

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCION EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DEL SERVICIO QUE BRINDA
EL ÁREA DE ALMACENES A SUS CLIENTES Y SU INTERACCIÓN
CON LAS DISTINTAS ÁREAS INTERNAS DE LA EMPRESA RANSA
OPERADOR LOGÍSTICO**

ING. MARÍA GABRIELA PABÓN MATAMOROS

DIRECTOR: DR. JOSÉ LUIS PIÑEIRO, MBA.

QUITO, 2014

DIRECTOR:

Dr. José Luis Piñeiros, MBA.

INFORMANTES:

Ing. Hernán Carrillo Villarroel, Msc.

Ing. Marco Esparza, Mgtr.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
1 GENERALIDADES.....	2
1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	2
1.2 GIRO DEL NEGOCIO.....	3
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	4
1.4 ALCANCE.....	4
1.5 OBJETIVOS DEL PLAN.....	5
1.5.1 Objetivo General.....	5
1.5.2 Objetivos Específicos.....	5
1.6 MARCO TEÓRICO.....	5
1.6.1 Operador Logístico.....	5
1.6.2 Glosario Logístico.....	6
1.6.3 Clasificación de los servicios de un operador logístico.....	8
1.6.4 Valor Agregado de un Operador.....	9
1.6.5 Cliente.....	9
1.6.6 El Valor del Cliente.....	10
1.6.7 Medición de Satisfacción al Cliente.....	13
1.6.8 Fidelización y Lealtad.....	14
1.6.9 El Almacén.....	15
1.7 METODOLOGÍA EN EL PLAN DE DOCUMENTO.....	19
2 EVALUACIÓN DEL SERVICIO ACTUAL.....	20
2.1 ENTREVISTAS AL PERSONAL.....	20
2.1.1 Planteamiento de la investigación.....	20
2.1.2 Ejecución de entrevistas.....	20
2.1.3 Análisis de entrevistas con resultados.....	22

2.2	SITUACIÓN ACTUAL	32
2.2.1	Layout	32
2.2.2	Unidades Logísticas	32
2.2.3	Estructura Organizacional, área de almacén y áreas de interacción	33
2.3	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE ALMACÉN, INTERACCIÓN CON OTRAS ÁREAS, Y SUS MÉTRICAS.....	34
2.3.1	Mapa de Procesos.....	35
2.3.2	Identificación de actividades.....	35
2.3.3	Agrupar las actividades por objetivos en común	37
2.3.4	Caracterización de los procesos del área de almacén.....	38
3	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	45
3.1	ANÁLISIS DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ALMACÉN	45
3.1.1	Proceso de Recepción	46
3.1.2	Proceso de Almacenamiento	48
3.1.3	Proceso de Slotting.....	49
3.1.4	Proceso de Picking	50
3.1.5	Proceso de Despacho.....	54
3.2	FLUJOGRAMAS OPERATIVOS	56
3.2.1	Flujograma de Proceso de Recepción	56
3.2.2	Flujograma de Proceso de Almacenamiento.....	57
3.2.3	Flujograma de Proceso de Slotting	58
3.2.4	Flujograma de Proceso de Picking.....	59
3.2.5	Flujograma de Proceso de Despacho	60
3.3	HALLAZGOS OPERATIVOS	60
3.4	PROPUESTA DE DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE ALMACÉN, EN CONJUNTO CON RESULTADO DE ENTREVISTAS.....	61
3.4.1	Proceso de Recepción	61
3.4.2	Proceso de Almacenamiento	64
3.4.3	Proceso de Slotting.....	68

3.4.4	Proceso de Picking	72
3.4.5	Proceso de Despacho.....	74
4	IMPLEMENTACIÓN	77
4.1	CAPACITACIÓN POR EQUIPOS DE TRABAJO	77
4.2	DETERMINAR MÉTRICAS DE MEJORA CONTROLADAS.....	81
4.2.1	Proceso de Recepción y Almacenamiento	81
4.2.2	Proceso de Slotting.....	83
4.2.3	Proceso de Picking	84
4.2.4	Proceso de Despacho.....	85
4.3	VERIFICAR EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS CON PROPUESTA Y MÉTRICAS IMPLEMENTADAS	86
4.3.1	En Función a la Propuesta de Procesos.....	86
4.3.2	En Función a las Métricas Implementadas.....	87
4.4	EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON LA APLICACIÓN DE LOS NUEVOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	92
5	RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
5.1	RESULTADOS	94
5.2	CONCLUSIONES.....	95
5.3	RECOMENDACIONES	96
	BIBLIOGRAFÍA	98
	ANEXOS	100
	ANEXO 1. MODELO DE ENTREVISTA	101
	ANEXO 2. TABLA DE RESULTADOS DE ENTREVISTA	104
	ANEXO 3. LAYOUT CENTRO DE DISTRIBUCIÓN RANSA OPERADOR LOGÍSTICO	105
	ANEXO 4. LAYOUT LATERAL IZQUIERDO.....	106
	ANEXO 5. LAYOUT LATERAL DERECHO.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1.	Clasificación de los Servicios de un Operador Logístico..	9
Figura No. 2.	Propósitos que se alinean a la realidad de la empresa. <u>a</u>	22
Figura No. 3.	Conocimiento de propósito y compromiso, empresa-cliente, empresa-empleado..	23
Figura No. 4.	Actividades que generan compromiso colaborador-empresa..	24
Figura No. 5.	Actividades de compromiso empresa-cliente..	25
Figura No. 6.	Aspectos claves para desarrollo de estrategias..	26
Figura No. 7.	Estrategia, Objetivos para mantener clientes actuales..	27
Figura No. 8.	Estrategias, Objetivos para clientes nuevos..	28
Figura No. 9.	Acciones correctivas en servicios.	29
Figura No. 10	Cuellos de botella.....	30
Figura No. 11.	Cambios que generen mejoras.	31
Figura No. 12.	Unidades Logísticas.....	33
Figura No. 13.	Estructura Organizacional.).....	34
Figura No. 14.	Mapa de procesos Ransa Operador Logístico.....	35
Figura No. 15.	Horario de recepción de alta demanda.....	47
Figura No. 16.	Mala calidad operativa.....	47
Figura No. 17.	Estacionalidad de stock.....	48
Figura No. 18.	Mala calidad proceso almacenamiento.....	49
Figura No. 19.	ERI Diciembre 2012 – Diciembre 2013.	50
Figura No. 20.	Estacionalidad de pedidos.....	51
Figura No. 21.	Estructura de pedidos.....	52
Figura No. 22.	Estructura de Pedido por hora pico.....	53
Figura No. 23.	Recorridos de picking.....	54
Figura No. 24.	Incidencias faltantes Supermercados Santa María.....	55
Figura No. 25.	Incidencias Sobrantes Supermercado Santa María.....	55
Figura No. 26.	Flujo grama Propuesta de proceso de recepción.....	64
Figura No. 27.	Flujo grama de proceso de almacenamiento.....	67

Figura No. 28. Flujo grama de proceso de slotting delimitación de zonas.	69
Figura No. 29. Flujo grama proceso de slotting - monitoreo de operaciones.	70
Figura No. 30. Flujo grama de proceso slotting - revisión de incidencias.	71
Figura No. 31. Flujo grama proceso de picking.	73
Figura No. 32. Flujo grama de proceso de despacho.	75
Figura No. 33. Incidencias por recepción.	86
Figura No. 34. Razón de rechazo recepción.	88
Figura No. 35. Nivel de Ocupación.	88
Figura No. 36. Exactitud en reporte de inventarios.	89
Figura No. 37. Cumplimiento sistema FEFO.	90
Figura No. 38. Fill rate despachos.	91
Figura No. 39. Efectividad en la validación de pedidos.	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1.	Símbolo estándar para diagramas de flujo	19
Tabla No. 2.	Lluvia de ideas Ransa Operador Logístico	36
Tabla No. 3.	Agrupamiento de actividades por proceso	37
Tabla No. 4.	Caracterización proceso de recepción.....	39
Tabla No. 5.	Caracterización proceso de almacenamiento	40
Tabla No. 6.	Caracterización proceso de slotting	41
Tabla No. 7.	Caracterización de proceso de picking	42
Tabla No. 8.	Caracterización proceso de despacho	43
Tabla No. 9.	Flujo grama Proceso de Recepción.....	56
Tabla No.10.	Flujo grama Proceso de almacenamiento	57
Tabla No. 11.	Flujo grama Proceso Slotting.....	58
Tabla No. 12.	Flujo grama Proceso picking	59
Tabla No. 13.	Flujo grama Proceso despacho.....	60
Tabla No. 14.	Programa de Capacitaciones	80
Tabla No. 15.	Propuesta de procesos mejorado	87
Tabla No. 16.	Encuesta de satisfacción de clientes	92

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis detalla la realización de una propuesta de mejora en los procesos claves de un operador logístico, en el que se pretende optimizar el traslado de productos dentro de sus áreas de trabajo, mejoras en tiempos y recursos que permitan incrementar el desempeño del personal dentro del Centro de Distribución.

La metodología para el estudio de dichos procesos emplea, el diagnóstico de la situación inicial con la finalidad de identificar problemas y las causas que lo originan. Estas causas se transformaron en oportunidades de mejora, elaboradas en propuestas.

En el diagnóstico se realizaron entrevistas al personal, del resultado de las entrevistas se concluyó que el personal percibe que la razón de ser de la empresa es brindar un servicio de calidad, y que estos deben darse a conocer en un proceso de inducción al cargo, en las actividades que generan compromiso cliente-empresa-trabajador, en el desarrollo de procesos, en disponibilidad de recursos. Así como el definir metas alineadas a la realidad de cada proceso. Para cubrir demandas de pedido por fuera de su productividad actual se recurría a laborar jornadas de más de 8 horas diarias.

Con el involucramiento y la colaboración del personal en desarrollar actividades que cumplan estándares de calidad, alineando su día a día al cumplimiento adecuado de los procesos desarrollados e implementados, se obtendrá como resultado un servicio especializado y alineado a los requerimientos de clientes actuales y definición de estrategias claves para clientes nuevos.

El estudio finalmente contempla una propuesta de mejora con implementación y mejoras obtenidas reflejadas en una encuesta de satisfacción del cliente.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día en Ecuador, sectores públicos, privados y la población en general, buscan el impulsar el concepto de servicio de calidad, es por ello que las empresas realizan sus mejores esfuerzos para conseguir el punto diferenciador de entre su competencia para conseguir incrementar esa cuota de mercado que los llevará a ser considerados líderes de mercado.

Las empresas, para cumplir estas expectativas actuales y conseguir puntos diferenciadores, han considerado que sus mejoras deben ir enfocados en el desarrollo de sus procesos, los mismos deberán estar alineados a su razón de ser, en la administración adecuada de sus recursos, en evaluar las oportunidades de trabajar con un tercero y mantener el foco en las cosas se hacen mejor, el ser más creativos y encontrar opciones que les permita reducir costos, aumentar los ingresos y que se den soluciones óptimas en momentos difíciles.

Del mismo modo las empresas que han optado por trabajar de manera colaborativa, con un tercero, es posible, adicional a sus costos ver reflejados la calidad de producto o servicio, confiabilidad o velocidad en las entregas y fidelización.

La empresa en la que se realiza el estudio, es una empresa que brinda servicios tercerizados logísticos a empresas que buscan soluciones en servicios de almacén, distribución y archivo.

El periodo de análisis nos permite identificar debilidades que se deberán transformar en fortalezas de un servicio consolidado con las necesidades de todos y cada unos de sus clientes.

1 GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Ransa Comercial S.A. fue constituida un 06 de marzo de 1939 bajo la denominación de Re prensa Algodonera y Almacén Nacional S.A. – RANSA, dedicada principalmente a la Re prensa y Almacenaje de algodón.

En 1974 la empresa cambia de nombre a Ransa Comercial S.A.

En 1984 la sociedad amplió su objeto social a la actividad de servicios de almacenaje simple, depósito autorizado de aduana, servicio de almacenaje en general; así como cualquier actividad civil y mercantil relacionada con los mismos. Para 1989 Ransa Comercial S.A. amplió su objeto social incluyéndose dentro de sus actividades la de servicio de operador de carga nacional e internacional.

En 1993 Ransa Comercial S.A. se fusionó con otras empresas del Grupo Romero: Sersa S.A., dedicada a brindar servicios de reprensaje de algodón, control de calidad, inspecciones, ajustes y recuperos de toda clase de mercadería y carga en general; Frigoríficos Ransa S.A. dedicada al almacenamiento de productos congelados y refrigerados; y Transportes Ransa S.A.

En 1995 la empresa amplió su objeto social incluyéndose dentro de sus actividades a la producción de hielo, enfriar y congelar toda clase de productos alimenticios, ya sea de origen animal, vegetal o industrial, procesamiento congelado y comercialización de carnes, pescados, mariscos, camarones, frutas, conservas y, en fin, toda clase de productos alimenticios susceptibles de refrigeración y congelado; exportación de todos los productos procesados en su planta e importación de carnes, menudencias, productos lácteos, embutidos, frutas y toda clase de artículos o productos que requieren de refrigeración o congelado, así como cualquier otra actividad relacionada con el reprensaje de depósito de algodón y mercadería en general y, dedicarse a prestar servicios de control, certificaciones, inspección, ajuste y recuperos de toda clase de mercadería, carga en general, productos relacionados con impacto ambiental y fumigación.

En 1996 Ransa Comercial S.A. se fusionó con otra empresa del Grupo Romero denominada Naviera Santa Sofía S.A. dedicada a operaciones y trámites de agencia marítima de primera clase y a la prestación de servicios de embarque, desembarque, transbordo y movilización de carga en naves mercantes de muelle a nave y viceversa en bahía.

En 1997 la sociedad amplió sus actividades a las operaciones y trámites de agencia marítima de primera clase y a la prestación de servicios de embarque, desembarque, transbordo y movilización de carga en naves mercantes de muelle a nave y viceversa y en Bahía, principalmente en los puertos marítimos de las ciudades de Paita, Chimbote, Callao, Pisco y en otros puertos donde la empresa pudiera desarrollar sus actividades; así como a la actividad de terminal de almacenamiento.

En 1998 se acordó la escisión de Ransa Comercial S.A. constituyéndose una nueva sociedad denominada Multimercados Zonales S.A. dedicada al arrendamiento de locales destinados a un centro de abastos modelo, operado por comerciantes mayoristas y minoristas para la venta de alimentos, abarrotes, prendas de vestir y artículos en general, así como el arrendamiento de bodegas, almacenes, cámaras frigoríficas y de refrigeración y a la prestación de servicios de balanza de pesaje, transporte, estiba y desestiba y manipuleo de mercadería.

Mediante Junta General celebrada el 24 de marzo de 1998 se acordó adecuar los estatutos de la Compañía a la Nueva Ley General de Sociedades.

En el mes de Abril de 2008 la sociedad amplió su objeto social a la prestación de servicios de tratamiento y/o fumigación de productos agrícolas.

En el mes de Octubre de 2008 Ransa Comercial S.A. amplió su objeto social incluyéndose dentro de sus actividades el servicio de transporte terrestre de materiales y/o residuos peligrosos.

En el mes de Octubre de 2009 la sociedad, mediante reorganización simple, segregó su bloque patrimonial relacionado con el negocio de la actividad de producción, enfriamiento de productos alimenticios de origen vegetal, procesamiento, selección, embalaje, envasado, enlatado, refrigeración, comercialización, almacenamiento y fumigación de frutas, verduras, pulpas y jugos y toda clase de productos alimenticios susceptibles de refrigeración y exportación de todos los productos procesados en su planta; para aportarlo a Procesadora Torre Blanca S.A., recibiendo a cambio y conservando en su activo las acciones correspondiente a dicho aporte.

En el año 2002 se abrió la sucursal en Bolivia, trabajando en las ciudades de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, orientada al sector de consumo masivo y agroquímicos, además de archivo.

En el año 2003 se presentó una oportunidad en Ecuador para atender requerimientos logísticos de clientes de Ransa en Perú. Se ganó la cuenta de distribución de AMBEV en Quito, Guayaquil y Manta, contando con Centros de Distribución en las ciudades de Quito y Guayaquil.

En junio del 2004, se adquiere una empresa almacenera en El Salvador. (Ransa Operador Logístico, 2006)

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

La sociedad es un operador logístico de tipo 3PL, especializado en diseñar y gestionar soluciones integrales innovadoras para atender los requerimientos de la cadena de abastecimiento de las empresas en los diversos sectores económicos creando así soluciones logísticas como Consumo Masivo y Retail, Minería y Energía, Logística Refrigerada e Industria. También se enfoca en sectores como Pesca, Construcción y Agentes de Carga y Navieras.

El servicio integral de logística incluye operaciones tanto de importación, exportación así como de operaciones locales. Este servicio convierte a la empresa en socio estratégico de los clientes.

La empresa personaliza sus servicios de acuerdo con las necesidades de las empresas que encargan su logística, las condiciones del mercado y los requerimientos de la demanda y distribución de su mercadería y productos, contando con personal altamente capacitado y especializado para atender las necesidades de cada cliente en los distintos mercados en los que participa.

Producto de la experiencia en el sector logístico desde 1939, Ransa Comercial S.A. es líder en cada uno de los países en los que opera y con el portafolio de servicios que ofrece". (Ransa Operador Logístico, 2006)

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de la Cultura Organizacional de Ransa podemos destacar tres puntos claves:

- Satisfacción de clientes

Una estrecha relación con sus clientes les permite permanecer como la empresa más sólida en el mercado peruano y poder ofrecer soluciones en los países donde operan, creciendo junto con ellos.

- Desarrollo del personal

El personal se encuentra identificado con el desarrollo de la empresa. Los valores, la cultura y el clima organizacional son conceptos básicos para el desarrollo profesional en conjunto y con una firme vocación de servicio al cliente.

- Coordinación y trabajo en equipo

El énfasis que se da a las capacitaciones al personal como herramientas para el desarrollo de habilidades necesarias para brindar un alto valor para sus clientes y como fuente de trabajo en equipo.

1.4 ALCANCE

El desarrollo de la presente tesis pretende identificar el servicio fundamental que los clientes y colaboradores necesitan recibir y desarrollar, en conjunto con la empresa Ransa

Operador Logístico, así como los recursos necesarios para su implementación en caso de requerirlos. De igual manera se evaluarán procedimientos como fuente de transferencia de conocimiento.

El proceso de esta propuesta incluirá entrevistas con clientes corporativos, personales, colaboradores directos e indirectos que reflejen la calidad de servicio que se ofrece, características, ventajas y oportunidades de mejora.

1.5 OBJETIVOS DEL PLAN

1.5.1 Objetivo General

Evaluar el servicio que brinda el almacén de la empresa Ransa Operador Logístico, con el fin de plantear mejoras en su desempeño, con las áreas con las que interactúa y las relacionadas con sus clientes.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Evaluar las entrevistas que se realizarán a personal involucrado, cliente corporativo y personal.
- Analizar, Evaluar y Mejorar procesos y procedimientos a partir de los datos obtenidos de entrevistas realizadas.
- Capacitar al personal involucrado y dar seguimiento en el cumplimiento de mejoras planteadas.

1.6 MARCO TEÓRICO

1.6.1 Operador Logístico

Los operadores logísticos son actores importantes en la industria logística y de eso no hay duda. A modo general se definen como las empresas que soportan el transporte y manejo de la carga desde el punto de salida en origen hasta el punto de entrega en destino.

Estas empresas han evolucionado ajustándose a los requerimientos de los mercados globales, y el éxito de cada uno de ellos radica en la capacidad de brindar todos los servicios conexos con la cadena logística de manera integrada. (Logistec, 2010)

Esta clara definición nos refleja una de las características principales de este mercado: La multiplicidad de servicios que ofrece un 3PL, para satisfacer lo que el cliente requiere para el funcionamiento de su respectiva operación. Es así como se señala que existen tantos operadores logísticos como servicios ofrecidos.

Ante este escenario, y en un mercado altamente competitivo y en fuerte crecimiento, cabe preguntarse qué determina el éxito de una empresa o qué tan importante son las inversiones o las tecnologías y qué relevancia tiene alcanzar un nivel de especialización como ventaja comparativa en la industria. Para ahondar sobre este panorama, ejecutivos de importantes empresas analizaron el panorama actual y los desafíos próximos del mercado.

1.6.2 Glosario Logístico

Acuerdo Contractual: Actas de reunión mantenida entre las partes cuyo fin es el mantener un control en conjunto de las distintas actividades.

Almacén: Establecimiento o recinto destinado a recibir, guardar, manipular, reacondicionar, preparar y expandir mercadería, con arreglo a las normas legales aplicables, independientemente de quien sea el propietario.

Almacenamiento: Acción de guardar los productos que se movilizan a través de la cadena de abastecimiento.

Aprovisionamiento: Proceso por el que: a) se selecciona a los proveedores más adecuados, b) se establece y cumplen las frecuencias de reaprovisionamiento c) se fija y se controla el nivel de stock de seguridad d) y se homologa el control de calidad.

Bulto: Unidad de carga.

Cadena de aprovisionamiento: Conjunto de operaciones que relaciona estrechamente a cada uno de los actores, productores, proveedores involucrados en la fabricación de un producto o en la oferta de un servicio, hasta su integración operacional y de gestión.

Caja: Recipiente rígido, generalmente de forma rectangular y de cartón o plástico, con sus caras cubiertas.

Carga: Conjunto de mercaderías que son objeto de una operación de transporte mediante el pago de un precio.

Centro de Distribución (CD): Sitio intermedio de la cadena de distribución, desde el cual se despacha mercadería luego de almacenarlos con una operativa mayor y más veloz que un almacén común.

Código de Barras: Método de datos codificados para lectura rápida y precisa.

Código de Barras EAN: Método Europeo de Numeración de Artículos, que consiste en un sistema de código de barras para la identificación comercial de productos.

Cross docking: Actividad que consiste en enviar la mercadería directamente desde la central de producción al lugar de venta, pasando por un almacén donde se realiza la operación de cruce de muelle o Cross docking.

Cuello de botella: Instalación, función, departamento o recurso cuya capacidad es inferior o igual a la demanda y que, por tanto, obstaculiza la producción/ servicio.

Customer relation managemet (CRM): Término anglosajón empleado para referirse a los programas de gestión de una empresa sobre las relaciones con los clientes reales o potenciales de la misma.

Despacho: Movilización de la carga.

FEFO: Primero en expirar es el primero en salir. Es una técnica de gestión de materiales que trata de consumir o de distribuir los productos (hacerlos fluir por la cadena de suministro), seleccionando primero los que caduquen antes.

FILL RATE: El Fill Rate (FR) es un indicador que mide la cantidad que entregamos a los clientes con respecto de lo que nos solicitó. El FR se refiere a la satisfacción de los pedidos con el inventario.

3PL: 3PL es un acrónimo para "Third Party Logistics" (logística tercerizada). Significa contratar a una empresa especializada para realizar la logística de su negocio, permitiéndole concentrarse en las actividades claves de su empresa.

Identificación de radio frecuencia (RFID): Es un sistema de almacenamiento y recuperación de datos remoto que usa dispositivos denominados etiquetas, tarjetas. El propósito fundamental de la tecnología RFID es transmitir la identidad de un objeto mediante ondas de radio.

WMS: Sistema de Gestión de Almacenes, o software especializado en la gestión operativa de un almacén.

1.6.3 Clasificación de los servicios de un operador logístico

En la figura N° 1 se presenta la clasificación de sus servicios en función a su complejidad y especificación:



Figura No. 1 Clasificación de los Servicios de un Operador Logístico.

Fuente: Serie Gerencia en Logística, 2005.

Elaborado por: Latin America Logistic Center.

1.6.4 Valor Agregado de un Operador

El valor agregado que normalmente diferencia a un buen operador es su capacidad de reacción. En ventas, se espera rapidez en cotizar y en operaciones, eficiencia en las coordinaciones. Un operador logístico que quiere tener un mayor valor agregado normalmente abre su agencia de aduanas. Otro distintivo es que cuente con unidades propias dentro del país y tiene respaldo internacional.

Seleccionar adecuadamente un operador logístico se convertirá en un arma comercial y de competitividad, con la cual la empresa productora o comercializadora dará un mayor valor agregado a su producto, sin tener que invertir económicamente.

Para el operador logístico, contar con certificaciones demuestra su interés en fortalecer su competitividad, elevar su imagen en la comunidad logística y el compromiso de la dirección con políticas y pautas claras de gestión para la empresa. Para el potencial cliente, las certificaciones refuerzan la capacidad del operador para brindarles una respuesta eficiente a requerimientos específicos, su flexibilidad ante cambios futuros y su compromiso con la mejora continua. (Logistec, 2010)

1.6.5 Cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Las actitudes se reflejan en acciones; el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplía información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

Los conocimientos del personal de ventas, es decir: conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

Las empresas dan énfasis al administrador y el control que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como el percibe el servicio.

Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas internas son isla dentro de la empresa y se enfocan más hacia la tarea que al resultado.

Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas y dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo. (Monografías, 2013)

1.6.6 El Valor del Cliente

La finalidad última de la implantación de un modelo de crecimiento estratégico continuo es la de obtener un crecimiento de manera continua y sostenida en el transcurso del tiempo apoyándose en la creación de valor y en su difusión a todos los agentes que participan en la gestión de la organización, como son: los clientes, los empleados, los accionistas.

Para lograr una dinámica que movilice la consecución de un crecimiento estratégico en continuidad se necesitará la sucesión escalonada de una serie de factores de manera que cada uno de ellos se apoye en el siguiente y así mismo se relacione indirectamente con el resto de factores. Dichos factores son, por orden de influencia en la dinámica a desarrollar para obtener un crecimiento continuo y crear valor, por mencionar los siguientes:

LIDERAZGO: Los directivos deben liderar la puesta en marcha del modelo influyendo en las actitudes de los clientes y empleados.

VALOR AL PERSONAL: El personal tiene que percibir ventajas en remuneración e intangibles.

SATISFACCIÓN DEL PERSONAL: Incrementar la motivación de los empleados con respecto a sus expectativas en comparación con el valor percibido.

VINCULACIÓN DEL PERSONAL: El compromiso y vinculación con su trabajo de los empleados es influyente en su rendimiento y comportamiento.

VALOR AL CLIENTE: Los clientes deben percibir valores en mejores prestaciones tangibles y que otorguen diferencia con respecto a la competencia.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: La diferencia entre el valor percibido y las expectativas del cliente dará su grado de satisfacción con lo que se obtiene fidelidad.

LEALTAD DEL CLIENTE: Siempre los clientes premian la calidad del servicio recibido con unos comportamientos leales con su permanencia en el tiempo, incremento en sus compras, no excesiva atención al factor precio y recomendaciones a otros.

La propuesta de valor al cliente define la empresa a los ojos del cliente. Las propuestas de valor dictan que actividades deben realizarse, siendo las mismas los ingredientes básicos para obtener ventajas competitivas creadoras de valor para los clientes.

Una vez definida la propuesta de valor debemos:

- Encontrar cuales son los clientes a los que hay que servir, y mejorar el valor de los productos y servicios que ofrecemos.
- Alinear a los clientes con las propuestas de valor y con el poder de fuertes ventajas competitivas y procesos implicados.
- Pensar como los clientes, para decidir en qué nicho de mercado atacar, asegurándose en entregar más valor que la competencia.

Desde la perspectiva de valor al cliente podemos considerar tres estrategias diferentes a seguir:

- 1.- Liderazgo de producto/servicio
- 2.- Excelencia operativa
- 3.- Vinculación con el cliente

Es fundamental conocer bien a los clientes y saber qué es lo que buscan, a qué le dan valor. Es evidente que los clientes buscan incrementar sus expectativas de valor con las limitaciones del coste del producto o servicio a adquirir, su accesibilidad y su propia renta personal, creándose una expectativa sobre el valor a recibir, actuando de acuerdo a la misma, con lo que finalmente tienen una percepción del valor recibido, el cual afecta a su nivel de satisfacción y a probabilidad de repetición en la compra realizada. Para ello, disponen de una amplia gama de productos o servicios, precios y suministradores potenciales donde escoger.

Las empresas de éxito son aquellas que de forma consciente y voluntaria logran generar una mayor percepción de valor en sus mercados en sus tres facetas o dimensiones del valor: valor de compra, valor de uso y valor final. Pero la buena gestión empresarial se basa en mantener en equilibrio el coste, precio y valor vigilando las tendencias y cambios que puedan alterar el equilibrio en el futuro, bien sea para bien o para mal.

El cliente normalmente compra a la empresa que le proporciona la mayor expectativa de valor, entendiendo como “valor percibido” a la diferencia entre el valor total que recibe el cliente y el coste total en el que incurre.

El “valor total recibido” es el conjunto de ventajas que espera recibir, y el “coste total del cliente” es el conjunto de costes que tendrá que aceptar el cliente a la hora de valorar, adquirir, utilizar y retirar el producto o servicio comprado.

En cualquier caso es importante saber que los clientes actúan con diferentes jerarquías de valor, que podemos distinguir con cuatro niveles de atributos, a saber:

Básico: Atributos absolutamente esenciales, en ellos no tienen ningún sentido la compra.

Esperado: Atributos que el cliente da por supuestos como consecuencia de las prácticas habituales del mercado.

Deseado: Atributos que el cliente no espera necesariamente pero que conoce y aprecia.

No previsto: Atributos imprevistos sorpresa que agregan valor para el cliente más allá de sus deseos o expectativas lógicas.

Para la empresa es importante las características del cliente en cuanto a su:

- Capacidad de compra y pago
- Liquidez
- Bajo riesgo
- Posibilidad de venta cruzada
- Ubicación geográfica
- Relaciones con otros clientes
- Lealtad
- Relación precio – costo

Indudablemente, después de efectuada una compra o adquirido un servicio, el cliente se forma un juicio de valor y actúa posteriormente de acuerdo con el mismo, con lo que es evidente la importancia del nivel o grado de satisfacción del cliente después de la compra, considerando las expectativas previas que hubiera previsto.

El nivel de satisfacción de un cliente es el resultado de comparar su percepción de los beneficios de un producto o servicio en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo, con lo que el nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre el valor percibido y las expectativas.

La satisfacción del cliente generada como comparación entre las expectativas y el rendimiento percibido es la base para fidelidad a los clientes y perpetuar la rentabilidad de la empresa”. (Manene, 2011)

1.6.7 Medición de Satisfacción al Cliente

Es necesario establecer en las empresas un sistema de medida de la satisfacción del cliente como centro básico de la actividad empresarial.

Con frecuencia los métodos utilizados para poder medir esta satisfacción son indirectos y poco fiables. Si tomamos como indicadores la participación en el mercado y el volumen de ventas nos estaremos enterando de la situación de la empresa con respecto a la competencia, pero no nos darán ninguna pista real de como el cliente nos está contemplando, ni cuánto de satisfecho está de los productos o servicios que compre.

El mero hecho de que no recibamos quejas o de que interpretemos que los productos suministrados por la empresa están a la altura de los de la competencia, no nos marca ninguna pauta para progresar en el concepto de la satisfacción del cliente.

Los sistemas tradicionales de controlar las quejas y sugerencias de los clientes, no son lo suficientemente eficaces, ya que, se estima que de cada cuatro compras, los clientes se encuentran insatisfechos en una ocasión, pero solo un 5% lo manifiesta a la empresa, con lo que la mayoría se pasará a la competencia en lugar de quejarse.

Esto hace que las empresas no deban utilizar el nivel de quejas y reclamaciones como una única herramienta de valoración del grado de satisfacción de su cartera de clientes.

Tanto es así, que también se utilizan otros sistemas de información entrando en contacto directo con los clientes o por medio del envío de cuestionarios o tele marketing telefónico, solicitando datos sobre el nivel de satisfacción de los productos o servicios suministrados, y su punto de vista sobre la competencia, su intención de recompra y de recomendación a otros clientes potenciales.

Podemos considerar tres etapas en la evolución de los sistemas de medición de la satisfacción del cliente, en función del grado de desarrollo del concepto por parte de la empresa:

1.- Autoevaluación por los propios responsables de la empresa.- Su principal objeción es la subjetividad de las personas concretas que realizan la valoración.

2.-Medidas con indicadores indirectos.- Consisten en aquellas que se obtienen a través de datos registrados en base a información existente en la propia empresa, por mencionar algunos indicadores:

- Indicadores de producto/servicio
 - Prestaciones del producto/servicio en relación a la demanda
 - Análisis comparativo de las prestaciones con la competencia
 - Precio
- Indicadores comerciales
 - Cifra de venta
 - Cuota de mercado

- Negocios nuevos, perdidos
- Cumplimiento de plazos de entrega
- Tiempo de respuesta
- Indicadores técnicos
 - Tiempo de respuesta de Servicio Atención al Cliente
 - Grado de uniformidad de productos y servicios
- Quejas
 - Número de reclamos recibidos
 - Número de acciones correctivas
 - Número de devoluciones de productos defectuosos
 - Costo de la garantía
 - Factura no satisfechas por los clientes
- Otros
 - Reconocimientos escritos por los clientes
 - Distinciones y reconocimientos externos

3.- Medidas con indicadores directos.- Es importante la opinión del cliente, esta evalúa el grado de calidad y servicio brindado por la empresa, para lo cual es importante considerar tres puntos:

- Periodicidad: Evaluación de resultados y su relación con la gestión empresarial.
- Objetividad: Análisis de atributos importantes para el cliente.
- Imparcialidad: La ejecución de la medición sea realizada por personal externo a la empresa”. (Manene, 2011)

1.6.8 Fidelización y Lealtad

Las empresas deben ser capaces de ganar cuota de mercado y asegurar la cuota lograda a lo largo del tiempo, es decir, captar nuevos clientes y fidelidad a los existentes, con lo que será necesario el tener al cliente satisfecho para obtener su lealtad.

Es lógico que aquellos clientes que estén muy satisfechos con lo adquirido a la empresa, no estarán dispuestos a cambiar de proveedor, ya que una satisfacción alta

siempre crea un vínculo emocional con la marca o empresa suministradora, lográndose, por tanto, una alta fidelización y lealtad del cliente.

Fidelizar un cliente cuesta mucho menos que conseguir uno nuevo, siendo siete veces más caro conseguir un cliente nuevo que mantener uno fiel. No hay que olvidar que una queja puede ser la mejor oportunidad de conseguir clientes fieles, si se sabe atenderla correctamente. Las empresas deberían contactar con los clientes que han dejado de comprar o que han comenzado a hacerlo a la competencia para comprender por qué ha ocurrido esto.

El impacto de la lealtad con sus niveles de retención clientes sobre la rentabilidad, y por lo tanto sobre el valor del cliente es inmenso.

La relación entre el grado de satisfacción del cliente y su nivel de lealtad nos indica diversos tipos de clientes e incluso diversos comportamientos de los clientes según se trate de un sector u otro. (Manene, 2011)

1.6.9 El Almacén

El almacén es un elemento que interviene en la red logística y tiene gran importancia tanto para la empresa en particular, como para la red logística en general, ya que sirve de elemento regulador en el flujo de mercancías.

El almacén bien gestionado da equilibrio a la gestión empresarial en general, pues es capaz de estabilizar la producción de la demanda, ya que intenta sincronizar las distintas carencias entre la fabricación y la demanda y además supone un suministro permanente a los clientes.

Podemos definir el almacén como el recinto donde se realizan las funciones de recepción, manipulación, conservación, protección y posterior expedición de productos. (McGraw-Hill, 2012)

A) Funciones del Almacén

“Todo almacén dependiendo de la clase, del tipo de productos, etc. desempeña las siguientes funciones:

- Recepción de productos

La recepción de productos abarca el conjunto de tareas que se realizan antes de la llegada de los productos al almacén, desde la entrada hasta después de su llegada. Debemos considerar en una recepción, documentación con la que se validará y se dará por entregado en custodia producto del cliente, control e inspección que se ajuste a las condiciones estipuladas.

- Almacenaje y manutención

Como actividad principal está el almacenaje, que consiste en mantener con un tratamiento especializado los productos, sistemáticamente y a largo plazo.

Por otro lado la manutención se refiere a la función que desempeñan los operarios del almacén, empleando equipos e instalaciones para manipular y almacenar productos con el fin de alcanzar una serie de objetivos estipulados en tiempo y espacio.

- Preparación de pedidos

Es conocido por el término inglés picking y hace referencia a la separación de una unidad de carga de un conjunto de productos, con el fin de constituir otra unidad correspondiente a la solicitud de un cliente. El coste que se atribuye a esta actividad dentro del almacén es el 90%.

- Expedición

Consiste en el acondicionamiento de los productos con el fin de que estos lleguen en perfecto estado y en las condiciones de entrega y transporte pactadas con el cliente.

- Organización y control de existencias

Esta dependerá del número de referencias a almacenar, de su rotación, del grado de automatización e informatización de los almacenes, etc. Para una buena organización y control deberemos tener en cuenta dónde ubicar la mercancía y cómo localizarla". (McGraw-Hill, 2012)

B) El Mejor Almacén es el que no existe

Los nuevos sistemas de gestión empresarial han clasificado en el último tercio del siglo XX, el almacenaje, el inventario, como un despilfarro que hay que minimizar y eliminar. Dado que el almacén representa una importante inversión en el activo fijo y circulante de las compañías, este almacén debe centrarse en funciones de valor añadido, ejemplo: consolidación o des consolidación de mercancías, picking y preparación de pedidos, embalaje, etiquetado.

Es dentro de este concepto de valor añadido, donde las diferentes tecnologías de almacenaje se han centrado durante los últimos años en desarrollar y optimizar las nuevas funciones internas del almacén: picking, receiving, dispatching, de las tradicionales de almacenamiento y movimiento de materiales. (Instituto Lean, 2013)

C) Almacén y Servicio al Cliente

La definición de la cantidad, capacidad y ubicación de almacenes son decisiones interdependientes e importantes para la decisión del nivel de servicio al cliente. La determinación de las decisiones previas depende en gran medida de los costos de transporte y mantener inventarios, para un nivel de servicio establecido.

El almacén es un actor muy importante del mejoramiento del servicio al cliente, asegurando:

- Lo menores errores posible: de entregas, de etiquetado...
- La mejor calidad posible,
- El respeto del plazo anunciado,
- Un plazo anunciado lo más corto posible,
- Servicios a valor añadido (pre embalaje, stock, existencias materias primas, mercancías, abastecimientos, productos semi acabados, producidos acabados, embalajes...que pertenecen a una empresa a una fecha dada de seguridad cliente, sincronización de los flujos para el fabricante)
- El respeto de las dificultades del cliente (normas calidad, cadena del frío, capacidad de recepción...)
- La cobertura del mercado internacional (servicio exportación / aduanas)
- Implementación de tecnologías de identificación: códigos de barras, identificación radiofrecuencia (RFID).
- Un servicio de seguimiento (estado de la mercancía: recibida, embalada, cargada, en transporte, entregada).

El nivel de servicio que se ofrece al cliente expresa la forma en que la organización se comporta. De este modo, el contar con disponibilidad de stocks, un tratamiento de pedido rápido y un servicio de entrega con menos pérdidas y desperfectos que la competencia, normalmente va a tener efectos positivos sobre los consumidores y como consecuencia sobre las ventas. Los indicadores que miden el servicio:

- Tiempo de ciclo de pedido – Entrega
- Disponibilidad del producto
- Calidad del producto
- Información sobre el pedido
- Condiciones para efectuar reclamaciones
- Facilidades para realizar pedidos
- Flexibilidad frente a variaciones. (Ransa Operador Logístico, 2013)

D) Logística y Cliente

“El concepto de Logística centrada en el cliente nace del enfoque CRM en la gestión logística de canales. Podríamos afirmar que se trata de una filosofía que coloca al cliente en el centro del negocio, reorientando el modelo de gestión de canales hacia el desarrollo de nuevas relaciones proveedor-cliente, con mutuo beneficio en valor.

Para alcanzar este objetivo, proveedores y clientes deben trabajar en equipo, como eslabones de una misma cadena de aprovisionamiento; compartiendo información y desarrollando objetivos de valor hacia el siguiente eslabón de la cadena: el cliente del cliente.

Es más una estrategia que un proceso, ya que está diseñada para comprender y anticiparse a las necesidades de los clientes actuales y potenciales de los dos siguientes elementos de la cadena; sistematizar en conjunto ambas aplicaciones, la de gestión de canales y la de CRM, hacen esto posible.

CRM por un lado, no es solo una palabra que está de moda y tampoco es nueva, lo que es nuevo es relacionarlo con la gestión de canales y tecnología de información (TI); lo que nos permite volver, en este nuevo siglo, a la filosofía de la tiendecita de la esquina.

Hay una idea equivocada que aún prevalece en la mente de muchos directivos; considerar que CRM es solo un software que les permitiría lograr una relación más íntima y personal con sus clientes; debemos entonces convencerlos de que CRM no es solo implantar nuevas tecnologías en los procesos de la empresa; con mayor razón, la logística centrada en el cliente es una NUEVA FORMA de hacer las cosas, un nuevo camino para realizar negocios, administrando el valor para el cliente desde la relación proveedor-cliente, en la cadena de aprovisionamientos a la que pertenecen ambas empresas.

Por lo tanto, antes de invertir dinero en TI debemos estar muy seguros de: ¿dónde estamos, dónde queremos llegar, y cómo queremos hacerlo?; caso contrario nos veremos abocados en actividades que posiblemente solo nos conducirían hacia otros resultados.

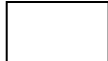





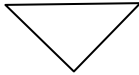
Se trata entonces de desarrollar habilidades para el diseño de nuevas relaciones de creación y gestión de valor entre empresas proveedoras y clientes de una misma cadena; se trata también de un rol distinto y conjunto para la logística y el marketing en la toma de decisiones para la gestión de valor a la empresa. Por último, se trata también de gestión logística y de marketing (Logimarket), empleando la Cadena de Aprovisionamientos como un nuevo modelo de negocios.

Creemos que esta es solo una de las primeras formas de gestión de valor desde estas disciplinas, las mismas que redefinirán la gestión de las empresas para este nuevo siglo donde la competencia ya no se da entre empresas, sino entre las cadenas a las que pertenecen nuestras empresas". (Ransa Operador Logístico, 2013)

E) Diagrama de análisis del proceso

Es una representación gráfica que reflejan las actividades que conforman un proceso, nos sirve para disciplinar nuestra manera de pensar, muestra claramente las actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades.

Tabla No. 1
Símbolo estándar para diagramas de flujo

	Operación: Se utiliza cada vez que se realiza una actividad en el proceso.
	Inspección/Control: Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output, actividad, materiales, etc.
	Movimiento/Transporte: Se utiliza para indicar el movimiento del output de una actividad, documentos, materiales, etc.
	Demora/Espera: Se utiliza cuando un ítem, actividad o persona debe esperar.
	Punto de decisión: Indica aquel punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión.
	Documento: Indica que el output de una actividad incluye información registrada en papel.
	Almacenamiento: Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden o una solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.

Fuente: Investigación realizada

1.7 METODOLOGÍA EN EL PLAN DE DOCUMENTO

Para analizar, medir y evaluar el servicio brindado por el área de almacenes de la empresa Ransa Operador Logístico debemos realizar el levantamiento de información por medio de entrevistas, al personal involucrado y cliente corporativo, así como el análisis y evaluación de sus procesos actuales donde se identificaran sus entradas, controles, recursos, actividades y sus salidas que se interrelacionan con cada uno de los procesos.

El estudio es realizado en la Empresa Ransa Operador Logístico de la ciudad de Quito – Ecuador, sector Parque Industrial del Sur, del área de almacén.

Una vez definido los antecedentes de la empresa, su giro de negocio, el alcance y objetivos de la presente tesis, y su metodología de investigación, procederemos con el desarrollo del capítulo siguiente que detalla la situación de servicio actual del área de almacenes.

2 EVALUACIÓN DEL SERVICIO ACTUAL

Asegurar la mejora continua de una organización exige establecer, documentar, implementar y mantener un sistema integral de gestión es por ello que en el presente desarrollo de tesis se inicia con el conocimiento de la perspectiva interna de servicio, llevando a cabo entrevistas con el personal como parte fundamental, continuamos con una descripción de la situación actual de la empresa, y una caracterización de los procesos del almacén.

A continuación se detalla el desarrollo de las entrevistas realizadas y sus resultados:

2.1 ENTREVISTAS AL PERSONAL

Mediante conversaciones con el personal se obtiene apreciaciones realistas del desarrollo de la empresa a nivel interno. Partiendo de este antecedente iniciamos el planteamiento, desarrollo y análisis de la entrevista:

2.1.1 Planteamiento de la investigación

Problema: Determinar los procesos y procedimientos que inciden en la mejora del servicio que brinda el área de almacén, para las áreas con las que interactúa y sus clientes.

Para el desarrollo y resolución del problema planteado nos ayudaremos de la herramienta de investigación conocida como Entrevista (Anexo 1).

2.1.2 Ejecución de entrevistas

Se tomaron en cuenta algunos pasos para la realización de la entrevista:

1.- Definir los objetivos de la entrevista

Los objetivos que se definieron para realizar la entrevista se detallan a continuación:

- Conversar con el empleado con el propósito de conocer sus necesidades, intereses, y percepciones de la empresa donde labora.
- Identificar la definición de estrategias para tiempos de respuestas en el servicio brindado a los clientes, y el compromiso que se genera de la empresa con el cliente y del colaborador con la empresa.
- Conocer áreas que deberán dar cambios que generen impacto con el servicio brindado.

2.- Elegir las personas idóneas para entrevistar.

Se realizó cálculo del tamaño de muestra tomando en cuenta:

Tamaño de la población (N)= 50 colaboradores comprendidos entre:

4	Subgerentes
5	Jefes
16	Supervisores
25	Operativos

Probabilidad de error (p): 20%

q= 80%

Nivel de confianza (NC) = 90%

z = 1,64

e=0,10

Tamaño de la muestra: 23 personas

3.- Consideraciones adicionales

Los resultados de las preguntas número 7 y 8 serán más de una respuesta por persona, por ello su total excederá el total de número de personas entrevistadas. (Anexo 2).

2.1.3 Análisis de entrevistas con resultados

DETALLE DE PREGUNTAS

1.- ¿Cuál de los siguientes propósitos se alinean a la realidad de la empresa?



Figura No. 2 Propósitos que se alinean a la realidad de la empresa.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

Comentario: El personal indica que el propósito que se alinea a la realidad de la empresa es el satisfacer las necesidades de los clientes con servicios de calidad, es el motor que los mueve diariamente a cumplir sus actividades.

2.- ¿En qué momento se da a conocer a los colaboradores el/los propósitos y el compromiso de cumplimiento, que tiene el negocio para con ellos, para con el cliente?

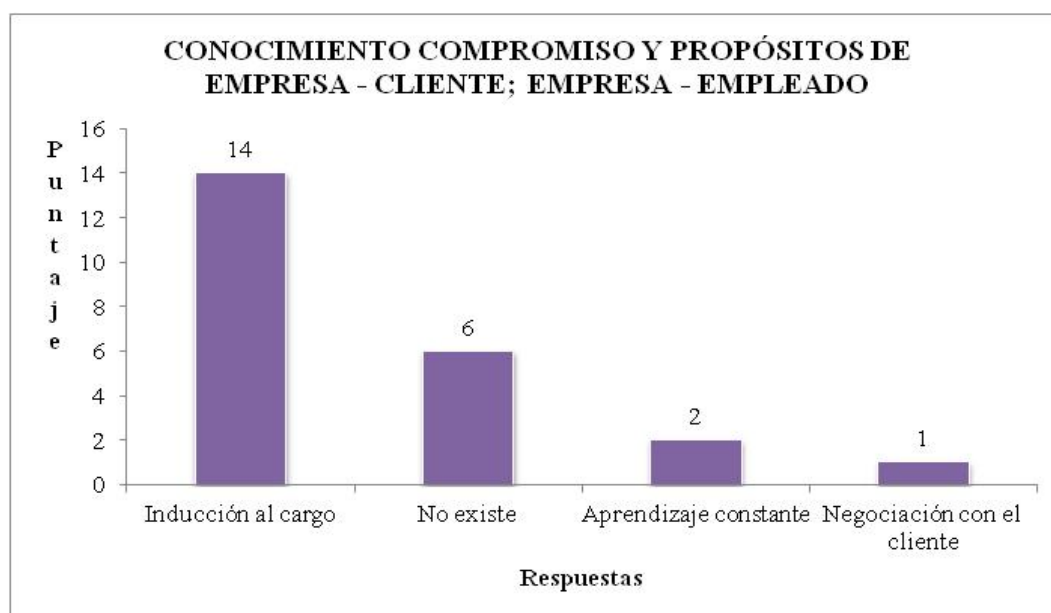


Figura No. 3 Conocimiento de propósito y compromiso, empresa-cliente, empresa-empleado.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

Comentario: En su mayoría al personal se le da a conocer el compromiso y propósitos que la empresa tiene para con ellos y la empresa con el cliente en la inducción al cargo. Siendo este un eje fundamental para generar sinergia entre los autores del servicio ofrecido y brindado.

3.- ¿Qué actividades se desarrollan para generar compromiso del colaborador para con la empresa, de la empresa para con el cliente?

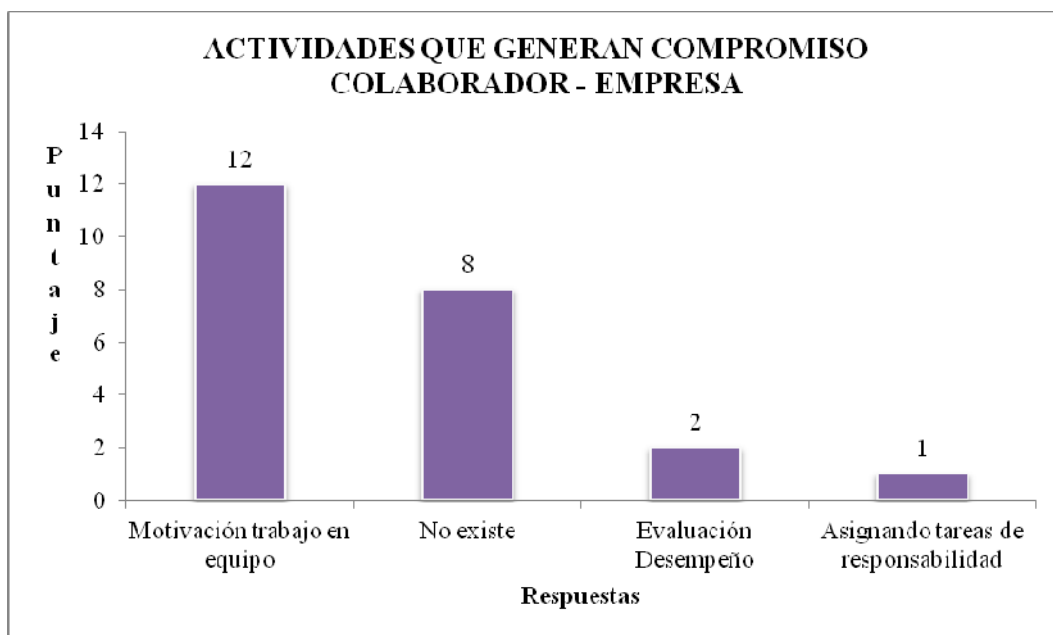


Figura No. 4 Actividades que generan compromiso colaborador-empresa.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

Comentario: El cumplimiento del compromiso que se da a conocer en la inducción al cargo al personal es llevado a cabo con reuniones de motivación de trabajo en equipo, pero no se deben perder atención aquellas personas que indican que dicha motivación no existe, no se presenta ninguna actividad que genere compromiso.



Figura No. 5 Actividades de compromiso empresa-cliente.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

Comentario: Con el cliente no existe actividad alguna que mantenga la sinergia que se pretende generar de inicio, se debe considerar que la iniciativa de reuniones para presentar indicadores debe ser generalizada para consolidar el servicio en conjunto con el cliente.

4.- Mencione qué aspectos considera claves al momento de desarrollar estrategias en tiempos de respuesta y adaptarse al cambio.



Figura No. 6 Aspectos claves para desarrollo de estrategias.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

Comentario: Existe el compromiso del personal de inicio pero no se ve reflejado en estrategias que mejoren el servicio para dar seguridad al cliente al momento de realizar sus requerimientos. Se reacciona con los requerimientos del momento, observamos que se mantienen intensiones de planificación entre las áreas involucradas.

5.- ¿Qué estrategias y objetivos, se han trabajado para mantener a clientes actuales y atraer nuevos clientes?



Figura No. 7 Estrategia, Objetivos para mantener clientes actuales.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

Comentario: El servicio que ofrece la empresa es el punto diferenciador en sus clientes actuales para que estos continúen demandando el mismo, se han trabajado puntos como mejora continua, capacitación al personal, conocimiento de las necesidades del cliente, conocimiento del producto, y se continua trabajando en estas actividades.

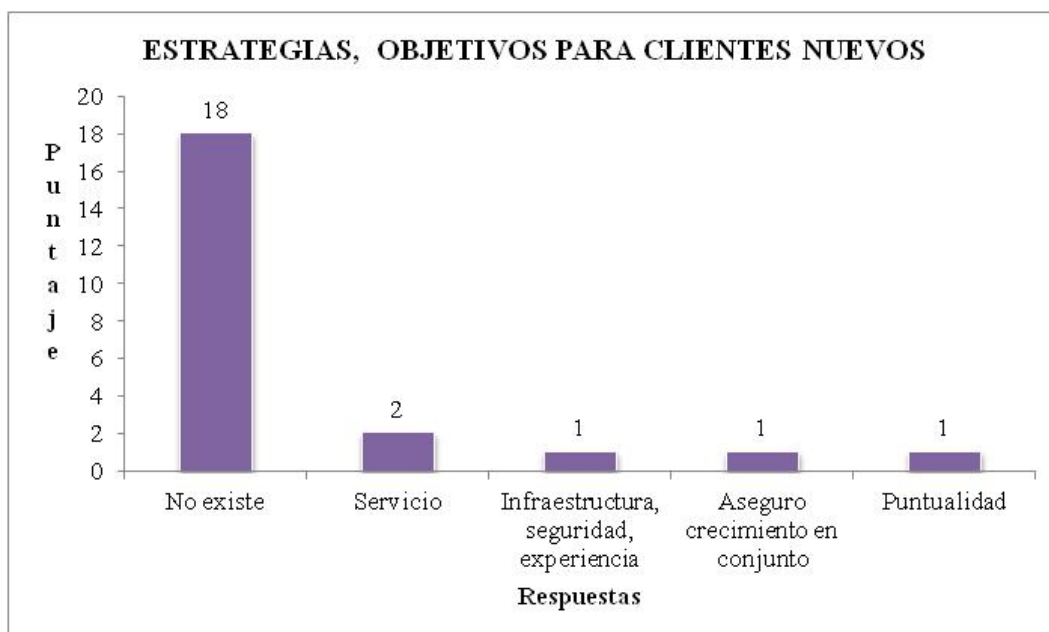


Figura No. 8 Estrategias, Objetivos para clientes nuevos.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

Comentario: Con respecto a clientes nuevos observamos que no se trabaja ninguna estrategia, pero que su carta de presentación es nuevamente el servicio, en el que se debe trabajar para volverlo una estrategia diferenciadora para decisión de sus futuros clientes y referentes en sus clientes actuales.

6.- ¿En cuál de los servicios que ofrece Ransa, almacén y distribución, considera que se deben tomar acciones correctivas?

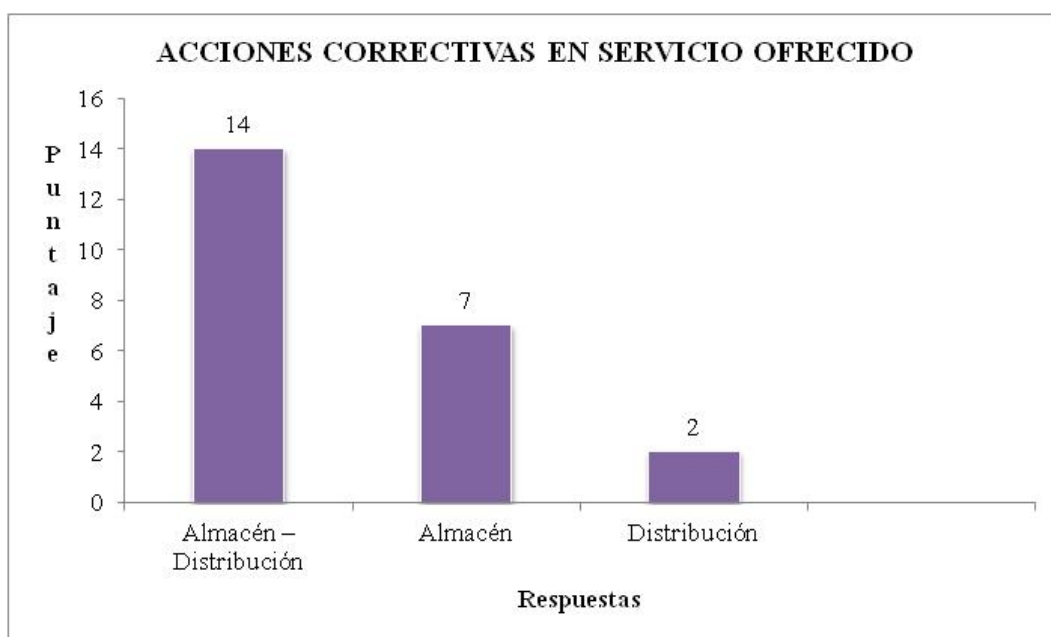


Figura No. 9 Acciones correctivas en servicios.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

Comentario: Teniendo presente que ambas áreas trabajan muy de la mano como parte de la cadena de abastecimiento, se ha indicado que el área de almacén y distribución deben tomar medidas correctivas y con mayor énfasis el área de almacén.

7.- Considera un cuello de botella; retrasos en recepción, espacio en almacén, canales no disponibles para despacho, hora de entrega de pedidos, picking de unidades. Todas o alguna de las actividades mencionadas, indíquelos.

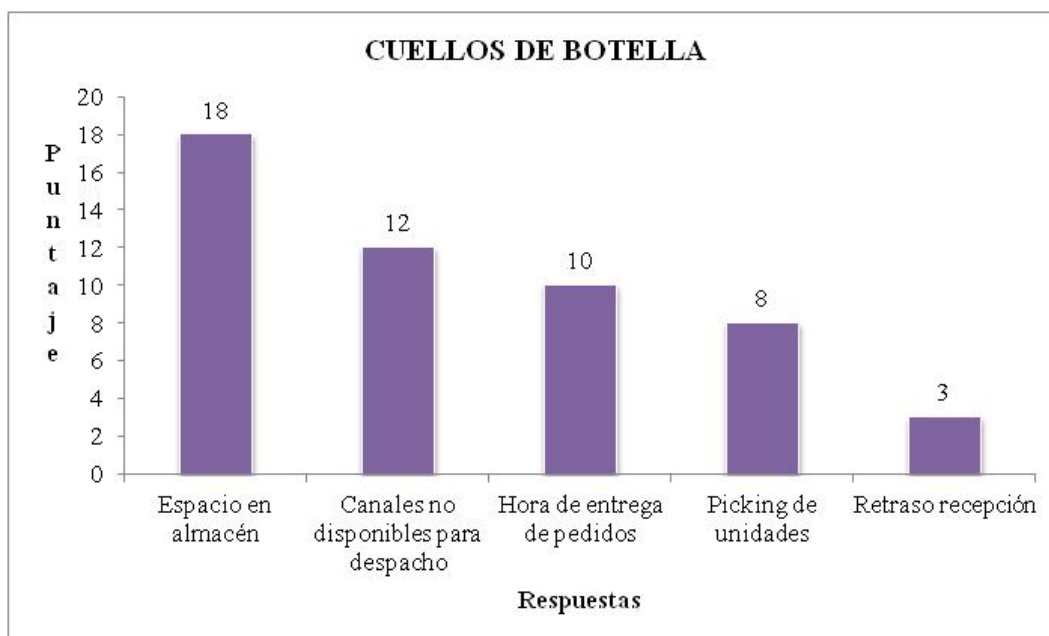


Figura No. 10 Cuellos de botella.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

Comentario: El principal factor de retraso en la operación dentro del almacén es su espacio, a esto se suman los canales no disponibles para realizar despachos respectivos. Indicaron que el espacio con el que cuentan en almacén va de la mano con los clientes nuevos que ingresen, este es un punto que se debe considerar en cada ingreso o crecimiento de clientes actuales y clientes nuevos.

8.- Los cambios de mejora se deberán tomar en función a su recurso material (infraestructura, equipos), recurso humano (flexibilidad de sus jefes/subgerentes), o a sus procesos definidos.

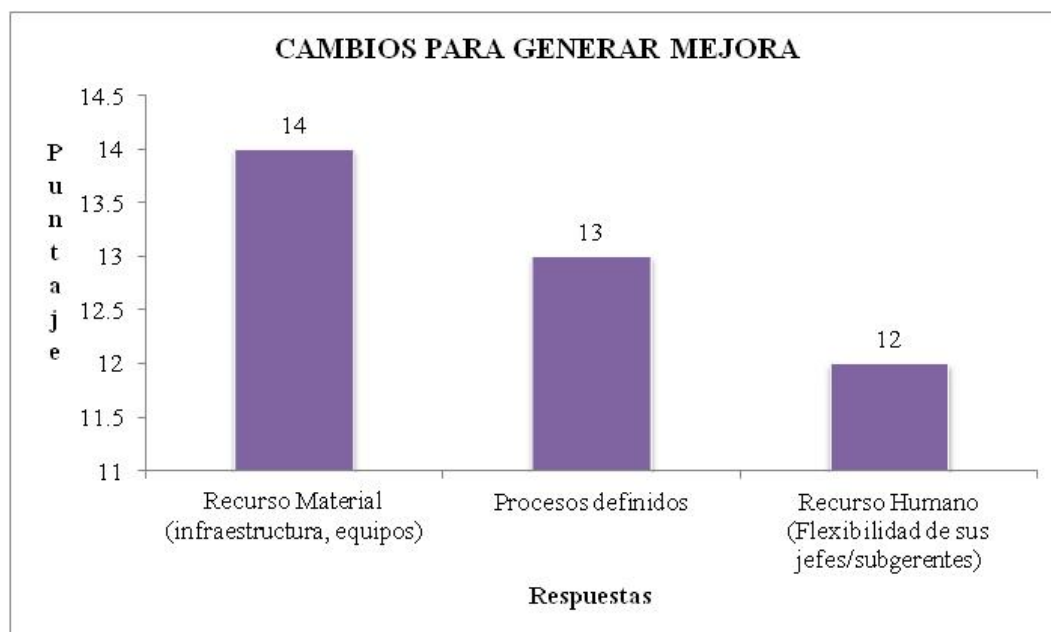


Figura No. 11 Cambios que generen mejoras.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

Comentario: El personal entrevistado considera que los cambios deben darse en infraestructura y equipos acompañados con la definición de procesos, y estos últimos deben ser dados a conocer a todo nivel con el debido seguimiento en cumplimiento de los mismos.

La entrevista realizada indica que existe trabajo por realizar con el personal, este como fuente para generar competitividad a la empresa, conocer y sentirse identificado con su razón de ser y este ser a su vez el elemento que marque la diferencia. Trabajar con el cliente actual haciéndolo parte del proceso en el desarrollo de cumplimiento de sus requerimientos, con el fin de conseguir sincronización entre las partes y que estos sirvan de reflejo para atraer nuevos clientes. El comprender, definir, desarrollar y dar a conocer los procesos que conllevan una actividad para el personal y para el cliente que generan valor agregado al servicio en su conjunto.

2.2 SITUACIÓN ACTUAL

2.2.1 Layout

El layout o distribución física del Centro de Distribución de Ransa Operador Logístico, cuenta con **18 muelles** que se utilizan para recepción de transporte con carga o despacho de producto a diferentes transportes. Comúnmente se utiliza la mitad de los muelles para carga y la otra mitad para descarga.

Se dispone de **20.802 posiciones de almacenaje de pallets**. Esto incluye posiciones equivalentes, es decir, posiciones donde en un módulo de 2 pallets de ancho se encuentran posiciones para 3 a 6 productos diferentes, a cada producto se le asigna un sku (stock keeping unit) o código para identificarlo en el almacenamiento por posición. (Anexo 3, 4,5).

2.2.2 Unidades Logísticas

- Se considerará para todos los efectos de análisis pallet de 1,2 metros de profundidad y 1 metro de ancho.
- Estos son manejados de lado de 1 metro para su recepción/almacenamiento.
- Altura estándar de dicho pallet dependerá del producto almacenar.
- Para ubicaciones de picking estándar de altura de 1,5 – 2 metros.

El figura No. 12 se puede visualizar lo anteriormente indicado.

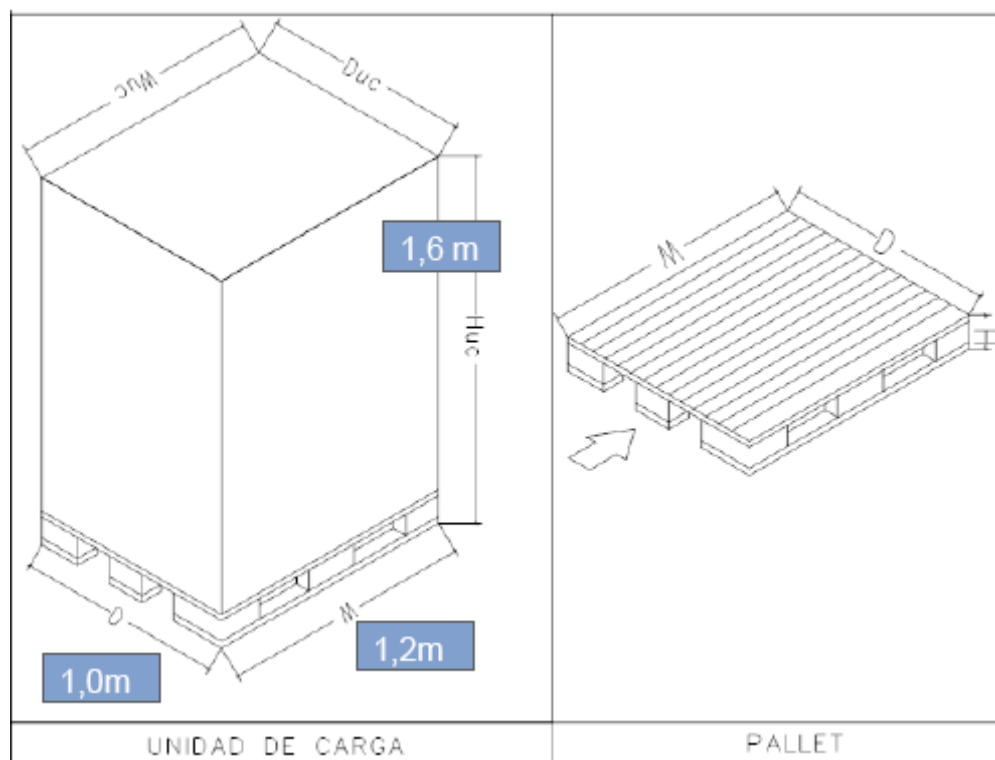


Figura No. 12 Unidades Logísticas.

Fuente: Ransa Proyectos. (2011).

2.2.3 Estructura Organizacional, área de almacén y áreas de interacción

La empresa cuenta con dos Subgerencias responsables de liderar la parte operativa, administrativa y comercial, en conjunto con jefaturas respectivas:

- **Jefatura de Operaciones:** Dentro de las responsabilidades del jefe de operaciones está controlar, realizar seguimiento e implementación de actividades que se desarrollan en los procesos de recepción, almacén, picking y despacho.
- **Jefatura Slotting & Inventarios:** Dentro de las responsabilidades del jefe de slotting & inventarios es asegurar el disponible dentro del almacén, condiciones de almacenamiento, y rotación de producto.

Cada jefatura cuenta con supervisores y operarios responsables de cumplir y dar seguimiento a actividades destinadas.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL RANSA OPERADOR LOGÍSTICO

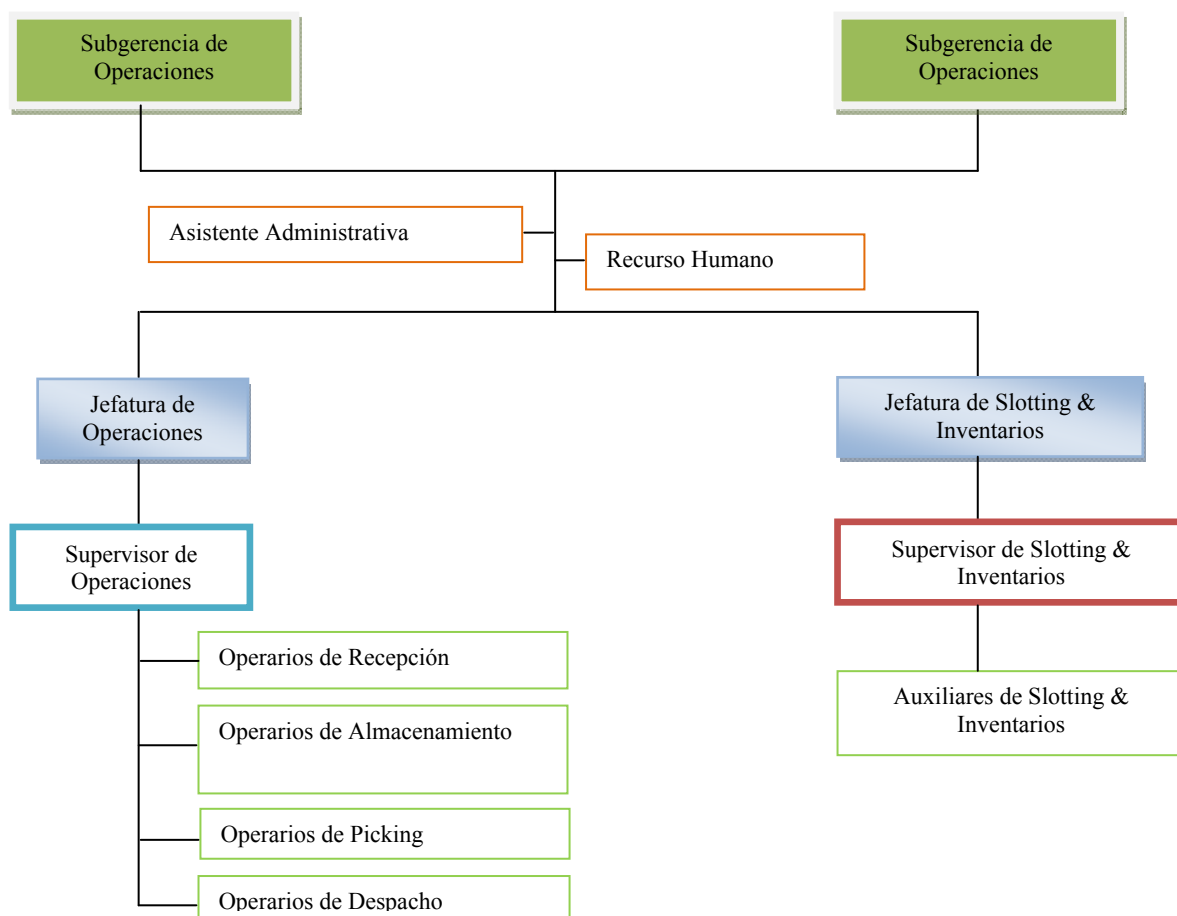


Figura No. 13 Estructura Organizacional.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

2.3 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE ALMACÉN, INTERACCIÓN CON OTRAS ÁREAS, Y SUS MÉTRICAS

En la identificación de procesos y procedimientos del área de almacén y sus áreas de interacción consideramos cuatro puntos que nos ayudarán de guía para su desarrollo, estos cuatro puntos son:

- Mapa de procesos de la empresa
- Identificación de actividades de la empresa
- Agrupar las actividades por objetivos en común
- Caracterización de los procesos del área de almacén

2.3.1 Mapa de Procesos

El mapa de procesos adjunto describe la función de los servicios que ofrece Ransa Operador Logístico, recogiendo en conjunto todos y cada uno de los procesos que permiten alcanzar el resultado propuesto por la empresa.



Figura No. 14 Mapa de procesos Ransa Operador Logístico.


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

2.3.2 Identificación de actividades

Se hizo uso de la herramienta conocida como lluvia de ideas con cada uno de los representantes de las áreas con las que interactúa el área del almacén, a continuación se detalla el resultado:

Tabla No. 2
Lluvia de ideas Ransa Operador Logístico

 LLUVIA DE IDEAS	
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Recibir detalle de carga por tipo de camión	Recepción
Asignación de andén de recepción de camiones por proveedor/cliente	Recepción
Destinar horarios de recepción de camiones por proveedor/cliente	Recepción
Coordinar recurso para recepción/ validación de carga	Recepción
Verificar sellos de seguridad del transporte	Recepción
Recibir documentos de transporte (guía remisión)	Recepción
Apertura de puertas del transporte	Recepción
Verificación de condiciones de carga transportado	Recepción
Descarga de producto de transporte a pallet	Recepción
Clasificación de producto por código, fecha y lote	Recepción
Paletizar producto	Recepción
Matricular producto nuevo	Slotting
Asignar de ubicación de picking producto nuevo	Slotting
Rotular pallet de producto	Recepción
Validación/Verificación de códigos y cantidad físico/documento de recepción	Recepción
Entrega de documentos con observaciones de validación recepción	Recepción
Transportar pallets a zona de almacén	Recepción
Colocar pallet en posiciones asignadas	Almacén
Reporte de novedades en recepción	Recepción
Validación de ubicaciones vacías sistema vs físico	Almacén
Elaborar cronograma de conteos diarios por pasillo	Slotting
Arreglo de ubicaciones de picking por cantidad y código	Slotting
Conteo de cantidad de producto por ubicación de picking, por pasillo	Slotting
Análisis resultado de conteos realizados por pasillo	Slotting
Reconteo de cantidad por ubicaciones de picking	Slotting
Recepción/Validación de solicitud de pedido vs stock	Picking
Generar tarea de picking	Picking
Generar tarea de extracción	Picking
Generar tareas de reposición	Picking
Asignación de canales para colocar picking de pedidos por ordenes	Despacho
Cerrar tareas de picking	Picking
Cerrar tareas de reposición	Picking
Cerrar tareas de extracción	Picking
Impresión detalle de producto colocado en canal de despacho	Despacho
Validación de cantidad producto físico vs detalle	Despacho
Validación condiciones físicas de producto	Despacho
Entrega de detalle con cantidad de producto faltante	Despacho
Revisión de cantidad de producto faltante en canal de despacho vs ubicación de picking	Slotting
Entrega de cantidad de producto faltante	Slotting
Cancelación de cantidad de producto faltante en ubicación y canal de despacho	Slotting
Asignación de camión de carga por volumen	Despacho
Registro de camión donde se realizara carga/despacho pedido	Despacho
Cargar camión por pedido	Despacho
Validación de cantidad de producto no despachado	Slotting
Entrega/Recepción de actividades por turno	Picking
Saneamiento de producto en mal estado de ubicación	Slotting
Asignar destino de cantidad de producto buen estado que no completa cantidad de U/C	Slotting
Elaborar formato de cantidad producto en mal estado	Slotting
Entrega de cantidad producto mal estado	Slotting
Almacenamiento de unidades sobrantes de validación producto mal estado	Slotting
Registro en sistema cantidad de producto mal estado y buen estado	Slotting
Cubrir vacantes existentes según perfiles solicitados	Recurso Humano
Dotar a personal nuevo de implementos de seguridad requeridos	Recurso Humano
Realizar inducción de personal nuevo a la empresa	Recurso Humano
Organizar eventos de integración personal de ransa	Recurso Humano
Presentar indicadores de rotación de personal identificando causas	Recurso Humano
Proveer recurso material necesario para desempeñar actividades diarias	Administración
Cancelación de bonos obtenidos por metas cumplidas	Administración
Aceptación/Emisión/Validación de interfaz de requerimientos de cliente	Sistemas
Cargar pedidos enviados por cliente	Sistemas
Impresión de etiquetas para Unidad Logística	Sistemas
Mantenimiento de equipos de computación	Sistemas
Revisión y mantenimientos de funcionamiento sistemas operativos	Sistemas
Seguimiento y ejecución de mantenimiento preventivos, correctivos equipos operativos	Sistemas
Instalaciones de redes, programas, creación de cuentas de usuario, soporte técnico	Sistemas
Elaboración y cumplimiento de mantenimientos correctivos/preventivos equipos	Mantenimiento
Cambios de equipos acorde a los requerimientos de la operación (especificaciones técnicas)	Mantenimiento


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

2.3.3 Agrupar las actividades por objetivos en común

El agrupar las actividades por objetivos en común nos ayuda a determinar con mayor claridad nuestra función dentro de la empresa, para el caso de Ransa Operador Logístico sus actividades quedaron identificadas de la siguiente manera:

Tabla No. 3
Agrupamiento de actividades por proceso

 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	
Actividades Implicadas	Nombre (debe ser proceso) representativo que los agrupa
Recibir detalle de carga por tipo de camión	Recepción
Asignación de andén de recepción de camiones por proveedor/cliente	Recepción
Destinar horarios de recepción de camiones por proveedor/cliente	Recepción
Coordinar recurso para recepción/ validación de carga	Recepción
Verificar sellos de seguridad del transporte	Recepción
Recibir documentos de transporte (guía remisión)	Recepción
Apertura de puertas del transporte	Recepción
Verificación de condiciones de carga transportado	Recepción
Descarga de producto de transporte a pallet	Recepción
Clasificación de producto por código, fecha y lote	Recepción
Paletizar producto	Recepción
Matricular producto nuevo	Slotting
Asignar de ubicación de picking producto nuevo	Slotting
Rotular pallet de producto	Recepción
Validación/Verificación de códigos y cantidad físico/documento de recepción	Recepción
Entrega de documentos con observaciones de validación recepción	Recepción
Transportar pallets a zona de almacén	Recepción
Colocar pallet en posiciones asignadas	Almacén
Reporte de novedades en recepción	Recepción
Validación de ubicaciones vacías sistema vs físico	Almacén
Elaborar cronograma de conteos diarios por pasillo	Slotting
Arreglo de ubicaciones de picking por cantidad y código	Slotting
Conteo de cantidad de producto por ubicación de picking, por pasillo	Slotting
Análisis resultado de conteos realizados por pasillo	Slotting
Reconteo de cantidad por ubicaciones de picking	Slotting
Recepción/Validación de solicitud de pedido vs stock	Slotting
Generar tarea de picking	Picking
Generar tarea de extracción	Picking
Generar tareas de reposición	Picking
Asignación de canales para colocar picking de pedidos por ordenes	Despacho
Realizar tareas de picking por pedido	Picking
Cerrar tareas de picking	Picking
Cerrar tareas de reposición	Picking
Cerrar tareas de extracción	Picking
Impresión detalle de producto colocado en canal de despacho	Despacho
Validación de cantidad producto físico vs detalle	Despacho
Validación condiciones físicas de producto	Despacho
Entrega de detalle con cantidad de producto faltante	Despacho
Revisión de cantidad de producto faltante en canal de despacho vs ubicación de picking	Slotting
Entrega de cantidad de producto faltante	Slotting
Cancelación de cantidad de producto faltante en ubicación y canal de despacho	Slotting
Asignación de camión de carga por volumen	Despacho
Registro de camión donde se realizara carga/despacho pedido	Despacho
Cargar camión por pedido	Despacho
Validación de cantidad de producto no despachado	Slotting
Entrega/Recepción de actividades por turno	Picking
Saneos de producto en mal estado de ubicación	Slotting
Asignar destino de cantidad de producto buen estado que no completa cantidad de U/C	Slotting
Elaborar formato de cantidad producto en mal estado	Slotting
Entrega de cantidad producto mal estado	Picking
Almacenamiento de unidades sobrantes de validación producto mal estado	Slotting
Registro en sistema cantidad de producto mal estado y buen estado	Slotting
Cubrir vacantes existentes según perfiles solicitados	Recurso Humano
Dotar a personal nuevo de implementos de seguridad requeridos	Recurso Humano
Realizar inducción de personal nuevo a la empresa	Recurso Humano
Organizar eventos de integración personal de Ransa	Recurso Humano
Presentar indicadores de rotación de personal identificando causas	Recurso Humano
Proveer recurso material necesario para desempeñar actividades diarias	Administración
Cancelación de bonos obtenidos por metas cumplidas	Recurso Humano
Mantenimiento de equipos de computación	Sistemas
Aceptación/Emisión/Validación de interfaz de requerimientos de cliente	Sistemas
Cargar pedidos enviados por cliente	Sistemas
Impresión de etiquetas para Unidad Logística	Sistemas
Revisión y mantenimientos de funcionamiento sistemas operativos	Sistemas
Seguimiento y ejecución de mantenimiento preventivos, correctivos equipos operativos	Sistemas
Instalaciones de redes, programas, creación de cuentas de usuario, soporte técnico	Sistemas
Organización de rutas y transporte para clientes varios	Despacho
Facturación de rutas mensuales transportadas	Despacho
Elaboración y cumplimiento de mantenimientos correctivos/preventivos equipos	Mantenimiento
Cambios de equipos acorde a los requerimientos de la operación (especificaciones técnicas)	Mantenimiento

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

2.3.4 Caracterización de los procesos del área de almacén

La identificación de los rasgos distintivos del proceso se conocen como caracterización, que no es otra cosa que establecer la relación con los demás procesos internos o externos, los recursos, las salidas del proceso que nos permite revelar el accionar de la empresa y la gestión de sus procesos.

A continuación se presenta la caracterización de los procesos de la cadena de valor del mapa de procesos, procesos claves, los mismos se encuentran relacionados directamente con el área de estudio.

PROCESO DE RECEPCIÓN

Tabla No. 4
Caracterización proceso de recepción

Nombre del proceso:		Recepción		Tipo de proceso:		Clave			
Responsable del proceso: Supervisor de Operaciones									
Propósito / Objetivo del proceso: Este proceso existe para que los demás procesos puedan contar con producto para desarrollo de sus tareas, con estándares definidos de apilabilidad lotes, fechas de vencimiento aceptadas, condiciones externas de producto.									
Entradas				Resultados					
Proveedor	Nombre de la entrada			Actividades			Nombre del Resultado	Cliente	
Sistemas	Interfaz de Purorder			Recepción de Interfaz de orden de compra por proveedor.			Interfaz de orden de compra	Recepción	
Sistemas	Interfaz de Purorder			Recepción de interfaz item master por proveedor pendiente			Interfaz de item master	Recepción	
Recepción	Requerimiento de recurso para recepción.			Coordinar recurso para recepción/ validación de carga.			Recepción programada con recurso necesario.	Recepción	
Recepción	Horarios de recepción			Destinar horarios de recepción de camiones por proveedor.			Recepción programada con recurso necesario.	Recepción	
Garita	Proveedores por tipo de camión reportados			Confirmar y autorizar con garita la llegada de proveedor y tipo de camión.			Confirmación de proveedor	Garita	
Recepción	Andenes para recepción			Asignación de anden de recepción de camiones por proveedor/cliente			Recepción por proveedor en anden destinado	Recepción	
Recepción	Seguridad de transporte			Verificar sellos de seguridad del transporte.			Sellos de seguridad correctos	Recepción	
Recepción	Guía de remisión			Recibir documentos de transporte (guía remisión).			Guía de remisión recibida	Recepción	
Recepción	Inicio de descarga			Apertura de puertas del transporte			Puertas de transporte abiertas	Recepción	
Recepción	Estado de la carga			Verificación de condiciones de carga transportado			Carga verificada	Recepción	
Recepción	Inicio de descarga			Descarga de producto de transporte a pallet			Producto colocado en pallet	Recepción	
Recepción	Clasificación de producto			Clasificación de producto por código, fecha y lote			Producto clasificado según código, fecha, lote	Recepción	
Recepción	Producto en pallet			Paletizar producto			Producto colocado en pallet	Recepción	
Recepción	Identificación de carga recibida			Rotular pallet de producto			Producto rotulado por pallet	Recepción	
Recepción	Entrega de pedido físico vs documento			Validación/Verificación de códigos y cantidad físico vs documento de			Verificación de recepción física vs documento	Recepción	
Recepción	Documentos con observaciones			Entrega de documentos con observaciones de validación recepción			Documento final de cierre de recepción	Recepción	
Recepción	Movilización de pallet con producto			Transportar pallets a zona de almacén			Pallet de producto colocado en zona de	Almacén	
Recepción	Novedades de recepción			Reporte de novedades en recepción.			Reporte de novedades generado	Cliente	
Recursos				Indicadores de Gestión del Proceso					
RRHH		Logísticos	Económicos	Control	Nombre	Fórmula	Frecuencia	Meta	Responsable
Jefe de Operaciones		Software	Según presupuesto anual.	Procedimiento de recepción.	Incidencias recepción por proveedor.	Total incidencias por período	Diario	No existe	Asistente de tráfico
Supervisor de tráfico		Bodega							
Asistente tráfico		Rampas							
Recibidores de producto		Andenes							
Cuadrilla de estibadores		Canales							
Transportador de pallet almacenamiento.		Radio							
		Frecuencia							
		Traspaleta							
		Estocas							
		Cinta Stretch							
				Maestro del producto.	Incidencias de recepción por tipo.	Total incidencias por tipo por periodo	Diario	No existe	Asistente de tráfico.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

PROCESO DE ALMACENAMIENTO

Tabla No. 5
Caracterización proceso de almacenamiento

Nombre del proceso:		Almacenamiento		Tipo de proceso:	Clave			
Responsable del proceso:		Supervisor de operaciones						
Propósito / Objetivo del proceso:		Este proceso existe para que los demás procesos puedan contar con producto disponible para picking/despacho, e identificación de stock para futuros abastecimientos.						
Entradas				Resultados				
Proveedor	Nombre de la entrada			Actividades		Nombre del Resultado		Cliente
Almacén	Almacenamiento de producto recibido			Colocar pallet en posiciones asignadas		Pallet de producto disponible en ubicación de reserva		Picking
Almacén	Almacenamiento y reposiciones efectivas			Validación de ubicaciones vacías		Almacenamiento adecuado, y acorde a lo indicado en		Picking
Recursos				Indicadores de Gestión del Proceso				
RRHH	Logísticos	Económicos	Otros	Nombre	Fórmula	Frecuencia	Meta	Responsable
Operador de elevador	Software	Según presupuesto anual	Procedimiento almacenamiento	Posiciones ocupadas por proveedor	Total posiciones por período	Diario	No existe	Supervisor de operaciones
	Rack							
	Radio Frecuencia							
	Elevador			Nivel de ocupación	$\frac{\text{No. posiciones ocupadas}}{\text{Total posiciones disponibles}} * 100$	Mensual	65%	Jefe de Operaciones.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

PROCESO DE SLOTTING

Tabla No. 6
Caracterización proceso de slotting

Nombre del proceso:		Slotting		Tipo de proceso:		Clave		
Responsable del proceso:		Jefe de Slotting						
Propósito / Objetivo del proceso: Este proceso existe para que los demás procesos puedan contar con producto para desarrollo de sus tareas, con ubicaciones definidas por producto, existencias de producto real, soporte de identificación causas de incidencia, seguimiento de incidencias en puntos finales.								
Entradas				Resultados				
Proveedor	Nombre de la entrada	Actividades		Nombre del Resultado	Cliente			
Recepción	Ingreso de producto nuevo al Centro de	Matricular producto nuevo		Producto disponible	Picking			
Picking	Ordenamiento en bodega.	Asignación de ubicación de picking producto nuevo		Producto disponible	Picking			
Picking	Disponibilidad de stock.	Elaborar cronograma de conteos diarios por pasillo		Reporte de existencias	Slotting			
Slotting	Incidencias operaciones.	Arreglo de ubicaciones de picking por cantidad y código		Reporte de existencias	Slotting			
Slotting	Conteos ciclicos	Conteo de cantidad de producto por ubicación de picking, por pasillo		Reporte de existencias	Slotting			
Slotting	Conteos ciclicos	Análisis resultado de conteos realizados por pasillo.		Reporte de existencias	Slotting			
Slotting	Conteos ciclicos	Reconteo de cantidad por ubicaciones de picking.		Reporte de existencias	Slotting			
Picking	Pedidos de producto para despacho	Recepción/Validación de solicitud de pedido vs stock.		Reporte de producto sin existencia.	Picking			
Despacho	Inicio despacho de pedidos	Revisión de cantidad de producto faltante en canal de despacho vs ubicación de		Reporte retraso reposición, error de picking	Picking			
Slotting	Cierre de picking	Entrega de cantidad de producto faltante.		Reporte retraso reposición, error de picking	Despacho			
Slotting	Cierre de picking	Cancelación de cantidad de producto faltante en ubicación y canal de despacho.		Reporte de cancelaciones	Despacho			
Despacho	Cierre de despacho	Validación de cantidad de producto no despachado.		Reporte producto no despachado	Picking			
Picking	Arreglo de pasillos	Saneo de producto en mal estado de ubicación.		Reporte de producto dañado en bodega	Picking			
Slotting	Almacenamiento de unidades	Asignar destino de cantidad de producto buen estado que no completa cantidad de		Reporte de producto dañado en bodega	Picking			
Slotting	Descuentos daños producto	Elaborar formato de cantidad producto en mal estado.		Reporte de producto dañado en bodega	Picking			
Slotting	Almacenamiento de unidades	Almacenamiento de unidades sobrantes de validación producto mal estado.		Inventario de mermas unidades	Slotting			
Slotting	Almacenamiento de unidades	Registro en sistema cantidad de producto mal estado y buen estado.		Inventario de mermas unidades	Slotting			
Recursos		Control		Indicadores de Gestión del Proceso				
RRHH	Logísticos	Económicos		Nombre	Fórmula	Frecuencia	Meta	Responsable
Jefe de Operaciones	Software	Según presupuesto anual	Procedimiento de	Exactitud en reporte de inventarios.	(Total sku contados con diferencia/ Total sku contados) x 100	Diario/Semestral	90%	Jefe de Slotting.
Supervisor de Slotting	Bodega		Procedimiento de Slotting.					
Auxiliares de Slotting	Radio		Procedimiento entregas en tienda.	Incidencias en entregas cliente final	(Total incidencias reportadas/ Total de incidencias)x100	Mensual	100%	
Entregadores cliente	Frecuencia		Acuerdos contractuales.					

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

PROCESO DE PICKING

Tabla No. 7
Caracterización de proceso de picking

Nombre del proceso:		Picking		Tipo de proceso:		Clave			
Responsable del proceso:		Supervisor de Operaciones							
Propósito / Objetivo del proceso: Este proceso existe para que el proceso de despacho realiza su tarea, picando pedido solicitado, realizando reposiciones y extracciones en función a requerimiento, entregar pedidos para ser verificado por despacho.									
Entradas				Resultados					
Proveedor	Nombre de la entrada	Actividades		Nombre del Resultado	Cliente				
Picking	Requerimiento de producto.	Generar tarea de picking		Preparación de pedido solicitado	Picking				
Picking	Requerimiento de producto.	Generar tarea de extracción		Preparación de pedido solicitado	Slotting				
Picking	Requerimiento de producto.	Generar tareas de reposición		Preparación de pedido solicitado	Picking				
Picking	Requerimiento de producto.	Realizar tareas de picking por pedido		Preparación de pedido solicitado	Picking				
Picking	Picking de pedido completo	Cerrar tareas de picking		Pedido solicitado completo	Despacho				
Picking	Picking de pedido completo	Cerrar tareas de reposición		Pedido solicitado completo	Despacho				
Picking	Picking de pedido completo	Cerrar tareas de extracción		Pedido solicitado completo	Despacho				
Picking	Cumplimiento de horario de trabajo	Entrega/Recepción de actividades por turno		Término de horario de trabajo	Picking				
Picking	Manipulación de producto	Entrega de cantidad producto mal estado		Término de horario de trabajo	Slotting				
Recursos									
RRHH			Control	Indicadores de Gestión del Proceso					
	Logísticos	Económicos		Nombre	Fórmula	Frecuencia	Meta	Responsable	
Jefe de Operaciones	Software	Según presupuesto anual	Procedimiento de picking. Acuerdos contractuales.	Fill rate por Orden de Compra.	(Unidades despachadas/ Unidades de Orden de Compra) x 100	Mensual	90%	Jefe de Operaciones	
Supervisores	Bodega								
Picadores	Radio Frecuencia				Fill rate despacho cliente.	(Unidades despachadas/ Unidades pedidas depuradas) x100	Mensual	90%	Jefe de Operaciones
Operador	Order Picker								
	Elevador Roll Container Gavetas								

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

PROCESO DE DESPACHO

Tabla No. 8
Caracterización proceso de despacho

Nombre del proceso:		Despacho	Tipo de proceso:		Clave			
Responsable del proceso:		Supervisor de Operaciones						
Propósito / Objetivo del proceso: Este proceso existe para que el producto sea preparado y solicitado sea entregado al transportista, elaboración de documentos de despacho.								
Entradas			Actividades			Resultados		
Proveedor	Nombre de la entrada					Nombre del Resultado	Cliente	
Picking	Picking de pedido finalizado.		Asignación de canales para colocar picking de pedidos por			Picking de pedido finalizado	Despacho	
Despacho	Detalle de pedido		Impresión detalle de producto colocado en canal de despacho			Reporte de picking	Despacho	
Despacho	Picking de producto solicitado		Validación de cantidad producto fisico vs detalle			Reporte de picking	Despacho	
Despacho	Picking de producto solicitado		Validación condiciones físicas de producto			Reporte de picking	Picking	
Despacho	Picking de producto solicitado		Entrega de detalle con cantidad de producto faltante			Error de picking o reposición	Slotting	
Despacho	Organización de transporte por cliente y carga		Asignación de camión de carga por volumen			Ejecución de despacho de pedidos	Despacho	
Despacho	Organización de transporte por cliente y carga		Registro de camión donde se realizara carga/despacho pedido			Documentos de transporte generados.	Despacho	
Despacho	Organización de transporte por cliente y carga		Cargar camión por pedido			Documentos de transporte generados.	Despacho	
Despacho	Organización de transporte por cliente y carga		Organización de rutas y transporte para clientes varios			Listado de rutas definido	Despacho	
Recursos			Control	Indicadores de Gestión del Proceso				
RRHH	Logísticos	Económicos		Nombre	Fórmula	Frecuencia	Meta	Responsable
Jefe de Operaciones	Software	Según presupuesto anual	Procedimiento de despacho.	No Existen	No Existen	No Existen	No Existen	No Existen
Supervisor	Bodega		Acuerdos contractuales.					
Despachador	Stretch Film							
	Roll container							
	Etiquetas de Id de Unidad Logística							
	Packing list							

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

Para iniciar con un proceso de cambio es necesario sincerar la situación actual, hemos identificado claramente en algunos procesos que controles no existen, al igual que las metas como punto de referencia, en el capítulo siguiente se plantearán propuestas de solución en base a la situación actual y requerida.

3 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

La estandarización de procesos y procedimientos hoy en día genera ventaja competitiva, demandando de cada empresa el ser más flexible, innovador, afrontar las exigencias de sus clientes y sobre todo agregar valor. En este capítulo desarrollaremos un análisis y propuesta de procesos y procedimientos, el detalle a continuación:

3.1 ANÁLISIS DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL ALMACÉN

A continuación se realizará los análisis del flujo operativo en el Centro de Distribución de Ransa Operador Logístico (CD), ejecutados por los procesos de recepción, almacenamiento, slotting, picking y despacho. Este análisis tendrá como premisas:

1. Se evaluarán datos representativos del año 2013.
2. Los flujos logísticos de recepción y despacho están orientados a las necesidades del cliente, tipo de producto, y acuerdos de nivel de servicio.
3. Según prioridad de salida, el método utilizado es FEFO (primero en caducar, primero en salir), el producto primero en vencer será el primero en ser preparado para despacho.
4. Se cuenta con un sistema de correo electrónico y el sistema de información WMS. Adicional se cuenta con un total de 20 computadoras, 33 lectores de código por radio frecuencia (RFID).
5. Se cuenta con un total de 6 elevadores, 1 montacargas a combustión, 6 order picker, 5 traspaletas eléctricas, 4 estocas manuales. Operación de 24hrs continuas. Baterías de carga de repuesto y original por equipo.

6. El área administrativa cada fin de mes programa las compras de insumos para el mes siguiente, en función a requerimiento por área.
7. La comunicación al cliente es realizada a través del correo electrónico, actas de reunión con acuerdos y planes de acción respectivos. Se informa stock disponible, reporte de caducidad de producto, recepciones, despachos, daños significativos de producto, retrasos operación, fallas en sistema.

El análisis será complementado con la herramienta conocida como diagrama de flujo del conocido Kaoru Ishikawa (1915-1989) que nos dice: “Con el uso de un grupo de sencillas herramientas se pueden resolver el 80% de los problemas de una organización”.

3.1.1 Proceso de Recepción

El alcance del flujo consiste en:

- 1.- Revisión de seguridades de ingreso de producto al Centro de Distribución.
 - 2.- Desestiba de producto ingresado
 - 3.- Revisión de fechas de caducidad, lotes
 - 4.- Ingreso de producto a sistema
 - 5.- Traslado de producto preparado para almacenamiento
- En la figura No. 15 – Horarios de Recepción, se identificaron dos horarios de alta demanda, 06:40am y 07am. Las programaciones de cita con los proveedores para el arribo se genera en función a la disponibilidad de recursos operativos disponibles, sin embargo para estas coordinaciones no se toma en cuenta estos picos mencionados.

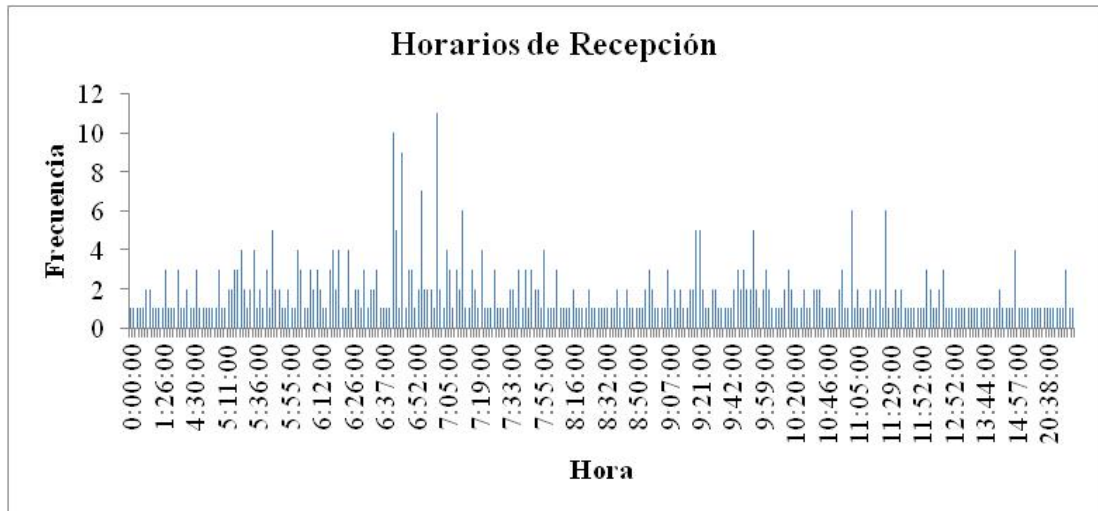


Figura No. 15 Horario de recepción de alta demanda.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

- Se identificó que la zona de cross docking es usada para recepción provisional cuando la información enviada por el cliente vs entrega no son consistentes.
- En figura No. 16 – Mala Calidad Proceso Recepción, puede observarse que la incidencia más alta que genera mala calidad operativa es el mal estado del producto entregado por el proveedor (27%), el sobrante de cajas recibidos (53%) y la corta fecha (77%).

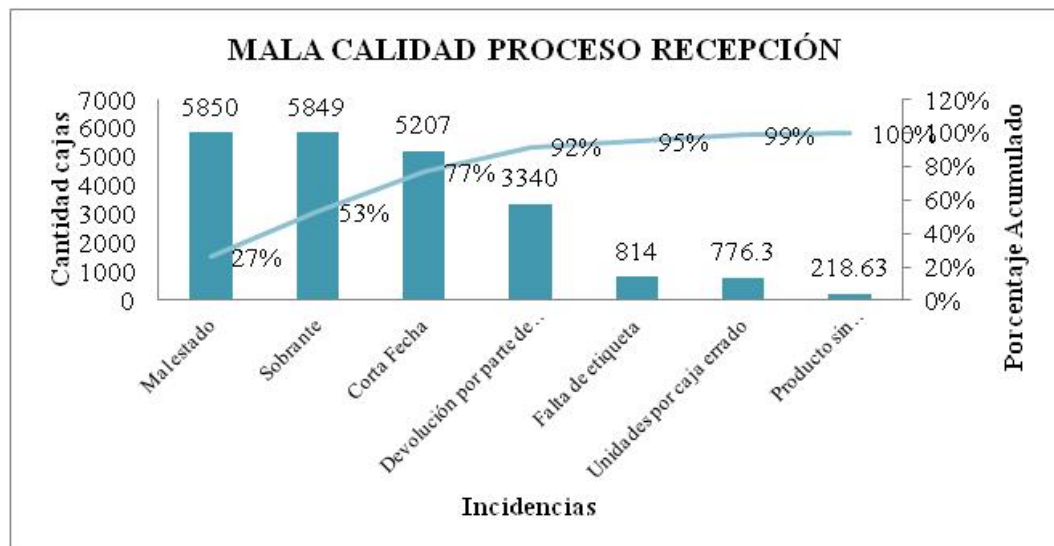


Figura No. 16 Mala calidad operativa.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

3.1.2 Proceso de Almacenamiento

El alcance del flujo consiste en: verificar la conservación e identificación correcta de producto proveniente de la recepción, registro correcto en sistema WMS, almacenamiento del producto, extracción del mismo cumpliendo FEFO (primero en caducar, primero en salir).

- La determinación de las ubicaciones de pallet/producto en las estructuras está en función a variables como: volumen de caja/pallet, peso unitario, tipo de producto, componentes químicos.
- La zona de almacenamiento provisional tiene un área de 4,8metros cuadrados con capacidad de almacenamiento de 28 pallets, esa capacidad se puede incrementar si se corrige el estándar de recepción y orientación de almacenamiento.
- Los datos evaluados de sistema WMS indica un alto porcentaje de almacenamiento los días 07, 08, 09 de noviembre 2013, y un comportamiento decreciente para los próximos días, excediendo el número de posiciones por día que en promedio se encuentran entre los 7000 y 7200 posiciones día. El tiempo de reacción es mínimo frente a este comportamiento, tomando opciones de almacenamiento fuera de rack.

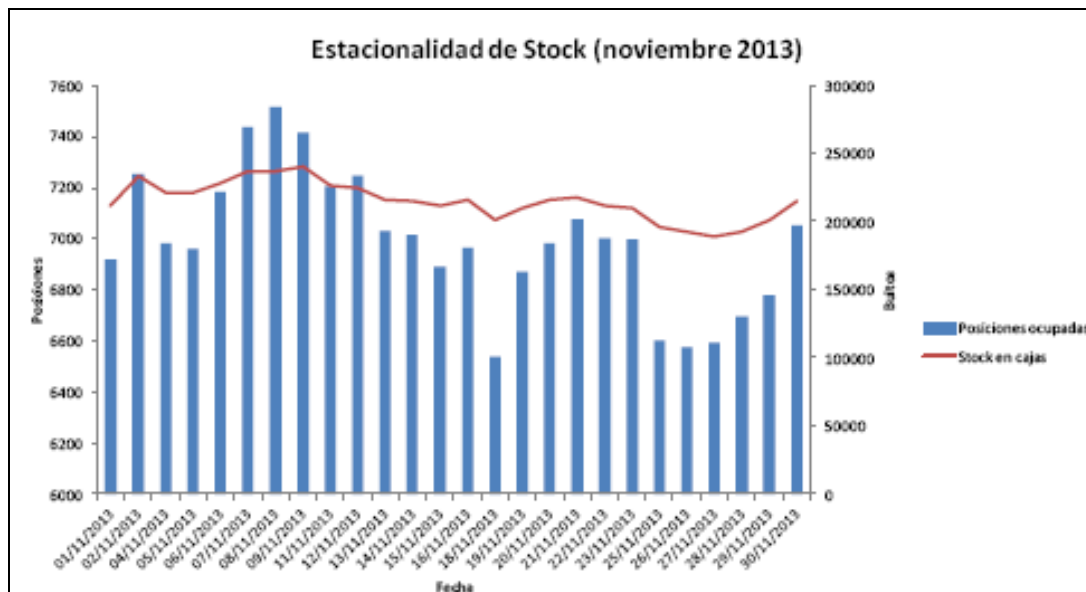


Figura No. 17 Estacionalidad de stock.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

- En una misma posición se almacenan cajas de reposición por unidad/caja.
- Se identificaron varios errores al momento de realizar el almacenamiento de producto final de una recepción, cruce de producto en la posición (29%), siniestralidad de producto en posición (49%), ubicación vacía con producto en sistema (64%), producto faltante/sobrante en posición (78%).

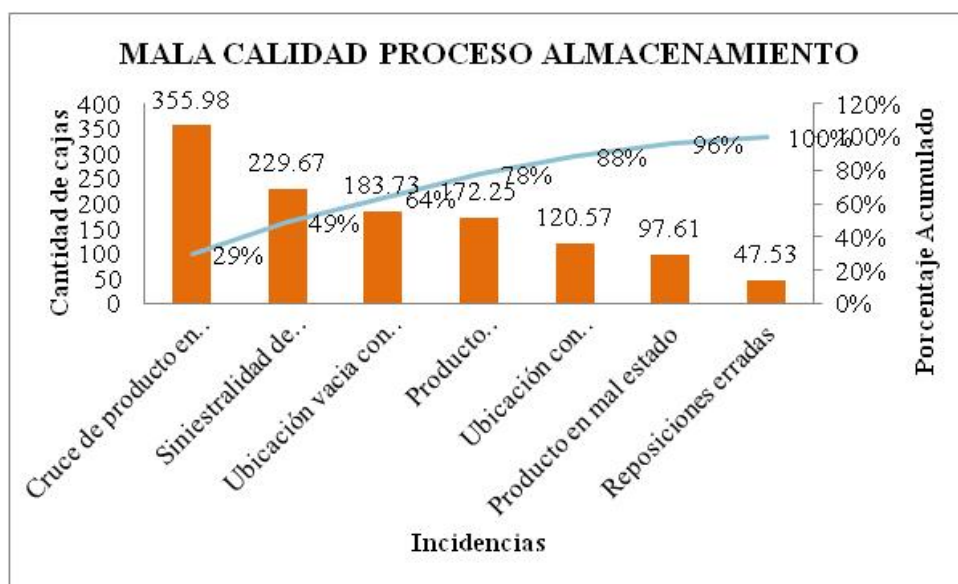


Figura No. 18 Mala calidad proceso almacenamiento.
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

3.1.3 Proceso de Slotting

El alcance del flujo consiste en el ordenamiento del almacén, ubicaciones de picking y reserva conforme demanda y dar soporte al flujo operativo (recepción, almacenamiento, picking, despacho).

- Se identificaron errores en el registro de producto al Centro de Distribución, información de pesos, fecha de caducidad, producto sin ubicación de picking y sin asignación de cliente recibido.
- El seguimiento que se realiza a inventarios existentes presenta dos errores; al momento de realizar los conteos se valida únicamente ubicaciones de picking, el seguimiento se lo realiza con operación en curso. Los conteos cíclicos realizados son

medidos con el indicador ERI (exactitud en el reporte de inventarios) que se mide en códigos inventariados, cerrando el año con un 49%.

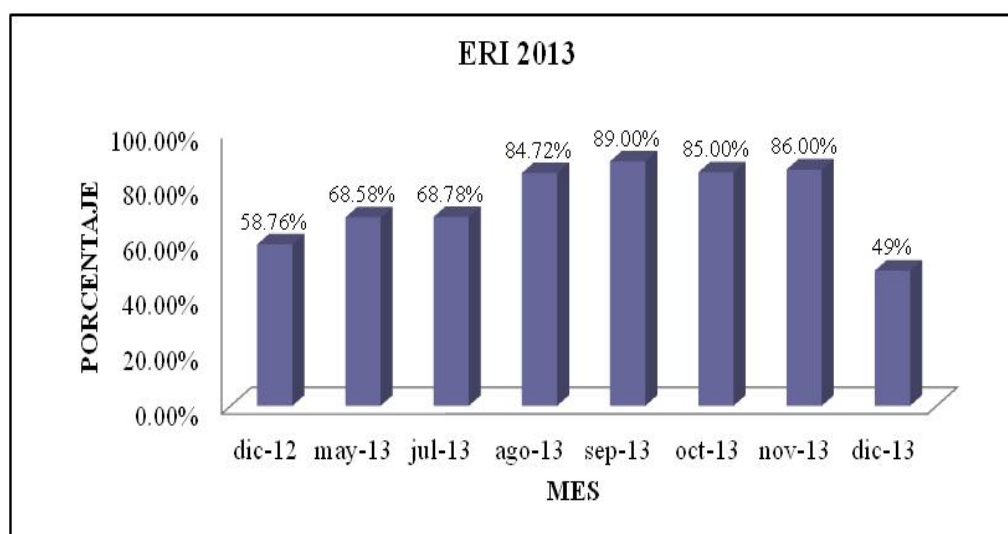


Figura No. 19 ERI 2013.

Fuente: Indicadores Ransa. (2013).

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

- Se identificó que se realizan controles dos veces por semana de condiciones de almacenamiento y producto en su ubicación.
- Existe un acuerdo de despacho unidades parciales cuando el producto de caja completa por consumo, robo, daño pierde la cantidad original de unidades.

3.1.4 Proceso de Picking

El alcance del flujo consiste en reposiciones retiradas y almacenadas en sus zonas de picking, revisión de la cantidad y calidad, destino, apilamiento, embalado, rotulado e identificación por destino.

- Se identifican dos tipos de solicitudes de pedido de parte de los clientes, que son clasificados como normal, adicional. Operativamente la capacidad instalada está preparada para atender requerimientos de hasta 18mil bultos/cajas/unidades por día, para el mes que nos encontramos evaluando, noviembre 2013, en tres días sobrepasamos los límites y la mitad del pedido está compuesto por requerimientos adicionales.

ESTACIONALIDAD DE PEDIDOS

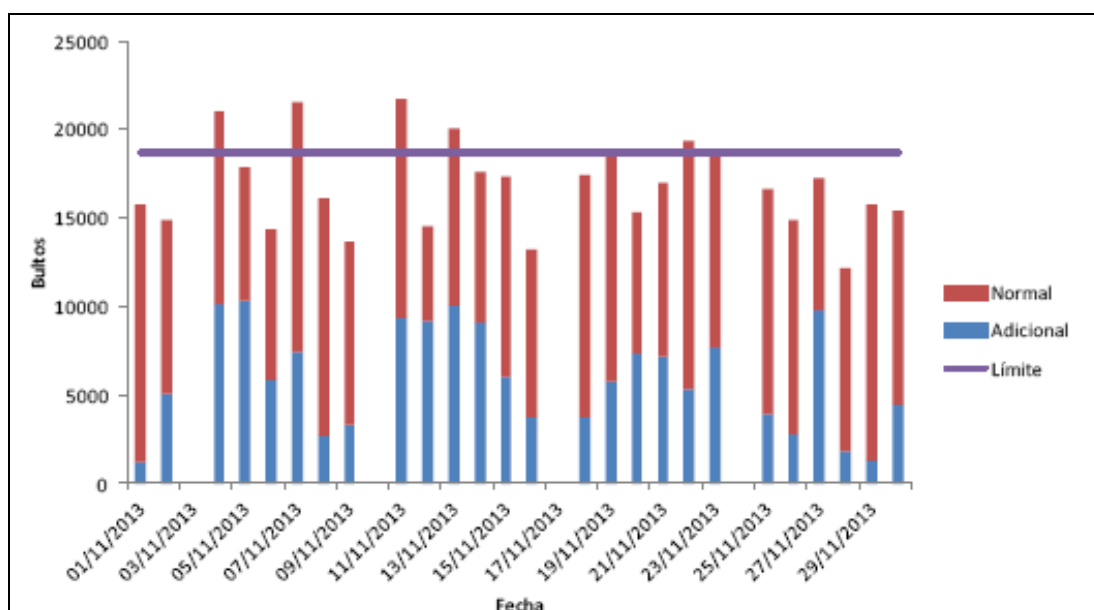


Figura No. 20 Estacionalidad de pedidos.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

- La estrategia de *picking* que se emplea es la de establecer zonas *batch* por oleadas (*multi-order*), el cual consiste en lo siguiente: (a) el operario extrae los productos de acuerdo a programación por cliente, (b) consolida (o des consolida) los productos de acuerdo a su unidad de almacenamiento (por paletas, bultos, cajas, unidades), (c) entrega a otro operario para que consolide los productos de acuerdo al pedido del cliente, por presentación y destino.
- Se evaluó comportamiento de pedidos en el mes de noviembre 2013, para un pedido normal (principal), identificamos que el 46% de los pedidos contiene de 200 – 500 líneas de pedido, este grupo de pedidos contiene gran parte de códigos de producto, un 46% y su estructura en cuanto a unidad de despacho está conformado por un 42% pallet y 43% cajas/bultos.
- En el caso de pedido adicional (secundario), identificamos que el 73% de los pedidos contiene de 1 – 200 líneas de pedido, este grupo de pedidos contiene gran parte de códigos de producto, un 72% y su estructura en cuanto a unidad de despacho está conformado por un 86% pallet y 84% cajas/bultos.

ESTRUCTURA DE PEDIDOS

Pedido Principal	Lineas por pedido					Total
	1-200	200-500	500-800	800-1000	>1000	
# pedidos	6506	67749	60233	10260	2059	146807
	4,43%	46,15%	41,03%	6,99%	1,40%	
# skus	7241	72733	63986	10863	2197	157020
	4,61%	46,32%	40,75%	6,92%	1,40%	
Flujos						
Pallets	178,32	2613,42	2675,25	508,40	118,36	6093,75
	2,93%	42,89%	43,90%	8,34%	1,94%	
Cajas	7788,37	107032,83	108436,13	20348,43	4528,96	248134,71
	3,14%	43,13%	43,70%	8,20%	1,83%	

Pedido Secundario	Lineas por pedido					Total
	1-200	200-500	500-800	800-1000	>1000	
# pedidos	13216	2285	720	848	1035	18104
	73,00%	12,62%	3,98%	4,68%	5,72%	
# skus	13677	2442	802	877	1119	18917
	72,30%	12,91%	4,24%	4,64%	5,92%	
Flujos						
Pallets	2997,00	351,61	19,20	46,39	46,49	3460,68
	86,60%	10,16%	0,55%	1,34%	1,34%	
Cajas	114742,33	15614,00	1049,00	2003,92	1918,39	135327,64
	84,79%	11,54%	0,78%	1,48%	1,42%	

Figura No. 21 Estructura de pedidos.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

- En cuanto a la hora donde se recibe el total de pedido normal, figura No. 22, es a las 12:26 del medio día, con una excepción clara para el día 12 de noviembre cuyo pedido adicional se recibe en su totalidad a las 18:27pm y para el día 19 de noviembre del 2013 el total de pedido normal se recibe a las 24:15 pm.

ESTRUCTURA DE PEDIDOS (Hora pico)

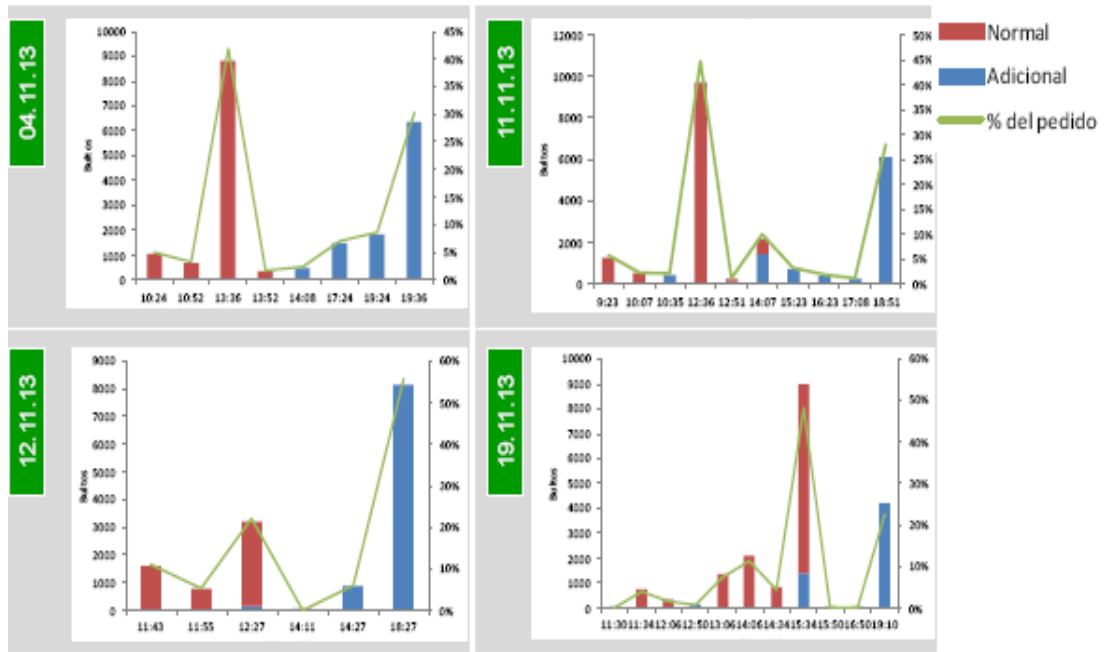


Figura No. 22 Estructura de Pedido por hora pico.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

- Los recorridos de picking presentan el siguiente comportamiento dentro del Centro de Distribución.

RECORRIDOS DE PICKING POR PEDIDO

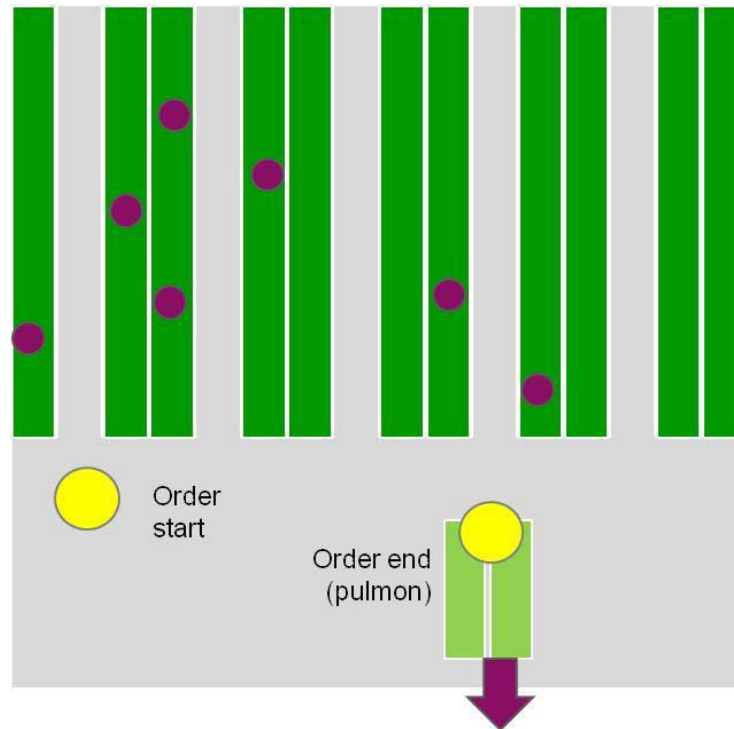


Figura No. 23 Recorridos de picking.
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

3.1.5 Proceso de Despacho

El alcance de este flujo consiste en realizar la entrega de los productos listos para el despacho y sellado en la zona destinada para validación/despacho, validación y registro en sistema WMS, entrega con distribución los clientes finales para planeamiento de despachos, validación con responsable de la carga.

- La zona de despacho consta de tres etapas: (a) validación con detalle de pedido, (b) apilamiento conforme volumen – peso de pedido, (c) impresión final de guías y entrega a transportista.
- Los errores representativos de mala calidad del despacho lo vemos reflejado en las incidencias reportadas por el cliente final, se tomó como muestra uno de los clientes representativos, Supermercados Santa María, las incidencias faltantes más altas se encuentran en el mes de diciembre con la tienda Ofelia y Santa Clara.

INCIDENCIAS FALTANTES

SUPERMERCADOS SANTA MARÍA

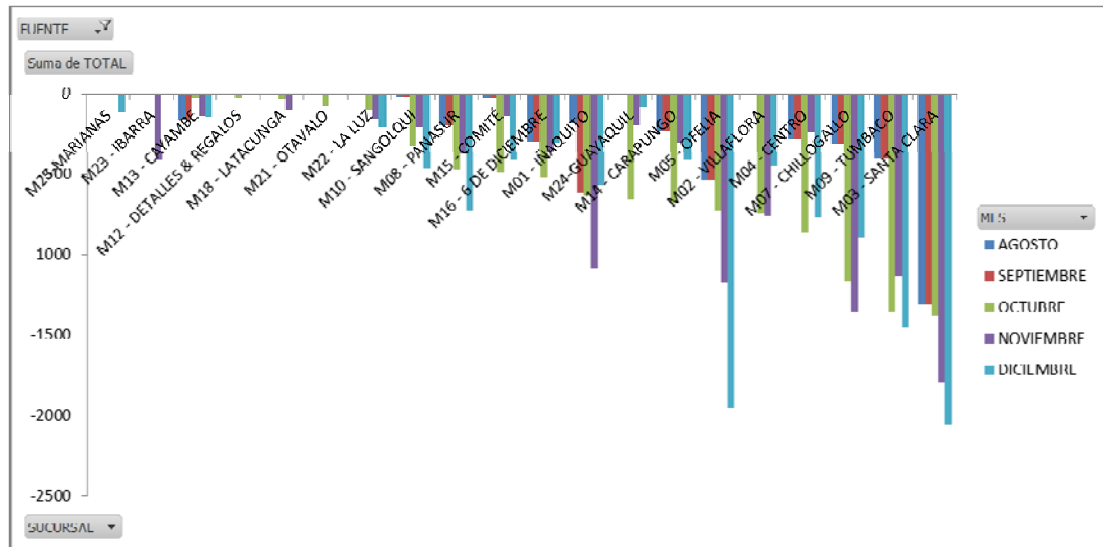


Figura No. 24 Incidencias faltantes Supermercados Santa María.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

- En cuanto a las incidencias sobrantes, el mes representativo es Octubre 2013 con la tienda de Latacunga, Villafloa, Panasur, Santa Clara.

INCIDENCIAS SOBRANTES

SUPERMERCADOS SANTA MARÍA

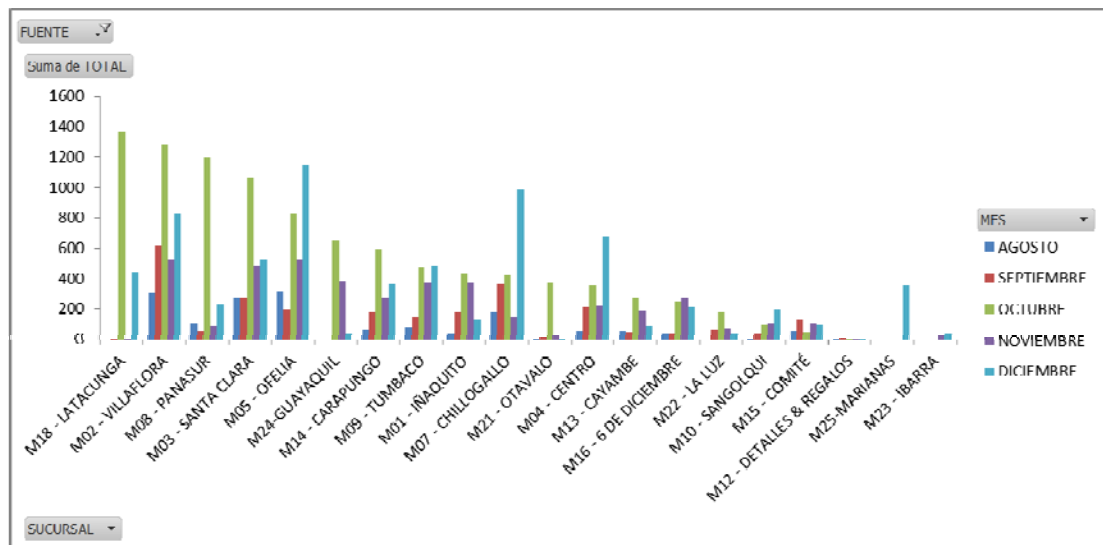


Figura No. 25 Incidencias Sobrantes Supermercado Santa María.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

3.2 FLUJOGRAMAS OPERATIVOS

A continuación se presenta la trayectoria del producto a lo largo del flujo de la operación con el fin de ilustrar a detalle como se efectuan en conjunto cada uno de los procesos.

3.2.1 Flujo de Proceso de Recepción

Tabla No. 9
Flujo grama Proceso de Recepción.















Proceso: Recepción		Actividad	Actual							
		Operación	187							
		Inspección	36							
		Transporte	15							
		Espera	180							
		Decisión								
		Documento	5							
		Almacenamiento								
		Total (min)	423							
Actividad	Cantidad (unid)	Tiempo (min)	Símbolo							
Recepción de Interfaz de Orden de compra por proveedor.	1	5	x							
Espera de interfaz item master por proveedor pendiente	1	180						x		
Coordinar recurso para recepción/ validación de carga.	1	10				x				
Destinar horarios de recepción de camiones por proveedor.	1	20				x				
Confirmar y autorizar con garita la llegada de proveedor y tipo de camión.	1	2				x				
Asignación de anden de recepción de camiones por proveedor/cliente	1	1	x							
Verificar sellos de seguridad del transporte.	1	1						x		
Recibir documentos de transporte (guía remisión).	1	1	x							
Apertura de puertas del transporte	1	5	x							
Verificación de condiciones de carga transportado	1	25						x		
Descarga de producto de transporte a pallet	1	60	x							
Clasificación de producto por código, fecha y lote	1	60				x				
Paletizar producto	1	10	x							
Rotular pallet de producto	1	10	x							
Validación/Verificación de códigos y cantidad fisico/documento de recepción	1	10						x		
Entrega de documentos con observaciones de validación recepción	1	5							x	
Transportar pallets a zona de almacen	1	15						x		
Reporte de novedades en recepción.	1	3	x							

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

3.2.2 Flujograma de Proceso de Almacenamiento

Tabla No. 10
Flujo grama Proceso de almacenamiento















Proceso: Almacenamiento		Actividad	Actual								
		Operación	20								
		Inspección	180								
		Transporte									
		Espera									
		Decisión									
		Documento									
		Almacenamiento									
			Total (min)	200							
Actividad	Cantidad (unid)	Tiempo (min)	Símbolo								
											
Colocar pallet en posiciones asignadas	1	20	x								
Validación de ubicaciones vacias sistema vs fisico	1	180		x							

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

3.2.3 Flujograma de Proceso de Slotting

Tabla No. 11
Flujo grama Proceso Slotting















Proceso: Slotting		Actividad	Actual							
		Operación	325							
		Inspección	35							
		Transporte								
		Espera								
		Decisión								
		Documento	10							
		Almacenamiento	10							
	Total (min)			380						
Actividad	Cantidad (unid)	Tiempo (min)	Símbolo							
										
Matricular producto nuevo	1	5	x							
Asignar de ubicación de picking producto nuevo	1	10		x						
Elaborar cronograma de conteos diarios por pasillo	1	30	x							
Arreglo de ubicaciones de picking por cantidad y código	1	20	x							
Conteo de cantidad de producto por ubicación de picking, por pasillo	1	60	x							
Análisis resultado de conteos realizados por pasillo.	1	60	x							
Reconteo de cantidad por ubicaciones de picking.	1	30	x							
Recepción/Validación de solicitud de pedido vs	1	80	x							
Revisión de cantidad de producto faltante en canal de despacho vs ubicación de picking.	1	5		x						
Entrega de cantidad de producto faltante.	1	5	x							
Cancelación de cantidad de producto faltante en ubicación y canal de despacho.	1	5	x							
Validación de cantidad de producto no despachado.	1	20			x					
Saneo de producto en mal estado de ubicación.	1	10	x							
Asignar destino de cantidad de producto buen estado que no completa cantidad de U/C.	1	10	x							
Elaborar formato de cantidad producto en mal estado.	1	10						x		
Almacenamiento de unidades sobrantes de validación producto mal estado.	1	10							x	
Registro en sistema cantidad de producto mal estado y buen estado.	1	10	x							

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

3.2.4 Flujograma de Proceso de Picking

Tabla No. 12
Flujo grama Proceso picking.















Proceso: Picking		Actividad	Actual							
		Operación	60							
		Inspección	42							
		Transporte								
		Espera								
		Decisión								
		Documento								
		Almacenamiento								
			Total (min)	102						
Actividad	Cantidad (unid)	Tiempo (min)	Símbolo							
										
Generar tarea de picking	1	2	x							
Generar tarea de extracción	1	2	x							
Generar tareas de reposición	1	2	x							
Realizar tareas de picking por pedido	1	60				x				
Cerrar tareas de picking	1	2	x							
Cerrar tareas de reposición	1	2	x							
Cerrar tareas de extracción	1	2	x							
Entrega/Recepción de actividades por turno	1	20	x							
Entrega de cantidad producto mal estado	1	10	x							

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

3.2.5 Flujograma de Proceso de Despacho

Tabla No. 13
Flujo grama Proceso despacho.

Proceso: Despacho		Actividad	Actual								
		Operación	81								
		Inspección	60								
		Transporte									
		Espera									
		Decisión									
		Documento	10								
		Almacenamiento									
	Total (min)			151							
	Actividad	Cantidad (unidad)	Tiempo (min)	Símbolo							
											
Asignación de canales para colocar picking de pedidos por ordenes	1	10	x								
Impresión detalle de producto colocado en canal de despacho	1	1	x								
Validación de cantidad producto fisico vs detalle	1	30		x							
Validación condiciones fisicas de producto	1	30		x							
Entrega de detalle con cantidad de producto faltante	1	10						x			
Asignación de camión de carga por volumen	1	5	x								
Registro de camión donde se realizara carga/despacho pedido	1	5	x								
Cargar camión por pedido	1	30	x								
Organización de rutas y transporte para clientes varios	1	30	x								

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

3.3 HALLAZGOS OPERATIVOS

Del análisis realizado podemos concluir que encontramos fallas en la identificación de funciones claves de parte de cada uno de los operarios que es parte del proceso, los tiempos de respuesta para aprovisionamiento de recursos es lento, con ello una serie de desacuerdos en la ejecución de actividades a falta de procedimiento definidos, políticas. Los controles para las actividades desempeñadas son mínimas o nulas en algunos procesos, la falta de espacio, los excedentes en recepción, horarios de envío de pedidos finales provocan que el producto quede sin la debida identificación y almacenados en zonas no adecuadas, generando alta manipulación de producto que recaen en demoras y reclamos de cliente por un mejor servicio.

3.4 PROPUESTA DE DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE ALMACÉN, EN CONJUNTO CON RESULTADO DE ENTREVISTAS

Una vez identificado y analizado cada uno de los procesos y sus procedimientos elaboraremos una propuesta en función a lo descrito en puntos 2.3 y 3.1, las métricas de los cambios y mejoras se detallarán en el capítulo 4, punto 4.2.

A continuación propuesta en cada uno de los procesos:

3.4.1 Proceso de Recepción

Objetivo:

Establecer un procedimiento donde se describa los lineamientos generales para realizar la actividad de recepción de los productos que ingresan al almacén, para una correcta aplicación y su registro en sistema.

Alcance:

Se aplica a todos los productos que ingresen al almacén del Centro de Distribución Ransa Operador Logístico.

Responsabilidades:

El Subgerente de Operaciones es responsable de brindar los recursos materiales necesarios, a fin de dar cumplimiento al procedimiento.

Jefatura de Operaciones será el responsable de verificar el cumplimiento del procedimiento y el correcto llenado de los registros respectivos.

Jefatura de Operaciones será el responsable de hacer cumplir los requerimientos del cliente y con lo establecido en el siguiente procedimiento.

El Supervisor de Operaciones es responsable de asegurar el correcto funcionamiento y entendimiento del procedimiento establecido.

Procedimiento:

a) Antes de la recepción

1. El Supervisor de Operaciones recibe vía email el cronograma de proveedores que ingresaran en la semana.
2. El cliente informará y confirmará al Supervisor de Operaciones con anticipación el producto que ingresará.
 - No. Orden de compra
 - Día de ingreso
 - Vigencia orden de compra
 - Ean 13, Descripción, Cantidad solicitada de producto, Unidades, Cajas, Unidad de embalaje.
 - Nombre del proveedor
3. El proveedor solicita, al Supervisor de Operaciones, una cita para la recepción de producto.
4. El Supervisor de Operaciones, genera una solicitud a Jefatura de Operaciones de cuadrilla de estibadores, cinta stretch, pallets, según detalle de pedidos de la semana.

b) Recepción

1. El transportista que llega con los productos se dirige a Garita donde se valida la confirmación de cita con Supervisor de Operaciones.

2. Garita valida la información con Supervisor, e ingresa información de transportista.
3. Se confirma su ingreso y autorización de ingreso.
4. El transportista se dirige al almacén y entrega a Supervisor la siguiente documentación:
 - Guía de remisión
 - Orden de compra
5. El Operario de Recepción valida la información, la cuadrilla ingresa, se procede a descargar el producto y paletizarlo, separado por código, la cuadrilla debe asegurar que el producto este apilado de acuerdo a la data logística.
6. El Operario de Recepción valida códigos y buen estado del producto.
7. El Operario de Recepción, firma, sella y entrega guía de remisión a transportista una vez finalizada recepción.

Tiempo:

Tiempo de recepción antes de la propuesta: 423 minutos.

Tiempo mejorado aplicando propuesta: 155 minutos.

FLUJO GRAMA DE PROCESO RECEPCIÓN

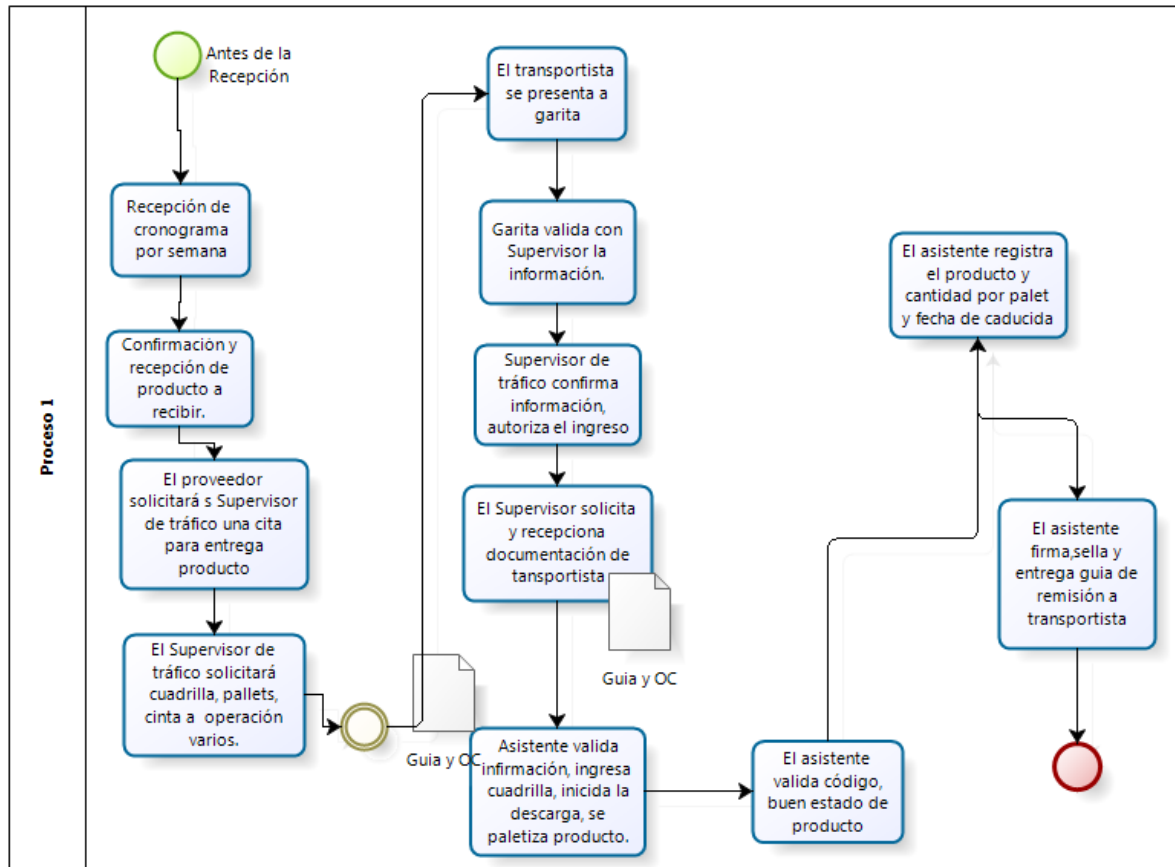


Figura No. 26 Flujo grama Propuesta de proceso de recepción.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

3.4.2 Proceso de Almacenamiento

Objetivo:

Establecer un procedimiento donde se describa los lineamientos generales para realizar la actividad de almacenamiento de los productos que ingresan al almacén.

Alcance:

Se aplica a todos los productos que ingresan al almacén del Centro de Distribución Ransa Operador Logístico.

Responsabilidades:

El Subgerente de Operaciones es responsable de brindar los recursos materiales necesarios, a fin de dar cumplimiento al procedimiento.

El Jefe de Operaciones es responsable de verificar el cumplimiento del procedimiento y el correcto llenado de los registros respectivos.

El Supervisor de Operaciones es responsable de asegurar el correcto funcionamiento y entendimiento del procedimiento establecido.

El Operario de Almacenamiento es responsable de realizar los puntos establecidos en el siguiente procedimiento.

Procedimiento:

1. Después de realizada la inspección y el visto bueno del Supervisor de Operaciones en conjunto con el Operario de Recepción, el Supervisor de Operaciones autoriza el almacenamiento del producto en las ubicaciones respectivas procediendo a entregar al Operario de Almacenamiento el formato respectivo y equipo de radio frecuencia.
2. El Operador de Almacenamiento procede a elevar el producto en los racks según calificación y le consigna las ubicaciones dictadas por equipo de radio frecuencia, una vez concluida su tarea, entrega el equipo a Supervisor de Operaciones, el cual verifica registro en sistema WMS.
3. Para asegurar un correcto almacenamiento de los productos se debe tener en cuenta las siguientes pautas:
 - a) Control
 - El Auxiliar de Slotting instruye al personal de almacén en el manejo del almacenamiento de los productos.

- El Jefe de Operaciones, Supervisor de Operaciones y Operario de Almacenamiento deberán tener presente las condiciones que requiere cada producto para mantener un adecuado almacenamiento de los mismos.
- Todos los productos que ingresen al Centro de Distribución deben de ser almacenados en las condiciones declaradas en sus etiquetas/envase. Los productos que no tienen dicha especificación, deben en todo caso de protegerse del calor excesivo, luz solar y humedad.

b) Equipos

- El almacén debe contar con los equipos, mobiliarios y materiales necesarios para garantizar el mantenimiento de las condiciones y características y propiedades de cada producto.
- Además debe contar con los implementos exigidos en las normas de seguridad laboral.

c) Almacenamiento

- Los estantes y pallet deben estar en buenas condiciones y guardar distancia entre sí para facilitar el manejo de los productos.
 - Mantener la limpieza de los rack, pallet, pisos, paredes y puertas; así como de los productos.
 - Mantener las áreas de tránsito despejadas y libres de materiales ajenos al almacén.
 - Queda estrictamente prohibido comer, beber (*) y fumar en el área de almacenamiento.
- * Solo está permitido beber agua en la zona de oficinas administrativas dentro del almacén.

Tiempo:

Tiempo de almacenamiento antes de la propuesta: 200 minutos.

Tiempo mejorado aplicando propuesta: 120 minutos.

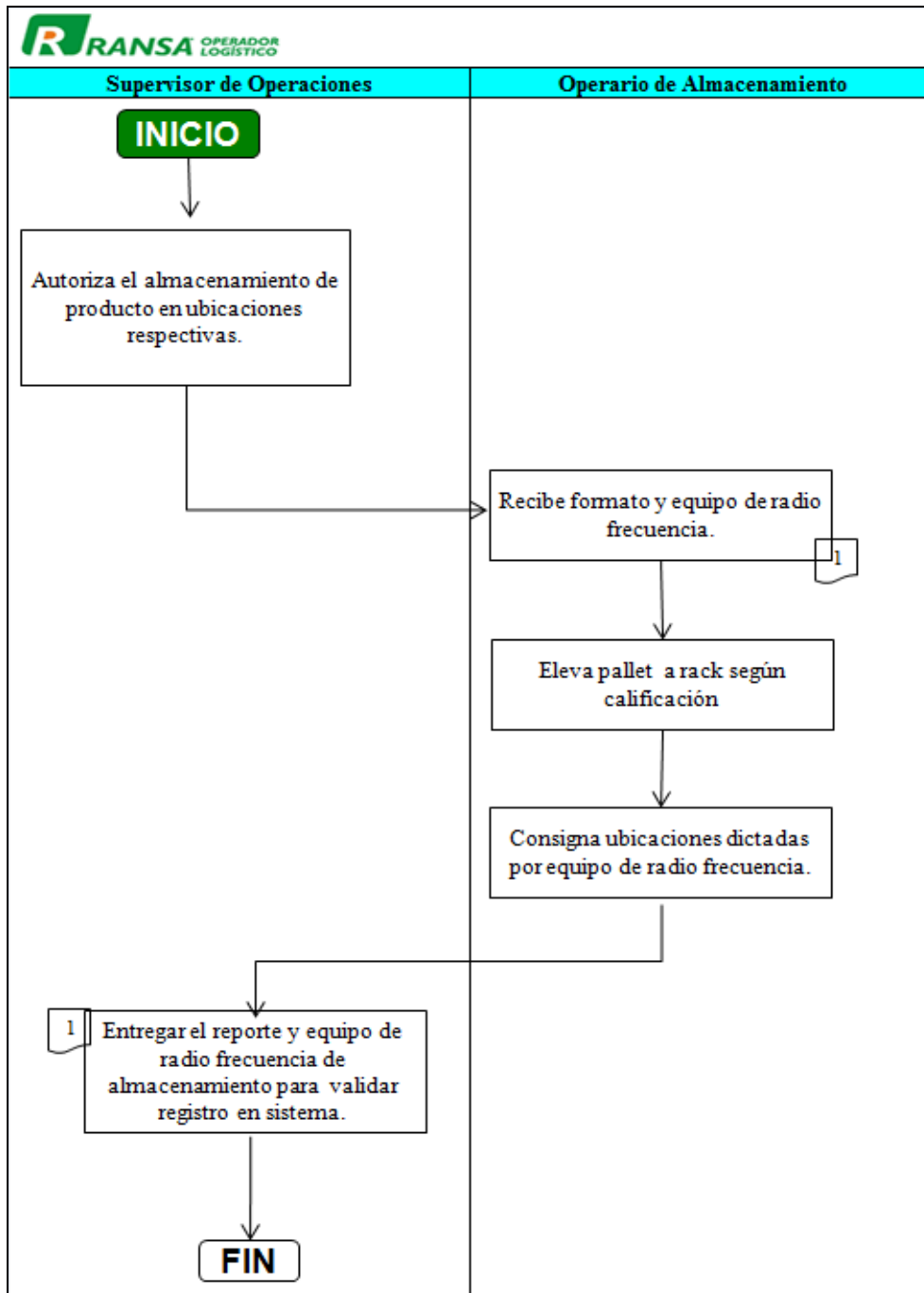
FLUJO GRAMA DE PROCESO ALMACENAMIENTO

Figura No. 27 Flujo grama de proceso de almacenamiento.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

3.4.3 Proceso de Slotting

Objetivo:

Establecer las pautas para efectuar el procedimiento de administración de artículos y lo de organización y control de las divisiones del almacén, así como los recorridos internos (picking, reposición, almacenaje) en el Centro de Distribución.

Alcance:

Este procedimiento es aplicable al área de Slotting del Centro de Distribución.

Responsabilidades:

El Supervisor de Slotting será responsable de realizar las regularizaciones respectivas con el cliente.

El Supervisor de Slotting será responsable de realizar todas aquellas operaciones de slotting que requiera el día (reubicación, almacenamiento, extracción, reposición).

El Auxiliar de Slotting será responsable de verificar que el producto se encuentre correctamente almacenado (por familia, zona, apilabilidad), asignado ubicación de picking.

El Auxiliar de Slotting junto con el Supervisor serán responsables de monitorear la operación con el fin dar seguimiento y solución a incidencias que se presenten en su desarrollo.

Procedimiento:

- 1.- Delimitar de zonas de almacenamiento.
- 2.- Dar caracterización a los productos.
- 3.- Selección de familias de artículos por cada zona.
- 4.- Determinación de zonas compatibles.
- 5.- Características de picking y reserva.

6.- Revisión de Incidencias.

7.- Monitoreo de Operaciones.

FLUJO GRAMA DE DELIMITACIÓN DE ZONA DE ALMACENAMIENTO

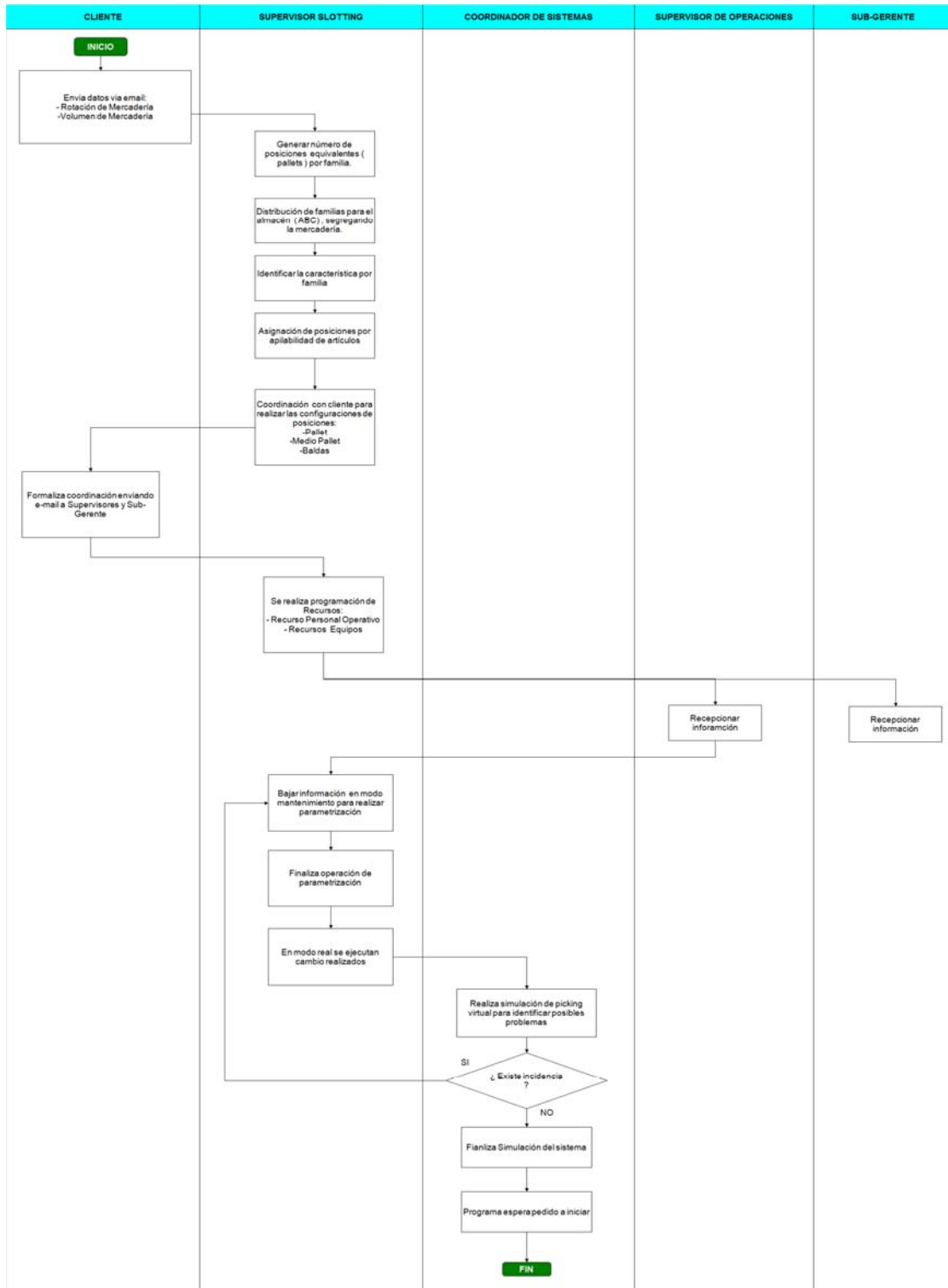


Figura No. 28 Flujo grama de proceso de slotting delimitación de zonas.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

FLUJO GRAMA DE MONITOREO DE OPERACIONES

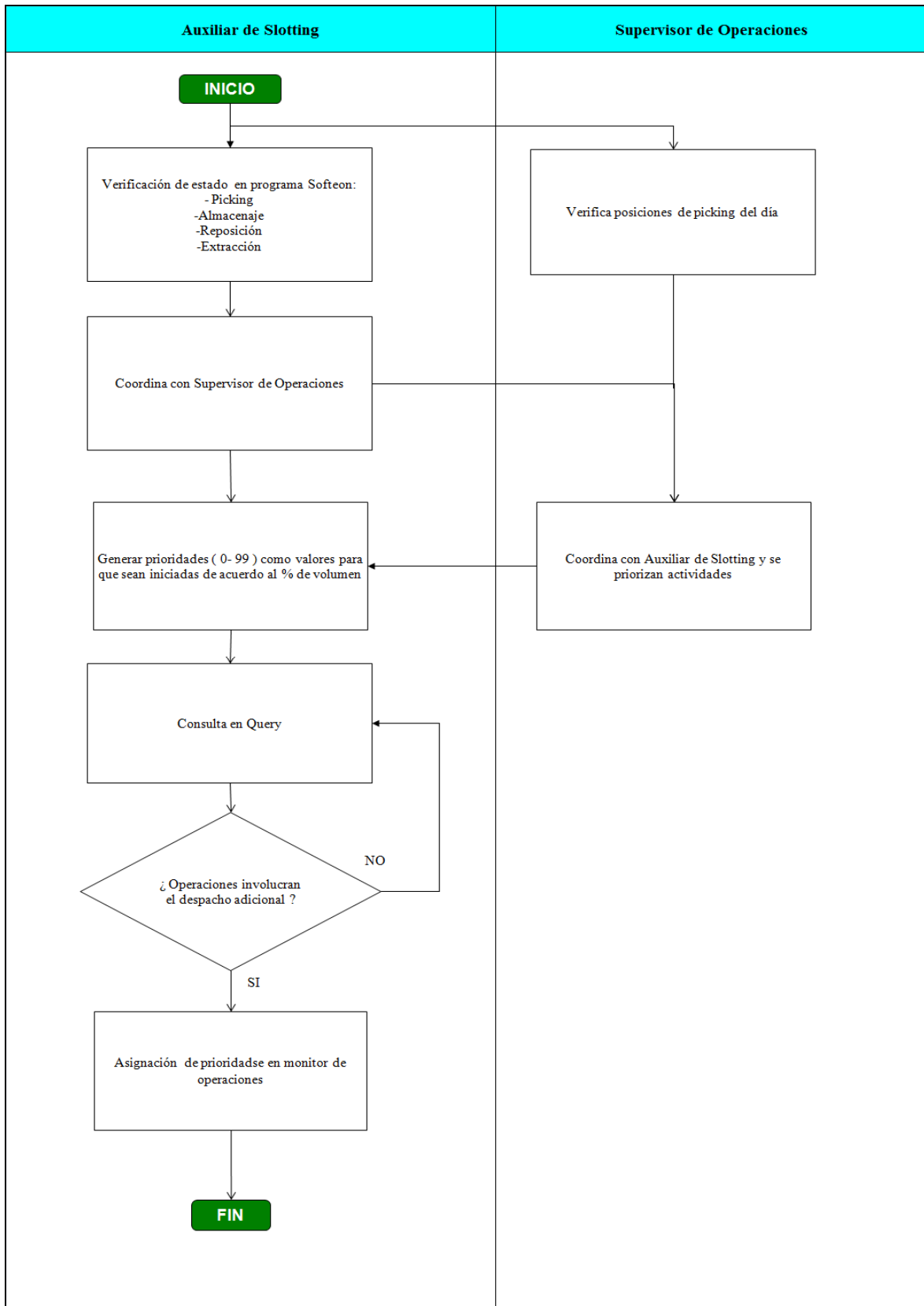


Figura No. 29 Flujo grama proceso de slotting - monitoreo de operaciones.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

FLUJO GRAMA DE REVISIÓN DE INCIDENCIAS

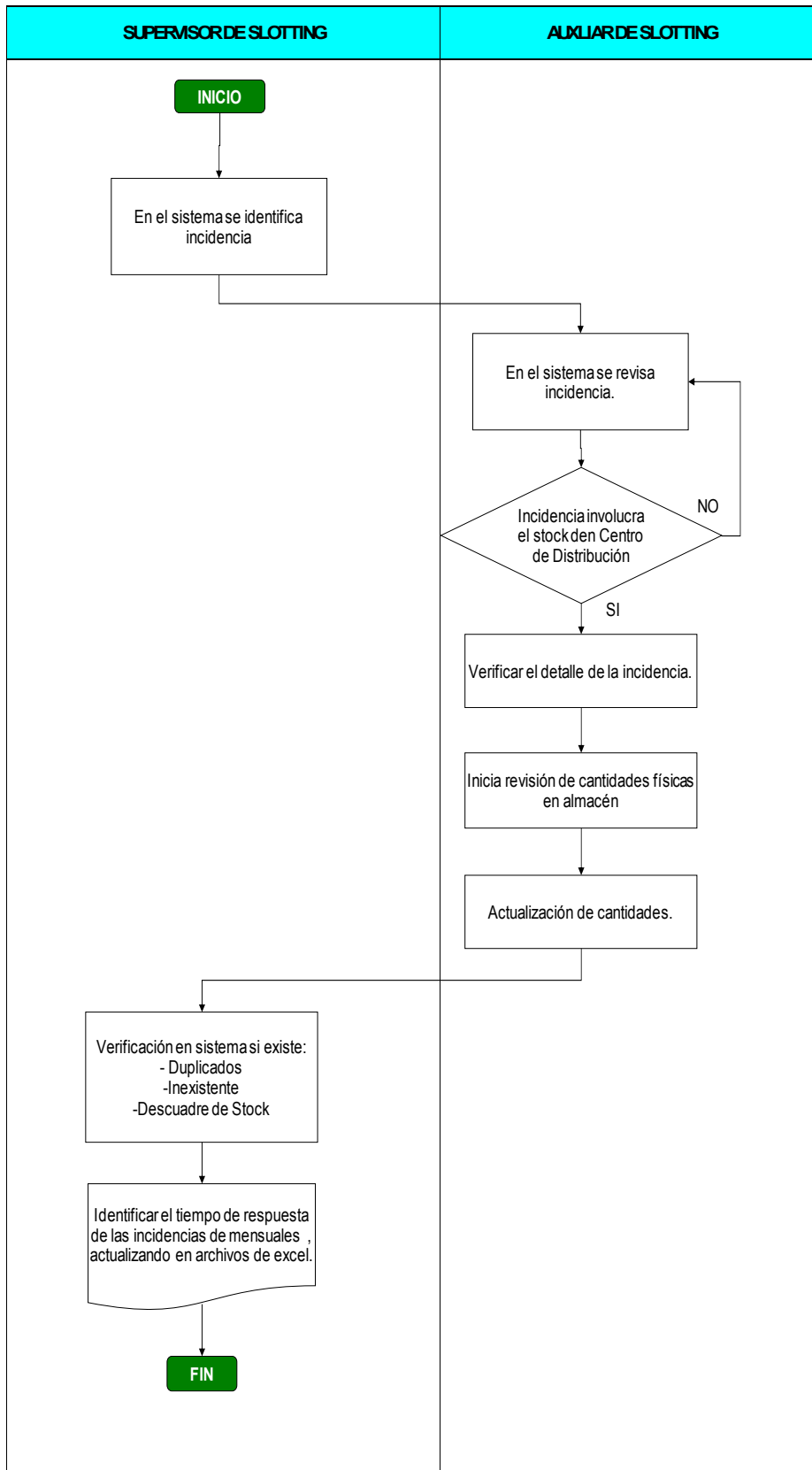


Figura No. 30 Flujo grama de proceso slotting - revisión de incidencias.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

Tiempo:

Tiempos de slotting antes de la propuesta: 380 minutos.

Tiempo mejorado aplicando propuesta: 240 minutos.

3.4.4 Proceso de Picking

Objetivo: Establecer un método adecuado para preparar correctamente el producto solicitado por el cliente para su despacho y envío.

Alcance: Se aplica a los productos que se encuentran en el almacén del Centro de Distribución de Ransa Operador Logístico.

Responsabilidades:

El Jefe de Operaciones es responsable de hacer cumplir el presente procedimiento.

El Supervisor de Operaciones es responsable de controlar y verificar el correcto cumplimiento del procedimiento y de supervisar que los almaceneros cumplan con el procedimiento.

Términos:

Interfaz: Relación de pedidos autorizados por el cliente.

Procedimiento:

1. El cliente envía el pedido de despacho de producto mediante la interfaz al Asistente de Sistemas y este emite la relación de pedidos autorizados y validados al Supervisor de Operaciones.
2. El Supervisor de Operaciones carga la interfaz y asigna recursos para inicio de picking.

3. El Operador de Picking realiza reposiciones, en conjunto con un segundo Operador de Picking que realiza recorridos de picking y prepara el producto, si las ubicaciones y producto se encuentran correctas se completa la tarea y se procede a colocar el producto en canal de pre despacho.
4. En caso de encontrar la tarea pendiente de finalizar se procede a validar las reposiciones efectivas y realizar el recorrido de picking.

Tiempo:

Tiempos de picking antes de la propuesta: 102 minutos.

Tiempo mejorado aplicando propuesta: 80 minutos.

FLUJO GRAMA DE PROCESO DE PICKING

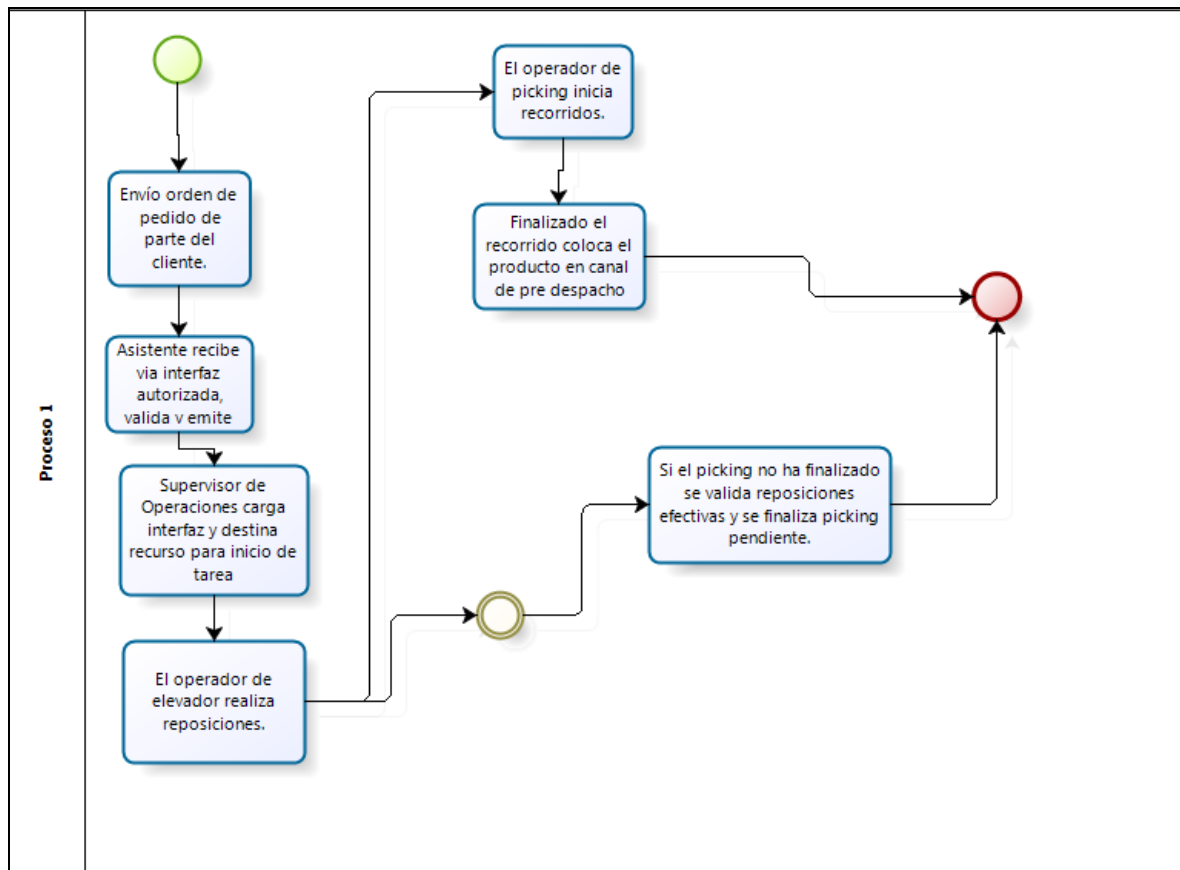


Figura No. 31 Flujo grama proceso de picking.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

3.4.5 Proceso de Despacho

Objetivo: Establecer un procedimiento donde detalle lineamientos generales para realizar el despacho de producto, en coordinación con el cliente.

Alcance: Aplicable a las operaciones para todos los pedidos a despachar del almacén.

Responsabilidades:

El Supervisor de Operaciones es responsable de hacer cumplir el presente de procedimiento.

Definiciones:

Expedición: Proceso de filtrar, corregir y examinar el producto ubicada en el canal de pre-despacho en base al pedido.

Canal de pre-despacho: Ubicación donde se coloca el producto antes de despachar (canales), así como también es donde se realiza la expedición del producto.

Procedimientos:

1. El Supervisor de Operaciones destina recursos necesarios para realizar la expedición.
2. Los Operarios de Despacho asignados realizaran la validación respectiva del producto por pedido.
3. Dependiendo del resultado de la expedición del producto puede estar conforme y no conforme.

Expedición No Conforme

- Si la expedición de producto no es conforme el Operario de Despacho informa al Auxiliar de Slotting para que analice las posibles causas y solución de incidentes.

- El Auxiliar de Slotting se encarga de hacer la reposición y entregar al Operario de Despacho.
- El Operario de Despacho valida el producto entregado y finaliza el proceso.

Expedición Conforme

- Si la expedición del producto es conforme el Operario de Despacho da conformidad y procede con cierre de pedido.

Tiempo mejorado:

Tiempos de picking antes de la propuesta: 151 minutos.

Tiempo mejorado aplicando propuesta: 125 minutos.

FLUJO GRAMA DE PROCESO DESPACHO

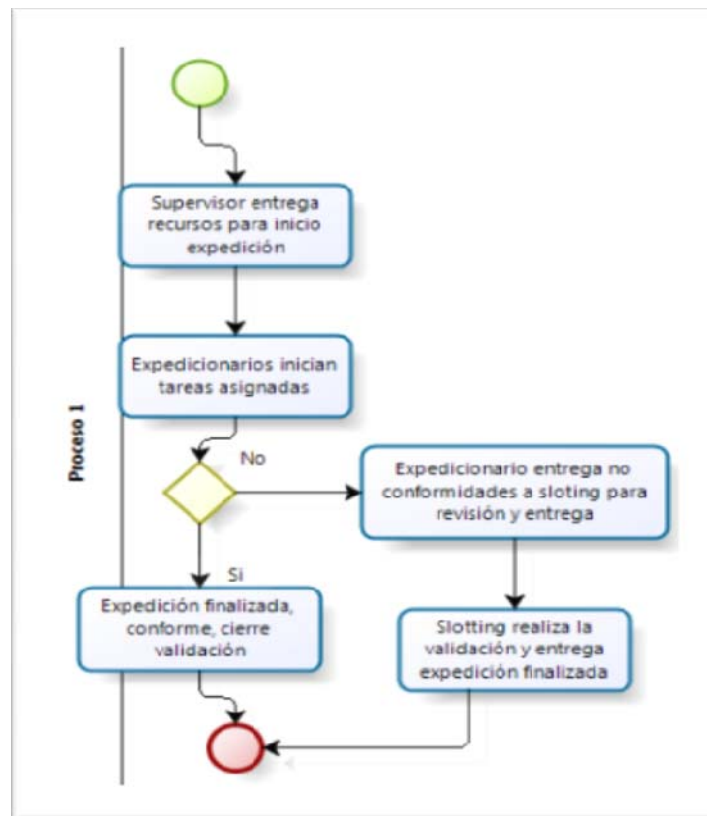


Figura No. 32 Flujo grama de proceso de despacho.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

Hemos corroborado que al desarrollar procedimientos adecuados a la realidad de la operación, el personal se identifica con sus actividades e inicia cambios y con ello mejoras que se desarrollan en capítulo siguiente con la implementación.

4 IMPLEMENTACIÓN

La mejor forma de ver reflejada la propuesta de mejora de un plan es a través de la aplicación de la misma, involucrando a todo el personal como parte de un todo.

Las actividades que se desarrollarán como implementación será:

- Capacitación al personal
- Definir métricas de mejora
- Verificar la mejora de los procesos y procedimientos
- Evaluar la mejora en satisfacción del cliente.

Iniciamos con el desarrollo de capacitaciones al personal:

4.1 CAPACITACIÓN POR EQUIPOS DE TRABAJO

Una de las actividades fundamentales para obtener resultados en implementaciones de calidad especialmente en servicios es capacitar al personal y estos sean consolidados como equipos de trabajo, el servicio es resultado de las labores que el personal realice.

Gunther y Hawkins dicen: “Una queja frecuente por parte de los gerentes es la dificultad en encontrar el tiempo para entrenar a su equipo de trabajo en herramientas de calidad”.

A continuación desarrollaremos el plan de capacitación por implementación:

Objetivo:

Establecer autoridad, responsabilidad y metodología para llevar a cabo la capacitación del personal de las diferentes áreas del Centro de Distribución, para que tenga la competencia necesaria que asegure el desenvolvimiento y desempeño adecuado en las tareas propias de su trabajo.

Alcance:

Dirigido a todo el personal del Centro de Distribución de Ransa Operador Logístico.

Responsabilidades:

1. El Jefe de Operaciones y Supervisores, serán responsables de verificar el cumplimiento del procedimiento y realizar el cronograma anual de capacitaciones.
2. El personal del almacén es responsable de cumplir con el procedimiento.
3. El Jefe de Operaciones es responsable de brindar los recursos necesarios para hacer cumplir el presente plan de capacitación.

Términos:

Competencias: Características que subyacen a nivel de la personalidad de los individuos y condicionan su comportamiento, habilidades y destrezas en distintas situaciones laborales y personales, las cuales anticipan el desenvolvimiento y/o desempeño del postulante en el puesto requerido.

Habilidad: Se refiere al saber cómo hacer o desempeñarse con distintos eventos mediante procesos más elaborados a nivel mental, como lo son: analizar, seleccionar y generalizar experiencias.

Destrezas: Se refiere al saber cómo hacer o desempeñarse debido a procesos automatizados o experiencias repetitivas.

Formación: Nivel de capacitación obtenido por las personas sobre la base de estudios formales.

Experiencia: Tiempo de práctica de una actividad que permita asegurar que la persona adquirió el conocimiento o la habilidad necesaria para ejecutar su trabajo en forma efectiva.

Capacitación: Conjunto de actividades orientadas a proporcionar, mantener y desarrollar los conocimientos de la persona, con la finalidad de desempeñar adecuadamente las tareas propias de su trabajo. La capacitación puede realizarse de diferentes métodos (adiestramiento, curso expositivo, taller, programas y demás).

Entrenamiento: Conjunto de actividades orientadas a proporcionar, mantener y desarrollar habilidades psico-motoras y la destreza del personal, con el fin de incrementar su eficiencia en el puesto de trabajo.

Tabla No. 14
Programa de Capacitaciones.

PROGRAMA DE CAPACITACIONES - AÑO 2013

Nº	ÁREA	Nº DE PERSONAS A CAPACITAR	DIRIGIDA A	TEMA	HRS PROGRAMADAS	MESES											
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
1	Consumo Masivo & Retail	5	Personal operativo	Recepción, almacenamiento, conservación de producto	02 horas	P	P	P									
	Tráfico					E	E	E									
2	Consumo Masivo & Retail	4	Personal operativo	Buenas Prácticas Almacenamiento	02 horas	P	P	P	P								
	Slotting & Inventarios					E											
3	Consumo Masivo & Retail	90	Personal operativo	Recogida y consolidación de pedidos	03 horas				P	P	P	P	P	P			
	Picking							E	E	E							
4	Consumo Masivo & Retail	30	Personal operativo	Recepción y preparación de producto	05 horas							P	P	P			
	Expedición										E						

80

Horas Programadas: P
 Horas Ejecutadas: E

Elaborado por:

Jefe/Supervisor de Operaciones

Aprobado por:

Subgerente de Operaciones

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

4.2 DETERMINAR MÉTRICAS DE MEJORA CONTROLADAS

No se puede mejorar lo que no se conoce y no se puede conocer lo que no se mide. Es necesario que la empresa defina métricas o indicadores que le señalen el avance en la obtención de sus objetivos, calidad y rendimiento de los procesos y sus tareas involucradas, se han definido métricas para las siguientes áreas:

- Recepción y almacenamiento
- Slotting & Inventarios
- Picking
- Despacho

4.2.1 Proceso de Recepción y Almacenamiento

Con las métricas definidas en recepción y almacenamiento buscamos tomar acciones correctivas con proveedores, definir claramente condiciones para recepción, y la eficiencia en el almacenamiento conforme a parámetros específicos de recepción de producto.

1. *Incidencias por recepción por proveedor*

Objetivo: Controlar la calidad de los pedidos generados.

Definición: Número de cajas por pedidos por proveedor rechazados por no cumplir requisitos de recepción.

Cálculo:

= Número de cajas recibidas con novedad por pedido.

Periodicidad: Este indicador se calcula diariamente.

Responsable: El responsable para el cálculo será el Supervisor de Operaciones.

Fuente de información: Operario de Recepción alimentara base de información de incidencias por proveedor diariamente.

Área que recibe resultado de indicador: Slotting e Inventarios.

Impacto: Esfuerzo del personal en identificar errores, retrasos recepción, reincidencia en errores sin corrección.

2.- *Nivel de ocupación*

Objetivo: Controlar la ocupación efectiva de instalaciones por mes.

Definición: Porcentaje de la capacidad actualmente utilizada del almacén.

Cálculo:

$$= \frac{\text{Posiciones ocupadas mes}}{\text{Total posiciones disponibles mes}} * 100$$

Periodicidad: Este indicador se calcula mensualmente.

Responsable: El responsable para el cálculo será el Jefe de Operaciones.

Fuente de información: Se solicitará al área de sistemas reportes de ocupación diaria y área de slotting informara capacidad total almacén.

Área que recibe resultado de indicador: Recepción, Slotting e Inventario.

Impacto: Mide utilización en situaciones normales y sus máximos de capacidad instalada en almacén.

4.2.2 Proceso de Slotting

Las métricas definidas en este proceso buscan dar confiabilidad al cliente sobre control de stock y al almacén la credibilidad sobre el resguardo de propiedad de cliente.

1.- *Eficiencia registro de Inventarios*

Objetivo: Medir la exactitud de los inventarios con el fin de dar confiabilidad en reportes.

Definición: Porcentaje de ítems que presenta diferencia con respecto al reporte de inventarios físicos.

Cálculo:

$$= \frac{\text{Total ítems con diferencia conteo}}{\text{Total ítems contabilizados}} * 100$$

Periodicidad: Este indicador se calculará mensualmente.

Responsable: El responsable de este cálculo es el Jefe de Slotting & Inventarios.

Fuente de información: Auxiliares de Slotting ejecutaran conteos programados en función a cronogramas mensualmente elaborados por Jefe de Slotting & Inventarios.

Área que recibe el indicador: Subgerencia de Operaciones, Jefe de Operaciones.

Impacto: Confiabilidad de inventarios reportados con el fin de identificar diferencias y realizar acciones correctivas.

2.- *Cumplimiento sistema FEFO*

Objetivo: Controlar productos despachados cumpliendo FEFO (primero en caducar, primero en salir) desde Centro de Distribución.

Definición: Porcentaje de cumplimiento de despacho por sistema FEFO. Validación de rotación producto, validación de fechas registradas en sistema por recepción y fechas colocada en ubicación de picking para despacho.

Cálculo:

$$= \frac{\text{Total items en picking con fecha mayor a la reserva}}{\text{Total items en picking}} * 100$$

Periodicidad: El cálculo del indicador será mensual.

Responsable: Será responsable cálculo Jefe de Slotting & Inventarios.

Fuente de información: Supervisor emitirá diariamente reportes de caducidad.

Área que recibe el indicador: Jefe de Operaciones.

Impacto: Control de rotación y caducidad de producto.

4.2.3 Proceso de Picking

Las métricas definidas en este proceso generarán confianza en los abastecimientos y se verá reflejada en ventas efectivas.

1. *Fill rate*

Objetivo: Controlar la demanda atendida en función al stock disponible en Centro de Distribución.

Definición: Porcentaje atendido en función al stock evitando retrasos en los pedidos.

Cálculo:

$$= \frac{\text{Total items picados}}{\text{Total items solicitados por pedido}} * 100$$

Periodicidad: El cálculo de este indicador será mensual.

Responsable: El responsable de cálculo de este indicador será el Jefe de Operaciones.

Fuente de información: Supervisor de Operación.

Área que recibe: Subgerencia, Slotting & Inventarios

Impacto: Tomar acciones sobre el nivel de servicio sobre el inventario con el fin de satisfacer la demanda en cada pedido.

4.2.4 Proceso de Despacho

La preparación y efectividad de la preparación del pedido y su despacho/entrega en punto final dependerá del filtro de validación y control adecuada de existencias en unidades de carga/despacho.

1. ~~Efectividad validación pedidos~~

Objetivo: Controlar la calidad de producto solicitado para despacho.

Definición: Porcentaje de unidades que no cumpla con el detalle de pedido solicitado (faltante – sobrante) en entrega cliente final.

Cálculo:

$$= \frac{\text{Faltantes} - \text{Sobrantes reportados}}{\text{Total items solicitados por pedido}} * 100$$

Periodicidad: Este indicador se calcula mensualmente.

Responsable: El responsable de cálculo de este indicador será el Jefe de Operaciones.

Fuente de información: Operario de Despacho.

Área que la recibe: Slotting e Inventarios, Despacho, Picking.

Impacto: Retrasos en la operación, reproceso de validación.

4.3 VERIFICAR EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS CON PROPUESTA Y MÉTRICAS IMPLEMENTADAS

A continuación detallaremos los resultados obtenidos con propuestas de procesos y sus métricas implementadas, respectivamente.

4.3.1 En Función a la Propuesta de Procesos

Se detalla a continuación la actividad más relevante, sobre la cual se tomaron acciones para mejora en tiempos de respuesta.

Tabla No. 15
Propuesta de procesos mejorado

PROCESO	ACTIVIDAD ANTERIOR	ACTIVIDAD MEJORADA	TIEMPO INICIAL (min)	TIEMPO MEJORADO (min)
Recepción	La orden de compra para proceder con la recepción se recibía el mismo día de la recepción de forma parcial.	Se llego a un acuerdo con el cliente sobre la recepción de órdenes de compra semanal, con aceptación de excepciones diaria, una vez concluida la recepción, de esta manera apoyamos la organización de compra y abastecimiento para el cliente y planificación adecuada para la recepción en Ransa.	423	155
Almacenamiento	Ubicaciones para almacenamiento ocupadas. Desorden.	Se desarrollo como control el validar las ubicaciones vacías que indica el sistema vs físico, y las inconsistencias ser corregidas en un plazo no mayor a 1 hora el mismo día que se emite el reporte respectivo. Adicionalmente con la orden de compra semanal se proyecto el espacio requerido semanalmente.	200	120
Slotting	Actividades de seguimiento se realizaban de dos a tres veces por semana generando demoras en todo el proceso.	Actividades de seguimiento se realizan diariamente, actividades como ubicación de picking por producto, caducidad, ubicaciones de reserva disponibles para recepción, conteos cíclicos.	380	240
Picking	Realizar tareas de picking pasando de dos a tres veces por el mismo pasillo.	Reorganización de zonas, con movimiento de producto y sistema que mejoren los recorridos generados por pedido.	102	80
Despacho	Validación y carga de producto solicitado por camión.	La validación y carga la realiza conductores en conjunto con un operario de despacho. Previa validación de operario de picking y despacho.	151	125

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

4.3.2 En Función a las Métricas Implementadas

A) Incidencias por recepción por proveedor

Vemos un incremento notable de las incidencias desde el mes de enero 2013, 2155 cajas, a diciembre 2013, 5374 cajas, la razón principal de rechazo de producto por

pedido es por fecha corta, 9179 cajas. Con este control en recepción se ha conseguido que los diferentes clientes que mantienen su producto almacenado en el Centro de Distribución, tomen acciones con sus proveedores respectivos y se refuerce las condiciones que se deben cumplir para que un producto sea ingresado al mismo.

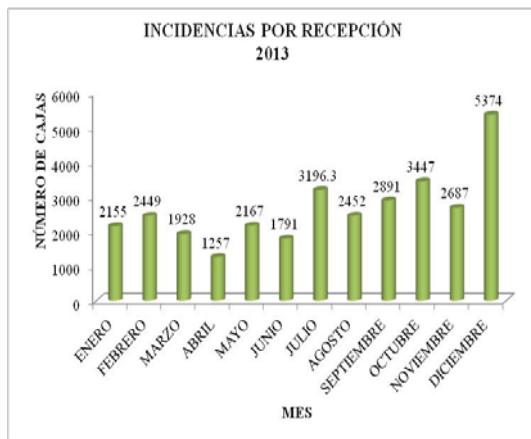


Figura No. 33 Incidencias por recepción
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

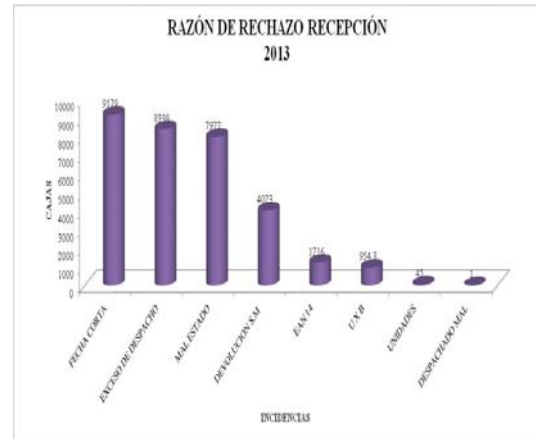


Figura No. 34 Razón de rechazo recepción.
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

B) Ocupación Instalada

Con respecto a la ocupación instalada vemos cambios significativos para el cierre del año 2012 el nivel de ocupación era del 79%, para el mes de diciembre 2013 indica que con un total de 90 proveedores centralizados, nos encontramos al 82% de ocupación.

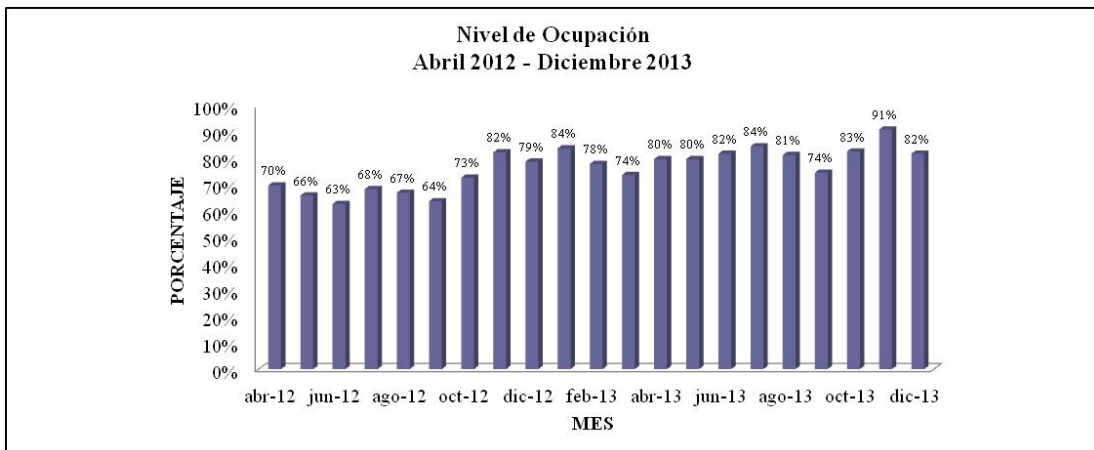


Figura No. 35 Nivel de Ocupación.
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

C) Eficiencia en el registro de inventarios (físico vs sistema) – ERI

Con el indicador, Eficiencia de registro de inventarios- ERI, hay una mejora significativa del 58,76% al cierre a diciembre del 2012 con 4670 ítems, pasa a un 85% con un total de 5208 ítems para el mes de octubre 2013, se implementó controles y seguimiento en tres aspectos:

- Ítems que no se despachan
- Producto A, B, C
- Reposiciones efectivas, ítems en ubicación de picking correcto, parámetros reposición.

Observamos una caída notable para el mes de diciembre 2013, 49%, se suspenden los conteos cíclicos diarios para dar paso a despachos de temporada.

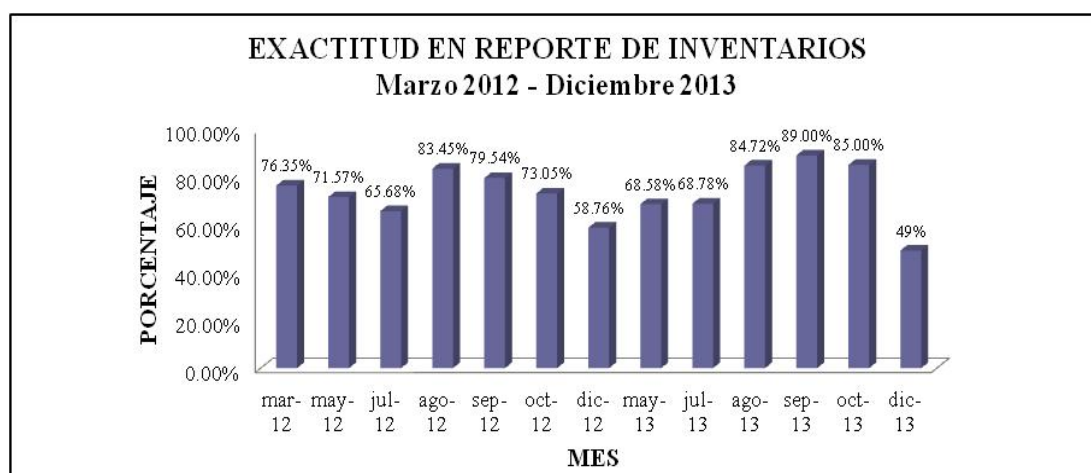


Figura No. 36 Exactitud en reporte de inventarios.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

D) Cumplimiento sistema FEFO

Al iniciar control en cumplimiento de despachos con sistema FEFO, se identificaron razones como desorden en registro de ubicaciones al momento de almacenar, saldos en reposiciones de producto son colocadas en posiciones distintas al lugar de origen, los registros de cantidad de producto en ubicaciones de picking con reserva

comparadas con las reportadas en controles cíclicos no eran consistentes, al dar procedimientos alineados a la realidad el indicador de cumplimiento de sistema FEFO cambio de un 3,66% de códigos con inconsistencia a un 2,26% de códigos.

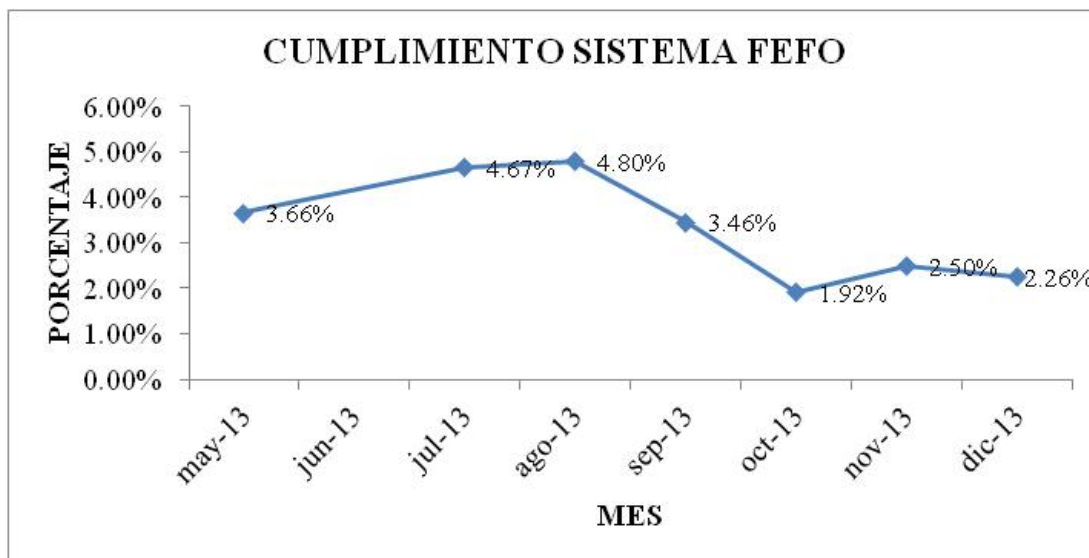


Figura No. 37 Cumplimiento sistema FEFO.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

E) Cantidad Solicitud vs. Cantidad Despacho – Fill Rate

En el cálculo de Fill rate se clasificaron en Fill Rate depurado y un Fill Rate sin depurar, la característica del primero radica en recibir el pedido y antes de iniciar la preparación de dicho pedido se realiza una validación de stock solicitado vs stock disponible, se ajustan las cantidad a stock disponible, se informa a cliente las inconsistencias y se procede a preparar dicho pedido. Un Fill Rate sin depurar, se registra los requerimientos realizados en más o menos de la cantidad reportada en sistema. En figura No. 37 observamos que con un Fill Rate depurado la cantidad solicitada vs la cantidad despachada cumple con un 91%, mientras que un Fill Rate sin depurar tiene un cumplimiento del 84%, estos indicadores han permitido reforzar los controles con el cliente al momento de realizar sus requerimientos de despacho, sincerar saldos de inventarios, ajustar sus requerimientos de abastecimiento, definir mejor rotación de producto.

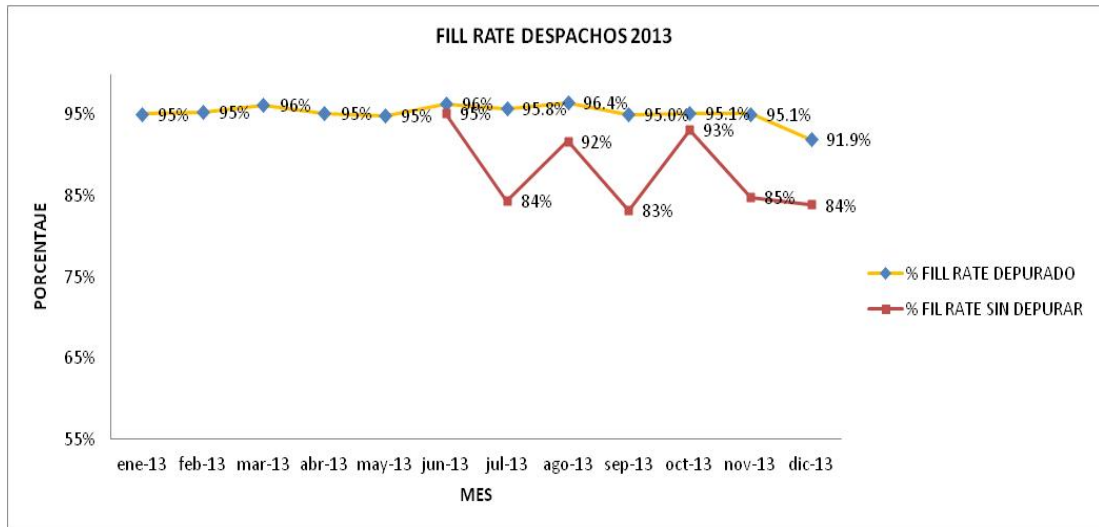


Figura No. 38 Fill rate despachos.
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

F) Efectividad en la validación de pedidos

Con respecto a validaciones en canal de despacho (faltantes/sobrantes), existen puntos de mejora que tomar en cuenta, trabajo directo con el picador, entrenamiento y estandarización de procedimiento de validación. La cantidad de sobrantes no compensan la cantidad de faltantes reportados, las oportunidades de mejora se enfocaron en corrección y seguimiento a posiciones de picking (productos similares almacenados cerca uno del otro), demora reposiciones. Del total de incidencias en el mes de diciembre 2013, que representan el 0,33% del pedido se encuentran que su producto se encuentra almacenado y no fue despachado o se envió mayor cantidad de la solicitada, haciendo un total de 864 cajas resueltas.

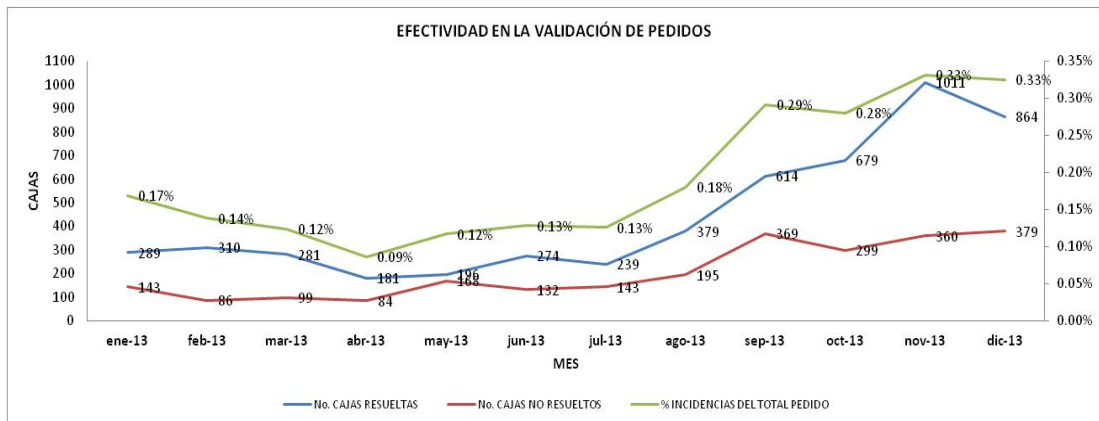



Figura No. 39 Efectividad en la validación de pedidos.
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

4.4 EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON LA APLICACIÓN DE LOS NUEVOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Se realizó una encuesta para evaluar el grado de satisfacción que tienen los clientes con los cambios realizados, se adjuntan los resultados obtenidos:

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE

Tabla No. 16
Encuesta de satisfacción de clientes.

		SM	FAMILIA	PROTISA	CAROZZI	HERBALIFE	DAMCO	IDEAL ALAMBREC	ARCOR	3M	TOTAL	%
		1. Califique la calidad general el servicio brindado por Ransa										
Excelente		1				1	1	1		1	5	56%
Muy buena	1		1	1					1		4	44%
Regular											0	0%
2. Califique nuestro nivel de comprensión de sus necesidades, flexibilidad a excepciones												
Excelente		1			1			1	1	1	5	56%
Muy buena	1		1	1			1				4	44%
Regular											0	0%
3. Califique grado de comunicación hacia usted con respecto al servicio												
Excelente			1	1	1			1			4	44%
Muy buena		1					1		1	1	4	44%
Regular	1										1	11%
4. ¿Qué tan informado sobre nuestro progreso lo mantuvimos?												
Muy informado					1	1	1				3	33%
Un poco informado	1	1							1	1	4	44%
Nada informado			1	1							2	22%
5. ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los plazos?												
Muy eficaces		1	1	1	1	1	1	1			6	67%
Un poco eficaces	1								1	1	3	33%
Nada eficaces											0	0%
6. ¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?												
Muy rápido		1			1			1			3	33%
Ligeramente rápido			1	1			1		1	1	5	56%
Nada rápido	1										1	11%
												54%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Pabón, Gabriela. (2013).

Con estos resultados podemos concluir con respecto a calidad de servicio, es excelente con un 56%, con respecto a la flexibilidad a excepciones, excelente con un 56%, la eficacia en tiempos, ligeramente rápido, con un 56%, oportunidad para continuar con mejoras.

Con respecto al grado de comunicación con respecto al servicio, se califica como muy bueno con un 44%, con igual porcentaje, 44% el cliente respondió que lo mantuvimos poco informado con respecto a los cambios que se dieron. Indicaron con un 67% cumplimos plazos establecidos, siendo muy eficaces.

Con los resultados obtenidos en respuesta a la implementación de métricas, indican que los cambios empiezan a dar resultados con el compromiso del personal, compromiso de la alta dirección, entendimiento y colaboración del cliente en la ejecución y cumplimiento de sus requerimientos.

5 RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 RESULTADOS

- Al definir funciones por área y personal, la rotación de este último pasó de 45% año 2012 a 5% para el año 2013, según datos dados a conocer por el área de Recurso Humano.
- El tiempo de picking inicialmente era de 102 minutos, indicados en análisis de procesos detallado en capítulo III- punto 3.2 – Flujo grama operativa, un solo pedido, un solo operador, con los procedimientos propuestos se mejoró tiempos en la actividad de picking por pedido, actualmente les toma un tiempo total de 80 minutos por persona por pedido, apoyado con el control diario del área de slotting que coloco como procedimiento la delimitación de zonas y monitoreo de operaciones.
- Incremento en unidades de picking por hora por persona de 50 unidades a 90 unidades, según datos manifestados por el Jefe de Operaciones.
- Especialización de personal en validación de producto se ha incrementado, las incidencias generadas en promedio en el cuarto trimestre del 2013, representan un 0,31% del total del pedido, a diferencia del 0,20% del total de pedido al tercer trimestre del 2013, como medidas correctivas a partir del mes de febrero 2014 se implementó validación en canal de responsable de transporte, se realiza plan piloto con un solo cliente pasando de incidencias de un 20% desde el mes de junio 2014 a un 13, 84% para el mes de febrero 2014, según los datos reportados por la Jefatura de Operaciones.
- Disminuyeron las quejas de clientes por retraso en servicios con un nivel de satisfacción del 54%, en promedio al puntaje obtenido de la encuesta de satisfacción realizada al cliente.

- Mayor aprovechamiento de espacio en estanterías, en indicador de ocupación instalada, detallado en capítulo IV, pasó de un 79% a un 82% con un total de 90 proveedores centralizados.
- Información confiable en tiempo real. Con la implementación de control de cumplimiento de sistema FEFO y como procedimiento de slotting el realizar conteos cíclicos diariamente, el porcentaje de inconsistencias paso de un 3,66% a un 2,66% durante el año 2013, según indicador de cumplimiento sistema FEFO en capítulo IV.

5.2 CONCLUSIONES

- La realización de mejoras en los procesos o flujos operativos de la empresa en estudio representa una gran oportunidad para optimizar el nivel de servicio brindado a sus clientes. Así se observa a nivel de los procesos del almacén que su tiempo general de todo el ciclo paso de 1256 minutos a 720 minutos.
- Establecer indicadores de gestión en toda operación, son elementos fundamentales al momento de establecer actividad, procesos críticos alineados a mejoras que generen alianzas con proveedores, clientes, socios, empleados. Claro ejemplo con el indicador fill rate de proceso despacho, 91,9% cumplimiento de despacho.
- Los cambios generados en los procesos claves, permitieron que el personal operativo se adapte rápidamente a dichos cambios mejorando su rendimiento en las actividades dentro de la empresa.
- Al definir claramente las zonas de almacenamiento y picking se reduce la carga de actividades por operario, ya que identifican fácilmente productos en las perchas y se ahorra tiempo al llevarlos a la zona de picking predeterminada.
- Es necesario que los cambios en cada proceso clave de la operación logística vayan alineados en función a buenas prácticas logísticas y orientados a una filosofía de trabajo de 5's.

5.3 RECOMENDACIONES

- Alinear los indicadores de gestión con las estrategias organizacionales, realizando reunión de indicadores con Subgerencia Operativa, los primeros días de cada mes.
- Definir objetivos y estrategias alineadas a la razón del ser de la organización a través de un comité de empresa que exponga sus inquietudes, logros, propuestas y mejoras a dar por área como se integran con las diferentes áreas, y estas sean evaluadas trimestralmente para medir cumplimientos.
- Identificar mejoras en tiempos de respuesta, recurso disponible, especialización de recurso personal, procesos implementados con el fin de prepararse y competir eficazmente. Serán parte de las evaluaciones de indicadores mensuales en conjunto con Subgerencia Operativa.
- Capacitación mensual al personal operativo en temas de desarrollo personal, manejo de sistemas, con seguimientos quincenales. Alineados con planes de capacitación trimestral realizados en conjunto con el área de Recurso Humano.
- Revisión mensual de distribución de zonas de picking por producto, que vaya de la mano con el comportamiento de despacho de meses atrás y poder definir la mejor estrategia de slotting.
- Desarrollar un plan de acción mensual en coordinación con cliente en temas de abastecimiento, data logística, ítems descartados de la categoría, mayor inclusión de cliente en el desarrollo de parte de la cadena de abastecimiento.
- Establecer metas de desempeño para los operarios, premiando y reconociendo su cumplimiento a través de mayor capacitación y/o promociones que aporten su crecimiento profesional y económico.
- Mejorar la comunicación e interrelación entre las áreas de la empresa, realizando actividades de integración como campeonatos deportivos.

- Con las mejoras dadas, realizando un monitoreo adecuado, es posible que la empresa postule para una acreditación de Sistema de Gestión de Calidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alexander, A. (1994). *La mala calidad y su costo*. Wilmington, Delaware: Addison Wesley Iberoamericana, S. A.
2. Ballou, R. (2004). *Logística administración de la cadena de suministro*.
3. Campos, O. & Sánchez, I. (2011). *Generación de Valor en la administración logística de operaciones*.
4. Estados Mexicanos. (2008). *Herramientas para el análisis y mejora de procesos*.
5. Fantozzi, E. (2012). *Herramientas para gestionar la visibilidad de la cadena de suministro*.
6. Frazelle, H. & Sojo, R. (2007). *Logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial*. Bogotá: Editorial NORMA.
7. Grupo Romero. (2009). *Ransa Inicios*.
8. GS1 Argentina. (2004). *Guía de recomendaciones de Mejores Prácticas Logísticas*. EAN. UCC – The Global Languages of Business.
9. Harrington, J. (1996). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Editorial McGraw-Hill.
10. Jeanne, K. (2005). *Corrija, Prevenga, Mejore*. Editorial Panorama.
11. Logistec. (2010). *Profesionales Informados*.
12. Mauleón, M. (2003). *Sistemas de almacenaje y picking*. Madrid: Díaz de Santos.
13. Miranda, J. (2005). *Gestión de Proyectos*. Editores MM.
14. Mora, L. (2005). *Indicadores de la gestión logística*.
15. Pabón, G. (2006). *Apuntes Gerencia de la Calidad*.
16. Ransa Operador Logístico. (2013). Portal Institucional.
17. Serie Gerencia en Logística. (2005). *Logística Global y Tercerizada de Operaciones de Logística*. Washington DC: Latin América Logistic Center.
18. Tejero, J. (2007). *Logística integral, la gestión operativa de la empresa*.
19. Universidad de Colombia. *Guía para caracterización de procesos*. Versión 2.

20. [www.institutolean.org/oldsite/articulos/0610_casanovas.pdf]
21. [www.luismiguelmanene.com/2011/09/01/el-cliente-su-valor-satisfaccion-fidelizacion-retencion-y-lealtad]
22. [www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448199278.pdf]
23. [www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml]
24. [www.slideshare.net/SelenitaZul/normas-apa-actualizadas-consejeria-academicaceadpalmira2012#btnNext]

ANEXOS

ANEXO 1. MODELO DE ENTREVISTA**Introducción**

La presente entrevista se llevará a cabo mediante un diálogo entre dos personas, una conversación libre, con el fin de obtener información de parte del entrevistado, que es la persona entendida en la materia de investigación.

Objetivo

Obtener información del panorama de la empresa, de la empresa y el cliente y del colaborador con la empresa.

Conocimiento de Misión Ransa

1.- ¿Cuál de los siguientes propósitos se alinean a la realidad de la empresa?:

- a) Cumplir con los intereses de los inversionistas
- b) Satisfacer las necesidades de los clientes con servicios de calidad
- c) Formar una persona capaz de reconocer su realidad y transformarla para bien común.
- d) Desarrollar competencias de productividad y competitividad que generen valor a las operaciones logísticas.

Sentido de negocio Ransa – Generar compromiso – Empoderamiento

2. ¿En qué momento se da a conocer a los colaboradores el/los propósitos y el compromiso de cumplimiento, que tiene el negocio para con ellos, para con el cliente?

3. ¿Qué actividades se desarrollan para generar compromiso del colaborador para con la empresa, de la empresa para con el cliente?

Estrategias Capacidad de respuesta

4. Mencione qué aspectos considera claves al momento de desarrollar estrategias en tiempos de respuesta y adaptarse al cambio.

5. ¿Qué estrategias y objetivos, se han trabajado para mantener a clientes actuales y atraer nuevos clientes?

Área que debe dar cambios y en qué aspectos debe realizar cambios para generar impacto con servicio entregado.

6. ¿En cuál de los servicios que ofrece Ransa, almacén y distribución, considera que se deben tomar acciones correctivas?





7. Considera un cuello de botella los retrasos en recepción, el espacio en almacén, los canales no disponibles para despacho, la hora de entrega de pedidos, picking de unidades. Todas o alguna de las actividades mencionadas, indíquelo.

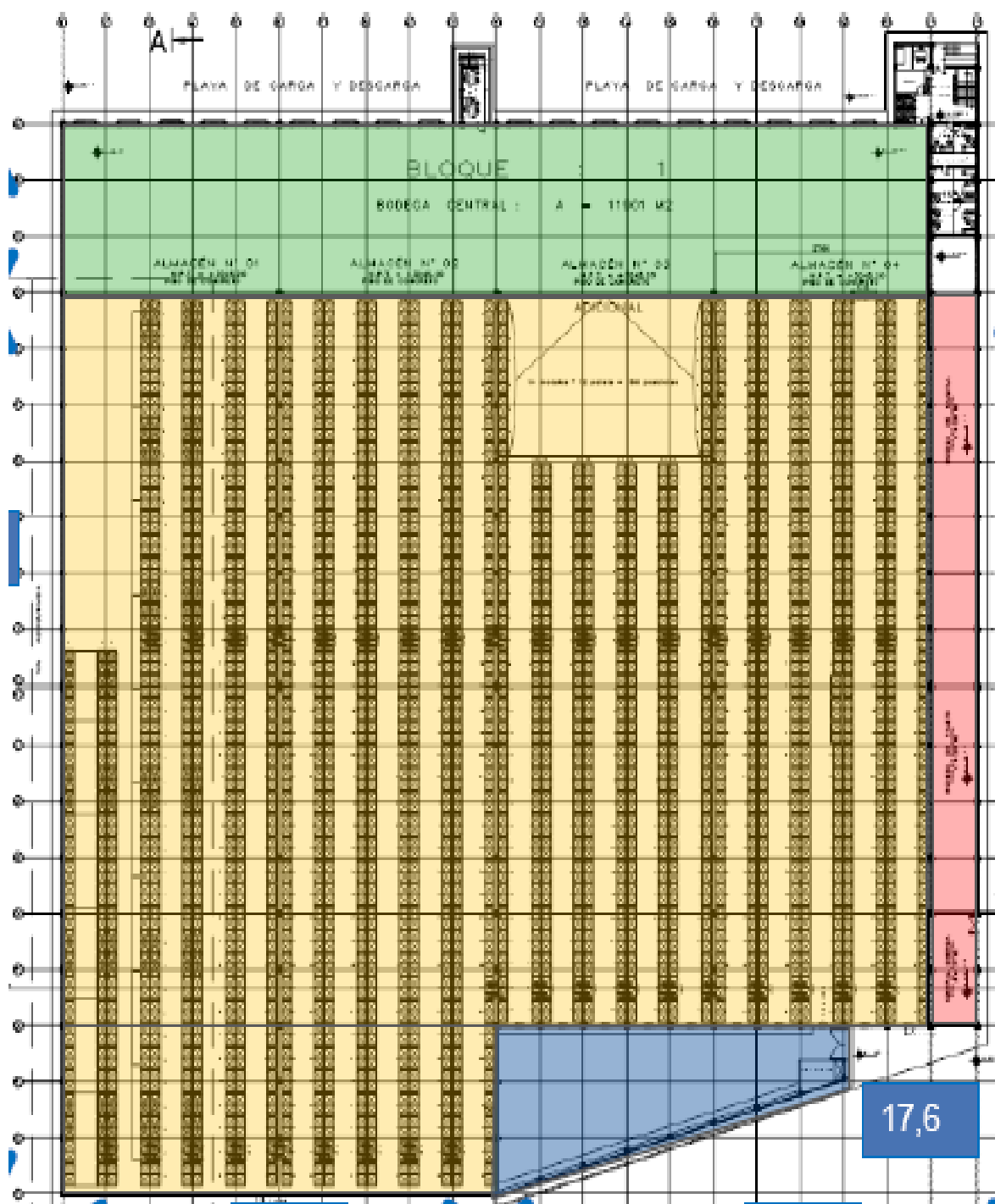
8. Los cambios de mejora se deberán tomar en función a su recurso material (infraestructura, equipos), recurso humano (flexibilidad de sus jefes/subgerentes), o a sus procesos definidos.

ANEXO 2. TABLA DE RESULTADOS DE ENTREVISTA

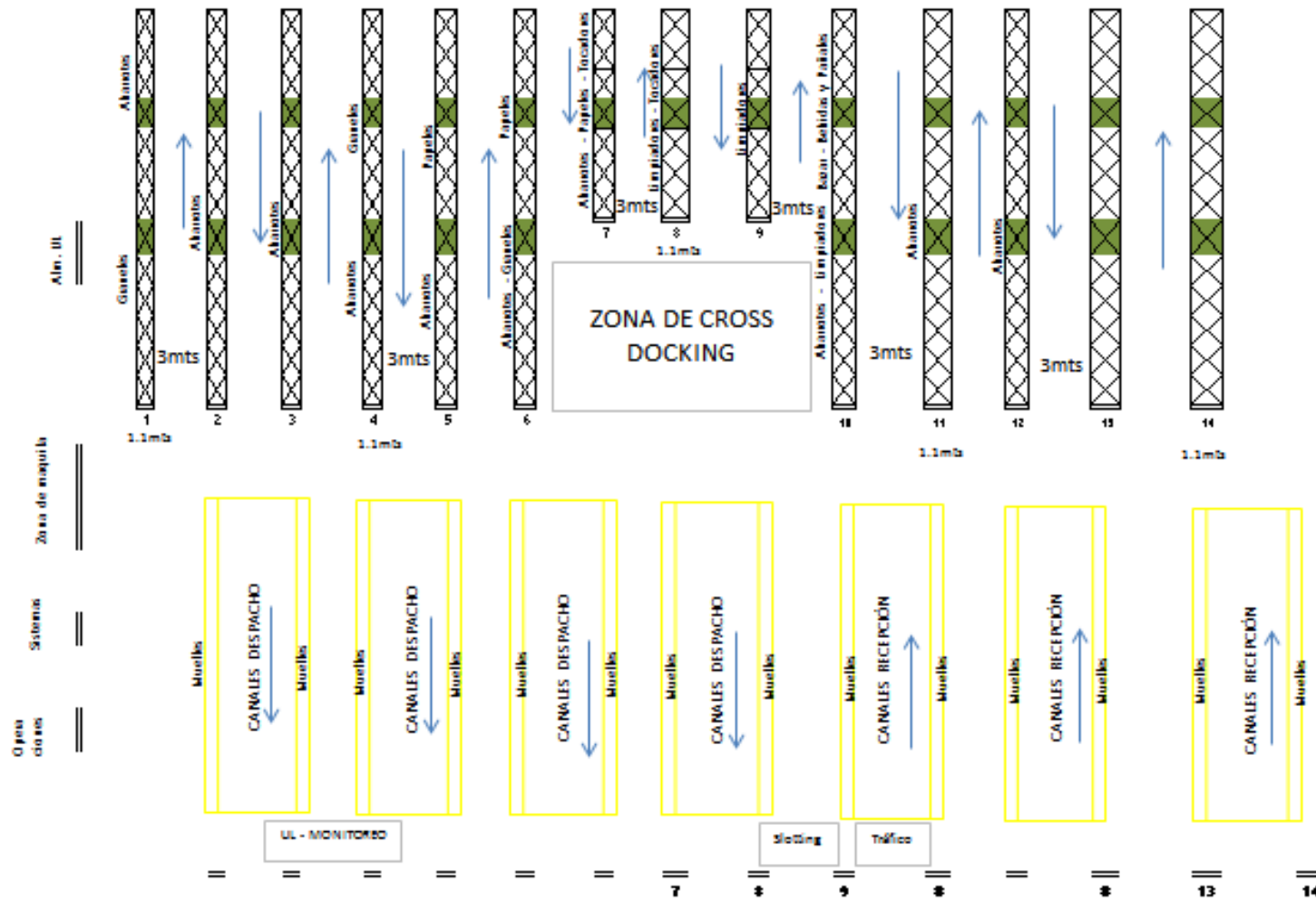
DESARROLLO DE ENTREVISTAS REALIZADAS A PERSONAL DE RASA OPERADOR LOGÍSTICO		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	TOTAL		
Nombre del entrevistado	Oswald Campos	Jaine Tovar	Hugo Arias	Margoth Cueva	Franklin Lage	David Guerrero	Santiago Paezuel	Juan Carlos Sotoca	Gladys Farías	Fabrizio Perguchi	Orlando Herra	Rodrigo Botay	Carlos Agb	Jimmy Espinoza	Alfajal Oñate	Wilner Medina	Nahidy Alacachi	Diego Tacari	Luis Mera	Jherathin Delgado	Gladys Bakker	Miguel Espinoza	Mariano Cuelpa			
Cargo	Supervisor Operaciones	Supervisor Operaciones	Supervisor Shifting-Inventarios	Jefe Almacén	Supervisor de Operaciones	Supervisor de Operaciones	Supervisor de Operaciones	Coordinador de Maquila	Bodegazo	Bodegazo	Operario Elevador	Pracador - Operador Elevador	Analista Shifting-Inventarios	Analista Shifting-Inventarios	Analista Shifting-Inventarios	Analista Shifting-Inventarios	Bodegazo	Analista Distribución	Conductor	Unidades Logísticas	Expeditora	Operador Elevador	Monitoreo Picking			
Propósito de la entrevista:	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo	Conocimiento Raza, Compromiso, Mejoramiento continuo		
Motivo de selección:	Antigüedad operaciones almacén Raza Peru-Ecuador	Cambio de administración operación Supermercados Sta. María	Antigüedad operación Supermercados Sta. María	Nueva en operaciones logísticas	Antigüedad operaciones almacén Raza	Antigüedad operaciones almacén Raza	Nueva en operaciones logísticas	Antigüedad operaciones almacén Raza	Antigüedad operaciones almacén Raza	Antigüedad operaciones almacén Raza	Antigüedad operaciones almacén Raza	Nueva en operaciones logísticas	Antigüedad operación Supermercados Sta. María	Antigüedad operación Supermercados Sta. María	Después por eficiencia y retorno a operaciones Supermercados Sta. María	Antigüedad operación rinas y Supermercados Sta. María	Contrato temporal Operaciones	Operador de Maquila a Andar Distribución	Antigüedad operaciones almacén Raza	Nueva en operaciones logísticas	Nueva en operaciones logísticas	Nueva en operaciones logísticas	Nueva en operaciones logísticas	Nueva en operaciones logísticas		
Desarrollo de la entrevista	Respuestas																									
1.- ¿Cuál de los siguientes propósitos se adecua a la realidad de la empresa?:																										
a) Cumplir con los intereses de los inversionistas	1	1		1																					3	
b) Satisfacer las necesidades de los clientes con servicios de calidad							1	1					1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	12
c) Formar una persona capaz de reconocer su realidad y transformarla para bien común					1	1					1															2
d) Desarrollar competencias de productividad y competitividad que generen valor a las operaciones			1			1						1									1					6
2.- ¿En qué momento se da a conocer a los colaboradores el los propósitos y el compromiso de cumplimiento, que tiene el negocio para con ellos, para con el cliente?	Inducción al cargo	Negociación con el cliente	No existe	Inducción al cargo	Inducción al cargo	Inducción al cargo	No existe	No existe	Inducción al cargo	No existe	No existe	Aprendizaje constante	Inducción al cargo	Inducción al cargo	Inducción al cargo	Inducción al cargo	Inducción al cargo	Aprendizaje constante	Inducción al cargo	Inducción al cargo	No existe	Inducción al cargo	Inducción al cargo	Inducción al cargo	Inducción al cargo	
3.- ¿Qué actividades se desarrollan para generar compromiso del colaborador para con la empresa, de la empresa para con el cliente?																										
4.- Mencione qué aspectos considera claves al momento de desarrollar estrategias en tiempos de respuesta y adaptarse al cambio.	Colaborador - empresa	Motivación trabajo en equipo	Motivación trabajo en equipo	Motivación trabajo en equipo	No existe	Evaluación Desempeño	Evaluación Desempeño	Motivación trabajo en equipo	Motivación trabajo en equipo	Motivación trabajo en equipo	No existe	No existe	Motivación trabajo en equipo	Asignado tareas de responsabilidad	Motivación trabajo en equipo	Motivación trabajo en equipo	Motivación trabajo en equipo	No existe	No existe	No existe	Motivación trabajo en equipo	No existe	Motivación trabajo en equipo	No existe	No existe	
	Empresa - Cliente	Reunión presentación de indicadores	Conocimiento de instalaciones, operación, almacén	No existe	No existe	Reunión presentación de indicadores	Reunión presentación de indicadores	No existe	Reunión presentación de indicadores	No existe	No existe	No existe	Compromiso, satisfacción necesidades	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe	
		Razonamiento, Español, Tipo de producto	Reacción de necesidad del momento	Reacción de necesidad del momento	Reacción de necesidad del momento	Reacción de necesidad del momento	Reacción de necesidad del momento	Reacción de necesidad del momento	Planificación previa con áreas involucradas	Planificación previa con áreas involucradas	Reacción de necesidad del momento	Reacción de necesidad del momento	Planificación previa con áreas involucradas	Trabajo en equipo	Reacción de necesidad del momento	Reacción de necesidad del momento	Reacción de necesidad del momento	Planificación previa con áreas involucradas	Planificación previa con áreas involucradas	Reacción de necesidad del momento	Reacción de necesidad del momento	Reacción de necesidad del momento	Reacción de necesidad del momento	Reacción de necesidad del momento	Reacción de necesidad del momento	
5.- ¿Qué estrategias, y objetivos, se han trabajado para mantener a clientes actuales y atraer nuevos clientes?		Mejoramiento continuo personal	No existe	Mejoramiento continuo personal	Servicio	Servicio	Servicio	No existe	Servicio	Servicio	Servicio	Servicio	Servicio	Seguridad	Servicio	Servicio	Servicio	Servicio	Servicio	Servicio	Servicio	Servicio	Servicio	Servicio	Servicio	
	Clientes Actuales	Indicadores, seguridad, experiencia	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe	Servicio	Servicio	No existe	No existe	No existe	Asegurar crecimiento en conjunto	No existe	No existe	No existe	No existe	Paternalidad	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe	No existe	
6.- ¿En cuál de los servicios que ofrece Raza, almacén y distribución, considera que se deben tomar acciones correctivas?																										
	Almacén			1	1																					7
	Distribución																									2
	Almacén - Distribución	1	1				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14
7.- Considere un cuadro de botelleo, retrasos en recepción, espacio en almacén, canales no disponibles para despacho, hora de entrega de pedidos, picking de unidades. Todas o algunas de las actividades mencionadas, indique.																										
	Retraso recepción	1	1																							3
	Espacio en almacén	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
	Canales no disponibles para despacho	1	1																							12
	Hora de entrega de pedidos	1	1																							10
	Picking de unidades	1	1	1																						8
8.- Las acciones de mejora se debería tomar en función a su recurso material (infraestructura, equipos), recurso humano (flexibilidad de sus jefes/subgerentes), o a sus procesos definidos.																										
	Recurso Material (infraestructura, equipos)				1	1					1	1			1	1	1			1	1	1	1	1	1	14
	Recurso Humano (Flexibilidad de sus jefes/subgerentes)	1		1							1	1			1	1	1			1	1	1	1	1	1	12
	Procesos definidos	1	1								1	1			1	1										13

ANEXO 3. LAYOUT CENTRO DE DISTRIBUCIÓN RANSA OPERADOR LOGÍSTICO

-  Zona de Recepción/Despacho
-  Zona de almacenaje y picking
-  Zona de maquila
-  Zona de mantenimiento equipos



ANEXO 4. LAYOUT LATERAL IZQUIERDO



ANEXO 5. LAYOUT LATERAL DERECHO

