



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORIA

**ANÁLISIS A LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN
DENTRO DEL ÁREA DE LA LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN EN
UNA EMPRESA DE RETAIL EN LA V REGIÓN.**

**Tesis para optar al Título Contador Público Auditor y al grado de
Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de
Gestión.**

Tesista: Marcela de la Cruz Díaz Fernández

Profesor Guía: Guillermo Rebolledo Sánchez

Valparaíso, Diciembre del 2012.

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a mis padres, que me ayudaron a salir adelante en este proyecto de estudio y me han entregado todo su apoyo para todos los logros que he obtenido como persona, todo esto se los debo a ellos que son el pilar fundamental en mi vida junto a mi hija.

TABLA DE CONTENIDOS:

Resumen	7
---------	---

Capítulo I:

Marco teórico	8
Reseña histórica	8
Antecedentes Generales	8
Control	9
Gestión	10
Control de Gestión	11
Elementos del control de gestión	13
Requisitos del control de gestión	14
Limitaciones del control de gestión	15
Control de gestión y planificación estratégica	16
Componentes de la planificación estratégica	17
Objetivos estratégicos	18

Tipos de estrategias	19
Responsable del control de gestión	21
Etapas para la implantación del sistema de control de gestión	22
Logística de distribución	24
Objetivos de la logística de distribución	25
Actividades de la logística de distribución	27
Gestión de aprovisionamiento	27
Gestión de stocks	29
Gestión de transporte	30
Tipos de transportes	31
Sistema Justo a tiempo	32
Objetivos del sistema justo a tiempo	33
La logística de distribución como ventaja competitiva de valor añadido	34
Logística de distribución y estrategia	34
Importancia de la logística de distribución	36
Capítulo II:	
Planteamiento del problema	37

Pregunta general	38
Preguntas específicas	38
Objetivo General	39
Objetivos específicos	39
Metodología	40
Sistematización de la información	40
Elección de sujeto a investigación	40
Aplicación de la técnica de recogida de datos	41
Entrevista	41
Preguntas referentes a la entrevista	42
Credibilidad, confirmabilidad, transferencia y fiabilidad	44
Tabulación de Resultados	46
Discusión de Resultados	47
Análisis de Resultados de las entrevistas	47
Conclusiones	47
Elaboración del informe final	47

Capítulo III:

Análisis de resultado	48
Capítulo IV:	
Discusión de resultados	56
Capítulo V:	
Conclusión final	63
Bibliografía	67
Anexos	
Entrevista al Gerente de logística	69
Entrevista al Encargado del control de gestión	80
Entrevista al Operario de la Empresa	88
Categorizaciones	92

RESUMEN

En las empresas del retail la logística es una herramienta que esta realizando un papel muy trascendental debido a las estrategias que utiliza en el sistema de distribución de los productos, el cual comienza con la gestión de pedidos de estos, hasta que son transportados a los clientes, por lo que es importante destacar que el departamento de distribución ha ganado un plus con la logística de distribución ya que esta última no entrega los productos de forma mecánica a los consumidores, sino que lo hace estratégicamente de manera de entregar un producto con excelentes condiciones en cuanto a calidad y tiempo, pero siempre controlando los costos asociados para la empresa. Otra herramienta estratégica en la empresa de retail es el control de gestión, este se encarga de controlar y evaluar las gestiones de la empresa para que estas se realicen en base al objetivo principal establecido por el Directorio de la empresa, el cual es obtener como resultado de la implantación de sus gestiones la maximización de las utilidades.

Esta investigación analizara la importancia del control de gestión en el área de la logística de distribución de una empresa del retail en la V región, para determinar si es pertinente la aplicación de dos herramientas estratégicas en una misma área. Para indagar cual es la importancia del control de gestión en el área de la logística de distribución, se examinara material bibliográfico y se realizaran tres entrevistas diferentes a personas con distintos cargos dentro de la empresa en la cual se realiza la investigación.

El presente estudio busca analizar la importancia del control de gestión dentro de un área empresarial en donde ya existe otra herramienta de control estratégico como es la logística de distribución, de manera que este análisis sirva a las empresas del retail para determinar si el control de gestión es una herramienta de control principal, complementaria o simplemente carece de importancia dentro del área de la logística de distribución de estas mismas.

CAPITULO I:

1.1 MARCO TEÓRICO

1.1.1 Reseña histórica:

El marco teórico de esta investigación centra su investigación en los dos temas principales que son, el control de gestión y la logística de distribución. Para ello en primera instancia se explicaran los conceptos de Control y posteriormente el de Gestión, de manera de visualizar en forma separada y luego conjunta su grado de implicancia e importancia en la empresa.

El tema de logística puede abarcar enumeradas áreas dentro de la empresa siendo en unas mas significativa que en otras, no obstante en el marco teórico se expondrá la logística referente al tema de investigación por lo que solo será expuesto y analizado el tema de la logística de distribución junto al control de gestión.

1.1.2 Antecedentes generales

En el último tiempo se han presentado numerosos cambios en el mundo de las empresas dentro de lo cuales los mas destacables son referentes a factores económicos y tecnológicos, los que tienen gran impacto en el funcionamiento y estructura de las empresas lo cual conlleva a que sean integradas a un mundo competitivo y dinámico al que se deben adaptar de la mejor manera, creando sus propias estrategias que le permitan cumplir con sus propios objetivos y llegar al éxito empresarial.

Todas estas adaptaciones de la empresa deben ser debidamente controladas por procedimientos constantes, coordinados y previamente establecidos.

1.2 Control

Las empresas hoy en día necesitan disponer de un control para asegurar que se están cumpliendo los procesos administrativos en función de los objetivos establecidos por la misma empresa. Para ello el control realiza procedimientos de medir, evaluar, comparar, y corregir, estos procesos administrativos. Podríamos decir entonces que la función primordial del control es: regular. (P. Jiménez, 2001, P.35)

Desde una perspectiva limitada según el autor Joan María Amat (2002), el control se realiza en forma racional y aisladamente de su contexto (personas, cultura, entorno) y se asegura a partir de la comparación entre los resultados obtenidos respecto a los previstos.

No obstante hoy en día el control tiene una perspectiva más amplia y según Joan María Amat (2002), se ejerce a través de diferentes mecanismos que no sólo miden el resultado final obtenido sino que también, especialmente, tratan de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización. En esta perspectiva el control es realizado por todas las personas en la organización no sólo por la directiva y además se realiza permanentemente.

El control es visto como una herramienta fundamental dentro de las organizaciones, sin embargo posee un conjunto de definiciones de acuerdo a la visión de cada autor en relación con la empresa.

De las distintas definiciones de pueden extraer como irreductibles:

- a) El control se aplica sobre operaciones y tareas específicas.
- b) El control busca conseguir que se cumpla con las metas y objetivos prefijados.
- c) El control persigue que las metas se alcancen con eficacia y eficiencia.

- d) El control es un proceso en si mismo y además forma parte del proceso administrativo.
- e) El control comprende dos aspectos: detección y corrección, es decir, la acción correctiva es parte inherente del proceso de control. (P. Jiménez, 2001, P.43).

1.3 Gestión

Básicamente, la gestión o dirección estratégica se puede considerar como aquel proceso que concierne a la toma de decisiones sobre la dirección de una organización, y la implantación de estas decisiones. El sistema de gestión, por su parte, es una herramienta que permite sistematizar la gestión de la empresa contribuyendo a optimizarla y, en consecuencia, ayudando a la toma de decisiones. Además, ayuda al cumplimiento estructurado de cualquier legislación. (C. Abril, A. Enríquez, J. Sánchez, 2006, p.11)

Existen diferentes definiciones referentes a la gestión dependiendo del tema al que esta se refiere, pero comúnmente existen algunos denominadores según los autores Abril, Enríquez y Sánchez (2006) los cuales son:

- Formulación de la estrategia y política.
- Planificación a largo plazo.
- Políticas de la empresa.

Para el presente tema estudio se utilizara uno de los conceptos asociado al término de gestión, el que se refiere a la gestión empresarial que se define como la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una optima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o en un mejor resultado de la gestión. (E. Amorós, J. Becerra, D. Díaz, J. Huarachi, C. León, 2007, p.19).

1.4 Control de Gestión

Las empresas deben realizar un gran número de procesos para cumplir con sus objetivos en cada una de sus áreas como también a nivel general. Estos procesos tienen el carácter de dinámicos y deben estar en constante evolución de acuerdo a los cambios propios y del entorno de la organización lo cual muchas veces hace aumentar la complejidad de estos; por tanto el control de gestión es fundamental para que la empresa no pierda la orientación a lo largo del desarrollo de estos procesos sobre todo si estos deben cambiar por factores externos como la competencia, tecnología, escasez de recursos, etc. El control de gestión en las empresas es necesario y surge como la necesidad para poder valorar, evaluar y mejorar la gestión en toda su amplitud ya que de nada nos sirve gestionar actividades planificadas estratégicamente si no las controlamos ya que nunca se sabrá cuan efectivo fue su resultado.

Según P. Jiménez Bermejo (2001), también el control de gestión es activo en el sentido de influenciar a la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad, debe tener la habilidad necesaria para que las ideas creativas sean aplicadas a la gestión real y para que la organización enfoque sus esfuerzos a la consecución jerarquizada de los objetivos previamente aprobados.

Para Joan M. Amat (2003), el control de gestión es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sean coherentes con los objetivos de la dirección.

Este concepto tiene múltiples definiciones que se han ido perfeccionando a través de los años sufriendo modificaciones con el objetivo de ir ampliando sus horizontes de acuerdo a los cambios en el entorno empresarial y dentro de la empresa; un ejemplo propio de esto se encuentra en esta última definición de Joan M. Amat, ya que atribuye el control de

gestión a la Dirección de la empresa y en la actualidad el control de gestión es realizado en lo posibles por cada una de las personas que forman la organización.

Para la presente investigación el concepto de control de gestión mas certero es el usado por P. Jiménez Bermejo (2001), “el control de gestión es el conjunto de técnicas, procedimientos y herramientas que posibilitan el logro de los objetivos estratégicos, en el menor tiempo y mínimo costo posible”.

El control de gestión no se opone ni se contradice a los conceptos de participación o de “empresa democrática”, el control de gestión esta referido a los procesos y no a las prácticas decisionales, esta orientado a mejorar la información para la adopción de decisiones y a agilizar el seguimiento de resultado de las decisiones adoptadas. (P. Jiménez, 2001, P.82)

Dentro de los procedimientos del control de gestión podemos encontrar el análisis para determinar como trabaja el sistema en que va a operar su control posteriormente, al cual puede agregar mejoras, orientando las acciones de la empresa mediante la planificación estratégica de acuerdo a los objetivos de esta, a continuación controla que cada actividad se este realizando como esta establecida y por ultimo evalúa que los resultados que se han obtenidos estén acordes a los resultados previamente trazados para así entregar un diagnostico a la empresa de los procesos que han estado realizando en esta.

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

- Informar: consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

- Coordinar: trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- Evaluar: la consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- Motivar: el impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos. (J. Mira, 2006, p. 15).

1.4.1 Elementos del control de gestión

El control de gestión esta compuesto por distintas herramientas para su funcionamiento dentro de la empresa las que pueden variar dependiendo del giro de esta, ya que no todas y no siempre se usaran las mismas herramientas para realizar la actividad del control de gestión, por lo que según Juan Carlos Mira Navarro (2006), las herramientas son dos, la planificación y los presupuestos.

- La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas. (J. Mira, 2006, p. 16).
- El presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento. (J. Mira, 2006, p. 16).

Los componentes del control de gestión también varían dependiendo del nivel de este en la empresa ya que si es un control de gestión es más complejo debe poseer más

herramientas para poder realizar un trabajo más preciso y riguroso. Según Luis Muñiz (2003), existe un primer nivel de control de gestión el que cuenta con la presencia de un mínimo de control el cual debe poseer la empresa para ser gestionada de forma eficiente. Este nivel se encuentra presente cuando aun no han sido fijadas las metas de la empresa.

Según Luis Muñiz (2003), existe un segundo nivel de control de gestión en el cual existen controles de presupuestos y previsiones. En este nivel el control de gestión se anticipa al futuro de corto y mediano plazo eliminando imprevistos, analiza y corrige desviaciones respecto de los objetivos previstos, redefine objetivos y responsabilidades en función a los resultados obtenidos, elabora informes de control de gestión y confecciona un plan financiero anual.

De acuerdo a Luis Muñiz (2003), el tercer nivel del control de gestión existe un control integrado de gestión, de esta forma de anticipara al futuro mediante el establecimiento de un análisis y evaluación de forma continua de las estrategias de la empresa. En este nivel se consigue planificar la estrategia de la empresa a largo plazo (máximo tres años) y poder aplicar el control de gestión hasta las ultimas consecuencias.

1.4.2 Requisitos del control de gestión

Los requisitos del control de gestión son aquellas características generales que todo sistema de control debe cumplir como mínimo para que sea eficaz para alcanzar los objetivos. A continuación se detallan los requisitos más importantes:

- Debe permitir saber si la empresa está controlada, y si además se controla lo verdaderamente importante.
- Debe contener un sistema de control preventivo que permita poder prever la evolución de los acontecimientos futuros.
- Debe servir como sistema para poder controlar el grado de cumplimiento de los objetivos y de los resultados obtenidos.

- Debe servir como sistema de información, para que cada área de la empresa y/o responsable reciba la información que necesite para el control de objetivos y la toma de decisiones.
- Debe permitir medir la capacidad de todos los recursos de la empresa para que sean eficaces en la consecución de los objetivos.
- Debe permitir conseguir que los individuos estén motivados para alcanzar todos los objetivos previstos.
- Debe servir como herramienta de control de la gestión global de la empresa y ser utilizado por todos los responsables.(L. Muñiz, 2003, p.36)

1.4.3 Limitaciones del control de gestión

Según Luis Muñiz también existen factores que amenazan el correcto funcionamiento del control de gestión lo que por consiguiente amenaza la vida de la empresa.

Algunos de los factores que amenazan el control de gestión según Luis Muñiz (2003), son:

- Las variables del entorno de la empresa como son los clientes, la competencia, legislación, normas, proveedores, materias primas, etc.
- La forma o el tipo de objetivos plasmados en la planificación estratégica condicionan el control de gestión.
- La estructura de la empresa, los departamentos, los responsables y la forma en que se asumen las responsabilidades condicionará al control de gestión.
- El tipo de empresa según su tamaño y volumen de negocio implica que el control de gestión sea diferente según sea mayor el tamaño de la empresa y exista una mayor necesidad de control.
- La historia, los principales acontecimientos, la conducta humana de sus trabajadores y directivos hacen que el control de gestión sea diferente en cada empresa.

- Utilizarlo no sólo como control sino entenderlo como proceso de autocontrol para poder efectuar una mejora continua y evitar peores consecuencias en el futuro.
- La formación, capacitación y las cualidades de todos los trabajadores y directivos de la empresa limitan que se pueda tener un control de gestión más o menos desarrollado.
- La cultura de la empresa es un factor de limitación fundamental y puede estar representada por infinidad de factores como son la propiedad, la forma de la dirección la formación de los trabajadores, el tipo de directivos, etc. En definitiva es un factor determinante.

1.4.4 Control de gestión y planificación estratégica

El sistema de control debe estar estrechamente relacionado con el proceso estratégico tanto con la formulación de alternativas estratégicas como con el posterior proceso de control de la implantación de éstas para facilitar la congruencia de la actuación de la dirección y de los diferentes centros con los objetivos globales.(J. Amat, 2003, p.70).

Esta estrecha relación entre el control de gestión y el proceso estratégico se debe a que la formulación de los objetivos de la empresa está ligada a la estrategia que es el punto de partida para el proceso de control. Además la estrategia se encuentra ligada a la estructura organizativa y ambas condicionan el sistema de control .Este proceso de control debe realizarse en función de la estrategia y de la estructura facilitando aquella información que permita la formulación de estrategias (plan estratégico) y controlar la actuación de los responsables. Por tanto el control debe suministrar información para elaborar estrategias y para conocer la adecuación de estas estrategias, según Joan M. Amat (2003).

El plan estratégico es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, estos elementos incluyen normas, medidas de actuación, sistemas y procesos de trabajo. (L. Muñiz, 2003, p.45).

Hax y Majluf (s.f.) señalan que “se puede considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca a la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita cambios necesarios que su medio ambiente induce”

Según Francisco J. Garrido (s.f), “El pensamiento estratégico resulta por definición esencial para el futuro de la empresa, así como la planificación estratégica resulta esencial para la operación de la estrategia.”

1.4.4.1 Componentes de la planificación estratégica

Para poder realizar la planificación estratégica se necesita una serie de componentes o elementos que deben estar relacionados entre sí y que, además, se deben ir confeccionando de una forma ordenada. Estos componentes son:

- 1) Misión de la empresa: Descripción del propósito fundamental de una empresa.
- 2) Fijar objetivos a largo plazo: Enumerar todos los objetivos a alcanzar a largo plazo.
- 3) Describir las estrategias para conseguir los objetivos: Analizar las posibles estrategias y determinar cuáles de ellas sirven para conseguir los objetivos.
- 4) Realizar el plan financiero: Valorar las estrategias que sirven de base a la consecución de los objetivos y obtener un resumen en forma de estados financieros, según Luis Muñiz (2003).

Esta herramienta lo que hace es enfrentar el mundo interior con el exterior. Del mundo interior se debe saber con qué fuerzas o debilidades se cuenta, para poder atrapar las oportunidades que aparezcan, o detener o esquivar las amenazas que puedan afectarnos. (F. Manso, 2003, p.17).

1.4.4.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos a largo plazo o estratégicos son la manera de alcanzar las metas propuestas, es decir, responden a la necesidad de saber qué resultado se debe obtener, y vienen precedidos por la definición de la misión de la empresa.(L. Muñiz, 2003, p.53).

Los objetivos estratégicos se derivan de la visión y de la estrategia. Por tanto, se consideran como los objetivos decisivos y más críticos para el éxito de la empresa. Para poder planificar y seguir la consecución de los objetivos, se relacionan estos objetivos con los correspondientes indicadores financieros y no financieros, así como con los valores previsto/real de esos indicadores. Las acciones estratégicas de cada uno de los objetivos deben asegurar la consecución de los mismos. A cada acción estratégica le corresponden unos datos prefijados con respecto al plazo y al presupuesto, así como un responsable. (Horváth y Partners, 2003, p.36).

Las acciones estratégicas según Horváth y Partners (2003), representan el concepto general para todo proyecto, programa e iniciativa que deben adoptarse para la ejecución de los objetivos estratégicos.

La derivación de objetivos estratégicos es útil para la reducción y la selección de entre una gran cantidad de posibles objetivos estratégicos, para llegar así a los verdaderos objetivos estratégicos relevantes. Gracias a este proceso se concreta la estrategia y a cada una de las perspectivas se les asignan objetivos. Esto se hace diferenciando entre objetivos estratégicos y operativos, así como entre objetivos estratégicos y acciones estratégicas. Simultáneamente es necesario especificar para qué nivel estratégico es válida la estrategia o el objetivo, según Horváth y Partners, 2003.

No tener los objetivos estratégicos determinados implica dedicar recursos a trabajos que tal vez no sean ni rentables ni útiles, y no definir las estrategias para lograr los objetivos implica no tener control sobre la actuación de los diferentes responsables, ni control sobre los resultados a seguir, según Luis Muñiz (2003).

Características de los objetivos estratégicos:

- Creíbles en la medida que sigan una medida coherente con los principios o misión de la empresa.
- Posibles de conseguir: que puedan ser alcanzados de una forma razonable.
- Equilibrados y coherentes entre sí y con las diferentes estrategias.
- Cuantificables y valorados en la medida que sea más factible.
- Adaptables a cada circunstancia en función de las necesidades.
- Incentivadores de forma que para su consecución requieren una cierta dificultad y trabajo.
- Aceptados por las personas implicadas.(L. Muñiz, 2003, p.53)

1.4.4.3 Tipos de estrategias

Los objetivos estratégicos dependen directamente de lo que la empresa quiera lograr y de sus dimensiones por tanto para ello debe generar distintos tipos de estrategias, según Stephen P. Robbins y David A. Decenzo (2002), los tipos de estrategias son:

- Estrategias de crecimiento: estas estrategias sirven para tratar de elevar la cantidad de operaciones de la empresa. El crecimiento puede ser por el aumento de ingresos por concepto de ventas, por la cantidad de empleados o por la participación en el mercado. Muchas organizaciones que optan por una estrategia de crecimiento consiguen sus objetivos por vía expansión directa, desarrollando productos nuevos, mejorando la calidad o diversificándose.
- Estrategias de estabilidad: se caracteriza por la ausencia de cambios significativos. Esto quiere decir que la empresa sigue sirviendo a sus clientes en su mismo mercado, al mismo tiempo que conserva su participación en el mercado. Esta estrategia es favorable cuando se presenta un entorno estable, un desempeño satisfactorio de la organización, la presencia de fortalezas valiosas y la ausencia de debilidades críticas, así como de oportunidades y amenazas poco significativas.
- Estrategia de atrincheramiento: es característica de la empresa que recorta su tamaño, generalmente en un entorno en declinación.

- Combinación de estrategias: empresa que sigue dos o más estrategias a la misma vez.
- Estrategia competitiva: esta estrategia coloca a la empresa en una posición tal, que goce de una clara ventaja sobre sus competidores. Dentro de estas se distinguen otras tres estrategias competitivas, las cuales son liderazgo en costos, diferenciación, y respecto al enfoque.

El control de gestión como parte de la gestión empresarial, debe conducir a que los componentes operativos permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, por lo que autores como Freije, Lorino, Amat, Páez, Goldratt, Harrington,(s.f), reconocen explícitamente al control de gestión como un elemento de diferenciación en el mercado mundial; pero igualmente reconocen que esta concordancia no se produce por sí misma. En este sentido, la realidad de muchas empresas, en las cuales se llevan a cabo las funciones por departamentos, con planes de acción operativos no coordinados y muchas veces presentando contradicciones, “(...) donde la urgencia del día a día desplaza a lo importante”, conduce al fracaso de las estrategias por la falta de un enfoque que posibilite a la gerencia dirigir integralmente los planes operativos y las acciones.

Al implantar el control a las actividades que se han estado realizando por la empresa se obtienen resultados los cuales son analizados para saber si realmente las actividades realizadas ayudan a obtener los objetivos establecidos por la empresa o si están desviados de ellos. Esto permite realizar un diagnostico tanto de la empresa de manera global como por área específica de esta, el cual se entrega a la dirección de la empresa para que tome las medidas pertinentes. Según Hernández Torres M. (2001) “El procedimiento de diagnostico tiene como objetivo general contribuir a la integración de las decisiones locales en torno a los objetivos estratégicos y mejorar el desempeño de una organización en forma planeada y organizada para hacerla mas estable, eficaz, eficiente, de mejor valor, efectiva y competitiva”.

1.4.5 Responsable del control de gestión

El responsable de que se efectuó el control de gestión se denomina Controller, el que debe cumplir con ciertas cualidades para poder desarrollar de manera exitosa su cargo.

No todas las empresas tienen un denominado Controller en su organigrama pero de todas maneras debe existir un responsable del control de gestión.

Según Luis Muñiz (2003), los Controller se clasifican según su grado de desarrollo que tienen en el cargo.

Las principales características cuando el Controller desarrolla su función al máximo grado son:

- ✓ El Controller se sitúa muy próximo a la alta dirección de la empresa, como staff y no como línea.
- ✓ Realiza una función de coordinador dentro de la empresa.
- ✓ Posee independencia respecto al resto de las direcciones funcionales.
- ✓ Debe tener el máximo apoyo de la dirección y comprobar observaciones son tomadas muy en cuenta.
- ✓ Debe existir un sistema de control de gestión en el que participen todos los directivos con un alto grado de delegación.
- ✓ Desarrolla su función en empresas donde los instrumentos de control y los sistemas de información están muy desarrollados, con amplios niveles de descentralización y delegación. (L. Muñiz, 2003, p.74).

Las principales características cuando el Controller desarrolla su función de un grado de desarrollo medio son:

- ✓ El Controller se sitúa como un director funcional más, al mismo nivel de decisión que el resto de directores.
- ✓ Se hace coincidir la función de Controller con la de Dirección Administrativo-Financiera.
- ✓ Pierde bastante independencia al estar en línea y tener poder de decisión.

- ✓ La pérdida de independencia hace más difícil la labor de coordinar, necesaria en la función de realizar el control de gestión.
- ✓ Es difícil realizar las dos funciones a la vez por parte de la Dirección Administrativo-Financiera. En consecuencia el control de gestión queda totalmente desvirtuado.
- ✓ Se desarrolla el control de gestión en empresas donde los instrumentos de control y los sistemas de información están desarrollados a un nivel medio y la descentralización y delegación también. (L. Muñiz, 2003, p.74).

Las principales características cuando el Controller desarrolla su función en un grado de desarrollo bajo son:

- ✓ La función de Controller esta incluida en el departamento financiero y por debajo de las direcciones funcionales.
- ✓ Pierde bastante independencia al no estar en línea y tener que depender de la Dirección Administrativo-Financiera.
- ✓ Se reporta a la Dirección Administrativo-Financiera ocupando una situación de staff respecto al resto de funciones.
- ✓ La excesiva perdida de independencia hace muy difícil la labor de coordinación, necesaria en la función de control de gestión.
- ✓ Es difícil asumir la responsabilidad de las dos funciones a la vez por parte de la Dirección Administrativo-Financiera, y el control de gestión queda totalmente desvirtuado.(L. Muñiz, 2003, p.75).

1.4.6 Etapas para la implantación del sistema de control de gestión

Para establecer el control de gestión se han de cubrir las siguientes etapas de acuerdo a Vicente Serra, Salvador Vercher, Vicente Zamorano (2005):

1. Establecer objetivos s todos los niveles de responsabilidad de la empresa

Puesto a que los objetivos se refieren a todos los niveles de responsabilidad de la empresa, debe formalizarse la relación que existe entre dichos niveles de responsabilidad. Nos referimos a la estructura organizativa, formalizada a través de un organigrama de la empresa. En el caso de que ya exista dicha formalización mediante un organigrama, éste deberá ser revisado para adecuarlo a las necesidades actuales si procede. (V. Serra, S. Vercher, V. Zamorano, 2005, p.33)

2. Cuantificar dichos objetivos, a través de un presupuesto económico

El proceso de presupuestación debe descansar sobre un modelo económico previamente definido. Este modelo económico, o estructura económica, y los conceptos económicos que lo sustentan sirven de base para la confección de los presupuestos y también para la posterior fase de control. (V. Serra, S. Vercher, V. Zamorano, 2005, p.34)

3. Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimientos de los objetivos

De nada serviría establecer objetivos, cuantificarlos, periodificarlos en el tiempo, si posteriormente no evaluaremos su grado de cumplimiento. (V. Serra, S. Vercher, V. Zamorano, 2005, p.34)

4. Tomar las decisiones correctoras oportunas

Es aquí donde cobra significado el concepto gestión. La finalidad última del sistema de control de gestión es ser útil a la toma de decisiones empresariales, con objeto de optimizar la rentabilidad de la empresa, condición indispensable para garantizar su supervivencia y desarrollo.

Para logra que la toma de decisiones se asiente sobre una información válida, debemos conseguir:

- Que la información suministrada sea objetiva, fiel y suministrada en el tiempo oportuno.

- Que sea completa, es decir, que no se limite únicamente a aspectos internos, ni a conceptos exclusivamente económicos o financieros. (V. Serra, S. Vercher, V. Zamorano, 2005, p.34)

1.5 Logística de distribución

El concepto de logística da a los negocios reglas que permiten a la dirección seguir, valorar, priorizar y controlar todos los distintos elementos de aprovisionamiento y distribución que inciden en la satisfacción del cliente, en los costes y beneficios. (J. Cos, R. Navascués, Gasca, 2001, p.2)

De acuerdo a James L. Heskett (2004), la logística agrupa las actividades que ordenan los flujos de materiales, coordinando recursos y demandas para asegurar un nivel determinado de servicio al menor coste posible.

La logística empresarial comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo, a través de la organización y como un sistema integrado. El objetivo que pretende conseguir es satisfacer las necesidades y los requerimientos de la demanda de la manera más eficaz y con el mínimo coste posible. (A. Casanovas, Ll. Cuatrecasas, 2003, p.17)

La logística es una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes, de acuerdo a Miguel A. Flores (s.f.).

El Council of Logistics Management define la logística como la parte del proceso de gestión de la cadena de suministro encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes, servicios y toda la información relacionada con éstos, entre el punto de origen y el punto de

consumo, con el propósito de cumplir con las expectativas del consumidor. (A. Inza, 2006, p.2)

La logística es el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo, de acuerdo a Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl (2002).

La logística es el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado. (F. Enrique, 2004, Pág. 362)

La logística en consecuencia tiene muchas definiciones que al final todas coinciden en que es una función de controles y estrategias orientadas al cliente que puede llevar al éxito a las empresas del retail. Dentro de todas sus definiciones que pueda tener, la logística es escogida por la empresa para lograr ciertos objetivos ya sea a nivel de empresa o a nivel de las áreas de esta.

1.5.1 Objetivos de la logística de distribución:

- Objetivos de tipos Financieros:
 - Disminución de los costes financieros de los stocks.
 - Optimización de los costes de almacenamiento y de transporte.
 - Reducción de los costes de planificación y puesta en marcha.
 - Reducción de los costes del personal.
 - Precios ventajosos de los servicios logísticos subcontratados.

- Objetivos cara al mercado y los clientes:
 - Mantenimiento de las relaciones más estrechas con los clientes.
 - Creación de una logística orientada a los mercados.
 - Flexibilidad frente a las variables exigencias de todos los clientes en general.
 - Satisfacción creciente de los clientes mediante la disminución de las tasas de error.

- Objetivos de gestión de stocks y transporte:
 - Reducción de plazos e itinerario de entrega.
 - Mayor rotación de stocks.
 - Reducción de los stocks, costes de manutención (manipulación de los productos o mercancías dentro del almacén) y de preparación de pedidos.
 - Optimización de la utilización de las capacidades de almacenamiento y de transporte.
 - Disminución de los costes de control de la cadena logística.

- Objetivo dentro de la empresa:
 - Transparencia creciente dentro de la cadena logística.
 - Definición y reparto claro de tareas.
 - Estructuras de información eficaces, que se pueden obtener gracias a los sistemas informatizados. (Manual de logística y distribución, centros europeos de empresas innovadoras, 2008.)

1.5.2 Actividades de la logística de distribución:

Las actividades logísticas dentro de una empresa se centran en tres tipos de procesos básicos:

- Proceso de aprovisionamiento, gestión de materiales entre los puntos de adquisición y las plantas de procesamiento que se tengan.
- Proceso de producción, gestión de las operaciones de fabricación de las diferentes plantas.
- Proceso de distribución, gestión de materiales entre las plantas mencionadas y los puntos de consumo. (A. Casanovas, Ll. Cuatrecasas, 2003, p.18).

Dentro de estos 3 procesos de la logística encontramos ciertos procedimientos indispensables, los cuales según August Casanovas, Lluís Cuatrecasas (2003), son:

- Procesamiento de pedidos, es la actividad que origina el movimiento de los productos y la realización de los servicios solicitados y tiene una gran incidencia en el tiempo de ciclo del pedido.
- La gestión de inventario, tema que tiene por objetivo principal proporcionar la disponibilidad requerida de los productos que solicita la demanda.
- La actividad de transporte resulta indispensable en cualquier empresa para poder trasladar los materiales o productos propios, así como los adquiridos.

De acuerdo al tema de la logística de distribución los elementos mas elementales se encuentran señalados a continuación.

1.5.2.1 Gestión de aprovisionamiento

Las palabras claves del aprovisionamiento son “coste”, “calidad” y “plazos”; por eso, cuando la empresa necesita adquirir bienes o servicios tiene que dar los pasos necesarios para encontrar los proveedores que fabrican o venden los materiales, y debe hacer

estudio de las ofertas recibidas, seleccionar al proveedor, negociar la compra, etc.(M. Escudero, 2009, p.18)

El proceso de compras o de aprovisionamiento según María Escudero (2009), consta con las siguientes fases:

- Planificación de las compras:
Consiste en hacer un estudio anticipado de las necesidades; de esta forma puede informarse sobre los productos existentes en el mercado y prepararse antes de que se presente la necesidad del producto.
- Análisis de las necesidades:
Las compras, generalmente, se centralizan en el departamento de compras o aprovisionamiento. Este recibe de los distintos usuarios internos (fabricación, almacén, ventas...) los boletines de solicitud de materiales y analiza la prioridad de las peticiones para tramitar su gestión.
- Solicitud de ofertas y presupuesto:
Cuando se trata de una compra de alto costo o se adquiere por primera vez un producto, la solicitud de ofertas y presupuestos es un paso obligado para evitar tomar decisiones que pueden afectar a la economía de la empresa.
- Evaluación de las ofertas recibidas:
Una vez recibidas las ofertas o los presupuestos se analizan, comparan y examinan. Para que la evaluación resulte más fiable, se debe evitar solicitar un número excesivo de ofertas o preseleccionar ofertas con condiciones inadmisibles para la empresa.
- Selección del proveedor:
Los factores que se comparan durante la fase de selección son el precio, la calidad, las condiciones y las garantías personales de la empresa que suministrara el producto.
- Negociación de las condiciones:
En esta fase se comentan y especifican algunos puntos de la oferta que son susceptibles de negociar, como por ejemplo las cantidades mínimas y máximas establecidas por el proveedor, la modalidad de pago, el embalaje, la fecha de entrega, reposiciones, etc.
- Solicitud del pedido:

Cuando el comprador y vendedor han llegado a un acuerdo se debe formalizar con un documento que comprometa a ambas partes, como por ejemplo un contrato.

- Seguimiento del pedido y los acuerdos:

El seguimiento se hace para verificar que hemos recibido todo el material solicitado, y que presentan las características detalladas en el pedido además de verificar que sea suministrado a tiempo. También se debe comprobar que el proveedor mantenga las condiciones pactadas en el contrato.

No obstante muchas empresas no cumplen todas estas fases, debido a sus políticas y a sus controles junto con destacar que esto varía dependiendo de la actividad principal de la empresa ya que estas pueden ser de giro industrial, comercial o de servicios, de acuerdo a María Escudero (2009).

1.5.2.2 Gestión de stocks

El stock es el conjunto de productos almacenados en espera de su ulterior empleo, más o menos próximo, que permite surtir regularmente a quienes los consumen, sin imponerles las discontinuidades que lleva consigo la fabricación o los posibles retrasos en las entregas por parte de los proveedores. Es difícil que el mercado pueda ofrecer los productos que la empresa necesita en el momento preciso, en la cantidad y calidad adecuadas y al menor coste. (A. Ferrín, 2005, p.47)

Según Arturo Ferrín (2005), la gestión de stock es la función que tiene por objeto el mantenimiento del volumen de stock al más bajo nivel compatible con la alimentación regular de las necesidades de la empresa.

El reaprovisionamiento plantea la necesidad de responder a dos cuestiones básicas:

- Cuándo reaprovisionar.
- Cuánto comprar cada vez.

Tomando en consideración el cumplimiento de dos condiciones:

- Garantizar un determinado nivel de servicio

- Respetar un volumen de existencia por motivos financieros y de ocupación física de espacio, de modo que el coste global sea mínimo. (Arturo Ferrín, 2005, p.121).

Según Arturo Ferrín (2005), se deben conseguir los pedidos con los proveedores en el momento oportuno y en la cantidad adecuada para evitar que se produzcan falta o exceso de existencias, pedidos prematuros o tardíos.

Según Arturo Ferrín (2005), atendiendo al significado de la gestión de stocks, se distinguen dos componentes del stock:

- Stock de seguridad es el que se mantiene en previsión de circunstancias excepcionales. Es un colchón de seguridad que se mantiene para prever modificaciones inesperadas en el consumo del producto o retrasos en el plazo de entrega del proveedor.
- Stock de maniobra es aquel que se va utilizando desde la llega de los productos al almacén hasta que se agota el nivel de stock de seguridad y, por lo tanto, necesitamos la llegada de un nuevo pedido.

Los puntos de stock requeridos son una consecuencia de mantener el servicio deseado para el cliente con los costes mínimos posibles de transporte. Evidentemente es una situación de fabricación para stocks, el ideal sería mantener un sólo almacén lo más próximo a la fábrica; sin embargo, se comprende que esta situación no es siempre compatible con la necesidad de una disposición rápida del producto en el punto de venta, por el cual se genera la necesidad de establecer almacenes periféricos, que permitan un reparto rápido con una flota de transporte ligera y económica. (J. Anaya, 2007, p.47).

1.5.2.3 Gestión de transporte

De una forma breve y sencilla, se puede decir que la función del transporte se ocupa de todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con la necesidad de situar a los productos en los puntos de destino correspondientes, de acuerdo con condicionantes de seguridad, servicio y coste, según Julio Anaya (2007).

En un sentido amplio, definiremos el transporte como toda actividad encaminada a trasladar el producto desde su punto de origen (almacenamiento) hasta el lugar de destino; obviamente, es una función de extrema importancia dentro del mundo de la distribución, ya que en ella están involucrados aspectos básicos de la calidad del servicio, costes e inversiones de capital. (J. Anaya, 2007, p.239)

1.5.2.3.1 Tipos de transportes

En el transporte por carretera debe contar con una flota idónea en términos de:

- Capacidad
- Flexibilidad
- Accesibilidad
- Seguridad
- Coste

El término referido al coste del transporte es uno de los retos más importantes ya que la utilización de un vehículo no apropiado se traduce inexorablemente en un coste innecesario o en un servicio ineficaz, por lo cual es indispensable conocer las características de los vehículos disponibles en el mercado para el transporte, de acuerdo a Julio Anaya (2007).

La gran ventaja que aporta el transporte por carretera radica en la flexibilidad que proporciona la entrega puerta a puerta, y que ninguno de los otros medios ofrece. (A. Casanovas, L.I. Cuatrecasas, 2003, p.158)

El transporte por ferrocarril se usa principalmente por su capacidad para transportar grandes cantidades a grandes distancias y de manera rápida. Este medio de transporte tiene la desventaja de un costes fijos son alto debido al gasto inherente de su gran infraestructura. (A. Casanovas, L.I. Cuatrecasas, 2003, p.157)

El medio de transporte aéreo es sin lugar a duda el más rápido para largas distancias; sin embargo es el menos utilizado debido a sus altos costes variables por su mantención y funcionamiento.

El transporte por avión es el método de transporte más práctico para operaciones logísticas con productos de vida limitada, como pueden ser el pescado fresco, de acuerdo a August Casanovas y Lluís Cuatrecasas (2003).

El transporte marítimo es históricamente el más empleado para el transporte de gran capacidad a largas distancias. Actualmente es un sistema de bajo coste, ideal para desplazar grandes volúmenes de mercancías, según August Casanovas y Lluís Cuatrecasas (2003).

Un aspecto importante en la gestión del transporte es la coordinación con el resto de actividades de la empresa, especialmente con respecto al almacenaje y servicio al cliente. En algunos casos, el transporte es el último punto de contacto con el cliente y, en consecuencia, la empresa tendría que esforzarse al cumplir las expectativas de éste con el fin de utilizar esta relación para sus mejores ventas. (D. De la Figuera, 2005, p.26)

En resumidas cuentas, la gestión de la logística empresarial no tan solo implica la gestión de transporte, almacenaje, embalaje y manipulación de materiales para la distribución, sino también el procesamiento de pedidos, la gestión de inventario y algunos elementos de la producción y de compras. Es decir, donde quiera que haya una actividad por el control del suministro. El movimiento y almacenaje de productos y materiales actualmente se considera parte de la cadena de suministro total y, en consecuencia, dentro de la responsabilidad de la gestión logística. (D. De la Figuera, 2005, p. 16)

1.5.3 Sistema Justo a tiempo

Sistema de administración y del control de inventario en el cual los inventarios se adquieren e insertan en la producción en el momento preciso en que son requeridos. (J. Van Horne, 2003, p. 276).

La idea de los sistemas justo a tiempo de acuerdo a James C. Van Horne (2003) es tomar inventario del proceso de producción conforme a lo que se vaya necesitando a medida

que se vaya produciendo, para lo cual se debe contar con un sistema de información muy preciso en cuanto a la producción de inventario, deben realizarse compras eficientes, tener proveedores muy confiables y un método efectivo de manejo de inventario. Si bien el inventario de materias primas y el de inventario en tránsito nunca pueden ser cero el sistema justo a tiempo busca reducirlo bajo un control sumamente riguroso. No obstante el sistema justo a tiempo no busca solo reducir inventarios sino también aumentar continuamente la productividad, la calidad del producto y la flexibilidad de la producción.

1.5.3.1 Objetivos del sistema justo a tiempo

Los objetivos fundamentales que persigue la filosofía del justo a tiempo, se pueden argumentar en los siguientes puntos (J. Anaya, 2007, p.118):

- ✓ Atacar los problemas fundamentales
Cuando aparecen problemas, debemos enfrentarnos a ellos y resolverlos directamente, sin salirnos por la tangente tomando soluciones que traten de posponerlos o encubrirlos.
- ✓ Eliminar despilfarros
El segundo objetivo de la filosofía justo a tiempo, se puede expresar como la eliminación de todo lo que no añada valor al producto desde el punto de vista del cliente.
El enfoque justo a tiempo, consiste en eliminar la necesidad de una fase de inspección independiente, poniendo énfasis en dos imperativos:
 - Hacer las cosas bien a la primera.
 - Conseguir que el operario asuma la responsabilidad de controlar el proceso que lleve a cabo las medidas correctoras que sean necesarias, proporcionándole unas pautas que deben intentar alcanzar (J. Anaya, 2007, p.118).

De acuerdo a Julio Anaya eliminar todas las actividades que no añadan valor al producto, reduce costes, mejora la calidad, reduce los plazos de fabricación y aumenta el nivel de servicio a los clientes. Indirectamente, por supuesto, también puede aumentar las ventas.

Eliminar despilfarros implica mucho más que un solo esfuerzo. Requiere una lucha continua para aumentar gradualmente la eficiencia de la organización y exige la colaboración de una gran parte de la planilla de la empresa, según Julio Anaya (2007).

1.5.4 La logística de distribución como ventaja competitiva de valor añadido

De acuerdo a August Casanovas, Lluís Cuatrecasas (2003), la ventaja competitiva en un sistema logístico se puede obtener tanto por servicio, coste o producto.

La ventaja en servicio viene de la mano de un entorno personalizado con una relación directa con el cliente, llegando a definir a medida el producto, las promociones y el nivel de servicio. En la gestión del campo de la distribución se requerirá adecuar más selectivamente el nivel de servicio al tipo de cliente. El beneficio obtenido en esta línea de trabajo-eficacia- vendrá dado por un incremento de los ingresos o valor de las ventas, ya sea por el valor añadido al producto, por el cual el cliente está dispuesto a pagar un precio más alto, o por conseguir una cuota de mercado más amplia frente a los competidores, debido al valor añadido del producto a un mismo precio, según August Casanovas y Lluís Cuatrecasas (2003).

La ventaja en coste viene de la mano de un alto grado de utilización de la capacidad, mayor rotación de activos, mayor productividad en las operaciones de aprovisionamiento, fabricación y distribución, y una interrelación mayor con los proveedores y clientes, o por relación de cofabricantes. El beneficio obtenido en esta línea de trabajo-eficacia- vendrá dado por un margen y una rentabilidad económica más elevada, de acuerdo a August Casanovas, Lluís y Cuatrecasas (2003).

1.5.5 Logística de distribución y estrategia

La respuesta eficiente al consumidor es un enfoque estratégico del cual productores y distribuidores estrechan su relación para dar valor al consumidor y a su cadena de suministro. Se persigue, por tanto, el aprovechamiento de oportunidades de mejora a través de la colaboración de fabricantes, operadores logísticos y distribuidores en los

procesos de generación y satisfacción de la demanda, de acuerdo a Ignacio Soret Los Santos (2006).

La logística son un conjunto de actividades relacionadas entre si, que giran en torno al producto o servicio, pero estas actividades que abarcan desde la producción hasta la distribución del producto o servicio tienen el carácter de ser estratégicas ya que son planeadas previamente por la parte directiva o gerencial de la empresa para lograr un determinado fin u objetivo en la empresa, con el cual generalmente se busca aumentar la utilidad de la empresa, reducir costos o aumentar y mantener clientes.

Las diferentes estrategias logísticas comprenden muchas áreas de la empresa, tan diferentes como:

- Gestión de compras y de aprovisionamiento: donde se pueden tomar decisiones sobre el grado de integración vertical y el número de proveedores y su calidad. Actualmente las tendencias son:
 - Una reducción del número de proveedores, cosa que conduce a una simplificación de la gestión, reducción del precio y mejora de servicio ya que nuestro nivel de compra es superior.
 - La separación de las funciones de compra y aprovisionamiento.
- Gestión de pedidos: donde se pueden tomar decisiones sobre el ciclo de pedidos de los clientes y las tecnologías de las informaciones aplicadas, el grado de informatización del sistema, los lead-time de entrega, pedido mínimo, etc.
- Política de inventario: clases de inventarios y rotaciones, red de almacenes y localización, además del grado de integración y gestión de los mismos.
- Política de transporte: grado de subcontratación del transporte. Elección del tipo de transporte según: el nivel de servicio requerido, los costes etc., teniendo en cuenta las tendencias del sector del transporte (concentración, normativas comunitarias, crecimiento del transporte intermodal, congestión del tráfico, etc.)
- Política de servicio al cliente. Diferenciación por canales: por mayorista-minorista-cliente o por grandes superficies, rapidez y fiabilidad de entrega y los sistemas de información externos.

- Red logística: se deciden las fuentes de suministro y la localización, el número de fábricas, capacidad de producción y enfoque.
- Sistema de planificación: organización de los flujos de información y elección de los diferentes modelos de planificación. (A. Casanovas, Ll. Cuatrecasas, 2003, p.55).

1.5.6 Importancia de la logística de distribución

La importancia de la logística radica en la necesidad de mejorar el servicio un cliente, optimizando la fase de mercado y transporte al menor costo posible, algunas de las actividades que pueden derivarse de la gerencia logística de una empresa son las siguientes:

- a) Aumento en líneas de producción.
- b) La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos.
- c) La cadena de distribución debe mantener cada vez menos inventarios.
- d) Desarrollo de inventario. (A. Castellanos, 2009, p.6).

Estas pequeñas mejoras en una organización se traducirán en los siguientes beneficios:

- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.
 - Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.
 - Coordinación óptima de todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.
 - Ampliación de la visión gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.
- e) La definición tradicional de logística afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y la forma adecuada, al menor costo posible. (A. Castellanos, 2009, p.6).

CAPITULO II:

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El control de gestión y la logística de distribución son dos herramientas de control estratégico que se encuentran operando en el departamento de distribución en una empresa del rubro retail. El control de gestión es la herramienta encargada de guiar, controlar y evaluar al departamento de distribución, en función de la planificación estratégica acordada e implantada por el directorio de la empresa para concretar su objetivo establecido. Por su lado la logística de distribución es una herramienta que orienta sus estrategias al logro de sus objetivos fundamentados en los productos de la empresa, en los canales de distribución y los consumidores. Estas son estrategias planificadas de tal manera que permita disminuir los costos asociados a cada una de estas actividades con el objetivo de aumentar la utilidad de la empresa.

Las dos herramientas mencionadas en el párrafo anterior, de manera necesaria y complementaria pueden lograr guiar coordinadamente en una misma dirección al departamento de distribución de la empresa investigada y por ende lograr su objetivo final, por el contrario si ambas no se pueden coordinar en el departamento en cuestión puede causarse un desorden de actividades que puede trascender incluso a toda la empresa sin lograr objetivo alguno. Otra contingencia a originarse es que una de estas herramientas sea innecesaria y solo produzca gastos a la empresa, dirigiéndola en una dirección totalmente contraria a su objetivo.

La no relación de los controles del sistema de la logística de distribución con el sistema del control de gestión afectara la maximización de utilidades lo cual ha sido definido como un foco estratégico por la empresa investigada; por ello la presente investigación tiene como finalidad analizar la importancia de la relación del control de gestión en el área de la logística de distribución en una empresa de retail de la V región. Para la investigación se deberán describir los procedimientos estratégicos de la logística de distribución y su relación con los costos en la empresa, comprender el control de gestión como sistema para el logro de objetivos de la empresa estudiada y por ultimo investigar la finalidad del control de gestión en el área de la logística de distribución en esta empresa del retail de la V región.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Preguntas de investigación

2.2.1.1 Pregunta General

¿Cuál es la importancia del Control de Gestión en el área de la Logística de Distribución de una empresa de retail en la V región?

2.2.1.2 Preguntas Específicas

- ¿Cuáles son los procedimientos estratégicos de la logística de distribución y su relación con los costos en la empresa de retail en estudio?
- ¿Cuál es la relación del control de gestión como sistema para apoyar el logro del objetivo financiero de la empresa en estudio?
- ¿Cuál es la finalidad del control de gestión en el área de la logística de distribución de la empresa de retail en estudio?

2.2.2 Objetivo General

Analizar la importancia del control de gestión en el área de la logística de distribución en una empresa del área de retail en la V región.

2.2.3 Objetivos Específicos

1. Describir los procedimientos estratégicos de la Logística de Distribución en la empresa de retail en estudio y su relación e impacto en los costos.
2. Comprender la relación habida del control de gestión como sistema para apoyar el logro de los objetivos financieros de la empresa.
3. Indagar la finalidad del control de gestión en la logística de distribución de la empresa de retail en estudio.

2.3 METODOLOGÍA

El tipo de investigación a realizar, presenta una perspectiva Fenomenológica con un paradigma Naturalista y metodología Cualitativa con un alcance Descriptivo Explicativo.

2.3.1 Recopilación de información

En esta etapa se reunirá información sobre el control de gestión, y la logística de distribución de tal manera de conocer y comprender a fondo ambos conceptos.

La recopilación de información se basara en la revisión de material bibliográfico tales como libros, apuntes, revistas y otras publicaciones referentes a estos temas.

También se examinaran páginas web que entreguen información referente a estos temas.

2.3.2 Sistematización de la información

Los criterios de orden de la información son los siguientes:

- Conceptos, características, modelos, procedimientos, componentes y sistema del Control de Gestión.
- Conceptos, objetivos, tipos y actividades de la logística.
- Concepto, objetivos, actividades, y funcionamiento de la Logística de Distribución.

2.3.3 Elección del sujeto a investigación

La siguiente investigación se basara en una empresa del área del retail de la V región, la cual posee Control de Gestión y un área o departamento de Logística de Distribución

para sus productos; ambos juegan un papel fundamental en este tipo de empresas para la gestión de una buena estrategia, logro de objetivos y posterior éxito comercial.

Para el caso de la entrevista se seleccionara personal de los diferentes departamentos de la empresa, uno de ellos será en el departamento de Logística, que corresponde al Gerente de esta área, de manera que pueda entregar información relevante y precisa para la investigación en curso, en el otro departamento será el Encargado del control de gestión que permita conocer los procedimientos de este y por ultimo será un Operario de la empresa que pueda indicar desde otra perspectiva lo que realmente ocurre en la empresa.

2.3.4 Aplicación de la técnica de Recogida de datos

2.3.4.1 Entrevista:

En esta etapa se espera por medio de una cita entrevistar al Gerente de Logística de la empresa, al cual se le realizaran preguntas predeterminadas con el fin de conocer las actividades y el manejo de la Logística de Distribución, la duración de la entrevista es de 45 minutos aproximadamente.

Dentro de la entrevista también se podrán ir generando nuevas preguntas con el fin de aclarar lo expuesto por el entrevistado.

La entrevista será transcrita y enviada vía e-mail al entrevistado para su eventual aprobación o posibles sugerencias y ajustes señalados por él.

La segunda entrevista también se acordara previamente y será al encargado del control de gestión, quien nos dará a conocer los procedimientos de esta área en función a la logística de distribución. La duración de la entrevista es de 45 minutos aproximadamente.

Dentro de la entrevista también se podrán ir generando nuevas preguntas con el fin de aclarar lo expuesto por el entrevistado.

La entrevista será transcrita y enviada vía e-mail al entrevistado para su eventual aprobación o posibles sugerencias y ajustes señalados por él.

La tercera entrevista se realizara a un operario del área de la logística de distribución de la empresa, quien nos informara de lo que realmente ocurre desde otra perspectiva. La duración de la entrevista es de 30 minutos aproximadamente.

Dentro de la entrevista también se podrán ir generando nuevas preguntas con el fin de aclarar lo expuesto por el entrevistado.

La entrevista será transcrita y enviada vía e-mail al entrevistado para su eventual aprobación o posibles sugerencias y ajustes señalados por él.

2.3.4.1.1 Preguntas a realizar en cada una de las entrevistas:

Logística de distribución:

¿Cómo define Ud. la logística de distribución en su empresa?

¿Cuál es el objetivo concreto de la logística de distribución en su empresa?

¿El ambiente de su empresa es propicio para el desarrollo de este objetivo?

¿El personal de la parte distribución entiende el objetivo a lograr con la logística de distribución?

¿Cuál es el ciclo que se maneja en la logística de distribución?

¿Cuáles son las áreas que se identifican dentro de la logística de distribución de esta empresa?

Funcionamiento y objetivos de cada área

Control de gestión:

¿Qué es control de gestión para la empresa?

¿Con qué frecuencia el control de gestión evalúa la logística de distribución para entregar una evaluación?

¿Con el control de gestión evalúan factores externos a la empresa en el área de la logística de distribución?

¿Cuáles son los principales objetivos del control de gestión en general con respecto a la logística de distribución?

¿El control de gestión presenta limitaciones en la logística de distribución?

¿Qué relación existe entre el control de gestión y la planificación estratégica?

¿Qué indicadores usa el control de gestión en la logística de distribución?

¿Cuáles son los objetivos concretos de entregar una evaluación de la logística de distribución a la gerencia?

¿Qué características tiene este informe o evaluación?

¿Cómo considera que es el control de gestión en la logística de distribución?

¿Cómo visualiza el área control de gestión al área Logística de Distribución en cuanto a los controles que tiene esta última?

Funcionamiento del control de gestión en cada área de la logística de distribución

Operario del área de distribución

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la parte distribución de la empresa?

¿A ustedes le informan de la metas de la empresa?

¿Usted se siente comprometido con la empresa?

¿Qué entiende Ud. por Control de Gestión?

¿Qué entiende Ud. por planificación estratégica?

¿Qué la empresa cumpla sus metas en el área de lo logística de distribución, beneficia a los obreros como Ud.?

¿Ud. cree que el control es importante dentro es esta área?

Y por lo que Ud. entiende ¿cree que es importante el control de gestión en esta área?

2.3.5 Credibilidad, Confirmabilidad y Fiabilidad.

Credibilidad

El entrevistado revisara la transcripción de la entrevista para así proporcionar sugerencias, correcciones y/o ajustes si son necesarios.

Confirmabilidad

Se presentará al reunir las tres entrevistas realizadas, a tres personas distintas que pertenecen a la empresa, ya que se verificara que no se contrapongan entre ellos, lo que se complementará con la información obtenida en análisis de los procesos.

Fiabilidad

La presente investigación es realizada por una alumna de la carrera de Auditoria de la Universidad de Valparaíso, sin intención de adulterar o realizar alguna acción en contra de la empresa con la información obtenida de esta.

2.3.6 Tabulación de resultado

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS		
Control de Gestión	Almacenamiento		
	Gestión de pedidos		
	Transporte		
	Embalaje		
	Control de inventario		
	Evaluación	Frecuencia Objetivo Características Fact.externos	
	Supervisión		
	Importancia		
	Limitaciones		
	Indicadores		
	Objetivo		
	Planificación estratégica		
	Definición		
	Logística de distribución	Áreas	Almacenamiento
Gestión de Pedido Embalaje			Objetivo Personal Objetivo
Transporte Control inventario			Objetivos Sist. Justo a tiempo Objetivo
Personal		Incentivos Compromiso Metas	
Ciclo			
Control			
Objetivos			
Definición			

2.3.7 Análisis de los resultados de las entrevistas

Los resultados de la investigación serán analizados de acuerdo a la documentación recopilada anteriormente y a las entrevistas; ambos puntos serán claves para dar a conocer la importancia del control de gestión en el área de la logística de distribución de esta empresa del retail de la V región, para luego proceder a su análisis y obtener una conclusión que ayude a la empresa a confirmar o corregir sus procedimientos respecto al tema.

2.3.8 Discusión de resultados

Todos los descubrimientos hechos a través de las entrevistas serán contrastados con el marco teórico para ver si hay posibles discordancias.

2.3.9 Conclusiones

Finalmente para concluir se dará a conocer cual es la importancia del Control de Gestión en el área de la Logística de Distribución de la empresa del retail de la V región y esto le va a permitir a la Gerencia de la empresa tomar decisiones con respecto a estas dos herramientas estratégicas que se han estado implementando hasta ahora para el logro de su objetivo.

2.3.10 Informe final

Luego de haber realizado las conclusiones basadas con el marco teórico y contrastado con las entrevistas, se procede a redactar el informe final del presente proyecto de tesis.

CAPITULO III:

3.1 ANALISIS DE RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

Conclusiones de las categorizaciones

Áreas de la logística de distribución:

El Gerente de logística expone que se manejan 5 áreas dentro de logística de distribución las cuales son el almacenamiento, la gestión de pedidos, el embalaje, el transporte y el control de inventario.

Área de almacenamiento:

Los productos son llevados a la bodega de almacenamiento para lo cual realizan cálculos de capacidad junto con estudiar como serán apilados los productos dependiendo de las características de cada uno. Aquí también se empieza a usar el control de inventario.

Etapas del almacenamiento:

El gerente de logística utiliza zonas, como la de maniobra donde se arman y desarman los pallets, se realiza un control de recepción y de deterioro de los productos, aquí las mermas encontradas se llevan a la zona de resguardo y los demás productos pasan a los estantes por orden de llegada, posterior a esto los productos salen según los pedidos, y se origina el control de salida de estos.

Control del almacenamiento:

Dentro del galpón existen cámaras, junto con un acceso restringido en cuanto al personal y prohibición de ingresar con elementos como los bolsos, con estas medidas se resguarda lo principal que según el operario de la empresa son los productos ya que se ha sabido que en ciertas ocasiones han sido robados.

Objetivos del almacenamiento:

Mantener los productos con disponibilidad y en óptimas condiciones, hasta su distribución.

Área de gestión de pedidos:

Para el Gerente de logística esta área es la base de la distribución; debido a la llegada de los pedidos se empiezan a mover todos los demás procesos, y lo más importante es cumplir con el en el menor tiempo posible de manera óptima. En esta área la fecha entre el pedido y la entrega de este se considera un indicador para evaluar las gestiones.

Control de la gestión de pedidos:

Según el operario de la empresa uno de los controles que usan en esta área es el timbre y firma que debe llevar el documento de la orden del pedido lo cual autoriza a que este se desarrolle, pero además afirma que ocurren errores en cuanto a las cifras de los pedidos que se estipulan en la orden.

Objetivo de la gestión de pedidos:

El objetivo es activar las demás funciones de la distribución ya que esta es la base. Además sirve como un indicador para las gestiones y como punto de referencia para saber cuántos productos se deben manejar en bodega disponibles.

Área de embalaje:

El embalaje de los productos ocurre cuando llegan los productos de la distribución y van a ser almacenados y posteriormente cuando salen de bodega para ser distribuidos, todo esto de acuerdo al producto y posibles situaciones climáticas cuando van a ser transportados.

Control del embalaje:

Según el operario debería controlarse el empaquetado de los productos ya que a veces quedan mal hechos y ellos deben volver a hacerlo cuando le correspondía a otros realizar bien esa labor, además el encargado de control de gestión afirma que no existe un control en esa área y que solo se dan cuenta que los productos están mal empaquetados cuando se rompen.

Conocimiento del personal del área de embalaje:

Debido a que los productos siempre son los mismos el personal tiene un manual para el embalaje de cada uno de los productos, por tanto no debieran existir mayores inconvenientes.

Objetivo del embalaje:

Proteger el producto durante su permanencia en bodega y durante su traslado para que se mantengan en óptimas condiciones.

Transporte de productos:

Para el transporte de los productos arriendan los servicios de una flota de camiones externos, con los cuales tienen una ruta establecida y acuerdos en cuanto a los daños que se les puede ocasionar a los productos durante el traslado y cambios en las rutas.

Control de transporte de productos:

El operario señala que existe un control en cuanto a la forma que se distribuyen los productos dentro del camión que los transportara de manera que la salida de este lleve la mayor cantidad de pedidos que les sea posible.

Objetivo del transporte de productos:

Cumplir con los pedidos a tiempo en buenas condiciones y con el menos costo posible para la empresa.

Área de control de inventario:

Este controla las entradas y las salidas de los productos de bodega junto con llevar un registro de estos durante su permanencia ya sea como control o como dato para gestionar los pedidos.

Control de inventario:

Según el operario es saber cuantos productos hay cuantos llegaron y cuanto salieron.

Sistema justo a tiempo:

La finalidad es mantener la menor cantidad de productos almacenados para evitar un costo de oportunidad con los productos ociosos en bodega, pero a la vez se debe mantener un equilibrio de stock de manera que no falten productos para cumplir con los pedidos.

Objetivo del control de inventario:

Tener un control completo sobre los productos, lo que va a permitir realizar un análisis en base a los registros, por ejemplo aumentos o disminuciones en entradas o salidas de los productos.

Personal de la logística de distribución:**Incentivos:**

Según lo expuesto por el Gerente de logística y por el operario de la empresa, a pesar de que se informa e incentiva al personal del área de distribución se siguen visualizando falencias en el compromiso de ellos para con la empresa, lo cual podría afectar las metas impuestas ya que ellos no ven como poder mejorar su trabajo solo aumentan su disposición por los incentivos.

Compromiso de los operarios de la empresa:

Por lo expuesto en la entrevista del Gerente de logística y el operario las respuestas son opuestas ya que el Gerente dice que no hay compromiso del operario en la empresa y este último expone lo contrario.

Metas informadas a los operarios de la empresa:

Gerente de logística y operario asumen que las metas son informadas pero este último no lo encuentra razonable ya dice que a él no le afectan si estas se cumplen o no porque nunca ha visto resultado de estas.

Ciclo de la logística de distribución:

Según el Gerente de logística, los productos llegan de la producción, son revisados y con máquinas son apilados en los estantes de almacenamiento, de ahí salen cuando se

formula algún pedido, posterior a este se llevan al embalaje para ser preparados para su transporte de acuerdo a las características de cada uno, y finalmente son llevados hasta el cliente o hacia sus bodegas auxiliares.

Control en la logística de distribución:

Según el operario es importante controlar todo lo que se hace dentro de la logística de distribución ya que de esta manera se pueden prevenir robos cuando llega gente con malas costumbres ya que por estos controles han podido detectar quienes son y así proceden a su despido.

Objetivos de la logística de distribución:

Para el Gerente de logística el objetivo es en cierta medida impulsar las ventas de los productos de manera estratégica adelantándose a la competencia y entregando productos de calidad logrando ganar clientes habituales. Todo esto sin perder el factor costo – beneficio para la empresa.

Definición de la logística de distribución:

Para el Gerente de logística esta área en la distribución es una herramienta para generar ventajas, las cuales deben ser estratégicas, frente a la competencia. Lo cual también podría crearle un valor agregado a la distribución.

Control de gestión y almacenamiento:

El encargado de control de gestión señala que utilizan códigos para los productos y para los pallets logrando así identificar cada producto que entra y sale de la bodega de almacenamiento con lo cual también pueden llevar un conteo de lo que se encuentra en bodega en un determinado momento.

Control de gestión y gestión de pedidos:

Según el encargado del control de gestión los pedidos se respaldan de manera electrónica tanto como en papel y para que este salga al cliente se debe llenar la contrapartida del documento y con previa autorización del control de gestión.

Control de gestión y transporte de productos:

El control de gestión según su encargado busca que los productos lleguen a su destino de igual forma a como salieron de la bodega y para ello exigen a la flota de los camiones cumplir con ciertas exigencias como por ejemplo la higiene.

Control de gestión y embalaje:

El encargado de control de gestión señala que los trabajadores del embalaje tienen manuales para empaquetar los productos según las características de estos y según el fin si es para apilarlos en los estantes o para transportarlos de esta manera participa el control de gestión en el embalaje.

Control de gestión y control de inventario:

Según el encargado del control de gestión el control de inventario es un control centrado en el conteo de los productos en cambio, el control de gestión es más generalizado.

Evaluación:**Frecuencia de evaluación del control de gestión a la logística de distribución:**

El control de gestión según su encargado evalúa de manera diaria a la logística de distribución ya que esta es un proceso y lo que se hace en un día tiene influencia en el siguiente por tanto es un proceso que no se puede dividir.

Objetivo de la evaluación entregada a gerencia sobre la logística de distribución:

La evaluación de la logística de distribución es entregada a la Gerencia por parte del área de control de gestión, según su encargado tiene por finalidad que esta tome decisiones, mida y evalúe lo que se está haciendo, junto con además evaluar también a los encargados de cada área.

Características de la evaluación entregada a Gerencia:

Según el encargado del control de gestión la evaluación entregada a Gerencia debe tratar sobre los puntos críticos del área, para que se tomen decisiones con respecto a estos, también la evaluación debe contener los indicadores que se usan para evaluar el área en cuestión.

Evaluación de factores externos de la logística de distribución:

El encargado del control de gestión señala que una de las cosas que evalúa la Gerencia para hacer cambios es la competencia debido a la gran cantidad que existe y uno de los puntos a tratar frente a la competencia son los tiempos de entrega.

Funciones que supervisa el control de gestión en la logística de distribución:

El encargado del control de gestión señala que se supervisa la gestión del personal tanto de cada uno como en sus funciones en grupo.

Importancia del control de gestión:

El operario de la empresa señala que si es importante de lo contrario no se realizaría.

Limitaciones del control de gestión en la logística de distribución:

Una de las principales limitaciones según el encargado del control de gestión hace referencia al personal de la empresa al cual haciéndole reuniones informativas aun no logran comprender el sentido del control de gestión y además señala que la información registrada por el personal muchas veces no es verdadera.

Indicadores del control de gestión en la logística de distribución:

Según el encargado del control de gestión los principales indicadores utilizados por el control de gestión en la logística de distribución son el tiempo de acuerdo a los plazos de entrega, calidad de productos entregados tanto como las devoluciones de estos, las mermas, pérdidas y cantidad de pedidos despachados en un día, los costos de distribución de un pedido y los reclamos de clientes.

Objetivo del control de gestión:

Según el encargado de control de gestión es controlar día a día las funciones de la logística de distribución y a sus encargados, verificando que todo se este realizando de acuerdo a los objetivos estratégicos establecidos previamente por la Gerencia.

Control de gestión y planificación estratégica:

El encargado del control de gestión señala que la planificación estratégica viene de la Gerencia y que ellos, los encargados, ven que es esto se cumpla en las áreas determinadas, mientras tanto el operario de la empresa tiene una muy vaga idea de lo que es la planificación estratégica.

Definición de control de gestión:

El encargado de control de gestión explica que cuando evalúan con el control de gestión la logística de distribución entregan los resultados a Gerencia para que esta los utilices como herramientas de evaluación lo que los puede llevar a realizar correcciones o algún cambio total en el área, por otro lado el operario de la empresa solo a escuchado hablar del control de gestión y ha visto a sus encargados.

CAPITULO IV:

4.1 DISCUSIÓN DE RESULTADO

En el marco teórico se define al control de gestión como: “el conjunto de técnicas, procedimientos y herramientas que posibilitan el logro de los objetivos estratégicos, en el menor tiempo y mínimo costo posible” según P. Jiménez Bermejo (2001), en tanto, para la empresa según el encargado del control de gestión, este es el control que se realiza a los procedimientos de cada área, con los cuales se elaboran reportes o check list generando a su vez resultados que van directamente a la parte Gerencial de la empresa para temas de evaluación y posibles correcciones si la situación en el área lo requiere. Todo ello después de haber realizado un análisis de las funciones que el mismo Directorio o el área Gerencial de la empresa ha impuesto según los propósitos que han sido determinados, lo que también se puede corroborar en el marco teórico cuando se menciona que dentro de los procedimientos del control de gestión esta el análisis, que determina como trabaja el sistema en que va a operar su control, al cual puede agregar mejoras, orientando las acciones de la empresa mediante la planificación estratégica de acuerdo a los objetivos de esta, posteriormente controla que cada actividad se este realizando como esta establecida y por ultimo evalúa que los resultados que se han obtenidos estén acordes a los resultados previamente trazados para así entregar un diagnostico a la empresa de los procesos que se han estado realizando en esta misma.

Según el autor Juan C. Mira Navarro (2006), el control de gestión junto con utilizar los recursos disponibles para el logro de los objetivos de la empresa, señala que también este tiene otras finalidades como las de informar, coordinar, evaluar y motivar. De todas estas finalidades solo tres se ven claramente reflejadas en la empresa, las cuales son la utilización de los recursos, informar y evaluar, por lo que la empresa debería trabajar más en las otras dos finalidades para lograr cumplir con la definición de un efectivo control de gestión que utiliza un conjunto de técnicas.

Se debe destacar que las finalidades de coordinar y motivar del control de gestión influyen de manera importante en el personal de la empresa, quienes necesitan trabajar de

manera consciente y coordinada para lograr el objetivo de esta, por lo que indudablemente necesitan ser previamente motivados para aspirar a realizar y lograr exitosamente la ejecución de sus trabajos. Si el Directorio y personal de la empresa trabajan de manera óptima y conjunta de acuerdo a las técnicas y finalidades del control de gestión señaladas en el marco teórico, se lograra trabajar de manera eficiente porque podrán saber si la empresa se encuentra controlada adecuadamente, podrán disponer de un control preventivo con el que la empresa en estudio no cuenta ya que se infiere que su control de gestión es mas básico, también podrán controlar el grado de cumplimiento de su objetivo, control que en la empresa investigada si es ejecutado de manera óptima con la realización de informes entregados a la Gerencia, estas técnicas además ayudan a la toma de decisiones de cada área, lo que en este estudio se refiere precisamente al departamento de logística de distribución de la empresa, quienes si utilizan el control de gestión para esta labor, este ultimo también permite medir la capacidad de los recursos de la empresa, en este caso se refiere a los recursos del área de logística de distribución los cuales son medidos por el mismo área ya que se trata de controlar sus costos.

Cabe destacar que Luis Muñiz (2003) destaca el control preventivo nombrado en el párrafo anterior como uno de los requisitos mínimos del control de gestión para que éste sea eficaz, y además también nombra como requisito mínimo el lograr que los individuos de la empresa estén motivados para alcanzar los objetivos previstos.

Como se mencionaba anteriormente el control de gestión cuenta con una finalidad de motivar al personal para que estos colaboren al logro y cumplimiento de los objetivos de la empresa, lo cual no es realizado de manera efectiva y además el control de gestión debe ser utilizado por todos los responsables de las áreas como una herramienta imprescindible, labor que en la empresa en estudio se realiza de manera apropiada en el área de la logística de distribución ya que según el entrevistado se evalúa solo a los responsables de cada área porque son los que tienen que guiar el desarrollo de los procesos para que se cumplan los objetivos establecidos para el área correspondiente, los cuales están orientados generalmente a los clientes.

El control de gestión de acuerdo al autor Joan María Amat (2003), esta relacionado estrechamente con el proceso estratégico, tanto con la formulación de alternativas estratégicas como con el posterior proceso de control de la implantación de éstas ultimas

para así facilitar la congruencia de la actuación de la dirección y de los diferentes centros con objetivos globales, gestión que en la empresa de acuerdo al entrevistado viene dirigido por la parte gerencial de esta y ellos supervisan que se realice el proceso, pero también cabe destacar que dentro de sus estrategias deberían incluir la coordinación y motivación al personal nombradas anteriormente como finalidades del control de gestión ya que su colaboración es de vital importancia para cumplir con el objetivo de la empresa. No obstante la empresa en su control de gestión cumple con todos los componentes de una planificación estratégica establecidos por el autor Luis Muñiz (2003), para lograr sus objetivos, ya que posee su misión como empresa, tiene objetivos a largo plazo, analizan sus posibles estrategias, y realizan un plan financiero.

La empresa en estudio en lo referente al control de gestión hace mención a dos limitaciones las cuales son, la gran cantidad de reuniones que se realizan para que el personal comprenda lo referido a los controles, lo cual se puede deber a la falta del recurso de la motivación, y también se hace mención a otra limitación nuevamente referente al personal que son los registros que en ocasiones no están correctamente realizados por lo que la información no cumple totalmente con ser fidedigna lo que se debe corregir imperiosamente ya que esto conllevará a grandes errores y ocasionará dudas de los resultados obtenidos. Estas dos limitaciones mencionadas se encuentran insertas dentro de las limitaciones a la que se refiere el autor Luis Muñiz (2003):

- La historia, los principales acontecimientos, la conducta humana de sus trabajadores y directivos hacen que el control de gestión sea diferente en cada empresa.
- La formación, capacitación y las cualidades de todos los trabajadores y directivos de la empresa limitan que se pueda tener un control de gestión más o menos desarrollado.

De esto se desprende que el control de gestión debe ser necesariamente más eficiente en esta área, para lo que se necesita un Directorio con un personal informado, coordinado y motivado, sin embargo en la entrevista al operario se refleja claramente lo contrario ya que éste indica que no ven los resultados del cumplimiento de las metas por lo que con mayor razón no sienten incentivo alguno y les da lo mismo cumplir con ellas o no, con lo que asimismo comenta que los incentivos son pocos en la empresa, y además presenta

una vaga idea de lo que es el control de gestión lo que indica que no hay manejo del tema por parte del operario.

De acuerdo a los autores August Casanovas y Lluís Cuatrecasas (2003), la logística de distribución comprende la planificación, la organización y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales y productos desde la adquisición hasta el consumo, a través de la organización y como un sistema integrado. El objetivo que pretende conseguir es satisfacer las necesidades y los requerimientos de la demanda de la manera más eficaz y con el mínimo coste posible, definición que para el entrevistado se centra al igual que en la definición anterior en lograr la satisfacción del cliente y además agrega el generar ventajas competitivas para enfrentarse y posicionarse por sobre la competencia que día a día amenaza ante el mercado. Sin embargo para todo ello se necesita de la planificación, organización y control que citan los autores correspondientes a las actividades de traslado y almacenamiento; además todo debe realizarse con el menor costo posible para lograr el objetivo de la empresa, y asimismo sumarle al producto un valor añadido que le otorgue superioridad frente a los mismos de la competencia. Es aquí donde se origina el factor de la competitividad abordado por el entrevistado y citado en el marco teórico.

Frente a estas referencias señaladas anteriormente por el entrevistado, se puede decir que ambas van directamente relacionadas ya que al otorgarle un valor añadido al producto se puede lograr satisfacer de mejor manera al cliente.

Otro punto a relacionarse junto a la satisfacción de los clientes y el valor añadido en los productos es el sistema justo a tiempo señalado en el marco teórico por el autor James C. Van Horne (2003), "la idea de tomar inventario del proceso de producción es conforme a lo que se vaya necesitando a medida que se vaya produciendo, para lo cual se debe contar con un sistema de información muy preciso en cuanto a la producción de inventario, deben realizarse compras eficientes, tener proveedores muy confiables y un método efectivo de manejo de inventario". Para el entrevistado de la empresa en estudio el sistema justo a tiempo busca mantener el mínimo de productos almacenados para evitar que se tengan productos ociosos en las bodegas, lo que causa un costo de oportunidad, definición y objetivo que coinciden con los del marco teórico según el autor, ya que ambos se refieren en si a insertar el producto en el mercado en el momento

preciso en que es requerido para lo cual debe existir un riguroso control de los productos y de todo el sistema de distribución.

El objetivo de la logística de distribución según el entrevistado hace referencia al consumidor y a sus demandas, lo mismo que se menciona en la definición de la logística de distribución por lo autores, junto con destacar que debe realizarse al menor costo posible.

En la empresa en estudio la logística de distribución se divide en cinco áreas las cuales son:

- El almacenamiento
- La gestión de pedidos
- El embalaje
- El transporte
- El control de inventario

A diferencia de la empresa, en el marco teórico según los autores August Casanovas y Lluís Cuatrecasas (2003), la logística de distribución posee tres áreas o fases de procedimientos los cuales son nombrados a modo general debido a que estos deben variar según el giro de la empresa, estos procedimientos son:

- ✓ Gestión de pedidos
- ✓ Gestión de inventario
- ✓ Gestión de transporte

Igualmente dentro de las áreas de la logística de distribución definidas por la empresa anteriormente se encuentran las tres fases o procedimientos descritos en el marco teórico por el autor.

Según los autores August Casanovas y Lluís Cuatrecasas (2003), el transporte por carretera otorga una ventaja que radica en la flexibilidad que proporciona en la entrega puerta a puerta, sistema que coincide con la logística de distribución de la empresa estudiada ya que su mecanismo para la distribución de los productos consiste en una flota de camiones que se trasladan entre sus bodegas y clientes, dando seguridad a sus productos, plazos de entregas óptimos según sus registros y bajos costos. Sin embargo esta flota de camiones es externa a la empresa por lo que su compromiso es solo transportar productos, tema que puede generar un descontento en el cliente cuando los productos no le son llevados por su proveedor directamente, ya que según Daniel Sierra (2005), el transporte es el último contacto con el cliente, por lo que la empresa debe esforzarse en cumplir las expectativas de éste con el fin de utilizar esta relación para sus mejores ventas, y en este caso la flota de camiones al no pertenecer a la empresa no se interesa en cumplir las expectativas del cliente de la empresa de retail, por lo que esta última debe controlar la satisfacción de los clientes con el servicio de entrega y su efecto en las ventas.

Dentro de la logística de distribución de la empresa de retail se encuentra la gestión de pedidos, esta es definida por los autores August Casanovas y Lluís Cuatrecasas (2003), como el área donde se pueden tomar decisiones sobre el ciclo de pedidos de los clientes y las tecnologías de las informaciones aplicadas, tema que para la empresa en estudio no se refiere solamente a los clientes, ya que según el entrevistado estos solo conforman los pedidos externos, y sin embargo también presentan pedidos internos, que estos se refieren a los originados por las bodegas auxiliares de la empresa, donde al igual que un pedido de cliente también se les miden factores como los de tiempo de entrega, las condiciones en las que son entregados los productos, posibles pérdidas en el traslado, etc. Cabe destacar también que el entrevistado nombra la gestión de pedido como la base para mover todos los demás procesos pertenecientes a la logística de distribución.

Según Arturo Ferrín (2005), es difícil que el mercado pueda ofrecer los productos que los clientes necesitan en el momento preciso, en la cantidad y calidad adecuada y al menor costo, y de acuerdo al entrevistado esto es justamente lo que la empresa está buscando realizar de acuerdo a la logística de distribución ya que indica que deben adelantarse al cliente de manera que antes de que este lo requiera el producto esté allí disponible para su adquisición, también deben posicionarse antes que la competencia con productos en

excelentes condiciones y con bajos costos lo que conlleva al objetivo principal de toda empresa que es reducir sus costos para aumentar sus utilidades.

CAPITULO V:

5.1 CONCLUSIÓN FINAL:

Los procedimientos estratégicos de la logística de distribución se centran en colaborar a la disminución y optimización de los costos de la empresa de retail, para lo cual debe encargarse de controlar estos últimos en la distribución de los productos, de manera de favorecer a la maximización del margen de ganancias de la empresa. La logística aporta a la distribución de sus productos el factor de estrategia competitiva lo cual le otorga a la empresa en esta área, una ventaja sobre sus competidores al realizar sus actividades concernientes a los costos con liderazgo, diferenciación y enfoque.

De lo anterior se desprende que la logística de distribución realiza sus actividades de manera estratégica y esto ocurre en las cinco áreas en las que se divide, almacenamiento, gestión de pedidos, embalaje, transporte y control de inventarios.

En el almacenamiento de los productos la logística de distribución de la empresa cuenta con un estricto control de las cantidades máximas de productos que se pueden y deben almacenar, además estos productos deben encontrarse ubicados de forma estratégica de manera de no desperdiciar espacio y deben estar ordenados por cada tipo de producto para obtener una mayor facilidad y rapidez en el retiro de este. La fecha de vencimiento de los productos es otro factor importante a considerar, ya que se debe evitar que estos se venzan en las bodegas, de manera de no generar mermas o posibles devoluciones de los clientes descontentos, otro control importante es referente a la fragilidad de los productos, ya que se deben aprender y aplicar técnicas de manipulación especiales para estos, de esta manera también se ayuda a evitar mermas y el deterioro del producto, ambos factores que impactan en el costo del área de distribución de la empresa, y por ultimo un estricto control de las entradas y salidas para evitar robos u otros accidentes en los productos.

Para la gestión de pedidos se cuenta con una extensa base de datos de los clientes, a los que se le debe controlar su número de compras, cantidad de productos por pedido, frecuencia y tiempos de entrega al cliente de manera de poder prever el stock que se

debe manejar en bodega para responder oportunamente sin perder ventas e incluso se manejan los pedidos programados que dan mayor comodidad al cliente y a la empresa. Lo mismo se debe realizar con los pedidos de las bodegas auxiliares ya que también involucra la distribución o movimiento de los productos.

El embalaje se debe realizar con materiales de bajo costo pero que den seguridad a los productos en su traslado, factor que se debe estar supervisando e innovando constantemente por el personal especializado de esta área.

El transporte de los productos debe ser en el menor tiempo posible para el cliente, lo más seguro para los productos, y bajo en costo para la empresa; para tal objetivo se decidió contar con bodegas a lo largo de toda la V región, las cuales mantienen un stock de acuerdo a los pedidos que se le realizan en un periodo de tiempo determinado, así los productos son entregados de manera más rápida y significa un menor costo para la empresa ya que se cumple la relación de costo y oportunidad, sin embargo también se cuenta con rutas estratégicas para los traslados dependiendo del tipo de pedido que le han realizado. El transporte de los productos se realiza en camiones los cuales son externos a la empresa así se evitan los gastos e imprevistos por fallas mecánicas y la flota de camiones es la que debe responder en caso de accidentes de acuerdo al seguro contratado.

El control de inventario debe ser continuo y sorpresivo de manera de controlar que no hayan productos ociosos en bodega como también debe controlar la cantidad de mermas y robos que se pueden estar generando, de manera de bajar ese margen de pérdidas o provisiones y lograr aumentar las ganancias.

El control de gestión es un sistema que permite implementar estrategias para el logro de objetivos financieros. Sin objetivos no existirían actividades que controlar, por ello la empresa en estudio presenta como su principal objetivo financiero la maximización de utilidades para garantizar la supervivencia y desarrollo de la empresa; en este escenario es en donde el control de gestión opera para velar por el cumplimiento del objetivo, para ello este deberá de informar lo necesario y competente al personal que corresponda para que se tomen las decisiones correctas, también debe de coordinar cada una de las actividades que afectan los resultados de la empresa como lo son las actividades de la

logística de distribución, de manera que estas sean realizadas basándose en la misma meta, también debe de evaluar las operaciones que se han estado realizando y la mejor manera de hacerlo es tasando el resultado financiero que la empresa ha tenido hasta la evaluación y así determinar si realmente las operaciones que se han realizado han reducido los costos y por ultimo debe motivar al personal que realiza cada una de las actividades de la empresa orientadas a la maximización de las utilidades, de manera que se sienta participe y a su vez comprometido. Todo ello a su vez con el mínimo de costo y tiempo posible.

Como se mencionaba en el párrafo anterior el principal objetivo financiero de la empresa es maximizar sus utilidades para lo cual debe reducir costos, en este estudio la reducción de costos se enfoca en el departamento de distribución, objetivo que el control de gestión debe regular y controlar para que se cumpla, lo cual se hace efectivo al permitir la implementación de una herramienta especializada y estratégica en el departamento en cuestión, siendo esta la logística de distribución. Esta ultima en la empresa controla los costos de cada de una de las operaciones realizadas en la distribución y como herramienta especializada en el tema planifica cada paso de manera estratégica para que así esta reducción de costos pueda aumentar utilidades y no trascienda desfavorablemente en el cliente lo que podría resumirse en una baja de las ventas por el aumento del precio de los productos para logra una mayor utilidad en la empresa. En el presente contexto el control de gestión al regular y controlar que todo se este realizando de acuerdo al objetivo principal, supervisa a la logística de distribución como área revisando algunos de sus controles programados ya que por el contrario si este mismo se encargara de planificar y controlar cada actividad del departamento de distribución podría conllevar a errores o a ineficiencias ya que no se especializa en el área y por lo mismo no puede ser estratégico en esta situación, como si lo puede ser para las gestiones en forma general de la empresa. Estos errores o ineficiencias mencionadas anteriormente pueden traducirse en cumplir un objetivo totalmente contrario al establecido, en este caso podría originarse un aumento de costos y una disminución de las utilidad para la empresa debido a la ineficiencia del control de gestión en este tema de distribución. Por todo lo anterior la relación se resume en que el departamento de control de gestión establece el objetivo de maximizar la utilidad de la empresa al área de la logística de distribución, la cual se encarga de controlar que se estén reduciendo los costos para el cumplimiento del objetivo impuesto, lo cual lo va informando continuamente al control de gestión para que este pueda evaluar sus acciones conforme al tema.

De acuerdo al análisis realizado y a los controles establecidos para el cumplimiento del objetivo financiero de la empresa de retail puedo determinar que el control de gastos asociado al área de la logística de distribución si permite la maximización de utilidades de la empresa debido a la disminución de costos en sus operaciones sin afectar las ventas de los productos, objetivo que es supervisado en esta misma área por el control de gestión; en base a lo anterior puedo determinar finalmente que este control de gestión es importante en el área de la logística de distribución de una empresa de retail y se presenta con la finalidad de ser una herramienta estratégica complementaria de esta ultima ya que permite que esta sea implantada y además controla que esta área funcione correctamente para que pueda concretar el objetivo financiero de la empresa, logrando garantizar la supervivencia y desarrollo de esta, por lo demás también podrá evaluarla y corregir ciertas falencias que presente como área estratégica de la distribución de productos y junto con ello además permite que esta sea coordinada con las demás áreas de manera que se organicen en sus operaciones y metas.

BIBLIOGRAFIA

Aitor Urzelai Inza, Manual básico de logística integral, 2006, Ediciones Díaz de Santos

Amat, Joan María. Control de Gestión: una perspectiva de dirección.2002. Gestión 2000.Sexta edición.

Andrés Castellanos Ramírez, Manual de la gestión logística del transporte y la distribución de mercancías, 2009, Ediciones Uninorte.

Arturo Ferrín Gutiérrez, Gestión de “stocks” en la logística de almacenes, 2005, Fundación Confemetal.

August Casanovas y Lluís Cuatrecasas, Logística empresarial, 2003, Ediciones gestión 2000.

Beltrán Sanz, J. Guía para una gestión basada en procesos. 2002. Instituto Andaluz de Tecnología. España.

Cristina Elena Abril Sánchez, Antonio Enríquez Palomino y José Manuel Sánchez Rivero, Manual para la integración de sistemas de gestión, 2006, FC Editorial.

Daniel Serra de La Figuera, La logística empresarial en el nuevo milenio, 2005, Ediciones gestión 2000.

Documento Visión Estratégica 2020 de la Logística Integral en España s.f.

Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel, Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, 2004. Mc Graw Hill Cuarta Edición.

Francisco J. Manso Coronado, Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial, 2003, Ediciones Diaz de Santos.

Franklin B. Enrique Organización de Empresas, 2004, Mc Graw Hill, Segunda Edición

Ignacio Soret Los Santos, Logística y Marketing para la distribución comercial, 2006, Esic editorial, Tercera edición.

James C. Van Horne, Fundamentos de la administración financiera, 2003, Pearson, Undécima edición.

James L. Heskett, Logística: administración de la cadena de suministro, 2004, Pearson, Quinta edición.

Jiménez Bermejo, Patricio; "Control de Gestión". 2001. Lexis Nexis. Segunda Edición.

Jordi Pau i Cos, Ricardo De Navascues y Gasca, Logística Integral, 2001, Ediciones Díaz de Santos.

Julio Anaya, Logística Integral: La gestión operativa de la empresa, 2007, Esic, Tercera edición.

Kaplan, R y Norton, D Cuadro de Mando Integral. 1997. Editora Gestión 2000, España.

Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. Marketing, 2002 International Thomson Editores S.A. Sexta Edición)

Manual de logística y distribución, centros europeos de empresas innovadoras s.f.

María José Escudero Serrano, Gestión de aprovisionamiento, 2009, Copyright ediciones, tercera edición.

Mira Navarro Juan Carlos. Apuntes de Auditoria, 2006, Creative commons.

Muñiz González, Luís. ¿Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en la práctica?, 2003, Gestión 2000.

Stephen P. Robbins y David A. Decenzo, Fundamentos de Administración, 2002, Pearson, tercera edición.

Vicente Serra Salvador, Salvador Vercher Bellver y Vicente Zamorano Benlloch, Sistemas de control de gestión: Metodología para su diseño e implantación, 2005, Ediciones gestión 2000.

ANEXOS:

ENTREVISTAS:

Entrevista al Gerente de Logística

1. ¿Cómo define Ud. la Logística de distribución en su empresa?

La Logística de distribución acá es vital, (pausa) porque aquí mandamos muchos productos al cliente, y para que sea de manera óptimas en cuanto a las condiciones que van a llegar a los clientes, tenemos que desarrollar actividades que tenemos que estudiar antes para que se logre el resultado que buscamos, además estas actividades aparte de llevar el producto al cliente debe satisfacerlos porque nosotros estamos en un cambio constante por todo lo que es la competencia del mercado, porque la idea de nosotros con la Logística de distribución es que nos genere ciertas ventajas que son como herramientas para enfrentarnos, si queremos, y esto en realidad no es tanto si queremos porque igual se da en el día a día... porque la confrontación con las otras empresas siempre esta y en esto tenemos que ser los mejores (pausa) sino seria un departamento de distribución y nada mas y los clientes ni siquiera nos mirarían, (pausa) eso seria a grandes rasgos.

2. ¿Cuál es el objetivo concreto de la Logística de distribución en su empresa?

Nuestra estrategia, es poder llevar al consumidor el producto y a veces ni siquiera es llevárselo cuando lo pidan, es ponerles en frente el producto antes que la competencia, adelantarnos, (pausa) el consumidor va al supermercado a comprar lo que necesita y nuestros productos tienen que estar a su alcance y en todas las variedades posibles, que llame la atención, si piensa en el producto que necesita que inmediatamente lo asocie a nuestras marcas... ya pero ahí ya me estoy yendo a otro lado jajaj eso también tiene que ver mucho con la calidad (pausa) bueno retomando los productos deben estar siempre disponibles, y una forma de lograrlo es que se encuentren en el mayor número de puntos de ventas a lo largo de todo Chile si es posible, siempre estamos trabajando en ello

(pausa) con esta estrategia además tratamos de impulsar las ventas proporcionando al consumidor un punto de compra cercano lo que a su vez lo podemos calificar como una ventaja ante la competencia, ya que muchas veces al posicionarnos nosotros primero le dificulta la entrada a nuestras competencias, muchas veces por un tema de espacio, se puede decir que nosotros siempre tratamos de ocupar el mayor espacio sobre todo en los supermercados ah! pero algo que no se puede olvidar y que tu debes conocer es lo que se llama el costo beneficio o no? porque si estas estrategias no son rentables para la empresa y si significan un costo mayor no hay ninguna razón para seguir con ellas al contrario se realiza un cambio inmediato en la estrategia por otra que si nos ayude.

3. ¿El ambiente de su empresa es propicio para el desarrollo de este objetivo?

Hacemos todo para que así sea, realizamos los controles necesarios para ver que todo este en orden funcionando como debe ser pero así todo tenemos inconvenientes inevitables que afectan este ambiente y estos se dan mayoritariamente en la gestión del personal de la distribución, hay gente que simplemente trabaja sin ningún compromiso con nosotros, no tienen la disposición, yo diría que no, aunque tratamos y queremos el ambiente, no esta del todo propicio y en eso se tiene que trabajar.

4. ¿El personal de la parte distribución entiende el objetivo a lograr con la Logística de distribución?

Como mencione con el personal de la parte de distribución tienden a haber ciertas falencias, a pesar de que se les comunican los objetivos, pasos a seguir e incluso incentivos por metas cumplidas igualmente no hay un compromiso por parte de ellos para con la empresa, osea vienen a lo que vienen y se van, cumplen lo que se les dice la mayoría de las veces y listo, nosotros siempre les estamos informando así que no deberían no entender la importancia y el porque de los objetivos pero si se ve la falta de compromiso lo mencione antes sino me equivoco, es como si no visualizaran que todo aquí adentro es un proceso es una cadena y aquí por ejemplo el producto sale a otras bodegas y debe salir en las mejores condiciones porque durante el transporte nadie se preocupa de las condiciones de los productos los transportistas son externos ellos solo

desplazan o mejor dicho trasladan el producto (tomo agua) y cuando estos llegan adonde van se ve la calidad del trabajo que se hace acá.

5. ¿Cuál es el ciclo que se maneja en la Logística de distribución?

Mira la distribución aquí comienza con el manejo de los productos de la planta (contesta el teléfono). Ya te estaba diciendo que acá el ciclo empieza con el manejo de los productos que vienen de al frente que es el área de la producción, de allí (se detiene a revisar un correo) de allí los productos vienen en los montacargas para apilarlos en los estantes que tenemos allí abajo, de manera que se encuentren disponibles para lo siguiente que vendría siendo la gestión del pedido, y para esto tenemos que saber cuanto es lo que hay que enviar de cada producto y a que bodega, (pausa) cuando llega la nomina del pedido lo productos se preparan con el embalaje según las cantidades que hay que enviar y por sus características, porque no todos los productos se tratan de igual manera, para eso en todo caso generalmente utilizamos plásticos. Y bueno posterior a esto son llevados en los montacargas a los camiones que trasladan estos productos a las bodegas asociadas que tenemos, que están ubicadas de manera estratégica de acuerdo a los puntos de ventas... ah pero también tenemos los despachos que van directamente a los clientes pero es lo mismo, no es necesario entrar en mayor detalle.

6. ¿Cuáles son las áreas que se identifican dentro de la Logística de distribución de esta empresa?

A modo general según los trabajos que aquí se hacen, te puedo identificar 5 áreas, si son 5 a ver...partimos por el

- El almacenamiento, luego
- La gestión de pedidos
- El embalaje
- El transporte y a modo bien general
- El control de inventario que tiene harta importancia

7. ¿Cómo se desarrolla el área de almacenamiento?

(Sale a contestar celular) Para nosotros esta bodega es un centro de ruptura, aquí es donde recibimos los productos terminados de producción que se encuentra en el galpón del frente, y acá los recibimos los traemos en el monta carga que es la maquina que estaba funcionando cuando llegaste. Y con esto los dejamos en la zona de maniobras, donde después viene la maquina elevadora que los lleva a las estanterías donde son apilados, mira entrando un poco mas en detalle, en este punto nosotros utilizamos ciertos cálculos (sale a contestar celular). En los cálculos quedamos si...estos se sacan antes de apilar los productos para saber cuantos productos podemos apilar dependiendo de las características de estos, y según esto también es la cantidad que traemos de producción, ya que no podemos pasar el stock de los productos y lógicamente aquí ya empezamos a usar el control de inventario para esto, eso es en realidad del almacenamiento no hay mucho mas que hablar de su función.

8. ¿Por qué se le llama centro de ruptura?

Es un nombre que es por lo que se hace es tan simple como que aquí, los productos llegan armados en pallets y aquí se desarman para reorganizarse de acuerdo a la cavidad de las estanterías, generalmente hay que reorganizarlos (tomo agua) y mas tarde estos pallets son desarmados nuevamente según la cantidad que sale para el pedido de los clientes, en consecuencia tiene que ver con todo el armado y desarmado o fraccionamiento en palabras mas técnicas de los pallets y además aprovechamos de verificar que los productos vengan en buenas condiciones, pero en resumen es por el armado y desarmado que se hace en todo caso yo llegué, ya estaba ese nombre jajaja.

9. ¿Cuáles son las etapas que usa para el almacenamiento?

Las etapas aquí yo las clasifico por zonas no se si sirve pero al final es lo mismo, cada zona es una etapa. Ahí en las zonas se realizan los trabajos mas importantes del almacenaje por eso se destacan así, mira partiendo tenemos la zona de maniobra que es donde llega el producto en pallet traído en el monta carga que lo deja aquí, donde se desarma el pallet se realiza el control de recepción con un montón de papeleo, (pausa) también se realiza un control en cuanto al deterioro del envasado del producto, si tiene,

estos son llevados a una zona de resguardo donde quedan como mermas y obviamente se registran como tal en el control de recepción para llevarlo a registrar a contabilidad, (pausa) en cuanto a los otros productos de nuevo se reorganizan en pallets para ser llevados por las maquinas elevadoras a las estanterías que se organizan por el tipo de producto y por fecha de llegada, a modo de que después sea mas fácil cumplir el método FIFO cuando sale el producto, bueno tu debes saber sobre el método FIFO donde lo que entro primero también es lo primero que va a salir, con esto evitamos problemas de vencimiento de los productos, (pausa) lo que los productos están en las estanterías... bueno también se realizan inventarios como método de, de control, donde las cantidades si o si tienen que coincidir con lo registrado en el control de recepción y control de salida, que esto es lo siguiente al almacenamiento, se generan ordenes de compra y estas se verifican en el inventario para cerciorarnos de que tenemos la cantidad del pedido y después se arman los pallets por el pedido en la zona de preparación de pedidos... donde ahí mismo se realiza el control de la salida de los productos y se verifica que vayan en buenas condiciones, eso seria como lo principal en cuanto al almacenaje hablar mas seria irme para otro lado.

10. Y el personal que realiza estas labores ¿Qué cargos tienen?

Son todos operarios que han sido capacitados sobre todo los que manejan las maquinas de monta cargas y las elevadoras, y bueno el control de recepción y salidas de los productos como el inventario le corresponde al personal administrativo, aquí no hay mayor distinción de cargos se diferencian mas por el tiempo que llevan en la empresa por la experiencia, por la confianza que hay con los mas antiguos pero para asuntos de registros son todos operarios.

11. ¿Tienen otra medida de control para el área de almacenaje?

Dentro del galpón de almacenamiento tenemos cámaras de vigilancia y un acceso restringido obviamente no pueden entrar todos, sino seria cualquier cosa menos una bodega (pausa) y además al galpón las personas autorizadas al entrar deben dejar afuera toda clase de bolsos, cartera, mochila, etc. Nada que se pueda prestar para malos entendidos, mas aun con el personal de nuestra empresa con el que debe haber una

buena comunicación, sobre todo con los guardias de la bodega ellos están por turnos y cualquier cosa fuera de lo normal que pase, a ellos le recae el mayor peso así que se trata de evitar cualquier mal entendido (contesta el teléfono) eso en síntesis con el control.

12. En la gestión de pedidos ¿cómo es el proceso?

La verdad es que no se si definir la gestión de pedidos como un proceso, porque para nosotros es mas que un proceso es mas bien la base de todos lo que ocurre aquí en la logística de distribución, (tomo agua) porque si bien es cierto los clientes son los que generan los pedidos y nosotros realizamos todas nuestras labores para cumplir con ellos lo mejor posible, todo esto gira entorno a ellos, lógicamente la gestión de pedidos tiene procesos pero no son directos en esta área a nosotros nos importa que llegue el pedido y nosotros cumplir cuanto antes con el, y en excelentes condiciones para dejar satisfecho al cliente y a nosotros mismo como empresa, que eso es el fin mas común y general a nivel de empresa, (pausa) nosotros también aprovisionamos a otras 5 bodegas que tenemos a lo largo de Chile como te comentaba la otra vez, y por tanto también recibimos pedidos de ellos ...son los llamados pedidos internos pero a fin de cuentas un procedimiento que nos importa de la gestión de pedidos y que nos sirve como indicador es lo que se refiere a la fecha en que se genera el pedido y el tiempo en que demora que llegue a nuestro departamento, pero eso no es responsabilidad de nosotros como área pero si nos afecta, porque mira, si el pedido ya viene con cierto atraso acá nosotros debemos agilizar los procesos lo mas que podamos para disminuir la demora que se genere en la otra área de la empresa, y eso a veces nos repercute en que los productos salgan con algunas fallitas o algún error entorno al pedido pero esto es ya, mirando desde el punto de vista como área, a nivel general de empresa esto es ya mucho mas complejo.

13. ¿Quién recibe los pedidos?

Los pedidos me llegan a mi y acá yo los designo al personal (golpean la puerta). Yo mando el pedido al personal administrativo que toma los inventarios para que confirmen que estamos en condiciones de cumplir con el pedido, y ahí yo también confirmo al área de donde se vino el pedido que comúnmente son nuestras bodegas auxiliares, y posterior a eso la gente de inventario da la orden para que los operarios de la bodega organicen los

pedidos de acuerdo a lo solicitado, y cuando el pedido es de clientes se les confirmo directamente a ellos por medio de los ejecutivos que son de otra área de la empresa pero de todas formas son indispensables en esta labor.

14. ¿Cómo es la etapa del embalaje?

El embalaje sucede en dos tiempos el primero ocurre cuando llega el productos de la bodega del frente ya? que es producción y acá se reordena dependiendo de las situación de las estanterías y su capacidad, y la segunda se da con la gestión del pedido, donde sacamos los productos de los estantes y los agrupamos y embalamos de acuerdo a las características del producto, a las condiciones del traslado y a veces incluso dependiendo del clima si estamos en invierno en días lluviosos, estos se cubren con platicos gruesos de impermeable a modo de prevenir.

15. El personal que realiza esta actividad ¿tiene el conocimiento adecuado?

El personal a cargo recibe un manual del tratamiento de los productos, en principio ellos saben como cargarlos y descargarlos como manejarlos como deben apilarse, es una actividad que no presenta mayores inconvenientes mas que la propia falla humana, ya que los productos son siempre los mismos y si se genera alguna falla es propia del personal de bodega y antes de que entren a bodega (tomo agua) hay un control previo en el que se deben detectar las fallas de los productos, porque eso seria parte de producción si las hay, y si se dejan pasar esas fallas recaen en los operarios de esta bodega como los principales responsables, pero de todas forma no es todo tan cuadrado se les admiten fallas a ellos como personal, para... con los productos que es un margen de deterioro de los productos almacenados en bodega el cual nunca se sobrepasa y si ocurriera ya habría que entrar en una investigación y puede terminar hasta en despido si deja al descubierto alguna mala fe de los propios trabajadores.

16. ¿Cómo es la actividad del transporte de los productos?

Para el transporte de los productos utilizamos una flota de camiones que son externos, estos llevan los productos a nuestras bodegas auxiliares y a nuestros clientes directamente cuando son de la zona. Para el transporte de los productos los camiones tienen una ruta determinada en conjunto con los administradores de la flota, así a ellos les conviene en cuanto a los costos y a nosotros también nos conviene por costo, tiempo y además la seguridad de los productos, ahí se realizó un contrato con ellos estipulando todo lo que se refiere al daño y a la pérdida de los productos durante su traslado también, hace referencia a los cambios de rutas, y al traslado de pedidos de manera urgente lo que tiene un costo adicional para nosotros, de ahí también que debemos cumplir con los tiempos previstos con anterioridad porque nadie quiere pagar de más y eso no se lo podemos cobrar al cliente, es un gasto más para el área, aparte que debemos transportar en cantidades grandes ya que de ninguna manera nos es rentable utilizar el contenedor del camión a la mitad y menos por un par de pedidos de carácter inmediato, quiero decir urgentes.

17. ¿Cómo funciona el control de inventario?

El inventario físico es mensual y por otro lado llevamos un control de inventario con la documentación de las entradas y salidas donde se encuentran también las devoluciones, tanto de afuera como las que nosotros mismos devolvemos a producción, con esto llevamos un conteo de los productos que están en nuestra bodega de manera de saber si podemos cumplir con los pedidos y aparte para llevar un control del inventario y determinar si estamos cumpliendo con el sistema justo a tiempo, fuera de todo lo demás que cubrimos en cuanto a la contabilización de mermas, robos y cualquier otra eventualidad que se produzca, ah! Y cabe destacar que quien toma el inventario no es siempre la misma persona solo para evitar posibles riesgos no es la misma.

18. ¿Cómo funciona el sistema justo a tiempo?

El sistema justo a tiempo lo conoces es el conocido just-in time, que para nosotros es regla, acá con el mantenemos el mínimo de productos almacenados, se puede decir también que evita que tengamos productos ociosos en las bodega, lo que nos causa un costo de oportunidad esos conceptos los manejas cierto? y a la vez nos permite disponer de ellos cada vez que necesitemos solventar un pedido, se puede decir que nos mantiene un equilibrio en bodega de manera de no sobrepasar el stock de capacidad y tampoco quedarnos cortos para los pedidos porque en ambos casos tenemos consecuencias que se quieren evitar.

19. ¿Cuál es el objetivo del área de almacenamiento?

Así bien como de manera cuadrada, buscamos mantener con disponibilidad los productos y en óptimas condiciones desde que ingresan a la bodega hasta que son distribuidos a las demás bodegas o vendidos a los clientes.

20. ¿Cuál es el objetivo de la gestión de pedidos?

Mira antes que nada aquí hay una relación, la gestión de los pedidos esta directamente relacionado con el almacenamiento, el embalaje, y el transporte es la base para todos ellos y eso tu deberías destacarlo, no solo verlo como un proceso, nosotros extraemos los pedidos que realizan las bodegas y los clientes y con ello nos formamos un punto de referencia para saber la cantidad de los productos que se necesitan tener en bodega, solo como punto referencia ya que los pedidos no siempre son en iguales cantidades, eso siempre varia pero no en grandes cantidades, aparte es un punto referencial de tiempo, la orden del pedido llego tal día a tal hora por tanto en 24 horas debe salir el pedido de la bodega al camión que lo lleva adonde lo pidieron y con esto se mide la satisfacción del cliente y aunque el pedido salga a otras bodegas de nosotros mismos, porque son ellos lo que cumplen con sus clientes y si acá no cumplimos ellos tampoco pueden cumplir, (pausa) en si la gestión no tiene un objetivo especifico como tal pero se podría definir como objetivo, el activar las otras actividades de la distribución yo así lo enfocaría

además, como explique anteriormente la gestión de los pedidos no es un proceso que se realice directamente aquí pero nos afecta al hueso jajaj la gestión llega completa para que nosotros la cumplamos y la aprovechemos, pero como base de la distribución ósea es el principal eslabón de una cadena que además sirve de indicador.

21. ¿Cuál es el objetivo del embalaje en la empresa?

A modo simple y general es proteger el producto durante su permanencia en la bodega y en su transporte a los lugares fijados, ahora si bien se ve como algo tan simple hay que tener presente que los operarios que realizan esta labor deben tener en cuenta como pueden embalsarse y apilarse los productos de manera que sea efectivo sobre todo en el transporte porque? Porque se busca que el transporte cubra la mayor cantidad de pedidos de los productos de una misma zona con el fin de ahorrar en los viajes por tanto no es algo menor previenen problemas que el producto pueda tener en el viaje por ejemplo en las rutas donde hay mala pavimentación donde el producto de por si sufre mas movimientos que una carretera bien pavimentada como ves hasta en algo tan simple se generan estrategias porque no sacamos nada con acortar el viaje por un camino que esta como la mona y al final los productos llegan todos destartados las cajas abolladas medio abiertos etc.

22. ¿Cuáles son los objetivos del transporte para la empresa?

Directamente cumplir con ambos pedidos a tiempo, tanto pedido interno como el externo y con los productos en buenas condiciones también (tomo agua) sin dejar de lado el factor costo que debe ser lo menos posible, por tanto es toda una estrategia de negocio a modo de convenio con la empresa de la flota de camiones.

23. ¿Cuáles son los objetivos del inventario para la empresa?

El inventario tiene varios objetivos, como tu debes saber influye hasta en el tema contable de la empresa, pero para el área de distribución lo mas importante se refiere al control de los productos, cuantos productos llegaron, cuantos mandamos, cuantas mermas, robos, devoluciones y a todo eso se le da un seguimiento del porque se origino la merma perdida o devolución cuantos productos tenemos para satisfacer pedidos las salidas aumentaron o disminuyeron durante el mes por que? aumentamos o disminuimos el stock del almacenaje de los productos, para mi es todo un tema de control el inventario eso es lo que sobresale va mas allá de saber cuantos productos llegan o salen de la bodega.

Entrevista al Encargado de Control de Gestión:

1. ¿Que es control de Gestión para la empresa?

Como la palabra lo dice el control de gestión para nosotros es controlar las gestiones que hace cada área de la empresa eh en este caso seria solo las gestiones o las funciones que realiza la logística de distribución... Eh con los resultados de este control entregamos un reporte.....de los resultados del área....el que va directamente a la gerencia de esta misma área para fines de evaluación (pausa) cuando digo evaluación me refiero también a lo que viene después.....eh no se correcciones en el área....un cambio total....o no se....que simplemente sigan aprobando lo que se esta haciendo....

2. ¿Entonces, no es solamente controlar las funciones del área?

No, no solo controlar.....cuando tu controlas algo cualquier situación tienes resultados.....buenos...malos son resultados que te dicen como esta la situación que controlasy dependiendo es eso tu vas y te preguntas porque obtuviste ese resultado a lo mejor si te gusto..... sigues igual pero si no te pareció investigas porque no resulto como tu querías y hay viene todo un análisisy cuando te das cuenta que es lo te fallo viene otra etapa en la que tu haces cambio corriges lo malo para que ahora realmente resulte como tu querías...pero todo nació del control de Gestión que hiciste.....realmente este control nunca va a hacer solo controltiene un propósito mas allá....el que es manejado por la gerencia y yo creo por lo que he visto llega hasta la directiva....además que lo controles son sobre las funciones que ellos establecen según sus propósitos.....

3. ¿Con que frecuencia el control de gestión evalúa la logística de distribución para entregar una evaluación?

Diaria.....de todas maneras.....es....por el hecho de ser procesos ...
Muchas veces por no decir "siempre" se influyen uno con otros.....entonces tiene que ser diario no se puede cortar el proceso.....eh y con lo de la evaluaciónel informe o

check list lo entregamos diario.....a la gerencia como dije antes...para que ellos lo puedan revisar cuando estimen conveniente.

4. ¿Con el control de gestión evalúan factores externos de la empresa en el área de la logística de distribución?

Si de todas maneras, acá influye mucho la competencia en lo que se refiere a los tiempos de entrega de los pedidos.....y no solo el tiempo sino también el como se entregan.....no se saca nada con que seamos los mas rápidos si llegan todos los productos desarmados.....así que es una de las cosas que evalúa la gerenciapara hacer cambios si es necesario....todo lo que es competencia es un tema que se destaca.....y también el tema del transporte (pausa).....para nosotros eso es externosel acuerdo con ellos en cuanto a las rutas.....modalidades...tiempos.....se ve como algo externo.....(sale al servicio)

5. ¿Cuales son los principales objetivos del control de gestión en general con respecto a la logística de distribución?

Se busca controlar día a días las funciones desarrolladas.....eh a modo general cierto? esoy también poder evaluar a los responsables de cada función...porque son los que tienen que guiar su desarrollo....y como dato adicional puedo decir que es la mayoría de estas funciones están orientadas al cliente.....mmm también se busca que este departamento vaya acorde a las estrategias de las empresa que han sido trazadas.....mmm sin ir mas lejos hace un par de mese atrás se hizo un cambio estratégico en el almacén o bodega de reducir las rotaciones del personal por una cuestión de seguridad.

6. ¿El control de gestión presenta limitaciones en la logística de distribución?

¿A que te refieres con limitaciones?.....a yaeh uno de los puntos que nos ha tocado trabajar mas tiempo eh tiene referencia con el personalhay que hacer reuniones informativas.....no una sino varias.....para lograr que entiendan todo esto del control de

gestión (pausa) sobre todo cuando llega gente nueva....y otra limitación suele ser con, con respecto a la información registrada que muchas veces no, no se registro bien hubo una falla y no es verdadera.....igual esto recae en falla del personal así que igual se podría clasificar como dentro de la anterior...

7. ¿Qué relación existe entre el control de gestión y la planificación estratégica?

La planificación estratégica viene de arribade gerencia y nosotros se puede decir que somos como una especie de supervisorestenemos la misión de ver que las funciones establecidas para la estrategia que se planifico se cumplan....y además entregar el informe de resultados o mejor dicho la evaluación....

8. ¿Qué funciones son las que mayormente supervisan?

(Contesta el teléfono)....eh tiene que ver con la labor del personal.....es lo principalVer los tiempos que demoran en realizar sus tareas, los errores que cometen, los tiempos de ocio también se supervisan,.....y también como se mueven como grupo sobre todo donde es un proceso.....lo, lo que hace uno le influye al otro....

9. ¿Qué indicadores usa el control de gestión en la logística de distribución?

Usamos mucho el indicador del tiempo, plazos de entrega de los productos, eh...calidad de los productos entregados lo que se mide con las devoluciones.....las cantidades de mermas, perdidas, cantidad de pedidos cerrados en un día, eh también medimos la repetición de los clientes vale decir que si un cliente se repita obviamente es porque es un cliente contento.....porque sino no vuelve nomas se va a la competencia lo que también se mide que son las bajas de los clientes.....eh haber que mas.....las horas hombres también se miden...cuanto demoran en hacer el trabajo....las horas extras que deben realizar....mmm también se mide en algunos casos los tiempos parado por falta de alguna maquina....o simplemente porque se genero un tiempo de ocio u horas

improductivas mas formalmente.....también medimos los costos de la distribución por pedido....y los famosos reclamos de los clientes también entran en juego aquí.....igual hay mas pero esos son los mas destacados..

10. ¿Cuáles son los objetivos concretos de entregar una evaluación de la logística de distribución a la gerencia?

Eh lo que principalmente hacen con esa es evaluación es tomar decisiones, la gerencia se basa en esa evaluación.....eh nos evalúan a nosotros también porque también puede ocurrir que no se cumpla lo que se dice porque nosotros somos los, los que no cumplimosa la final nosotros estamos por sobre el personal de la logística así que.....también recaer en nosotros la responsabilidad....eh mira todo lo que se hace es medir y evaluar.....todo gira en torno a eso.....eh los puntos críticos que tiene el área (pausa) se les hace un seguimiento para ver si han ido evolucionando y como también?...si para bien o para mal.....mmm también corrigenme parece que lo dije antes.....cuando un proceso no esta dando resultado.....mmm les sirve de medida también para sabe como, como se responde al entorno.....y en..... al final también pueden conocer como se están haciendo los procesos en el área.....

11. ¿Qué características tiene este informe o evaluación?

Eh primero informar sobre los aspectos críticos que se vieron en el área para que se corrijan....ehsi hay funciones que, que se desvían que van por otro lado eh también se informan y si se sabe el responsable mejor todavía.....(pausa) .bueno....también deben ir los indicadores que se están ocupando para que sepan en base a que se evaluó eh obviamente ir al grano nada de cosas que no sirvan lo justo y preciso....y además claro porque en base a esto se originan las discusiones entre nosotros y los gerentes.....eh digamos discusiones constructivas eso si no de otra cosa....

12. ¿Cómo considera que es el control de gestión en la logística de distribución?

Bueno, muy bueno...y no solo en esa área en todas.....una prueba esta en que...bueno enfocándome en lo que es la logística de distribución eh muy pocas veces hemos encontrado gestiones que no van de acuerdo a los propósitos...y las veces que se detectan.....que son pocas eh no pasan del mes sin corregirse....donde entregamos la evaluación de manera mensual a la gerencia

13. ¿Cómo visualiza el área control de gestión al área Logística de Distribución en cuanto a los controles que tiene esta ultima?

(Pausa) de manera general o en particular? Ya... voy a tratar de ordenarme....haber...haber....eh mira en primer lugar la logística de distribución por si sola ya tiene un control.....el control de inventario ...con este controlan la mayor parte de lo que es bodega o almacenamientolos pedidos ...eh eso seria a nivel..... así como una pincelada del control que tiene la distribución y de lo que debería ser tambiénahora si lo vemos por procesoel hecho que sea un proceso....ya, ya tiene un control porque los datos que se generan por área deben eh, eh no coincidir.....eh sino ser lógicos.....deben calzar....haber un ejemplo....simple....si. si tengo un pedido de 100 pallets y en bodega tengo 500 lo lógico es que me queden 400 ni mas ni menos sino al tiro se detecta un problema de control.....eh por otro lado si salieron 100 pallets hacia otra bodega ...por ejemplo la de Antofagastahalla tienen que llegar los 100 pallets también ni mas ni menosósea esto es un ejemplo muy simple pero...es para que se entienda la idea.....del control por el solo hecho de ser un proceso.....ahora también deben coincidir los pedidos si sabemos que nos quedaron 400 pallets y se hace un inventario deben estar los 400 Y...si mas tarde llega un pedido de eh de 390 pallets se asume que tenemos suficiente stock para cubrir el siguiente pedido y así debe serahora si falta ya seria porque el control no funciona.....

14. ¿Cómo funciona el control de gestión en el almacenamiento?

Mmm lo principal que se controla eh(contesta el teléfono) eh ya ahora si...

En el almacenamiento lo que se controla con mayor rigurosidad son las entradas y salidas de los productos...acá trabajamos con códigos...cada producto tiene su código y cada pallet tiene otro código...esto nos da mas seguridad ...es como colocarle un nombre a cada productoy además nos es mas fácil porque como todo es computarizado ingresamos el código y nos arroja la información del producto.....eh con esto ...también tenemos como una especie de inventario por adelantado.....porquepodemos decir lo que hay en bodega hasta el momento que se consulta.....pero la palabra final la tiene el control de inventario....

15. Como funciona el control de gestión en la gestión de pedidos

Los pedidos (pausa)... ya sea de los clientes o de las otras bodegas.....deben estar respaldados.....tanto en, en papel como en el sistema computacionaly nosotros como control de gestión vemos que esto sea así seleccionamos ...ya sea diario, semanal omensual muestras de estos pedidos.....y vamos viendo que estén todos los respaldos.....que se entablaron con la finalidad del control....ahora si no esta.....como correspondeque ha pasado mas veces de las que quisierase ve quien o quienes no están cumpliendo y se toman medidas para esto..... pero.....el pedido antes de que salga se debe llenar ...como la contraparte del pedido.....son, son datos mas de acá de la empresa y antes de salir el pedido el documento debe pasar por aquí.....de lo contrario no puede salir porque la hoja de salida no va con la aprobación del control de gestión.....y ha pasado que llega el pedido lo empiezan a gestionar yyy.....(pausa) y en ese lapso de tiempo nosotros nos damos cuenta de que no están hechos todos los procedimientos de control de la solicitud del pedido.....eh por ejemplo no paso por el área de inventario que también debe dar un pase.....porque tiene que asegurar que tenemos dicha cantidad que pidenentonces al llegar acá la solicitud de salida simplemente se rechaza.....porque no está completo el proceso.....o a veces hay erroresfallas al traspasar información en los documentos.....y, y debe corregirse.....

16. ¿Como funciona el control de gestión en el transporte de los productos?

Eh el transporte.....como sabes es externo.....acá arrendamos el servicio...y igual lo que se busca es que los productos lleguen tal cual salen de acá...y por lo mismo los camiones tienen que cumplir con ciertas características y con los controles exigidos.....eh por ejemplo la limpieza....en algunos casos una cierta temperatura.....etc, etc.....y aparte cumplir con las rutas designadas.....que lamentablemente ...no podemos controlar una vez que el camión sale de acápero al menos...cumple con los tiempos de entrega de los pedidos.....y los productos raras veces llegan defectuosos.....mmm lo otro es mmm no eso ya son asuntos internos con la empresa contratista...no es relevante al tema.....eh obviamente se lleva un registro de la empresa contratista ...los horarios.....los tiempos de demora ...etc...eso es un registro por cada viaje que hacen....

17. ¿Como funciona el control de gestión en el embalaje de los productos?

Aquí los trabajadores tienen reglas.....no, no reglas sino una especie de manual para el embalaje de los productos.....depende de cómo sean y de para que se están embalando....si es para apilarse o...o ...para transportarlos.....acá...(pausa) ...proceso de control no hay.....mas bien....nos damos cuenta de las falla cuando se rompe el embalaje.....eh haber un control definido no hay .pero...pero en el caso de los productos embalados y almacenados...cuando se hace el inventario generalmente se tiende a revisar (pausa) esto del embalaje y ,.....cuando se embalan para sacarlos a los camiones ahí hay mas control se miran mas y se revisan entre comillascomo van embalados.... Por ese lado hay mas preocupación porque obviamente si llegan en malas condiciones a su destino nos van a mandar de vuelta y eso es costo para nosotros

18. ¿Que relación existe entre el control de Gestión y el control de inventario?

El control de inventario es es un control mas que nada del área...el propósito.....lo podríamos describir como llevar un conteo de los productos.....controlar cuanto entro y cuanto salió y, y cuanto quedo o mejor dicho cuanto tenemos en el momento que alguien

pregunte.....m veelo así nada mas.....ósea no por eso es menos importante no para nada pero tiene un enfoque distinto.....fíjate ahora con el control de gestión.....(se para a abrir la puerta)....ya eh siguiendo con el tema.....el control de gestión tiene otro fin aparte de controlar.....osea es que no va a controlar los productos sino que va a controlar como se están controlando los productos de acuerdo a las estrategias de la empresa.....ah? eh.....con la menor rotación del personal eh no se un ejemplo...y esto tiene que, que cumplir con el objetivo que se propuso para esto que por ejemplo puede ser eh tener una excelente medición del stock de los productosaunque en realidad eso se hizo hace algún tiempo atrás.....eh y aquí de todas maneras fue algo estratégico con el fin de velar por la seguridad de los productos.....porque había mucha gente que entraba y salía de la bodega y a la final se disminuyeron las perdidase incluso las mermas.....

Entrevista al Operario de la empresa.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la parte distribución de la empresa?

Mas o menos van a ser 3 años ya, igual no soy el mas antiguo pero si estoy entre los que lleva mas tiempo.

2. ¿Cómo ha sido su experiencia laboral en esta empresa?

Buena, buena me llevo bien con todos aquí así que no tengo problemas con la gente así que no se hace tan pesado venir a trabajar, no hay ambiente tenso, igual echamos la talla de repente con los jefes acá así que por lo mismo yo creo que no tengo intenciones de irme a no ser que sea por mas plata porque eso es lo que manda o no?

3. ¿A ustedes los operarios les dan incentivos por metas cumplidas?

Si, pocos sipo pero algo es algo, ojala fueran más porque se ven re pocos esas cosas aquí en la empresa.

4. ¿Cuándo les proponen estos incentivos les ayuda para trabajar mejor?

Si, obviamente trabajamos mejor aunque el trabajo es siempre el mismo, trabajamos con mas cuidado, tratamos de que las cosas queden mejor, (pausa) que queden mejor empaquetadas y esas cosas, que queden bien apiladas en los estantes que se trasladen en las maquinas con mas cuidado y así porque de verdad que no veo cambios que se puedan hacer así como mejoras. Trabajar con mayor disposición nomas.

5. ¿A ustedes le informan de la metas de la empresa?

Si nos llaman a reunión y nos dicen lo que hay que hacer y lo que quieren pero eso es lo que le importa a ellos, osea, nosotros trabajamos nomas esas cosas son de ellos no, no le veo para que nos dicen a nosotros.

6. ¿Usted se siente comprometido con la empresa?

Como? Osea, sipo por eso uno hace bien su trabajo, aparte que sino me echan jajaja uno igual en cierta manera se compromete.

7. ¿Qué entiende Ud. por Control de Gestión?

Es, es un área acá en la empresa, controlan lo que acá hacemos y siempre nos hablan de la evaluación que nos hacen para entregarla al Gerente pero no se, osea, no se mas (pausa) ah! en la reuniones que nos hacen ir también están ellos, si también van y ellos nos hablan de de las meta que quieren que cumplamos y todo eso.

8. ¿Qué entiende Ud. por planificación estratégica?

No se, no se tengo como una idea pero ahí me pillo, la planificación es, es (pausa) como hacer pasos para poder hacer algo como un plan y si es estratégico, que tenga estrategias eso de cómo hacer algo esa es como mi idea.

9. ¿Qué la empresa cumpla sus metas en el área de lo logística de distribución, beneficia a los obreros como Ud.?

No, no tanto la verdad que así, personalmente no creo nosotros seguimos con el mismo sueldo, yo nunca me he ganado nada porque la empresa gane al contrario nos hacen

como, como competencia ente nosotros que nosotros compitamos por el trabajador del mes, no, no tiene nada que ver con las metas de la empresa..

10. ¿Ud. cree que el control es importante dentro es esta área?

Sipo, eso si tienen que controlar todo lo que hace si eso es verdad, osea, es importante que lo hagan sino...mire acá mismo se ha visto que gente que ha estado trabajando, roba, hasta las cintas de los embalajes se han robado, así que sipo, tienen que aplicar control nomas lamentablemente a veces llega gente con malas costumbres y por los controles se dan cuenta de quienes son y los despiden sino también estaríamos pagando justos por pecadores.

11. Y por lo que Ud. entiende ¿cree que es importante el control de gestión en esta área?

(Pausa) yo creo que si, por algo lo hacen aparte, que igual le dan importancia con informes a los Gerentes y todo entonces...yo creo que si debe ser importante.

12. ¿Ud. que cree, que es lo más importante controlar en el almacenamiento?

Lo que está en la bodega, los productos que están ahí porque de ahí los pueden sacar aunque estén agrupados en pallets igual se han encontrado paquetes abiertos, poco igual, no tanto pero ha pasado entonces, yo creo que eso si o si se tiene que controlar para que no pase mas.

13. ¿Ud. que cree, que es lo más importante controlar en la gestión de los pedidos?

No se mucho de eso porque a nosotros nos llega la autorización para sacar el pedido nomas, parece que hay cosas que cumplir con eso pero acá no, y eso seria entonces eh para mi seria importante controlar las autorizaciones, de hecho nos tenemos que fijar que vengan con las firmas y los timbres que deben venir sino no esta autorizado para hacer el pedido. Lo que si ha pasado es que preparamos los pedidos según lo que se dice en la

orden y al final no era nada de eso pero en eso se equivocan ellos en...no se si en escribir o no se en que se equivocaran para que la orden este mal.

14. ¿Ud. que cree, que es lo más importante controlar en el embalaje?

La forma en que se está haciendo, aquí hay productos que se empaquetan de igual forma y otros que no, no se pueden porque son mas blandos o son mas o menos pesados entonces... eso tienen que controlarlo porque sino cuando los pallets se sacan de los estantes algunos se desarmen entero, o a veces sacamos uno y se desarma el que esta abajo o arriba eso seria bueno que lo controlaran, así no trabajamos dos veces también, porque si lo embalaron los que estuvieron en otro turno nos toca a nosotros empaquetarlo de nuevo y eso no nos corresponde.

15. ¿Ud. que cree, que es lo más importante controlar en el transporte?

Seria la forma en que se ordena el camión, cuando ven como se ordenan los productos adentro del camión, mas que nada para ver que... para ver si caben mas pedidos o no, siempre nos dicen que se tiene que aprovechar el máximo del espacio con los pedidos y eso es bueno que lo controlen sino a lo mejor quedaría espacio sin que se aproveche.

16. ¿Ud. que cree, que es lo más importante controlar con el control de inventario?

Llevar la cuenta de los productos que hay, eso es lo mas importante...saber cuanto hay cuantos llegaron....cuantos se fueron en los camiones.

CATEGORIZACIÓN:

Áreas de la Logística de Distribución:

Gerente de Logística:

(pausa) a ver... a modo general según los trabajos que aquí se hacen te puedo identificar 5 áreas... si son 5 a ver.....partimos por el

- El Almacenamiento luego
- La Gestión de pedidos
- El Embalaje
- El Transporte y a modo bien general
- El Control de inventario que tiene harta importancia

Área de almacenamiento:

Gerente de Logística:

“para nosotros esta bodega es un centro de ruptura eh es aquí donde recibimos los productos terminados de producción que se encuentra en el galpón del frente y acá los recibimos mmm los traemos en el monta carga que es la maquina que estaban funcionando cuando llegaste.... Y con esto los dejamos en la zona de maniobras donde después viene la maquina elevadora que los lleva a las estanterías donde son apiladas.....mira entrando un poco mas en detalle en este punto nosotros utilizamos ciertos cálculos....(sale a contestar celular) en los cálculos quedamos si.... Estos se sacan antes de apilar los productos para saber cuantos productos podemos apilar dependiendo de las características de estos y según esto también es la cantidad que traemos de producción ya que no podemos pasar el stock de los productos y lógicamente aquí ya empezamos a usar el control de inventario para esto... eso es en realidad del almacenamiento no hay mucho mas que hablar....de su función...”

Etapas del almacenamiento:

Gerente de Logística:

“.....las etapas...aquí yo las clasifico por zonas mmm no se si sirve pero al final es lo mismo cada zona es una etapa.....ahí en las zonas se realizan los trabajos mas importantes de almacenaje por eso se destacan así.....mira partiendo tenemos la zona de maniobra que es donde llega el producto en pallet traído en el monta carga que lo deja aquí donde se desarma el pallet se realiza el control de recepción con un montón de papeleo/pausa)también se realiza un control en cuanto al deterioro del envasado del producto..... si tiene....eh estos son llevados a una zona de resguardo donde quedan como mermas y obviamente se registran como tal en el control de recepción para llevarlo a registrar a contabilidad (pausa).....en cuanto a los otros productos de nuevo se reorganizan en pallets para ser llevados por las maquinas elevadoras a las estanterías que se organizan por el tipo de producto y por fecha de llegada a modo de que después sea mas fácil cumplir el método FIFO cuando sale el producto....eh bueno tu debes saber sobre el método FIFO donde lo que entro primero también es lo primero que va a salir eh con esto evitamos problemas de vencimiento de los productos...eh a ver...(pausa)..lo que los productos están en las estanteríasbueno también se realizan inventarios como método de de control donde las cantidades si o si tienen que coincidir con lo registrado en el control de recepción y control de salida que esto es lo siguiente al almacenamiento... se generan ordenes de compra y estas se verifican en el inventario para cerciorarnos de que tenemos la cantidad del pedido y después se arman los pallets por el pedido en la zona de preparación de pedidos... donde hay mismo se realiza el control de la salida de los productos y se verifica que vayan en buenas condiciones.....eso seria como lo principal el cuanto al almacenaje.....hablar mas seria irme para otro lado....”

Control del área de almacenamiento:

Gerente de Logística:

“Dentro del galpón de almacenamiento tenemos cámaras de vigilancia.....y un acceso restringido obviamente no pueden entrar todos sino sería cualquier cosa menos una bodega (pausa) y además al galpón las personas autorizadas al entrar deben dejar afuera toda clase de bolsos, cartera, mochila, etc. Nada que se pueda prestar para malos entendidos

Operario:

“Eh lo que está en la bodega.....los productos que están hay porque....de ahí los pueden sacar...aunque estén agrupados en pallets igual se han encontrado paquetes abiertos....poco igual no tanto pero ha pasado....entonces yo creo que eso si o si se tiene que controlar para que no pase mas...”

Objetivo del almacenamiento

Gerente de Logística:

“Eh así bien como....de manera cuadrada.... buscamos mantener con disponibilidad los productos... y en óptimas condiciones... desde que ingresan a la bodega hasta que son distribuidos a las demás bodegas o vendidos a los clientes....”

Área de gestión de pedidos

Gerente de Logística:

“...para nosotros es mas que un proceso es mas bien la base de todos lo que ocurre aquí en la logística de distribución...(tomo agua) porque... si bien es cierto los clientes

son los que generan los pedidos y nosotros realizamos todas nuestras labores para cumplir con ellos lo mejor posible todo esto gira entorno a ellos.....lógicamente la gestión de pedidos tiene procesos pero... no son directos eh en esta área a nosotros nos importa que llegue el pedido y nosotros cumplir cuanto antes con el... y en excelentes condiciones para dejar satisfecho al cliente y a nosotros mismo como empresa...”

Control de la gestión de pedidos:

Operario:

“Eh no se mucho de eso porque a nosotros nos llega la autorización para sacar el pedido nomas parece que hay cosas que cumplir con eso pero acá noy....eso seria entonces eh para mi seria importante controlar las autorizaciones de hecho nos tenemos que fijar que vengan con las firmas y los timbres que deben venir sino no esta autorizado para hacer el pedidolo que si ha pasado es que preparamos los pedidos según lo que se dice en la orden y al final no era eso pero en eso se equivocan ellos en ...no se si en escribir o no se no se en que se equivocaran para que la orden este mal.....”

Objetivo de la gestión de pedidos

Gerente de Logística:

“.....en si la gestión no tiene un objetivo especifico como tal pero se podría definir como objetivo el activar las otras actividades de la distribución... yo así lo enfocaría.....además como explique anteriormente la gestión de los pedidos no es un proceso que se realice directamente aquí...pero nos afecta al hueso jajajla gestión llega completa para que nosotros la cumplamos y la aprovechemospero como base de la distribución....ósea es el principal eslabón de una cadena...que además sirve de indicador....”

Área de embalaje:

Gerente de Logística:

“El embalaje sucede en dos tiempos.....el primero ocurre cuando llega el productos de la bodega del frente ya? que es producción y acá se reordena dependiendo de las situación de las estanterías y su capacidad y la segunda... se da con la gestión del pedido, donde sacamos los productos de los estantes y los agrupamos y embalamos de acuerdo a las características del producto a las condiciones del traslado y a veces incluso dependiendo del climasi estamos en invierno en días lluviosos se cubren con platicos gruesos de impermeable....”

Control del embalaje:

Encargado de Control de Gestión:

“proceso de control no hay.....mas bien....nos damos cuenta de las falla cuando se rompe el embalaje....eh haber un control definido no hay .pero...pero en el caso de los productos embalados y almacenados...cuando se hace el inventario generalmente se tiende a revisar (pausa) esto del embalaje y.....cuando se embalan para sacarlos a los camiones ahí hay mas control se miran mas y se revisan entre comillas.....como van embalados.... Por ese lado hay mas preocupación....porque obviamente si llegan en malas condiciones a su destino nos van am mandar de vuelta y eso es costo para nosotros...”

Operario:

“eh la forma en que se está haciendo aquí hay productos que se empaquetan de igual forma y otros que no, no se pueden porque son mas blandos o son mas o menos pesados ...entonces eh eso tienen que controlarloporque sino cuando los pallets se sacan de los estantes algunos se desarman entero o a veces sacamos uno y se desarma

el que esta abajo o arriba ...eso seria bueno que lo controlaranasí no trabajamos dos veces también, porque si lo embalaron los que estuvieron en otro turno nos toca a nosotros empaquetarlo de nuevo y eso no nos corresponde...”

Conocimiento del personal del área de embalaje:

Gerente de Logística:

“...El personal a cargo recibe un manual del tratamiento de los productos en principio... ellos saben como cargarlos y descargarlos como manejarlos como deben apilarse... es una actividad que no presenta mayores inconvenientes...”

Objetivo del embalaje:

Gerente de Logística:

“...A modo simple y general.....es proteger el producto durante su permanencia en la bodega y en su transporte a los lugares fijados....”

“...Porque se busca que el transporte cubra la mayor cantidad de pedidos de los productos de una misma zona con el fin de ahorrar en los viajes....por tanto no es algo menor...eh...previenen problemas que el producto pueda tener en el viaje...”

Transporte de productos:

Gerente de Logística:

“..Para el transporte de los productos utilizamos una flota de camiones que son externos.....estos llevan los productos a nuestras bodegas auxiliares y a nuestro clientes

directamente cuando son de la zona...eh para el transporte de los productos los camiones tienen una ruta determinada en conjunto con los administradores de la flota

“también hace referencia a los cambios de rutas, y al traslado de pedidos de manera urgente.....lo que tiene un costo adicional para nosotros de ahí también que debemos cumplir con los tiempo previstos con anterioridad porque nadie quiere pagar demás y eso no se lo podemos cobrar al clientes...”

Control de transporte de productos:

Operario:

“mmm.....seria la forma en que se ordena el camión...eh cuando ven como se ordenan los productos adentro del camión....mas que nada para ver que....eh para ver si caben mas pedidos o no.... siempre nos dicen que se tiene que aprovechar el máximo del espacio con los pedidos... y eso s bueno que lo controlen sino a lo mejor quedaria espacio sin que se aproveche...”

Objetivo del transporte de los productos:

Gerente de Logística:

“Directamente cumplir con ambos pedidos a tiempo tanto pedido interno como el externo.... y con los productos en buenas condiciones también (tomo agua)... sin dejar de lado el factor costo que debe ser lo menos posiblepor tanto es toda una estrategia de negocio a modo de convenio con la empresa de la flota de camiones...”

Área de control de inventario:

Gerente de Logística:

“El inventario físico es mensual....y por otro lado llevamos un control de inventario con la documentación de las entradas y salidas donde se encuentran también las devoluciones tanto de afuera como las que nosotros mismos devolvemos a producción eh con esto llevamos un conteo de los productos que están en nuestra bodega de manera de saber si podemos cumplir con los pedidos y aparte para llevar un control del inventario...”

Control del control de inventario:

Operario:

“Eh llevar la cuenta de los productos que hay....eso es lo mas importante...saber cuantos hay, cuantos llegaron, cuantos se fueron en los camiones....”

Sistema justo a tiempo:

Gerente de Logística:

“El sistema justo a tiempo...lo conoces es el conocido just-in time que para nosotros es regla acá.... Con el mantenemos el mínimo de productos almacenados se puede decir también que evita que tengamos productos ociosos en las bodega lo que nos causa un costo de oportunidad esos conceptos los manejas cierto?y a la vez nos permite disponer de ellos cada vez que necesitemos solventar un pedido.....se puede decir que nos mantiene un equilibrio en bodega de manera de no sobrepasar el stock de capacidad

y tampoco quedarnos cortos para los pedidos....porque en ambos casos tenemos consecuencias que se quieren evitar..”

Objetivo del control de inventario:

Gerente de Logística:

“El inventario tiene varios objetivos, como tu debes saber influye hasta en el tema contable de la empresa....pero...para el área de distribución lo mas importante se refiere al control de los productos....cuantos productos llegaron....cuantos mandamos....cuantas mermas....robos...devoluciones....y a todo eso se le da un seguimiento del porque se origino la merma perdida o devolución.....cuantos productos tenemos para satisfacer pedidos.....las salidas aumentaron o disminuyeron durante el mes por que?aumentamos o disminuimos el stock del almacenaje de los productos.....para mi es todo un tema de control el inventario eso es lo que sobresaleva mas allá de saber cuantos productos llegan o salen de la bodega....”

Personal de la Logística de Distribución:

Incentivos:

Gerente de Logística:

“....Ehhh...como mencione con el personal de la parte de distribución tienden a haber ciertas falencias.....a pesar de que se les comunican los objetivos.....pasos a seguir....e incluso incentivos por metas cumplidas...”

Operario:

Si obviamente trabajamos mejor.....aunque el trabajo es siempre el mismo.....trabajamos con mas cuidado.....tratamos de que las cosas queden mejor.....eh no se (pausa) que

queden mejor empaquetadas....que queden bien apiladas en los estantes.....que se trasladen en las maquinas con mas cuidado.....y así porque de verdad que no veo cambios que se puedan hacer....así como mejoras....no, no eh trabajar con mayor disposición nomas....

Compromiso de los operarios de la empresa:

Gerente de Logística:

“...igualmente no hay un compromiso por parte de ellos para con la empresa...”

Operario:

“sipo por eso uno hace bien su trabajo....aparte que sino me echan jajaja uno igual en cierta manera se compromete...”

Metas informadas a los operarios de la empresa:

Gerente de Logística:

“...nosotros siempre les estamos informando así que no deberían no entender la importancia y el porque de los objetivos...”

Operario:

“Sinos llaman a reunión y nos dicen lo que hay que hacer y lo que quieren pero.....eso es lo que le importa a ellososea nosotros trabajamos nomas esas cosas son de ellos....no, no le veo para que nos dicen a nosotros....”

“yo nunca me he ganado nada porque la empresa ganeal contrario nos hacen como, como competencia ente nosotroseh que nosotros compitamos por el trabajador del mes.....no, no tiene nada que ver con las metas de la empresa..”

Ciclo de la Logística de Distribución:

Gerente de Logística:

Mira la distribución aquí comienza con el manejo de los productos de la planta (contesta el teléfono) eh ya...te estaba diciendo que acá el ciclo empieza con el manejo de los productos que vienen de al frente que es el área de la producción.... de allí....(se detiene a revisar un correo) eh de allí los productos vienen en los montacargas para apilarlos en los estantes que tenemos allí abajo.... de manera que se encuentren disponibles para lo siguiente que vendría siendo la gestión del pedido, y para esto tenemos que saber cuanto es lo que hay que enviar de cada producto y a que bodega (pausa) mmm cuando llega la nomina del pedido lo productos se preparan con el embalaje según las cantidades que hay que enviar y por sus características de porque no todos los productos se tratan de igual manera.....mmm para eso en todo caso generalmente utilizamos plásticos..... Y.....bueno posterior a esto son llevados en los montacargas a los camiones que trasladan estos productos a las bodegas asociadas que tenemos que están ubicadas de manera estratégica de acuerdo a los puntos de ventas...ah pero también tenemos los despachos que van directamente a los clientes pero es lo mismo....no no es necesario entrar en mayor detalle...”

Control en la Logística de Distribución:

Operario:

“Sipo eso si tienen que controlar todo lo que hace si eso es verdad.....osea es importante que lo hagan sino.... mire acá mismo se ha visto que gente que ha estado trabajando eh roba.....hasta las cintas de los embalajes se han robado....así que sipo tienen que aplicar control nomas....lamentablemente a veces llega gente con malas costumbres....y por los controles se dan cuenta de quienes son y los despiden....sino también estaríamos pagando justos por pecadores...”

Objetivo de la Logística de Distribución:

Gerente General:

“..... Nuestra estrategia es poder llevar al consumidor el producto y, y a veces ni siquiera es llevárselo cuando lo pidan es ponerles en frente el producto antes que la competencia...adelantarnos.....”

“.....con esta estrategia además tratamos de impulsar las ventas proporcionando al consumidor un punto de compra cercano lo que a su vez lo podemos calificar como una ventaja ante la competencia ya que muchas veces al posicionarnos nosotros primero le dificulta la entrada a nuestras competencias.....muchas veces por un tema de espacio nosotros se puede decir que siempre tratamos de ocupar el mayor espacio sobre todo en los supermercadosah! pero algo que no se puede olvidar y que tu debes conocer es lo que se llama el costo beneficio o no? porque si estas estrategias no son rentables para la empresa y si significan un costo mayor no hay ninguna razón para seguir con ellas...”

Definición de la Logística de Distribución:

Gerente de Logística:

“...la idea de nosotros con la logística de distribución es que nos genere ciertas ventajas que son como.....herramientas para enfrentarnos si queremos.....y esto en realidad no es tanto si queremos.....porque igual se da en el día a día mmm osea la confrontación con las otras empresas siempre esta y en esto tenemos que ser los mejores (pausa) sino seria un departamento de distribución y nada mas....”

Control de Gestión y almacenamiento:

Encargado del Control de Gestión:

“Mmm lo principal que se controla eh (contesta el teléfono) eh ya ahora si...

En el almacenamiento lo que se controla con mayor rigurosidad son las entradas y salidas de los productos....acá trabajamos con códigos....cada producto tiene su código y cada pallet tiene otro código...esto nos da mas seguridad ...es como colocarle un nombre a cada productoy además nos es mas fácil porque como todo es computarizado ingresamos el código y nos arroja la información del producto.....eh con esto ...también tenemos como una especie de inventario por adelantado.....porquepodemos decir lo que hay en bodega hasta el momento que se consulta.....pero la palabra final la tiene el control de inventario....”

Control de Gestión y gestión de pedidos:

Encargado de Control de Gestión:

“Los pedidos (pausa).... ya sea de los clientes o de las otras bodegas.....deben estar respaldados.....tanto en, en papel como en el sistema computacional....y nosotros como control de gestión vemos que esto sea así...seleccionamos ...ya sea diario, semanal omensual muestras de estos pedidos.....y vamos viendo que estén todos los respaldos.....que se entablaron con la finalidad del control.....ahora si no esta.....como corresponde ...”

“....el pedido antes de que salga se debe llenar...como la contraparte del pedido.....son, son datos mas de acá de la empresa y antes de salir el pedido el documento debe pasar por aquí.....de lo contrario no puede salir porque la hoja de salida no va con la aprobación del control de gestión...”

Control de gestión y transporte de productos:

Encargado de control de Gestión:

“...y igual lo que se busca es que los productos lleguen tal cual salen de acá...y por lo mismo los camiones tienen que cumplir con ciertas características y con los controles exigidos.....eh por ejemplo la limpieza....en algunos casos una cierta temperatura.....etc., etc.....y aparte cumplir con las rutas designadas.....que lamentablemente....no podemos controlar una vez que el camión sale de acá...”

Control de Gestión y embalaje:

Encargado de Control de Gestión:

“Aquí los trabajadores tienen reglas.....no, no reglas sino una especie de manual para el embalaje de los productos.....depende de cómo sean y de para que se están embalando....si es para apilarse o...o ...para transportarlos.....acá (pausa) ...”

Control de Gestión y control de inventario:

Encargado de Control de Gestión:

“El control de inventario es, es un control mas que nada del área...el propósito.....lo podríamos describir como llevar un conteo de los productos.....controlar cuanto entro y cuanto salió y, y cuanto quedo o mejor dicho cuanto tenemos en el momento que alguien pregunte.....m velo así nada mas.....osea no por eso es menos importante no para nada pero tiene un enfoque distinto.....fíjate ahora con el control de gestión.....(se para a abrir la puerta) ya eh siguiendo con el tema.....el control de gestión tiene otro fin aparte de controlar.....osea es que no va a controlar los productos sino que va a controlar como se están controlando los productos de acuerdo a las estrategias de la empresa...”

Evaluación:

Frecuencia de evaluación del control de gestión a la logística de distribución:

Encargado de Control de Gestión:

“Diaria.....de todas maneras.....es....por el hecho de ser procesos que muchas veces empiezan en un día y terminan al día siguiente (pausa)

Muchas veces por no decir siempre se influyen uno con otros....entonces tiene que ser diario no se puede cortar el proceso.....eh y con lo de la evaluaciónel informe lo entregamos mensual.....a la gerencia como dije antes..”

Objetivo de la evaluación entregada a gerencia sobre la Logística de distribución:

Encargado del Control de Gestión:

“Eh lo que principalmente hacen con esa es evaluación es tomar decisiones la gerencia se basa en esa evaluación.....eh nos evalúan a nosotros también porque también puede ocurrir que no se cumpla lo que se dice porque nosotros somos los, los que no cumplimos....a la final nosotros estamos por sobre el personal de la logística así que.....también recaer en nosotros la responsabilidad....eh mira todo lo que se hace es medir y evaluar.....”

Características de la evaluación entregada a Gerencia:

Encargado del Control de Gestión:

“Eh primero informar sobre los aspectos críticos que se vieron en el área para que se corrijan....eh....si hay funciones que, que se desvían que van por otro lado eh también se informan y si se sabe el responsable mejor todavía.....(pausa) ...bueno....también deben

ir los indicadores que se están ocupando para que sepan en base a que se evaluó eh obviamente ir al grano nada de cosas que no sirvan lo justo y preciso...y además claro porque en base a esto se originan las discusiones entre nosotros y los Gerentes.....eh digamos discusiones constructivas eso si no de otra cosa....”

Evaluación de factores externos de la Logística de Distribución:

Encargado de Control de Gestión:

“...acá influye mucho la competencia en lo que se refiere a los tiempos de entrega de los pedidos.....y no solo el tiempo sino también el como se entregan.....no se saca nada con que seamos los mas rápidos si llegan todos los productos desarmados.....así que es una de las cosas que evalúa la Gerencia para hacer cambios si es necesario....todo lo que es competencia es un tema que se destaca.....y también el tema del transporte (pausa) para nosotros eso es externos....”

Funciones que supervisa el control de gestión en la Logística de distribución:

Encargado del Control de Gestión:

“(contesta el teléfono)...eh tiene que ver con la labor del personal.....es lo principalver los tiempos que demoran en realizar sus tareas, los errores que cometen, los tiempos de ocio también se supervisan,.....y también como se mueven como grupo sobre todo donde es un procesolo, lo que hace uno le influye al otro....”

Importancia del Control de Gestión:

Operario:

“Eh (pausa) yo creo que si por algo lo hacen....aparte que igual le dan importancia con informes a los Gerentes y todo entonces eh yo creo que si debe ser importante....”

Limitaciones del Control de Gestión en la Logística de Distribución:

Encargado de Control de Gestión:

“.....uno de los puntos que nos ha tocado trabajarlos mas tiempo eh tiene referencia con el personal.....hay que hacer reuniones informativas.....no una sino varias.....para lograr que entiendan todo esto del control de gestión (pausa) sobre todo cuando llega gente nueva....y otra limitación suele ser con, con respecto a la información registrada que muchas veces no, no se registro bien hubo una falla y no es verdadera...”

Indicadores del Control de Gestión en la Logística de Distribución:

Encargado de Control de Gestión:

“Usamos mucho el indicador del tiempo, plazos de entrega de los productos, eh...calidad de los productos entregados lo que se mide con las devoluciones.....las cantidades de mermas, perdidas, cantidad de pedidos cerrados en un día, eh también medimos la repetición de los clientes vale decir que si un cliente se repita obviamente es porque es un cliente contento.....”

“.....también medimos los costos de la distribución por pedido....y los famosos reclamos de los clientes también entran en juego aquí....”

Objetivos del Control de Gestión en la Logística de Distribución:

Encargado de Control de Gestión:

“Se busca controlar día a días las funciones desarrolladas.....eh a modo general cierto? esoy también poder evaluar a los responsables de cada función...porque son los que tienen que guiar su desarrollo....y como dato adicional puedo decir que es la mayoría de estas funciones están orientadas al cliente.....mmm también se busca que este departamento vaya acorde a las estrategias de las empresa que han sido trazadas... sin ir mas lejos hace un par de mese atrás se hizo un cambio estratégico en el almacén o bodega de reducir las rotaciones del personal por una cuestión de seguridad.....”

Control de gestión y planificación estratégica:

Encargado de Control de Gestión:

“La planificación estratégica viene de arriba...de Gerencia y nosotros se puede decir que somos como una especie de supervisores...tenemos la misión de ver que las funciones establecidas para la estrategia que se planifico se cumplan....y además entregar el informe de resultados o mejor dicho la evaluación....”

Operario:

Eh no se, no se tengo como una idea pero... ahí me pilló.....eh la planificación es, es (pausa) eh como hacer pasos para poder hacer algo como un plan...y...si es estratégico eh que tenga estrategias.....eso...de cómo hacer algo...esa es como mi idea.....”

Definición de Control de Gestión:

Encargado control de Gestión:

“...para nosotros es controlar las gestiones que hace cada área de la empresa eh en este caso seria solo las gestiones o las funciones que realiza la logística de distribución... Eh con los resultados de este control entregamos un reporte.....de los resultados del área el que va directamente a la gerencia de esta misma área para fines de evaluación (pausa) cuando digo evaluación me refiero también a lo que vine después...eh no se poh correcciones en el área...un cambio total....o no se....que simplemente sigan aprobando lo que se esta haciendo...”

Operario:

“Es, es un área acá en la empresa...eh controlan lo que acá hacemos.....y....siempre nos hablan de la evaluación que nos hacen para entregarla al Gerente pero no se...osea no cacho mas (pausa) ah en la reuniones que nos hacen ir también están ellos eh si también van y ellos.....nos hablan de de las meta que quieren que cumplamos y todo eso.....”

