

**RETOS LOGISTICOS PARA EL ÓPTIMO FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA
DE ABASTECIMIENTO**



Elaborado por:

Manuel Armando Rubio Herrera

Estudiante Especialización en Alta Gerencia

SEMINARIO PROYECTO DE GRADO

Universidad Militar Nueva Granada

Bogota Abril de 2016.

RETOS LOGISTICOS PARA EL ÓPTIMO FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

Pregunta.

¿Cuáles son los obstáculos que no permiten que la planeación logística fluya con solides en la actualidad?

Resumen

Con este documento se pretende observar un poco al detalle del por qué los procesos de distribución generan sobre costos y cuáles son los actores que no están dejando que todo fluya con normalidad.

Se logran identificar tres focos de trabajo, que al intervenir y evaluar lograrían un perfecto engranaje de los procesos dando como resultado la fidelización de los clientes, incremento en la credibilidad y cumplimiento, indicadores favorables representados en disminución de costos e incremento en la efectividad.

Summary

This document is intended to look a little detail why distribution processes generate cost and what the actors are not letting everything flow normally are.

Is able to identify three focuses of work, to intervene and evaluate gear would achieve a perfect processes resulting in customer loyalty , increased credibility and compliance, favorable indicators represented in lower costs and increased effectiveness.

Objetivo General

Analizar las causas efecto de las variables que obstaculizan el poder diseñar metodologías y procesos logísticos estables.

Objetivos Específicos

- Definir las causas del por qué los departamentos de ventas son un cuello de botella en el proceso logístico.
- Evaluar las posibles causas por las cuales los modelos logísticos diseñados a nivel mundial no son adaptables a nuestra cultura.
- Reconocer los factores claves de mejora que optimicen los modelos y procesos logísticos.

Introducción

Las actividades logísticas representan variables de vital importancia en la competitividad de las empresas, lo cual se evidencia al evaluar los costos. Como bien lo sabemos los procesos logísticos en Colombia están generando sobrecostos en las operaciones, por cada 100 pesos en ventas 15 son destinados a la logística, ¿pero a que se deben estos sobre costos? Para dar respuesta a esta premisa debemos partir de los procesos manuales que hoy en día aún no han sido sistematizados, la planeación de las rutas se le está confiando a procesos humanos detrás de pantallas de computador, sin datos precisos de georeferenciación distancia entre punto y punto (clientes o destinos de entrega), así mismo los departamentos de ventas en su afán de cumplir metas están dejando a un lado la oferta de servicio, no se está teniendo en cuenta los tiempos de espera y los imprevistos que se pueden generar en la distribución urbana de nuestras grandes ciudades, así mismo y bajo la premisa de que el “cliente siempre tiene la razón” no se está haciendo la tarea de educar al mismo y es por ello que la logística en Colombia no se ha logrado sistematizar, ventanas horarias difíciles de cumplir, demoras en el recibo, generación de órdenes de compra erradas y demás malestares que se convierten en limitantes a la hora de programar el despacho de mercancía.

- Capitulo1 Definir las causas del por qué los departamentos de ventas son un cuello de botella para el proceso logístico.

Sabemos que el proceso vital de cualquier empresa es el poder poner en manos del público sus productos o servicios esto con el fin último de poder sostenerse en el mercado y recibir dividendos o utilidades por su razón de ser.

- Proceso de Venta



Sin embargo hoy en día los comerciales, personas que son contratadas para realizar el efectivo proceso de venta no están siendo entrenados en lo que tiene que ver con la cadena productiva del negocio o empresa; solo se les está impartiendo los porcentajes por cumplimiento y bonificaciones extras por superar las metas propuestas, dejando a un lado todo el soporte y cadena hasta que el dinero del cliente es finalmente recaudado o depositado en las cuentas destinadas para tales fines.

Las personas contratadas para dar un efectivo cumplimiento de metas y ganancias en sus labores cotidianas que están contemplando:

- Programar las visitas a sus clientes.
- Evaluar los stocks e inventarios de los mismos para detectar necesidades.
- Promocionar los nuevos lanzamientos e intentar dar mayor rotación a los productos que se están quedando almacenados en bodega.
- Superar la competencia en todo momento con servicio post venta, familiaridad con el cliente, satisfacción de sus necesidades.
- Digitalizar las órdenes de compra o pedidos de cada uno de sus clientes.
- Programar los cobros y disponibilidad de efectivo para hacerlos efectivos.

- Agendar próxima visita.

Como podemos observar en el proceso diario desempeñado por los comerciales no se están teniendo variables como:

- Ventanas horarias de recibo (horas).
- Días de recibo del cliente
- Disposición de pago.
- Mala programación del pedido (pedido mal digitado).
- No se están programando las recogidas de averías y productos vencidos.
- N° de clientes cargados por vehículos y prioridades de los mismo.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado y tratando de ver un poco más el detalle de los reprocesos que a diario se tiene que vivir, evaluemos la presión que se ejerce sobre estos equipos.



Todos los ojos están puestos en el área de ventas si la bodega se encuentra llena es porque nuestra fuerza comercial no está haciendo la tarea y no está realizando la colocación de los productos en los mercados objetivo, lo cual también afecta los ingresos obtenidos en la operación por lo tanto no se ven reflajadas las ganancias para la compañía y se entra a cuestionar la labor realizada.

Es por ello que los comerciales en su afán de reflejar resultados muchas veces realizan jugadas que generan molestias tanto en los clientes como en las operaciones de distribución y entrega.



Una de estas prácticas es ingresar mal el pedido de los clientes, relacionando productos que no están necesitando o cuyas existencias a pesar de que son pocas no son requeridas en el pedido actual. Esto generando en el sistema que se descuente los inventarios, en bodega el alistamiento del pedido, y en distribución la programación de despacho, consecución del recurso, cargue y desplazamiento para realizar la entrega y posterior malestar del cliente ya que no corresponde la entrega vs la orden de compra.



- Capitulo2 Evaluar las posibles causas por las cuales los modelos logísticos diseñados a nivel mundial no son adaptables a nuestra cultura.

En los años que llevo ejerciendo mi carrera, y la experiencia que he adquirido en el sector logístico, participando en proyectos de desarrollo y sistematización a la hora de consolidar pedidos y programar despachos, me he visto con varias limitantes para poder parametrizar todas las variables que se poseen para la creación de los modelos.

Sabemos que el mundo de los negocios hoy en día es muy competitivo, y que cualquier empresa está en capacidad de ofrecer y ofertar beneficios que los demás no se sienten en capacidad de llevar a cabo. Es por ello que hemos entrado en círculo vicioso con un lema al que de pronto no se le está brindando el verdadero significado, “el cliente siempre tiene la razón”, es verdad que los clientes son la razón de ser de cada una de las empresas que componen el mundo, pero al cliente se le debe educar, se le debe hacer partícipe de los dolores que acogen a las empresas para así mismo lograr trabajar en pro del mismo.

Grandes empresas como Oracol y Renting Bancolombia, han intentado orientar todos sus esfuerzos y capital intelectual en la modelación y ejecución de programas que logren optimizar los costos de distribución. En estos esfuerzos Oracol con su programa llamado OTM (Oracol Transporting Management) fue uno de los primeros que vi fracasar después de casi 6 meses de implementación y desarrollo, este fracaso se debió:

- **Parametrización de restricciones:** El programa lo que intenta buscar es optimizar el cubillaje de los vehículos, así mismo cumplir con la oferta de servicio en el menor tiempo posible y consolidando pedidos que sean entregables. Las limitantes que se encontraron en este punto tiene que ver con las ventanas horarias de recibo de clientes, restricciones de zonas amarillas para movimiento de vehículos de cargue como el pico y placa ambiental.

Con todas estas variables por ingresar al sistema era notorio el colapso del mismo, vehículos que se consolidaban con una sola entrega porque matemáticamente es imposible llevar más clientes y dar con el cumplimiento del 100%.

- **Variables externas:** Lamentablemente en Colombia las malas decisiones políticas y tributarias siempre afectan al sector, ya que la forma en la que los colombianos han visto que son escuchados es obstaculizando el pie productivo del país, bloqueos de vías, cierre de las pequeñas autopistas que abastecen las grandes ciudades; y son estas variables que a pesar de

su intermitencia de una u otra manera no dejan que modelos matemáticos lineales logren tener éxito.

- **Georeferenciación:** En el momento en que Oracol estaba intentando hacer su debut en Colombia aún no se contaba con el expertis necesario para georeferenciar mas de mil clientes que puede poseer una empresa (mini – mercados, súper tiendas, etc), por ello el modelo no brindo la confiabilidad y respaldo que se esperaba por parte de los empresarios en su afán de lograr ofrecer a sus clientes un valor agregado.

Renting Bancolombia, a pesar de que lleva 7 meses en el diseño ha logrado sacar el proyecto de georeferenciación más grande de Colombia con longitudes y latitudes de más de 2.000 clientes que posee en este momento Comercial Nutresa, sin embargo sigue teniendo los mismo problemas que Oracol debido a la no evangelización de los clientes para poder obtener una relación gana gana en estos aspectos de distribución.

- **Capitulo3 Reconocer los factores claves de mejora que optimicen los modelos y procesos logísticos.**

Recopilando lo escrito en este documento podemos detectar los factores o variables que harían que el proceso de distribución sea mucho más ameno para el cliente como para la compañía, disminuyendo reprocesos que están generando sobre costos y que de una u otra manera se están materializando en el cliente.

- **Entrenamiento Fuerza Comercial:** Con este entrenamiento no pretendemos que ellos vendan más o que superen las barreras de metas y comisiones. Lo que se pretende con este entrenamiento es controlar un indicador que para efectos de este trabajo se denominara “facturado no entregado”, este indicador mide el movimiento de los inventarios que se factura y que retorna a planta sea porque el cliente lo devolvió o por que se trató de un pedido mal digitado. Puede ser que no se logre la colocación de productos en el mercado que se espera, pero los costos que se disminuirían significativamente en el reproceso,

combustible y desgaste de hombre maquina impactarían favorablemente los estados financieros, así mismo si se ve de cara al cliente este encontraría una razón para ser fiel a la compañía debido al cumplimiento y efectividad en las entregas de sus pedidos.

- **Evangelización de los clientes:** esta evangelización no tiene otro motivo más que establecer ofertas de servicio viables para los dos canales; “dígame usted que necesita de mí para estrechar más las relaciones y yo le digo que necesito de usted para cumplir con sus necesidades” esta sería una consigna básica bajo la cual la relación gana gana cliente empresa empezaría a dar resultados interesantes, ya que no se puede en el área de distribución seguir trabajando bajo caprichos si no realidades, “quieres que te entregue el pedido en la mañana perfecto, la entrega se realizara a las 7 am y para ello requerimos que el vehículo no sea demorado más de 1:30 en el recibo” con esto se evitarían reprocesos, malestares innecesarios por incumplimientos en horas de llegada o por no disposición de recibo.
- **Sistematización programación de entregas:** con datos precisos de georeferenciación, ventanas horarias, restricciones de vehículos de carga por sectores, se lograría tener un panorama amplio y suficiente para realizar la programación de entregas del día siguiente; con esta parametrización de variables y con un programa soporte que equilibre cargas se lograría la satisfacción del deber cumplido, que no se basa en otra cosa a fidelización del cliente, disminución de costos, buen funcionamientos de la cadena productiva, empleados contentos con regulación de jornadas laborales y optimización de carga de los vehículos.

Conclusiones:

Al evaluar lo escrito en este documento podemos concluir que con la intervención de tres variables esenciales que agrupan las dolencias de los modelos logísticos que no han logrado ser puestos en marcha en Colombia,

se estaría impactando favorablemente la operación no solo para las compañía, sino también para los clientes, ya que los sobre costos de una u otra manera siempre van a estar incluidos al consumidor final, es por ello que se debe prestar peculiar atención a:

- **Entrenamiento Fuerza Comercial.**
- **Evangelización de los clientes.**
- **Sistematización programación de entregas.**

Si bien es cierto no es un camino fácil de emprender, ya que cambiar de la noche a la mañana el chip del cómo se están llevando a cabo los procesos habitualmente, si se puede estar incurriendo en un camino de éxito y valoración de la cadena de suministro.

Referencias

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://www.portafolio.co/negocios/logistica-colombia-ventas>.

<http://www.palermo.edu/economicas/cedex/pdf/Ponencia-Sergio%20Giannice.pdf>.