METODOLOGIA DE DESPLIEGUE, IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE MULTINACIONAL DE COLOMBIA S.A

SANDRA VIVIANA HOYOS GONZÁLEZ

GERMÁN AUGUSTO VALENCIA ANDRADE

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

SILVIO BORRERO CALDAS, PHD

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI

DICIEMBRE DE 2011

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO i

LISTA DE TABLAS iii

LISTA DE CUADROS iv

LISTA DE FIGURAS v

RESUMEN 1

PALABRAS CLAVES 2

ABSTRACT 2

KEYWORDS 3

INTRODUCCIÓN 3

1. MARCO TEÓRICO 6

1.1 ESTRATEGIA 6

1.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA 9

1.2.1 Planeación Estratégica 10

1.2.2 Mapas Estratégicos y Balanced Scorecard 13

2. CONTEXTO 18

2.1 ANTECEDENTES 19

2.2 COYUNTURA ACTUAL 22

3. METODOLOGÍA 24

3.1 DESPLIEGUE 26

3.2 SEGUIMIENTO 29

3.3 VARIABLES DE CONTROL Y SEGUIMIENTO 34

4. RESULTADOS 35

4.1 RESULTADOS 2010 36

4.2 RESULTADOS 2011 37

5. CONCLUSIONES 37

6. RECOMENDACIONES 39

BIBLIOGRAFÍA 40

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Historia de Resultados del Área 23

Tabla 2. Matriz de Desempeño 31

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Variables de control y seguimiento. 35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrategias exitosas. 7

Figura 2. Enlace entre la estrategia y su entorno. 7

Figura 3. Los mapas estratégicos y el balanced scorecard en la planeación estratégica. 10

Figura 4. El proceso de elaboración y ejecución de una estrategia 12

Figura 5. Enlace entre la estrategia y su entorno. 12

Figura 6. Implementación de un BSC. 15

Figura 7. Traducir la Visión y la Estrategia. 15

Figura 8. Gestión de la estrategia: 4 perspectivas. 17

Figura 9. Cadena de Abastecimiento 18

Figura 10. Cadena de Valor. 19

Figura 11. Organigrama del Centro de Distribución 20

Figura 12 Metodología Hoshin Kanri 21

Figura 13. Debilidades prioritarias identificadas por medio de análisis DOFA. 22

Figura 14.Mapa Estratégico 25

Figura 15. Metodología de Despliegue 27

Figura 16. Mapa de relaciones con el problema y sus causas raizales 28

Figura 17. Cronograma de Actividades de Seguimiento 30

Figura 18. Actas de Reunión 32

RESUMEN

Por confidencialidad en la información en el presente trabajo se utilizan nombres ficticios y se realizan modificaciones en las cifras presentadas, el nombre de la organización será Multinacional de Colombia S.A, una empresa colombiana que produce y comercializa productos de papelería y provee contenidos y servicios educativos, pertenece al sector de consumo masivo y ofrece sus productos en el mercadeo nacional y latinoamericano.

El presente documento tiene como objetivo formular una metodología de despliegue, implementación y seguimiento de la planeación estratégica, aplicable a las diversas áreas de las pequeñas y medianas empresas (Valencia, 2007).

Una vez la alta gerencia de la empresa ha definido las metas y objetivos estratégicos a largo y corto plazo, es necesario establecer la metodología propuesta que permita divulgar esta planeación, que involucre el compromiso y la participación de todos los niveles y departamentos para lograr alcanzar los objetivos propuestos mediante la ejecución de actividades concretas.

Una prueba piloto de esta metodología se desarrolla en el Centro de Distribución donde se realizó un análisis de la matriz de objetivos de la visión, se revisaron y validaron desde las diferentes perspectivas y se determinaron cuales objetivos del nivel inferior podían contribuir al logro de los objetivos de la jerarquía superior. Una vez identificados estos objetivos se realizó el despliegue en todos los niveles del Centro de Distribución, se identificaron los indicadores que apalancarían los resultados de la empresa, integrándolos o traduciéndolos en planes de acción que son monitoreados o controlados por los líderes asignados.

Este piloto real busca validar como una metodología de despliegue, implementación y seguimiento puede ayudar a mejorar los resultados de las áreas, logrando llevar una secuencia de pasos al interior de la organización, desde el despliegue de los objetivos estratégicos a los niveles

inferiores de la jerarquía, pasando por un modelo de seguimiento y control de indicadores hasta obtener unos resultados concretos y medibles que están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Adicionalmente se definen unas recomendaciones que buscan fortalecer la metodología, las cuales no lograron ser implementados durante la ejecución del piloto.

PALABRAS CLAVES

Planeación estratégica, implementación, seguimiento, centro de distribución, variables de control y seguimiento.

ABSTRACT

For confidentiality of the information in this paper uses fictitious names and modifications are made to the figures presented, the name of the organization will Multinational de Colombia SA, a Colombian company that manufactures and sells paper products and provides educational content and services, belongs to the consumer sector and offers its products in national and Latin American marketing.

This paper aims to formulate a deployment methodology, implementation and monitoring of strategic planning, applicable to various areas of small and medium enterprises. Once the senior management of the company has defined the goals and strategic long and short term, it is necessary to establish the proposed methodology that allows disclosure of this planning, which involves commitment and participation of all levels and departments, in achieving the objectives through the implementation of specific activities.

A pilot test of this methodology is developed in the Distribution Center where an analysis of the matrix of objectives of the vision, were reviewed and validated from different perspectives and objectives identified at lower lever which could contribute to the objectives of the higher hierarchy. Once these objectives are to deploy at all levels of the distribution center, we identified the indicators that would leverage the results of the company, integrating or translating them into action plans that are monitored or controlled by the leaders assigned.

The real pilot seeks to validate a deployment methodology, implementation and monitoring can help improve the results of the areas, making a sequence of steps to bring into the organization, from the deployment of strategic objectives to lower levels of the hierarchy, through a monitoring and control model of indicators to obtain concrete and measurable results that are aligned with strategic business objectives.

Additionally, define some recommendations aimed at strengthening the methodology, which failed to be implemented during the execution of the pilot.

.

KEYWORDS

Strategic planning, implementation, monitoring, distribution center, control and monitoring variables.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, Multinacional de Colombia S.A. ha definido su planeación estratégica desde la alta dirección, sin embargo, en áreas importantes para la operación, como lo es el Centro de Distribución (CEDI), éste proceso se realiza informalmente (Gerencia Distribución,

Planeación Estratégica Centro de Distribución, 2009). En general, las personas del área, quienes son los responsables por el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de las acciones, no tienen conocimiento y claridad sobre los roles en la ejecución de la estrategia. Lo anterior ha redundado en los resultados del área, pues en los últimos dos años el costo del proceso de distribución y el incumplimiento de los compromisos con los clientes han sido situaciones frecuentes. Aunque se han programado proyectos que aportan al desarrollo de los objetivos estratégicos, su implementación ha tomado mucho tiempo a causa de la falta de metodología de seguimiento y control y terminan siendo dispersos y sin un responsable directo.

El presente proyecto busca contribuir a solucionar esta problemática mediante la aplicación de herramientas gerenciales estudiadas en maestría en administración, aprovechando el vínculo laboral de los autores con el Centro de Distribución. Teniendo en cuenta que los autores conocen y han participado de los resultados del área desde el año 2009, y considerando el importante aporte que el Centro de Distribución hace para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, el abordar este tema de tesis tiene una evidente utilidad potencial para la organización.

El proceso de planeación estratégica en Multinacional de Colombia S.A. se viene realizando desde hace más de cuatro años y se ha construido con la participación de la presidencia, la gerencia y algunas direcciones de área. Así mismo, el proceso de implementación y seguimiento, ha llegado hasta ese nivel organizacional (Gerente, 2009). En la actualidad, el proceso de despliegue de la planeación estratégica hacia las demás áreas de la empresa alcanza simplemente hasta la comunicación de la estrategia general y algunos objetivos macro, por tanto, la construcción de la planeación estratégica propia para áreas como el Centro de Distribución, su despliegue, implementación y seguimiento, se realiza informalmente y no se emplean herramientas de gestión.

Aunque la dirección y las jefaturas del área han intentado generar indicadores y proyectos para abordar la implementación y el seguimiento a la estrategia, los resultados del Centro de Distribución no reflejan este esfuerzo. El incumplimiento de los compromisos con los clientes y el elevado costo del proceso de distribución, han ido deteriorando la política de servicio ofrecida por el área, redundando en la disminución de eficiencia operativa de logística, que es uno de los objetivos estratégicos de la empresa en los siguientes tres años.

En consecuencia, el presente proyecto de grado tiene como objetivo estructurar una metodología que facilite la divulgación, implementación y seguimiento de la planeación estratégica del área, aplicando conceptos y herramientas de gestión. Para ello, se realizó una revisión de literatura relevante, se estudiaron diferentes modelos de planeación estratégica, se escogió una metodología particular, se aplicó una prueba piloto para validar el modelo seleccionado, y se socializaron los resultados de esta prueba piloto con la gerencia del área y personas involucradas en la planeación estratégica. A partir de los resultados de la prueba piloto, se hacen unas recomendaciones para la posterior implementación del modelo propuesto a mayor escala dentro de la organización. Tal implementación queda a cargo de la empresa y no se encuentra definido dentro del alcance del proyecto académico.

El proyecto se desarrolló en el Centro de Distribución de la empresa Multinacional de Colombia S.A., incluyendo en sus análisis los procesos de recepción, almacenamiento y distribución de productos de consumo masivo en Colombia, Venezuela, Perú y Ecuador. El proyecto se financió en su totalidad con fondos de los autores, apoyándose en recursos humanos, informáticos y bibliográficos vinculados a la propia empresa y a la Universidad Icesi de Cali. Además, se hizo uso de las facilidades de las bibliotecas de las universidades Icesi, Javeriana y San Buenaventura, aparte de colecciones particulares varias. También se utilizó la red mundial de información que ofrece Internet.

Los resultados obtenidos de la implementación del piloto muestran una tendencia positiva en el cumplimiento de las metas de los principales indicadores del área.

1. MARCO TEÓRICO

Una investigación encaminada a proponer una metodología de planeación estratégica requiere una comprensión del concepto mismo de estrategia. La gerencia debe diferenciar la efectividad operacional de la estrategia organizacional (Porter, 1996), considerando que la eficiencia operacional es necesaria pero no suficiente, y que se debe lograr diferenciación para lograr sostenibilidad en el largo plazo, es por esto la importancia que tiene en una organización una metodología de implementación y seguimiento de la planeación estratégica.

1.1 ESTRATEGIA

"La estrategia es la gran obra de la organización. En situaciones de vida o muerte, es el Tao de la supervivencia o extinción. su estudio no se puede descuidar" (Sun).

Según (Grant, 2008), estrategia es el significado por el cual individuos u organizaciones logran sus objetivos. El objetivo principal de la estrategia es ayudarnos a ganar y define cuatro características donde la estrategia nos conduce el éxito, ilustradas en la Figura 1: 1) Metas simples, consistentes y a largo plazo; 2) profunda comprensión del entorno competitivo; 3) evaluación objetiva de los recursos; y 4) implementación efectiva.

Figura 1. Estrategias exitosas.
Fuente: (Grant, 2008).

Adicional a las cuatro características definidas dentro de la organización, existe otro componente importante que es la industria donde la empresa se encuentra y es donde la estrategia conforma un vínculo entre la empresa y su entorno, constituyendo el marco básico para el análisis de la estrategia (ver Figura 2); es por eso que la tarea fundamental de la estrategia de negocio es determinar cómo la empresa utilizará los recursos dentro de su entorno, logrará sus objetivos a largo plazo y como se organizará para implementar dicha estrategia. Para que una estrategia tenga éxito, ésta debe ser consistente con el medio ambiente interno y externo de la empresa, sus objetivos y valores, recursos y capacidades y la estructura y sus sistemas.

Figura 2. Enlace entre la estrategia y su entorno.
Fuente: (Grant, 2008).

El contrastar algunas definiciones de estrategia ofrece un marco de referencia más amplio para entender mejor los conceptos estratégicos. La estrategia, por ejemplo, ha sido definida como el arte de dirigir las operaciones militares, la traza para dirigir un asunto, un proceso regulable, o el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2001). También se le considera el patrón de objetivos, propósitos o metas, e incluye las principales políticas y planes para alcanzar estos objetivos, establece la forma para definir en qué negocios la empresa se encuentra o estará y el tipo de empresa que es o que será (Andrews, The Concept of Corporate Strategy, 1971).

En general, el concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. En este marco de ambigüedad conceptual, los administradores son artesanos y la estrategia es su arcilla; como tal, puede adoptar múltiples formas. No obstante, es posible identificar cinco concepciones alternativas que si bien compiten, tienen la importancia de complementarse: 1) *Estrategia como Plan:* Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes; 2) *Estrategia como Táctica:* Una maniobra específica destinada a dejar de lado al oponente o competidor; 3) *Estrategia como Pauta:* La estrategia es cualquier conjunto de acciones o comportamiento, sea deliberado o no. Definir la estrategia como un plan no es suficiente, se necesita un concepto en el que se acompañe el comportamiento resultante. Específicamente, la estrategia debe ser coherente con el comportamiento; 4) *Estrategia como Posición:* La estrategia es cualquier posición viable o forma de situar a la empresa en el entorno, sea directamente competitiva o no; y 5) *Estrategia como Perspectiva:* La estrategia consiste, no en elegir una posición, sino en arraigar compromisos en las formas de actuar o responder; es un concepto abstracto que representa para la organización lo que la personalidad para el individuo.

El gran aporte de Henry Mintzberg consiste en un enfoque integrador de las distintas perspectivas y la toma de posiciones en diversos temas que tradicionalmente son objeto de debate en el campo de la ciencia de la administración (Mintzberg, 1993).

1.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de gestión estratégica ilustrado por medio de la Figura 3 puede aplicar al caso del Centro de Distribución, donde los modelos básicos consisten en tener claro por qué y para qué existe la empresa, y cuáles son las cosas importantes para la empresa, para luego definir exactamente la estrategia requerida para lograr los objetivos. Esta metodología se puede apoyar en herramientas como los mapas estratégicos y el balanced scorecard BSC (Kaplan & Norton, 2004), que permiten identificar y hacer seguimiento a los procesos para redundar en clientes y accionistas satisfechos, eficiencia operacional y un equipo de trabajo motivado y bien preparado.

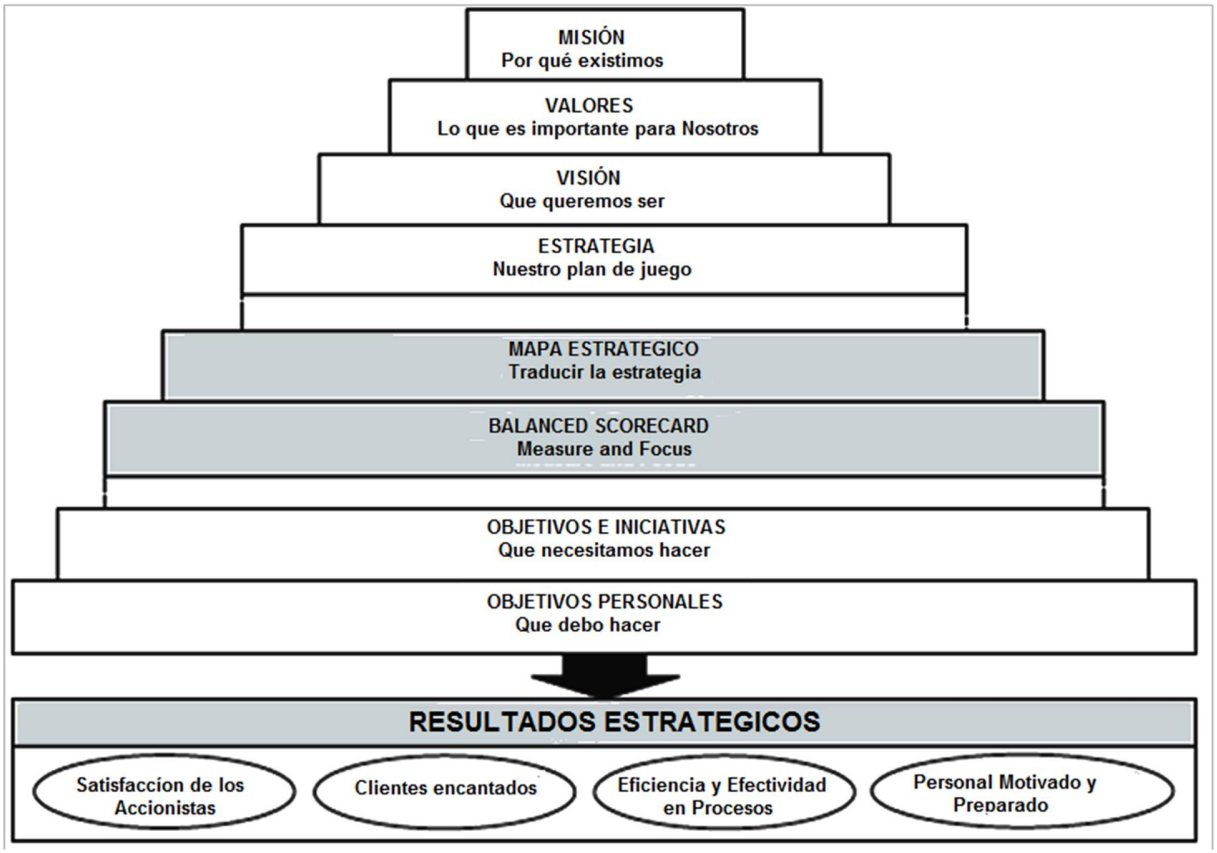

Figura 3. Los mapas estratégicos y el balanced scorecard en la planeación estratégica.
Fuente: (Kaplan & Norton, 2004).

1.2.1 Planeación Estratégica

Según (Thompson, 2008), la estrategia de la compañía es el "plan de acción" que tiene la administración para posicionar a la compañía en el arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño. La estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoque de negocios que emplean los administradores en el manejo de una compañía, por lo cual la gerencia tiene un papel fundamental en todo este proceso, ya que son los encargados de definir e idear la estrategia y luego modelarla para que sea implementada dentro de toda la organización. De hecho una buena estrategia y una adecuada ejecución y

seguimiento son las señales más confiables de una buena administración, aunque en muchas ocasiones estos buenos resultados requieren de varios años de esfuerzo con resultados no muy buenos, pero siempre teniendo claro que la estrategia va a funcionar. Como lo muestra la Figura 4, el proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de ésta se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas: 1) *Desarrollar una visión estratégica* de los que será la configuración de la compañía y hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado; 2) *determinar objetivos*, es decir, convertir la visión estratégica en resultado específicos del desempeño que deberá lograr la compañía; 3) *crear una estrategia*, con el fin de lograr los resultados esperados; 4) *poner en práctica y ejecutar la estrategia* elegida de una manera eficiente y efectiva; y 5) *evaluar el desempeño e iniciar ajuste correctivos* en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en marcha, en vista de la experiencia real, de las condicionales cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

La creación de una estrategia no es solamente una tarea para la gerencia como lo muestra la Figura 5, esto implica el involucrar a todos los responsables de las unidades de negocio, jefes de unidades funcionales, administradores de plantas, supervisores, en fin este proceso debe involucrar a la organización en su totalidad. En las empresas como Multinacional de Colombia S.A. (Gerente, 2009), hay una estrategia para la compañía y para todos sus negocios como un todo (estrategia corporativa), otra para cada negocio (estrategia de negocios), otra para cada unidad funcional dentro de cada negocio (estrategia funcional) y por último para las unidades de negocio básicas (estrategia de operación).

Figura 4. El proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.
Fuente: (Thompson, 2008).

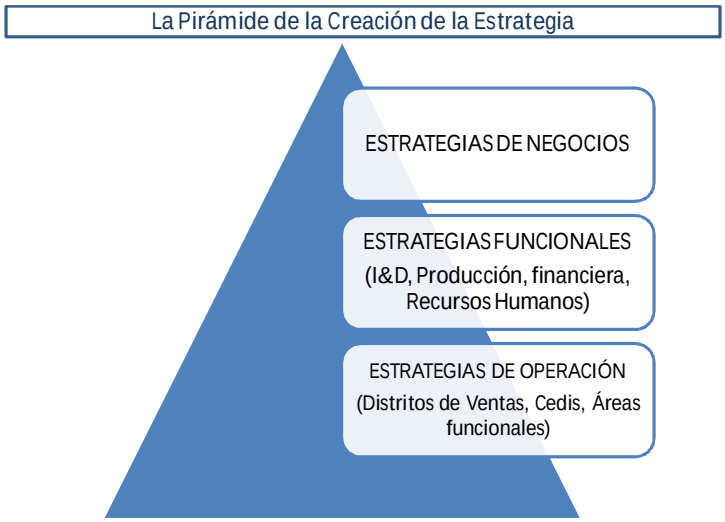

Figura 5. Enlace entre la estrategia y su entorno.
Fuente: (Thompson, 2008).

1.2.2 Mapas Estratégicos y Balanced Scorecard

Según Kaplan & Norton (1992), cada organización es única y sigue su propio camino para construir un BSC. Muchas empresas desarrollan un plan sistemático para crear el BSC y comprometen a los demás niveles de la organización a usarlos, éste es un ejemplo de cómo hacerlo:

1. ***Preparación.*** La organización debe primero definir la unidad de negocio para la cual un indicador importante es apropiado. Esta unidad de negocio debe tener sus propios clientes, canales de distribución, facilidades e indicadores financieros.
2. ***Entrevistas: Primera Ronda.*** El facilitador del BSC debe reunirse con los directores de la organización para obtener los inputs de los objetivos estratégicos y de los indicadores propuestos para medir cada objetivo.
3. ***Executive Workshop: Primera Ronda.*** En esta parte la gerencia debate la misión y la estrategia hasta que el consenso sea alcanzado. Definen los factores claves de éxito para el logro de la estrategia y formula un preliminar BSC que contenga medidas operacionales para los objetivos estratégicos, normalmente son cuatro o cinco indicadores para cada perspectiva (ver Figura 6).
4. ***Entrevistas: Segunda Ronda.*** El facilitador del BSC debe reunirse con los directores medios de la organización para buscar opiniones acerca de asuntos involucrados en la implementación del BSC.
5. ***Executive Workshop: Segunda Ronda.*** El facilitador del BSC debe reunirse con los directores medios de la organización para revisar los indicadores propuestos por la gerencia

e iniciar a desarrollar un plan de implementación, que incluye objetivos más específicos por área y metas de mejoramiento.

6. ***Executive Workshop: Tercera Ronda.*** Los directores medios de la organización, llegan a un consenso sobre la visión, objetivos e indicadores desarrollados en las dos primeras rondas, desarrollan las metas para cada indicador e identifican programas preliminares para lograr las metas. El equipo debe acordar un programa de implementación, que incluye comunicación a los empleados y un sistema de información para soportar los indicadores.
7. ***Implementación.*** Es llevar acabo todo el programa de implementación diseñado por la organización, incluyendo el diseño del sistema de información para llevar los indicadores y la comunicación de éste a toda la organización.
8. ***Revisiones Periódicas.*** Cada mes o cada trimestre debe presentarse un informe de los indicadores del balance para ser revisados y discutidos por la gerencia con los directores de área, y a partir de estas revisiones se deben tomar medidas a seguir.

Según (Kaplan & Norton, 2007), el BSC es un complemento de las mediciones financieras, al incluir tres nuevas perspectivas adicionales: la de los clientes, los procesos internos de los negocios y el aprendizaje y crecimiento (ver Figura 7). Además los ejecutivos que usan el BSC no solamente tienen que apoyarse en mediciones financieras a corto plazo, les permite introducir cuatro nuevos procesos de gestión que separadamente y en combinación contribuyen a vincular los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo

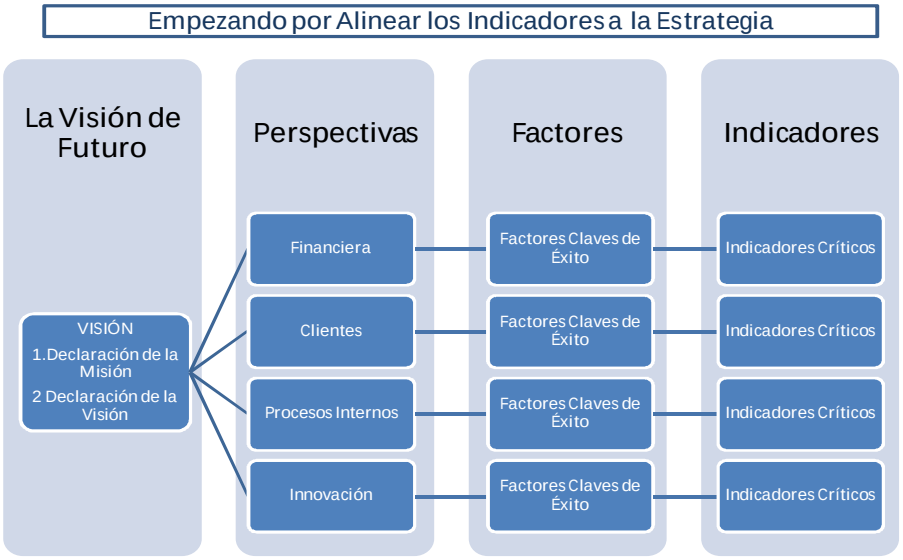

Figura 6. Implementación de un BSC.
Fuente: (Kaplan & Norton, 2007).

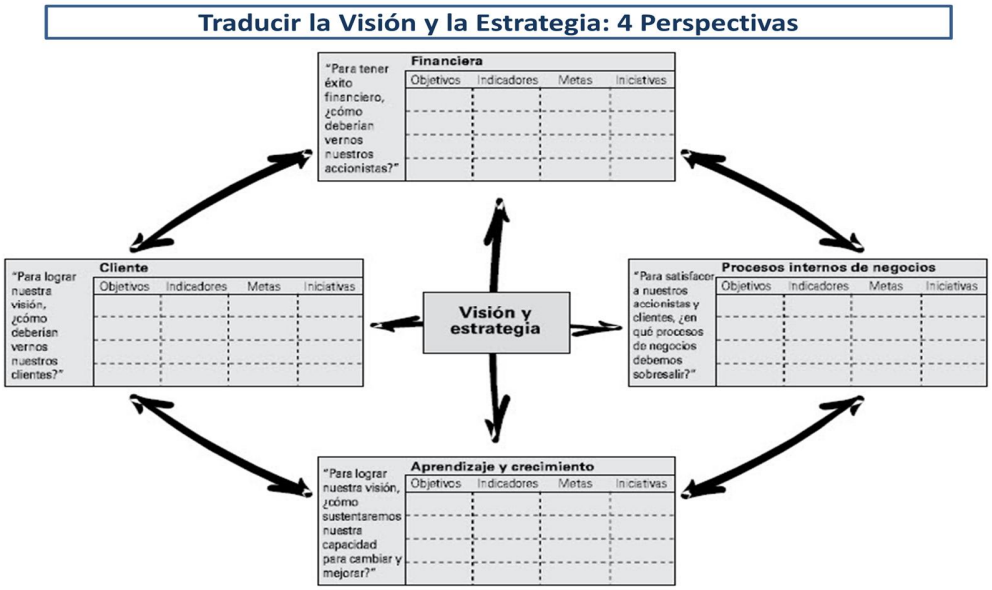

Figura 7. Traducir la Visión y la Estrategia.
Fuente: (Kaplan & Norton, 2007).

El primero de los nuevos procesos es *traducir la visión*, la cual permite construir un consenso en torno a la visión y a la estrategia de la organización, es decir éstas deben ser

expresadas como un conjunto integrado de objetivos e indicadores, acordados por la alta gerencia, que describan los impulsores del éxito a largo plazo.

El Segundo proceso es *comunicar y vincular*, el cual permite a los ejecutivos comunicar su estrategia hacia arriba o hacia abajo en la organización y vincularla a los objetivos de las áreas y personales, brindando a la alta gerencia una forma de asegurar que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia de largo plazo y que tanto los objetivos de área e individuales estén alineados con ella.

El tercer proceso es *planificación de negocios*, el cual permite a las empresas integrar sus planes de negocios y financieros, buscando que las ambiciosas metas establecidas para mediciones sean la base para asignar Recursos y fijar prioridades, ayudando a emprender y coordinar solo aquellas iniciativas que signifiquen avanzar hacia sus objetivos estratégicos de largo plazo.

El cuarto proceso es *feedback y aprendizaje,* el cual da a las empresas la capacidad para lo que llamamos aprendizaje estratégico. Con el BSC una empresa puede monitorear los resultados de corto plazo desde tres perspectivas adicionales –clientes, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- y evaluar la estrategia a la luz del desempeño reciente, permitiendo a las empresas modificar sus estrategias para reflejar un aprendizaje en tiempo real.

Hoy el BSC ha creado cambios en el pensamiento gerencial y ha ido más allá de la idea original de simplemente ampliar los indicadores de desempeño de la empresa

Figura 8. Gestión de la estrategia: 4 perspectivas.
Fuente: (Kaplan & Norton, 2007).

1.3 CADENA DE ABASTECIMIENTO

Son todas aquellas actividades primarias que desempeña una compañía internamente, llamada así porque su propósito es crear valor para los clientes e involucra actividades de soporte relacionadas (ver figura 9), para el caso del centro de distribución implica los procesos de abastecimiento, recepción, almacenamiento, separación y distribución de los productos de Multinacional de Colombia S.A. hacia los clientes.

Figura 9. Cadena de Abastecimiento
Fuente: (Thompson, 2008).

2. CONTEXTO

Aunque la investigación misma contribuye a identificar los problemas reales de mercadeo de la empresa, hay una problemática general que ya ha sido identificada por los autores, y que se enmarca en el contexto actual de la empresa. A partir de la experiencia de primera mano de los autores, se ha detectado la necesidad del Centro de Distribución de S.A de estructurar una metodología de planeación estratégica que facilite la divulgación, implementación y seguimiento, aplicando conceptos y herramientas de gestión.

Multinacional de Colombia S.A. hoy cuenta con tres unidades estratégicas (ver figura 10): Libros: Produce, libera y promueve un portafolio editorial; Productos de Papelería: Produce y comercializa productos de papelería; Educación: Provee contenidos editoriales y servicios educativos.

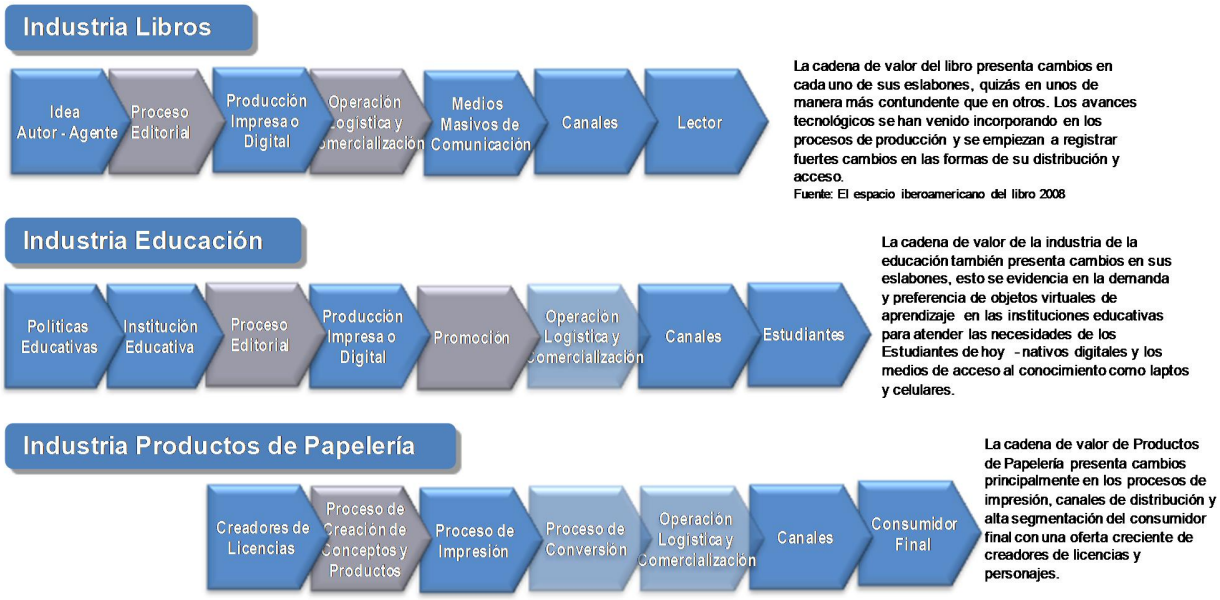

Figura 10. Cadena de Valor.
Fuente: Planeación Estratégica Multinacional de Colombia S.A. (2010).

El centro de distribución realiza todos los procesos de recepción, almacenamiento, separación y distribución de los productos terminados de las tres unidades estratégicas de la organización, por lo que una falta de alienación con la estrategia corporativa podría generar resultados por fuera de los estándares establecidos.

2.1 ANTECEDENTES

El Centro de distribución de Multinacional de Colombia S.A. se encuentra ubicado en la Sede Principal en Cali, donde se realiza todo el proceso de abastecimiento, producción y distribución de los productos, sus funciones principales son la recepción, almacenamiento, separación y distribución de los productos terminados. Atiende principalmente Colombia donde realiza la distribución directa a los clientes a través de una logística de transporte contratada,

además realiza exportaciones a los países que conforman la región Andina: Perú, Venezuela, y Ecuador.

La estructura del Centro de distribución cuenta con un Director de Servicio al Cliente y Distribución que reporta directamente a la Gerencia General de la Región Andina, quien a su vez reporta a la presidencia de la empresa (ver Figura 11).

En orden jerárquico, al Director de Servicio al Cliente le reportan dos jefaturas: Jefe de Almacenamiento, encargado de los procesos internos de recepción y almacenamiento del producto y el jefe de facturación y despachos y servicio al cliente, encargado de todo el proceso de distribución de producto y servicio al cliente. Además cuenta con todo un equipo de apoyo en el tema de contraloría de inventarios y la administración de fletes.

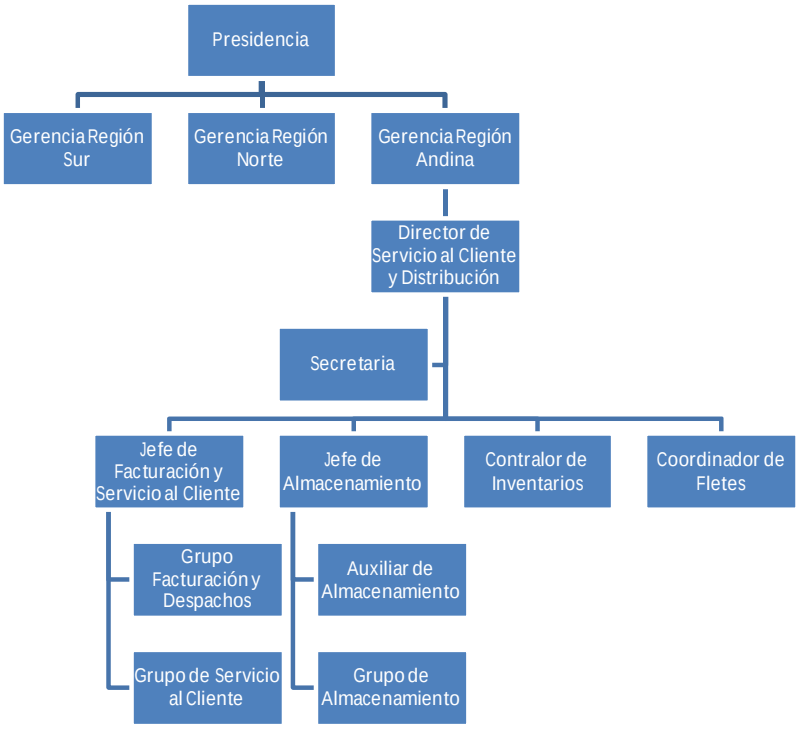

Figura 11. Organigrama del Centro de Distribución
Fuente: (Director Servicio al Cliente, 2010)

El grupo Multinacional de Colombia S.A. ha guiado su plan estratégico bajo la metodología Hoshin Kanri (Gerente, 2009), que se basa en establecer, controlar y desplegar la estrategia a través del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), primero se identifica el futuro deseado y luego se construye la nuevo misión y visión de la empresa (Ver Figura 12). Se realizó un estudio estratégico para entender la realidad actual del negocio; el análisis abarcó tanto lo interno como lo externo: insatisfacción de los clientes, colaboradores, puntos débiles de productos y servicios y entre otros, se elaboró una matriz de objetivos de acuerdo al análisis estratégico realizado y se definieron los indicadores del BSC de la empresa.

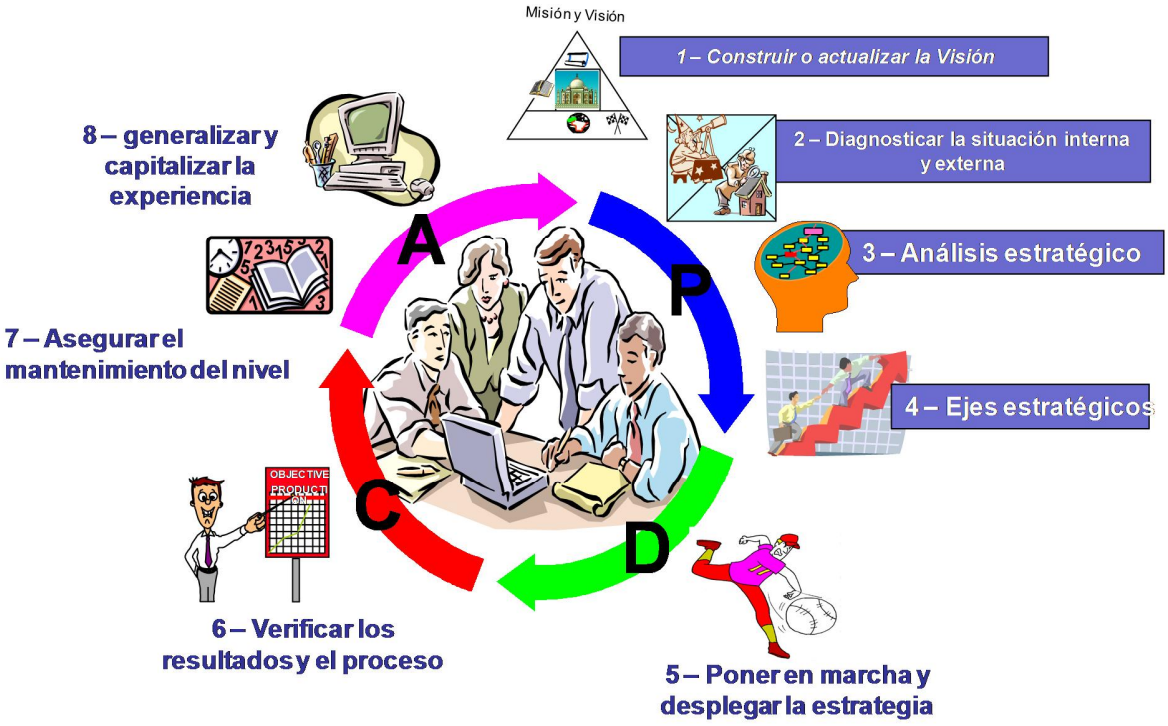

Figura 12 Metodología Hoshin Kanri
Fuente: (Gerente, 2009).

2.2 COYUNTURA ACTUAL

La empresa Multinacional de Colombia S.A. tiene como estrategia general seguir creciendo en los mercados (Gerente, 2009). a través de canales más cercanos al consumidor que ayuden a identificar las necesidades reales de los consumidores, para poder crear un posicionamiento de valor único y exclusivo a sus clientes, todo esto soportado a través de eficiencias operativas de logística y estandarización de procesos. Uno de los aspectos más importantes dentro de la logística general de una empresa es lograr que las entregas a los clientes cumplan básicamente con tres aspectos fundamentales: Entregar las cantidades solicitadas, en la fecha solicitada y con la calidad y el servicio requerido por nuestros clientes (Gerencia Distribución, Planeación Estratégica Centro de Distribución, 2009). De acuerdo a esto y al análisis de debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) realizado por la organización (ver Figura 9), se ha determinado como una debilidad prioritaria el incumplimiento en las entregas Planeación Estratégica (Gerente, 2009), lo que reafirma la validez y utilidad del presente proyecto de investigación.

El cumplimiento de entregas es la debilidades más criticas

Debilidades	
1. Cumplimiento de entregas a clientes.	4. Baja rentabilidad en Perú y Ecuador.
2. Baja estandarización de los procesos operativos entre países y aprovechamiento de mejores prácticas.	5. Alta concentración de clientes en Ecuador .
3. Estimación de la demanda	

Figura 13. Debilidades prioritarias identificadas por medio de análisis DOFA.
Fuente: (Gerencia Distribución, Planeación Estratégica Centro de Distribución, 2009).

Además del cumplimiento de entregas y de acuerdo a la estrategia de la organización de asegurar la rentabilidad y la eficiencia operacional, el Centro de distribución debe alinearse con el cumplimiento de éstos objetivos y enfocar todas las acciones al cumplimiento y seguimiento de éstos, es por esto la importancia de tener una metodología clara para poder alcanzar un centro de distribución de categoría mundial (Gerencia Distribución, Planeación Estratégica Centro de Distribución, 2009).

Revisando los resultados históricos del Centro de distribución (ver Tabla 1) ratificamos la importancia de la implementación de una metodología que garantice que la estrategia definida para la organización sea desplegada en todos los niveles de ésta y que cada área logre implementar acciones que velen por el cumplimiento de los indicadores que apuntan a los objetivos estratégicos, pero algo muy importante es que se puedan mantener en el tiempo.

Tabla 1. *Historia de Resultados del Área*
Fuente: (Informe de Resultados del Centro de Distribución, 2010)

Objetivo Corporativo	Indicadores BSC	Und	Metas Corporativos y Resultados del CEDI								
			2008			2009			2010		
Financieros			Meta	Real	Cump	Meta	Real	Cump	Meta	Real	Cump
Mercados - Crecer en Ventas	Facturación Nacional Colombia	$	115,852	121,148	☺	129,633.1	122,267.0	☹	168,515.5	161,733.1	☹
Financiera - Disminución Costos y Gastos	Red de distribución rentable: % Fletes/Ingresos	%	3.9%	3.7%	☺	3.3%	3.3%	☺	2.8%	2.5%	☺
Clientes											
Mercados - Lealtad de nuestro clientes	Walker	%	63.6%	64.4%	☺	35%	42%	☺	45.0%	39.5%	☹
Procesos											
Procesos - Mejorar Cumplimiento Entregas	Cumplimiento de entregas a clientes de Colombia	%	55.0%	55.0%	☺	60%	68.9%	☺	67.0%	67.9%	☺
Procesos - Mejorar Cumplimiento Entregas	Velocidad en el proceso de entrega a clientes	%	72%	73.1%	☺	78%	81.70%	☺	82%	78.8%	☹
Aprendizaje y Crecimiento											
Desarrollo Personas - Satisfacción de los colaboradores	Clima y liderazgo	%	81.9%	80.2%		83.20%	90.70%	☺	91.50%	93.7%	☺

☺ Alcanzó la Meta

☹ No Alcanzó la Meta

3. METODOLOGÍA

Este documento incluye una serie de pasos que se deben tener en cuenta en las áreas de la empresa para lograr alinearse con los objetivos estratégicos de la organización (ver figura 14), está compuesta por los procesos de despliegue, implementación y seguimiento y definición de las variables de control a manejar por el CEDI, para cada proceso se definen las herramientas y mecanismos necesarios para su aplicación.

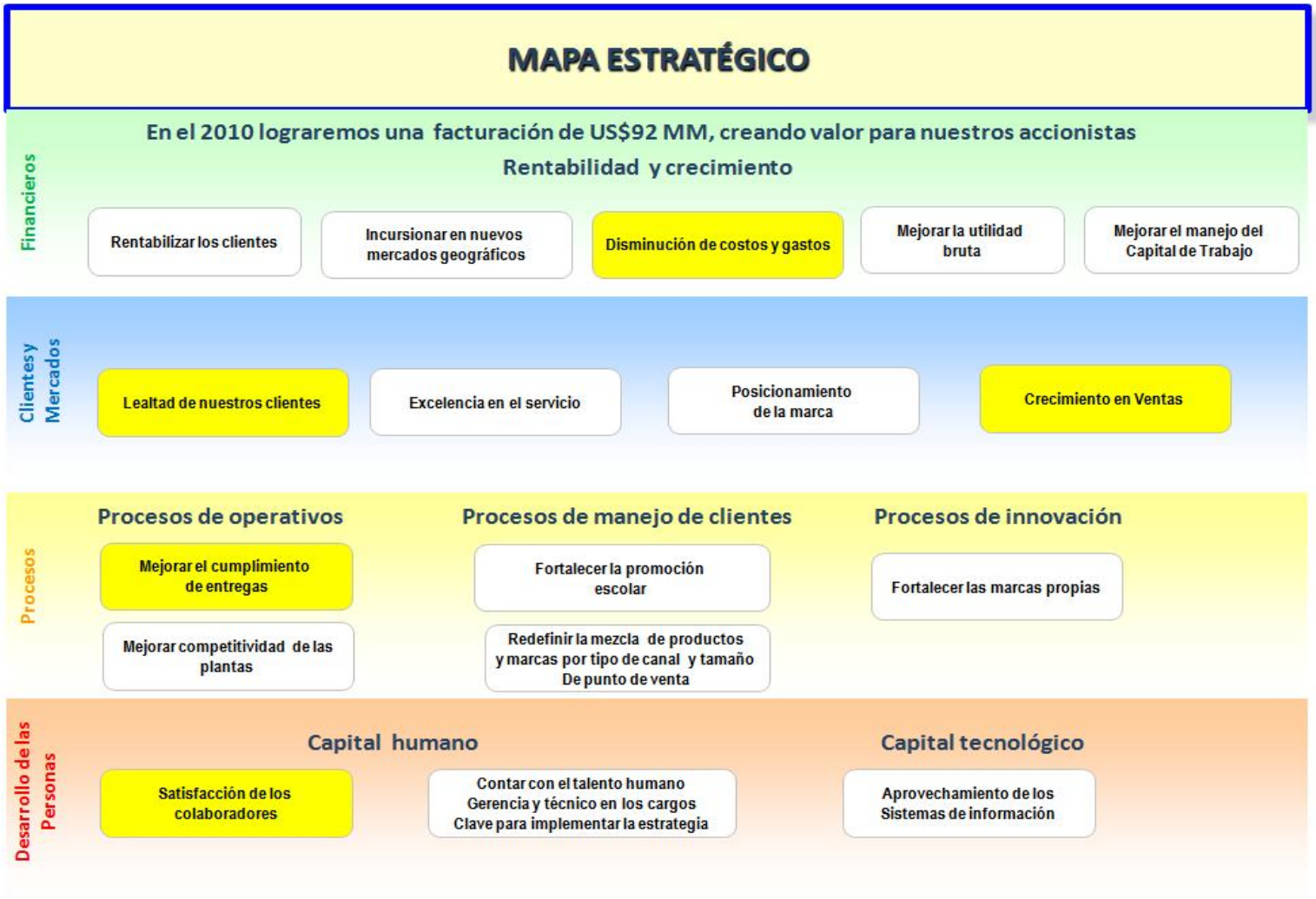

Figura 14.Mapa Estratégico
Fuente: (Gerencia Distribución, Planeación Estratégica Centro de Distribución, 2009).

3.1 DESPLIEGUE

Para tener una alineación entre la planeación estratégica de las áreas con la presidencia, se debe implementar una metodología de despliegue en el Centro de Distribución (ver Figura 15) una vez se haya definido el plan estratégico de la organización, la cual consiste:

1. Reunión de despliegue del Plan Estratégico Gerencia Región Andina y Director de Servicio al Cliente.
2. Reunión de despliegue del Plan Estratégico Director de Servicio al Cliente y su nivel inferior.
3. Reunión de despliegue del Plan Estratégico con todos los colaboradores del Centro de Distribución, debe incluir la participación de la gerencia de región andina con el apoyo del equipo de gestión humana
4. En cada reunión se debe realizar un mapa de relaciones que permita identificar las causas raizales de aquellos problemas que impiden llegar al cumplimiento de los objetivos (ver Figura 16), la metodología debe aplicar el uso de herramientas de análisis y solución de problemas como lo es la lluvia de ideas, dando la oportunidad de hacer sugerencia sobre un determinado asunto y aprovechando las fortalezas de los participantes. Como lo muestra la figura 16 el proceso se inicia planteando un problema al interior del área, luego se plantean las causas que generan la falencia, hasta llegar a la causa raizal, sobre la cual se aplican los planes de acción-

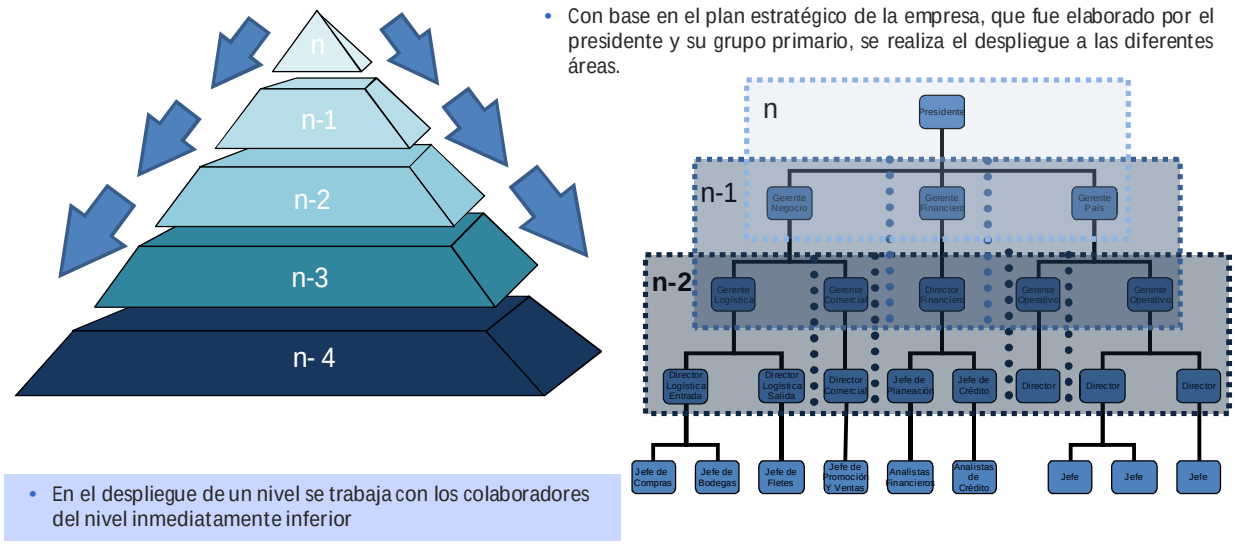

Figura 15. Metodología de Despliegue
Fuente: (Gerencia Distribución, Planeación Estratégica Centro de Distribución, 2009)

Los objetivos de las reuniones son divulgación de los objetivos de largo y corto plazo, asegurar el cumplimiento de la estrategia mediante la ejecución de actividades concretas a través de la participación y el compromiso activo de cada colaborador del área, quienes se les identificarán su papel y responsabilidad clara y definida en el logro de los objetivos. El resultado debe ser el mapa de relaciones entre el problema y sus causas raizales.

PROBLEMA	CAUSA 1	CAUSA 2	CAUSA 3	CAUSA 4
FALENCIAS EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA Y ATENCIÓN DE LA DEMANDA	(11) El inventario disponible se encuentra disperso entre contenido y soluciones educativas	No se aplicó la directriz sobre inventario de soluciones y contenidos Colombia		
	Tiempos de entrega superiores a la expectativa del cliente	Problemas asociados con la operación del transportador		
		(12) Proceso de negociación de fletes por parte de Carvajal Servicios lento y poco flexible para picos de temporada		
		Entregas fuera de tiempo en momentos claves de la temporada		
		(13) Mercancía en CEDI algunas veces no esta organizada	(L) Inventario por posición no esta cuadrado	(L) Los colaboradores no estan siguiendo las tareas como deben ser, ya que hacen movimientos físicos sin hacerlos virtualmente
		Se toma pedido sobre un producto sin inventario		
		Representante no comunica los tiempos de entrega a la hora de hacer compromisos de entrega con el cliente	(10) Representante de ventas no revisa sus reportes de cartera para estimar problemas de retención de pedidos	
			(9) Nos falta información en línea de inventarios para generar compromisos con el cliente	
	Compras demora en hacer Jobs de maquila para ingreso de libros y textos para el inventario	(6) No hay actitud de servicio por parte del departamento de compras (deben comprender mejor los procesos de la empresa)		
	(5) Proceso de separación de libros y textos es lento y demanda muchos recursos			
	(4) Alta concentración al final del mes, lo que ocasiona problemas de capacidad en CEDI			
	(3) Costos altos en almacenamiento por ingreso anticipado de producto económico desde septiembre	Incumplimiento de entrega de diseños y especificaciones a tiempo (papelería)		
	Costo adicional reproceso de pedidos (pendientes)	Dificultad en atención de reposiciones para determinadas zonas y determinado tamaño de pedidos	(1) No se ha cruzado el cálculo de pedidos rentables con presupuestos por cupos	
		Despachos parciales por ingresos de producto (temporada)	Incumplimiento de programas de producción	Incumplimiento de entrega de diseños y especificaciones a tiempo (papelería)
				Incumplimiento en entrega de especificaciones de productos editoriales textos
			(7) Alta variación entre lo pronosticado y las ventas	
			(8) Variación entre presupuesto CRM y resultados por titulo en contenidos y soluciones educativas	

Causas trabajadas por una línea estratégica

Cuasas a las cuales se les definió acción en despliegue de país

Figura 16. Mapa de relaciones con el problema y sus causas raizales
Fuente: (Gerencia Distribución, Planeación Estrategica, 2011)

3.2 SEGUIMIENTO

Para lograr un seguimiento y control de la planeación estratégica se deben implementar las siguientes actividades:

1. Elaboración del Cronograma de las Actividades de la planeación Estratégica (ver Figura 17), debe contener:
    a. Fecha de Reunión: Es la fecha de realización de la reunión donde se definen las acciones a realizar.
    b. Objetivo Estratégico: Objetivos corporativos a los cuales a los cuales apuntan las acciones
    c. Proceso: Área responsable de la acción
    d. Proyecto: Nombre del proyecto que apunta a los objetivos estratégicos.
    e. Acción: Serie de actividades que apuntan al logro del proyecto.
    f. Responsable: Nombre de la persona o grupo encargado de cumplir la acción.
    g. Fecha Inicio y Fin: Periodo durante el cual se debe ejecutar la acción.
    h. Estado: Pendiente y Ok (actividad realizada)
    i. Observaciones.

FECHA	OBJETIVO ESTRATEGICO	PROCESO	PROYECTO	ACCION	RESPONSABLE	Fecha Inicial	Fecha Final	Estado	
15-feb-11	Lealtad de Nuestros Clientes	F&D - Servicio al Cliente	Política de Servicio	Implementar certificación del ÉXITO -Implementar el aviso de Despacho vía EDI	Vladimir Segura	30-mar-11	**30-mar-11**	OK	Mar 17 - Se realiz solo generar en lo ya lo está haciend de cliente.
15-feb-11	Lealtad de Nuestros Clientes	F&D - Servicio al Cliente	Política de Servicio	Modificar el Calendario: BICO 05-07 - Bico : - Gen : - Voluntad :	Adrián Plaza.	30-mar-11	**30-mar-11**	OK	
15-feb-11	Lealtad de Nuestros Clientes	F&D - Servicio al Cliente	Política de Servicio	Revisar el Modelo de Peso digitado en la Carta Porte en GEN para ver la posibilidad que sea automático. El campo del peso de las entregas en B11, esta desbloqueado despues de la Fusion.	Planeadores GN - AdrPla - CarIdr - ChrKlh	15-abr-11		Pendiente	
15-feb-11	Lealtad de Nuestros Clientes	F&D - Servicio al Cliente	Política de Servicio	Para los logines que tenemos acceso a Internet, habilitar todas las empresas que pertenecen al grupo (Eliminar las empresas que ya no manejamos)	Servicio al Cliente	31-dic-12		Pendiente	

Figura 17. Cronograma de Actividades de Seguimiento
Fuente: (Cronograma de Seguimiento Centro de Distribución, 2011)

2. Elaboración de la Matriz de desempeño (ver Tabla 2), la cual debe incluir los indicadores, las metas definidas y los resultados logrados mensualmente y acumulados para cada uno de los colaboradores del área. Esta matriz tiene en cuenta las variables de control y seguimiento que se definieron para el área de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización, su objetivo es realizar el seguimiento mensual a los indicadores, validar las variaciones con respecto a la meta y definir los planes de acción para mejorar el cumplimiento, esto aplica cuando el porcentaje de cumplimiento es inferior al 100%.

GERMAN AUGUSTO VALENCIA ANDRADE
JEFE DE FACTURACION Y DESPACHOS
LOGÍSTICA

Use Las Flechas Para Ordenar :

CUMPLIMIENTO EN : TRIM IV	Anterior	Meta	Real	%Cump	Pond	Puntos	Var
% Cumplimiento de Entregas a Clientes de (	*	67.0	60.5	90	20	**18**	-1.9
Velocidad en el proceso Externo	*	71.5	60.0	84	10	**8**	-1.6
Facturacion Nacional Colombia Grupo Norma	*	115,150.9	113,650.9	99	15	**15**	-0.2
Velocidad en el proceso interno MP	*	85.0	94.7	111	10	**11**	1.1
% Gasto en fletes Nacionales/ Ingresos Gru	*	2.5	1.8	128	20	**26**	5.5
Calidad de entregas de Colombia - Walker (	*	*	*	*	*	*	
Promedio Clima y Liderazgo	*	*	*	*	*	*	
PUNTAJES MES Y % CUMPLIMIENTO					**75.0**	**77.9**	**103.9**

Las ponderaciones o puntajes esperados aun no suman 100%.

CUMPLIMIENTO ACUMULADO	Anterior	Meta	Real	%Cump	Pond	Puntos	Var
Calidad de entregas de Colombia - Walker (	*	45.0	39.5	88	15	**13**	-1.8
Facturacion Nacional Colombia Grupo Norma	*	230,843.1	221,552.2	96	15	**14**	-0.6
Velocidad en el proceso Externo	*	82.0	78.8	96	10	**10**	-0.4
% Cumplimiento de Entregas a Clientes de (	*	67.0	67.9	101	20	**20**	0.3
Velocidad en el proceso interno MP	*	85.0	93.4	110	10	**11**	1.0
% Gasto en fletes Nacionales/ Ingresos Gru	*	2.8	2.5	112	20	**22**	2.4
Promedio Clima y Liderazgo	*	91.5	93.7	102	10	**10**	0.2
PUNTAJES ACUMULADOS Y CUMPLIMIENTO					**100.0**	**101.0**	**101.0**

Tabla 2. *Matriz de Desempeño*
Fuente: (Matrices de Desempeño Centro de Distribución, 2011)

3. Reunión de seguimiento mensual de cada uno de los niveles del Centro de Distribución (n, n-1…), la cual buscar realizarle seguimiento a las acciones definidas en el cronograma y revisar los resultados de los indicadores de desempeño del área, al finalizar cada reunión se debe registrar el acta correspondiente (ver Figura 18).

ACTA DE REUNIÓN

FECHA	18/04/2011				
MOTIVO DE LA REUNIÓN	Capacitacion Devoluciones de Temporada A2011				
HORA INICO	8:00 a.m.	HORA FINALIZACION	10:00 a.m.		
ASISTENTES	Asistió	ASISTENTES	Asistió	ASISTENTES	Asistió
Ingrid T Cobo	☺	Wilfrank Corrales	☹		
Maria Victoria Mejia	☺	Germán Valencia	☺		
Juan C Realpe	☺				
Adrian Plaza	☺				
Carlos F Moreno	☺				

TEMA	QUIEN	FECHA COMPROMISO	ESTADO TAREA
Situación Actual de Transportes	Maria Victoria	30/04/2011	PENDIENTE
Análisis de Tarifas Generales	Maria Victoria	30/04/2011	PENDIENTE
Fletes Carvajal Educación 2011	Adrián Plaza	15/05/2011	PENDIENTE

Figura 18. Actas de Reunión
Fuente: (Actas de Reuniones Centro de Distribución, 2011)

4. Implementación de herramienta de seguimiento de los principales indicadores del centro de distribución, mediante la metodología del uso de semáforos, contiene:
    a. Indicadores Principales
    b. Resultado del Mes Anterior
    c. Resultado del Mes Actual: Su comportamiento se visualiza a través del uso de colores, verde (Mejor que el anterior y la meta), amarillo (mejor que el anterior pero menor que la meta) y Rojo (inferior al anterior y a la meta)
    d. Meta del Mes

e. Resultado Acumulado Anterior

f. Resultado Real Acumulado: Su comportamiento se visualiza a través del uso de colores, verde (Mejor que el anterior y la meta), amarillo (mejor que el anterior pero menor que la meta) y Rojo (inferior al anterior y a la meta)

g. Meta acumulada.

5. Participación Activa de los colaboradores: Para lograr una mayor participación de la gente se debe asignar a un grupo de colaboradores el seguimiento y plan de acción para cada indicador liderado, la idea es que se cuente con la participación activa de los jefes respectivos y se logre incluir dentro de las reuniones de seguimiento del grupo primario del Director de Servicio al Cliente y Distribución presentaciones por parte de los colaboradores líderes de cada indicador.

6. Reuniones de Seguimiento Mensuales con áreas dentro de la empresa y con terceros que impactan en el cumplimiento de los objetivos del área, entre ellas

    a. Comité de Cumplimiento de Entregas: Su objetivo consiste en entregarle a los clientes los productos y servicios en la cantidad y en el tiempo que lo solicitan, para esto se deben involucrar las áreas de Planeación, Producción, Ventas, Mercadeo y Logística y definir una metodología de seguimiento a las causales raizales que pueden estar generando el incumplimiento de los indicadores, para cada causa se debe definir un plan de acción con su responsable y fechas de compromiso que deben incluirse en el cronograma de seguimiento de la planeación estratégica.

    b. Evaluación de Proveedores de Transporte: Su objetivo consiste en realizar un seguimiento mensual a los indicadores que impactan dentro del área (Tiempos de tránsito hacia los clientes, averías y hurtos en transporte). Para cada indicador

se debe definir una meta y se debe realizar un seguimiento al resultado mensual de éste, además se debe lograr entregar esta evaluación a cada empresa de transporte y que a su vez ésta realice un plan de acción que busque mejorar los resultados.

3.3 VARIABLES DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

La efectividad de cualquier medida que se implemente para lograr implementar la metodología de planeación estratégica debe poderse cuantificar por medio de variables de control y seguimiento adecuadas (ver Cuadro 1). Se proponen las siguientes variables:

- *Lealtad de los Clientes:* Encuesta que realiza la empresa a diferentes clientes en el país y en el exterior para evaluar la percepción que tienen éstos ante variables de calidad, servicio, precios, manejo de cartera etc.
- *Facturación Nacional Colombia:* Cumplimiento mensual de las ventas de la organización.
- *Cumplimiento de Entrega a Clientes:* Consiste en entregarle a los clientes los productos y servicios en la cantidad y en el tiempo que lo solicitan.
- *Red de Distribución Rentable:* Para la empresa el valor del flete es el tercer gasto más grande dentro de su administración, consiste en todos los gastos inherentes para lograr colocar los productos en las instalaciones del cliente. Es importante resaltar que la empresa tiene tercerizado todo el transporte hacia los clientes.

- *Velocidad en el Proceso de Entrega a Clientes:* La empresa tiene definido para cada una de las ciudades del país, los días en que se realizan las entregas y el tiempo en que promete colocar el producto en las instalaciones del cliente desde que sale de la fábrica.
- *Clima y Liderazgo:* tiene como finalidad recoger de manera objetiva, anónima y confidencial las opiniones de los colaboradores en relación con diferentes asuntos del trabajo, del jefe y del ambiente interno.

Cuadro 1. Variables de control y seguimiento.
Fuente: Los autores.

OBJETIVO CORPORATIVO	VARIABLE	TIPO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
Mercados - Lealtad de nuestro clientes	Walker	Dependiente	Porcentaje (# de Clientes Percepción Positiva) / # de Clientes Encuestados Totales)	Anual
Mercados - Crecer en Ventas	Facturación Nacional Colombia	Dependiente	Valor $ (Total Ventas $ / Ppto Ventas)	Mensual
Procesos - Mejorar Cumplimiento Entregas	Cumplimiento de Entrega a Clientes	Dependiente	Valor de las Entregas Completas y a Tiempo / Valor de las Entregas Totales	Mensual
Procesos - Mejorar Cumplimiento Entregas	Velocidad en el Proceso de Entrega a Clientes	Dependiente	Porcentaje # Líneas de Producto Entregada a Tiempo / # Líneas Totales Entregadas	Mensual
Financiera - Disminución Costos y Gastos	Red de Distribución Rentable	Dependiente	Porcentaje (Valor del Flete / Valor Facturación Neta)	Mensual
Desarrollo Personas - Satisfacción de los colaboradores	Clima y Liderazgo	Independiente	Porcentaje (#Colaboradores con buena percepción de clima / #Colaboradores Totales)	Anual

4. RESULTADOS

Durante el desarrollo del presente trabajo se lograron implementar dentro del CEDI todos los puntos planteados dentro de la metodología.

4.1 RESULTADOS 2010

1. A partir de este año, se realizan las reuniones anuales de despliegue de los planes estratégicos, entre las gerencia, director de servicio al cliente y sus niveles inferiores;
2. Para poder utilizar herramientas de análisis y solución de problemas, los colaboradores asistieron a sesiones de capacitaciones.
3. Para el área de facturación y despachos del CEDI se nombraron líderes responsables del seguimiento y control de los indicadores principales del área (Cumplimiento de Entrega a Clientes, Velocidad en el proceso de Entrega y Red de distribución Rentable), buscando una mayor participación y compromiso de las personas.
4. Los jefes del área elaboran el cronograma anual de actividades de la planeación estratégica, asignan responsables, fechas de compromiso y realizan reuniones de seguimiento mensual, las cuales son registradas en las actas.
5. Se definieron las variables de control y seguimiento para lograr los objetivos estratégicos.
6. Se implementa la matriz de desempeño que incluye la medición de las variables de control en todas las áreas del CEDI, logrando resultados superiores al 100% en el área de facturación y despachos.
7. Se lograron mejoras con respecto a los años 2008 y 2009 en los indicadores Facturación Nacional Colombia, Red de distribución rentable % Fletes/Ingresos, Cumplimiento de entregas a clientes de Colombia, Velocidad en el proceso de entrega a clientes y Clima y Liderazgo (ver tabla 1).

4.2 RESULTADOS 2011

1. Se implementó el mapa de relaciones que permitió identificar las causas raizales de los principales problemas del Cedi.
2. Se implementó el uso de semáforos en Excel para el control y seguimiento de los principales indicadores, los cuales miden el cumplimiento del mes y acumulado con respecto a las metas definidas y a los resultados obtenidos en el año anterior. A través del seguimiento y control de los indicadores es posible reaccionar de manera oportuna a los cambios (Gerencia Distribución, Planeación Estrategica, 2011).
3. Se desarrollaron herramientas de consulta tales como: reporte de cumplimiento de entregas, el cual genera información de trazabilidad desde que el cliente solicita el pedido hasta la entrega final; reporte de novedades que ayuda a identificar los problemas en las entregas finales a los clientes y reporte de fletes generados, el cual calcula los costos incurridos en la distribución.

5. CONCLUSIONES

Para que una empresa logre el cumplimiento de sus objetivos estratégicos es necesario trabajar en un proceso de despliegue por medio del cual la organización conozca, participe y trabaje en el logro de sus objetivos, este despliegue debe incluir todo el proceso de divulgación a todos los niveles y un proceso claro de implementación, medición y seguimiento a los objetivos críticos que haya definido la empresa.

Con los resultados de este proyecto, el cual incluyó el desarrollo de un piloto al interior del CEDI, podemos evidenciar que efectivamente es importante establecer una metodología al interior de la empresa, que ayude a la alineación de los objetivos de las diferentes áreas con los objetivos estratégicos de la empresa, aunque algunos indicadores no mejoren en el corto plazo, es necesario continuar con el seguimiento y el control de las acciones que ayuden a lograr los resultados a mediano y largo plazo, es posible ir identificando cambios en el entorno y posibles errores en la identificación de las causas raizales, lo importante es tomar las acciones oportunas para corregir los posibles errores en el análisis inicial.

Como se puede observar en la tabla 1, se evidencia mejoras en los resultados de los indicadores que se definieron en el CEDI y que estaban alineados a la estrategia de la empresa, dos ejemplos claros son la mejora en el resultado de clima y liderazgo que paso del 2008 de un 80% a un 93.7% de un total de 100% y la mejora en la red de distribución rentable %Fletes / Ingresos, donde se busca reducir el porcentaje de gastos en fletes con respecto a la facturación, observándose un porcentaje de 3.7% en el 2008, hasta lograr un 2.5% en el 2010.

También es importante resaltar el concepto de participación y compromiso de la dirección de la organización en el cumplimiento de la metodología, en este caso el Director de Servicio al Cliente y Distribución ha venido liderando todo este proceso de cambio al interior del Centro de Distribución y está convencido que la implementación y seguimiento de una buena metodología puede ayudar a obtener mejores resultados, más si están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Para implementar la metodología se requiere trabajar con herramientas que faciliten el monitoreo y control, que permitan evaluar en cualquier momento si los planes de trabajo establecidos están contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales, pero una base fundamental para que toda la metodología y las herramientas funcionen, es contar un con un

excelente equipo humano, que se sienta identificado con los objetivos, que vea como sus acciones apuntan a mejorar los resultados de la empresa y que puedan lograr un excelente trabajo en equipo.

6. RECOMENDACIONES

A partir de la experiencia de este trabajo, se hacen las siguientes recomendaciones particulares a la empresa Multinacional de Colombia S.A.

1. Lograr la permanencia en el tiempo de la metodología implementada a través de un procedimiento corporativo que establezca de manera formal los pasos a seguir en el desarrollo de ésta y con el apoyo de un proceso de mejoramiento continuo al interior del CEDI implementar mejoras y cambios que busquen seguir alineados con los objetivos estratégicos.
2. Implementar una herramienta más avanzada de seguimiento de indicadores claves del área diferente a la que se implementó en la metodología en Excel, la idea es explorar la herramienta adquirida por la empresa, llamada Hyperion que hace más amigable y fácil el seguimiento a los indicadores y el uso de semáforos .
3. Implementar un comité de servicio al cliente, cuyo objetivo sea mantener la lealtad de nuestros clientes y en el cual participen las áreas de mercadeo, logística, planeación y producción, ventas, crédito y tecnología. Su función es analizar las causas de insatisfacción de nuestros clientes en temas como calidad, entregas perfectas, capacidad de respuesta del asesor comercial, claridad de los puntos de contactos, gestión de quejas y reclamos,

política de precios, plazos de entrega, para luego identificar cuáles son las debilidades y oportunidades de mejora, estableciendo planes de acción y seguimiento.

4. Implementar un plan de premios al interior del CEDI que sea trimestral y que estimule los desempeños destacados dentro del área, logro de indicadores y metas establecidas. La forma de medir el cumplimiento se haría con base en las matrices de indicadores definidas para cada una de las áreas que mide el resultado versus la meta definida, este plan consta de premios como suvenires, cenas, bonos. Este plan apoyaría el programa de alto de desempeño anual que implementó la empresa, pero ayudaría a revisar y lograr resultados trimestralmente, los cuales apalancarían el resultado final del año completo

BIBLIOGRAFÍA

(2011). *Actas de Reuniones Centro de Distribución*.

Andrews, K. K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.

(2011). *Cronograma de Seguimiento Centro de Distribución.*

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. (2001).

Director Servicio al Cliente. (2010). *Organigrama del Centro de Distribución*.

(2011). Gerencia Distribución, Planeación Estrategica. (L. Autores, Entrevistador)

(2009). Gerencia Distribución, Planeación Estratégica Centro de Distribución. (L. Autores, Entrevistador)

Gerente. (2009). Planeación Estratégica. (L. Autores, Entrevistador)

Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis* (Vol. Sixth Edition). London: Blackwell Publishing.

(2010). *Informe de Resultados del Centro de Distribución.*

Kaplan, & Norton, &. (2004). *Mapas Estratégicos.* Hardvard Business School.

Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Usar el Balance Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review, América Latina* , 3-12.

(2011). *Matrices de Desempeño Centro de Distribución.*

Mintzberg, H. y. (1993). *El Proceso Estratégico, Capítulo destreza en la estrategia*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Porter, M. (1996). ¿What Is Strategy? *Harvard Business Review* , 1-2.

Sun, T. *El Arte de la Guerra*.

Thompson, A. S. (2008). *Administración Estratégica* (Vol. Decimoquinta Edición). Mc Graw Hill Interamericana.

Valencia, J. R. (2007). *¿Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa?* Thomson.