

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
UCEVA.**

COMERCIO INTERNACIONAL

**ANÁLISIS DE FACTORES QUE AFECTAN LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS
PRODUCTOS DE LA EMPRESA CASA BLANCA SAS EN LA CIUDAD DE
BUENAVENTURA**

**HENRY ARBELAEZ SEGURA
ELIAN DANILO RIASCOS ALBORNOZ.**

**Tutora
CLAUDIA MILENA GOMEZ**

**TULUÁ- VALLE
2023**

ÍNDICE

Introducción	2
1. Planteamiento del problema.....	3
1.1. Formulación del problema	3
2. Justificación	4
3. Objetivos.....	5
3.1. Objetivo general	5
3.2. Objetivos específicos.....	5
4. Marcos de referencia	6
4.1. Marco conceptual	6
4.2. Antecedentes.....	8
4.3. Marco teórico.....	12
4.3.1. Logística de despacho	12
4.3.2. Gestión de almacenes.....	13
4.3.3. Recepción.....	14
4.3.5. Almacenamiento	14
4.3.6. Gestión de distribución.....	15
4.3.6.1 Proceso de carga.....	15
4.3.6.2 Ordenamiento inverso al reparto	15
4.3.6.3. Proceso de transporte	16
4.3.6.4 Proceso de entrega.....	17
5. Aspectos Metodológicos	19
5.1. Tipo de investigación.....	19
5.2. Enfoque de investigación.....	19
5.3. Método de investigación	20
5.4. Instrumentos y herramientas para la recolección de la información	20
5.5. Población y muestra	21
6. Resultados.....	22
6.1. Descripción de la situación actual del proceso de distribución de Casa Blanca SAS.	22
6.2. Identificación de las prácticas óptimas en logística y distribución en el sector en el que opera Casa Blanca SAS.	51
6.2.1. Artículos de alta rotación cerca de salidas y en arrumes o apilados.....	52

6.2.2. Artículos pesados en el primer piso y cerca de las zonas de despacho	52
6.2.3. Posiciones de almacenamiento de reserva cerca al área donde está la posición fija del mismo artículo	53
6.2.4. Máxima utilización de la capacidad cúbica en los espacios designados para ello en el establecimiento	54
6.2.5. Facilidad de acceso del personal de operaciones y equipos de manejo de materiales	55
6.2.6. Proximidad de los artículos ABC a los muelles y almacenamiento en ABC según perfil de despachos.....	55
6.2.7. Selección de equipos y tecnología según perfil de artículos y productos.	56
6.3. Determinación de las áreas de mejora de acuerdo con el análisis diagnóstico.	57
6.3.1. Optimización de la logística de Despacho y Entrega.	57
6.3.2. Eficiencia en la Gestión de Almacenes.	58
6.3.3. Optimización del Almacenamiento y Organización en el Almacén.....	59
6.3.4. Mejora en la coordinación y comunicación interna.	60
6.3.5. Calificación y Evaluación de los transportistas.	61
6.4. Propuesta de plan de acción.	62
7. Conclusiones	69
8. Recomendaciones	70
7. Referencias.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Actividades comunes en el almacén	13
Figura 2. Ordenamiento inverso al reparto	16
Figura 3. Reducción de los costos fijos y variables	17
Figura 4. Procedimiento de despacho:	23
Figura 5. Procedimiento de distribución <i>Nota</i> . Elaboración propia.	25
Figura 6. Cargo que ocupa en la empresa	32
Figura 7. Frecuencia de retrasos en despacho de productos	32
Figura 8. Uso de herramientas y sistemas para la programación de rutas	33
Figura 9. Gestión de la asignación de vehículos	34
Figura 10. Medidas para la optimización de espacios	35
Figura 11. Registro y control de inventario	37
Figura 12. Importancia del procesamiento rápido y efectivo de los pedidos en el almacén .	38
Figura 13. Procedimientos para la verificación de mercancía del almacén.....	39
Figura 14. Controles de calidad durante la recepción de los productos e insumos	40
Figura 15. Manejo de productos dañados/defectuosos	41
Figura 16. Criterios para la ubicación de los productos en el almacén	42
Figura 17. Métodos de almacenamiento	43
Figura 18. Método de distribución	44
Figura 19. Elección de medios de transporte	45
Figura 20. Método de ordenamiento de carga en el transporte	46
Figura 21. Zonas de recepción y descarga de productos	47
Figura 22. Gestión de las responsabilidades y acuerdos entre el cliente y proveedor en el proceso de entrega	48
Figura 23. Cualificación del transportista.....	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción del proceso de despacho de Casa Blanca SAS.	24
Tabla 2. Descripción del proceso de distribución de Casa Blanca SAS.....	26
Tabla 3. Entrevista con la gerente de Casa Blancas SAS.....	27
Tabla 4. Entrevista con coordinador de despacho de Casa Blancas SAS.....	29
Tabla 5. Detalle del Plan de Acción.....	63

Resumen

La organización Casa Blanca SAS ha presentado una serie de problemáticas asociadas con los procesos logísticos de distribución. A raíz de las distintas problemáticas ahí originadas, la empresa se ha visto afectada en términos de pérdida de clientes, aumento deliberado de los costos de operación, mala reputación y disminución de los rendimientos generales producto del ejercicio de la actividad económica. Sobre esa base, esta investigación se propone analizar los factores que afectan la logística de distribución en la organización, con la intención de proponer alternativas de mejora. Para dar cumplimiento a este propósito, el estudio se divide en cuatro fases o capítulos. En el primero se busca describir la situación actual de los procesos asociados con la logística de distribución en la empresa, situación que se describe a partir del análisis de los hallazgos obtenidos con la implementación de tres instrumentos a saber: la observación por parte del investigador, las encuestas y las entrevistas. En la segunda parte se busca identificar a través una revisión de la literatura, las prácticas óptimas en logística en el sector en el que opera la empresa. Acto seguido, un tercer capítulo busco determinar las posibles áreas de mejora de acuerdo con los hallazgos obtenidos, en contraste con las prácticas óptimas. Finalmente, el trabajo concluye con un plan de acción propuesto sobre la base de los hallazgos específicos en cada área de mejora.

Palabras clave: logística de distribución, despacho y entrega, gestión de almacenes, optimización de almacenamiento, rotación, prácticas óptimas en logística, áreas de mejora, intervención, plan de acción.

Abstract

The Casa Blanca SAS organization has experienced a series of problems associated with distribution logistics processes. As a result of the different problems originated there, the company has been affected in terms of loss of customers, deliberate increase in operating costs, poor reputation and decrease in overall performance as a result of the exercise of economic activity. On that basis, this research aims to analyze the factors affecting distribution logistics in the organization, with the intention of proposing improvement alternatives. In order to fulfill this purpose, the study is divided into four phases or chapters. The first one seeks to describe the current situation of the processes associated with distribution logistics in the company, a situation that is described from the analysis of the findings obtained with the implementation of three instruments: observation by the researcher, surveys and interviews. The second part seeks to identify, through a review of the literature, the best practices in logistics in the sector in which the company operates. Then, a third chapter sought to determine the possible areas of improvement according to the findings obtained, in contrast with the best practices. Finally, the paper concludes with a proposed action plan based on the specific findings in each area of improvement.

Keywords: distribution logistics, dispatch and delivery, warehouse management, storage optimization, rotation, best practices in logistics, improvement areas, intervention, action plan.

Introducción

La distribución es un factor clave en cualquier empresa que comercialice productos. Una buena gestión de la distribución puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa, ya que puede influir en la satisfacción del cliente, en la rentabilidad y en la competitividad en el mercado.

. Casa Blanca S A S es una empresa colombiana ubicada en la ciudad de Buenaventura - Valle del Cauca; la cual su actividad principal se dedica a la comercialización al por mayor y detal de productos surtidos, compuesto principalmente por alimentos como carnes, productos enlatados, snacks, bebidas, productos de limpieza, y bebidas alcohólicas; la cual es donde mayores ventas se generan.

Casa Blanca S A S es el principal distribuidor de estos productos en la ciudad de Buenaventura - Valle del Cauca. En la actualidad, se está presentando mucha insatisfacción por parte de los clientes con los tiempos de entrega, ocasionando graves consecuencias para la empresa, como pérdida de clientes, mala reputación, aumento de los costos y disminución de la rentabilidad.

Por lo tanto, es necesario abordar este problema y buscar soluciones efectivas para mejorar la eficiencia y organización de la distribución en Casa Blanca SAS. En este sentido, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer mejoras en la distribución de los productos de Casa Blanca SAS, a través de la identificación de las causas del desorden logístico, la evaluación de las mejores prácticas en la gestión de la distribución y el diseño de soluciones efectivas para mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

En este sentido, es necesario llevar a cabo una investigación exhaustiva para identificar las causas del desorden logístico de distribución en Casa Blanca SAS y diseñar soluciones efectivas. Esto incluye la identificación de las mejores prácticas y herramientas tecnológicas para la gestión de rutas de entrega, la mejora de la planificación y el monitoreo de los envíos y la capacitación del personal encargado de la distribución. De esta manera, se puede mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa y aumentar la satisfacción de los clientes.

1. Planteamiento del problema

La empresa Casa Blanca SAS presenta en la actualidad fallas en la distribución de los productos, ocasiona retrasos en entrega de los productos demandados, ocasionando pérdida de clientes, mala reputación, aumento de los costos y disminución de la rentabilidad.

Esta situación puede derivar de diversos factores, como deficiencias en la gestión de inventario, inadecuado seguimiento de rutas y entregas, insuficiente coordinación entre proveedores y transporte, entre otros.

Dentro de la operativa de la cadena de abastecimiento de Casa Blanca SAS, se han identificado desafíos logísticos entre los diversos entes partícipes. Estos contratiempos están impactando adversamente en la fluidez de los procesos logísticos, lo que puede traducirse en retrasos en la entrega, ineficiencias en la gestión de inventario y posibles incumplimientos de la demanda. Abordar esta problemática reviste una importancia crucial, demandando la implementación de estrategias que optimicen la coordinación y el flujo de materiales entre proveedores, operadores y distribuidores, a fin de mejorar la eficiencia operativa y asegurar la satisfacción de los clientes en el mercado competitivo.

1.1. Formulación del problema

Realizar un análisis de la falta de organización de la logística de distribución en la empresa “Casa Blanca SAS” ayudaría a encontrar los factores o cuellos de botella que la están afectando?

Sistematización del problema

- ¿Es la falta de coordinación entre los diferentes departamentos de la empresa encargados de la logística de distribución los que están influyendo en esta problemática?
- ¿Son los retrasos en la producción o el abastecimiento de los productos que están provocando cuellos de botella en la cadena de suministro y están afectando la distribución?
- ¿Los retrasos en la entrega de productos están ocasionando pérdidas de clientes?

2. Justificación

En el presente trabajo vemos como la logística y la distribución son elementos clave para el éxito de cualquier empresa que se dedique a la venta de productos o servicios. En un mercado altamente competitivo como el que vivimos actualmente, la eficiencia y la calidad del servicio de distribución son factores críticos que determinan la capacidad de una empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, así como para mantener su posición en el mercado y alcanzar su rentabilidad.

En el caso de Casa Blanca SAS, el desorden logístico de distribución ha ocasionado retrasos en la entrega de los productos demandados, lo que ha generado una serie de problemas que afectan negativamente a la empresa;, resulta crucial abordar este problema de manera efectiva y proponer soluciones que permitan mejorar el servicio de distribución.

Desde el perfil profesional de comercio internacional, el trabajo aporta herramientas que permiten conocer a fondo las afectaciones que tienen los procesos logísticos para ser competitivos desde un ámbito nacional e internacional, además este trabajo se realiza bajo las líneas de investigación del programa de comercio internacional que son la competitividad y productividad.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Analizar los factores que afectan la logística de distribución en Casa Blanca SAS proponiendo estrategias para mejorar la eficiencia de distribución.

3.2. Objetivos específicos

- Conocer la situación actual del proceso de distribución de Casa Blanca SAS.
- Identificar las prácticas óptimas en logística y distribución en el sector en el que opera Casa Blanca SAS.
- Determinar las áreas de mejora de acuerdo con el análisis diagnóstico.
- Proponer un plan de acción de acuerdo con los hallazgos generales.

4. Marcos de referencia

4.1. Marco conceptual

El siguiente marco está compuesto por diversos conceptos que están acompañados por distintas definiciones de autores o entidades referentes por su experiencia y conocimiento del tema de investigación y los cuales son necesarios para el entendimiento y desarrollo del presente trabajo de investigación.

La "red de valor" es un término de gran relevancia para comprender el proyecto. Se refiere al conjunto de actividades que se llevan a cabo desde la extracción de la materia prima hasta la entrega de bienes al consumidor final, agregando valor en cada etapa a través de la compra, transformación, adaptación y distribución. Esta red no se limita únicamente al fabricante y proveedor, sino que también involucra a otros participantes como transportistas, almacenes, vendedores y clientes. Dentro de esta red, se establecen flujos de información, materiales, energía y relaciones beneficiosas entre la empresa focal, el cliente y los proveedores, buscando la alineación cíclica de sus procesos. En este contexto, un concepto de gran importancia que se aborda en esta investigación es la logística.

La logística en el contexto industrial tiene que ver con la gestión de materiales, personal e instalaciones, asegurándose de que todo esté en su lugar y llegue a donde debe estar. Sin embargo, cuando se trata de las empresas y sus actividades, esta definición no se ajusta del todo. En mi investigación, he encontrado una definición más adecuada que fue propuesta por el Consejo de Dirección Logística. Según ellos, la logística es esa parte del proceso de la cadena de suministro que se encarga de planificar, ejecutar y controlar el flujo y almacenamiento eficiente de bienes, servicios e información, desde su origen hasta su destino final, todo con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes (Ballou, 2004).

Esta definición nos da la idea de que es importante manejar los flujos de los productos desde que son materia prima hasta que se desechan después de ser utilizados. Además, la definición incluye tanto productos como servicios. Sin embargo, es importante destacar que la logística es solo una parte de toda la cadena de suministro, no abarca todo.

Entonces, ¿qué significa administrar la cadena de suministro? Se trata de enfocarse en las interacciones entre diferentes empresas independientes en el proceso de producción y distribución de un producto. También implica las interacciones entre las áreas de marketing, logística y producción dentro de una empresa específica. Según Mentzer y otros autores, la administración de la cadena de suministro se define como la coordinación estratégica y sistemática de las funciones tradicionales de negocio y tácticas entre las diferentes áreas de una empresa y las empresas que participan en la cadena de suministro. El objetivo es mejorar el desempeño a largo plazo tanto de las empresas individuales como de toda la cadena de suministro en su conjunto (Ballou, 2004).

Despacho de mercancía. Es la salida de productos terminados por parte del centro de distribución mediante un vehículo de carga hacia los clientes, y se caracteriza por ser la última actividad realizada en los centros de distribución.

Un operador logístico se refiere a una empresa que se ocupa de manejar de manera efectiva el movimiento físico de productos a lo largo de la cadena de suministro, ofreciendo servicios e información desde el origen hasta el consumidor final para satisfacer las necesidades del cliente. De acuerdo con el Centro Español de Logística (CEL), el operador logístico se encarga de planificar, implementar y controlar el flujo de manera eficiente. Por otro lado, la Asociación Empresarial de Operadores Logísticos de España (Anadif) y Deloitte, en un estudio sobre la subcontratación, definen al operador logístico como una empresa que diseña y administra los procesos de la cadena de suministro por encargo del cliente, respondiendo directamente a él y utilizando sus propias o contratadas infraestructuras físicas y tecnológicas. En resumen, el operador logístico es una organización especializada en satisfacer las necesidades de la cadena de suministro del cliente, actuando como un aliado estratégico que lleva a cabo, controla y gestiona actividades utilizando infraestructuras, tecnologías y sistemas de información para cumplir con las expectativas del cliente.

Operador logístico: ¿Qué es y cuál es su función? (2016, agosto 25). Zonalogística. <http://www.zonalogistica.com/articulos-especializados/que-es-un-operador-logistico/>

Optimización. Andreas Novy define la optimización como la ponderación entre distintas posibilidades y seleccionar entre las mismas la mejor opción. También infiere que la optimización es minimizar sucesos o variables que no están a favor o como la maximización

de las variables que están a favor o representan algo bueno.

. El concepto de optimización es desarrollar mediante programación o simulación matemática métodos analíticos y numéricos que permitan identificar la mejor opción entre distintas posibilidades con el fin de obtener los mejores resultados, es decir llegar a realizar lo mismo con menos recursos o hacer más con los mismos recursos.

Optimizar es llegar a la racionalización de recursos u obtención de mayores beneficios por medio de distintos métodos de análisis y conocimiento pleno de las operaciones" (Novy, 2012, p. XX).

4.2. Antecedentes

Dentro del siguiente marco se presentará un breve repaso de cuál ha sido la evolución e importancia de los centros de distribución a través de la logística tanto en el mundo como en Colombia.

9.1.1 Evolución de la logística en el mundo. Según un artículo de la UNAD (Universidad Nacional Abierta y a Distancia), la logística se presenta desde los inicios de la humanidad, donde los grupos humanos guardaban comida para poder sobrevivir en las estaciones donde la comida escaseaba. Además, existen registros que datan de los años 2900 - 2800 A.C. Según el libro "El arte de la guerra", se relata que la logística tiene su origen en el campo militar como una estrategia clave para evitar que los ejércitos se queden sin suministros (UNAD, 2009, p. XX). Sin embargo, fue en 1950 cuando Donald J. Bowersox realizó un análisis denominado "Origen y una nueva dirección", destacando la importancia de controlar los costos de distribución para las empresas de esa época. Aunque la logística y la distribución no eran conceptos nuevos, las organizaciones no les daban mucha relevancia en ese momento. Se comenzó a comprender cómo la logística podía beneficiar los costos de distribución en las empresas, y se cambió hacia un enfoque de equilibrio entre costo y servicio. En los años 60, Peter Drucker escribió "El continente negro de la economía", un artículo en el que criticaba duramente al sector industrial y mostraba a las organizaciones las oportunidades que podrían surgir si se prestaba más atención a los procesos de distribución. A partir de entonces, algunas empresas empezaron a ver la logística como una actividad económica y se especializaron en integrar las operaciones logísticas en sus negocios, promoviendo el outsourcing o subcontratación como una solución para reducir los altos costos logísticos. Desde entonces, el

sector ha estado constantemente innovando y estableciendo relaciones estrechas con clientes y proveedores con el fin de lograr una administración exitosa de la cadena de valor. (DRUCKER, 1962, citado en UNAD, 2009, p. XX).

9.1.2 Copservir LTDA Cooperativa Multiactiva, una destacada empresa de distribución de medicamentos en Colombia, cuenta con una extensa red de más de 813 puntos de venta. Su portafolio abarca una amplia gama de productos, que incluyen medicamentos formulados y de venta libre, artículos de cuidado personal, productos de limpieza, alimentos y bebidas. Con el objetivo de impulsar el crecimiento de la organización, la gerencia reconoció la necesidad de aumentar el número de puntos de venta, ampliar la variedad de productos y optimizar los procesos logísticos. Para abordar estos desafíos, se asociaron con NetLogistiK®, una organización especializada en soluciones logísticas. Después de un riguroso proceso de selección, Copservir LTDA decidió implementar Vocollect, una tecnología de reconocimiento de voz que permite a los empleados llevar a cabo sus tareas en el centro de distribución a través de comandos de voz. Este sistema se utiliza en diferentes procesos, como la selección de productos, el despacho, el almacenamiento, la recepción, el reabastecimiento y las transferencias, interactuando con el sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) o el sistema de gestión de almacenes (WMS) de la compañía. Vocollect traduce las órdenes generadas por el sistema en instrucciones habladas que el empleado escucha a través de auriculares. La respuesta del empleado se convierte en datos digitales, lo que permite un diálogo en tiempo real entre el trabajador y el sistema de gestión. Copservir LTDA eligió Vocollect debido a sus rápidos retornos de inversión y su fácil integración con el ERP o WMS de la compañía. La implementación se realizó inicialmente en el centro de distribución de Barranquilla y luego se extendió a los centros de Bogotá, Bucaramanga y Cali. Una vez implementado y adaptado el sistema Vocollect®, Copservir LTDA logró aumentar la productividad en un 30%, reducir los errores de surtido en un 25% y incrementar el número de despachos a los puntos de venta en un 20%. Además, se redujo la necesidad de horas extra diarias por trabajador de 3 a 1 hora, y se disminuyó el uso de papel, entre otros beneficios. Mauricio Aragón, jefe de logística del centro de distribución de Bogotá, resumió este logro con una frase: "Si tuviera que describir en una palabra el éxito alcanzado con este proyecto, sería: productividad". (N.d.). Cercatechnology.com. Junio 7, 2023, de <http://cercatechnology.com/servicios-y-soluciones-software-wms/soluciones-hardware/tecnologiade-voz/>

9.1.3 Díaz y Sánchez (2013) realizaron un estudio titulado "Plan de Logística de distribución para la empresa Las 3 SSS LTDA" en la Universidad Libre de Bogotá. Su objetivo fue desarrollar un plan de logística de distribución para la distribuidora Las 3 SSS Ltda., con el fin de aumentar la satisfacción de los clientes y mejorar el desempeño de la organización. Los resultados indicaron que cuando el inventario excede tres veces la cantidad máxima solicitada por cada cliente, se debe evitar realizar pedidos al proveedor en la semana siguiente para evitar costos adicionales en los inventarios.

Este estudio resalta la importancia de implementar planes logísticos de distribución en pequeñas empresas, ya que les permite incrementar su productividad, optimizar costos, atraer más clientes y mejorar su posición en el mercado nacional. La aplicación de estrategias logísticas ayuda a adaptarse a las demandas del mercado altamente competitivo, evitando el fracaso de estas empresas a corto plazo.

9.1.4 Por otro lado, Fabio (2016) investigó el tema de la planificación y gestión de operaciones en sistemas logísticos de distribución en su tesis titulada "Planificación y gestión de operaciones en sistemas logísticos de distribución", realizada en la Universidad Nacional del Sur en Argentina. Su objetivo principal fue desarrollar y aplicar una herramienta de gestión que mejorará la eficiencia de la programación de operaciones en la distribución física de 30 mercaderías en el transporte automotor de cargas refrigeradas.

El estudio concluyó que es importante establecer una relación entre los sistemas de logística de transporte y distribución de mercaderías, con un enfoque en la cadena de suministros, para desarrollar una herramienta algorítmica evolutiva que mejore las rutas de los vehículos y utilice información real sobre el tiempo de distribución física. Se identificó que establecer restricciones en el ruteo de vehículos ayuda a evaluar el desempeño y encontrar soluciones a los desafíos planteados en este campo.

Ambos estudios demuestran la relevancia de implementar estrategias logísticas en las operaciones de distribución para mejorar la eficiencia, la calidad del servicio y la competitividad en el mercado.

El aporte que deja la presente investigación principalmente es el uso y la implementación de herramientas sistemáticas o base de datos logísticos ya sea algorítmica o no porque le da soporte para las tomas de decisiones y a todos los procesos logísticos dentro de un centro de distribución y el nivel de calidad de servicio que presenta el transporte es el adecuado porque sus sistemas de información optimizan las programaciones de rutas y los vehículos de menor capacidad.

Velásquez (2019) llevó a cabo un estudio titulado "La logística de distribución y los servicios de atención al cliente en la empresa Ajeper del Oriente S.A. - Pucallpa" en la Universidad Agraria de la Selva. El objetivo de este estudio fue analizar la relación entre la logística de distribución de la empresa Ajeper del Oriente y las rupturas de stocks de sus clientes distribuidores.

El estudio concluyó que el sistema de distribución de Ajeper del Oriente no sigue una ruta establecida por sectores, lo que afecta directamente la satisfacción de sus clientes. Como resultado, se han recibido quejas y reclamos en la ciudad de Pucallpa. Sin embargo, la atención al cliente, especialmente a los clientes mayoristas, es altamente valorada debido a las rutas programadas de despacho.

El aporte de esta investigación radica en destacar que si bien la calidad del servicio al cliente es buena, existen desafíos significativos en la distribución física, como la programación de rutas, la asignación de sectores, el horario de entrega y la optimización de costos de transporte.

4.3. Marco teórico

La presente propuesta de mejora inicia con la introducción de las bases teóricas o conceptos, los cuales son fundamentales para establecer el marco conceptual y teórico. Este marco sirve como referencia para encontrar soluciones al problema planteado. El Marco Teórico analiza las variables que fundamentarán la investigación. A continuación, se expondrán las variables junto con sus teorías más relevantes.

4.3.1. Logística de despacho

Desde el punto de vista industrial, la logística se relaciona con la gestión de materiales, personal e instalaciones para asegurar su aprovisionamiento, mantenimiento y transporte. Sin embargo, esta visión difiere de los objetivos y actividades empresariales reales. Por esta razón, existe una definición más precisa propuesta por el Consejo de Dirección Logística, que establece lo siguiente: "La logística es la parte del proceso de la cadena de suministro que planifica, ejecuta y controla de manera eficiente y efectiva el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información, desde su origen hasta el consumidor final, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes" (Ballou, 2004).

Esta definición nos indica que los flujos de productos deben ser gestionados desde su estado de materias primas hasta su eliminación después del consumo. Además, se aplica tanto a productos como a servicios. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la logística es solo un proceso dentro de la cadena de suministro y no abarca toda la cadena en sí. Ahora bien, ¿qué significa exactamente la administración de la cadena de suministro?

La administración de la cadena de suministro se centra en las interacciones entre empresas independientes en el canal de flujo de productos, así como en las interacciones entre las funciones de marketing, logística y producción dentro de una empresa. Según Mentzer y otros autores, se puede definir de manera más amplia y general como: "La administración de la cadena de suministro implica la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y las tácticas a través de estas funciones, tanto dentro de una empresa específica como entre las empresas que forman parte de la cadena de suministro, con el objetivo de mejorar el rendimiento a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministro en su conjunto" (Ballou, 2004).

Este trabajo está principalmente enfocado en los procesos de despacho y distribución. Sin embargo, se debe mencionar que ninguno de estos procesos está aislado de los demás.

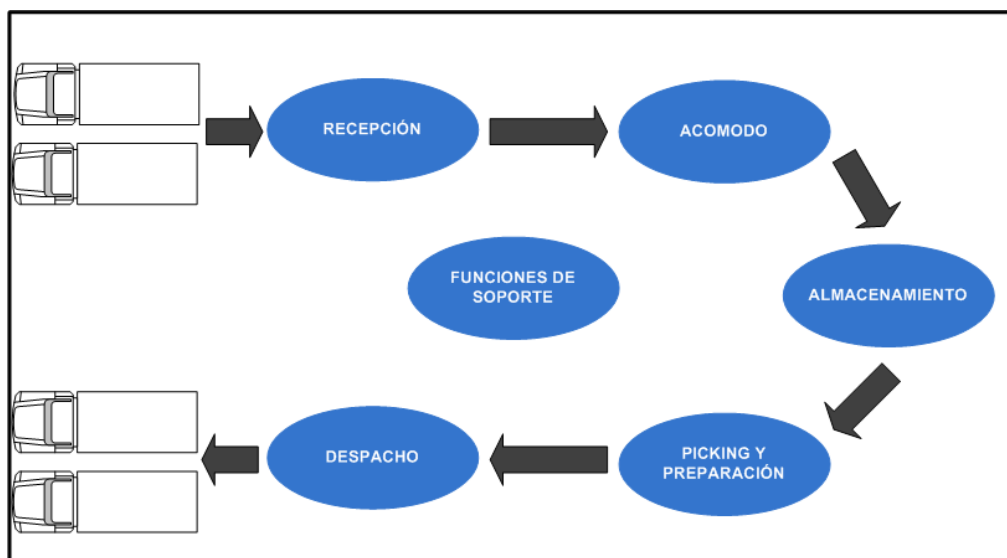
4.3.2. Gestión de almacenes

La función principal de un almacén es asegurar un despacho eficiente de los productos hacia la siguiente etapa de la cadena de suministro, sin causar daños ni alterar su forma básica. Es importante destacar que si el almacén no procesa los pedidos de manera rápida, efectiva y precisa, afectará los esfuerzos de optimización de la cadena de suministro de la empresa. El almacén se define como el espacio físico designado para almacenar materias primas, productos semielaborados o productos terminados hasta que sean transferidos al siguiente eslabón de la cadena de suministro (Bozer, Tompkins & White, 2006).

El almacenamiento de productos es una actividad necesaria aunque no agregue valor directo al producto, ya que permite mantenerlo en buenas condiciones. El valor de un almacén radica en tener el producto correcto, en el lugar correcto y en el momento correcto. De esta manera, el almacén proporciona la utilidad de tiempo y lugar que una empresa necesita para prosperar.

Existen actividades que resultan comunes para todo almacén.

Figura 1. Actividades comunes en el almacén



Fuente: Frazelle (2007)

4.3.3. Recepción

Esta etapa consiste en recibir de manera ordenada todos los materiales que ingresan al almacén, de verificar la cantidad y calidad de todo lo ingresado y distribuirlo.

4.3.3.1 Acomodo

Esta fase consta de dos partes. En la primera, se realiza el ensamblaje de productos que están compuestos por la combinación de otros productos, los cuales se denominan "kits" y deben ser preparados antes de colocarlos en el estante. En la segunda parte, se lleva a cabo la colocación de la mercancía en el estante. Ambas actividades implican el manejo de materiales, la verificación del lugar y las acciones necesarias para ubicar el producto.

4.3.5. Almacenamiento

Esta actividad se refiere a guardar físicamente la mercadería a la espera de su demanda. El método a emplear en el almacenamiento depende del tamaño, de la cantidad en inventario y de las características de manejo del producto o empaque.

4.3.5.1. Tipos de almacenamiento

De acuerdo al autor (Frazelle, 2007), existen diversos tipos de almacenamiento que serán descritos brevemente a continuación:

- **Picking:** En el ámbito logístico, la tarea de preparar pedidos implica recoger y combinar cargas no unitarias para satisfacer el pedido de un cliente. Esta actividad puede llevarse a cabo en casi cualquier tipo de almacén y se realiza siempre que sea necesario reunir paquetes, piezas, productos o materiales para luego trasladarlos.
- **Packing:** Esta etapa se refiere al proceso de empaquetar, embalar y envasar los productos. Se origina a partir de que cada producto tiene características físicas, propiedades químicas e incluso aspectos biológicos que deben tenerse en cuenta al decidir cómo se presentará al consumidor y, en consecuencia, cómo se integrará en las cadenas de suministro logístico y distribución.

4.3.6. Gestión de distribución

La distribución física se refiere a todas las actividades involucradas en el movimiento de productos terminados (y la información asociada a este movimiento) desde el final del proceso de fabricación hasta que los productos llegan a manos de los clientes (Gutiérrez, 1998). Esta definición se centra en el productor del bien, pero puede aplicarse también a otros elementos de la cadena de suministro. Según el Council of Supply Chain Management Professionals, la distribución física se refiere al traslado de materiales desde el fabricante o distribuidor hasta el cliente.

El objetivo principal de este proceso es asegurarse de que los productos estén en el lugar y el momento adecuados, en las cantidades requeridas y a un costo mínimo. Implica la gestión de los procesos desde la carga de los productos en las unidades de transporte hasta su descarga en el punto de venta o en manos del cliente. En otras palabras, abarca los procesos de carga, transporte y entrega de los productos.

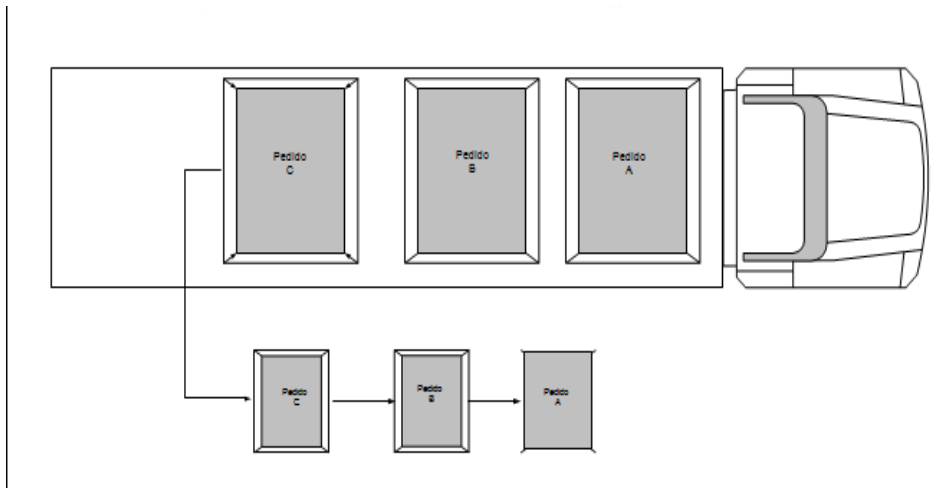
4.3.6.1 Proceso de carga

El proceso de carga de productos implica asignar y organizar unidades de manipulación (paletas, cajas, etc.) dentro de la unidad de transporte, con el propósito de facilitar la entrega al final del proceso de distribución. En cuanto al ordenamiento de las unidades de manipulación, se mencionan diversos métodos en el libro Manual de logística integrada (Pau, Jordi, Navascués, 2001).

4.3.6.2 Ordenamiento inverso al reparto

La técnica de ordenamiento inverso al reparto se utiliza cuando los pedidos se preparan individualmente en el almacén principal y se conoce el orden de entrega de cada uno. En este caso, los pedidos que se reparten primero se cargan al final y viceversa. La ilustración siguiente muestra esta lógica.

Figura 2. Ordenamiento inverso al reparto



Nota. Ordenamiento de unidades de carga inverso al reparto Fuente: Pau i Cos y De Navascués (2001)

Ordenamiento en bloque

El ordenamiento en bloque es utilizado cuando los pedidos no han sido preparados con anterioridad; es decir, la estrategia para la distribución es armar los pedidos en el punto de venta o reparto. Según esta estrategia, las unidades de carga son ordenadas por zonas dependiendo del producto, como se muestra en la Figura anterior.

4.3.6.3. Proceso de transporte

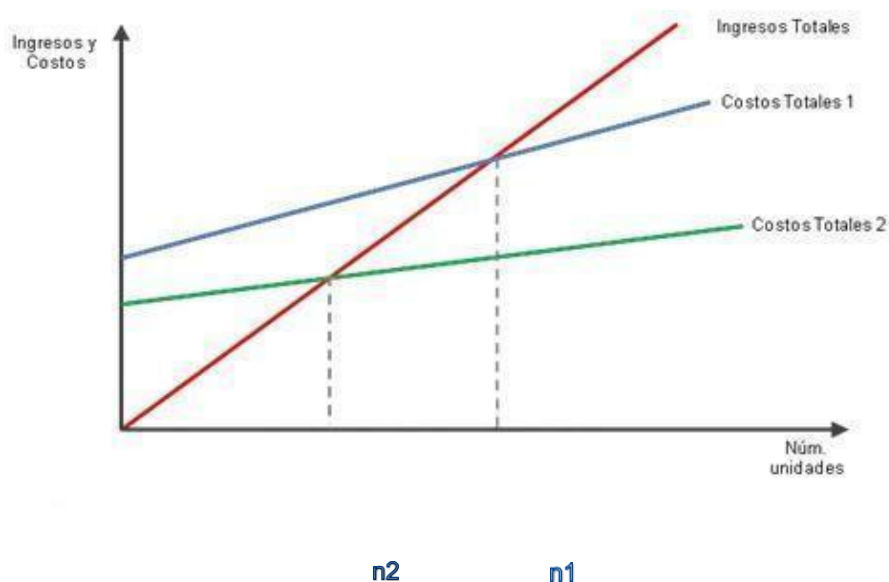
El proceso de transporte o la gestión de dicho proceso implica analizar y elegir el mejor medio para mover los materiales desde el punto de origen al punto de destino. También implica seleccionar entre utilizar transporte propio o subcontratado, y diseñar la ruta más eficiente para lograr el objetivo principal de la distribución: entregar los productos en el lugar y momento adecuados con el menor costo posible.

Lograr eficiencia en la distribución física de los productos es crucial para todas las empresas, ya que genera ahorros y contribuye a maximizar las ganancias. Según Ballou (2004), los costos logísticos promedio de las empresas en EE. UU. representan alrededor del 11% del volumen total de ventas. Dentro de este porcentaje, los costos de transporte representan entre el 30% y el 60%, es decir, aproximadamente un 7% del volumen total de ventas. Otros autores, como

Gil Gutiérrez (1998), mencionan que, en países desarrollados, los costos de transporte representan alrededor del 10% del valor de las ventas.

Por lo tanto, reducir los costos de transporte se traduce en una oportunidad para aumentar las ganancias de una empresa. Según Gil Gutiérrez (1998), al reducir los costos de distribución, se logra disminuir el punto de equilibrio de los productos, lo que significa que se necesita vender una cantidad menor de productos para comenzar a obtener ganancias. En la siguiente ilustración se puede observar que la línea llamada "Costos Totales 2", que representa una reducción en los costos fijos y variables en comparación con la línea "Costos Totales 1", permite que el nuevo punto de equilibrio para la empresa (n_2) sea menor.

Figura 3. Reducción de los costos fijos y variables



4.3.6.4 Proceso de entrega

La etapa de entrega es la última fase del proceso de distribución física de productos. Es crucial asegurar la eficiencia y optimización de este proceso, ya que afecta directamente los tiempos totales de distribución.

Para realizar una entrega rápida y precisa de productos, se requiere:

1. Contar con una zona destinada para la descarga y recepción de productos, como muelles o áreas de carga/descarga.
2. Tener el personal y los equipos necesarios, como transpaletas o montacargas, para llevar

a cabo la descarga.

3. Disponer de la documentación requerida, como guías de remisión, facturas y/o boletas, para verificar los productos y aceptar el pedido.

Además, es importante establecer responsabilidades y acuerdos entre el proveedor y el cliente. A continuación, se detallan algunas responsabilidades establecidas en el Manual de Logística Integral de los autores Jordi Pau Cos y Ricardo de Navascués:

Responsabilidades del transportista:

- Hasta el punto de descarga en el muelle.
- Hasta la zona de recepción del cliente.
- Hasta el almacén del cliente.
- Hasta la ubicación final de los productos.

El transportista debe contar con los recursos necesarios, tanto humanos como mecánicos, para llevar a cabo las operaciones de descarga y asegurarse de que las mercancías sean entregadas correctamente.

5. Aspectos Metodológicos

5.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación será de naturaleza descriptiva y explicativa, dado que se busca analizar los factores que afectan la logística de distribución en Casa Blanca SAS y proponer estrategias para mejorar la eficiencia de distribución. En ese sentido, por un lado, la investigación descriptiva permitirá conocer la situación actual del proceso de distribución de Casa Blanca SAS, así como indagar sobre las prácticas óptimas en logística y distribución en el sector en el que opera la empresa, del mismo modo que identificar los principales problemas y las áreas que requieren mejora, una vez realizado el análisis diagnóstico.

Luego, la investigación explicativa se empleará con la intención de determinar las causas de los fenómenos observados en la distribución de Casa Blanca SAS. Del mismo modo, se estructurará de manera que genere un sentido de entendimiento profundo sobre los factores que inciden en la eficiencia de la distribución, por lo que se estima permitirá proponer estrategias específicas que puedan aplicarse para mejorar el servicio de distribución y reducir los retrasos en la entrega, así como para optimizar en general la gestión de la distribución.

Conviene aclarar que la escogencia de estos tipos de investigación se fundamenta en la necesidad de abordar tanto la descripción detallada de la situación actual como la comprensión de las razones subyacentes a los desafíos logísticos, de acuerdo con los objetivos planteados en el presente trabajo de grado.

5.2. Enfoque de investigación

El enfoque de investigación adoptado para este estudio se caracteriza por ser mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos. Esta elección se fundamenta en la necesidad de abordar de manera integral los objetivos específicos planteados en el trabajo. En primera instancia, el enfoque cualitativo se emplea para proporcionar un contexto detallado y profundo de la problemática en torno a la logística de distribución en Casa Blanca SAS. Esto implica la exploración de factores cualitativos, como la percepción de los empleados, las

prácticas actuales y las dificultades subyacentes, así como la contextualización de el o los fenómenos presentes en general.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo desempeña un papel fundamental en la investigación, ya que se emplearán instrumentos estadísticos para recopilar datos numéricos. Esto facilitará medir y cuantificar la magnitud de los problemas identificados, así como proporcionar datos precisos que respalden la formulación de estrategias específicas de mejora. No obstante, se estima que la combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos brinda una visión holística de la logística de distribución en Casa Blanca SAS, permitiendo una comprensión profunda y una base sólida para la formulación de estrategias.

5.3. Método de investigación

El método de investigación seleccionado será el inductivo. Esta elección se basa en la necesidad de abordar los objetivos específicos del estudio de tal manera que los hallazgos emerjan a partir de la recopilación y análisis de datos. Así mismo, es importante subrayar que el enfoque inductivo posibilita la identificación de patrones, tendencias y relaciones emergentes a medida que se examina el contexto y se recopilan datos cualitativos y cuantitativos. Por tanto, este método resulta apropiado para la comprensión profunda de los factores que afectan la logística de distribución en Casa Blanca SAS y la formulación de estrategias de mejora basadas en la evidencia recopilada durante la investigación.

5.4. Instrumentos y herramientas para la recolección de la información

En primer lugar, para la recolección de la información será necesaria la investigación de información tanto primaria como secundaria. En ese sentido, los instrumentos de tipo primario que serán empleados en el desarrollo del trabajo serán: la observación directa de los procesos operativos y de distribución que se llevan a cabo en la organización objeto de estudio, la realización de entrevistas con algunos directivos de la organización, así como la implementación de una encuesta a los trabajadores operativos que tienen alguna relación con los procesos logísticos y de distribución. No obstante, como complemento, también será necesario el uso de la herramienta de revisión documental para todo lo concerniente a

información de tipo secundario, tales como artículos, revistas, otros trabajos de grado, entre otra información académica.

5.5. Población y muestra

La población en estudio serán todos los trabajadores de la empresa, los cuales son aproximadamente 40 trabajadores. Sin embargo, el criterio muestral seleccionado para el desarrollo del estudio únicamente contempla al área operativa y a la gerencia. El área operativa está compuesta por el jefe del área, que es el Coordinador de Despacho, 1 auxiliar de aseo, 8 auxiliares de bodega y 4 conductores. Por lo tanto, la encuesta será aplicada a 12 trabajadores del área operativa, que son quienes tienen relación con los procesos logísticos de distribución: los auxiliares de bodega y los conductores. Así mismo, se realizaron entrevistas con la gerente y el coordinador de despacho.

6. Resultados

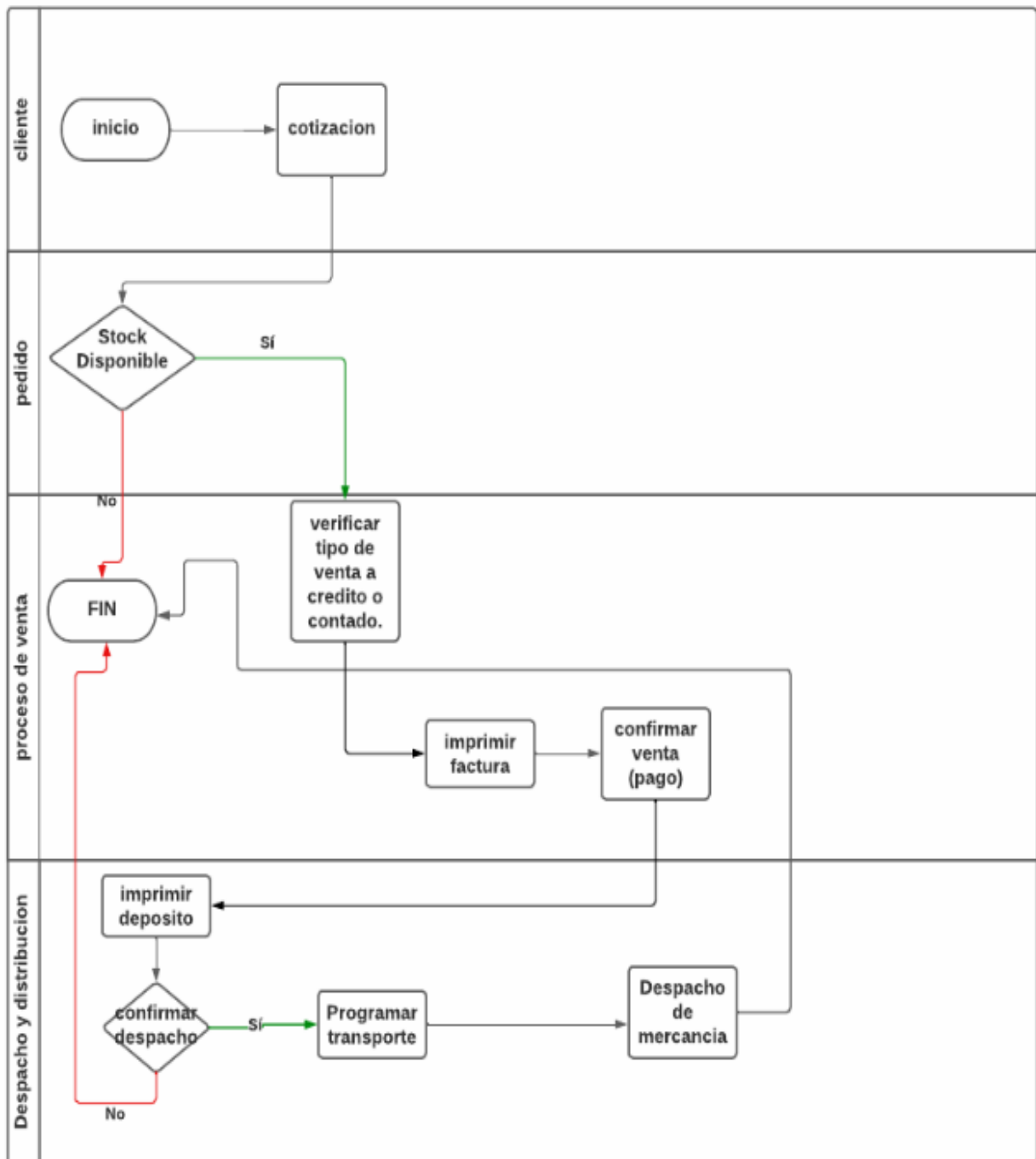
6.1. Descripción de la situación actual del proceso de distribución de Casa Blanca SAS.

Para el desarrollo de este capítulo se utilizaron tres instrumentos esenciales a saber: en primer lugar, se empleó la observación directa para el diseño de los diagramas de flujo que representan detalladamente los procesos de despacho y distribución en Casa Blanca SAS. Así mismo, se llevaron a cabo entrevistas con personal directivo de la organización, como el coordinador de despacho, quien es el director de operaciones, así como con la gerente general. Esto se llevó a cabo así con el fin de obtener una perspectiva de alto nivel sobre la situación actual de los procesos logísticos.

No obstante, la investigación no se limitó únicamente a las opiniones de la alta dirección. Además de las entrevistas, se aplicaron encuestas a un grupo compuesto por 12 trabajadores directamente involucrados en las actividades relacionadas con la logística y la distribución de la empresa. Estas encuestas proporcionaron información valiosa sobre la percepción y la experiencia de los empleados en el terreno, enriqueciendo así la comprensión de la situación actual del proceso de distribución en la organización objeto de estudio.

En ese sentido, a partir de la técnica de observación se pudo dar cuenta de los principales procesos que se llevan a cabo en lo que tiene que ver con la distribución y el despacho. A continuación, se exponen los diagramas de flujo correspondientes a cada uno de estos procesos.

Figura 4. Procedimiento de despacho:



Nota. Elaboración propia.

De la misma manera en que se recogió la información correspondiente para la construcción del diagrama de flujo del proceso de despacho, a través de los diferentes acercamientos que se tuvo con la empresa y con varios de sus trabajadores y mediante la ayuda de la técnica de observación, pudo diseñarse una descripción general de cada uno de los procesos que se

incluyen dentro del despacho. La tabla 1 presenta la información correspondiente:

Tabla 1. Descripción del proceso de despacho de Casa Blanca SAS.

item	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Solicitud de pedido	Personal de ventas	Se le solicita al personal de ventas información sobre los productos que tienen disponibles, cantidad, precio, y forma de pago con la que se pretende realizar la compra.
2	Realizar análisis de tipo de pedido	Personal de ventas	Se indica de qué forma se va a realizar la compra. Si es pedido a contado, la venta pasa directa. y si es venta por crédito tiene el siguiente procedimiento. 1- información de la solicitud del crédito 2- Historial de pagos: donde se busca en el sistema si el cliente tiene una deuda pendiente con casa blanca SAS o tiene línea de crédito para solicitar la aprobación del pedido. 3- El sistema arroja el resultado de si el cliente aplica para pedido bajo crédito o no. 4- Si el cliente necesita que se le envíe la mercancía se le da el costo del flete, si no, se le entrega los productos en bodega.
3	Imprimir depósito	Personal de ventas	o se procede a enviar la información a la bodega para continuar con la carga de la mercancía.
4	Programar transporte	Coordinador de despacho	Si el cliente necesita el transporte, el paso a seguir es utilizar los vehículos encargados de la distribución de Casa Blanca SAS para hacer el envío de los productos.
5	Información de traslado y entrega de mercancía	Coordinador de despacho	Se informa al cliente que su pedido ya se encuentra listo para ser enviado.

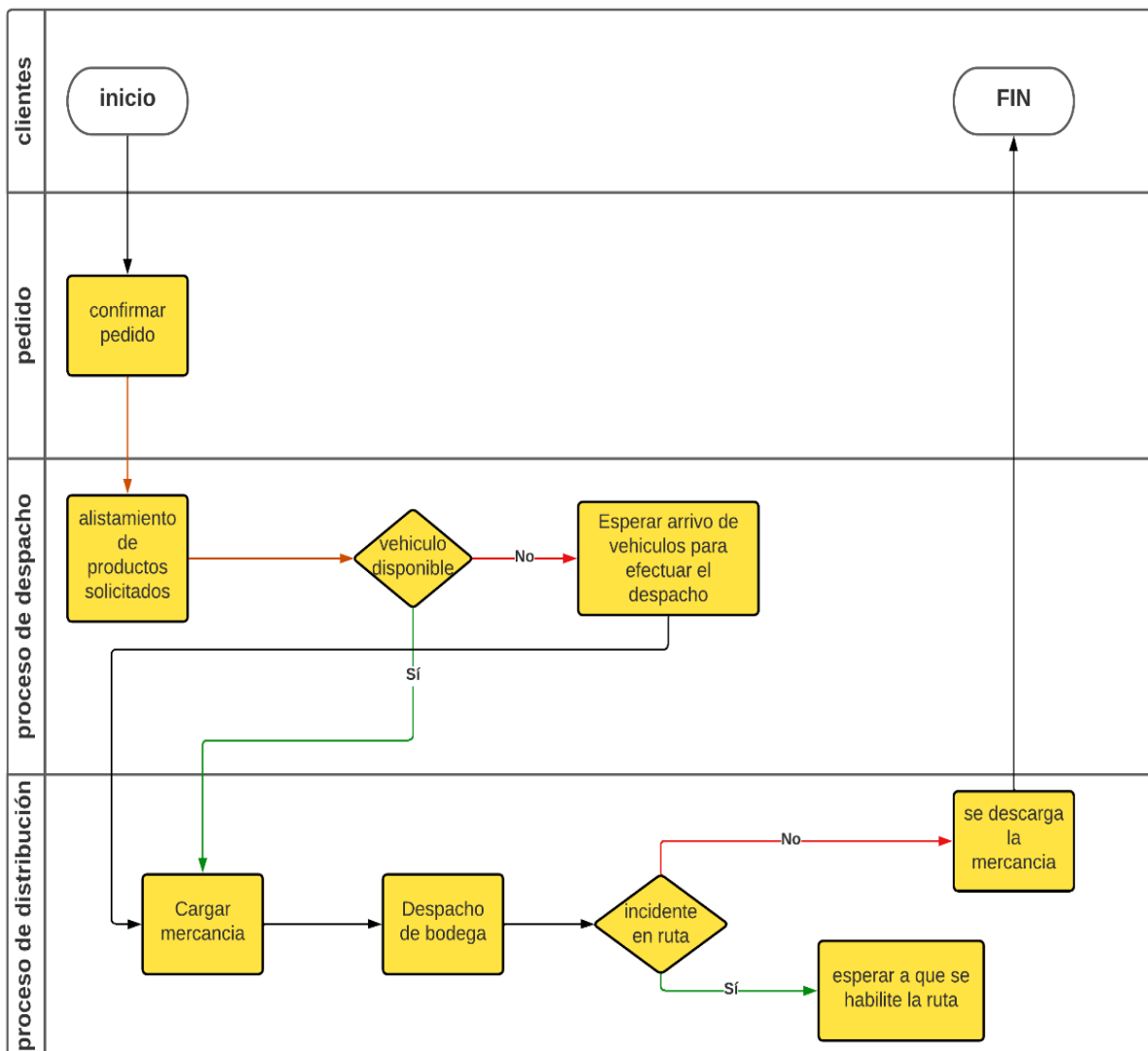
Fuente: Elaboración propia.

La tabla 1 ofrece una síntesis efectiva de los procedimientos esenciales en el proceso de gestión de pedidos de Casa Blanca SAS. Esta representación visual facilita la comprensión y

seguimiento de las responsabilidades de cada equipo dentro de la empresa. En ese sentido, al proporcionar una estructura clara y secuencial de las actividades, la tabla ayuda a optimizar la eficiencia operativa y garantizar que se cumplan los pasos clave en la gestión de pedidos, desde la solicitud inicial hasta la entrega al cliente. Además, sirve como una herramienta de referencia rápida para todos los empleados involucrados, asegurando una coordinación eficaz y una experiencia de compra fluida para los clientes.

De la misma manera en que se identificaron los procedimientos correspondientes al despacho, a través de observación se pudieron documentar también los procedimientos correspondientes a la distribución. La Figura 5 expone este proceso:

Figura 5. Procedimiento de distribución



Nota. Elaboración propia.

Tabla 2. Descripción del proceso de distribución de Casa Blanca SAS.

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Confirmar pedido	Coordinador de despacho	Se confirma con el cliente que el pedido que se solicitó con el personal de ventas es igual.
2	Alistamiento de productos	Coordinador de despacho	Se reclutan los productos solicitados por el cliente en su totalidad.
3	Cargar mercancía	Coordinador de despacho	Se procede a cargar el furgón con la mercancía del cliente para ser despachada.
4	Descargue de mercancía	Conductor y subordinado	Proceden a bajar la mercancía del furgón y dejarla en el punto que ha solicitado el cliente.

Nota. Elaboración propia.

En conjunto, esta tabla es una guía valiosa para los empleados involucrados en la distribución, ya que proporciona una visión general de los pasos que se tienen en cuenta en la organización y que están orientados hacia garantizar la entrega precisa y oportuna de los productos. Igualmente, la tabla resalta la importancia de la comunicación con el cliente al inicio del proceso para minimizar errores y mantener la satisfacción del cliente en el centro del proceso de distribución. Este procedimiento bien definido puede contribuir significativamente a la eficiencia y efectividad de la operación logística de Casa Blanca SAS, no obstante, es importante valorar desde diferentes perspectivas cómo se gestan todos los procesos logísticos de distribución, para así consolidar una descripción completa y fidedigna.

Ahora bien, luego de haber presentado los respectivos diagramas de flujo, así como también a través de diferentes procesos de observación que llevó a cabo el investigador durante distintas visitas a la organización, se evidenció que no se presentan retrasos a nivel de facturación, así como tampoco hay retrasos en el proceso de cargue de los productos solicitados para hacer los envíos correspondientes. No obstante, se evidenció que al haber tantos clientes que solicitan

despachos inmediatos, se presentan demoras en la espera de los vehículos, pues estos ya han salido del almacén o bodega y deben volver a cargar para continuar con la distribución. Adicionalmente a eso, es importante contar con los incidentes que pueden ocurrir en la ruta, los cuales corresponden a eventos de fuerza mayor y de naturaleza fortuita que no se pueden calcular ni prever.

Luego, se identificó que la empresa cuenta con 3 furgones propios con una medida de 1,70m x 3,20m x 1,80m, y con un vehículo extra por subcontratación con medidas similares. En este proceso de distribución de productos, se ha observado con particularidad una práctica que podría optimizarse. Actualmente, los envíos se realizan a medida que los clientes solicitan el despacho, sin establecer un mínimo para llenar por completo el furgón de entrega. Esto conlleva a situaciones en las que el vehículo se despacha sin utilizar su capacidad máxima, situación que acontece especialmente en momentos de alta demanda. Por lo tanto, se evidenció que esta práctica puede resultar en la falta de vehículos disponibles, lo que, a su vez, genera demoras en los tiempos de entrega y deriva en insatisfacción entre los clientes. En ese sentido, uno de los hallazgos más sugerentes conseguidos a través de proceso de observación tiene relación con la necesidad de implementar un enfoque más eficiente para la programación de los envíos, en donde se pueda aprovechar al máximo la capacidad de los vehículos y de ese modo mejorar la experiencia general del cliente y contribuir con la optimización de los niveles de eficiencia del proceso de distribución.

En virtud de complementar el proceso de caracterización y descripción de los procesos logísticos de distribución que se están evaluando, también se llevaron a cabo dos entrevistas. Una de ellas fue con la gerente general de Casa Blanca SAS, María Sirley Zuluaga y la otra se llevó a cabo con la asistencia del coordinador de despacho, que a su vez es jefe de operaciones, Juan Sebastián Moreno. La Tabla 3 expone los principales hallazgos y respuestas obtenidas a partir de la primera entrevista con la gerente de la organización.

Tabla 3. Entrevista con la gerente de Casa Blancas SAS.

PREGUNTAS	RESPUESTA
¿ Existen políticas establecidas de despacho y distribución ?	Si, y actualmente operamos conforme a las políticas establecidas, primeramente

	<p>pasamos por el área de ventas donde tomamos los requerimientos del cliente para luego continuar con la distribución de lo que este ha solicitado.</p>
<p>¿Se ajustan las ventas a la política de envío que ha sido establecida?</p>	<p>Aunque las entregas son parte del trabajo del equipo de ventas, ellos tienen sus propias reglas y procedimientos para manejarlas.</p>
<p>¿Se reducen los plazos de entrega con el fin de mejorar el proceso de distribución?</p>	<p>El plazo de entrega es variable, y eso depende de hacia dónde va la mercancía. Normalmente hacemos el envío de forma inmediata al pedido del cliente para que no haya demora en los tiempos de entrega.</p>
<p>¿El nivel de despacho se mantiene constante todos los días?</p>	<p>No se mantiene constante, debido a que cada cliente adquiere diferentes tipos de productos de acuerdo a las necesidades o consumos de sus clientes.</p>
<p>Es posible que el cliente elija su propio medio de transporte antes de confirmar el envío?</p>	<p>Si. El puede traer vehículo propio o subcontratado, o en su efecto puede usar nuestro servicio de envío.</p>
<p>¿Considera que los competidores ofrecen un servicio de despacho superior?</p>	<p>Me atrevería a decir que sí; pero contamos con la ventaja de que NO ofrecen la variedad de productos que manejamos nosotros.</p>
<p>¿ Están identificados cuales son las zonas que más clientes tiene ?</p>	<p>En el sistema si sabemos donde están ubicados los puntos de venta de nuestro clientes, sin embargo no lo tomamos a consideración a la hora de realizar los envíos.</p>
<p>¿Es posible identificar las rutas que siguen los vehículos de carga durante la</p>	<p>No. Pues no contamos con un sistema GPS.</p>

distribución?	
¿ Cómo se le informa a los clientes sobre el seguimiento de la mercancía ?	Se les informa que su mercancía ya salió de la bodega mediante llamadas y correo electrónico.
¿Las estrategias de distribución son definidas en base a las demandas de la gestión empresarial?	Conforme a la estrategia de distribución despachamos cada vez que se realicen pedidos.

Nota. Elaboración propia.

Luego de la entrevista con el Gerente María Sirley Zuluaga, se identificaron y corroboraron en contraste con el proceso de observación, las siguientes debilidades en el proceso de distribución y despacho:

- La disponibilidad inmediata en el área de despachos es limitada debido a que con frecuencia se carece de vehículos para ejecutar los envíos, lo que genera insatisfacción, y demora en la entrega.
- La frecuencia limitada de transporte ha resultado una disminución en la productividad y en la reducción de las ventas por tanto.
- El transporte es esencial para confirmar el inicio de la distribución, por lo tanto, si no se interviene la estrategia de distribución, no se lograría corregir las falencias presentes en los tiempos de entrega.

A continuación, la Tabla 4 expone el proceso de entrevista y los principales hallazgos obtenidos en ella, con el coordinador de despacho y jefe operativo, Juan Sebastián Moreno.

Tabla 4. Entrevista con coordinador de despacho de Casa Blancas SAS.

PREGUNTAS	RESPUESTA
¿ Existen políticas establecidas de despacho y distribución ?	Si, recibimos el documento donde se nos informa que productos está solicitando el cliente y procedemos a cargar y despachar

	en los vehículos disponibles.
¿Se ajustan las ventas a la política de envío que ha sido establecida?	Desconozco las políticas de venta, mi labor está en sacar de bodega los productos vendidos o que ya pasaron por el área de ventas para luego despacharlos al punto necesitado.
¿Se reducen los plazos de entrega con el fin de mejorar el proceso de distribución?	El tiempo de entrega es diferente cada día, pues no siempre piden los mismos productos ni las mismas cantidades, además de eso pueden presentarse otros temas que afecten el tiempo de entrega, percances en la vía o mucho tráfico.
¿El nivel de despacho se mantiene constante todos los días?	No, como te mencioné cada día hay pedidos distintos con tantos clientes diferentes.
Es posible que el cliente elija su propio medio de transporte antes de confirmar el envío?	Si. En su vehículo propio o mediante el servicio de transporte de la empresa.
¿Considera que los competidores ofrecen un servicio de despacho superior?	No se que responder, porque no se como funciona la competencia.
¿ Están identificados cuales son las zonas que más clientes tiene ?	En el área administrativa deben de tener esa información, acá nos encargamos de hacer que les lleguen los productos.
¿Es posible identificar las rutas que siguen los vehículos de carga durante la distribución?	No. Realmente la ciudad de Buenaventura es muy pequeña y cuenta solo con una vía principal, así que no hay una ruta clara, solo se le despacha al punto que necesite el cliente.
¿ Cómo se le informa a los clientes sobre el	Por medio de llamadas, y correo electrónico.

seguimiento de la mercancía ?	
¿Las estrategias de distribución son definidas en base a las demandas de la gestión empresarial?	No. Lo que nos pidan, eso despachamos inmediatamente si hay vehículos disponibles.

Nota. Elaboración propia.

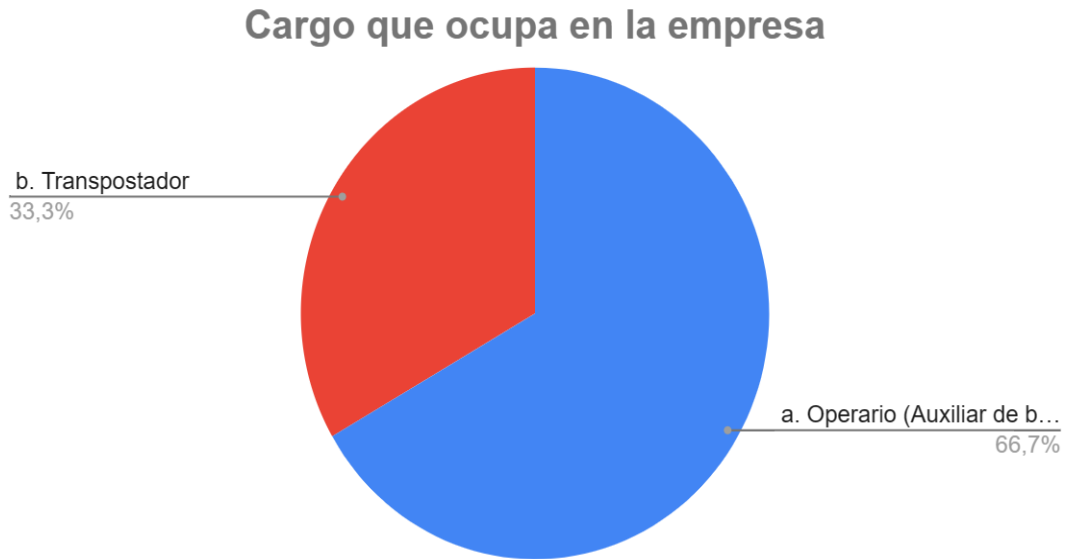
Del mismo modo en que se identificaron algunos hallazgos a partir de la entrevista con la gerente, el acercamiento con el coordinador de despacho también desvela ciertas situaciones de aparente desfavorabilidad para la empresa en torno a su gestión logística de distribución. Son los siguientes:

- El coordinador menciona que los envíos se realizan sin tener en cuenta un mínimo para llenar completamente el furgón de entrega. Esta práctica conduce a que los vehículos se despachen sin aprovechar su capacidad máxima, lo que corresponde también a una falta de planificación en los procesos de distribución.
- El coordinador sugiere que no se siguen rutas claras ni se planifican adecuadamente los tiempos de entrega. Por diferentes razones, esto puede representar limitaciones con los procesos de distribución eficientes.
- El coordinador de despacho menciona que no está al tanto de las políticas de ventas ni de cómo se ajustan a la política de envío. Por tanto, se entiende que esta falta de comunicación y coordinación entre las áreas de ventas y despacho puede llevar a malentendidos y problemas en la gestión de pedidos.
- No existe un sistema claro de seguimiento y rastreo de la mercancía, lo que representa dificultades en torno a la transparencia y la confianza de los clientes con cada pedido.

En este punto, y en virtud de completar una descripción integral de los procesos de distribución de la organización, se llevó a cabo una encuesta con 12 trabajadores operativos que tienen relación directa con todos los procesos logísticos y de distribución que se desarrollan en la organización. En ese sentido, la encuesta buscó valorar los diferentes estadios y etapas que tienen los procesos logísticos en general, enfatizando en la gestión de distribución. La encuesta se compone de 5 áreas en específico, las cuales son: logística de despacho, gestión de almacenes, recepción y acomodo, almacenamiento, gestión de la distribución y proceso de

entrega. Dentro de los 12 trabajadores operativos encuestados se encuentran 8 operarios de bodega y 4 conductores. La figura 6 expone la distribución de encuestados.

Figura 6. Cargo que ocupa en la empresa



Nota. Elaboración propia.

A partir de este punto comienza la primera sección de la encuesta aplicada, denominada Logística de despacho. En ese sentido, la Figura 7 permite visualizar los hallazgos relacionados con la frecuencia con la que se experimentan retrasos en el despacho de productos.

Figura 7. Frecuencia de retrasos en despacho de productos



Nota. Elaboración propia

Los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores operativos encuestados experimentan retrasos en el despacho de productos ocasionalmente 47,7% (5) o incluso con frecuencia 33,3% (4). Esto es relevante en el contexto de la logística de despacho, donde se espera que la eficiencia sea fundamental para cumplir con los objetivos de satisfacción del cliente y optimización de la cadena de suministro.

En ese entendido, se destaca que la logística de despacho implica la planificación, ejecución y control eficiente del flujo de bienes para satisfacer las necesidades de los clientes. Los retrasos en el despacho pueden tener un impacto negativo en la satisfacción del cliente y en la eficiencia operativa. Por lo tanto, estos resultados sugieren que la empresa podría beneficiarse de una revisión y mejora de sus procesos de despacho para minimizar los retrasos y mejorar la eficiencia en la entrega de productos.

Dentro de la misma sección se buscó identificar las herramientas utilizadas para la programación de rutas. De ese modo, la figura 8 expone los hallazgos asociados con la utilización de estas herramientas.

Figura 8. Uso de herramientas y sistemas para la programación de rutas

¿Qué herramientas o sistemas utilizan para programar rutas de entrega?



Nota. Elaboración propia.

Este resultado contrasta con las prácticas modernas de la logística de despacho, que a menudo hacen uso de software de gestión de rutas y tecnología de mapas y GPS para optimizar la

programación de entregas y prevenir posibles letargos en los procesos de entrega. La planificación manual puede ser menos eficiente y propensa a errores, lo que podría contribuir a los retrasos en el despacho mencionados anteriormente, contribuyendo como un agravante en los problemas que presenta la empresa.

Es importante señalar que la falta de adopción de herramientas tecnológicas en la programación de rutas de entrega podría ser una oportunidad de mejora en el proceso de logística de despacho de Casa Blanca SAS. La implementación de software de gestión de rutas o tecnología de mapas y GPS podría ayudar a optimizar las rutas, reducir los tiempos de entrega y mejorar la eficiencia general de la distribución de productos. Esto se alinea con el objetivo de la logística de despacho de satisfacer las necesidades de los clientes de manera eficiente y efectiva, como se mencionó en la sección de logística de despacho en el marco teórico.

Figura 9. Gestión de la asignación de vehículos

¿Cómo gestionan la asignación de vehículos para la entrega de productos?



Nota. Elaboración propia.

Esta respuesta refleja una gestión de la asignación de vehículos que se lleva a cabo de manera tradicional y manual. Aunque puede haber cierta flexibilidad y adaptación en esta metodología, es importante señalar que la asignación automática basada en la capacidad y ubicación, o una combinación de métodos automáticos y manuales, puede ser más eficiente y precisa que la que

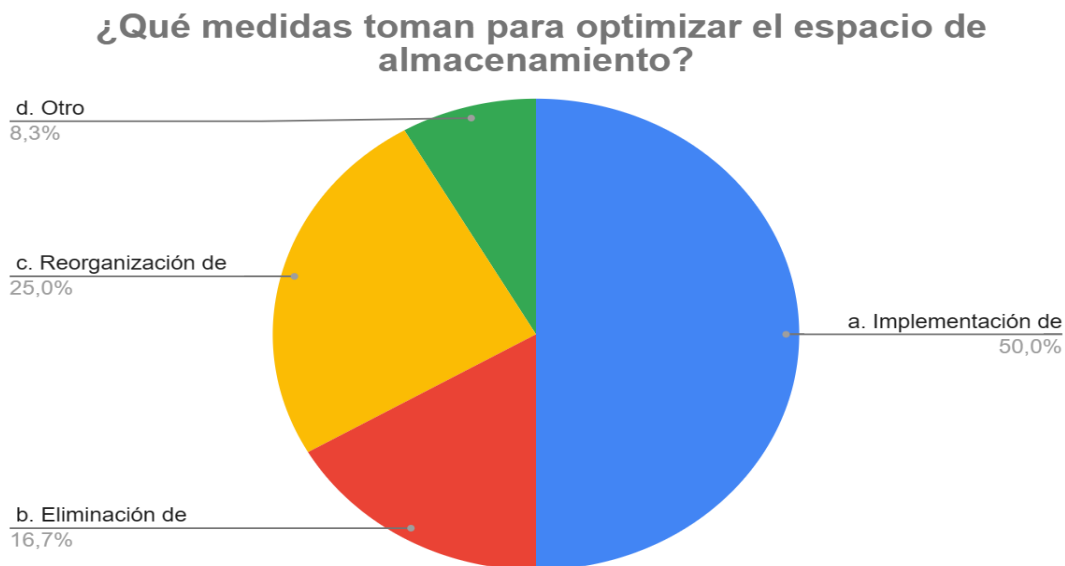
emplea la empresa. (Sepúlveda, 2016).

Según autores como Sepúlveda (2016), la asignación manual puede tener limitaciones en términos de optimización de rutas, consideración de la capacidad de los vehículos y respuesta a cambios en tiempo real. En el contexto de la logística de despacho, la asignación automática basada en la capacidad y ubicación puede ayudar a optimizar las asignaciones de vehículos, reducir costos y mejorar los tiempos de entrega.

Este resultado sugiere una posible área de mejora en el proceso de logística de despacho de Casa Blanca SAS, explorando opciones más automatizadas para la asignación de vehículos que puedan aumentar la eficiencia y la capacidad de respuesta en la distribución de productos.

La segunda sección de la encuesta inicia en este punto. En esa sección se buscó identificar algunos aspectos asociados con la gestión de almacenes. En ese sentido, la primera pregunta de esta sección buscó determinar las medidas empleadas para el aprovechamiento y optimización de espacios disponibles en almacén. La figura 10 ilustra esta información.

Figura 10. Medidas para la optimización de espacios



Nota. Elaboración propia.

La figura 10 revela los siguientes resultados:

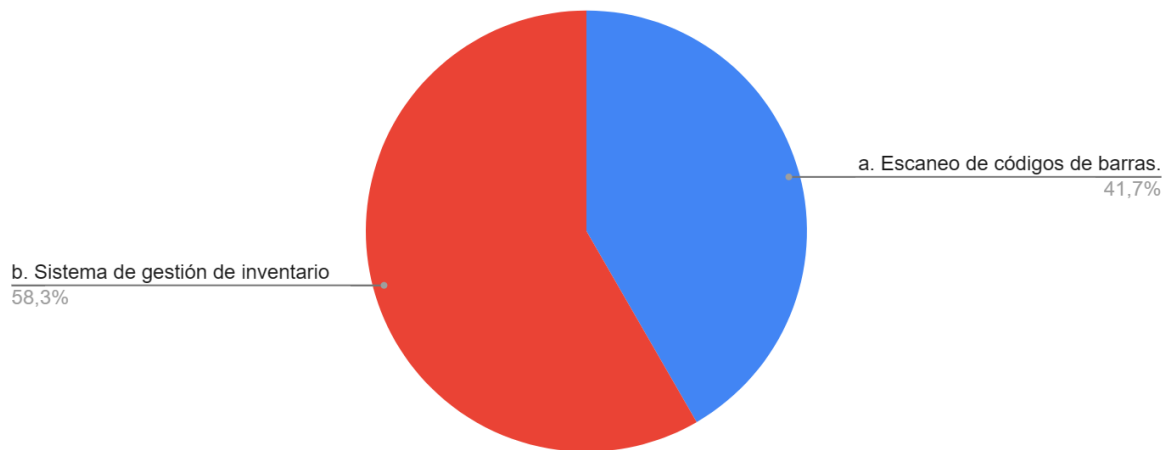
- La mayoría de los encuestados 50% (6) indican que se implementa un sistema de etiquetado para optimizar el espacio de almacenamiento.
- Un número menor de encuestados menciona la eliminación de productos obsoletos o de baja rotación 16,7% (2) y la reorganización de estanterías y espacios de almacenamiento 25% (3) como medidas para la optimización del espacio.
- Un 8,3% (1) menciona otra medida no especificada.

De ese modo, los hallazgos obtenidos en esta pregunta muestran que existen varias medidas adoptadas para optimizar el espacio de almacenamiento en Casa Blanca SAS. Sin embargo, también se evidencia una falta de mecanismos o métodos estandarizados para abordar este desafío. Esto puede llevar a la adopción de enfoques variables por parte de diferentes equipos o empleados, lo que a su vez podría generar inconsistencias y errores en la gestión del espacio de almacenamiento.

No obstante, si bien la implementación de un sistema de etiquetado es una práctica positiva que puede mejorar la visibilidad y la organización en el almacén, al igual que la eliminación de productos obsoletos o de baja rotación y la reorganización de estanterías, la falta de estandarización en la aplicación de estas medidas puede resultar en enfoques que no siempre se aplican de manera consistente o eficiente. De esa manera, se identifica en este caso otra área potencial de mejora.

Figura 11. Registro y control de inventario

¿Cómo registran y controlan los niveles de inventario?

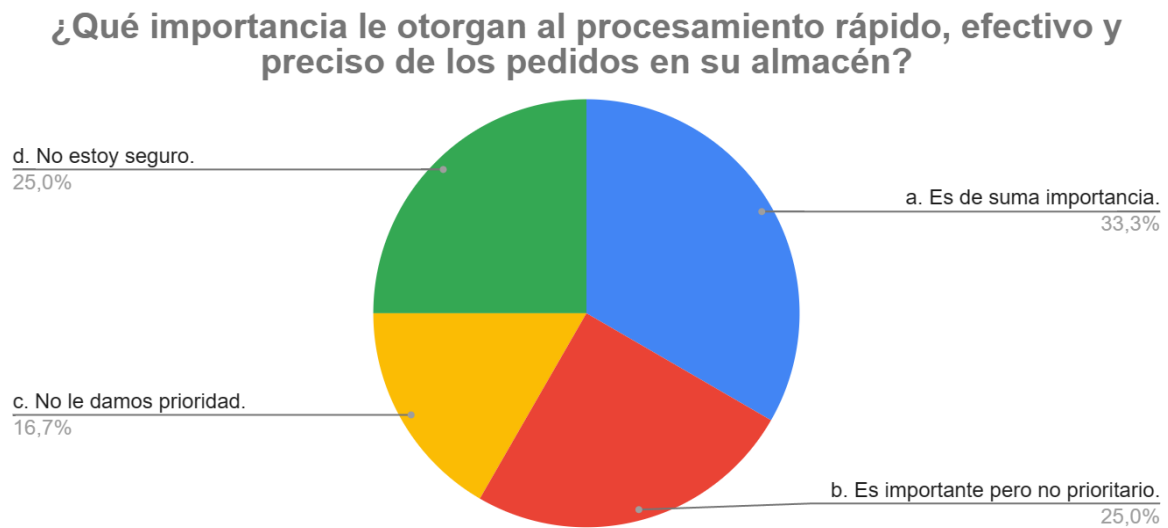


Nota. Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta muestran que la mayoría de los encuestados, es decir, el 58,3% de estos, utilizan sistemas de gestión de inventario, específicamente software de inventario y un 41,7% manifiesta que con frecuencia hacen uso del escaneo de códigos de barras, para registrar y controlar los niveles de inventario en Casa Blanca SAS. El hecho de que un 5% de los encuestados utiliza el escaneo de códigos de barras para el control de inventario es un enfoque positivo. Esta tecnología permite un seguimiento en tiempo real de los productos en el almacén y puede mejorar significativamente la precisión de los datos de inventario. Además, agiliza el proceso de registro y control de inventario, lo que es coherente con la idea de un despacho eficiente y sin errores.

Es alentador que ningún encuestado haya mencionado el uso de inventario manual periódico, ya que este enfoque tiende a ser menos eficiente y propenso a errores. La falta de menciones sugiere que la empresa está evitando esta práctica obsoleta. En general, los resultados indican que Casa Blanca SAS está utilizando métodos modernos y eficientes para el registro y control de inventario en sus almacenes, lo que es coherente con la importancia de mantener un despacho eficiente y preciso en la cadena de suministro.

Figura 12. Importancia del procesamiento rápido y efectivo de los pedidos en el almacén



Nota. Elaboración propia.

Como se evidencia en la figura 12, el 33,3% (4) de los encuestados consideran que el procesamiento rápido, efectivo y preciso de los pedidos es de suma importancia, por lo que muestran una comprensión sólida de la relevancia de esta actividad en la gestión de almacenes. Esto es consistente con las mejores prácticas, ya que un procesamiento de pedidos eficiente es esencial para satisfacer las demandas de los clientes y mantener la cadena de suministro funcionando sin problemas. Por otro lado, el 25% (3) consideran que el procesamiento de pedidos es importante, pero no lo priorizan por encima de otros aspectos. Esta respuesta podría indicar que la empresa tiene otros desafíos o áreas de enfoque que compiten por recursos y atención. Sin embargo, es importante recordar que el procesamiento de pedidos eficiente suele ser un factor crítico para la satisfacción del cliente y la rentabilidad.

A su vez, el 16% (2) de encuestados indicaron que no le dan prioridad al procesamiento de pedidos. Esta respuesta se considera preocupante, ya que sugiere que la empresa podría estar pasando por alto un aspecto fundamental de la gestión de almacenes. Se considera importante entonces que la empresa reevalúe su enfoque y comprenda la importancia de un procesamiento de pedidos eficiente en la cadena de suministro. Finalmente, otro 25% (3) de los encuestados no están seguros acerca de la importancia del procesamiento de pedidos. Esto podría indicar una falta de conciencia o claridad en la organización sobre este tema. En este caso, sería beneficioso brindar capacitación y educación sobre la importancia de un procesamiento de

pedidos eficiente.

Figura 13. Procedimientos para la verificación de mercancía del almacén



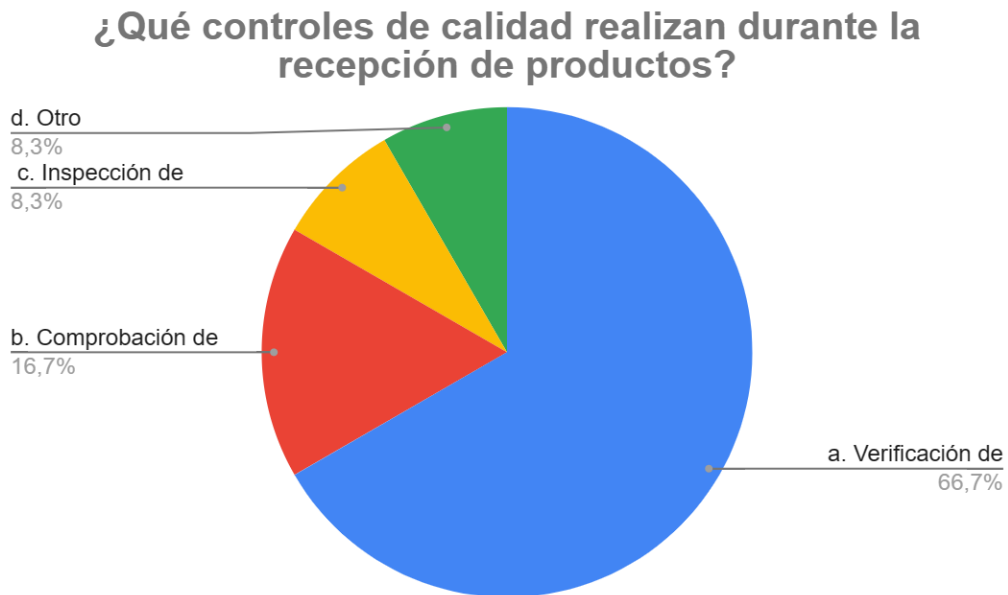
Nota. Elaboración propia

Los resultados revelan que la mayoría de los encuestados, es decir el 41,7% (5) destacan la importancia de llevar a cabo una inspección visual y comparar la mercancía recibida con la orden de compra como parte fundamental de este proceso. Esta práctica, que involucra la revisión física de los productos y la confirmación de que coinciden con lo solicitado, es crucial para garantizar la calidad y la precisión en la gestión de inventario.

Además, algunos encuestados 25% (3) mencionan el uso del escaneo de códigos de barras o etiquetas como parte de la recepción y verificación de la mercancía. Esta tecnología permite una identificación rápida y precisa de los productos, lo que puede mejorar la eficiencia del proceso y reducir la posibilidad de errores humanos.

Sin embargo, es importante señalar que el 33,3% (4) no proporcionaron una respuesta clara sobre los procedimientos utilizados, indicando "NS/NR" (No Sabe/No Responde). Esto podría sugerir una falta de conocimiento o conciencia sobre los procesos específicos en la empresa. En consecuencia, es esencial que la empresa brinde una capacitación adecuada y clarifique estos procedimientos para garantizar la consistencia en la recepción y verificación de la mercancía en el almacén.

Figura 14. Controles de calidad durante la recepción de los productos e insumos



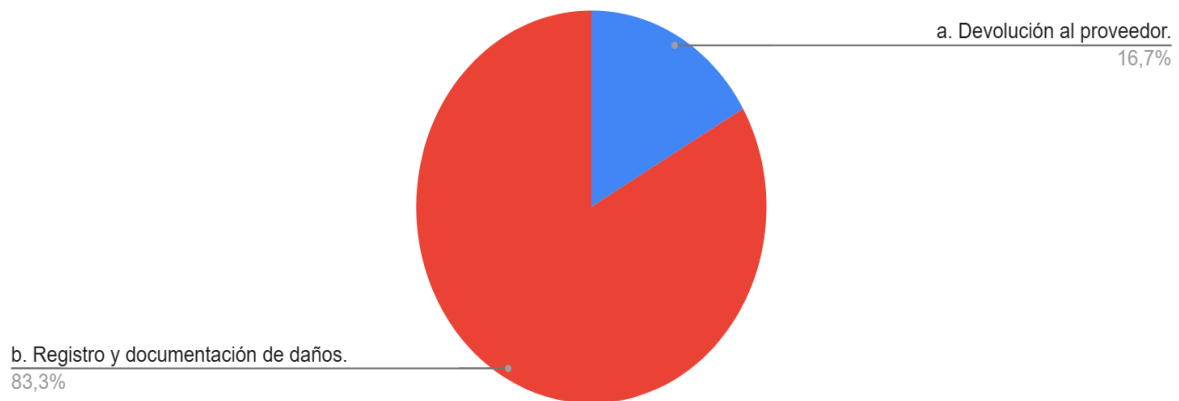
Nota. Elaboración propia.

El análisis de los controles de calidad realizados durante la recepción de productos muestra que la mayoría de los trabajadores 66,7% (8) destacan la "verificación de integridad del embalaje" como una medida importante. Esto concuerda con el enfoque en el marco teórico en garantizar que los productos lleguen en condiciones adecuadas y que el embalaje esté intacto para prevenir daños durante el almacenamiento.

Sin embargo, es notable que sólo un pequeño porcentaje de trabajadores mencionó la "comprobación de fechas de vencimiento" 16,7% (2) y la "inspección de productos dañados o defectuosos" 8,3% (1). Estos aspectos son críticos para asegurar que los productos sean seguros y aptos para su distribución. El bajo énfasis en estas medidas podría indicar la necesidad de una mayor conciencia sobre la importancia de verificar las fechas de vencimiento y detectar productos defectuosos durante la recepción para garantizar la calidad de los productos en toda la cadena de suministro.

Figura 15. Manejo de productos dañados/defectuosos

¿Cómo se manejan los productos dañados o defectuosos recibidos?



Nota. Elaboración propia.

Como se ve en la figura 15, solo el 16,7% (2) de los encuestados mencionaron que la empresa maneja productos dañados o defectuosos mediante la devolución al proveedor. Esta práctica es coherente con la estrategia de responsabilizar al proveedor por los productos no conformes y es una forma eficiente de asegurar que la empresa no incurra en costos adicionales debido a productos defectuosos. Por otro lado, es posible evidenciar que en su mayoría, es decir el 83% (10) de los encuestados indicaron que la empresa registra y documenta los daños en los productos recibidos. Esta es una práctica fundamental para mantener un registro claro de los problemas con la mercancía y puede ser útil para procesos de reclamación con proveedores, así como para el seguimiento de la calidad y la toma de decisiones en la gestión de inventario.

Los resultados muestran que Casa Blanca SAS se centra en la documentación y el registro de productos dañados o defectuosos recibidos, lo que es fundamental para mantener un control de calidad y respaldar las relaciones con los proveedores, además, se apoya en la opción de devolución al proveedor también se utiliza, aunque en menor medida.

Figura 16. Criterios para la ubicación de los productos en el almacén



Nota. Elaboración propia.

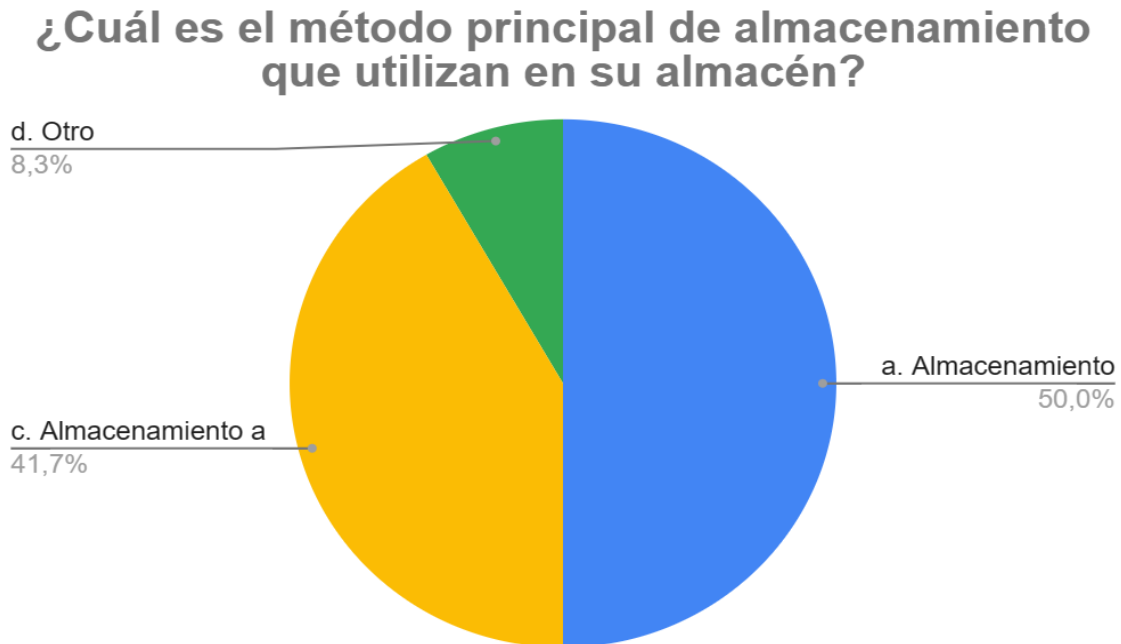
Los criterios utilizados para decidir dónde ubicar los productos en el almacén, según las respuestas proporcionadas en la encuesta, son diversos y se dividen en varias categorías. el 33,3% (4) de los encuestados mencionaron la categorización por tipo de producto como un criterio. Esto implica agrupar productos similares o relacionados en áreas específicas del almacén, lo que facilita la búsqueda y la gestión de inventario. De otro lado, un 25% (3) de los encuestados mencionaron que consideran el tamaño y el peso de los productos al decidir su ubicación en el almacén. Esta práctica puede ayudar a optimizar el espacio y garantizar que los productos más pesados no se almacenen en áreas que no puedan soportar su peso.

A su vez, otro 25% (3) contestaron que consideran el tamaño y el peso de los productos al decidir su ubicación en el almacén. Esta práctica puede ayudar a optimizar el espacio y garantizar que los productos más pesados no se almacenen en áreas que no puedan soportar su peso.

Finalmente, y en menor proporción, 16,7% (2) mencionaron que utilizan la prioridad de entrega como un criterio para decidir dónde ubicar los productos en el almacén. Esto sugiere que algunos productos se almacenan más cerca de las áreas de despacho para agilizar la entrega de los pedidos prioritarios. Estos resultados de manera general sugieren que en Casa Blanca SAS se consideran múltiples factores al decidir la ubicación de los productos en el almacén, lo que

es coherente con la práctica común en la gestión de almacenes, donde la eficiencia y la optimización del espacio son clave para una operación exitosa.

Figura 17. Métodos de almacenamiento



Nota. Elaboración propia.

En este caso se observa que el método principal de almacenamiento más utilizado es el "Almacenamiento en estanterías," con un 50% (6) de los trabajadores que lo mencionan. Este enfoque suele ser eficiente para mantener productos organizados y facilitar el acceso, lo que concuerda con las mejores prácticas en gestión de almacenes y representa un aspecto positivo.

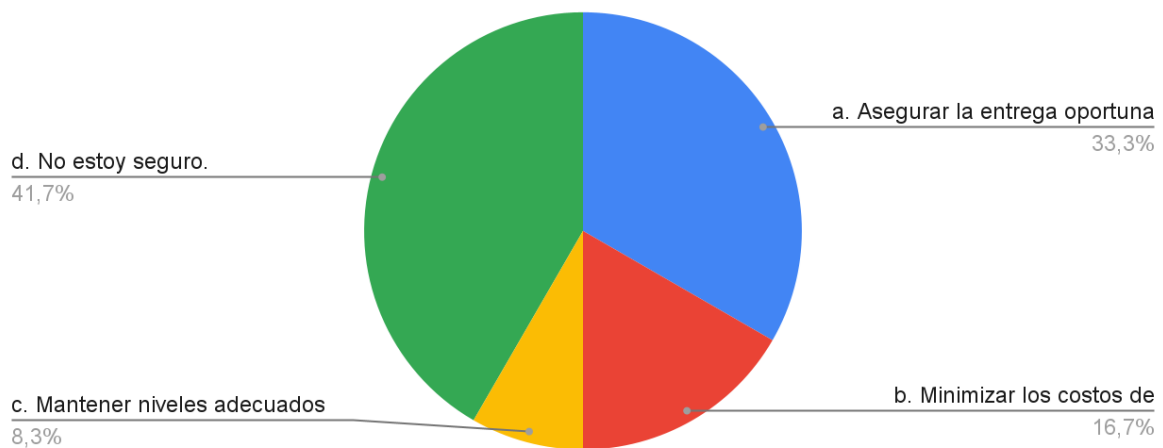
Sin embargo, es notable que el "Almacenamiento a nivel del suelo" es mencionado por el 42% (5) de los trabajadores, lo que indica una proporción significativa. Este método, aunque puede ser necesario para ciertos productos, como aquellos de gran tamaño o peso, tiende a ser menos eficiente en términos de espacio y organización. La alta prevalencia de este método podría sugerir una oportunidad para optimizar el espacio y la organización en el almacén, explorando alternativas más efectivas. En ese sentido, puede hablarse de otra potencial área de mejora.

En este punto de la encuesta, inicia la cuarta sección, denominada Gestión de la distribución.

Este punto aborda particularmente los aspectos asociados con el ordenamiento del transporte, la coordinación entre la logística de despacho y los procesos de cargue de los furgones, entre otros elementos.

Figura 18. Método de distribución

¿Cuál considera que es el objetivo principal de su proceso de distribución?



Nota. Elaboración propia.

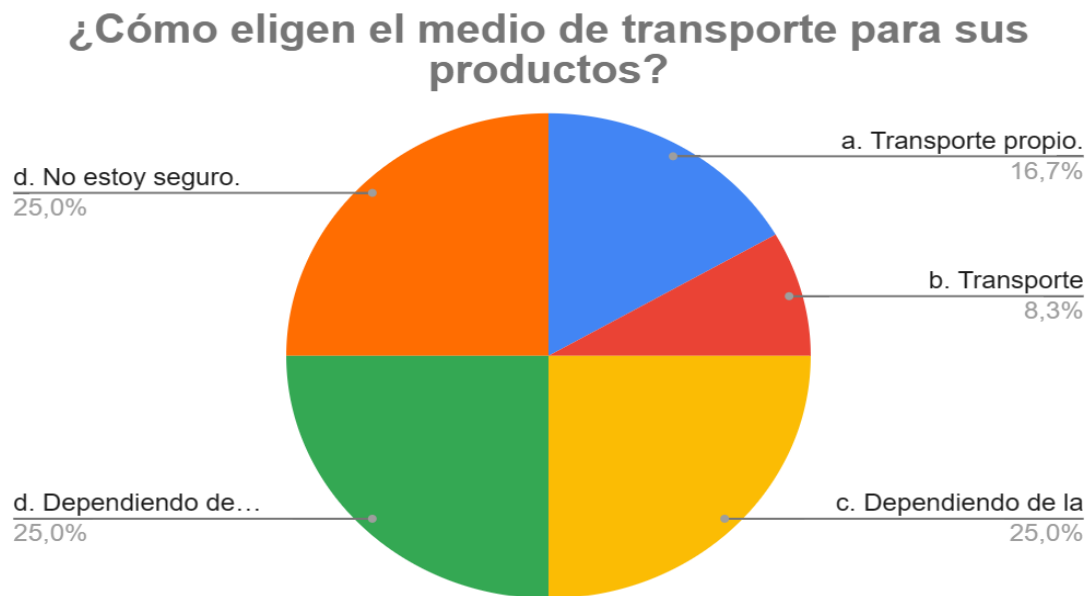
Los resultados de la encuesta revelan diferentes percepciones sobre el objetivo principal del proceso de distribución en Casa Blanca SAS, según las respuestas proporcionadas. Mayoritariamente, el 41,7% (5) mencionaron "No estoy seguro" como respuesta. Esto es preocupante porque indica una falta de claridad o conciencia en la organización sobre cuál es el objetivo principal del proceso de distribución.

Por otro lado, el 33,3% (4) de los encuestados consideran que el objetivo principal del proceso de distribución es asegurar la entrega oportuna de productos, lo que significa que priorizan la puntualidad en la entrega de productos a los clientes como una meta central en su proceso de distribución, lo que es coherente con la importancia de satisfacer las demandas de los clientes. El 16,7% (2) de los encuestados mencionan que el objetivo principal es minimizar los costos de distribución. Esto sugiere que la empresa está enfocada en la eficiencia económica y busca reducir los gastos asociados con el proceso de distribución.

Finalmente, solo el 8,3% (1) mencionó que el objetivo principal es mantener niveles adecuados

de inventario. Esto implica que la empresa se centra en equilibrar la disponibilidad de productos en el almacén para satisfacer la demanda sin incurrir en excesos de inventario.

Figura 19. Elección de medios de transporte



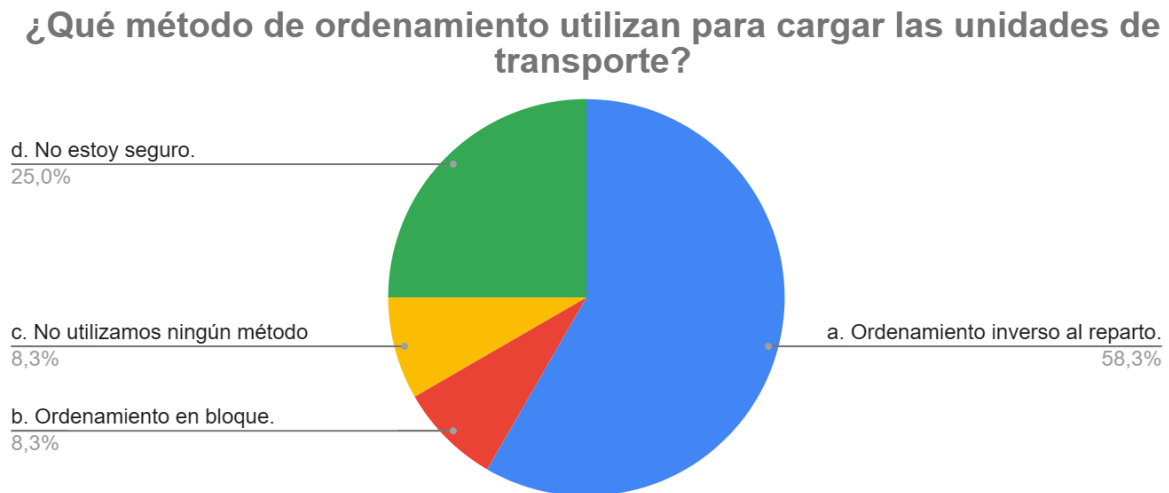
Nota. Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta revelan que en Casa Blanca SAS existe una variedad de enfoques en la elección del medio de transporte para sus productos. La opción más seleccionada es "Dependiendo de la distancia y cantidad de productos," con un 25% (3) de los trabajadores que la eligen. Este enfoque puede indicar que la empresa considera criterios logísticos, como la eficiencia y la capacidad de carga, al determinar el medio de transporte adecuado, lo cual es coherente con una gestión de distribución eficiente que busca minimizar costos y tiempos de entrega.

Sin embargo, la respuesta "Dependiendo de la preferencia del cliente" también obtuvo un 25% (3) de las respuestas, lo que sugiere que la empresa da importancia a las necesidades y preferencias de los clientes en la elección del medio de transporte. Esto puede ser positivo en términos de satisfacción del cliente, pero es importante equilibrar esta flexibilidad con la eficiencia operativa y los costos. En general, la gestión de distribución ideal buscaría un equilibrio entre estos enfoques para garantizar entregas oportunas y rentables. Finalmente, también se evidencia que un 25% (3) desconoce el medio de transporte, lo que podría sugerir

cierto desconocimiento por parte de algunos de los trabajadores operativos.

Figura 20. Método de ordenamiento de carga en el transporte



Nota. Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados, el 58,3% (7) indican que utilizan el método de ordenamiento inverso al reparto. Este método implica cargar los pedidos en el orden inverso de su entrega, es decir, los pedidos que se reparten primero se cargan al final y viceversa. Este enfoque puede ayudar a agilizar el proceso de entrega. Por otro lado, el 25% (3) de los encuestados seleccionaron "No estoy seguro" como respuesta, sugiriendo que existe una falta de conocimiento o conciencia sobre los métodos de ordenamiento utilizados en la empresa.

Un 8,3% (1) mencionó que utilizan el ordenamiento en bloque, el cual implica cargar productos similares o relacionados juntos en el vehículo de transporte, lo que resulta útil para entregas que requieran agrupar productos específicos. Finalmente, otro 8,3% (1) mencionó que la empresa no utiliza ningún método específico para el ordenamiento al cargar las unidades de transporte. Esto sugiere que la empresa podría beneficiarse de la implementación de métodos más estructurados para mejorar la eficiencia en la carga.

Una última sección de la encuesta busca hacer énfasis en los procesos de entrega, reconocimiento fundamentalmente que tienen una relación directa con todos los pasos previos

de la gestión de distribución.

Figura 21. Zonas de recepción y descarga de productos

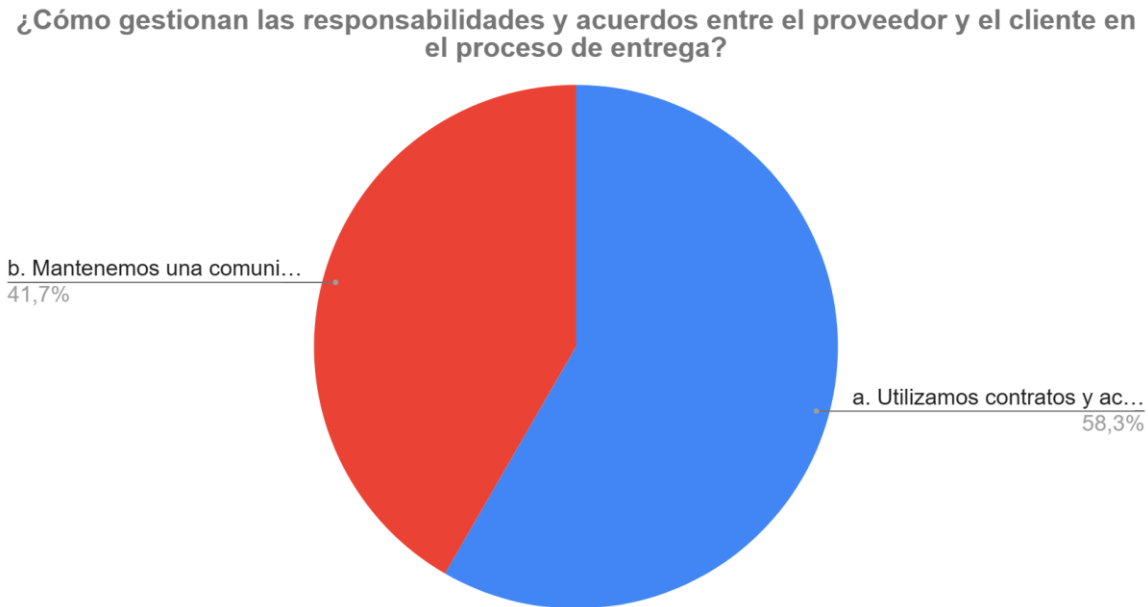


Nota. Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 20, el 41,7% (5) de los encuestados seleccionaron "No estamos seguros" como respuesta sugiriendo que existe una falta de conocimiento o conciencia sobre la disponibilidad de áreas designadas para la descarga y recepción de productos en la empresa. Por otra parte, el 33,3% (4) aseguraron que la empresa dispone de áreas de carga/descarga designadas, lo que pone en conocimiento que Casa Blanca SAS ha implementado áreas específicas para la recepción de productos, hecho que incide en la eficiencia y la organización en el proceso de entrega. Finalmente, el 25% (3) de los encuestados indican que la empresa no tiene áreas de carga/descarga designadas y que realizan la descarga en diferentes ubicaciones de la bodega según la entrega. Esta práctica podría generar desafíos en la organización y la eficiencia, ya que no se utiliza un espacio específico para esta actividad.

Las diferencias en las respuestas de los encuestados indican la necesidad de una mayor claridad y comunicación interna en Casa Blanca SAS sobre la disponibilidad y el uso de áreas designadas para la descarga y recepción de productos. Establecer áreas específicas puede contribuir significativamente a mejorar la eficiencia y la organización en el proceso de entrega, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la satisfacción del cliente y en la gestión de la cadena de suministro en su conjunto.

Figura 22. Gestión de las responsabilidades y acuerdos entre el cliente y proveedor en el proceso de entrega



Nota. Elaboración propia.

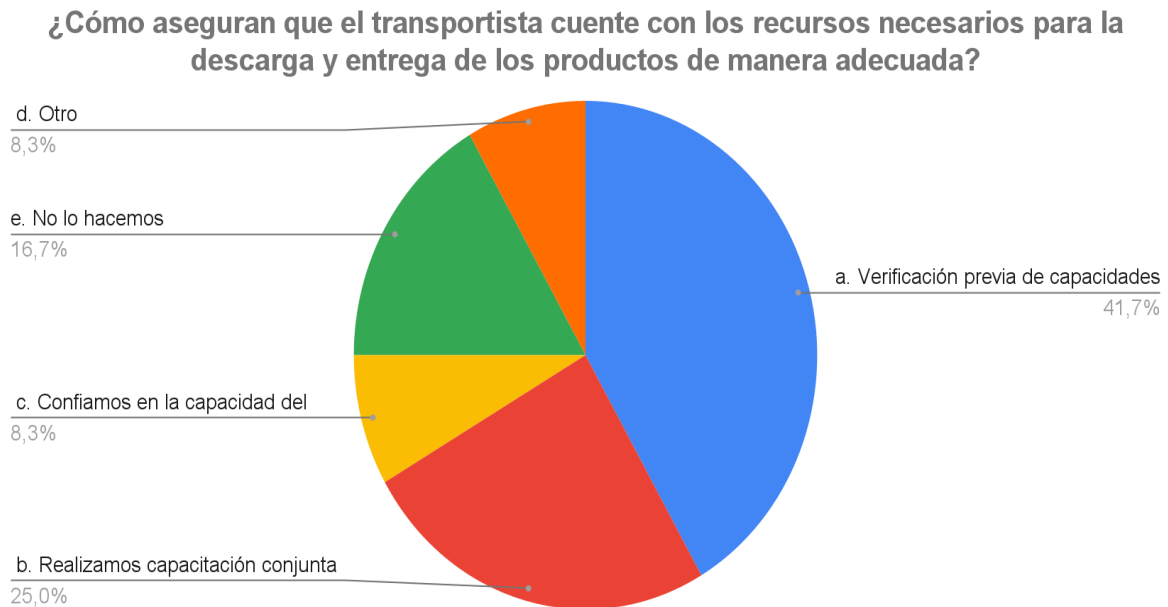
La figura 21 indaga sobre cómo se gestan las responsabilidades y/o acuerdos entre el cliente y el proveedor para acordar los procesos de entrega. Entre las diferentes opciones de respuesta, resultan predominantes dos. Mayoritariamente, el 58,3% (7) indicaron que la empresa utiliza contratos y acuerdos por escrito que detallan las responsabilidades tanto del proveedor como del cliente. Esta es una práctica sólida que establece claramente las expectativas y los compromisos de ambas partes, lo que puede ayudar a prevenir malentendidos y disputas en el proceso de entrega.

Por otro lado, el 41,7%(5) de los encuestados manifiestan que mantienen una comunicación constante y clara con el proveedor y el cliente para asegurarse de que todos estén al tanto de sus responsabilidades. Esta práctica destaca que en la empresa se entiende la importancia de la comunicación efectiva en la gestión de la entrega, hecho que influye y contribuye a la coordinación y la resolución de problemas de manera más rápida y efectiva.

De manera general, las respuestas revelan que Casa Blanca SAS sigue prácticas sólidas al gestionar las responsabilidades y acuerdos entre el proveedor y el cliente en el proceso de entrega. El uso de contratos y acuerdos por escrito junto con una comunicación constante y

clara son enfoques clave para garantizar que todas las partes estén al tanto de sus responsabilidades y que el proceso de entrega se realice de manera eficiente y efectiva.

Figura 23. Cualificación del transportista



Nota. Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los trabajadores encuestados (cerca del 42%) aseguran que el transportista cuente con los recursos necesarios para la descarga y entrega de los productos mediante la "Verificación previa de capacidades y equipos del transportista". Este enfoque refleja una actitud proactiva hacia la gestión de distribución, ya que se busca garantizar que los transportistas estén debidamente equipados y capacitados para realizar sus tareas de manera adecuada. Esto es coherente con las buenas prácticas logísticas que buscan minimizar los problemas en el proceso de entrega.

Por otro lado, un 25% de los encuestados optan por "Realizar capacitación conjunta con los transportistas para asegurar que comprendan y puedan cumplir con los requisitos de carga y descarga". Esta respuesta refleja un enfoque colaborativo y de formación, lo que puede contribuir a una relación más sólida entre la empresa y sus transportistas. Sin embargo, es esencial asegurarse de que esta capacitación sea efectiva y que los transportistas estén alineados con los estándares de la empresa.

Por cerrar este capítulo, se destaca de este proceso de descripción se consolidó de manera integral por tanto que en su construcción se acudió al análisis de los datos obtenidos a partir de los diferentes acercamientos a los cuales el investigador pudo tener acceso a través tanto de encuestas como de entrevistas con el personal encargado y asociado con las diferentes labores de logística y distribución que desarrolla la organización Casa Blanca SAS.

6.2. Identificación de las prácticas óptimas en logística y distribución en el sector en el que opera Casa Blanca SAS.

En este capítulo se abordará la identificación de las prácticas óptimas en logística y distribución en el sector de comercialización de licores, que es el segmento al cual pertenece Casa Blanca SAS. Este análisis se fundamenta esencialmente en una revisión sobre los principios fundamentales inherentes a la logística en este contexto. No obstante, lo que se busca es discernir sobre las prácticas que contribuyen con una gestión de distribución eficiente y que fomentan la creación de valor al interior de las redes de distribución de este sector, con una orientación general hacia la satisfacción de los clientes y consumidores finales. Así pues, se estima que este análisis proporcionaría un marco de referencia, del mismo modo que una perspectiva integral alrededor de las estrategias que podrían mejorar su eficiencia en materia de distribución. Todo esto, desde una aproximación frente al contexto de la comercialización de licores y los procesos que dicha actividad involucra. .

En ese sentido, conviene aclarar que para el análisis de las prácticas óptimas en logística de distribución aplicadas al sector de comercialización de licores, se tendrá en cuenta fundamentalmente los aportes de Mora (2011), en su Guía Práctica para la Gestión logística en Centros de Distribución, Almacenes y Bodegas. En ese sentido, las prácticas óptimas serán analizadas a la luz de siete (7) principios esenciales de operación que, de acuerdo con el autor, son el fundamento de la eficiencia operativa en este tipo de organizaciones, agremiaciones y empresas. En general, la clasificación de estos principios es la siguiente:

1. Los artículos de mucha rotación ceca la salida y en arrumes
2. Artículos pesados en el primer piso y cerca de las zonas de despacho
3. Posiciones de almacenamiento de reserva cerca al área donde está la posición fija del mismo artículo
4. Máxima utilización de la capacidad cúbica (mt³) del centro de distribución
5. Facilidad de acceso del personal de operaciones y equipos de manejo de materiales
6. Proximidad de los artículos ABC a los muelles y almacenamiento en ABC según perfil de despachos
7. Selección de equipos y tecnología según perfil de artículos y productos.

Así las cosas, el análisis descriptivo, de sensibilidad y la importancia en general de cada principio para la actividad económica estudiada, se detalla a continuación en los siguientes subtítulos.

6.2.1. Artículos de alta rotación cerca de salidas y en arrumes o apilados

Este primer principio alude a la disposición estratégica de los productos con mayor rotación en proximidad a la salida del centro de distribución, preferiblemente en forma de arrumes o apilamientos. En ese sentido, la utilidad fundamental de esta práctica radica en acelerar el acceso a los productos que tienen alta demanda, reduciendo los tiempos de selección y preparación de pedidos. Por tanto, al ubicar estos artículos en las áreas de fácil acceso, se minimizan los desplazamientos, lo que a su vez contribuye a la agilización de los procesos de entrega y, por ende, a la satisfacción de los clientes y consumidores finales. En general, y de acuerdo con los aportes de Rendón (2015), se estima que esto contribuye con el aumento de la eficiencia en los procesos de atención al cliente y despacho de mercancías.

La implementación de este principio reporta ventajas palpables, ya que al mantener los productos de alta rotación en proximidad a la salida, se agiliza la respuesta a las demandas del mercado. En consecuencia, se tiene como resultados una disminución de los tiempos de espera para los clientes y consumidores, y es este insumo lo que se traduce o convierte en un servicio más eficiente y una mayor satisfacción. En adición a lo anterior, la organización de los productos en forma de arrumes permite una visibilidad clara de los inventarios, lo que facilita el control de stock y la detección temprana de faltantes o excesos. Así, a través de esta metodología, las empresas comerciales que realizan procesos de logística de distribución, como es el caso de Casa Blanca SAS, presentan ciertas contribuciones y aportes en torno a la reducción de costos y a la optimización de los procesos logísticos asociados con el despacho y la distribución.

6.2.2. Artículos pesados en el primer piso y cerca de las zonas de despacho

Este principio implica la ubicación estratégica de productos de mayor peso en proximidad al área de despacho, y en niveles superiores que faciliten su acceso y tratamiento dentro de los espacios designados para el almacenamiento. De acuerdo con Rodríguez (2015), su finalidad primordial radica en acelerar y simplificar la operación de recolección y envío de productos, disminuyendo los esfuerzos y tiempos asociados a la manipulación de cargas pesadas.

Tomando esto de base, se estima que esta práctica posibilita una mayor eficiencia en los procesos logísticos al minimizar los desplazamientos innecesarios y agilizar la preparación de pedidos, contribuyendo no solo a la satisfacción de los clientes en aspectos asociados con los tiempos de espera y en consecuencia a los consumidores finales, sino también a quienes integran la planta operativa, pues este principio está fuertemente asociado con el estudio de los tiempos y movimientos, así como con la salud laboral.

Ahora bien, los beneficios que los establecimientos de comercio pueden percibir a partir de la implementación de este principio, tienen que ver principalmente con la reducción en los riesgos de lesiones laborales y daños a la mercancía, ya que se minimiza la necesidad de levantar objetos pesados a alturas no recomendables. Asimismo, al disponer de los artículos más pesados en niveles superiores, se aprovecha eficazmente el espacio vertical que tiene a su disposición el recinto de almacenamiento de mercancías, liberando áreas de almacenamiento en los niveles inferiores para productos de menor peso y mayor rotación, de los cuales se presume además su fácil manipulación y peso moderado. No obstante, esto tiene como consecuencia una mayor capacidad de almacenamiento y una utilización más eficiente del volumen del almacén, lo que a su vez conlleva una reducción de los costos operativos asociados con el almacenamiento y la distribución de mercancías. (Rodríguez, 2015).

6.2.3. Posiciones de almacenamiento de reserva cerca al área donde está la posición fija del mismo artículo

Esta práctica implica mantener reservas de los mismos productos cerca o inmediatamente contiguos a la ubicación principal de estos en el almacén, lo que garantiza una rápida reposición de inventario en caso de agotamiento en la posición fija. Se destaca sobre ello que la utilidad fundamental radica en la agilización de los procesos de selección y preparación de pedidos, evitando demoras que puedan afectar la satisfacción de los clientes y consumidores finales.

En relación con las ventajas, autores como Mora (2011), destacan que, en primer lugar: ya que al disponer de posiciones de almacenamiento de reserva cerca de las posiciones fijas, se garantiza una mayor disponibilidad de productos en todo momento. Como consecuencia de lo anterior, las organizaciones que emplean este principio tienden a reducir los riesgos asociados con quedarse sin stock, situación que conlleva a pérdida de ventas e insatisfacción de clientes. Igualmente, el acceso rápido a las posiciones de reserva facilita el proceso de recolección de

productos en caso de alta demanda o pedidos inesperados, lo que estimula la capacidad de respuesta de la empresa ante una demanda cambiante y en aumento. Así entonces, esta práctica contribuye directamente a la eficiencia en la gestión de la distribución y a la creación de valor asociado fundamentalmente con la retención de clientes.

6.2.4. Máxima utilización de la capacidad cúbica en los espacios designados para ello en el establecimiento

Esta estrategia logística involucra el aprovechamiento óptimo del espacio, particularmente del espacio vertical disponible en el almacén y todos los espacios de almacenamiento, permitiendo aumentar la eficiencia general en la metodología de almacenamiento, principalmente a través del uso de un espacio inerte o vacío, como lo es el vertical, es decir, aprovechando lo máximo posible la altura del espacio. Marín (2014), indica que la importancia de este principio radica en la expansión de la capacidad de almacenamiento y en la minimización de la ocupación de suelo y otros espacios cercanos al este. Se estima que la contribución de este elemento está vinculada con la reducción de costos operativos y el ejercicio de una labor de logística más eficiente.

El beneficio principal de este principio tiene que ver con el hecho de que, al utilizar al máximo la capacidad cúbica del establecimiento, se logra una mayor capacidad de almacenamiento en el mismo espacio físico, con apenas algunas modificaciones a la estructura y a la naturaleza del almacenamiento, sin requerimiento de una ampliación de espacio de trabajo. No obstante, al facilitar el almacenamiento de una mayor variedad de productos en un área más reducida, se estima que una de las contribuciones significativas es la reducción de costos asociados con el alquiler o adquisición de mayores superficies de almacenamiento. En ese mismo sentido, al utilizar estanterías altas o sistemas de almacenamiento en altura, se facilita el acceso a los productos en niveles superiores, lo que al igual que varios de los principios anteriores, contribuye con la reducción de los desplazamientos y la agilización del proceso de recolección y ordenamiento de productos y materiales. (Marín, 2014).

6.2.5. Facilidad de acceso del personal de operaciones y equipos de manejo de materiales

La facilidad de acceso implica naturalmente la planificación de un diseño de almacén que permita un acceso cómodo y eficiente tanto para el personal de operaciones como para los equipos de manejo y gestión de mercancías y materiales, como podría ser el caso de montacargas u otros artefactos empleados en la gestión y acomodo de mercancías. De esa forma, lo que busca este principio es agilizar y optimizar todos los procesos logísticos, esencialmente a través de una rápida y segura manipulación de productos, a través del uso adecuado de herramientas y tecnologías dispuestas para el ejercicio de la actividad económica. (Arrieta, 2011).

Al facilitar el acceso al personal de operaciones y equipos de manejo de materiales, se estarían generando contribuciones nuevamente en términos de tiempos y movimientos, lo que se traduce igualmente en una búsqueda por el aumento de los niveles de eficiencia en todos los elementos de la logística de distribución. Igualmente, se estima que este principio no solo busca generar mejoras en cuanto al equipamiento y seguridad del almacén, sino que también permite un flujo de productos más ágil y controlado. El resultado tentativo de este principio en las empresas dedicadas a la comercialización tanto de alimentos como bebidas y licores tiene que ver con una disminución de los riesgos de daños a la mercancía, disminución de las posibles lesiones laborales, y en general a una gestión más eficiente de los costos operativos.

6.2.6. Proximidad de los artículos ABC a los muelles y almacenamiento en ABC según perfil de despachos

Este elemento busca plantear una estrategia logística esencial para optimizar la gestión de distribución. Este enfoque sugiere que los productos sean clasificados en categorías ABC según su nivel de rotación y demanda. Trayendo a colación los aportes de León (2015), los productos de alta rotación (categoría A) se ubican en proximidad a los muelles de carga y descarga, lo que facilita su rápido acceso y despacho. Los productos de rotación media (categoría B) se almacenan en ubicaciones intermedias, y los productos de baja rotación (categoría C) se disponen en áreas de almacenamiento de mayor distancia. Es decir, en general esto tiene que ver con la clasificación de los productos de acuerdo con su demanda y rotación, por lo que se trata de una selección estratégica de dichas ubicaciones.

Así mismo, esta práctica se fundamenta en el propósito de optimización en el proceso de la selección y preparación de pedidos, estimulando un flujo más eficiente de productos. Esto es así dado que al situar los artículos de alta rotación cerca de los muelles o estanterías de almacenamiento, se minimizan los tiempos de carga y descarga, lo que a su vez acelera el proceso de distribución. Luego, al clasificar los productos en categorías ABC y asignarles ubicaciones de almacenamiento acordes a su perfil de despacho, se agiliza la recolección de pedidos y se optimiza la gestión de inventario, reduciendo costos y estimulando a la vez la satisfacción de los clientes.

6.2.7. Selección de equipos y tecnología según perfil de artículos y productos.

Este principio tiene que ver con la elección y adquisición de equipos de manejo de materiales y tecnología de acuerdo con las características y necesidades específicas de los productos a los cuales se le da tratamiento en el ejercicio de la actividad económica del establecimiento comercial. Es decir, la utilidad primordial de esta práctica radica en promover procesos de manipulación y movimiento de productos lo más optimizados posibles y pensados para atender a las necesidades internas específicas en un contexto determinado. La implementación de este principio conlleva ciertas ventajas.

Por citar un ejemplo a nivel general, conviene subrayar que el hecho de seleccionar equipos y tecnología específicos para el perfil de artículos y productos se vincula directamente con la velocidad y precisión que existe en medio de la manipulación que tienen la mercancía. En otras palabras, los instrumentos adecuados promueven una mayor agilidad y eficiencia. Igualmente, se destaca que este principio busca garantizar un flujo más ágil y controlado al interior del almacén. En ese entendido, la elección de equipos adecuados permite una respuesta más rápida ante las demandas del mercado y la capacidad de adaptarse a cambios en el perfil de productos sin interrupciones significativas en la operación. (Gómez y Piedrahita, 2017).

En términos generales, en este capítulo se buscó abordar según la perspectiva de diferentes autores, y principalmente a partir del análisis de los aportes de Mora (2011), en su obra *Guía Práctica para la Gestión logística en Centros de Distribución, Almacenes y Bodegas*; las prácticas óptimas en logística de distribución, entendiendo a estas prácticas como la implementación y utilización de metodologías eficientes y diseñadas en función de optimización de procesos logísticos y por supuesto en medio de la búsqueda por el éxito organizacional.

6.3. Determinación de las áreas de mejora de acuerdo con el análisis diagnóstico.

Este objetivo tiene como finalidad primordial identificar y recopilar las áreas críticas en las que la organización presenta deficiencias en su proceso de logística de distribución. A través del análisis diagnóstico, que engloba tanto entrevistas, encuestas y observaciones minuciosas, se pretende destacar los elementos nodales que requieren mejoras sustanciales para optimizar la eficiencia de la distribución. Este análisis descriptivo de las áreas identificadas se convierte en el fundamento esencial para el capítulo siguiente, el cual se enfocará en la formulación de un plan de acción o propuesta de intervención ante las situaciones problemáticas de la organización. En consecuencia, este objetivo, como una etapa inicial, sienta las bases para la posterior toma de decisiones estratégicas que impulsen la mejora en los procesos logísticos de Casa Blanca SAS, generando un valor tangible tanto para la empresa como para sus clientes en el sector de la comercialización de licores.

De ese modo, los siguientes subtítulos corresponden a cada una de las áreas en las cuales se ha identificado diferentes deficiencias o licitaciones y que, por lo tanto, son meritorias de una intervención o plan de acción orientado en función de conseguir mejoras en cuanto a optimización y eficiencia. Por tanto, la descripción de estas áreas consistirá en una recopilación de los principales hallazgos en cuanto a las limitaciones evidenciadas en los procesos logísticos de la organización, en conjunto con un resultado tentativo de lo que se espera mejorar en cada área, dada la existencia de determinadas situaciones y hallazgos.

6.3.1. Optimización de la logística de Despacho y Entrega.

La logística de despacho y entrega de Casa Blanca SAS ha sido identificada como un área potencial de mejora debido a algunos desafíos que impactan directamente tanto en la eficiencia operativa como en la percepción y fidelización de clientes. De ese modo, a través de la implementación de los diferentes instrumentos como la encuesta y las entrevistas, se identificó que la empresa enfrenta retrasos en el despacho de productos en un porcentaje significativo de casos. Estos retrasos pueden y naturalmente tienden a generar insatisfacción entre los clientes y repercutir negativamente en la imagen de la empresa. De manera similar sucede con la falta de disponibilidad inmediata de vehículos para ejecutar envíos, aspecto que ha sido un factor clave en el marco de estos retrasos logísticos y de distribución. En adición a lo anterior, otro de los hallazgos que tiene lugar dentro de esta área de mejora es la falta de adopción de

herramientas tecnológicas en la programación de rutas, situación que se traduce en una planificación manual menos eficiente y propensa a errores, lo que impacta en la optimización de toda la cadena de suministro.

En ese entendido, la utilización de métodos automatizados para la asignación de vehículos es otro aspecto relevante, ya que la asignación manual actual puede tener limitaciones en términos de optimización de rutas y respuesta a cambios en tiempo real. Por otro lado, la falta de claridad y coordinación entre las áreas de ventas y despacho, en relación con las políticas de ventas y cómo se ajustan a la política de envío, también ha sido identificada como un área de mejora en la logística de despacho. Finalmente, la encuesta revela la ausencia de un sistema claro de seguimiento y rastreo de la mercancía, lo que impacta en la transparencia y la confianza del cliente en cada pedido, así como otros tipos de inconvenientes asociados con el desconocimiento o ausencia de los procesos de seguimiento y monitoreo.

No obstante lo anterior, se estima que una intervención en esta área y en las deficiencias encontradas en ella, estaría orientada hacia la optimización de toda la red de distribución de Casa Blanca SAS en general, a través de lo cual se buscaría reducir los retrasos en el despacho y garantizar así entregas más oportunas, así como también se estima que el aumento en la disponibilidad inmediata de vehículos para envíos, podría aumentar la eficiencia en la distribución, del mismo modo que en los rendimientos generales de la empresa. Ahora, en relación con la implementación de herramientas tecnológicas en la programación de rutas, se estima que facilitará una planificación más precisa y eficiente, y la adopción de métodos automatizados para la asignación de vehículos, lo que tendría como consecuencia la optimización de rutas y la reducción de los costos asociados con el funcionamiento de estas rutas. Por último, en relación con la mejora en la coordinación entre las áreas de ventas y despacho, se estima que ello podría asegurar una mayor coherencia en las políticas de ventas y envío y con ello contribuir con la mejora de la percepción actual de la organización ante los consumidores.

6.3.2. Eficiencia en la Gestión de Almacenes.

En relación con las deficiencias identificadas en esta área, la encuesta reveló que, aunque se implementan medidas para optimizar el espacio de almacenamiento, existe una falta de estandarización en la aplicación de estas prácticas, lo que puede resultar en enfoques variables

y errores en la gestión del espacio. Por otro lado, se pudo determinar que el apartado de la organización de productos dañados o defectuosos, elemento que compromete directamente la calidad de los productos entregados y por tanto la satisfacción inmediata del cliente, no se recibe suficiente énfasis, ya que solo un pequeño porcentaje de trabajadores mencionó la "comprobación de fechas de vencimiento" y la "inspección de productos dañados o defectuosos".

En ese sentido, se concluyó que la falta de un proceso estandarizado para la gestión de productos dañados o defectuosos puede resultar en costos adicionales y problemas de calidad. De igual forma sucede con la alta prevalencia del "Almacenamiento a nivel del suelo" en lugar del "Almacenamiento en estanterías", situación que refleja una oportunidad para optimizar el espacio y la organización en el almacén a través de diferentes modificaciones de la ingeniería y la distribución de las zonas de trabajo. Sobre esto, se destaca que el uso predominante del almacenamiento en estanterías es un aspecto positivo, pero la presencia significativa de almacenamiento a nivel del suelo puede afectar la eficiencia en la gestión de inventario y aumentar los riesgos de daños o pérdidas, así como a nivel general ocasionar letargos y ralentizaciones en los diferentes procesos de logística de distribución.

Sobre este punto, se espera que la estandarización de las prácticas esté orientada hacia el aseguramiento de una mejor calidad de productos en toda la cadena de suministro, lo que nuevamente contribuiría con la reducción de los costos y otros factores asociados con la satisfacción de los compradores. Por último, otra de las estimaciones de mejora que se prevén para esta área tiene que ver con una metodología de organización más efectiva y una mayor facilidad de acceso a los productos, esto, a través de la eliminación del almacenamiento a nivel del suelo.

6.3.3. Optimización del Almacenamiento y Organización en el Almacén.

La implementación de la encuesta permitió conocer que aunque se implementan medidas para optimizar el espacio de almacenamiento, existe una falta de estandarización en la aplicación de estas prácticas, como se venía insistiendo en el área anterior, y lo que puede resultar imprecisiones y errores en la gestión del espacio. Adicionalmente, otro de los aspectos a abordar dentro de esta área tiene que ver con la falta de una ubicación centralizada y de fácil acceso para productos de alta rotación o prioritarios, situación que también se evidenció a través del análisis de los datos obtenidos con la encuesta. En ese sentido, las consecuencias

más próximas de este panorama se vinculan con mayores tiempos de búsqueda, ineficiencias en la gestión de inventario y retrasos tanto en el proceso de entrega y en el acomodo de las mercancías.

Teniendo esto en cuenta, la organización debe propender por la aplicación de medidas para la optimización del espacio y el aseguramiento de la facilidad de acceso a todos los productos prioritarios por parte de los operadores encargados. De ese modo, se estima que algunos de los beneficios producto de intervenir las situaciones problema en esta área, estarían asociados nuevamente con la reducción de los tiempos de búsqueda y optimización de la gestión de inventarios.

6.3.4. Mejora en la coordinación y comunicación interna.

Al igual que las anteriores áreas, esta se erige como otra de las potenciales áreas de mejora en la organización. Estas limitaciones en cuanto a la coordinación y la comunicación interna tienen que ver con aspectos como: la evidente falta de claridad y conocimiento de la organización en lo que respecta a aspectos fundamentales sobre la logística y distribución. Los resultados de la encuesta, respaldados por las entrevistas, señalan que existe una marcada falta de certeza en áreas clave como las responsabilidades y acuerdos entre el cliente y el proveedor en el proceso de entrega, la existencia de áreas designadas para la descarga y recepción de productos y, quizás aún más preocupante, la percepción difusa sobre el objetivo principal del proceso de distribución.

Esta falta de conocimiento interno refleja un problema fundamental en la comunicación interna y la coordinación entre departamentos y equipos dentro de la empresa. Por tanto, en un contexto donde la logística y la distribución juegan un papel crucial en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa de las empresas dedicadas a las labores de logística, la falta de claridad en estos aspectos puede dar lugar a malentendidos y errores que impactan directamente en la calidad de la entrega. Esto es que, las ausencias de conocimiento sobre los procedimientos y políticas puede resultar en retrasos, confusiones y una falta de alineación en los objetivos y estándares que la organización se ha propuesto.

Por tanto, las mejoras respectivas que se advierten como necesarias según el diagnóstico, reflejan la necesidad de que todos los empleados estén debidamente informados y conscientes

de las políticas, procedimientos y responsabilidades que deben seguir. Para abordar esta área de mejora, se pueden implementar procesos de comunicación más sólidos, como capacitaciones regulares para el personal y la creación de manuales o documentos que describan claramente las responsabilidades y procedimientos. No obstante, se estima que, al hacerlo, se podrían evitar malentendidos y errores, se mejoraría la coordinación entre los diferentes departamentos de la empresa y se garantizaría que todos trabajen hacia los mismos objetivos y estándares.

6.3.5. Calificación y Evaluación de los transportistas.

Los hallazgos revelan que una parte significativa de los encuestados opta por verificar previamente las capacidades y equipos de los transportistas. Cabe destacar que esto es un paso positivo hacia la gestión de la calidad en el transporte, no obstante, existen algunas precisiones a tener en cuenta.

De ese modo, se tiene que, para abordar esta área de mejora, es fundamental asegurarse de que la calificación y evaluación de los transportistas sean procesos rigurosos y efectivos, enfocados en analizar el cumplimiento o las limitaciones en el ejercicio profesional dentro de su rol. Por tanto, se considera como un aspecto necesario una verificación más profunda de las capacidades y equipos, así como una evaluación constante del rendimiento de los transportistas en cuanto a su puntualidad, seguridad y calidad de servicio. Bajo esa noción, Casa Blanca SAS podría beneficiarse de implementar sistemas de retroalimentación y evaluación continua para mantener una visión clara del desempeño de los transportistas. Luego, al mejorar la calificación y evaluación de estos, la empresa podría realizar un servicio de reparto y en general llevar a cabo una gestión de la distribución más efectiva y de mejor calidad.

Por último, cabe destacar que en el desarrollo de este capítulo se buscó determinar las áreas en donde con más frecuencias se encontraron deficiencias, esto es, las posibles y potenciales áreas de mejora de acuerdo con la descripción de la situación actual del proceso de distribución de la organización, desarrollo que tuvo lugar en el primer capítulo de los resultados de la investigación.

6.4. Propuesta de plan de acción.

Este último capítulo del estudio consiste en la creación de un plan de acción que responda fundamentalmente a las áreas de mejora identificadas en el diagnóstico de la situación actual del proceso de distribución de la organización. De esta manera, este plan surge como resultado de un análisis, primero sobre la situación actual de la organización en materia de logística de distribución, de las prácticas óptimas en logística de acuerdo con una Guía para la gestión de la distribución en establecimientos de comercio con características similares a la de Casa Blanca SAS, y de la subsiguiente identificación de aquellas áreas que requieren mejoras y que fueron evaluadas en la encuesta en el marco del primer capítulo.

Estas áreas, como se ha detallado anteriormente, abordan cuestiones esenciales en la optimización de la logística de despacho y entrega, la eficiencia en la gestión de almacenes, la optimización del almacenamiento y la organización en el almacén, la mejora en la coordinación y comunicación interna, y la calificación y evaluación de los transportistas. No obstante, el diseño de estrategias y actividades específicas en cada una de estas áreas representa un paso crucial para elevar la eficiencia y calidad del proceso de distribución de la empresa y con ello, garantizar la percepción de rendimientos mayores. Por último, hay que destacar que este plan de intervención tiene como objetivo abordar las áreas críticas identificadas y transformar los desafíos en oportunidades de mejora concretas y medibles. Así, la Tabla 5 expone los elementos nodales de dicha propuesta de alternativas.

Tabla 5. Detalle del Plan de Acción

Áreas de mejora	Actividades y/o estrategias	Acciones concretas	Recursos	Responsable	Tiempo	Indicadores	Costo
Optimización de la logística de Despacho y Entrega.	Implementar un Sistema de Programación y Seguimiento de Rutas	Adoptar un software de planificación de rutas para optimizar la asignación de vehículos y monitorear en tiempo real el progreso de las entregas.	- Software de Planificación de Rutas, - Computadoras y Dispositivos Móviles, -Conexión a internet -Capacitación del personal	Gerente general, Coordinador de Despacho	06 meses	Porcentaje de entregas realizadas según la programación de rutas en comparación con el total de entregas planificadas	\$6.000.000
	Mejorar la Comunicación entre Ventas y Despacho	Establecer reuniones regulares y procedimientos claros para coordinar políticas de ventas y envío, garantizando una mayor coherencia en la cadena de suministro.	-Espacio para reuniones -Capacitaciones -Tecnología para la comunicación			Porcentaje de pedidos entregados sin errores o retrasos en comparación con el total de pedidos procesados.	\$3,200,000

Eficiencia en la Gestión de Almacenes.	Estandarización de Prácticas de Almacenamiento	Implementar procedimientos estandarizados para la gestión del espacio y el manejo de productos dañados o defectuosos				Porcentaje de espacio de almacenamiento óptimamente utilizado en comparación con el espacio de almacenamiento total disponible.	
	Transición al Almacenamiento en Estanterías	Reemplazar el almacenamiento a nivel del suelo con sistemas de estanterías en los almacenes	-Capacitación de personal -Herramientas de seguimiento -Estanterías o sistemas de almacenamiento -Personal de instalación	Gerente general, Coordinador de Despacho	04 meses	Porcentaje de espacio de almacenamiento en estanterías en comparación con el espacio total de almacenamiento.	\$ 7,500,000
Optimización del Almacenamiento y	Implementación de un Sistema de Etiquetado y Clasificación	Desarrollar un sistema de etiquetado y clasificación de productos que sea	-software de etiquetado -impresoras de etiquetas -Equipo de	Gerente general, Coordinador de Despacho	06 meses	Porcentaje de productos etiquetados y clasificados de acuerdo con el nuevo sistema en comparación con	\$ 2,700,000

Organización en el Almacén.		consistente e incluya códigos de barras o etiquetas electrónicas	escaneo -Capacitación de personal			el total de productos almacenados.	
	Creación de una Zona de Alto Rendimiento	Establecer una ubicación centralizada y de fácil acceso para productos de alta rotación o prioritarios				Reducción del tiempo promedio de búsqueda de productos de alta rotación o prioritarios en el almacén.	
Mejora en la coordinación y comunicación interna.	Desarrollo de Manuales de Procedimientos	Crear manuales detallados que describan claramente los procedimientos y responsabilidades en los procesos de logística y distribución.	-Tiempo y planificación -Personal calificado -Material de referencia	Gerente general, Coordinador de Despacho		Número de procedimientos documentados en manuales sobre el total de procedimientos desarrollados en la operación	\$ 600,000
	Implementación de un Sistema de Comunicación Interna	Establecer un sistema de comunicación interna efectivo que permita a los diferentes	-Plataformas de comunicación -Formación y capacitación -Políticas y procedimientos	Gerente general, Coordinador de Despacho	12 meses	Número de reuniones interdepartamentales programadas y realizadas con regularidad.	\$ 3,000,000

		departamentos y equipos colaborar de manera más eficiente.	-Personal de apoyo				
Calificación y Evaluación de los transportistas.	Implementación de un Sistema de Retroalimentación Continua	Establecer un sistema formal de retroalimentación y evaluación continua para los transportistas.					
	Programa de Capacitación para Transportistas	Implementar un programa de capacitación para los transportistas que esté diseñado para mejorar sus habilidades y conocimientos en áreas críticas, como seguridad, manipulación de productos y servicio al cliente.	-Diseño del esquema de evaluación -Personal de soporte -Instructores o facilitadores -Material de capacitación -Programa de seguimiento	Gerente general, Coordinador de Despacho	04 meses	Índice de satisfacción de los transportistas / Porcentaje de transportistas que completan exitosamente programa de capacitación sobre el total de transportistas	\$ 2,520,000
TOTAL							\$ 25,520,000

Nota. Elaboración propia a partir de los hallazgos obtenidos.

En primer lugar, se destaca que la estrategia de "Crear una Zona de Alto Rendimiento" se alinea con el principio de los Artículos de alta rotación cerca de salidas y en arrumes o apilados. En este caso, se intuye que establecer una ubicación centralizada y de fácil acceso para productos de alta rotación contribuiría con una entrega más rápida. El cambio de "Transición al Almacenamiento en Estanterías" aborda directamente el principio sobre los Artículos pesados en el primer piso y cerca de las zonas de despacho. La hipótesis aquí tiene que ver con que, al mejorar la organización y el espacio en el almacén, se tendría un mejor acceso y más cercano y eficiente a productos pesados.

Luego, la estrategia de "Estandarización de Prácticas de Almacenamiento" se alinea con el principio de Posiciones de almacenamiento de reserva cerca del área donde está la posición fija del mismo artículo. En ese sentido, lo que se busca con ello es asegurarse de que exista un proceso coherente para la gestión del espacio y el manejo de productos dañados o defectuosos, lo que incluye una ubicación eficiente para las posiciones de almacenamiento de reserva. En relación con el principio de la Máxima utilización de la capacidad cúbica en los espacios designados, se identificó que la estrategia asociada con la "Transición al Almacenamiento en Estanterías" busca optimizar el espacio de almacenamiento, asegurando que la capacidad cúbica se utilice al máximo al reemplazar el almacenamiento a nivel del suelo.

De maneras similar, al analizar el quinto principio, que tiene que ver con la Facilidad de acceso del personal de operaciones y equipos de manejo de materiales, se encuentra nuevamente que la implementación de un Sistema de almacenamiento que no comprometa el espacio de movilidad ocupando parte del suelo, busca también garantizar un acceso más sencillo para el personal de operaciones, así como un tratamiento más amigable de los productos que están ahí almacenados. Así también, se observa cierta similitud entre la estrategia consignada en el plan que data sobre la "Estandarización de las prácticas de almacenamiento", y la mecánica del almacenamiento a través de la metodología ABC, que se refleja en el sexto principio. Finalmente, se evidenció en cuanto al séptimo principio, asociado con la Selección de equipos y tecnología adecuada, que la propuesta de la estrategia de "Sistema de programación y seguimiento de rutas" busca proponer un mecanismo alternativo pensado en la optimización y en la transición de la planificación manual, hacia una automatizada.

Para finalizar, destacar que en este último capítulo se buscó recopilar todos los hallazgos diagnósticos en un Plan de acción, el cual se compone de las áreas sujetas a mejora, seguido de

una serie de actividades o estrategias macro, y luego de unas acciones en concreto, que son la base para llevar a cabo dicha implementación. Así mismo, el detalle del plan incluye los recursos necesarios requeridos, los responsables inmediatos, los indicadores de rendimiento que tendría el plan en cada una de sus secciones, el costo estimado de implementación y el tiempo estimado para su desarrollo y puesta en escena.

7. Conclusiones

En primer lugar, en el desarrollo del primer objetivo se pudo identificar de manera integral la situación actual de la logística de distribución en Casa Blanca SAS. Esto se logró fundamentalmente a través del análisis de datos recopilados a partir de encuestas, entrevistas y diferentes procesos de observación y acercamientos a los cuales tuvo acceso el investigador. Estos instrumentos se implementaron con el personal encargado de las labores de logística y distribución, por lo que se logró obtener una visión completa de los desafíos que enfrenta la organización en esta área.

Luego, en el segundo capítulo se buscó abordar las prácticas óptimas en logística de distribución desde la perspectiva de diversos autores, con especial énfasis en los aportes de Mora (2011) en su obra "Guía Práctica para la Gestión Logística en Centros de Distribución, Almacenes y Bodegas." Estas prácticas óptimas se conciben como metodologías eficientes diseñadas para optimizar los procesos logísticos y contribuir al éxito organizacional. La revisión de estas prácticas proporcionó una base sólida para identificar áreas de mejora en Casa Blanca SAS.

Asimismo, en el tercer capítulo del estudio, se determinaron las áreas donde se encontraron deficiencias con mayor frecuencia. Esto se logró a través de un análisis minucioso de los datos recopilados en el primer capítulo de los resultados de la investigación. La identificación de estas áreas críticas marcó el camino hacia la formulación de un plan de acción para la mejora de la logística de distribución en la organización.

Finalmente, el cuarto objetivo recopila todos los hallazgos diagnósticos en un Plan de acción detallado. Este plan incluye áreas sujetas a mejora, actividades estratégicas, acciones concretas, recursos necesarios, responsables, indicadores de rendimiento, costos estimados y tiempos de implementación. En general, se ha trazado un camino claro para abordar las deficiencias identificadas y mejorar significativamente la logística de distribución en Casa Blanca SAS. Por tanto, se concluye que la combinación de estos cuatro objetivos ha proporcionado un enfoque completo y metódico para comprender, abordar y mejorar la logística de distribución en la organización.

8. Recomendaciones

En este apartado se incluyen una serie de sugerencias o recomendaciones generales para la ruta de implementación del plan de acción propuesto, esto es, una serie de pasos que tienen por objeto garantizar el desarrollo armónico de las estrategias y acciones propuestas en el desarrollo del trabajo y las cuales han sido estructuradas sobre la base del diagnóstico integral realizado sobre los procesos asociados con la logística de distribución de Casa Blanca SAS. A continuación, se detallan:

- Creación de un comité encargado de supervisar y monitorear la implementación del plan de acción. Este comité debe incluir representantes de diferentes áreas relevantes de la organización, lo que garantizará una visión integral y una coordinación efectiva de las actividades propuestas.
- Proporcionar capacitación continua al personal involucrado en las actividades del plan de acción. Esto garantizará que estén actualizados en las mejores prácticas y puedan adaptarse a los cambios de manera efectiva.
- Definir de manera clara las metodologías de medición y los criterios de éxito para cada una de las acciones propuestas en el plan. Esto permitirá evaluar de manera precisa el impacto de las mejoras implementadas.
- Construir un plan de contingencia en caso de que surjan obstáculos imprevistos durante la implementación del plan de acción. Esto incluye la asignación de recursos adicionales para abordar posibles desafíos.
- Recopilar y analizar las opiniones de los clientes para identificar oportunidades de mejora en tiempo real.
- Realizar un seguimiento y evaluación constante de los costos y beneficios de las acciones propuestas en el plan de acción.
- Generar informes periódicos de avance que resuman los logros y desafíos encontrados durante la implementación del plan de acción.

7. Referencias

- Arrieta Posada, J. G. (2011). Aspectos a considerar para una buena gestión en los almacenes de las empresas (Centros de Distribución, CEDIS). *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16(30), 83-96.
- Operador logístico: ¿Qué es y cuál es su función? (2016, agosto 25). *Zonalogistica*.
<http://www.zonalogistica.com/articulos-especializados/que-es-un-operador-logistico/>
- NOVY, Andreas. *Economía política internacional Con ejemplos de América Latina*. Universidad de Economía de Viena. (2012).
- Molina, F. (2016). *Planificación e implementación de un modelo logístico para optimizar la distribución de productos publicitarios en la empresa Letreros Universales S.A.* Universidad Politécnica Salesiana.
- Mora, L. A. (2011). *Gestión logística en centros de distribución, bodegas y almacenes-1ra Edición*. Ecoe ediciones.
- Marthans Cesar A. "Enciclopedia de Logística Empresarial". Ediciones Búho. Segundo tomo. Año 2000.
- Gutierrez Casas, G. (1998). *Logística y distribución física*. McGraw-Hill Companies.
- Frazelle, E. (2007). *World-class warehousing and material handling*. McGraw-Hill Professional.
- Díaz, A., Sánchez., A. (2013). *Plan De Logística De Distribución Para La Empresa Las 3 Sss Ltda*. Universidad Libre.
- Casanovas, A., & Cuatrecasas, L. (2011). *Logística Integral*.: Profit editorial

Ballou, R. H. (1984). *Business Logistics Management* (2nd ed.). Longman Higher Education.

(N.d.). Cercatechnology.com. Retrieved June 7, 2023, from <http://cercatechnology.com/servicios-y-soluciones-software-wms/soluciones-hardware/tecnologiade-voz/>

Rendón Restrepo, S. (2015). Estudio para la cuantificación y mejora de las mermas en los almacenes Olímpica del eje cafetero.

Rodríguez Ochoa, V. E. (2015). Propuesta de una solución a la distribución del centro de distribución de Copservir Ltda para adecuarlo a la implementación del.

Sepulveda Toro, S. S. (2016). Controlador automático de tiempos en las rutas de transporte público de pasajeros y de carga en el municipio de Medellín.