



Propuesta para optimizar el proceso
Cadena de Distribución y Logística de
la Empresa POSTOBON S.A

Por **Efraín Rodríguez Prieto** erodriguez@gaslux.com.co y **Luz Amanda Ortiz**
amandaortiza@yahoo.com.mx

Resumen: Este artículo se centra en la importancia que tiene para las organizaciones implementar un sistema de logística apropiado que brinde el máximo aprovechamiento a los recursos y minimice los costos en aras de lograr mejores resultados y rentabilidad, abordando una situación real y un problema específico, que para este caso se presenta en un proceso de la organización POSTOBON S.A., empresa dedicada a la fabricación y comercialización de bebidas refrescantes no alcohólicas., que permita mediante un estudio descriptivo partiendo de un diagnóstico organizacional plantear una propuesta de mejoramiento basada en aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización que permita optimizar el proceso de cadena de distribución y logística asegurando el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta mediante la implementación de soluciones tecnológicas con el ánimo de lograr una operación mas eficiente y rentable.

Abstract: This article focuses on the importance for organizations implementing an appropriate logistics system that provides the maximum leverage resources and minimize costs for the sake of achieving best results and profitability, dealing with a situation real and a problem specific real, which in this case occurs in a process organization POSTOBON S.A., a company dedicated to the manufacture and marketing of beverages refreshing non alcoholic, that allows using a descriptive starting an organizational diagnosis put forward a proposal for improvement based on applying knowledge acquired specialization allowing to optimize the supply chain process and logistics by ensuring the use of

resources study with that account through the implementation of technological solutions with the encourage you achieve an operation more efficiently and cost-effectively.

1. Introducción

En un ambiente de negocios tan competitivo como el actual la logística es un tema imprescindible en las organizaciones ya que la ausencia de estos procesos eficaces, pueden afectar no solo la rentabilidad de la empresa sino generar malestar en la misma tanto con sus clientes internos como externos. Para lograr buenos resultados y cumplir con las entregas a tiempo las organizaciones deben disminuir los tiempos perdidos dentro de la producción y mejorar la eficiencia y efectividad de su operación, para esto se requiere una planificación y sistema de control eficiente que permita una muy buena sincronización en todo el proceso. Hoy, sin embargo, el desafío es intenso y requiere una fuerte integración en la cadena de valor. El uso de herramientas estratégicas contribuye a la empresa con las capacidades y recursos necesarios para integrar y sincronizar las funciones aisladas en un proceso continuo en miras de lograr eficiencia y efectividad en el mismo.

Para decidir cual herramienta emplear o cual es la más conveniente para la realidad de la empresa, debe considerarse aspectos como la adaptabilidad, el nivel de funcionamiento correcto de la aplicación a lo largo de todas sus funcionalidades, costos, rapidez de implementación, facilidad de actualización y la capacidad de utilizar el mismo sistema.

De acuerdo a la fuerte dinámica que en la actualidad enfrentan las empresas colombianas dedicadas a la producción y comercialización de bebidas no alcohólicas se hace necesario que dichas compañías evalúen sus procesos internos y se vuelvan más competitivas, logrando a corto plazo diferenciar sus procesos operativos brindando tiempos óptimos de servicios a sus fuerzas de venta y por ende más eficiencia con el cliente interno.

Por otra parte, disminuir los costos logísticos y a su vez ofrecer un servicio con alto grado de diferenciación a clientes parece ser el reto en este sector de la economía. Sin embargo para muchas empresas de bebidas el concepto de competitividad se está ajustando a la realidad entre mantener unos indicadores logísticos bajos y un elevado nivel de servicio, no solamente esto implica satisfacer al consumidor final sino que a su vez busca el mejoramiento y el bienestar del cliente interno (fuerza de venta).

Estas razones constituyen el objetivo fundamental de la investigación que es Optimizar el proceso cadena de distribución y logística de la empresa Postobón S.A. Asegurando el aprovechamiento de la infraestructura física, de recurso humano y de transporte; garantizando a la fuerza de venta entregadora un trato justo y eficiente mediante la implementación de soluciones tecnológicas que permitan una mejora notoria en los indicadores gestión.

2. Desarrollo del artículo

2.1. Trabajo de Campo

2.1.1. Aplicación Herramientas

Para el logro de los objetivos propuestos en esta investigación se realizan una serie de actividades, las cuales se realizaron con el apoyo de herramientas de recolección de información, que apunten al logro del objetivo específico que es Identificar la percepción de la fuerza ventas en las etapas del proceso cadena de distribución y logística y los controles requeridos por la operación de la empresa Postobón S.A., las actividades realizadas fueron: encuesta a los responsables de las tripulaciones y observación directa, la información obtenida tendrá un tratamiento para el desarrollo de los objetivos del plan de mejoramiento.

Se realizó un recorrido por una de las plantas para identificar de qué manera se lleva a cabo el proceso de cadena de distribución y logística en planta donde se pudo observar lo siguiente:

Se identifico el según flujograma. Insertar Figura 1.

Se identifico que el espacio se ocupa con gran facilidad (3 camiones). No se respeta un orden de llegada, se observa una ventaja en los responsables de los camiones que mantienen cierto nivel de confianza con los que atienden las distintas áreas. Se deben esquivar los camiones parqueados cargando el producto y corriendo el riesgo de caer o tirar el producto al piso, deteriorándolo. No existen vías peatonales hacia este punto o dentro del mismo. Los camiones pueden atropellar a alguien en su afán de salir hacia el conteo de portería. No hay suficiente luz para los camiones que parquean en la parte de atrás de Punto de Canje o detrás de los camiones que llegaron primero. Se genera gran cantidad de basura en ésta área por cajas y termoformados.

No hay personal suficiente para atender a la fuerza de ventas en la hora pico. En despachos se acumulan muchos vehículos debido a que hasta este punto lo manejan los tripulantes de la fuerza de ventas y deben encargarse las personas de empaque y producto para el descargue de productos y ubicarlo en portería.

En cajas el servicio es rápido. Sin embargo, cuando el sistema colapsa, no hay un plan de emergencia para atender al personal de las tripulaciones, lo que genera malestar en el ambiente. El personal que no corresponde a la fuerza de ventas se ve afectado en cuanto a que el tiempo de respuesta para tramites menores toma mas tiempo que el acostumbrado. Además, el tiempo de cierre de las máquinas desde la salida de la recepción de vehículos por parte del supervisor hasta las cajas algunas veces no es suficiente, por lo que algunas zonas que llegan a terminar su proceso tienen que ir hasta el final de la lista de asignación de cajas, perdiendo más tiempo del que ganan. Tampoco existe un dispensador de formatos para dinero a pagar por lo que es necesario que los cajeros interrumpan su labor para entregar dichos formularios a los integrantes de las zonas. En algunas ocasiones, el personal de ventas llegaba a caja sin contar el dinero, lo que altera el tiempo de respuesta de los cajeros.

Se evidencia desorden y malestar entre los responsables de las tripulaciones quienes no sienten un trato justo y equitativo por parte de los responsables del proceso y pierden mucho tiempo esperando salir de la planta con el producto listo para entrega al cliente.

Por otra parte, se aplicó un formato de encuesta a los responsables de los camiones, para lo cual se realizó la encuesta aleatoria a 20 personas, con el ánimo de conocer desde la fuerza de venta entregadora como se concibe y desarrolla el proceso y si existen controles en los mismos. Ver anexo 1.

2.1.2. Análisis de la Información

La primera pregunta se hizo con el fin de constatar que tan altos son los niveles de rotación de personal, según los años de antigüedad de servicio. Para la pregunta “¿Hace cuanto brinda sus servicios a la compañía?”. La mayoría de los encuestados llevan más de 1 año en la organización, por lo que podemos afirmar que conocen ya los procedimientos como operan y el trato y servicio recibido. Insertar figura 2.

La segunda pregunta busca saber cómo es el trato que reciben las tripulaciones en las diferentes áreas: ¿Siente que es tratado con cortesía al llegar a Punto de Canje, despachos, cajas y portería o en caso contrario en cual encuentra mala atención?. La mayoría de personal entrevistado (30%) considera que casi

siempre son tratados con cortesía al llegar a este punto, seguido por el (50%) que da una calificación excelente, asegurando que siempre reciben un trato cordial. Sólo el 20% da una calificación negativa al trato recibido en general y no se enfatiza en un área específica donde no haya cortesía por parte del personal, por lo que podemos afirmar que el trato recibido es en general un trato cordial hacia las tripulaciones. Insertar figura 3.

La Tercera pregunta ¿Considera usted que el personal disponible para atenderlo es suficiente en cada uno de los puntos (punto de canje, despachos, cajas y portería?, busca saber si el personal para atender cada área es el adecuado. En este punto la opinión fue localizada según el área, como muestra la grafica el 80 % considera que el personal para atender en atención de redención y Punto de canje no es suficiente, y el 70 % que el de cajas no es suficiente, esto obedece a que allí es donde se sienten los represamientos y largas esperas. Por el contrario, en despachos el 75 % de los encuestados considera que el personal es suficiente lo cual se ve reflejado en la agilidad de los supervisores en llegar a los vehículos para el conteo y portería un 90 % concluye que no es requerido mayor número de personal en esta área. En este punto es importante revisar si los represamientos obedecen realmente a falta de personal o a fallas en la operación. Insertar Figura 4.

La Cuarta pregunta hace referencia a las instalaciones: ¿Cree usted que las instalaciones son adecuadas para la realización de los procesos de ésta área? En este punto se puede ver que el 85 % de los encuestados opina que las instalaciones son adecuadas para todas las actividades concernientes a cada una de las áreas (desde la entrada al parqueo, la zona de cambios y “completes”, redención, etc., por lo que se puede asegurar que no es necesario hacer ninguna reforma a las mismas, y aún así se podrá realizar el trabajo de forma adecuada. Insertar Figura 5.

La quinta pregunta sirve para saber cómo perciben la comunicación con las personas a cargo de punto de canje en cuanto a sus quejas, reclamos y sugerencias: ¿Siente que sus quejas, reclamos, sugerencias son escuchadas? En esta pregunta tan solo el 35 % de las personas encuestadas piensan que sus quejas, reclamos y sugerencias son escuchadas. El 65% restante creen que no son escuchados ya que en la mayoría de los casos son ignorados, culpados o simplemente no les dan solución, o ésta puede ser temporal, y luego olvidada. Esta información sugiere instalar un buzón de sugerencias en este punto donde se puedan ingresar este tipo de sugerencias y reclamos con el fin de ampliar el canal de comunicación entre tripulantes y personal de Punto de Canje. Insertar Figura 6.

La sexta pregunta se refiere a la facilidad de identificar al supervisor asignado por el sistema ¿Cree usted que hay inconvenientes a la hora de identificar el supervisor que le fue asignado? 60% de los encuestados respondiendo afirmativamente esta pregunta, se demuestra que hace falta un sistema que permita conocer el número asignado a cada supervisor, sin importar que éste llegue al vehículo antes de que los tripulantes bajen del mismo. Insertar Figura 7.

La séptima pregunta hace alusión al tiempo de desplazamiento desde Punto de Canje hasta Despachos ¿Tiene usted demoras a la hora de dirigirse desde Punto de Canje hasta Despachos?. La mayoría de los encuestados respondió que si tienen demoras a la hora de dirigirse a Despachos, por diferentes motivos lo que sugiere una revisión del proceso en este punto. Insertar figura 8.

La octava pregunta se refiere a la percepción que tiene el personal de las tripulaciones hacia el control de la salida (requisa). Se dejó esta pregunta orientada con el fin de no sesgar las respuesta a rutinarias, agresivas, etc. Los resultados fueron los siguientes: ¿Cómo considera usted el control de salida?
: Por lo que se puede apreciar en la gráfica, la gran mayoría con un 85% ve de forma positiva el control de salida. Tan sólo el 10 % de los encuestados (2 tripulantes) la ve de forma negativa, refiriéndose más a la pérdida de tiempo y no a que la tomen como un procedimiento agresivo. Insertar figura 9.

La novena pregunta especifica cuanto tiempo tardaron las tripulaciones entrevistadas en salir de la planta: ¿Cuánto tiempo tardo desde el ingreso a la salida de la planta? Un 60 % de los encuestados argumenta tardar más de dos horas, lo que justifica el malestar generado en la fuerza de ventas por parte del proceso ante largas esperas para salir con el producto terminado. Insertar figura 10.

2.1.3. Propuesta de Mejoramiento

Una vez analizada la información obtenida en el estudio de tiempos y movimientos en visita a planta y en la aplicación de la encuesta a los tripulantes y dando cumplimiento a los objetivos planteados por la presente investigación, se hace necesario realizar una propuesta de mejoramiento que permita optimizar el proceso cadena de distribución y logística de la empresa Postobón S.A. asegurando el aprovechamiento de la infraestructura física, de recurso humano y de transporte; garantizando a la fuerza de venta entregadora un trato justo y eficiente mediante la implementación de soluciones tecnológicas que permitan una mejora notoria en los indicadores gestión

Por lo anterior, como estrategia de mejoramiento se propone la implementación de un “Sistema Integral de logística para zonas entregadoras Empresas de Consumo Masivo”, este sistema pretende a través de una solución tecnológica tipo Web organizar y estandarizar el proceso de cadena de distribución y logística para la Empresa POSTOBON S.A, específicamente y para otras empresas de consumo masivo que le permitirá a la entidad configurar, verificar y obtener reportes de cada una de las etapas del proceso, y tener un estudio de tiempos reales que contribuyan a la toma de decisiones basados en datos estadísticos y confiables, procurando una optimización de los recursos que se tienen disponibles, tanto de personal como logísticos y minimizando los errores que tiene hoy día el proceso identificados en la fase de trabajo de campo. Este sistema redundará no solo en beneficio de la fuerza de ventas sino en costos para la Compañía ya que evitara manejar turnos adicionales debido a las largas esperas, y costos ocasionados por desaprovechamiento de infraestructura y elementos con los que cuenta la planta en la actualidad.

3. Presentación de Figuras y Tablas



Figura 1

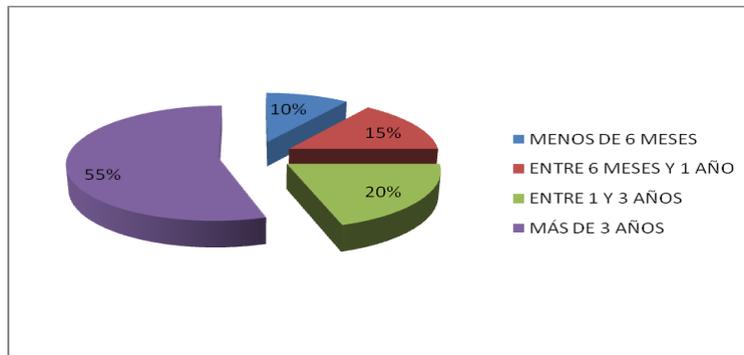


Figura 2.

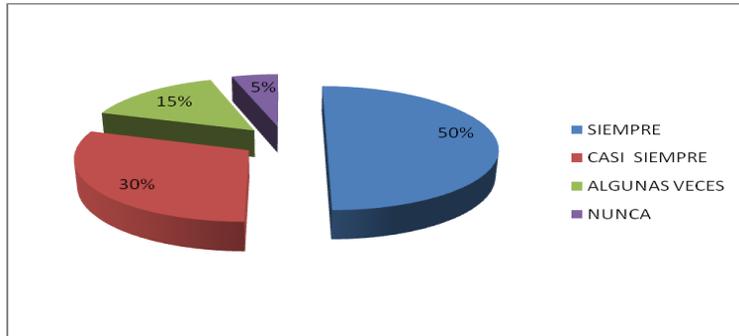


Figura 3.

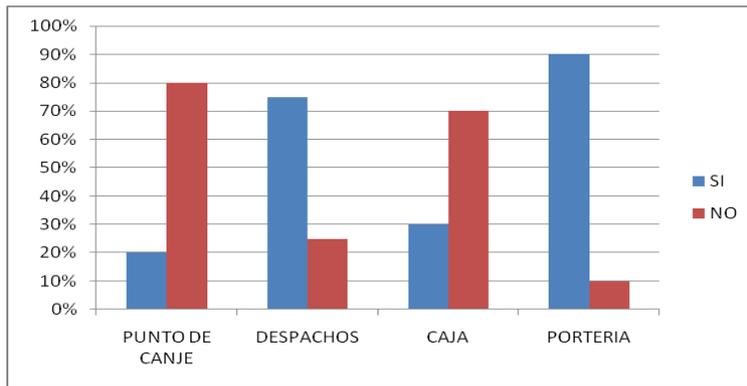


Figura 4

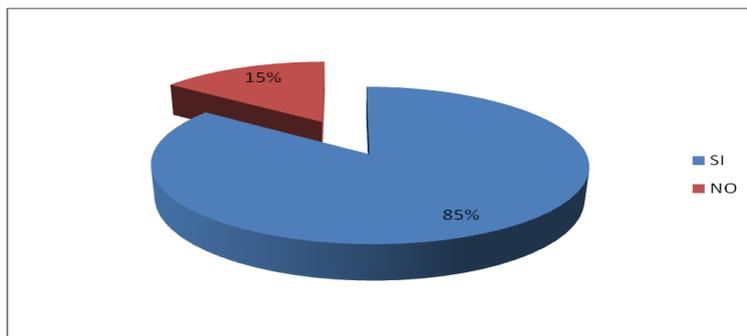


Figura 5

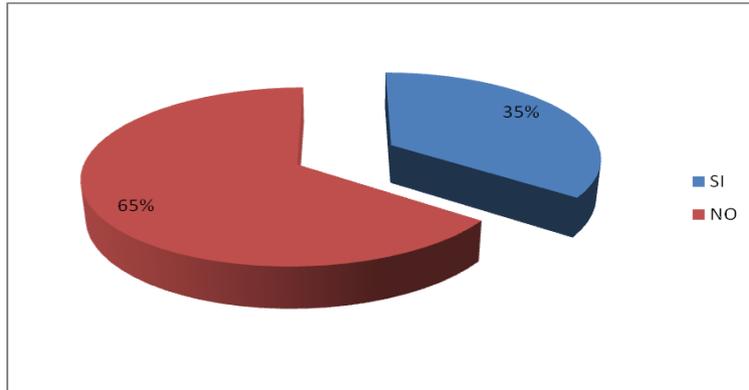


Figura 6

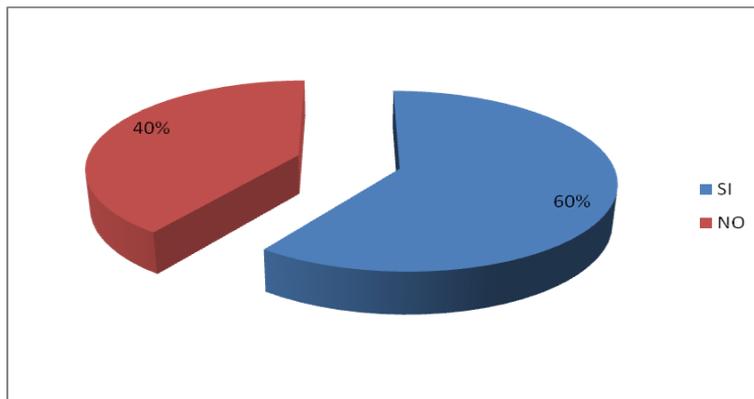


Figura 7

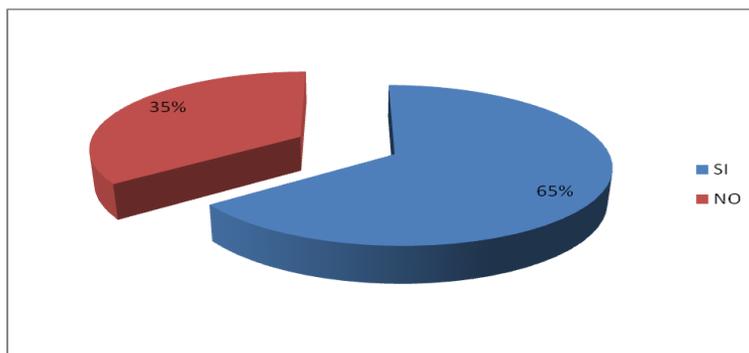


Figura 8

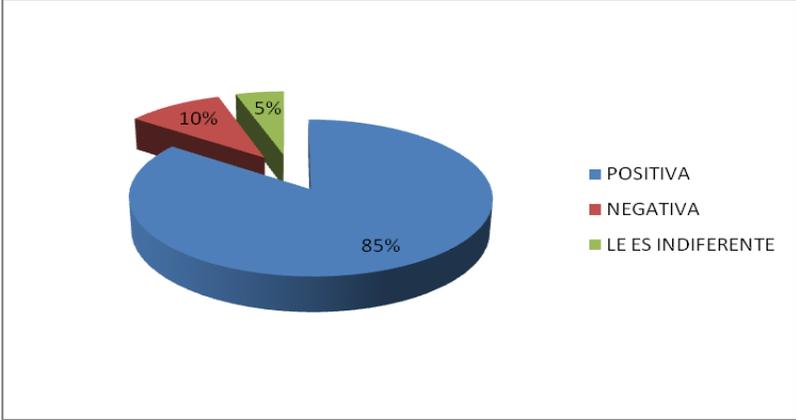


Figura 9

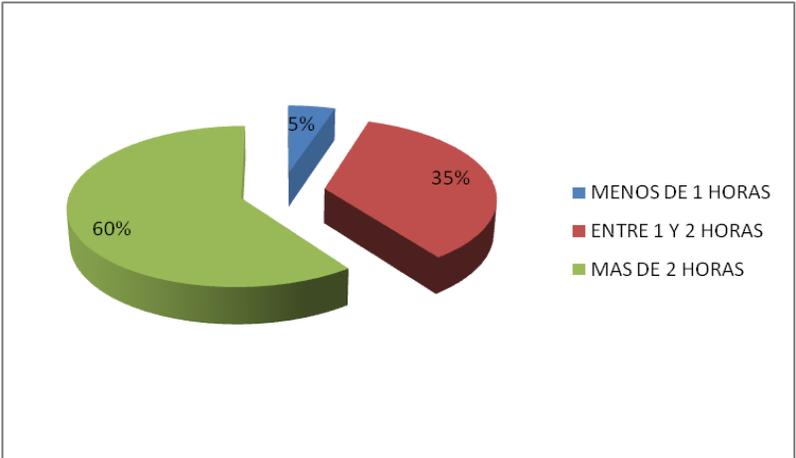


Figura 10

UNIVERSIDAD DEL AREA ANDINA
LOGISTICA EMPRESARIAL

Como estudiantes de la Especialización logística empresarial de la Universidad del Área Andina, Motivados por un interés académico nos gustaría conocer su punto de vista acerca de las actividades que se desarrollan en el proceso de cadena de distribución y logística para alcanzar los objetivos propuestos por la organización Postobon S.A.

1. Hace cuanto brinda sus servicios a la compañía?

- Menos de 6 meses ____
Entre 6 meses y 1 año ____
Entre 1 y 3 años ____
Mas de 3 años ____

2. Siente que es tratado con cortesía al llegar a Punto de Canje, despachos, cajas y portería o en caso contrario en cual encuentra mala atención?

Si ____ No ____ Cual _____

3. ¿Considera usted que el personal disponible para atenderlo es suficiente en cada uno de los puntos (punto de canje, despachos, cajas y portería)?

Si ____ No ____

4. ¿Cree usted que las instalaciones son adecuadas para la realización de los procesos en cada área?

Si ____ No ____

5. ¿Siente que sus quejas, reclamos, sugerencias son escuchadas en Punto de Canje?

Si ____ No ____

6. ¿Cree usted que hay inconvenientes a la hora de identificar el supervisor que le fue asignado?

Si ____ No ____

7. ¿Tiene usted demoras a la hora de dirigirse desde Punto de Canje hasta Despachos?

Si ____ No ____

8. ¿Cómo considera usted el control de salida?

Positiva ____ Negativa ____ Le es Indiferente ____

9. ¿Cuánto tiempo tardo desde el ingreso hasta la salida de la planta?

Menos de Hora ____ Entre 1 y 2 Horas ____ Mas de dos Horas ____

Anexo 1. Encuesta aplicada Fuerza de Ventas entregadora

4. Materiales y métodos

Esta investigación se realiza teniendo en cuenta el tipo de estudio descriptivo, ya que se lleva a cabo la delimitación de los hechos a una problemática ubicada al interior de un proceso de logística de la empresa POSTOBON S.A., con la utilización del método de observación se pueden estudiar las características más importantes de la situación objeto de estudio en condiciones naturales.

Las herramientas para la recolección de información que se utilizarán en el desarrollo de esta investigación son: entrevista, diagramas de flujo, gráficas de pastel y aquellas requeridas para el desarrollo del tema que permitan recopilar y analizar la información necesaria con el ánimo de generar una propuesta de mejoramiento para el proceso de canal de distribución y logística de la empresa POSTOBON S.A.

El proceso de canal de Distribución y logística de la empresa POSTOBON S.A. cuenta con aproximadamente 80 tripulantes que pertenecen a la fuerza de ventas canal comercial y 13 zonas supermercados y que apoyan la cadena de distribución y logística de la empresa POSTOBON S.A.

Debido al tamaño de la organización se realizará un censo a algunos integrantes de las tripulaciones para recopilar la información a través de la aplicación de las herramientas.

La Población encuestada es de 20 integrantes de las tripulaciones de la fuerza de ventas de la organización.

5. DISCUSION

Se prueba con esto que en la empresa POSTOBON S.A. se logró el objetivo de identificar las falencias detectadas en el proceso de cadena de distribución y logística, y presentar una propuesta de mejoramiento que aporte valor agregado al proceso logrando mejores resultados y reduciendo costos.

Las empresas no deben dejar pasar por alto el tema de la logística ya que tarde o temprano se convierte en un factor determinante para medir su grado de competitividad y a corto plazo pueda que las decisiones para reducir costos, manteniendo un alto servicio, generen grandes cambios en las compañías.

El tema logístico permite no solo cumplir con el cliente interno y externo sino facilitar la operación la toma de decisiones y el uso racional de los recursos.

Detectar y atacar las carencias logísticas en el proceso de recepción de zonas facultara un proceso óptimo que arroje los resultados deseados por la investigación y por la propuesta.