

GESTIÓN LOGÍSTICA Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN APLICADOS EN LA
COMPAÑÍA PHILIPPI EN BRASIL



DIANA MARCELA CUELLAR APOLINAR
JUAN JOSÉ BERNAL MONCADA



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
VILLAVICENCIO
2019

GESTIÓN LOGÍSTICA Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN APLICADOS EN LA
COMPAÑÍA PHILIPPI EN BRASIL

DIANA MARCELA CUELLAR APOLINAR
JUAN JOSÉ BERNAL MONCADA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas
Agropecuarias

Director
Mg. KAREN LORENA MUÑOZ ESPITIA
Magister en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
VILLAVICENCIO

2019

Autoridades Académicas

P. José Gabriel MESA ANGULO, O. P.

Rector General

P. Eduardo GONZÁLEZ GIL, O. P.

Vicerrector Académico General

P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA O.P.

Rector Sede Villavicencio

P. Rodrigo GARCÍA JARA, O.P.

Vicerrector Académico Sede Villavicencio

Adm. JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN

Secretaria de División Sede Villavicencio

Dr. MIGUEL ANDRÉS RIVEROS ROMERO

Decano Facultad Administración de Empresas Agropecuarias

Nota De Aceptación

MIGUEL ANDRÉS RIVEROS ROMERO

Decano de Facultad

KAREN LORENA MUÑOZ ESPITIA

Director Trabajo de Grado

DIANA LORENA GALEANO RODRIGUEZ

Jurado

JESÚS ALEJANDRO GARTNER TREJOS

Jurado

Villavicencio, Octubre 2019

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen.....	8
Introducción	10
2 Generalidades.....	11
2.1 Planteamiento del problema.	11
2.1.1 Descripción del problema:	11
2.1.2 Pregunta problema.....	12
2.2 Objetivos.....	12
2.2.1 Objetivo general	12
2.2.2 Objetivos específicos.....	12
2.3 Justificación.	12
3 Referente teórico.....	14
3.1 Marco conceptual	14
3.1.1 Gestión de logística.	14
3.1.2 Canales de distribución	16
4 Desarrollo metodológico.....	19
4.1 Enfoque y diseño	19
4.2 Fuentes y técnicas para la recolección de la información.	20
4.2.1 FASE 1: Recolección de información.	20
4.2.2 FASE 2: Análisis de la información obtenida.....	20
4.2.3 FASE 3: Resultados obtenidos.....	21
5 Resultados y análisis.....	22
5.1 Gestión de logística establecida en la empresa FHILIPPI.....	28
5.2 Canal de distribución aplicado en la empresa FHILIPPI.	29
Conclusiones.....	31
Bibliografía	33
Anexos	35

Listado de Figuras

	Pág.
Figura 1. Proceso de la gestión de logística.....	14
Figura 2. Objetivos que cumple la gestión de logística, .	15
Figura 3. Ruta de los canales de distribución	18
Figura 4. Enfoque y metodología aplicada a la investigación	19
Figura 5. Panorama de antigüedad de los empleados de FHILIPPI	22
Figura 6. Perspectiva de claridad en cuanto a políticas de entrega.....	23
Figura 7. Evaluación periódica de satisfacción al cliente	23
Figura 8. Perspectiva de claridad acerca de un sistema logístico definido	24
Figura 9. Evaluación mensual del plan de logística.....	25
Figura 10. Visibilidad de los directivos en la toma de decisiones sobre logística.....	25
Figura 11. Percepción acerca de si se han evidenciado retrasos en las entrega.....	26
Figura 12. Indagación sobre flotas de distribución propias	26
Figura 13. Auditoría a proveedores de servicios de distribución.....	27
Figura 14. Existencia de procesos para garantizar cumplimiento en las entregas.	27
Figura 15. Cargos en la empresa por género.....	28
Figura 16. Estrategias logísticas y canal de distribución establecido en Philippi.....	30

Listado de Anexos

Pág.

Anexo 1. Encuesta aplicada a empleados de la empresa FHILIPPI como instrumento de recolección de información.....	35
--	-----------

Resumen

La actualidad empresarial, exige a las compañías (independientemente de su extensión), establecer estrategias de gestión de logística sólidas que les permita trabajar mancomunadamente cada una de las áreas de la misma, de esta manera, se busca constantemente responder a las principales necesidades que son: posicionamiento de la marca, agilidad en las entregas, calidad del producto y excelente atención al cliente. Paralelamente a estas estrategias, necesitan establecer el canal o los canales de distribución que mejor respondan a sus capacidades, y a las necesidades del cliente. Es por eso que en el presente trabajo investigativo, se eligió a la empresa FHILIPPI, ubicada en la ciudad de Chapecó, estado Santa Catarina (Brasil), para llevar a cabo diagnóstico y análisis de las estrategias de gestión logística y los canales de distribución con que cuenta la compañía, para establecer con dichos resultados, las fortalezas y debilidades a las que se enfrenta la compañía, buscando por supuesto, de qué manera mejorar las falencias identificadas.

Palabras clave: Canales de distribución, cliente, estrategias, gestión de logística, transporte, distribución, entregas.

Abstract

Business news, requires companies (regardless of their extension), establish solid logistics management strategies that allow them to work together each of the areas of the same, in this way, we constantly seek to respond to the main needs that are: brand positioning, agility in deliveries, product quality and excellent customer service. Parallel to these strategies, they need to establish the distribution channel or channels that best meet their capabilities, and customer needs. That is why in the present research work, the company FHILIPPI, located in the city of Chapecó, Santa Catarina state (Brazil), was chosen to carry out diagnosis and analysis of the logistics management strategies and distribution channels with that the company has, in order to establish with these results, the strengths and weaknesses that the company faces, seeking, of course, how to improve the identified shortcomings.

Keywords: Distribution channels, customer, strategies, logistics management, transportation, distribution, deliveries.

Resumo

Notícias de negócios, exige que as empresas (independentemente de sua extensão), estabeleçam sólidas estratégias de gestão logística que lhes permitam trabalhar juntas em cada uma das áreas da mesma, buscando assim, constantemente, responder às principais necessidades quais são: posicionamento da marca, agilidade nas entregas, qualidade do produto e excelente atendimento ao cliente. Paralelamente a essas estratégias, eles precisam estabelecer o canal ou canais de distribuição que melhor atendem às suas capacidades e necessidades do cliente. Por isso, no presente trabalho de pesquisa, a empresa FHILIPPI, localizada na cidade de Chapecó, estado de Santa Catarina (Brasil), foi escolhida para realizar diagnóstico e análise das estratégias de gestão logística e canais de distribuição com que a empresa possui, para estabelecer com esses resultados, os pontos fortes e fracos que a empresa enfrenta, buscando, é claro, como melhorar as deficiências identificadas.

Palavras-chave: Canais de distribuição, cliente, estratégias, gestão logística, transporte, distribuição, entregas.

Introducción

La gestión de logística direcciona, coordina y ejecuta toda la operación requerida para optimizar el uso de los recursos empresariales, y asegurar el destino final de la producción, que es el consumidor (Mora, 2008). Las empresas que accionan dicha gestión en sus procesos, logran beneficios evidenciados con la optimización del producto, reducción de costos operacionales, mayor competitividad y, finalmente, alcanzar eficacia en el objetivo final que es dejar la producción en manos de quien lo demanda (Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), 2012). En medio de toda esta gestión logística cabe lo que refiere a costes, transportes, almacenamiento, inventarios, e incluso el servicio al cliente. Es toda una serie de niveles planificados que trabajados conjuntamente, optimizan la labor y mejoran la calidad del servicio.

Es allí cuando se habla de canales de distribución que son básicamente, el camino que hay entre quien crea un producto, y quien finalmente lo consume. Si en dicho canal sólo participan creador y consumidor, se habla de un canal de distribución directo. Si por el contrario, para lograr cumplir el fin de que el producto llegue al consumidor, es necesaria la intervención de terceras manos, estamos ante un canal de distribución indirecto. Entiéndase por intervención de terceros a vendedores, exportadores, intermediarios, mayoristas, etc (Centro de Estudios Financieros, 2010). En ambos procesos encontramos sinónimamente el concepto de “etapas”, esas mismas que cumple el producto desde su creación hasta llegar a manos de quien lo requiere.

El presente trabajo aborda estos dos temas principales en la ruta empresarial, aplicados a una importante empresa brasilera, líder en exportación de alimentos en dicho país. Para la investigación que se realizó, se eligió a la empresa FHILIPPI, fabricante y comercializadora de alimentos, ubicada en la ciudad de Chapecó – Brasil. Lo que se busca es analizar de qué manera ejecutan la gestión de logística y las distintas etapas que requiere el canal de distribución para llevar sus productos hasta el consumidor, buscando ser cada vez más eficientes, pero sobre todo logrando la optimización de la empresa, la excelencia del producto y disminuir el coste del mismo.

1 Generalidades

1.1 Planteamiento del problema.

1.1.1 Descripción del problema:

En la actualidad, teniendo en cuenta que el mayor factor de pérdidas económicas responde a la carencia de una adecuada gestión, es necesario e indispensable que las empresas cuenten con canales de distribución óptimos. Estos son definidos brevemente como la unión de factores que están entre productor y usuario final, nos referimos a personas y empresas que median cumpliendo la función de intermediarios (Díez de Castro, 1997). Labor, que a su vez facilita la distribución y tránsito del producto a las manos del consumidor (Stanton, 2007). Los intermediarios generalmente se hallan como empresas u organizaciones independientes y ajenas al fabricante, que están allí para cumplir su específico rol y brindar su servicio al principal productor.

Es indispensable para cualquier empresa de cualquier área del mercado, tener una gestión logística adecuada, aplicable a su funcionamiento; pero se requiere que sea debidamente ejecutada, pues, es vano tener un modelo excelente con aplicabilidad errónea. Asegurar que el canal de distribución sea activado por una gestión organizada, eleva a buscar cada día una mejora en cada etapa que existe entre producción – entrega del producto. Elegir una correcta ejecución de dicha logística, conlleva a lograr los principales fines esperados, los cuales abarcan: excelencia en el servicio, potencialización y posicionamiento de la organización, celeridad en los procesos de entrega, pero sobre todo, una considerable reducción de costos (Sierra, Moreno, & Silva, 2015).

FHILIPPI es una empresa brasilera productora de alimentos y productos para confitería, su centro principal de operaciones se encuentra ubicado en Chapecó (Santa Catarina); la compañía cuenta aproximadamente con 120 trabajadores. Distribuye productos alimenticios de calidad, previendo siempre la eficiencia en los tiempos de entrega con precios justos, se caracteriza por su enfoque en el cliente, a quien consideran su principal y vital fuente de sostenimiento; a la vez, por mantener unas políticas de responsabilidad social en su entorno y por último, buscar la mejora continua de sus productos y procesos.

De ese modo, surge la inquietud en primer lugar de qué proceso de logística aplica la compañía FHILIPPI en sus distribuciones, qué clase de canales de distribución adaptan a su funcionamiento y en qué manera los ejecutan.

1.1.2 Pregunta problema

¿Cuál es el proceso de logística y canales de distribución que maneja la compañía FHILIPPI?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Analizar e identificar los canales de distribución y el proceso de logística aplicado en la empresa productora de alimentos de FHILIPPI.

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar las estrategias de gestión logística realizadas por la compañía que permita identificar el control interno que se desarrolla en esta.
- Establecer el proceso logístico de la compañía FHILIPPI, para determinar sus canales de distribución.

1.3 Justificación.

El mercado, la demanda y la competitividad existente actualmente, no permiten tener la gestión logística como un factor negociable. Es imprescindible contar con el mejor modelo, aplicado a un organizado canal de distribución, lo cual muestra no solo excelencia sino logra que el principal protagonista (que es el consumidor), encuentre satisfacción en el servicio recibido (Rodríguez, 2013). Factores tan minúsculos pero tan indispensables como lograr una entrega a tiempo justo, con seguridad del producto, en los lugares esperados; son funciones que, coordinadas por una logística eficiente, aportan un excelente valor agregado a la empresa que brinda el servicio, y consolidan clientes potenciales.

Se destaca de manera relevante que el transporte es un aspecto fundamental del proceso productivo y comercial de toda compañía, es indispensable que las compañías cuenten con un excelente reparto; la percepción que el cliente crea sobre los colaboradores de la empresa en el área de logística, puede influir de manera determinante en comportamientos claves de la compañía, relacionados con sus actividades diarias, por esto es importante que se maneje un buen ambiente laboral y los colaboradores se encuentren satisfechos para que los procesos no se vean afectados por tal razón (Velazques, 2012).

FHILIPPI, cuenta con un sistema de distribución mayorista, dado que sus clientes potenciales son empresas y no consumidores finales, por ello, este proyecto se ejecuta con el fin de analizar el proceso de logística y los canales de distribución implementados por la compañía, para que partiendo de este resultado, puedan identificar las falencias que surgen en dicho proceso y posteriormente, pueda plantearse solución a esos problemas; de esa manera se asegure la entrega de un producto en óptimas condiciones y en el tiempo deseado por el cliente.

Este proyecto investigativo brinda herramientas al futuro administrador de empresas, con las cuales logrará evidenciar la necesidad imperativa que tiene toda empresa, en definir e implementar estratégicamente un adecuado sistema de gestión de logística y el canal o canales que respondan no sólo a las necesidades primarias de la compañía, sino a la identificación y corrección de las falencias presentadas en la ejecución de sus planes, el mejoramiento en atención al cliente y la optimización del producto desde que nace, hasta que se distribuye a manos del consumidor final. Distinguir el cómo llevar a cabo adecuadamente las estrategias elegidas y cómo contrarrestar las debilidades presentadas, lo harán realmente competitivo.

2 Referente teórico

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Gestión de logística.

Partiendo del sentido amplio, es indispensable saber que la gestión empresarial, es todo ese conjunto de criterios necesarios para el correcto desempeño de una compañía. Dicho conjunto incluye la gestión de calidad, gestión contable, recursos humanos (que centran su funcionamiento en áreas como la financiera) e incluye la gestión de logística (centrada y enfocada más en estrategias) (EAE Bussines School, 2016). Ver figura 1.



Figura 1. Proceso de la gestión de logística, por Diana Cuellar & Juan Bernal, 2019

La gestión de logística se define a concepto propio como la coordinación de cada una de las funciones que requiere la cadena de suministro (Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), 2012). Esta cadena de suministro se compone por las operaciones que se necesitan para poder llevar a cabo la venta final de un producto; tales operaciones incluyen el momento desde el cual se elige la materia prima, la fabricación, transporte y finalmente la entrega

del mismo (Vázquez & Sanzo, 1999). Las actividades de gestión de logística generalmente incluyen todo lo relacionado con el transporte interno y externo, dirección de flotas, almacenamiento, la manipulación de materiales, el cumplimiento de órdenes, inventarios, proveedores y en distinto grado, estas funciones también incluyen el servicio al cliente.

La estrategia de gestión de logística asumida por una compañía, no puede ser bajo ninguna circunstancia, una decisión dejada al azar; debe responder a las necesidades propias de la empresa, al aprovechamiento total de los suministros y por supuesto, a que haya un balance óptimo entre satisfacción del cliente/gastos requeridos para esa satisfacción (Centro de Estudios Financieros, 2010). Es todo un esquema de planificación que debe apuntar al cumplimiento de los objetivos principales de dicha gestión los cuales son: eficiencia y competitividad; disminución de costos; excelencia del producto; eficacia de la empresa (Ver figura 2).



Figura 2. Objetivos que cumple la gestión de logística, Adaptado de la información de EAE Bussines School, 2019. por Diana Cuellar & Juan Bernal, 2019 .

Si bien, no basta con la simple planeación de dicha logística, o tener un programa que sólo se monitorea de forma general o que es evaluado por los mismos que lo diseñaron, existe una manera sencilla de calificar la implementación de esa planificación, y son los indicadores de gestión, los cuales consisten en lineamientos, medidas o factores (cualitativos y cuantitativos) que indican en qué medida se está logrando acogida con el proceso de gestión de logística seleccionado (Mora, 2008).

En realidad, existe una fórmula más sencilla, ágil y eficaz para lograrlo, la cual supone la definición de los denominados **indicadores de gestión**, o lo que es lo mismo, una serie de parámetros que nos ayudan a verificar si los objetivos que nos hemos trazado en esta materia se están cumpliendo. Dichos indicadores se conocen como KPIs (Mora, 2008), entre los más usados están:

- ✓ ,KPIs de producción: Evalúan total de pedidos recibidos en cierto tiempo, cantidad de envíos urgentes, tiempo requerido en paradas de la producción que no estaban planificadas, costos de errores, coste de daños en la materia prima, etc.
- ✓ KPIs de almacenamiento e inventario: Control de salidas y entradas, proporción entre ventas y productos existentes.
- ✓ KPIs de abastecimiento de compra: Miden y mejoran los procesos de compras, negociaciones, ofertas y alianzas pactadas.
- ✓ KPIs de transporte y distribución: Permite controlar los costos demandados por transporte de las ventas generadas.
- ✓ KPIs de entrega y servicio al cliente: Se evalúa qué tan eficiente está siendo la compañía para lograr entregas 100% perfectas, sin daños, rupturas, demoras ni contratiempos.

2.1.2 Canales de distribución

Es el sistema establecido para lograr el contacto entre fabricante y consumidor. A manera de definición, son ese grupo de medios de los que se vale la compañía para lograr que llegue el producto o servicio desde el fabricante hasta el cliente final (EAE Bussines School, 2016). Puede

definirse también, como esas etapas que atraviesa el producto para llegar hasta el consumidor final, que es quien lo está demandando.

Dentro de las funciones que cumplen los canales de distribución, se tienen las de fijar precios, buscar la máxima optimización en la calidad del producto, priorización del cliente, lograr reducción de costo, transporte de la mercancía y ambigualmente, la atención al cliente. Sin embargo; es relevante destacar que no siempre el producto atraviesa por otras manos, existe una clase de canal en la cual la relación productor – cliente es completamente directa (Centro de Estudios Financieros, 2010).

2.1.2.1 Tipos de canales de distribución.

- ✓ **Canal directo:** El Productor, compañía o empresa tiene la carga obligacional de hacer que el producto o servicio llegue al cliente final sin necesidad de intermediarios. Las etapas de producción, transporte y atención al cliente son asumidas directamente por quien las fabrica (Muñiz, 2014).
- ✓ **Canal indirecto:** Hay espacio para los agentes intermediarios, que pueden ser personas u otras empresas, y estas, toman la carga obligacional de la comercialización, transporte y distribución del producto. Dentro de esta categoría, se da espacio a otras subcategorías de canales los cuales son (Muñiz, 2014):
 - **Canal corto:** La empresa o persona fabricante, dirige el producto a manos del minorista; acto seguido, el minorista se encarga de disponerlo al cliente final.
 - **Canal largo:** El fabricante direcciona el producto al surtidor mayorista, éste, lo facilita al minorista, quien en última instancia lo pone a disposición del consumidor.
 - **Canal doble:** Es un tipo de canal un poco más elaborado, sin embargo no es complejo; en éste, intervienen no sólo los distribuidores mayoristas y minoristas, sino que aparece un tercer agente encargado exclusivamente a la comercialización del servicio o producto, caso concreto, agencias de viajes o franquicias.

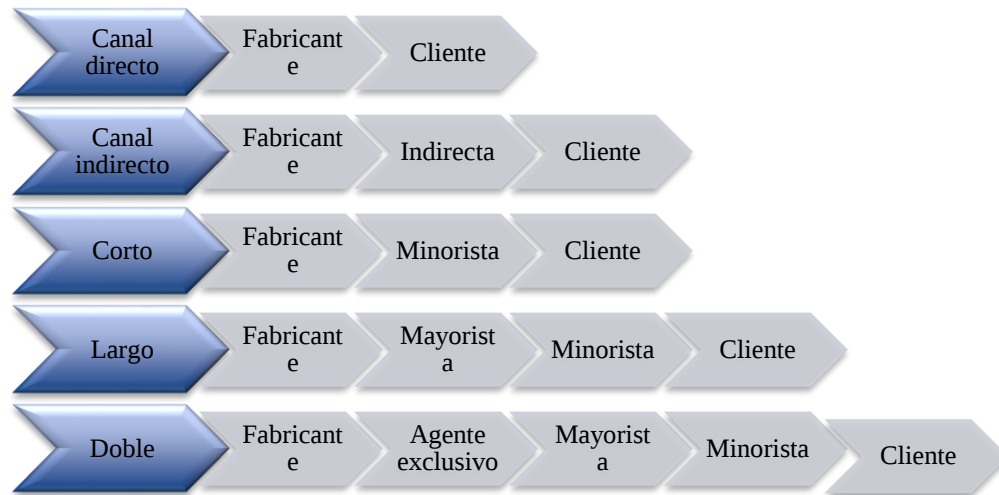


Figura 3. Ruta de los canales de distribución. por Diana Cuellar & Juan Bernal, 2019

La elección del canal más oportuno para cada negocio es indispensable a la hora de balancear gastos – calidad del producto – satisfacción del cliente. Luego de elegir el tipo de canal de distribución se debe tener mínimo una estrategia para distribuir su producto. Bien sea una estrategia de distribución exclusiva (la compañía escoge trabajar conjuntamente con un solo intermediario que debe distribuir sólo para ella y además, comprometerse con una meta mínima de venta), estrategia selectiva (si bien, se trabaja con más de un intermediario, la cantidad está determinada y no se deja al azar (Romero, Mendoza, & Mejía, 2018).

Se escogerán dichos intermediarios buscando siempre posicionarse o mantener la imagen de la empresa), por último, puede elegir una estrategia intensiva en la cual, el fin principal es acreditar de la forma más posible el producto en el mercado y hacerlo extensivo tanto como se pueda, este tipo de estrategia es común cuando el producto o servicio ofrecido es de primera necesidad o de un consumo muy demandado (Escuela de Negocios y Dirección, 2016).

Visto esto, es muy connotativa la importancia que tiene cada compañía al momento de escoger el canal de distribución adecuado para su producto, teniendo en cuenta factores principales como los costos y atención al cliente; aunado a ello, su gestión de logística y canal establecido debe responder al objetivo o necesidad principal de cada empresa, siendo éste el de mantener un estatus e imagen, amplia cobertura del mercado, celeridad en entregas, etc. De esta elección, dependerá la optimización de la marca (Ochoa & Escalona, 2011).

3 Desarrollo metodológico

Este proyecto se realizó con el fin de lograr un análisis del proceso de logística y los canales de distribución establecidos en la compañía FHILIPPI, identificando si existen falencias en dichos procesos y generar soluciones a esos problemas, buscando siempre como fin principal entregar un producto en óptimas condiciones en el tiempo deseado por el cliente.

3.1 Enfoque y diseño

Para la presente investigación, se determinó que el enfoque de la misma fuese de carácter cualitativo y cuantitativo; ya que lo que se pretendió lograr fue un análisis del proceso de logística y canales de distribución aplicados por la compañía FHILIPPI.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) Indican que “los estudios de carácter cualitativo, establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas; además prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento”. En este sentido, se estudiaron los procesos y estrategias de la compañía para reconocer de qué manera optimizan o entorpecen la entrega de los productos en óptimas condiciones y en el tiempo deseado por el consumidor final.

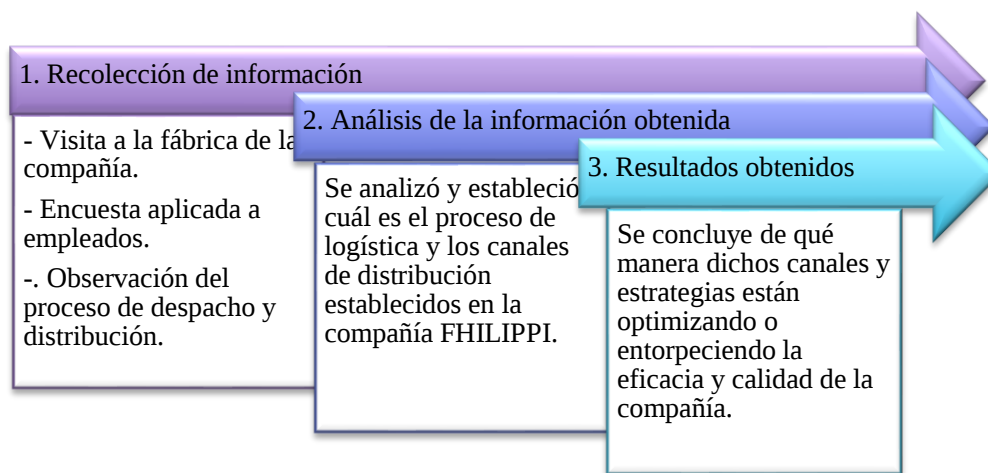


Figura 4. Enfoque y metodología aplicada a la investigación. por Diana Cuellar & Juan Bernal, 2019

3.2 Fuentes y técnicas para la recolección de la información.

3.2.1 FASE 1: Recolección de información.

La información se recopiló a partir de visita realizada a la planta principal de la compañía, donde mediante métodos de observación, se pudo identificar la manera en que se coordina el despacho y distribución de los productos en FHILIPPI.

Se aplicó una encuesta de 14 preguntas, a 52 empleados del área de logística y distribución de la empresa, quienes ostentaban distintos cargos; para lograr una muestra equilibrada, se dividió el grupo en un total de 26 hombres y 26 mujeres elegidos aleatoriamente, los cuales representan el 43.33% de los empleados de la empresa. Los ítems principales a identificar con esta encuesta fueron: a) antigüedad, b) atención al cliente, c) implementación de estrategia logística, d) canal de distribución empleado en la compañía.

Como posibles respuestas de la encuesta aplicada, se tuvo como opciones: a) de acuerdo, b) en desacuerdo, c) indiferente (ver anexo 1). Ello permitió analizar la estrategia implementada para la gestión logística de la compañía, y el canal de distribución establecido en FHILIPPI; pero además, conocer qué tan informados e involucrados están los empleados y directivos en dicho plan.

La información de segunda categoría que se obtuvo para el referente teórico del presente proyecto de investigación, se extrajo de artículos investigativos, trabajos de posgrado y maestría, páginas web y artículos de universidades avaladas y reconocidas.

3.2.2 FASE 2: Análisis de la información obtenida

Se verificó e identificó los resultados obtenidos por medio de la observación y de las respuestas evidenciadas en la encuesta aplicada, de esa manera se determinó la estrategia logística diseñada por FHILIPPI y el canal de distribución aplicado para llevar a cabo sus procesos de despacho y transporte de productos.

Para la aplicación de dicha encuesta se hizo uso de herramienta Excel, logrando así, organizar la información, obtener porcentajes, que facilitaron el análisis de la información; igualmente el uso de formularios de elaboración propia enviados para aplicación con los empleados.

3.2.3 FASE 3: Resultados obtenidos.

Mediante la elaboración de un mapa conceptual, se definió y engranó la estrategia de gestión logística elaborada por FHILIPPI, así como el modelo de canal de distribución aplicado; y de qué manera estos procesos están optimizando u obstaculizando el despacho y transporte de los productos para lograr que lleguen a tiempo y en perfectas condiciones a las manos del cliente final.

4 Resultados y análisis.

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados del área de logística y distribución de FHILIPPI, se tuvo que respecto de la **antigüedad** de los trabajadores a quienes se les aplicó la interrogativa, casi la mitad de ellos, lleva laborando de 2 a 6 años para la compañía, esto es, 23 de los empleados, es decir, 44,23% de los encuestados, la cifra siguiente corresponde a quienes han permanecido allí de 7 a 11 años, concluido a 18 empleados que significan un 34,62%.

Esto indica que el 78.8% (41) de los encuestados lleva más de dos años en la empresa, logrando mínima rotación del personal, esto es positivo y hace que los procesos se puedan llevar de manera constante pues es un factor que genera gastos innecesarios y crea un ambiente de tensión al no poder crear una estabilidad necesaria para el desarrollo óptimo de metas (Paz, 2015). Además con la baja rotación del personal, FHILIPPI logra ahorrar tiempo y dinero en capacitación de nuevos colaboradores, y en la integración de los nuevos cargos para la empresa (ver figura 5).

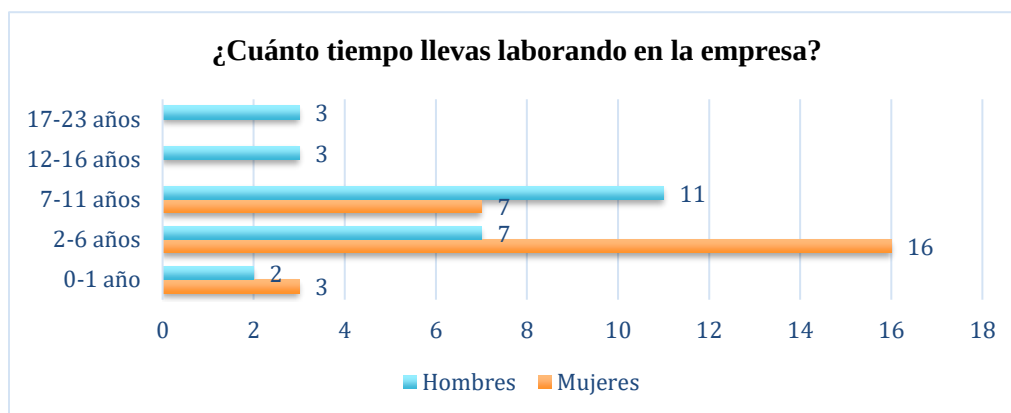


Figura 5. Panorama de antigüedad de los empleados de FHILIPPI. por Diana Cuellar & Juan Bernal, 2019

En cuanto a los resultados del área de **atención al cliente**, 37 (71,15%) de los colaboradores afirman que en la empresa sí se maneja logística de entrega orientada al cliente, mientras que 8 (15,38%) no están de acuerdo y para 7 (13,46%) les es indiferente, es una ventaja que en la empresa los colaboradores tengan presente que la razón de ser de la misma son los clientes, y encaminen sus esfuerzos para el desarrollo de una logística orientada a los deseos del cliente (Ver figura 6).

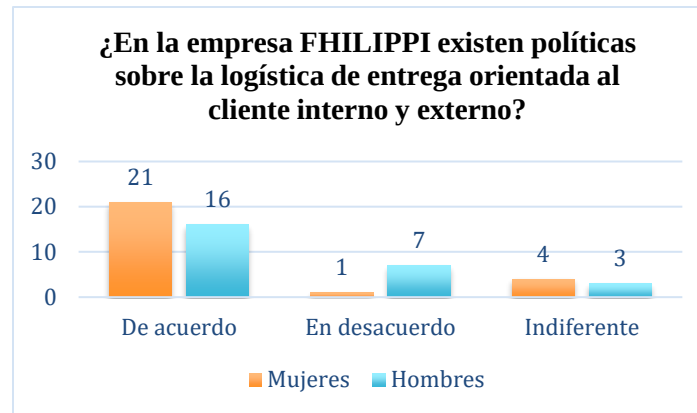


Figura 6. Perspectiva de claridad en cuanto a políticas de entrega. por Diana Cuellar & Juan Bernal, 2019

Sin embargo, se encuentra un dato muy contrario al implementar la siguiente pregunta (ver figura 7), en la cual, son muy divididas las opiniones de los colaboradores, pues varios no están de acuerdo en admitir que en la empresa se realice evaluación de satisfacción del cliente. Mientras 19 empleados (36.54%) están en desacuerdo, muy cerca 18 (34,62%) afirman si estarlo y un poco más abajo, 15 (28,85%) contestan indiferente (Ver figura 7).

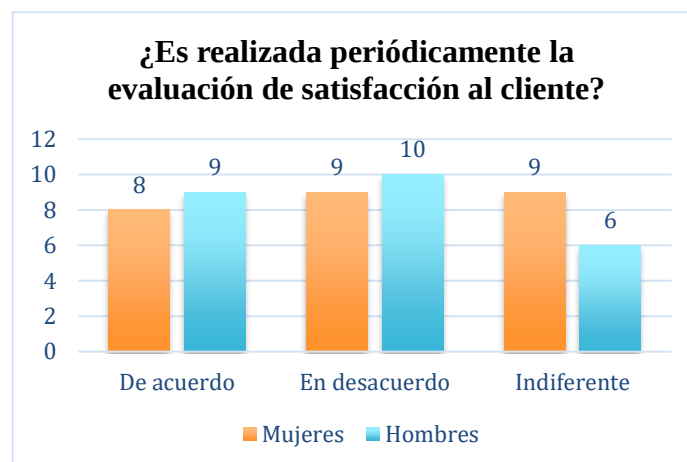


Figura 7. Evaluación periódica de satisfacción al cliente. por Diana Cuellar & Juan Bernal, 2019

En la siguiente fase de **implementación de estrategia logística** se obtuvo (ver figura 8) que poco más de la mitad de los colaboradores (57.69%) afirman que están de acuerdo con que el sistema logístico está claramente establecido en la empresa, el restante de los encuestados se reparten así: 26.92% (14) en desacuerdo y el 15.38% (8) es indiferente; con estos resultados podemos ver que la empresa tiene algunas fallas en la comunicación de su sistema de logística, pues en la pregunta anterior, personas estaban de acuerdo con que existen unas políticas claras en

cuanto a la logística de entrega pero en cuanto al sistema logístico como tal, son menos los empleados que consideran que esta claramente establecido.

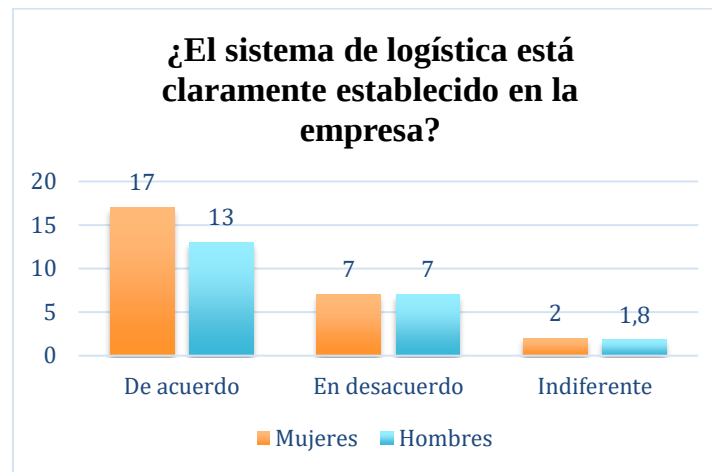


Figura 8. Perspectiva de claridad acerca de un sistema logístico definido. por Diana Cuellar & Juan Bernal, 2019

En este mismo bloque, se evidenció que la compañía no maneja un plan mensual con el cual evalúen la gestión logística establecida dentro de la misma (ver figura 9), o en su defecto, lo tiene pero no es eficiente; el 57,69% (30) de los encuestados afirman no estar de acuerdo con este ítem, el 19,3% (10) es indiferente con el mismo mientras que únicamente el 23,08% (12) sí está de acuerdo con esto; es importante y necesario que en la compañía se evalúe la gestión del sistema logístico que establecieron.

Con la evaluación de la Eficacia del sistema logístico, se puede concluir que de existir un inadecuado comportamiento en la misma, la organización debe perfeccionar su sistema de gestión logística, ya que no ha sido capaz de satisfacer adecuadamente a sus clientes, en caso contrario la instalación está en condiciones de proyectarse niveles superiores de desempeño, es decir, nuevas metas a alcanzar (Ochoa & Escalona, 2011).

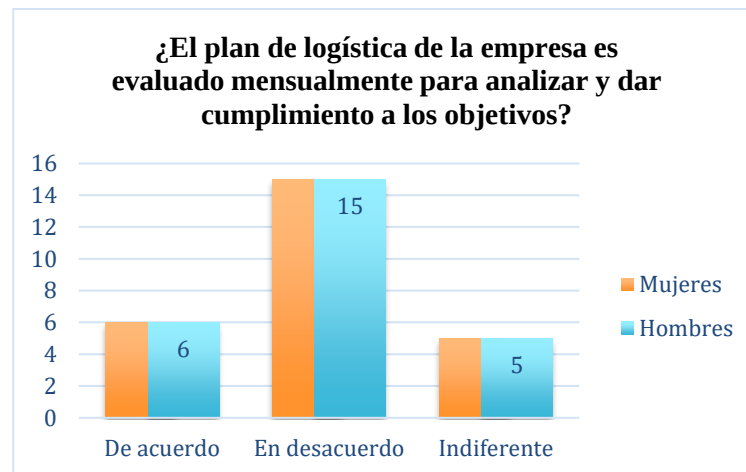


Figura 9. Evaluación mensual del plan de logística. por Diana Cuellar & Juan Bernal, 2019

El siguiente ítem consultado (ver figura 10) evidenció que a percepción de los empleados, los directivos de la empresa son visibles en la toma de decisiones del proceso logístico. Los resultados a esta pregunta se dieron de la siguiente manera: 75% de acuerdo. 5.77% en desacuerdo y el 19.23% es indiferente ante el liderazgo de la gerencia en la toma de decisiones logísticas.

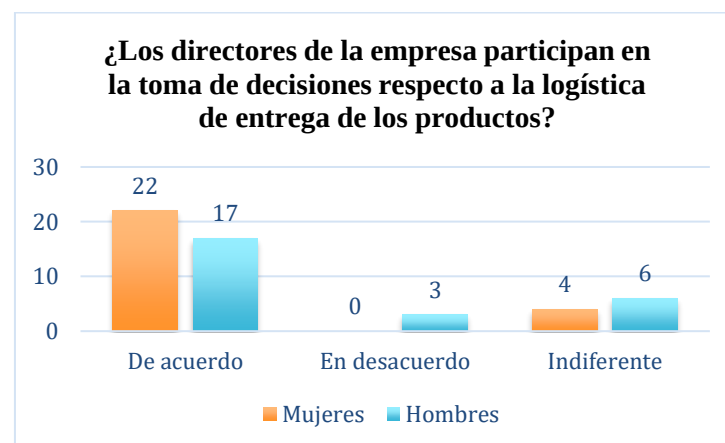


Figura 10. Visibilidad de los directivos en la toma de decisiones sobre logística. por Diana Cuellar & Juan Bernal, 2019

Pasando ya al último panorama de la investigación el cual corresponde a **canales de distribución**, es importante destacar que FHILIPPI cuenta con su propia flota de camiones para realizar el despacho de sus productos, sin embargo el 44,23% (23) de los encuestados afirma estar de acuerdo con la pregunta realizada (ver figura 11), lo que quiere decir que la empresa ha tenido retrasos al momento de la entrega de sus productos porque en algunas épocas del año la demanda del producto es muy alta y a pesar de la cantidad de camiones con los que cuenta, estos no logran cumplir con todos los pedidos de la empresa.

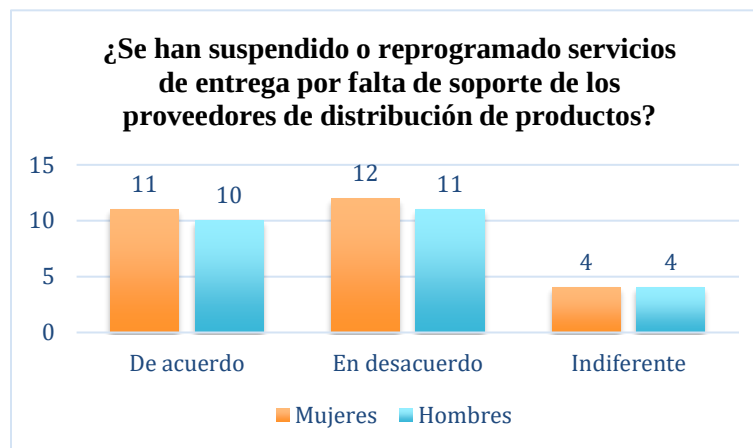


Figura 11. Percepción acerca de si se han evidenciado retrasos en las entrega. por Diana Cuellar & Juan Bernal, 2019

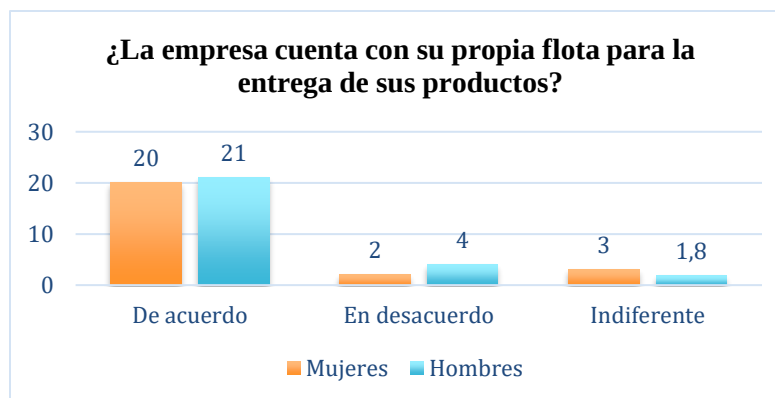


Figura 12. Indagación sobre flotas de distribución propias. por Diana Cuellar & Juan Bernal, 2019

Acto seguido, se cuestionó sobre si se realizan auditorías a los proveedores de servicio de distribución, (ver figura 13), ante lo cual el 55,77 % (29) de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con ello, lo que quiere decir que sí se realizan auditorías a los proveedores de servicio de

distribución; 25,00% (13) dicen estar en desacuerdo, y el 19,23% (10) son indiferentes ante el tema.

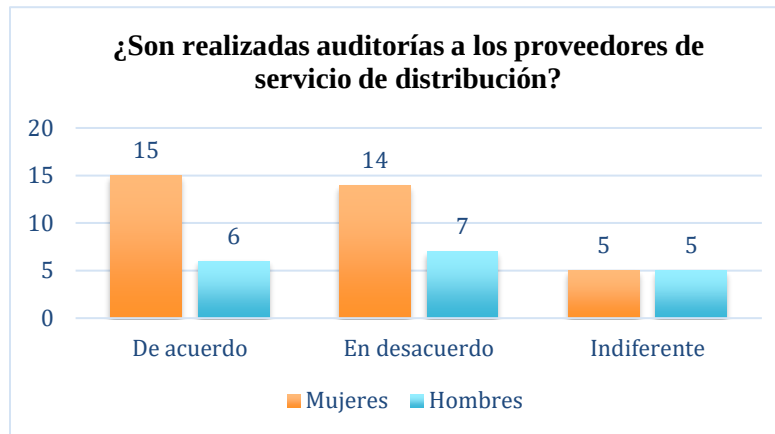


Figura 13. Auditoría a proveedores de servicios de distribución. por Diana Cuellar & Juan Bernal, 2019

Como dato muy relevante, se obtuvo que ante el interrogante “¿Hay un proceso debidamente establecido para garantizar que el servicio de entrega de productos no finalice antes?” 37 de los encuestados, es decir el 71% está de acuerdo con que efectivamente existe ese proceso. Esto habla muy bien en este sentido, pues los empleados no sólo están en sincronización con el funcionamiento y procedimiento de las entregas, sino que además reconocen que se busca siempre el total cumplimiento por parte de la compañía y esto, les atribuye eficacia, eficiencia, calidad y posicionamiento en el mercado. 5 de los encuestados (9%) manifestaron estar en desacuerdo y 10 de ellos (20%) son indiferentes ante esto.

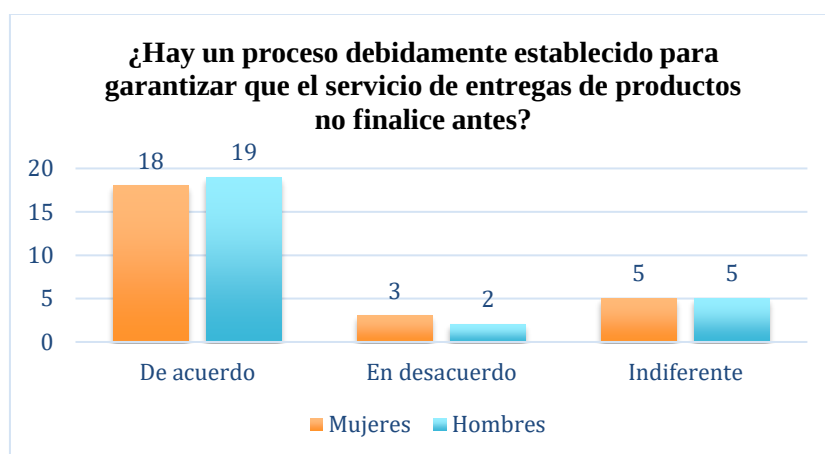


Figura 14. Existencia de procesos para garantizar cumplimiento en las entregas. por Diana Cuellar & Juan Bernal, 2019

Finalmente, y no menos importante, se logró observar que del personal encuestado los hombres asumen mayormente los cargos operativos y logísticos, mientras que las mujeres se encargan del área administrativa y distribución (Ver figura 15).

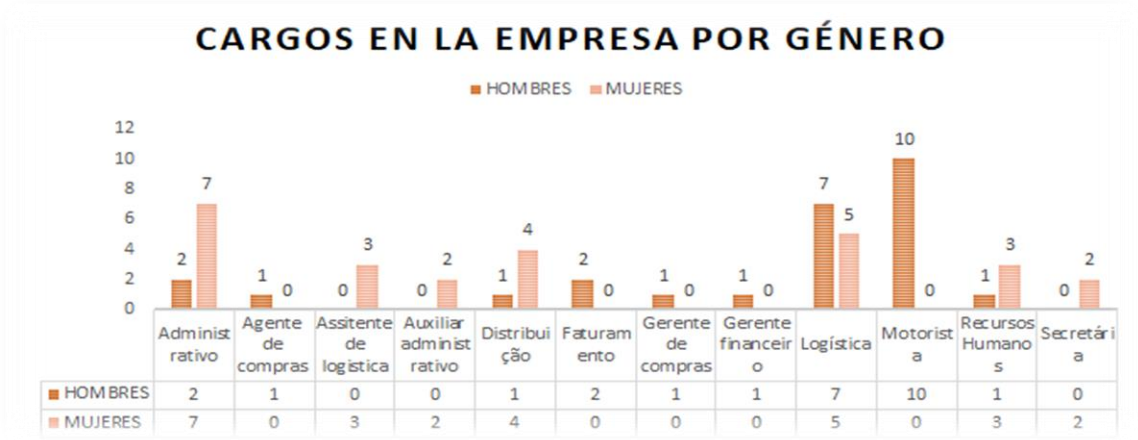


Figura 15. Cargos en la empresa por género. por Diana Cuellar & Juan Bernal, 2019

4.1 Gestión de logística establecida en la empresa FHILIPPI.

La observación, visita a la compañía y entrevista aplicada como método de recolección de información, permitieron identificar las estrategias para la gestión de logística implementadas en FHILIPPI, así como las falencias que están entorpeciendo la optimización de la empresa. Como estrategias aplicadas se tienen:

- ✓ En cuanto a la gestión de transporte y la gestión de flotas, la empresa cuenta con su propia línea de flotas para la distribución de los productos, esta es una estrategia muy favorable para ellos, pues, cuentan con flexibilidad en las entregas y ganan rapidez al hacerlo; a modo general, la mayor parte del año tienen la eficiencia suficiente en el transporte de su producto.
- ✓ La estrategia aplicada para el almacenamiento, también es acertada y efectiva, pues, cuentan con área propia para dicha labor. El área se equipa de un moderno sistema de control que busca garantizar la calidad y excelencia del producto.

- ✓ La atención al cliente, que es uno de los puntos más importantes a evaluar en toda gestión de logística, se encuentra con resultados divididos. La empresa por su parte, asegura periódicamente están atentos para ayudarlos a aprovechar al máximo los productos; sin embargo, casi un 40% de los colaboradores reconoce no estar de acuerdo con que en la empresa se evalúe la satisfacción del cliente.
- ✓ Para el diseño de redes logísticas, y área de embalaje, efectivamente tienen establecidas estrategias que les permiten tener seguridad en el empaque, despacho y transporte de los productos, asegurando entregas sin daños, esto suma excelencia y calidad a la empresa.
- ✓ En cuanto a la coordinación de toma de decisiones, los directivos están siempre atentos y enterados de las decisiones tomadas, esto es positivo, pues es necesario que ellos estén involucrados en las estrategias y decisiones que se toman para el posicionamiento de la empresa, sin embargo, hace falta enterar más a sus empleados acerca de los procesos y los planes que se escogen, pues muchos de ellos los ignoran, no necesariamente porque no exista dicha planeación sino porque no se les hace partícipes de estas estrategias.

4.2 Canal de distribución aplicado en la empresa FHILIPPI.

Sin duda, FHILIPPI es una empresa que, a pesar de su amplia cobertura y la gran demanda con la que cuenta a nivel nacional, tiene la capacidad de establecer un canal de distribución directo; cuenta con su propia línea de flotas, área especializada y personal encargado exclusivamente del embalaje, despacho, distribución y transporte de los productos. La misma compañía asume la carga y responsabilidad de hacer llegar en perfectas condiciones y en la mayor brevedad posible los productos a sus clientes que, como ellos mismos reconocen, son otras empresas.



Figura 16. Estrategias logísticas y canal de distribución establecido en Philippi. por Diana Cuellar & Juan Bernal, 2019

Conclusiones

FHILIPPI es una compañía que gracias a la antigüedad que ostenta en Brasil, ha logrado posicionarse como una productora de alimentos y productos de confitería líder a nivel país. Aunque su centro de operaciones se ubica en Chapecó, y cuenta solo con dos filiales, es pionera en producción y distribución de sus productos.

Se destaca abismalmente que cuenta con un área designada especialmente para el almacenamiento efectivo de materia prima y los productos fabricados; dicha área está equipada con sistema moderno de control logístico en distribución, que les permite tener garantía de la durabilidad, calidad y excelencia de los servicios y alimentos que ofrece. Maneja su propio sistema de flotas, posición que los privilegia bastante respecto a otras compañías, pues, no sólo es el encargado directo de distribuir y transportar sus propios productos, sino que tienen la capacidad de jugar con su tiempo, previendo entregas justas, anticipadas y anticipándose a posibles daños.

En el área de atención al cliente, es innegociable la programación de visitas técnicas periódicas en las cuales se enfocan en capacitar y enseñar de manera gratuita a sus compradores, acerca de las técnicas de uso y aplicabilidad de sus productos; estrategia que resulta excelente para ayudar a las empresas compradoras a aprovechar al máximo los productos, al tiempo que aumentan resultados y ganancias. Es importante en esta área, que la compañía revise su plan de logística y estipule una evaluación mensual de satisfacción a sus clientes para lograr el pleno cumplimiento a los objetivos planteados y puedan anticiparse a futuros inconvenientes.

De manera muy conjunta y organizada, los directivos de la compañía se involucran, enteran, conocen y participan de primera mano en la aprobación de las estrategias de logística; como se manifestó previamente, la gestión de logística es lo que mueve cada articulación de una empresa, por tanto es una decisión que no puede dejarse al azar y mucho menos, a elección de unos pocos, así que, este control directivo les brinda eficiencia y optimiza su funcionamiento. Se requiere que FHILIPPI haga visible y sea de completo conocimiento a sus demás servidores, las estrategias adoptadas, no sólo para que estos puedan ser partícipes y estar enterados, sino para que todos y

cada uno de los funcionarios esté trabajando conjuntamente en búsqueda de los mismos objetivos y se eviten de esa manera, vacíos funcionales.

Se pudo corroborar que la compañía no es ajena a estar atenta de los resultados de control en la entrega de los productos, resultados, en los que se fundamentan para futuras toma decisiones, lo cual es positivo pues constantemente se están reestructurando y llevando a cabo planes de mejora en su punto fuerte que es la distribución, transporte y entrega.

Bibliografía

- Antún, J.P. (2005) *Logística de distribución física a minoristas*, México DF, México: UNAM.
- Ballesteros, D.P. (2004). *La logística competitiva y la administración de la cadena de suministros*, Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Centro de Estudios Financieros. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: CEF. Obtenido de Marketing XXI.
- Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). (2012). *Gestión de logística*. Obtenido de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Gestion-de-logistica>
- Díez de Castro, E. (1997). *Distribución Comercial* (Vol. Segunda Edición). Madrid, España: McGrawHill.
- EAE Bussines School. (2016). *Gestión logística: definición y objetivos principales*. Obtenido de eae.es: <https://retos-directivos.eae.es/gestion-logistica-definicion-y-objetivos-principales/>
- Escuela de Negocios y Dirección. (25 de Enero de 2016). *Gestión logística y canales de distribución*. Buenos Aires: ENyD.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2003). *Metodología dela Investigación*. Chile: McGrawHill.
- Mora, L. (2008). *Gestión Logística Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de Fundación de Estudios Superiores.
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI* (5a ed.). Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Ochoa, J. E., & Escalona, R. (2011). *Evaluación de la eficacia del sistema logístico empresarial*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2011a/obeb.htm>
- Paz, H. (2015). *Canales de distribución: gestión comercial y logística* (3a ed.). Madrid: Lectorum Ugerman.
- Rodríguez, G. (2013). Evaluación de la logística comercial en la gestion en el canal de distribución. *Trabajode grado*. Cali, Colombia: Universidad ICESI. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76226/1/rodriguez_evaluacion_logistica_2013l.pdf

- Romero, C., Mendoza, C., & Mejía, L. (2018). Logística en los canales de distribución de marketing en las empresas de artesanías wayuu. *Revista Espacios*, 39(47), 2. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n47/a18v39n47p02.pdf>
- Sierra, C., Moreno, J., & Silva, H. (2015). Canales de distribución: características principales de los distribuidores mayoristas de materiales de construcción de extracción minera en Barranquilla. *Revista Telos*, 17(3), págs.512-529. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99342682009.pdf>
- Stanton, W. (2007). *Fundamentos del Marketing*. México: McGrawHill.
- Vázquez, R., & Sanzo, M. (1999). La estrategia del diseño y gestión de los canales de distribución como fuente de ventaja competitiva: situación del sector químico español. *Revista de dirección, organización y administración de empresas*(22), págs.20-62. Obtenido de Entrepreneur: https://www.researchgate.net/publication/28095754_La_estrategia_del_diseno_y_gestion_de_los_canales_de_distribucion_como_fuente_de_ventaja_competitiva_situacion_del_sector_quimico_espanol
- Velazques, E. (2012). *Canales de distribución y logística*. Viveros de Asís: Red Tercer Milenio. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Canales_de_distribucion_y_logistica.pdf

Anexos

Anexo 1. Encuesta aplicada a empleados de la empresa FHILIPPI como instrumento de recolección de información.

**PESQUISA PARA ESTABELECER O CANAL DE DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA APLICADA AO
FHILIPP
(ENCUESTA PARA ESTABLECER EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA APLICADA POR
FHILIPP)**

NOME: _____ SEXO: _____

IDADE: _____ CARGO: _____

QUANTO TEMPO VOCÊ LEVA TRABALHANDO NA EMPRESA FHILIPPI: 0-1 ANO ____ 1-6 ANOS
____ 7-11 ANOS ____ 12-16 ANOS ____ 17-23 ANOS ____

Por favor, responda às seguintes perguntas, marcando a caixa que melhor se adequa à sua perspectiva e experiência.

Por favor, responda las siguientes preguntas, marcando la casilla que mejor se adapte a su perspectiva y experiencia.

	DE ACORDO	INDIFERENTE	EM DESACORDO
Na empresa Philippi existem políticas sobre a logística de entrega orientada ao cliente interno e externo?			
O sistema de logística está claramente estabelecido na empresa?			
O plano de logística da empresa é avaliado mensalmente para analisar o cumprimento dos objetivos?			
A respeito da tomada de decisões da logística de entrega dos produtos os diretores da empresa participam?			
No organograma se encontra estabelecida a área a área de logística e seu líder visível?			
É realizada periodicamente a avaliação de satisfação do cliente?			
Durante a operação normal da empresa serviços de entrega já foram suspensos ou reprogramados por falta do suporte de provedores da distribuição de produtos?			
Há um processo devidamente estabelecido para garantir que o serviço de entrega de produtos não se acabe antes do tempo?			
Os clientes intervêm nos processos de aquisição da empresa para apoiar a cadeia de suprimentos?			
A empresa conta com sua própria frota para a entrega de seus produtos?			
Têm em conta os resultados do controle da gestão de logística na entrega dos produtos para tomar decisões de controle e melhorias?			
São realizadas auditorias aos provedores de serviços de distribuição?			

Elaborado por Diana Cuellar & Juan Bernal, 2019