

UN RECORRIDO POR EL PROCESO DE REPARTOS:

HACER LLEGAR EL PRODUCTO A DESTINO, A TIEMPO Y EN BUENAS CONDICIONES

Cuando de servicio al cliente se trata, la **logística de distribución física** juega un rol esencial en la satisfacción del mismo y, en muchas ocasiones, ineficiencias en este aspecto conspiran respecto de la calidad intrínseca del producto o podrían cambiar la percepción general que el cliente se ha formado respecto de la empresa.

El transporte de bienes es, entonces, un paso esencial en la gestión de la cadena de suministro y el “**proceso de entrega**” debe entenderse como estratégico. En términos corrientes puede afirmarse, entonces, que el proceso comienza mucho antes de que el camión salga cargado de un depósito a realizar “el reparto”.

En función de lo afirmado, y en aras de la eficacia y la eficiencia, debería evaluarse profundamente si la empresa define hacerse cargo en forma directa de los envíos o recurrir a la tercerización en este aspecto.

Con la alternativa de la tercerización es probable que la empresa obtenga una flexibilización de sus costos de distribución y disminuya sus riesgos en el desempeño de las operaciones, mejorando la eficiencia en definitiva, por acceder a especialistas en la materia. No obstante, cuando el transporte se convierte en una actividad crítica para alcanzar la calidad de servicio, es probable que el empresario se encuentre con un nivel de complejidad mayor en la toma de deci-

sión de tercerizar u operar con recursos propios el proceso de distribución física.

Grupo GC ha incursionado en numerosas situaciones en las que los procesos de distribución física, vulgarmente “de reparto”, se constituyen en críticos y fuente de problemas crónicos, contribuyendo a su mejora a través del uso de herramientas de gestión.

A continuación se presenta un caso real (con nombre ficticio), haciendo la debida aclaración de que las medidas tomadas fueron diseñadas para esta empresa en particular y podrían ser muy diferentes para otro caso.

>>>> página2



DOSSIER >>>

TRAS UN CAMBIO DE LA CULTURA EMPRESARIA: LOGISTICA Y LEAN EN ARGENTINA

Las cadenas de abastecimiento se presentan como un terreno casi virgen para la aplicación de los conceptos de la **filosofía Lean en Argentina**. Más allá de las limitaciones que la coyuntura económica puede presentar para su implementación en cuanto al manejo del stock, el universo Lean es mucho más amplio y abarcativo, y tiene mucho para aportar a la **optimización de los procesos logísticos**.

Queremos recomendar al lector el informe de Énfasis Logística, en que **Marcelo Renzulli**, Director del Departamento de Desarrollo Profesional de FCA - IUA, brinda su experiencia y visión sobre la aplicación de la filosofía Lean en la actividad logística >>>> página 4

CASO “VIGASA S.A”

La empresa contaba con un sistema de despachos realizados por dos vías diferentes:

1-Camión propio con personal propio, sin restricciones de volumen de carga importantes:

En este caso, el personal cobraba un sueldo fijo y los costos debían prorratearse en la cantidad de despachos realizados en el mes.

2-Vehículo de terceros conducido por terceros, con capacidad limitada de carga:

Este servicio adoptaba la modalidad de pago por despacho, por todo concepto, con valores que variaban de acuerdo a zonas predefinidas.

El responsable de la firma solicitó asesoramiento porque, **a partir de quejas y comentarios de los clientes, identificó un problema con el servicio de repartos.**

Cuando se comenzó el relevamiento del proceso, surgieron una serie de inconvenientes que se describen a continuación:

Quejas de clientes por retrasos en entregas: en ocasiones, y como consecuencia de la autoasignación que efectuaban los despachantes de los pedidos, los fleteros esperaban a acumular una cierta cantidad de entregas para comenzar el recorrido. Cuando esto sucedía y existían pedidos calificados como “urgente”, la empresa no cumplía con el nivel de servicio deseado por la dirección.

Problemas entre los despachantes: al tener repartos en diferentes

zonas, con precios establecidos según las distancias, además de zonas con grandes frecuencias de entrega (N viajes a un mismo sector), los materiales eran autoasignados por el fletero tercerizado porque sabía que cobraría N fletes y su costo sería inferior. Si en ese caso hubiera existido un pedido que obligatoriamente, por capacidad, debía ser entregado por el camión propio en el mismo sector de la ciudad, los N pedidos mencionados debieran entregarse con el camión; para evitar superposiciones de vehículos en una misma zona. Asimismo, en reiteradas ocasiones, el despachante del camión no cumplía con los horarios previstos ya que, al percibir un salario fijo, no le importaba la cantidad de repartos realizados. Esto generaba rispideces entre los despachantes.

Mala asignación de rutas: no obstante lo mencionado en el punto anterior, también se presentaban casos en los que teniendo que entregar N pedidos, los mismos se entregaban en una secuencia que no resultaba óptima a los efectos de minimizar las distancias recorridas para aumentar la capacidad de entrega y reducir los costos.

Problemas en la preparación de pedidos: cuando en el remito no se especificaba, los materiales debían despacharse en bultos cerrados. Se han dado situaciones, con los materiales más voluminosos, que eran separados por el despachante de la camioneta para poder “ganar” un flete que por problemas de capacidad debía asignarse al camión. Además, los despachantes no recibían asistencia de los empleados de depósito para la preparación y carga

de pedidos. Tal situación impedía, por ejemplo, la salida del flete a primera hora de la mañana, debido a que el día anterior no se culminaban las labores de preparación y carga.

Establecimiento de precios de fletes al azar: no se contaba con un estudio detallado que permitiera determinar el costo efectivamente incurrido en concepto de flete o despachos. De esta manera, se dificultaba el análisis de conveniencia respecto de la utilización del servicio propio, o a cargo de terceros, o ambos.

En virtud del relevamiento efectuado y considerando todos los problemas detectados, se determinó que el origen de la insatisfacción con las entregas era anterior a la salida del camión e incluso al armado de la ruta de envíos: **no había responsable de asignación de despachos, no había responsable de carga, no había responsable de seguimiento de despachos, los despachos se realizaban a criterio de los transportistas, no existía un costo calculado de los despachos, no estaba garantizada la secuencia óptima de despacho.**

Tras la intervención de **Grupo GC**, la empresa logró:

Designar un responsable de Depósito. A partir del estudio de los perfiles del personal afectado y las funciones que debía cumplir se determinó que, en base a la experiencia y conocimiento de la actividad, fuera nombrado Responsable de Depósito el antiguo conductor del camión.

Capacitar al responsable en la administración de todos los pedidos de

MEJORES PRÁCTICAS

mercadería que requieren entrega a domicilio. Ordenar los pedidos utilizando los criterios de orden de llegada, fecha de entrega y urgencia.

Preparar la documentación asociada al proceso.

Determinar la ruta de entrega a partir de la consideración de las capacidades de los vehículos, los costos que minimizan distancias a recorrer y la secuencia óptima de entrega que

determina el orden de la carga de materiales.

Reorganizar horarios de recepción de pedidos para, de esa forma, hacer posible que el proceso de reparto comience a primera hora de la mañana.

Definir los mecanismos de control de carga y trazabilidad de las entregas.



GUILLERMO CORRES, DIRECTOR DE GRUPO GC, EXPUSO SOBRE "LA ESTRATEGIA DEL CONTROL DE PROCESOS Y LA MEJORA CONTINUA" EN OSDE .

En un desayuno de trabajo organizado por **Fundación OSDE** en el marco de sus acciones de extensión a la comunidad, el ing. **Guillermo Corres** habló sobre la **importancia del Control de Procesos** como herramienta

clave para **mejorar la eficiencia y la competitividad empresarial**, frente a un heterogéneo público formado por empresarios, ejecutivos, funcionarios, educadores y asesores, el pasado 5 de Julio.

En una charla amena, el orador combinó el desarrollo de conceptos centrales como **gestión de calidad**, el **enfoque de procesos** y los **pasos para establecer indicadores** para el control de los mismos, con una batería de **casos prácticos** que sirvieron para ilustrar las problemáticas de las empresas que se acercan a la consultora en busca de asesoramiento, así como la forma en que se han podido implementar soluciones diseñadas para cada caso, los inconvenientes presentados por la resistencia al cambio inherente a la cultura de cada organización y las medidas tomadas en algunos de esos casos para lograr la implementación del nuevo paradigma.

El encuentro concluyó con un breve intercambio de opiniones entre los participantes y las palabras de **Carlos Riccomagno**, Gerente de la filial **OSDE**.





En este número de Mejores Prácticas, queremos recomendar al lector el informe de **Énfasis Logística**, en que **Marcelo Renzulli**, Director del Departamento de Desarrollo Profesional de FCA - IUA, brinda su experiencia y visión sobre la **aplicación de la filosofía Lean en la actividad logística**

Para este especialista, la logística hoy en día tiene una ventaja competitiva respecto de otras disciplinas organizacionales en cuanto a la aplicación del concepto Lean, y es que todavía quedan nichos que se pueden mejorar: manipuleos excesivos, transportes inútiles, stocks que no están bien gestionados, inventarios que no son confiables, etc. En el funcionamiento de un depósito por ejemplo, hay mu-

chísimo por hacer todavía para reducir esos costos inútiles, esos desperdicios de tiempo, desperdicios de espacio, desperdicios de stock, desperdicios de materiales, etc.

El producto pasea por el depósito, lo cual genera costos de mano de obra y de amortización del equipamiento, porque no hay una correcta comunicación y planificación con los clientes ni con el proveedor, la logística Lean todavía tiene mucho jugo para sacarle a estos costos que, históricamente, se llamaban costos ocultos, y que hoy como salen a la luz se los puede atacar.

El Lean es una adaptación de la filosofía del “Justo a Tiempo” que nace para la producción y luego se amplía hacia toda la

organización. Es una cuestión filosófica, se puede gestionar Lean toda una organización.

¿Qué beneficios puede obtener en la actualidad la actividad logística de la filosofía Lean?

¿Es posible trabajar con Lean en nuestro país, con una inflación que ronda el 23%?

¿Qué niveles de optimización se han logrado efectivamente aplicando principios Lean?

Encuentre las respuestas a estos y otros interrogantes leyendo la nota completa. Para su mayor comodidad hemos compartido la publicación en nuestra web:

www.grupogc.com.ar