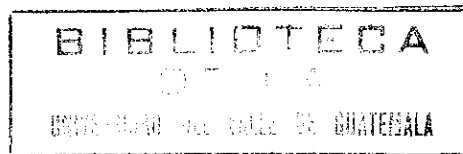


001051
UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias y Humanidades

Departamento de Ingeniería Industrial

**“Análisis de la logística para la distribución
de lubricantes automotrices e industriales
a los puntos de venta o de consumo”**



Federico Vidal Fuentes

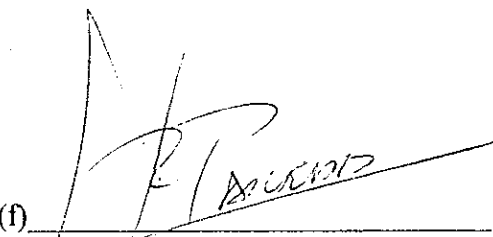
**Trabajo de graduación presentado
para optar al grado académico de
Licenciado en Ingeniería Industrial**

Guatemala

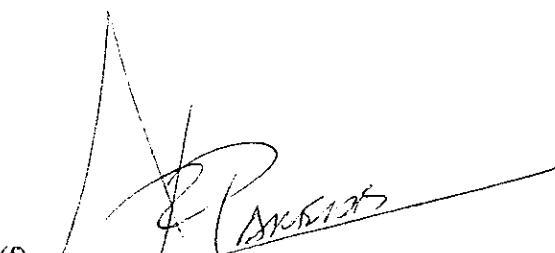
2001

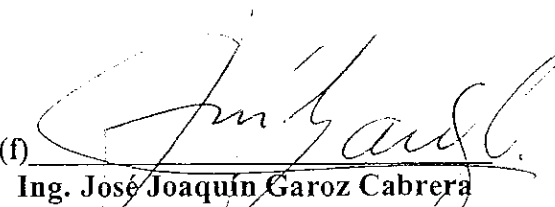
**“Análisis de la logística para la distribución
de lubricantes automotrices e industriales
a los puntos de venta o de consumo”**


Vo.Bo.

(f) 
Ing. Carlos R. Paredes de la Vega
Asesor

Tribunal:

(f) 
Ing. Carlos R. Paredes de la Vega

(f) 
Ing. José Joaquín Garoz Cabrera

(f) 
Ing. Leonel S. de la Roca Cabrera

Fecha de aprobación: 22 de junio del 2,001

DEDICATORIA

A mis queridos Padres, que han sido
el pilar más grande e importante de mi vida
A mis abuelos, que han sido un ejemplo desde
mi niñez
A mis Padrinos, que a pesar de las distancias
me han apoyado y ayudado en todo momento
A mis tíos, primos y queridos hermanos

Agradecimiento

A mi asesor, Ing. Carlos R. Paredes por su amistad, tiempo, ayuda y
dedicación

A las autoridades académicas de la Universidad del Valle de Guatemala

A mis Catedráticos

A cada uno de mis amigos, por su amistad incondicional

INDICE

I. INTRODUCCION.....	1
A. PROPOSICIÓN QUE SE PRETENDE DEMOSTRAR.....	2
B. PRINCIPALES HIPÓTESIS	2
C. OBJETIVO PRINCIPAL	2
D. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
E. METODOLOGÍA.....	3
II. MARCO TEORICO.....	4
A. REINGENIERÍA	4
B. GLOBALIZACIÓN	6
C. LOGÍSTICA	8
D. TRABAJO EN EQUIPO	11
E. CONTROL DE CALIDAD	15
III. DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	18
A. SITUACION ACTUAL.....	18
B. DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	18
C. CALIDAD DEL SERVICIO	20
D. PROBLEMAS DE LOGÍSTICA.....	21
IV. INVESTIGACION DE CAMPO: METODOLOGIA.....	23
A. ANTECEDENTES	23
B. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA.....	23
1. <i>Canales de Distribución</i>	23
2. <i>Principales Departamentos Involucrados en la Logística</i>	24
C. DESCRIPCIÓN GENERAL DE PROCESOS.....	25
D. REPORTES Y BASES DE DATOS.....	32
1. <i>Reporte Ordenes de Lubricantes No entregadas</i>	32
2. <i>Archivo Movimiento Diario de Lubricantes</i>	32
3. <i>Control de Despacho de Lubricantes</i>	32
E. ENTREVISTAS PERSONALES	33
V. ANALISIS DEL SISTEMA.....	37
A. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	37
B. EL REPRESENTANTE DE SERVICIO AL CLIENTE	42
C. REESTRUCTURACIÓN	42
D. COMPROMISO HACIA EL SERVICIO.....	45
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
A. SERVICIO AL CLIENTE UNA HERRAMIENTA DE SOLUCIONES.....	47
B. POLÍTICAS Y PROCESOS	47
C. ANÁLISIS DE INVENTARIOS	48
D. EL PROGRAMADOR DE LUBRICANTES	49
VII. BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES.....	50
A. BIBLIOGRAFÍA	50
B. DIRECCIONES DE INTERNET	50

I. INTRODUCCION

El siguiente trabajo presenta un estudio de los actuales procesos utilizados en una compañía distribuidora de productos petroquímicos en la rama de lubricantes. La empresa sobre la cual se realizará el estudio pide confidencialidad por lo que, para fines de este trabajo, se le denominará PROPENSA. Con la elaboración del presente trabajo pretendo hacer una contribución, no sólo para la empresa en la rama de lubricantes, sino para cualquier negocio que involucre procesos de esta índole y que quiera profundizar en cada rasgo y característica de importancia relacionada en este tipo de operación.

Las operaciones de esta empresa abarcan desde la toma de la orden, hasta la entrega final del producto al cliente y todo el grupo de procesos necesarios para comercializar un producto de calidad. El estudio presentado se enfocará en el análisis de todos los procesos involucrados en la logística de programación: carga, distribución y entrega de los productos manufacturados e importados por PROPENSA, enfocados principalmente para dar un mejor servicio al cliente.

PROPENSA cuenta actualmente con dos bodegas como parte de la cadena de distribución de lubricantes. La bodega de la capital, que almacena productos exclusivamente para la venta de los consumidores industriales y la bodega de Puerto Barrios, la cual es el punto focal de distribución para distribuidores mayoristas, gasolineras del interior y la capital y el sector comercial (ingenios, industrias, transporte, agrícola, y de construcción). Estas condiciones y las que plantea un mercado competitivo serán analizadas y puestas en estudio con el fin de maximizar los actuales recursos de la compañía y encontrar soluciones más prácticas a la problemática actual.

Los consumidores no sólo buscan frutos que cumplan con los requerimientos técnicos y operativos de funcionamiento, sino que también el fortalecimiento de relaciones entre clientes y proveedores. Además de certificar la calidad brindada de tales frutos, garantizan un servicio de excelencia cumpliendo las expectativas de atención, precio, volúmenes de venta y tiempo de entrega.

El trabajo realiza un análisis para la optimización de los procesos, con base en la eficiencia y servicio proporcionado al cliente. De esta manera se crean nuevas herramientas de control que no sólo incrementarán el valor agregado de los productos y servicios ofrecidos, sino que también proporcionarán la información necesaria para detectar las fallas en algún punto del ciclo del proceso. Estas herramientas permiten tomar las medidas correctivas que eviten errores repetitivos que perjudican la imagen de la compañía y traen como resultado la pérdida del cliente.

Finalmente, se hacen las recomendaciones necesarias, que en el corto como en el largo plazo, incrementarán la calidad del servicio de lubricantes que se reflejará a la vez en más utilidades para la compañía

A. Proposición que se pretende demostrar

La satisfacción del cliente, tanto externo como interno, es vital en el éxito de los negocios para cualquier tamaño de empresas y giros en los que se desenvuelvan. Es importante destacar que la satisfacción del cliente o lo que es en sí dejar a un cliente satisfecho, representa el producto de un proceso cuidadosamente ejecutado.

En estos tiempos de agresiva competitividad, no sólo en PROPENSA, sino en cualquier compañía que busca el liderazgo del mercado de un bien o servicio que quiera subsistir en el comercio nacional e internacional, es de gran importancia la aplicación e implementación de estrategias donde la estandarización de procesos juega un papel importante para:

- a) Cumplir o sobrepasar las expectativas del cliente
- b) Mantener e incrementar la calidad de los productos y servicios.
- c) Mejora el desempeño del personal en contacto con los clientes y el personal de apoyo para dar un buen servicio.

B. Principales Hipótesis

- “El creciente surgimiento de distintas marcas y productos para lubricación industrial y automotriz ha tenido gran auge en los últimos años, y la supervivencia en el mercado se basa en gran parte en el estudio y mejoramiento constante de las operaciones y procesos involucrados para alcanzar así la excelencia de calidad mundial”.
- “Los grandes mayoristas han ido ganando gran terreno en este campo, a tal punto, que se han convertido en los directos distribuidores de las propias Estaciones de Servicio (Gasolineras) de la compañía al reducir su margen de ganancia”.
- “Los problemas más importantes que afectan la logística de lubricantes se dan por una falta de comunicación entre los departamentos involucrados”.
- “El cliente busca un producto y servicio que se amolde a sus expectativas, no que el cliente se amolde a las expectativas del productor”.

C. Objetivo Principal

- Indicar los puntos estratégicos del proceso que necesitan ser reforzados, al crear así, herramientas preventivas, correctivas y de comprobación que facilitan la logística de programación de lubricantes desde la toma, carga, distribución y entrega de la orden, para cumplir con la fecha prometida y la completa satisfacción del cliente, cerrando así el ciclo del proceso.
- Aplicar nueva tecnología para incrementar el valor agregado de los bienes y servicios.
- Mejoramiento de procesos que elevarán las ventas y utilidades de la compañía.

D. Objetivos específicos

- Demostrar la importancia del trabajo en equipo con vista a los objetivos y metas de la organización.
- Crear conciencia en la gente involucrada en el proceso, de la importancia fundamental que tienen como parte del eslabón de la cadena.
- Estudiar las necesidades y exigencias actuales de las Estaciones de Servicio (gasolineras) de la empresa.
- Utilizar el Sistema de la compañía como herramienta de identificación de problemas como:
 - Ordenes Retenidas
 - Inventario Cero
 - Inventario en Bodegas según la demanda
 - Transferencias o movimiento de producto

E. Metodología

- Investigación bibliográfica y en internet para establecer el marco teórico del trabajo
- Identificar los problemas existentes, su área de acción, sus consecuencias inmediatas, a corto, mediano y largo plazo.
- Descripción y análisis de los departamentos involucrados.
- Estudio de los procesos actuales mediante la observación de campo y entrevistas con el personal encargado, identificando los reclamos tenidos por parte de los clientes.
 - Documentación de procesos
 - Estandarización de tiempos y métodos
 - Telemercadeo sobre las necesidades de las Estaciones de Servicio
- Propuesta de alternativas de solución (análisis técnico económico de opciones de solución).
- Implementación de las propuestas
- Evaluación de resultados.

II. MARCO TEORICO

Hoy en día muchas empresas han tenido que adaptarse a la diversidad de actividades, entre ellas la modernización, transformación y reestructuración.

Sin embargo, la meta siempre es la misma: aumentar capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos.

Este seguimiento de los esfuerzos de la reingeniería, no se basa en la invención de nuevas técnicas administrativas. Durante décadas, la ingeniería industrial, los estudios de tiempo y movimiento, la economía administrativa, la investigación de operaciones y el análisis de sistemas han estado relacionados con los procesos de negocios. El actual énfasis se debe casi siempre por completo al reconocimiento de la necesidad cada vez mayor de competir para que una empresa triunfe y sobreviva en el mundo de los negocios. Se están experimentando cambios fundamentales en el mundo de los negocios, la transición de las empresas está comenzando y el aumento en la competencia es claramente evidente.

A. REINGENIERÍA

Antes de comenzar es necesario aclarar que la Reingeniería no es simplemente otra técnica empresarial para mejorar, la Reingeniería es lo único que puede llegar a impedir que muchas empresas fracasen o colapsen. La Reingeniería es un nuevo modelo que los gerentes pueden utilizar para reinventar la empresa en la cual trabajan.

Para poder reinventar las empresas los gerentes tienen que desechar los conceptos antiguos que saben sobre cómo organizar y manejar los negocios; deben abandonar los principios y procedimientos organizacionales y operacionales que actualmente utilizan y crear otros completamente nuevos. Esto creará que las nuevas organizaciones no se parezcan a las actuales.

La Reingeniería no trata de componer algo, la Reingeniería significa que se comienza de nuevo desde cero. Lo que único que debe importar es cómo se quiere organizar el trabajo en el presente dadas las demandas de los mercados y el poder de la tecnología de la actualidad; no debe importar cómo se ha hecho el negocio en el pasado.

Por lo tanto, para analizar los procesos no se deben hacer preguntas como las siguientes: ¿cómo hacerlo más rápido?, ¿cómo lo podemos hacer mejor? o ¿cómo hacerlo a un costo más bajo? En cambio debe cuestionarse ¿por qué se hace lo que se está haciendo? Para poder contestar esto se debe tener claro que todo proceso relevante debe llevar un valor agregado para el cliente; esto puede ser la calidad, precio justo, proveer excelente servicio, etc., o sea que nunca se debe realizar un proceso sólo por satisfacer alguna demanda interna de la organización de la empresa.

Por último, la Reingeniería no puede llevarse a cabo en pequeños y cuidadosos pasos, ésta es una proposición de todo o nada que va a producir resultados dramáticos, qué es lo que se quiere. Resumiendo, la Reingeniería es la mejor manera para que las empresas puedan volver a ser competitivas en la era de la globalización.

¿POR QUÉ REALIZARLA?

Según Hammer y Champy (1994), lo primero que debemos preguntar es por qué si desde un inicio las empresas (o tan siquiera la mayoría de éstas) buscan ser competitivas, innovadoras, eficientes, con enfoque hacia el cliente y, por supuesto, rentables, hay tantas que no lo son. La respuesta resulta fácil de determinar: se debe a la forma en que esas empresas realizan su trabajo y, peor aún, por qué lo realizan de dicha forma.

Muchas veces la eficiencia de una parte de la empresa depende de la eficiencia de la empresa entera. En otros casos se tiene que, el trabajo que requiere de cooperación y coordinación de varios departamentos es fuente de problemas, lo que generalmente hace lento el trabajo y muy ineficiente. También en otras ocasiones resulta que, la realización de un trabajo afecta directamente el objetivo principal de la empresa y, si éste no tiene a nadie a cargo, puede llegar a volverlo lento e ineficiente.

Además, se tiene que muchas veces se culpa a los empleados, a los encargados o la maquinaria, cuando en realidad la culpa no es de ellos sino de la forma en que se trabaja. También es importante hacer notar que no es porque el proceso sea malo, sino que es malo en la actualidad debido a que el proceso fue diseñado para otras condiciones de mercado que se daban en el pasado.

Si se hace referencia al pasado es porque las tecnologías avanzadas de la actualidad, la desaparición de las fronteras entre los mercados nacionales y las cambiantes expectativas que generan los consumidores al tener más de donde escoger han llevado a que las metas, métodos y principios organizacionales de las empresas tradicionales se hallan vuelto obsoletos. Por lo tanto, para ser competitivos o renovar la competitividad que una vez se tuvo, no hay que pedirle a los trabajadores que trabajen más duro, sino que hay que aprender a trabajar de una forma diferente que se acople más al presente y que sea más eficiente.

FACTORES QUE HAN CAMBIADO A NIVEL MUNDIAL

Como se dijo antes, la Reingeniería se debe hacer para poder afrontar los cambios que se han dado en el mercado, pero esto es descrito de una mejor manera por Hammer y Champy en su libro "Reengineering The Corporation" (1994). Para ellos existen 3 fuerzas que controlan en la actualidad la forma de hacer funcionar una empresa. Estas fuerzas las denominan Las Tres C's: Consumidores, Competencia y Cambio. Estas tres fuerzas no son nada nuevas, aunque sí son muy distintas de cómo fueron en el pasado.

Consumidores

En la actualidad la fuerza dominante en la relación que existe entre vendedor y consumidor ha cambiado; los vendedores ya no mandan, los consumidores sí. Ahora los consumidores le pueden pedir al vendedor qué quieren, cuándo lo quieren, cómo lo quieren y en algunos casos hasta cuánto están dispuestos a pagar y de qué forma.

El consumidor tiene ahora la ventaja porque tienen más opciones de donde escoger. Otra razón por la cual ahora el consumidor tiene la ventaja es que en la actualidad es mucho más fácil conocer las distintas opciones que se ofrecen en el mercado. Ya no se cuenta solo con aquellos

medios considerados como tradicionales: Periódico, Radio o Televisión, ahora se cuenta con Revistas especializadas para el consumidor y el Internet.

Competencia

Se tiene que antes la competencia era simple y que cualquier empresa que pudiera entrar al mercado y ofreciera un producto aceptable, a buen precio, lograría vender. Ahora, no sólo hay más competencia sino que se compite de distintas formas. Se puede competir con base en el precio, con base en variaciones del producto, con base a calidad o con base al servicio previo, durante y posterior a la venta.

Con estas distintas formas de competir y las barreras comerciales reduciéndose a un ritmo acelerado luego de tanto año de proteccionismo se hace más difícil competir, ya que ahora también se tiene (y se incrementará aún más) una fuerte competencia extranjera. Entonces, la única forma de sobrevivir en un futuro a mediano, si no es que corto plazo, es ser competitivo, y la única forma de ser competitivo es ser de los mejores en la industria que se trabaje.

Por último, no hay que olvidar que la tecnología moderna ha introducido nuevas formas de competir y nueva competencia, con esto me refiero a los negocios en Internet (e-commerce, e-business). Por lo tanto hay que estar atento a esto, ya sea para poder hacerle frente y estar preparados a ese nuevo tipo de competencia, como para poder aprovecharlo e ir a la vanguardia.

Cambio

Ya se ha hecho notar que los consumidores y la competencia han cambiado, pero también hay que hacer énfasis en el hecho de que la forma en que se cambia ha cambiado. Sobretodo se tiene que el cambio ahora se ha vuelto más esparcido y persistente; además, el ritmo del cambio se ha acelerado. Como puede apreciarse, con la globalización las empresas se enfrentan a más competidores; también la rapidez de los cambios tecnológicos promueve innovación.

Como puede apreciarse, las tres C's han creado un nuevo mundo empresarial. Para afrontar este nuevo mundo han pensado que la automatización es la solución, pero esto lo único que hace es hacer más rápidos los procesos actuales, lo cuál está mal si el proceso es inadecuado y peor aún si ni siquiera hay necesidad de realizarlo, lo que a la larga sería una ligera mejora a expensas de una inversión sumamente fuerte. Por eso es que la única forma de afrontar este nuevo mundo es conocer cómo hacer mejor el trabajo actual, lo cual se podrá realizar al analizar por qué es que se realiza dicho trabajo.

Lo anterior nos lleva a la raíz de la Reingeniería: olvidarse de que es obligatorio organizar el trabajo de acuerdo a los principios de la división del trabajo y hacerse a la idea que es necesario organizar el trabajo alrededor de los procesos. Lo anterior es necesario debido a que es fundamental tener enfoque hacia el cliente y no hacia el jefe, el departamento o la empresa.

B. GLOBALIZACIÓN

La globalización se nos suele presentar con tintes marcadamente idílicos. Se pretende que con la globalización exista un sólo mundo plenamente desarrollado, libre y democrático, en el que

todos los países y personas cuentan con igualdad de oportunidades y en el que no existe ninguna restricción para la libertad de pensamiento y la circulación de las ideas.

Se nos sugiere que la globalización está configurando un sólo mundo sin clases en el que el flujo de capitales es transparente, equilibrado y generador de riquezas. Un mundo en el que las innovaciones tecnológicas se difunden dinámicamente entre un país y otro alcanzando por igual a todas las capas sociales. Implícita o explícitamente, se pretende asimilar globalización con integración social universal y sin fronteras para todos. Sin embargo, estas pretensiones no corresponden a lo que acontece en la realidad.

¿Qué es la globalización?

La globalización suele entenderse como la creciente interacción entre países y regiones del mundo, producida por la expansión de los mercados de capital, el comercio y la inversión externa directa. En ocasiones, junto a la libre circulación de bienes y servicios, también se incluye la libre circulación de personas e ideas; que es lo que se busca con el Triángulo Norte Centroamericano. Pero, en realidad, la globalización se refiere fundamentalmente a la libertad de elección para radicar el capital industrial donde sea más productivo, con total independencia de la ubicación real de los mercados y, sobre todo, para mover y desnacionalizar el capital financiero como se desee.

La globalización fragmentaria

Se dice que la globalización al mismo tiempo de unir tiene la capacidad de fragmentar. Además, debe recordarse que gracias a la globalización y a la extensión de la tecnología informática y comunicación, muchas zonas del planeta están modernizando aceleradamente sus infraestructuras demográficas, sanitarias, educacionales, etc.

Sin embargo, la globalización no está suponiendo la redistribución de la riqueza o la erradicación de la marginalidad, sino la profundización de mayores desequilibrios sociales y territoriales, tanto en el ámbito nacional como internacional. Por esto es que se dice que la globalización también fragmenta.

La pretendida globalización no es tan extensa o profunda como generalmente se nos presenta. Grandes regiones de Africa, Asia o América Latina desconocen aún los beneficios de la globalización del capital, aunque sufren intensamente sus inconvenientes.

Por lo tanto, junto a determinados crecimientos parciales y asimétricos derivados de la globalización, es también evidente que, tanto a nivel mundial como en cada región, se está propiciando un mayor grado de concentración de la riqueza en entidades o capas sociales cada vez más reducidas. Por último, tampoco se debe obviar que la globalización está profundizando la distancia entre los entes integrados y los excluidos.

Es por esta capacidad de fragmentar que la globalización presenta nuevos retos a la forma de realizar negocios. El comercio y la industria deben cambiar, deben adaptarse y evolucionar hacia la nueva estructura del mercado. Así es que muchas empresas deben idearse nuevas formas de realizar su trabajo para poder sobrevivir a la ola de competidores que trae consigo la globalización.

C. LOGÍSTICA

Algunas compañías progresivas han visto que su respuesta del desafío de la competencia debe ir más allá de la reducción de los presupuestos, si se entiende que los cambios deben ser eficientes y que no sólo deben disminuir los costos sino aumentar la calidad.

Esto lo logran cuando han seleccionado sus productos, revisando sus procesos y mejorando sus posiciones competitivas.

Para poder lograr a este nivel deben pasar por una etapa en donde su organización dentro de la compañía analiza su situación actual, prevé los cambios en el mercado, y se reestructura por medio de sistemas de organización que le permitan elevar su nivel de competitividad, servicio y calidad.

El método a analizar para que una compañía llegue al nivel necesario para sobrevivir y competir dentro de un mercado cambiante es la aplicación de la logística.

La *logística* es la responsable de la eficiencia en la entrega y almacenamiento de productos, basada en un alto nivel de servicio y organización dentro de una empresa. Involucra toda la información y actividades físicas requeridas para transferir productos o servicios de vendedores a clientes.

La logística es un acto de balance. Su meta es reducir la distribución ideal de los inventarios, desarrollando una base de justo-a-tiempo para los requerimientos de manufacturación, sin introducir el riesgo de discrepancias costosas.

Diferenciación de la Competitividad basado en Logística

La *competitividad* es la lucha por obtener ganancias en un ambiente caracterizado por la reducción de los mercados y la intensificación de las necesidades competitivas que se distinguen y capitalizan en ofertas únicas.

Las compañías deben buscar una ventaja diferencial, distinguiendo su producto o servicio de la competencia. Las bases tradicionales para la diferenciación incluyen el producto, la capacidad, el precio, la imagen, el canal y el nivel de servicio.

Mientras todas estas opciones son viables, muchas compañías se están tomando a la diferenciación basadas en competitividad logística.

Cómo alcanzar la competitividad basado en la Logística

1. Relación Proveedor cliente

1.1 Servicio al Cliente:

En los años ochenta hizo su irrupción, en los Estados Unidos y Europa la nueva filosofía de la colaboración interempresarial, un basamento impredecible para el desarrollo de estrategias. “TQM”-Calidad Total- y sistemas de aprovisionamiento “JIT”-justo a tiempo- abandonan entonces los postulados de antagonismo y autonomía proveedor/cliente que gobernaron en las décadas

precedentes y sustentaban objetivos como comprar a precios más bajos del mercado, ejerciendo presión sobre los proveedores bajo el argumento de recurrir a otros candidatos, y mantener stocks de seguridad.

A partir de ese momento de cambio, a Guatemala llegó con varios años de atraso (las ideas arribaron casi al mismo tiempo, pero las condiciones económicas y de mercado las hacían impracticables), las relaciones de colaboración han establecido las bases para alcanzar una mayor transparencia de los costos (directos e indirectos) y para edificar acuerdos de mejora cualitativa continua, en productos y servicios.

Con la integración proveedor/cliente, han surgido objetivos de interés compartido en temas como:

- La garantía en los niveles de calidad
- Reducción de los niveles de Stock y de los Costos financieros de los inventarios
- Análisis de los costos indirectos (provenientes de la duplicación de los controles, costos administrativos, devoluciones e ingresos a la producción)

En los casos más evolucionados de este “asociativismo productivo” (la idea es asociarse para ganar conjuntamente en productividad), el proveedor ha tomado a su cargo áreas de gestión del cliente, con lo cual se ha ganado en eficiencia, se han reducido los costos y se ha alcanzado un mejor nivel de servicio.

Como una “vuelta de 360 grados”, la búsqueda de satisfacción del cliente, se propone interpretar adecuadamente los requerimientos del cliente en temas como:

- La rapidez de respuesta
- La calidad
- La innovación tecnológica
- La flexibilidad
- El costo laboral

1.2 Un esfuerzo común

El compromiso mutuo proveedor/cliente, en lograr los objetivos que aumenta la capacidad competitiva, deberá proporcionar mejoras en las siguientes áreas:

- Calidad: Con la reducción o eliminación de las devoluciones y reingresos a producción, limitación de los defectos, bajas en los costos relacionados con las garantías de post-venta.
- Precio: Análisis sobre la cadena de valor del producto, para identificar puntos de derroche, la presencia de metodologías ineficaces, y el descubrimiento de efectos ocultos.
- Prestaciones-Innovaciones: Comporta un mayor compromiso de los proveedores estratégicos, desde la fase inicial de proyecto y el desarrollo de nuevos productos, ahora reducidos en su ciclo de vida, lo que obliga a generar capacidades de respuesta rápida compartida. De igual modo, se impone la necesidad de desarrollar una gestión ambiental que abarque desde la concepción de productos hasta la adecuada disposición de embalajes y envases, evitando generación de residuos e impulsando los reciclajes.

El área de abastecimiento, ahora inmersa en las nuevas relaciones de “partnership”, y como parte de una estrategia integradora de la logística, se verá enriquecida con la creciente competencia en cuestiones de calidad global, productividad global, y satisfacción del cliente final, con una activa participación en la definición de los objetivos estratégicos de la empresa.

2. Posicionamiento y Reingeniería

Para evitar la proliferación de nuevas definiciones de reingeniería, es mejor limitar el uso de términos al rediseño de procesos de trabajo de negocios y a la implementación de los nuevos diseños. Sin embargo, debe emplearse otro término para abarcar el alcance de esta definición y analizar las otras actividades necesarias, encaminadas a hacer que el trabajo de reingeniería produzca su principal beneficio, la ventaja competitiva.

Este término es posicionamiento y está dirigido a una visión de más alto nivel y al conjunto de intereses y aplicaciones de la reingeniería para implementar sus directrices.

El posicionamiento determina el área donde se debe aplicar el proceso de reingeniería e iniciar las demás actividades necesarias para hacer dicho trabajo.

2.1 Reducir Costos:

La reducción de costos es una de las principales razones para aplicar e implementar sistemas integrados de logística por medio de la reingeniería. Aunque es una meta de verdad importante, se recomienda considerarla como un objetivo secundario, colocado como metas más inmediatas las actividades para racionalizar la operación y mejorar la calidad. Si estas metas se logran, los costos se reducirán. Por lo demás, continuar avanzando hacia la calidad y la eficiencia es continuar haciendo ahorros adicionales a los costos.

La reducción de costos se sugiere como una meta secundaria, ya que suele recibir demasiado énfasis y, en consecuencia, hace disminuir la atención hacia la calidad de la eficiencia. De otro lado, presiona resultados financieros inmediatos, e ignora los beneficios que la compañía puede tener a largo plazo, la exigencia de ahorros a corto plazo resulta ser una contradicción filosófica y práctica.

Aunque la disminución de los costos se dará en todas las áreas a la operación, las más significativas son: mano de obra, información, suministro, y costos de dinero. En ocasiones, también es posible reducir los costos provenientes de impuestos y tarifas.

2.2 Reducir los costos de la información:

Si la información se considera un recurso económico como son la mano de obra, el capital, y la materia prima, reducir los gastos de información que contribuyen al desarrollo y fabricación del producto se considerará un método válido para reducir costos.

2.3 Reducir los costos de materiales y suministros:

El enfoque más común consiste en disminuir las cantidades que se consumen. Reducir el despilfarro de materiales.

2.4 Reducir costos de administración:

Gastos y Administración (G&A) son aquellos que no están relacionados en forma directa con la fabricación, el despacho de productos o la prestación de servicios. Estos costos están relacionados con las plantas físicas, buena parte de los apoyos de los sistemas de información, de comunicación, contabilidad y compras. Como tal, esta categoría ofrece economizar en gran proporción, y mejorar la calidad.

Las tentativas exitosas para aplicar la logística por medio de la reingeniería han determinado dos características importantes:

- a) Visión más amplia
- b) Lograr metas correspondientes

2.5 Costos del dinero:

Un gran número de compañías utilizan una combinación de fondos internos con deuda externa para conseguir capital.

La logística y la reingeniería no acostumbran ver el uso del dinero como una materia prima, pero este elemento tiene un enorme potencial sin utilizar, La reingeniería puede intentar la disminución de estos costos en dos formas:

- Primero, incluir el movimiento de los costos del dinero cuando se haga el estudio de los procesos operativos.
- Segundo, en teoría es posible considerar los flujos de efectivo como un proceso de negocios y optimizarlos para toda la empresa.

D. Trabajo en Equipo

La organización del trabajo y el proceso de desarrollo social y económico son temas que interesaron a los sociólogos durante largo tiempo. Cada uno de estos campos del conocimiento ha dado origen, por derecho propio, a una vasta literatura, pero en general, rara vez se indagó la relación mutua de estos dos temas. La mayor parte de los estudios sobre el trabajo organizado se limitan a la moderna sociedad industrial, y hay muy pocos análisis del desarrollo socioeconómico que enfoquen específicamente el papel que cumple en él la organización laboral.

Conforme se han ido complicando los problemas que enfrentan las organizaciones, la resolución de problemas por parte de individuos ha ido demostrando su ineficacia. Las corporaciones de Estados Unidos y las extranjeras, en parte fundamentándose en el éxito alcanzado por los japoneses en el campo de la manufactura en los años setenta y ochenta, han modificado sus culturas con el propósito de fomentar el trabajo en equipo y la colaboración. Los ejecutivos de las

organizaciones autorizan y legitimizan los equipos a fin de propiciar la creatividad, facilitar el aprovechamiento de diversos recursos intelectuales e inspirar la resolución de problemas multifacéticos.

Cuando los grupos desempeñan tareas operativas, funcionan como equipos y tratan de desarrollar condiciones de colaboración llamadas trabajo en equipo. Si hubiera necesidad de distinguir los dos tipos de equipo, el de toda la compañía se consideraría como equipo institucional, y el grupo pequeño, como trabajo en equipo o equipo operativo. Este último se define como un grupo pequeño que colabora entre sí y que está en contacto y comprometido en una acción coordinada, cuyos miembros responden responsable y entusiastamente a la tarea. Esta clase de genuino trabajo en equipo facilita la tarea y generalmente incrementa la satisfacción en el trabajo.

Equipos de empleados

Es la contribución de los trabajadores en la cual se estructuran las funciones laborales para grupos más que para individuos, miembros del equipo se les entera sobre cuestiones que tradicionalmente se consideran exclusivas de la administración, tales como procedimientos para mejoras, desarrollo de servicios o productos y asignación individual de tareas.

Los equipos de empleados son una consecuencia lógica de la participación de éstos y de la filosofía de la cesión de autoridad. Los equipos son grupos de empleados que adoptan un papel más importante en los procesos de producción o servicio. Los equipos proporcionan un foro mediante el cual los empleados pueden contribuir con sus ideas sobre las operaciones cotidianas o identificar y resolver los problemas organizacionales. Tales contribuciones también pueden incluir la toma de decisiones en conjunto, en la cual se estimula a los empleados a compartir su conocimiento para resolver problemas de operación. Los equipos buscan que los miembros del grupo de trabajo compartan la responsabilidad del desempeño del grupo. En el concepto de los equipos de empleados se encuentra implícito que éstos, no los gerentes, están en mejor posición para contribuir a las mejoras en el lugar de trabajo. Con los equipos de trabajo, los gerentes aceptan el concepto de que el grupo es la unidad lógica de trabajo a la cual asignan recursos para resolver problemas y cuestiones organizacionales.

Los equipos pueden operar en diversas estructuras, cada una con diferentes propósitos estratégicos o actividades funcionales. Los grupos autónomos de trabajo, equipos autodirigidos o equipos de alto desempeño, son grupos de empleados que asumen la responsabilidad de la "totalidad" de un proceso o segmento de éste que proporciona un producto o servicio a un cliente interno o externo. Los miembros del equipo adquieren habilidades múltiples que les permiten realizar diversas tareas. En diversas medidas, los integrantes trabajan en conjunto para mejorar sus operaciones, manejar las cuestiones cotidianas y planear y controlar el trabajo.

Equipos interdisciplinarios. Un grupo compuesto por una mezcla de especialistas (por ejemplo, mercadotecnia, producción, ingeniería) que se forma para alcanzar un objetivo específico. Los equipos interdisciplinarios se basan en la membresía obligatoria en vez de voluntaria.

Equipos por proyecto. Un grupo formado específicamente para diseñar un nuevo producto o servicio. La dirección asigna los miembros con base en su capacidad para contribuir al éxito. Por lo general, el grupo se desintegra después de la conclusión del proyecto.

Equipos autodirigidos. Grupos de personas altamente calificadas que realizan un conjunto de tareas interdependientes dentro de una unidad natural de trabajo. Los miembros del equipo utilizan la toma de decisiones por consenso para desempeñar las obligaciones del trabajo, resolver problemas o tratar con los clientes internos o externos.

Equipos de fuerza. Un equipo de fuerza es conformado por la dirección para resolver de inmediato un problema importante. El grupo es responsable de desarrollar un plan de largo plazo para la solución de problemas que pudiera incluir un cargo para la instrumentación de la solución propuesta.

Equipos para mejora del proceso. Grupo compuesto por personas con experiencia y de distintos departamentos o funciones, que tiene la responsabilidad de mejorar la calidad, reducir el desperdicio o elevar la productividad en los procesos que afectan los departamentos o funciones incluidas. Por lo general, la dirección nombra a los miembros del equipo.

Dichos equipos están diseñados para dar al equipo la “propiedad” de un producto o servicio. En los entornos de manufactura, un equipo puede ser responsable de la totalidad de un producto o servicio, o de un segmento claramente definido del proceso de producción.

Se han identificado las siguientes características en los equipos exitosos:

- Compromiso con las metas y objetivos compartidos.
- Toma de decisiones por consenso.
- Comunicación abierta y honesta.
- Liderazgo compartido.
- Clima de cooperación, colaboración, confianza y apoyo.
- Valoración de las personas por su diversidad.
- Reconocimiento y resolución positiva del conflicto.

Características de los grupos de trabajo efectivos

¿Qué características requieren los grupos de trabajo para funcionar debidamente?

Características de los grupos eficientes

Ambiente de apoyo: Es más probable que exista el trabajo en equipo cuando la gerencia crea un ambiente propicio. Las medidas de apoyo ayudan al grupo a dar los primeros pasos necesarios para la formación del equipo, mismos que se convierten en la base de un crecimiento posterior que tiende a crear un clima de colaboración, confianza y compatibilidad. Conviene, por lo tanto, que los supervisores traten de desarrollar un ambiente de organización que propicie tales condiciones.

Claridad del papel: Un grupo es capaz de trabajar como equipo sólo hasta después de que sus integrantes han tenido oportunidad de conocer los papeles de aquellos con quienes estarán

interactuando. Todos los miembros también deben estar razonablemente calificados para analizar el trabajo y para colaborar. Cuando se alcanza este nivel de comprensión, el grupo puede actuar de inmediato como un equipo con base en los requerimientos de la situación, sin necesidad de que nadie dé órdenes. En otras palabras, los miembros del grupo responden voluntariamente al trabajo y emprenden las acciones que consideran apropiadas para alcanzar las metas del equipo.

Metas superiores: Los gerentes tienen la gran responsabilidad de mantener a los equipos de trabajo orientados a la tarea global. Algunas veces, sin embargo, las políticas de la organización o la necesidad de mantener el control, o los sistemas de recompensas, fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo.

Liderazgo adecuado: Algunas tareas en equipo presentan curvas de desempeño similares al ciclo de vida de un producto –un inicio tentativo, una etapa media productiva y una declinación gradual después de algunos años-. Los miembros del equipo requieren tiempo para conocerse, pero después se cierran a nuevas formas de analizar los problemas conforme se van aislando de su ambiente. Para prevenir este estancamiento es posible que se necesite la entrada de nuevos miembros, así como una cuidadosa conjunción del liderazgo con el nuevo ambiente.

Los grupos de trabajo efectivos se suelen formar porque existen metas e intereses en común. Los equipos que se forman tan sólo debido a las necesidades en común, la proximidad física o incluso la similitud cultural tal vez no sean tan eficaces.

En segundo término, un grupo efectivo es atractivo y está unido. El atractivo, que representa la medida en que las personas quieren pertenecer al grupo, aumenta conforme se considera que el grupo coopera más, adquiere prestigio, fomenta la interacción entre los miembros del mismo, es relativamente pequeño y los demás lo perciben como exitoso. La pertenencia al grupo puede perder su atractivo si los miembros nuevos del equipo de trabajo sienten que éste impone exigencias ilógicas a las personas, si algunos miembros lo dominan con demasiada frecuencia o si hay competencia entre ellos mismos. Cuando un grupo deja de satisfacer las necesidades del individuo, la pertenencia al grupo pierde atractivo. Conforme el atractivo de pertenecer al equipo va decayendo, las personas se van esforzando menos por rendir adecuadamente y por alcanzar las metas del grupo.

Los grupos unidos o de cohesión, es decir, los que establecen una cohesión interpersonal fuerte entre sus miembros, logran mayor desempeño, satisfacción, calidad de interacción y consecución de metas. La unión se da con más facilidad en grupos pequeños, homogéneos y estables, aun cuando un exceso de cambios de los miembros, en un plazo breve, perjudica la unión. Los trabajadores muchas veces se sienten atraídos por grupos muy unidos porque éstos están verdaderamente comprometidos con la tarea y ofrecen una identidad fuerte a los miembros de la organización. Conforme los grupos unidos van trabajando juntos se van uniendo incluso más, pero, aunque el aumento de unión puede producir resultados positivos, en muchas situaciones puede derivar en menor productividad.

En tercer término, un grupo de trabajo efectivo pasa por un fuerte proceso de grupo. Los miembros del grupo comparten una meta y usan los recursos del grupo para alcanzarla. El equipo cuenta con mecanismos para fomentar las diferencias de opinión, pero es capaz de manejar los conflictos que se podrían presentar. El grupo trata los errores como si fueran a manejar los conflictos que se

podrían presentar. El grupo trata los errores como si fueran oportunidades para aprender y mejorar y, por consiguiente, fomenta la creatividad y los riesgos aceptados.

En cuarto y último término, los equipos con alto desempeño cada vez depositan más en sus trabajadores, la responsabilidad de tomar decisiones y administrar las actividades del grupo. Los miembros del grupo crean un clima de confianza, en el cual los miembros del grupo se comunican en forma abierta y honrada. Los equipos efectivos revisan y evalúan su desempeño con regularidad con el propósito de identificar los renglones en los que pueden mejorar.

E. CONTROL DE CALIDAD

Calidad para Feigenbaum está dada por el cliente y no por la empresa. Se logra ganar calidad cuando el producto se acerca a estándares de calidad, conformancia, acciones correctivas y mejorando la planeación del control de calidad. El también nos recuerda que los métodos estadísticos deben ser utilizados únicamente en lugares donde se ganen beneficios, y no deben basar el control de la calidad únicamente en estos métodos, sino que toda la fuerza laboral debe participar en la calidad.

Se debe estimular a todas las personas dentro de la organización a ser responsables y participativas en la calidad del producto o servicio. Se les debe hacer notar los efectos que cada uno de la organización tiene sobre el producto o servicio. La gerencia debe en todo momento respaldar la calidad. Para que exista calidad debe existir comunicación abierta y un compromiso de parte de todos los trabajadores para que el control de calidad y las mejoras que se propongan no sean únicamente temporales sino que siempre debe existir una continuidad.

Elementos fundamentales para obtener la calidad total sin perder el enfoque hacia el cliente.

1. Calidad es lo que el cliente percibe y no lo que la compañía cree que es.
2. Calidad y costo es lo mismo y no algo diferente.
3. Calidad es un compromiso tanto individual como en equipo.
4. Calidad e innovación están interrelacionados y se ven beneficiados mutuamente.
5. Manejar la calidad es manejar el negocio.
6. Calidad es lo principal dentro de la empresa.
7. Calidad no es temporal o un "chapus" sino que un proceso continuo de mejoras.
8. Al invertir en calidad se reducen costos y aumenta la productividad
9. Al implementar la calidad se debe abarcar proveedores y clientes.

Todos estos elementos ayudan a la adecuada implementación de la calidad dentro de la organización.

¿Qué es Control Total de la Calidad?

"Control Total de la Calidad es un sistema efectivo para integrar el desarrollo de la calidad, mantenerla y mejorar los esfuerzos de los distintos grupos de la organización para mantenerla al reducir costos de producción y de servicio al mínimo sin descuidar la satisfacción total del cliente."

Existen cuatro tareas en el adecuado control de la calidad según Feigenbaum. Estas tareas son:

1. CONTROL DE DISEÑO: Comprende las actividades que se deben realizar antes que lo formal o definitivo se inicie. Incluye diseño del producto y diseño del proceso de fabricación. Abarca todos los esfuerzos puestos en un producto nuevo. Esto significa:

- Establecer lo que se requiere.
- Costo, eficiencia, seguridad y confiabilidad.
- Satisfacción de las necesidades del cliente.
- Localización y eliminación de las posibles causas de deficiencias de la calidad.
- Todo eso antes que la producción formal o definitiva se inicie.

Feigenbaum sugiere el siguiente modelo de rutina:

1. Identificación de una nueva oportunidad de servir a los clientes.
2. Estudio de mercado. Objetivos de costos, volumen de producción y niveles de precio deben ser establecidos.
3. Construcción del diseño preliminar.
4. Fabricación de las primeras unidades según el diseño preliminar.
5. Revisión del diseño preliminar.
6. Reconstrucción del diseño preliminar.
7. Prueba del diseño intermedio.
8. Construcción del diseño final.
9. Fabricación de los procedimientos de producción.
10. Envío del diseño a producción.

2. CONTROL DE MATERIAL RECIBIDO: Comprende las actividades que deben realizarse al recibirse y examinarse los materiales necesarios para la fabricación del producto final.

Entrando más en detalle, comprende la recepción y almacenamiento, a niveles de calidad económica, de sólo aquellos materiales cuya aplicación esté de acuerdo con los requisitos de las especificaciones, poniendo énfasis en la responsabilidad del proveedor.

Debemos asegurar que todos los materiales que se reciben, se controlen lo suficiente, como para que su empleo sea satisfactorio durante la producción.

La calidad de los materiales comprados contribuye a la confiabilidad y seguridad del producto final. Es necesario formar una sociedad entre el fabricante y el proveedor. Los vendedores hábiles reconocen la ventaja comercial de estas relaciones.

No hay nada que sustituya una relación estrecha y directa entre el fabricante y el proveedor primordial.

3. CONTROL DEL PRODUCTO: La prueba de fuego sobre la conveniencia de un programa de calidad se presenta durante la manufacturación efectiva de los productos.

Los métodos más técnicos para el control de productos dará poco resultado sin una alta moral y motivación en la planta, si no hay un genuino deseo de toda la empresa para elaborar un producto de alta calidad. El control del producto, incluye todas las actividades del control de calidad sobre el producto desde el momento que ha sido aprobado para su producción, que se han recibido los materiales, hasta el momento que se embarca y el consumidor expresa su satisfacción, después de recibido.

La mayor parte de las auditorías de la calidad, tienen por objeto una acción correctiva, relacionada con el rendimiento del equipo, la eficiencia de la inspección, y el esmero puesto por los operarios.

4. ESTUDIOS ESPECIALES DEL PROCESO: Estos, involucran investigaciones y tests para localizar las causas de los productos defectuosos. Con esto se trata de mejorar las características de calidad del producto e implementar permanentemente la acción correctiva que se tomó.

Estas cuatro tareas ayudan a coordinar los esfuerzos del personal, máquinas, e información para lograr un adecuado control total de la calidad y así dar al cliente una satisfacción total, lo cual trae ventajas competitivas a la empresa.

III. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

A. SITUACION ACTUAL

La logística de lubricantes en PROPENSA perdió su enfoque al cliente hace 2 años cuando se aplicaron las nuevas políticas gerenciales a cada departamento. Cada área lucha individualmente por alcanzar sus propias metas y así lograr una buena calificación en su evaluación del desempeño. De esta manera, resulta una competitividad entre departamentos que no tienen un mismo objetivo en común como lo es "el cliente". PROPENSA se ha preocupado más por su imagen y prestigio que por tener una cartera de clientes satisfechos y fieles a su marca.

El negocio de la empresa es vender y distribuir lubricantes. Se está constantemente presionando al Departamento de Ventas para que incremente las mismas. Sin embargo, este departamento tiene sus manos atadas ya que producción no le entrega a tiempo el producto y Ventas se ve ofreciendo a sus clientes un producto que no posee.

El cliente es el punto de partida en este estudio y lo que se busca es entender sus necesidades para poder brindarle un servicio de excelencia que cumpla o supere sus expectativas ya que al final "el cliente" es a quien nos debemos.

En este estudio se analizarán los recursos con los que cuenta la compañía (fortalezas y oportunidades) y se pondrán en práctica para contrarrestar o eliminar las debilidades y amenazas que la misma competencia ha planteado en un campo de batalla de agresiva competitividad.

B. Distribución del Trabajo

En el Centro de Servicio al Cliente se realizan las tareas cotidianas de un departamento de servicio y apoyo al cliente como: toma de órdenes, reporte y seguimiento de casos de mantenimiento, quejas, solicitud y consulta de estados de cuenta, consultas técnicas, etc. Adicionalmente, existe una serie de tareas administrativas y operativas a las que se les denomina "Tareas Rotativas" que son distribuidas semanalmente entre los 7 Representantes de Servicio al Cliente que conforman el departamento. Las Tareas Rotativas son las siguientes:

1. Ingreso al Sistema de Notas de Crédito y/o Débito.
2. Seguimiento de órdenes de combustible no entregadas.
3. Copias de seguridad: se hace una vez por semana la copia de todos los archivos de las máquinas de cada Representante de Servicio al Cliente.
4. Caminos: revisión de facturas contra órdenes de compra recibidas. Si es necesario se hacen las notas de crédito y/o débito para el cuadro respectivo.
5. Facturación misceláneos, regalías o faltantes.
6. Cierre del Sistema del Centro de Servicio al Cliente: es la copia de seguridad de los archivos y bases de datos internas del departamento.
7. Transferencia de Cupones: proceso en el que el Representante de Servicio al Cliente al final del día recopila las órdenes de cupones de gasolina solicitados por los clientes para enviarlas por correo electrónico a la empresa encargada de su impresión.

8. Toma de Pedidos en grabadora: se escuchan los mensajes en grabadora y se les da el seguimiento respectivo.
9. ACD: control del software que procesa y almacena las estadísticas individuales de cada Representante de Servicio al Cliente respecto a su conexión diaria por teléfono.
10. Mensajes por localizador (page mail): envío de mensajes de prueba al localizador del Centro de Servicio al Cliente a primera hora del día y revisión y seguimiento constante del ingreso de nuevos mensajes.
11. Viaje Anterior: control del reporte generado por el sistema de los viajes de combustible pendientes de liquidar, llamando a los transportistas de los clientes para que presente en QSA (caseta del banco) sello del cliente o contraseña de la recepción de su pedido.
12. Archivo de seguridad de órdenes del día: generación del reporte escrito del sistema de los pedidos tomados durante el día. Se hace cada 2 horas.
13. Inicio y cierre del Sistema: proceso que se realiza por la mañana y tarde para actualizar la información en el sistema.
14. Programación de las tareas rotativas: el Representante de Servicio al Cliente hace los grupos de tareas rotativas que tendrán asignadas los Representantes la siguiente semana y les envía la información vía correo electrónico después de que han sido previamente aprobadas por el Asistente Administrativo (jefe del departamento).
15. Ingreso de pedidos recibidos vía fax.
16. Programación de la flota de camiones de combustible del grupo PROPENSA.
17. Turno Celular: llevar el celular y localizador de emergencia todos los días por si surge una emergencia fuera de las horas hábiles.
18. Programación de lubricantes a granel: coordinación de transporte y entrega de pedidos de lubricante a granel, según la hoja de programación de pedidos. Constante comunicación con el transportista y Planta de Producción para coordinación de entregas.
19. Programación de la Logística y Distribución de Lubricantes.
20. Exportaciones y nacionalizaciones. El ingreso de órdenes puede hacerse por cualquier Representante de Servicio al Cliente. Sin embargo, el seguimiento a la facturación y entrega de los lubricantes lo hace el Programador de Lubricantes.

La Programación de la Logística y Distribución de Lubricantes (Tarea No.19) se divide en otras tareas igualmente de gran importancia.

Este subgrupo de tareas son:

- 19.1 La programación diaria de los viajes, conformados por los pedidos hechos por los clientes vía telefónica a los Representantes del Centro de Servicio al Cliente.
- 19.2 El seguimiento y monitoreo de pedidos (entregas a cabalidad y en la fecha prometida).
- 19.3 "Seguimiento de "Órdenes de Lubricantes No Entregadas", tarea en la que se mantiene una comunicación directa con los clientes informándoles acerca de las órdenes que no han podido ser entregadas por problemas crediticios (facturas vencidas, sobre límite de crédito, etc.) y/o por falta de inventario (ya sea por producción, importación, reenvase, transferencia entre bodegas, etc.).
- 19.4 Trabajo administrativo como: facturación, generación de notas de crédito o débito por devoluciones de producto, etc.
- 19.5 Manejo y consulta del sistema: consulta de ordenes, facturas, viajes, fechas de carga, confirmación de viajes (operación que registra la o las facturas pendientes de cancelar en el estado de cuenta del cliente), etc.
- 19.6 Generación y envío del reporte de "Órdenes de Lubricantes No entregadas".
- 19.7 Archivo de información de viajes en una base de datos (Controles de Entrega de Lubricantes).

19.8 Organización y coordinación con el transporte (contratistas): Contacto directo con los administradores del transporte, pilotos y ayudantes.

19.9 Actualización del archivo “Movimiento de Lubricantes” en la página de internet de la empresa.

19.10 Asesoría técnica.

19.11 Cualquier otra actividad no programada que surja de improviso.

Más adelante, cuando se explique el grado de importancia de cada tarea, se demostrará que es necesario que se cree una posición en el departamento del Centro de Servicio al Cliente que se haga cargo únicamente de las tareas rotativas que se enfocan en lubricantes. De esta manera, la persona asignada, tendrá el tiempo y la capacidad necesaria para poder realizar un trabajo bien hecho. Aunque en este estudio no se describirán detalladamente todas las tareas involucradas en el departamento del Centro de Servicio al Cliente, al realizar el diagrama de procesos de las tareas involucradas en la Logística y Distribución de Lubricantes, se demostrará que el tiempo con el que se cuenta para hacerlas es el justo y el indicado.

C. Calidad del Servicio

Son varios los problemas relacionados con la Calidad del Servicio en Lubricantes que se ha venido dando en la empresa. Entre los que más peso e importancia recae se tienen:

1. No se cumplen las políticas establecidas de tiempo de entrega. Las políticas de tiempo de entrega y sus atrasos son los siguientes:
 - a. Sector Comercial (sector construcción, agrícola, gobierno, transporte, ingenios, industrias, etc.).
El tiempo de entrega es de 24 horas.
Bodega de distribución: Ciudad Capital.
Atraso: un día
 - b. Distribuidores (mayoristas).
El tiempo de entrega es de 48 horas.
Bodega de distribución: Puerto Barrios.
Atraso: uno y hasta 2 días.
 - c. Estaciones Interior.
El tiempo de entrega es por periodo semanal (martes último día para ingresar pedidos y se entregan viernes y sábado).
Bodega de distribución: Ciudad Capital.
Atraso: de uno a varios días
 - d. Estaciones Capital.
El tiempo de entrega es por periodo semanal (miércoles último día para ingresar pedidos y se entregan viernes y sábado).
Atraso: uno y hasta 2 días.

2. Falta de producto. Las bodegas tratan de mantener el inventario ideal según los pronósticos de demanda, pero la falta de producto, debido a las nuevas políticas gerenciales, ha ocasionado atrasos en las entregas. Los tiempos de respuesta ante la falta de inventario en bodega son muy lentos y esto ha ocasionado gran insatisfacción en los clientes y en algunas ocasiones la pérdida de éstos.
3. Falta de conocimiento y entrenamiento para los Representantes de Servicio. Los Representantes deben conocer y entender la logística para poder dar una mejor retroalimentación a los clientes de acuerdo a sus diferentes necesidades. Su labor no sólo consiste en la toma de la orden, sino también, en resolver e indicar a los clientes cualquier inconveniente respecto de su pedido (problemas crediticios, atrasos en la entrega, falta de producto, opción de otras presentaciones, etc.), negociando la solución más adecuada según sus necesidades inmediatas.
4. Mala presentación e imagen del producto. En ocasiones se hacen entregas donde el envase o empaque está sucio o maltratado. Este problema es consecuencia de un mal manejo tanto por empleados de bodega como del personal de transporte, esto no sólo genera la incredulidad del cliente respecto de la calidad del producto, sino también, perjudica la imagen de la compañía.

D. Problemas de Logística

Los principales problemas de logística que tiene la empresa PROPENSA en el ramo de lubricantes se enumeran a continuación:

1. La programación de los viajes no se tiene lista a primera hora del día. El tiempo para cargar las unidades de transporte con la consolidación de pedidos del día anterior y el tiempo de entrega de los mismos, está vinculado con la cantidad de éstos. Por esta razón, es de suma importancia que "el viaje" (unidad de transporte con una cantidad asignada de pedidos) esté programado en el sistema a primera hora del día para que los empleados de bodega tengan listo el producto (en buen estado y limpio).
2. No hay estandarización de métodos y procesos. Gran parte de las tareas y procesos desde sus inicios ya están documentados pero no se ha establecido la metodología y los tiempos con los que deben realizarse.
3. Atraso en las operaciones. Al no haber tiempos establecidos los atrasos en las operaciones de cada proceso se va incrementando lo que concluye finalmente en el **no cumplimiento de las entregas en la fecha establecida**.
4. Falta de Comunicación entre Transporte y Centro de Servicio al Cliente. Muchos de los atrasos y problemas de entrega se dan debido a una mala comunicación entre transporte y el programador de lubricantes. El Transportista debe consultar al cliente, a través del programador de lubricantes o en su defecto el Representante de Servicio, ante cualquier atraso o posible inconveniente en la entrega.

5. Falta de producto en bodega. Este es uno de los mayores problemas en la logística ya que resulta imposible distribuir un producto que físicamente no se tiene. La falta de producto ocasiona que se acumulen órdenes y el reporte de “Órdenes de Lubricantes No Entregadas” siga creciendo.

Al crecer este reporte, más son los clientes que no obtienen lo que necesitan. Al no obtener lo que necesitan, comenzarán a buscar otras opciones (otras marcas), y si el cliente lo deseara, también cambiaría de proveedor, yéndose con la competencia.

IV. INVESTIGACION DE CAMPO: METODOLOGIA

A. Antecedentes

Desde sus inicios PROPENSA contaba únicamente con la planta de producción de lubricantes y la bodega de almacenamiento, ambas ubicadas en la ciudad capital.

Se tenía una flota centralizada que contaba con 4 unidades para el reparto de Industrias, agencias de vehículos, estaciones de servicio (gasolineras) y mayoristas de la capital.

Los mayoristas del interior de la República, al igual que los ingenios, recogían directamente el producto en la bodega de la ciudad capital. Se realizaban exportaciones eventualmente.

B. Descripción del Sistema

En base a la creciente demanda y a la fuerte competencia de lubricantes en Guatemala se crea en junio de 1999 la planta de producción y de almacenamiento de Puerto Barrios, la cual sería parte de la nueva infraestructura en la logística y distribución de lubricantes con la idea de manejar en un futuro un sistema de producción y distribución justo a tiempo (Just in time).

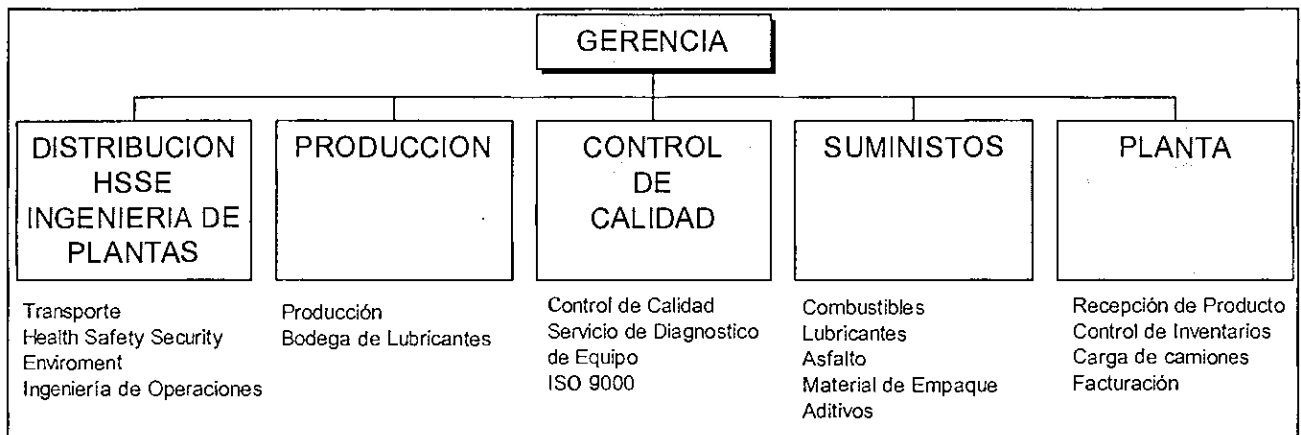
1. Canales de Distribución

Al contar con la nueva planta de Puerto Barrios, la planta de la ciudad capital funcionaría únicamente como bodega. De esta forma, la distribución de lubricantes sería segmentada de la siguiente manera:

- a. Bodega de la Capital: para atender a agencias de vehículos e industrias en el perímetro de la ciudad capital. Se cuenta con 3 unidades de reparto de 20 pies de largo y capacidad de 24,000 libras cada uno. El tiempo de entrega es de 24 horas.
- b. Bodega de Puerto Barrios: para atender a mayoristas, ingenios y estaciones de servicio de todo el país. Se cuenta con 6 unidades grandes (3 furgones de 45 pies de largo y con capacidad de 20 pies cada uno que hacen el reparto directo a las gasolineras de la ciudad capital. El tiempo de entrega, siempre y cuando el pedido sea mayor de 500 galones, es de 48 horas.
 1. También se distribuyen desde Puerto Barrios los lubricantes a granel, para ingenios y las generadoras eléctricas. Se cuenta con 2 camiones con capacidad de 4,000 AG. c/u y una unidad de soporte de 6,000 AG de capacidad.
- c. Bodega de Zona Franca (ubicada también en Puerto Barrios): para atender la demanda de los países a los cuales se exporta (El Salvador, Honduras, Nicaragua y Belice). Tiempo de entrega se realiza en 15 días.

2. Principales Departamentos Involucrados en la Logística

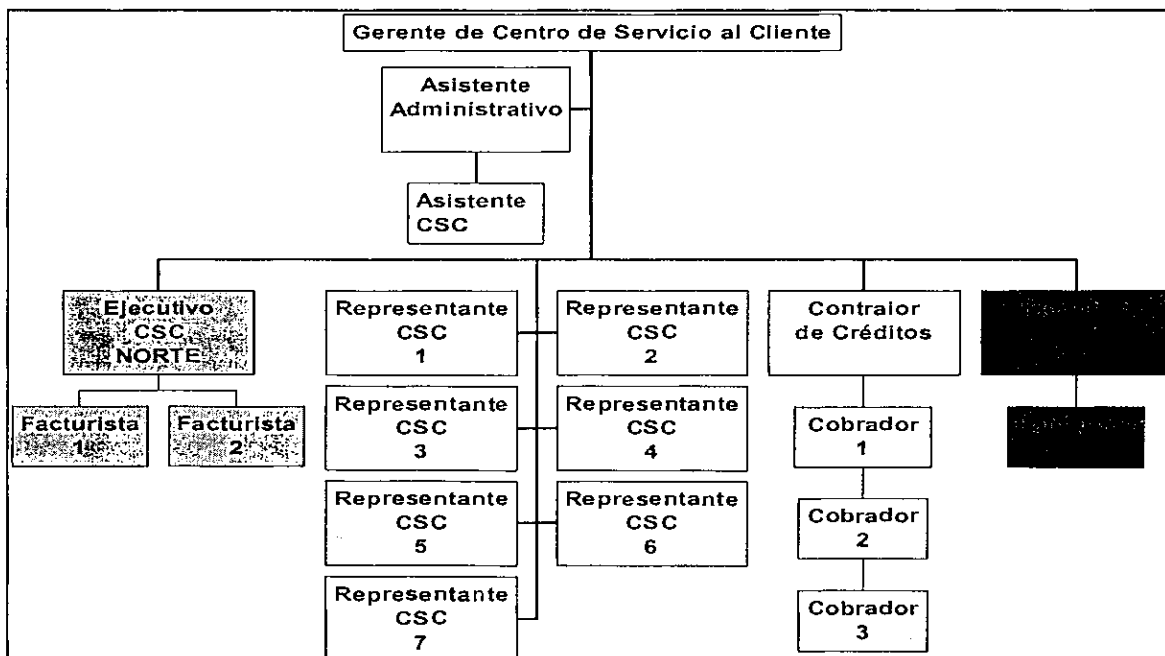
DEPARTAMENTO DE OPERACIONES.



El Departamento de Operaciones es el principal eslabón en la cadena de lubricantes, no sólo se encarga de la producción e importación de productos para su almacenamiento en planta, sino que también, provee la infraestructura necesaria para llevar a cabo la logística de lubricantes (transporte, bodegas de almacenamiento, personal, etc.). Además, establece las políticas de distribución para cada tipo de clientes para minimizar costos y optimizar recursos.

DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE.

El Departamento de Servicio al Cliente, CSC, está integrado de la siguiente manera:



El Representante del Centro de Servicio al Cliente (CSC) toma un papel muy importante en la logística de lubricantes. El participa directamente en los proceso como: toma de la orden, monitoreo de pedidos, solicitud de reabastecimiento en bodegas, coordinación en la entrega, reclamos, etc. Además, sus conocimientos en el sistema son indispensable para dar la retroalimentación necesaria al cliente respecto de sus necesidades inmediatas.

C. Descripción general de procesos

Como se recordará en el capítulo III, existen Tareas Rotativas en el Departamento de Servicio al Cliente que se relacionan con la Logística y Distribución de Lubricantes y que se dividen en un subgrupo de tareas. Los principales procesos relacionados con este grupo de tareas se describen a continuación, de una forma generalizada, tal y como fueron documentados desde sus inicios.

1. Proceso de Carga de camiones de lubricantes Bodega Capital (tarea No. 19.1)

Este proceso describen en forma general la logística de despacho de la bodega capital. Todos los días se programa entregas para agencias de vehículos e industrias en la ciudad capital. El tiempo de entrega con el que cuenta cada unidad, saliendo a las 10:30a.m. de bodega, es de 6 horas, tiempo considerable para repartir un promedio de 10 clientes por unidad en el área de la ciudad capital (zonas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, Villanueva y Amatitlan). Cualquier entrega fuera de este perímetro, como política de la Bodega Capital, tendrá que tener un volumen igual o mayor de 500 galones.

Ventajas:

- El proceso ya está documentado.
- Entregas en toda el área de la ciudad capital.
- Entrega rápida y directa de los pedidos solicitados el día anterior.
- Se cuenta con 2 unidades de reparto y una tercera como soporte.
- Las unidades cuentan con celulares para su comunicación.
- Se consolidan entregas de acuerdo a la zona (planeación) y de esta manera se optimizan recursos (organización) para cumplir con la fecha prometida (control).

Desventajas:

- No se han estandarizado los tiempos en el proceso.
- Atrasos en la programación de viajes por el Programador de Lubricantes.
- Atrasos en la impresión de las facturas.
- Atrasos en la carga.

2. Proceso de Programación de lubricantes (tarea No. 19.1)

Este proceso está enfocado en el sistema de la compañía J.D. Edwards (JDE), comienza desde la toma de la orden hasta la carga de las unidades. .

La descripción de este proceso es una herramienta para el Programador de Lubricantes quien crea cada uno de los viajes con un número de pedidos asignados y así tener un control interno de los que se está despachando.

Ventajas.

- Este proceso está recién documentado.
- Proceso que sirve de guía para el programador de lubricantes.

Desventajas.

- No se han estandarizado los tiempos en el proceso.
- Es un proceso que depende del sistema.
- En caso de que caiga el sistema, el proceso se lleva a cabo manualmente usando los reportes escritos de seguridad del sistema (Tarea Rotativa No.12).

3. Proceso de la Logística de Lubricantes Estaciones de Servicio de la Capital (tarea No. 19.1)

a) Una vez por semana (día jueves) se consolidan pedidos de las estaciones, los cuales se entregan directamente desde la bodega de Puerto Barrios. El promedio de pedidos cada semana es de 25 gasolineras.

b) Las Estaciones de Servicio hacen su pedido antes de día jueves para que lo reciban viernes o sábado de la misma semana.

	MIE	MAR	MIE	SAB	DOM	LUN	MAR	MIE	JUE	VI	SAB	DOM	LUN

Ventajas:

- Este proceso está recién documentado.
- Es un proceso recién implementado el cual asegura la entrega directa a las Estaciones de Servicio de la Capital en los días asignados de acuerdo a las políticas de distribución.
- Se evita el doble manejo del producto y se ahorra el costo de un segundo flete (de Bodega de Puerto Barrios al Cliente en lugar de Bodega Puerto Barrios a Bodega Capital y luego Cliente).

Desventajas:

- La política para Estaciones de Servicio de la Capital exige pedidos mínimos de 30 AG.

- El ciclo del proceso y de la entrega es muy largo (una semana).
- Existen 146 gasolineras de PROPENSA en la ciudad capital y el porcentaje que compra directamente lubricantes a la compañía es del 60 %. (ver anexo No.1)
- El 40% restante compra lubricantes a Mayoristas lo que origina perdidas para la empresa, menos margen de ganancia por la venta del producto. (ver anexo No.2)

4. Proceso de la Programación de Lubricantes Estaciones de Servicio de la Capital en el sistema (tarea No. 19.1)

De la misma forma este proceso está enfocado en el sistema de la compañía. Este es una herramienta para el Programador de Lubricantes (de la misma forma que el proceso No. 2).

Ventajas.

- Proceso recién documentado.

Desventajas.

- No se han estandarizado los tiempos en el proceso.

5. Logística de Lubricantes Estaciones de Servicio del Interior (tarea No. 19.1)

- a) Una vez por semana (día miércoles) se consolidan pedidos de estaciones y se carga la unidad el mismo día.
- b) Día jueves se entregan pedidos a los 3 Mayoristas del Interior geográficamente asignados, Retalhuleu (Mayorista # 1, zona sur), Quetzaltenango (Mayorista # 2, zona occidente) y Zacapa (Mayorista # 3, zona norte y oriente).
- c) Las gasolineras hacen su pedidos antes del día miércoles para que los reciban viernes o sábado de la misma semana, directamente por el Mayorista.
- d) Se confirma la recepción del producto hablando por teléfono a los clientes el día lunes.

	MAI 02	MIÉ 03	JUE 04	VIÉ 05	SAB 06	DOM 07	LUN 08	MAI 09	MIE 10	JUE 11	VIÉ 12	SAB 13	DOM 14
ENTREGA DE CARGA (PROPENSA-MAY.)													

Ventajas:

- Este proceso está recién documentado.
- Este proceso, implantado a partir de enero del 2,000, facilita la distribución de pedidos a las estaciones del interior ya que para la empresa generaría costos de distribución muy altos y tiempos de entrega mucho mayores.
- La venta a la estación es directa (el Mayorista cobra el flete).

Desventajas:

- Los mayoristas no han cumplido con las políticas de tiempo de entrega.
- El promedio de pedidos semanal es de sólo 5 estaciones.
- El número de estaciones del interior que compran directamente a la compañía es mínimo (el volumen total de venta no compensa el costo de flete). (ver anexo No.3)

6. Programación de Lubricantes Estaciones de Servicio del Interior en el sistema (tarea No. 19.1)

De la misma forma este proceso está enfocado en el sistema de la compañía. Este es una herramienta para el Programador de Lubricantes (igualmente que los procesos No. 2 y 4).

Ventajas.

- Proceso recién documentado.

Desventajas.

- No se han estandarizado los tiempos en el proceso.
- El proceso genera demasiado trabajo administrativo,

7. Programación de Lubricantes a Granel (tarea No. 18)

El proceso es de gran ayuda para coordinar Planta de Producción y Transporte y de esta manera garantizar al cliente su producto en la fecha que lo solicita. Es una herramienta de planeación para el Representante de Servicio al Cliente encargado de la tarea de Lubricantes a Granel.

La producción de lubricantes a granel se realiza en la planta de Puerto Barrios con base en los pronósticos anuales y la demanda mensual de los clientes.

- a) Se solicita a Representante de Ventas Comercial (VC) calendarización de entregas para el mes siguiente, con base en su pronóstico de ventas.
- b) El Representante de Servicio al Cliente encargado de la tarea consolida todas las solicitudes con fechas específicas de entrega y las registra en la base de datos. Asigna y programa unidades para carga y entrega.
- c) Se envía programación a la planta de lubricantes (ubicada en Puerto Barrios) para planificación de producción.

- d) Se confirman fechas de carga y entrega a transportista.
- e) Se cierra el ciclo confirmando la entrega en la fecha prometida y se llama al cliente.

Ventajas:

- El proceso ya está documentado.
- Gracias a esta programación se puede contar con el inventario suficiente previniendo las faltas de producto.
- Cliente recibe producto a tiempo en la fecha prometida.
- Planta de Lubricantes realiza un Programa de Producción con base en las necesidades reales de los clientes.

Desventajas:

El proceso anterior se presenta para un escenario ideal ya que en la actualidad se da la siguiente problemática:

- No se han estandarizado los tiempos en el proceso.
- El Representante de Ventas Comercial no proporciona a principio de mes la calendarización de entregas.
- El Cliente solicita su pedido para entrega inmediata.
- Falta de inventario de lubricante a granel.
- El retraso de alguna unidad puede ser perjudicial para la siguiente entrega.

8. Proceso de Generación de Reportes

Proceso llevado a cabo en el sistema en el cual se corren 3 programas:

- A) **CSC004.5** "Ordenes Pendientes-Lubs".
- B) **CSC006** "Stock Out - Transferencia".
- C) **ORDERLUBS** "Ordenes Lubricantes".

El programa **CSC004.5**, imprime un reporte llamado:

Ordenes Pendientes Entrega LUBS: indica todo tipo de orden de lubricantes que ha sido ingresada al sistema y aún no ha sido facturada (reporte necesario para realizar la tarea rotativa No. 19.3).

Los programas **CSC006** y **ORDERLUBS** actualizan respectivamente en el disco duro (disco Q:) 2 programas (creados en el lenguaje de programación Access).

- B-1) Q:\Downloads\Transferencias\Ordenes Lubs en el Día.tto
- C-1) Q:\Downloads\STOCKOUT.tto

Estos programas, igualmente se corren, y transfieren la información del sistema a 2 hojas de Excel:

B-2) Q:\Downloads\Transferencias\Movimiento de Lubricantes.xls

C-2) Q:\Downloads\STOCKOUT.dif

Estas 2 hojas servirán de herramienta para el inicio de 2 nuevos procesos:

B-3) Movimiento Diario de Lubricantes (tarea No. 19.9). Crea un archivo que proporciona información del consumo histórico de todos los clientes y productos, accesible para cualquier persona en la página de Internet de PROPENSA.

C-4) Ordenes de Lubricantes No Entregadas (tarea No. 19.6).

Ventajas.

- Proceso recién documentado.
- Facilita al Programador de Lubricantes realizar el inicio de 3 procesos en uno.

Desventajas.

- No se han estandarizado los tiempos en el proceso.

9. Proceso de Actualización del Reporte de Ordenes de Lubricantes No Entregadas (tarea No. 19.6)

Diariamente se genera el reporte de “Ordenes de Lubricantes No Entregadas”, el cual proporciona la información de los productos que no ha sido posible de entregar a los clientes por falta de inventario.

Los reportes:

A) CSC004.5 “Ordenes Pendientes-Lubs”

y

C-2) Q:\Downloads\STOCKOUT.dif (hoja de Excel que indica las órdenes no entregadas por falta de producto en bodega)

son fundamentales para que se realice el reporte de “Ordenes de Lubricantes No Entregadas” pues la información contenida en ambos hará que el reporte final sea totalmente fidedigno.

El Programador de Lubricantes también utiliza el sistema como herramienta para la depuración del reporte y así poder señalar las razones de la falta de producto.

Se hacen indicaciones de todo tipo en el reporte como: inventario físico en bodegas, si el producto está en tránsito, en proceso de producción, importación, pendiente de reenvase, pendiente de nacionalizar (producto en zona franca). Adicionalmente, se señalan las acciones necesarias a tomar, para que se cumpla lo antes posible la entrega a los clientes.

Finalmente, el Programador de Lubricantes envía el reporte a los departamentos involucrados para su acción inmediata.

Ventajas:

- Proceso recién documentado.
- La acción de este proceso da un valor agregado al servicio.
- La información generada es enviada a los departamentos correspondientes para que los productos, según sea el caso, sean transferidos entre bodegas, reenvasados, importados o producidos, es decir, que se actúe de acuerdo a las necesidades inmediatas.
- Con este reporte se detecta anticipadamente qué productos se podrían dejar de suministrar a algún cliente.
- Planta de lubricantes puede determinar en su programa de producción productos bajos en inventario.

Desventajas:

- No se han estandarizado los tiempos en el proceso.
- En ocasiones este tipo de reporte es considerado por el departamento involucrado como un indicativo (“un reporte señalador”) de que no está cumpliendo su trabajo, y no como una herramienta para detectar fallas en la logística que impiden satisfacer las necesidades del cliente.

10. Pedidos de Lubricantes en consignación.

Proceso que describe la forma como se factura para clientes que compran lubricante en consignación.

Ventajas.

- Proceso recién documentado.
- Indica en forma clara la forma en como se vende el lubricante en consignación.

Desventajas.

- Las ordenes o pedidos en consignación que no se pueden despachar por falta de inventario, no aparecen en los reportes A) CSC004.5 “Ordenes Pendientes-Lubs” y/o C-2) Q:\Downloads\STOCKOUT.dif del proceso No. 8. Al omitir estas órdenes, el reporte de Ordenes de Lubricantes No Entregadas no estaría completo.

D. Reportes y Bases de Datos

1. Reporte Ordenes de Lubricantes No entregadas.

En el pasado el Reporte de Ordenes de Lubricantes No Entregadas únicamente se generaba en el sistema y se enviaba por correo electrónico a la planta de producción. Este reporte únicamente indicaba las órdenes, los clientes, la fecha de la toma del pedido, los productos y la bodega que no tenía inventario.

En vista del potencial en información que podía proporcionar el reporte y con el fin de cumplir las necesidades inmediatas de los clientes, se comenzó a complementar éste a partir de junio del 2000, con información adicional que indicara el tipo de acción necesaria que debería tomar el o los departamentos involucrados.

2. Archivo Movimiento Diario de Lubricantes

Archivo que se actualiza todos los días el cual proporciona información del consumo histórico de todos los clientes y productos (tarea No. 19.9).

Ventajas.

- Esta herramienta útil es accesible para cualquier persona en la Página de Internet de la compañía.
- Cada Representante de Ventas, con su respectivo segmento de mercado, puede consultar diariamente el consumo acumulado de sus clientes.
- La información puede ser utilizada para distintos fines: actualizar pronósticos de ventas, planificar producción, control de inventarios, etc.

Desventajas.

- El reporte no es utilizado por los departamentos como herramienta para mejorar la logística de lubricantes.

3. Control de Despacho de Lubricantes

Son hojas de control que el cliente sella y firma de recibido el pedido. Además, el transportista complementa con información adicional como:

- Nombre de la unidad de reparto
- Numero de viaje asignado
- Total de clientes
- Hora de llegada a Planta
- Fecha y hora de entrada y salida de carga de la bodega.
- Fecha y hora de entrega por cada cliente.

La información es recopilada e ingresada a una base de datos llamada “Control de Despachos de Lubricantes” (tarea No. 19.7), donde la información recopilada se resume en:

Control Camiones Lubs	
Ingreso de Data - Despachos de Lubricantes	
Fecha	<input type="text"/>
Unidad	<input type="text"/>
No Viaje	<input type="text"/>
Hora Entrada Carga	<input type="text"/>
Hora Salida Carga	<input type="text"/>
No Clientes en Viaje	<input type="text"/>
Hora 1ra Entrega Cliente	<input type="text"/>
Hora Ultima Entrega Cliente	<input type="text"/>
No Clientes Pend Ent	<input type="text"/>
Clientes Pendientes Entrega o Producto no Entregado	<input type="text"/>
Observaciones	<input type="text"/>

Ventajas

- Se cuenta con soporte escrito por parte del cliente el cual es verificable en cualquier momento.
- Sirve para controlar los puntos del proceso donde se genera algún tipo de atraso que impide el cumplimiento de la fecha de entrega prometida y así identificar los errores y corregirlos inmediatamente.

Desventajas

- En ocasiones los reportes no son llenados claramente por los transportistas y lleva tiempo entenderlos para ser ingresada la información al sistema.
- La base de datos debe ser modificada, donde se agregue una casilla para los clientes que recibieron su producto, pero fuera de tiempo (especificando el tiempo de atraso).

E. Entrevistas personales

Se llevaron a cabo las entrevistas a personal de la empresa que trabaja en los departamentos que están más involucrados en la logística de lubricantes. Las preguntas se estructuraron según la posición del entrevistado y se profundizaba en los temas que evolucionaban como interesantes y enriquecedores.

Entrevistado:

Representante de Ventas Mayoristas.

1. ¿Qué opinas de la calidad del Servicio que se brinda respecto a la entrega de lubricantes?

R. La política de mayoristas de pedidos de 500 AG para ser entregados en 48 horas desde la bodega de Puerto Barrios restringe al cliente la alternativa de retirar producto de la bodega de la capital. El cliente busca otras alternativas con la competencia, la cual está más agresiva que nunca, y reestructura sus políticas con tal de ganar al cliente, tienen mejores alternativas de despacho e inclusive mejores precios.

2. ¿Qué opinas de la falta de inventario?

R. La falta de inventario es un mal que se ha tratado de minimizar, pero por un sin fin de variables desconocidas hace que este problema se de todos los días.

3. ¿Has perdido clientes por este aspecto?

R. Claro, como dije anteriormente, los mayoristas no dudan en buscar otras opciones o productos sustitutos con la competencia.

4. ¿Si hubiera un departamento que pudiera responsabilizar, quién sería y por qué?

R. Según la logística, este problema viene de los pronósticos, del presupuesto, la solicitud de los pedidos, las importaciones, los aditivos, en fin; es una cadena que dificulta encontrar el focus del problema.

5. ¿Consideras que los pronósticos están actualizados?

R. Lo desconozco.

Entrevistado:

Representante de Ventas Gobierno, Constructoras y Transporte.

1. ¿Has perdido clientes por causa de un mal servicio por parte de Centro de Servicio al Cliente?

R. No necesariamente. Aunque en muchas ocasiones, se presenta problemática por la falta de producto, el Representante de Servicio al Cliente tiene que saber manejar la situación.

2. ¿Tiene que saber vender?

R. Exacto, saber vender. Dar alternativas, averiguar sus urgencias, pedirle que espere, etc. Decirle al cliente sencillamente “no hay”, es como decirle “no le queremos vender”, “consígalo en otro lado”. El perfil que tiene que tener un Representante de Servicio es también el de un vendedor.

Entrevistado:

Representante de Ventas de Textileras, Agroindustrias, Huleras y Generadoras.

1. ¿Qué piensas de la logística de lubricantes?

R. Ha mejorado, pero hay varios problemas que nos mantienen detrás de la competencia.

2. ¿Cuáles serían éstos problemas?

R. Hay competidores que entregan en 24 horas y nosotros seguimos en 72.

3. ¿En todo tipo de presentación o te refieres del lubricante a granel?

R. ¡En todo tipo!.

4. ¿Que opinas de la calidad del servicio que brinda el Centro de Servicio al Cliente?

R. Me parece muy buena. Se dan soluciones ágiles. Contamos con gente con demasiada experiencia que conoce bien el negocio.

5. ¿Qué opinas de la competencia y cuáles son sus ventajas competitivas?
R. La infraestructura de la competencia es muy superior a la nuestra. Su centro de servicio está más desarrollado. Sus ventajas: entregas en 24 horas garantizado, de lo contrario, tienen descuentos bastante grandes. Por lo pronto, no hay nada que podamos hacer.
6. ¿La capacidad de la bodega de la ciudad capital limita mucho nuestra capacidad de respuesta?
R. Creo que la bodega de la ciudad capital debería ser 2 o 3 veces más grande como lo que era antes para poder mantener los inventarios necesarios de acuerdo a la demanda.
7. ¿Que opinas de los faltantes de inventario?
R. Es el problemas más grande que tenemos. Hemos perdido varias ventas y varios clientes debido a ésto. Deberían analizarlo, sin mantener inventarios muy altos, pero con base en las necesidades reales de los clientes.
8. ¿Si hubiera un departamento que pudieran responsabilizar, quién sería y por qué?
R. Es una revisión que se tienen que hacer con operaciones, pero también, Ventas conjuntamente dar un pronóstico de ventas lo más atinado posible a la realidad. Un trabajo en equipo
9. ¿Quién se encarga de realizar los pronósticos?
R. Ventas, pero operaciones lo debería de respetar y mantener inventarios de seguridad.
10. ¿Están actualizados los pronósticos?
R. Si, se actualizan mes a mes.

Entrevistado:
Asistente de Producción.

1. ¿Cuál es tu opinión respecto de los pronósticos hechos por el departamento de Ventas?
R. Los pronósticos de ventas se basan en los meses anteriores y no en comparación con años anteriores.
2. ¿Cuál es la razón de las faltas de producto?
R. Debido a que los pronósticos que se reciben no son lo más exactos posible. Para producción, le es muy difícil responder ante los picos de demanda que se dan en ciertos meses, como la época de zafra por ejemplo. Este tipo de picos de demanda no están implícitos en los pronósticos.
3. ¿Cómo cree Ud. que se pueda solucionar este problema?
R. Se necesita que todos los departamentos involucrados se sienten a analizar los eventos ocurridos y plantear soluciones a corto plazo. Actualmente, el departamento de operaciones ha tenido gran rotación de personal y esto ha generado problemas internos. Cada departamento tiene su problemática, sus metas y objetivos pero el fin para el que laboran, debería de ser el mismo. Para poder dar una solución a nuestro cliente externo hay que comenzar por el cliente interno.
4. ¿Cree que se justifica la falta de inventario con el costo de oportunidad de perder a un cliente?

R. No se justifica en lo absoluto, Es conveniente mantener inventarios de seguridad para poder satisfacer la demanda del mercado, estimada y no estimada, con tal de no perder a un cliente.

5. ¿Qué opinas del servicio de transporte?

R. Los choferes y ayudantes del transporte deben estar capacitados para dar al producto el manejo adecuado. No importan el número de trasiegos que hagan (pasar producto de un camión a otro) el producto debe permanecer en óptimas condiciones tal y como lo reciben de bodega. No sólo debe ser capacitado el transportista en el manejo del producto, sino también, en el trato y servicio que dan directamente a los clientes. Aunque ellos son un servicio que se contrata, al final representan a la empresa.

V. ANALISIS DEL SISTEMA

A. Estandarización de procesos

Ningún esfuerzo hacia la calidad tiene sentido si no existen la medición y retroinformación del estado que guardan los procesos de calidad de la organización, es por esto que, es de gran importancia, la documentación de procesos escritos.

- Si se documenta el sistema, los cambios en la calidad son más fácil para detectar y medir porque ellos pueden ser comparados con los datos del pasado.
- Los documentos proporcionan evidencia objetiva que:
 - * El proceso esta definido.
 - * Los procedimientos son aprobados.
 - * Los cambios en el mismo están bajo control.

Una vez hecha la documentación, la organización debe identificar, organizar y manejar esta red de procesos. Los procesos deficientes son una oportunidad para la mejora de la calidad.

La cadena entre cada proceso debe ser bien definida y estar manejada apropiadamente. La calidad del producto o el servicio depende de qué tan bien funcione esta red de procesos, por lo tanto, la red debe estar continuamente monitoreada y analizada, siendo ésta la principal prioridad.

En este inciso se llevó acabo la actualización de procesos descritos en el capítulo IV (4.3 Descripción general de los procesos). Se estandarizaron los ya existentes y se documentaron los nuevos. Los tiempos asignados, son el resultado de un estudio de tiempos y movimientos realizado en un período de 2 semanas.

A continuación se presenta la actualización de los procesos y un análisis detallado de los puntos más importantes de cada uno.

1. Proceso de carga de camiones de lubricantes bodega capital

Parte de las desventajas descritas anteriormente en el inciso 4.3 , se dan por no cumplir con los tiempos establecidos. Un atraso en cualquiera de las operaciones, traerá como resultado menos tiempo de reparto y mayor riesgo de no cumplir la entrega del producto en la fecha prometida (política de la bodega de la ciudad capital, 24 horas para la entrega).

Es esencial que los viajes estén creados en el sistema a primera hora del día por el Programador de Lubricantes , a más tardar a las 8:30 a.m., para poder proceder a la facturación de los pedidos y posteriormente a la carga del producto.

El piloto del transporte tiene la responsabilidad de comunicarse antes de las 4:00 p.m. al Centro de Servicio al Cliente en caso de atraso o posible incumplimiento de la entrega. De esta manera, a través del Programador de Lubricantes, se negocia esa misma tarde con el cliente (4:00-4:30 p.m.), y si él está de acuerdo, se hace la entrega a primera hora del día siguiente. Esta información, facilita al Programador de Lubricantes, poder planificar las entregas del día siguiente de acuerdo a la zona de entrega.

2. Proceso de programación de lubricantes

La mayor ventaja de este proceso es que es una guía en el sistema para el Programador de Lubricantes que realiza la programación de los viajes que cargarán al día siguiente en bodega.

Como se sugiere en el proceso anterior, es de gran ayuda realizar la programación de los viajes la tarde del día anterior por varias razones; primero, porque es un proceso largo; segundo, porque le da la tranquilidad al programador de lubricantes de tener la información de la carga del día siguiente en caso de que falle o caiga el sistema; y tercero, porque garantiza al programador de lubricantes, siempre y cuando no surja algún contratiempo, el seguimiento de los tiempos del proceso No. 1.

En este proceso hay una operación de gran importancia. Enviar un correo electrónico a bodega, indicando la unidad, No. de viaje y clientes, con copia al Gerente del Centro de Servicio al Cliente, al Asistente Administrativo (jefe del departamento del CSC) y Gerente de Operaciones. La información contenida en dicho correo tiene varios fines:

- a. Indica que el viaje está listo en el tiempo establecido.
- b. Operaciones verifica que se cumplan las políticas de la logística.
- c. Encargados de Bodega pueden comenzar a preparar el producto a ser despachado.
- d. Permite a Bodegas poder organizarse para atender a los clientes que recogen sus pedidos.
- e. Se entrega un producto de calidad, limpio y en buenas condiciones.
- f. Se agiliza la carga del transporte.

3. Proceso de la logística de lubricantes estaciones de servicio de la capital

Con base en los resultados obtenidos en la encuesta de telemarketing del 5 de mayo del 2000 realizada por el centro de Servicio al Cliente (ver anexo No.4), se concluyó en que, una de las razones de peso por las que las estaciones compran lubricantes directamente al Mayorista, es por el tiempo de entrega.

Actualmente, se distribuye semanalmente de la bodega de Puerto Barrios, un promedio de 25 pedidos de 88 gasolineras que compran lubricantes directamente a PROPENSA.

(ver anexo No. 1)

En la tabla No.1 se puede observar el listado de las 88 estaciones con sus respectivos promedios mensuales de compra de lubricantes. Con este listado se calculó un galonaje promedio por estación de 93 galones/mes.

Posteriormente, en la tabla No. 2, se eliminaron las estaciones que compran menos de 20 galones al mes y se obtuvo así una lista más significativa de 63 gasolineras, con un promedio de 127 galones/mes.

Con el análisis anterior, se procedió a obtener el porcentaje promedio de los productos de mayor venta en las estaciones de la capital (anexo No.2, tabla No.1), así se generó un precio unitario promedio para cuantificar los ingresos promedio no percibidos por la compañía por las estaciones que no compran lubricantes directamente a PROPENSA.

Ingresos Anuales Estimados (IAE)

IAE = (Prom. AG./mes) * 12 meses * No. E/S compra al mayorista * Precio Prom. * Margen de Diferencia

$$\begin{aligned} \text{A) Ingreso Anual Estimado} &= (76 \text{ AG./mes}) * 12 \text{ meses} * 58 \text{ E/S compra al mayorista} * \text{Q. } 53.^{80} * 5 \% \\ &= \text{Q. } 142,280.^{32} \end{aligned}$$

(anexo No.2, tabla No.1)

$$\begin{aligned} \text{B) Ingreso Anual Estimado} &= (92 \text{ AG./mes}) * 12 \text{ meses} * 83 \text{ E/S compra al mayorista} * \text{Q. } 53.^{80} * 5 \% \\ &= \text{Q. } 246,472.^{89} \end{aligned}$$

(anexo No.2, tabla No.2)

De esta manera se puede apreciar (en el inciso B), el beneficio para la empresa de distribuir lubricantes desde la bodega de la ciudad para las estaciones de la capital.

Esto sería el resultado de una buena campaña de ventas, presionando a las gasolineras restantes a comprar directamente a PROPENSA. Además, se estaría ofreciendo un mejor servicio con las mismas condiciones que la competencia. La entrega se realizaría desde la bodega de la ciudad capital, donde el tiempo de entrega de los pedidos sería de un máximo de 24 horas, en cualquier día de la semana, sin volumen mínimo de compra, crédito de 30 días y 10% de descuento del precio de contado.

Para esta nueva propuesta, es necesario que la bodega de la ciudad capital planifique y programe los inventarios necesarios para cubrir esta nueva demanda. Una vez aprobada la nueva política, las 3 unidades con las que cuenta para el reparto la bodega de la ciudad capital, serían por el momento suficientes para cubrir la demanda de las estaciones, antes distribuidas desde Puerto Barrios; pero al ir captando nuevas estaciones que compran lubricantes a los mayoristas, la nueva demanda podría solicitar el uso de una cuarta unidad, lo cual no representa incurrir en gastos para la empresa, ya que el transporte lo realiza un contratista, el cual cobra un flete de acuerdo al volumen y a la distancia de la entrega.

4. Proceso de programación de lubricantes estaciones de servicio de la capital en el sistema

Una vez comience la distribución de lubricantes para las gasolineras desde la bodega de la ciudad capital, este proceso, al igual que el anterior, desaparecerán, quedando únicamente el Proceso de carga de camiones de lubricantes bodega capital (Proceso No.1). El proceso No.1, no sólo incluirá al sector comercial (agencias de vehículos, industrias, sector construcción, agrícola, gobierno, transporte, ingenios, etc.), sino también a las estaciones de la ciudad capital.

La mayor ventaja de distribuir lubricantes para la estaciones de la ciudad, desde la bodega de la capital, es que en comparación con el proceso anterior, la entrega será en cualquier día de la semana.

5. Logística de lubricantes estaciones de servicio del interior

Como se recordará en el capítulo anterior:

- Los mayoristas no cumplían las políticas de tiempo de entrega.
- El promedio de pedidos semanal era sólo de 5 estaciones.
- El volumen total de venta no compensa el costo de flete

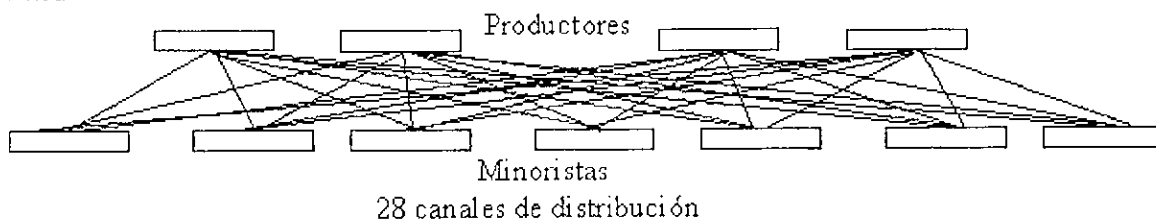
(ver anexo No.3)

PROPENSA no cuenta con una flota capaz de suministrar productos a las Estaciones del Interior. No le es rentable. Con su capacidad actual, le es imposible distribuir lubricantes en menos de 48 horas como lo hacen los mayoristas, por esta razón, este proceso dejó de realizarse a partir de enero del 2001.

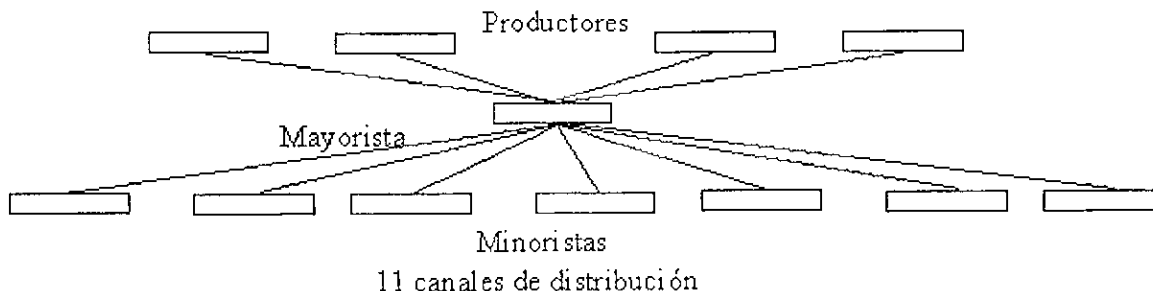
En este punto, es el mayorista el canal ideal de distribución para satisfacer la demanda de lubricantes en el interior y así evitar que las estaciones no tengan lubricantes en sus góndolas de venta.

ESQUEMA DE DISTRIBUCION

Vendiendo Directamente



Vendiendo a través de un Mayorista



El diagrama anterior ilustra cómo, a través de los mayoristas, se maneja un número menor de canales de distribución, pero se tiene el alcance necesario para satisfacer la demanda del mercado (mayor alcance con menores recursos).

Desde el punto de vista administrativo se maneja una sola cuenta y una sola facturación, una sola cuenta por cobrar y menos gastos administrativos. De lo contrario, más cuentas, mayor facturación, mayores cuentas por cobrar y gastos administrativos mucho mayores.

6. Programación de lubricantes estaciones de servicio del interior en el sistema

El trabajo administrativo que generaba este proceso era muy largo. El programador de lubricantes dedicaba un promedio de 3 horas a la semana en programar, coordinar la entrega por parte de los mayoristas y confirmar con los clientes la recepción de pedidos los días lunes.

El hecho de no tener que realizar este proceso, le da más oportunidad al programador de lubricantes para organizar su tiempo en tareas de mayor importancia.

7. Programación de lubricantes a granel

A pesar de que se presentan varias desventajas en este proceso, la raíz de todo problema o posibles contratiempos que se dan en la programación de lubricantes a granel, es por la falta de producto.

La calendarización de entregas que se solicita a el Representante de Ventas Comercial es de gran ayuda para las plantas, para poder planificar la producción. Si el cliente, por una u otra razón, no proporciona esta calendarización de entregas, existen los pronósticos de ventas, que son una herramienta para las plantas para anticipar la posible demanda en un período de tiempo dado.

Así como existen clientes organizados que solicitan anticipadamente y con tiempo sus pedidos, también está la otra cara de la moneda, donde el cliente exige en último momento un pedido para entrega inmediata. PROPENSA tiene los recursos para atender estas demandas de última instancia y no hacer dudar al cliente de la capacidad de respuesta de la empresa.

Las 2 unidades, con capacidad de 4,000 AG. c/u, y la unidad de soporte de 6,000 AG, han sido suficientes para la distribución del lubricante a granel. Como se mencionó anteriormente, los atrasos y contratiempos que se dan en la logística, son por la falta de inventario.

8. Proceso de generación de reportes

La documentación de los tiempos en este proceso será de gran ayuda para realizar un diagrama de proceso y demostrar la necesidad de crear una posición en el departamento del Centro de Servicio al Cliente que se haga cargo de las tareas rotativas que se enfocan en lubricantes.

El reporte escrito de “Ordenes Pendientes Entrega LUBS”, es esencial para realizar la tarea de “Seguimiento de Ordenes de Lubricantes No Entregadas” (tarea No.19.3). Esta tarea es una de las tareas en lubricantes de mayor importancia porque:

- a) Se mantiene una comunicación directa con los clientes informándoles acerca de las órdenes que no han podido ser entregadas.
- b) Se confirma que la programación de los viajes es correcta y no se ha omitido a algún cliente para el despacho.

9. Proceso de actualización del reporte de órdenes de lubricantes no entregadas

De la misma forma que el proceso anterior, la documentación de los tiempos en este proceso, será de gran ayuda para al hacer el diagrama de proceso del Programador de Lubricantes.

A partir de enero del 2,001, el reporte se comenzó a archivar diariamente. De esta forma, se lleva un historial de los productos bajos en inventario, la frecuencia con que estos aparecen en el reporte y el tiempo de respuesta con el que se soluciona el problema. Como se mencionó anteriormente, el reporte es considerado por el departamento involucrado como un “señalador” de que no está haciendo su trabajo. El hecho de documentar esta información, es una herramienta para aprender de los errores y tratar de no repetirlos.

10. Pedidos de lubricantes en consignación

El programador de lubricantes debe revisar en el sistemas, en la “Mesa del Despachador”, las ordenes ST (órdenes de lubricantes en consignación) que no han sido despachadas por falta de producto y agregar estas órdenes al Reporte de Ordenes de Lubricantes No Entregadas.

Los pedidos en consignación son tan importantes como las ordenes normales de lubricantes. Por esta razón, el Programador de Lubricantes debe darle el seguimiento necesario para que el cliente reciba su pedido a tiempo.

B. El Representante de Servicio al Cliente

Las nuevas tendencias del mundo moderno nos lleva hacia la globalización del mercado, en donde todas las empresas se ven amenazadas por la competencia y se ven obligadas a responder al desafío que ésta representa con herramientas tan variables como Calidad Total, o más recientemente, Reingeniería Empresarial.

Sin embargo, últimamente se ha visto que todas estas herramientas que utilizan los directores y gerentes de empresas, deben estar enfocados finalmente a quién consume, adquiere o compra sus productos o servicio: el cliente.

En el Centro de Servicio al Cliente, la calidad del servicio comienza desde la toma de la orden. Para que los Representantes del Centro de Servicio al Cliente puedan dar una solución más rápida a las diferentes necesidades de los clientes, es necesario que conozcan y entiendan la logística. El Representante de Servicio debe estar capacitado en los siguientes puntos:

- Asesoría técnica de lubricantes
- Tiempos de entrega según la bodega de suministro
- Existencias
- Consulta en el sistema (producto, bodega, existencias, etc.)
- Transporte
- Productos en transferencias.
- Importaciones
- Presentaciones de producto (toneles, cubetas, cajas de litro, cajas de galón, bidones, etc.)

Una vez pulido este primer eslabón en la cadena del servicio se controlan los procesos para que lo negociado con el cliente se cumpla.

C. Reestructuración

El representante de servicio está obligado a tener un porcentaje de conectividad en el día del 83% (7 ½ horas contestando el teléfono). Resulta sumamente difícil, fungir como Representante de Servicio al cliente y al mismo tiempo realizar tareas rotativas relacionadas con la logística de lubricantes. La información que se maneja en este tipo de tareas es muy grande y necesita mucha concentración y tiempo para realizarlas.

Debido a las cargas del trabajo diario en el departamento, el representante de servicio a cargo de tareas de lubricantes, ocasiona errores como:

- Atraso en las entregas
- Envío de producto erróneo
- Errores en el sistema
- Duplicación de órdenes
- Gastos operativos de distribución
- Etc.

Estos errores han originado gran insatisfacción en los clientes y en algunas ocasiones, pérdida. Además, el desgaste físico y mental que producen, es mucho mayor en comparación con las otras tareas.

Como se mostró anteriormente, las tareas y procesos relacionados con la Logística y Distribución de Lubricantes son de gran importancia y con cierto grado de complejidad. Requieren toda la concentración, atención y dedicación de una sola persona para poder asimilar y manejar todo tipo de información involucrada. Es necesario, para éste fin , que se centralicen todas las tareas rotativas de lubricantes en un Representante de Servicio. Que se preocupe por mantener y mejorar un servicio de calidad, que cumpla y supere las expectativas de los clientes, a través del seguimiento y cumplimiento de los tiempos y procesos, previamente estandarizados y documentados.

Con base en la experiencia de los representantes del centro de servicio al cliente, se sugiere que, uno de los siete representantes se encargue de éstas tareas, sin ser la necesaria la contratación de una octava persona.

Las tareas que se sugiere se centralicen en ésta persona, el Programador de Lubricantes, son las siguientes:

1. Programación de lubricantes a granel.
2. Programación de la Logística y Distribución de Lubricantes, junto con su subgrupo de tareas:
 - 2.1 La programación diaria de los viajes.
 - 2.2 El seguimiento y monitoreo de pedidos (entregas a cabalidad y en la fecha prometida).
 - 2.3 "Seguimiento de "Ordenes de Lubricantes No Entregadas".
 - 2.4 Trabajo administrativo como: facturación, generación de notas de crédito o débito por devoluciones de producto, etc.
 - 2.5 Manejo y consulta del sistema.
 - 2.6 Generación y envío del reporte de "Ordenes de Lubricantes No entregadas".
 - 2.7 Archivo de información de viajes en una base de datos(Controles de Entrega de Lubricantes).
 - 2.8 Organización y coordinación con el transporte (contratistas): Contacto directo con los administradores del transporte, pilotos y ayudantes.
 - 2.9 Actualización del archivo "Movimiento de Lubricantes".

3. Exportaciones y nacionalizaciones.

A continuación se presenta un diagrama de proceso que describe en forma clara las operaciones y actividades diarias que tendría el programador de lubricantes una vez centralizadas las tareas:

DIAGRAMA DE PROCESO DEL METODO PROPUESTO

<u>OPERACION</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>HORA</u>
Representante de Servicio al Cliente	60 mts.	7:30
Impresión de facturas (viajes Bodega Capital)	30 mts.	8:30 8:31
Entrega de facturas a transportistas & Se dan instrucciones del despacho	30 mts.	9:00 9:01 9:30 9:31
Actualización del Reporte de Ordenes de Lubricantes No Entregadas	60 mts.	10:30 10:31
Liquidación de viajes (separación de facturas, cuadruplicados, contraseñas, contratos de porte) Confirmación de viajes en el sistema "Control de despachos de Lubricantes"	90 mts.	12:00 12:01
Almuerzo	60 mts.	13:00 13:01
Representante de Servicio al Cliente	60 mts.	14:00 14:01
Varios: Trabajo Administrativo Seguimiento de pedidos a granel Organización y coordinación con transporte Cualquier otra actividad no programada	90 mts.	15:30 15:31
Programación de viajes del día siguiente	60 mts.	16:30
<i>Tiempo Efectivo</i>	480 mts.	8 hrs.
<i>Tiempo Muerto</i>	60 mts.	1 hrs.
Total:	540 mts.	9 hrs.

La operación que se indican como Representante de Servicio al Cliente, es un tiempo donde el Programador de Lubricantes sirve como soporte al departamento en las horas pico de la jornada, para poder balancear las llamadas entrantes con el número de personas que atienden.

Cada operación tiene asignado el tiempo necesario para su ejecución, según los tiempos determinados en la estandarización de procesos.

Las operaciones “varios”, que se distribuyen entre los horarios de 14:00 a 15:30 horas, dan al Programador de Lubricantes el tiempo necesario para realizar trabajo administrativo, confirmación de las entregas con los clientes de los pedidos de producto que se encontraba sin inventario, comunicación con transporte, actividades no programadas, etc.

Ingresar la información de los viajes a la base de datos “Control de Despachos de Lubricantes”, lleva mucho tiempo realizarla. Anteriormente, este control no se llevaba a cabo a cabalidad, por falta de tiempo. La nueva reestructuración, dará el tiempo necesario para llevar este tipo de controles de gran importancia

De esta manera se demuestra que centralizar las tareas de lubricantes traerá más beneficios a la logística de lubricantes al igual que al departamento de servicio.

D. Compromiso hacia el servicio

El cumplimiento de las políticas del tiempo de entrega es uno de los puntos más importantes, en lo que a la calidad del servicio se refiere.

El transporte es el responsable de que el cliente reciba un producto en perfectas condiciones y en el momento solicitado.

PROPENSA contrata el servicio de transporte que se encarga de la distribución de lubricantes en las distintas presentaciones que se manejan:

Aceites: caja de 12 Uds. de litro, caja de 6 Uds. de galón, cubeta de 5 galones, tonel de 55 galones y bidón de 250 galones.

Grasas : caja de 30 tubos de 400 gramos, caja de 24 pintas de 1 libra, cubeta de 35 libras, cuñete de 120 libras y tonel de 400 libras.

Este tipo de productos no requieren de un manejo delicado, pero sí del cuidado necesario para que no sea golpeado o maltratado.

La bodega tiene la obligación de preparar el producto que será cargado por el transporte. Por esta razón, el Programador de Lubricantes debe tener creados los viajes en el sistema desde el día anterior. Así, desde muy temprano, el encargado de bodega puede consultar en el sistema las órdenes a despacharse y tener listo el producto limpio y ordenado, para que se comience la carga. De esta forma se garantiza al transporte recibir un producto en óptimas condiciones y el tiempo necesario para las entregas del día (Procesos No. 1 y 2).

Una vez que el transportista ha recibido de bodega un producto en perfectas condiciones, él es responsable de la entrega hasta la parte final, donde el cliente recibe su producto y firma de conforme.

El Programador de Lubricantes debe llevar los controles necesarios de las devoluciones hechas por los clientes, por producto en malas condiciones. De esta manera, podrá supervisar la

calidad del servicio de transporte, en lo que al manejo se refiere, y de ser necesario, buscar otro proveedor para el servicio.

Para el control de las entregas, las hojas de “Control de Entrega de Lubricantes” son el mejor soporte escrito para corroborar que el transporte cumple con las políticas de tiempo de entrega. De la misma forma, el Programador de Lubricantes puede monitorear las entregas, en lo que al tiempo de entrega se refiere.

Este tipo de controles le dan al Programador de Lubricantes, la información necesaria para evaluar el desempeño del transporte y así corregir los errores sobre la marcha, antes de que se corra el riesgo de perder a los clientes.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Servicio al Cliente una herramienta de soluciones.

El concepto de Servicio al Cliente, no abarca únicamente la atención y el servicio, más bien parte de una visión completa del negocio para lograr la satisfacción de las necesidades del cliente. A través de él, se puede conocer al cliente y ofrecer lo que más se adecua a sus necesidades.

Para que el Servicio al cliente se convierta en una herramienta de mercado y no sólo en una estrategia de ventas, primero debe existir el compromiso de la gerencia, y en cascada todos los niveles de la empresa, para satisfacer las necesidades de los clientes; luego debe haber una plataforma e infraestructura para traducir este compromiso en realidad.

Actualmente, se tienen los medios y los recursos para alcanzar este liderazgo de servicio en el mercado de lubricantes, pero se necesita trabajar fuerte. Habrá que analizar en equipo los problemas y encontrar las soluciones más adecuadas que permitan en el corto plazo el reforzamiento de relaciones ya existentes con los clientes y proveedores, como también el crecimiento de nuevas relaciones y negociaciones en el largo plazo. Recordemos que no es el pez grande el que se come al pequeño, sino el más ágil.

El mejor punto de partida para la búsqueda de soluciones que se presentan en la logística de lubricantes, comienza en el Departamento de Servicio al Cliente. Es el Representante de Servicio quien da la cara día a día, conoce y vive la problemática y necesidades de los clientes (para dar solución a un problema, primero hay que conocer cuál es el problema).

El Representante de Servicio busca dar soluciones más rápidas y precisas basadas en su experiencia y absoluto conocimiento de los métodos y procesos que maneja, los cuales, a través de un proceso de estudio, fueron estandarizados y documentados en este trabajo, para asegurar el éxito y cierre del proceso que representan.

El Representante de Servicio siempre tiene que estar al tanto de los problemas y fallas en algún punto de ruptura del proceso. Sin embargo, siempre habrá situaciones contrarias que no dependerá de él poder solucionarlas.

La falta de inventario, posiblemente no represente un problema inmediato para el Representante de Servicio, pues debe tener el entrenamiento y habilidad para la negociación con el cliente. Sin embargo, la falta de inventario no es algo para lo que siempre estará preparado, si esto se vuelve cada vez más frecuente y repetitivo.

Como se dijo anteriormente, la gerencia y todos los niveles de la empresa deben comenzar a buscar soluciones inmediatas a este tipo de problemas, como la falta de inventario, que como se recalca, no están en manos del Centro de Servicio al Cliente solucionarlos en el largo plazo.

B. Políticas y procesos

Las políticas de lubricantes que se manejan en la compañía deben ser analizadas y reestructuradas de acuerdo a las exigencias del mercado. Además, estas deben ser flexibles al momento de afrontar los nuevos requerimientos de los clientes.

Las estrategias competitivas de una empresa no pueden permanecer estacionarias por largos periodos de tiempo, mucho menos en épocas de agresiva competitividad.

Varios de los estudios presentados en este trabajo, han demostrado que los cambios estratégicos traen ventajas tanto para el cliente como para la empresa. Claro ejemplo de esto, es la distribución de lubricantes para las estaciones desde la bodega de la ciudad capital, lo cual no sólo disminuye el tiempo de despacho para las estaciones, sino también, incrementa considerablemente las utilidades de la empresa al ser directa la entrega al cliente, en lugar de utilizar a un mayorista como canal de distribución.

Muchos de los procesos que fueron documentados en su momento, ayudaron a identificar, organizar y mejorar los procesos deficientes. De la misma forma los procesos que se documentaron en éste trabajo, servirán de guía para nuevas mejoras que tengan como fin, incrementar la calidad del producto y el servicio en la logística, y distribución de lubricantes.

C. Análisis de inventarios

La falta de inventario es el problema más importante que afecta a la logística de lubricantes: impide que las entregas se hagan a tiempo, mayores cargas de trabajo, retrasos en los procesos, retrasos en las entregas y la insatisfacción de los clientes.

La falta de existencias significa que el cliente tendrá que esperar un tiempo mayor al tiempo usual de entrega. Posiblemente, 24, 48, 72 horas; 7, 8, 9 días y hasta meses. Estadísticamente un 40 por ciento de los clientes que no regresan a la empresa es porque son mal atendidos (dentro de los problemas más comunes está el de hacerlos esperar). Sin embargo, por experiencia de la compañía objeto de estudio, en muchas ocasiones el cliente no quiere ni puede esperar y recurre a otros productos, cambiando de proveedor.

Los departamentos de Ventas, Operaciones, Mercadeo, Finanzas e inclusive Servicio al Cliente, tienen que analizar su situación actual, deben planificar, organizar, dirigir y controlar todos los aspectos importantes que se relacionan en la logística y distribución de lubricantes:

- Pronósticos
- Precios
- Canales de distribución
- Promociones
- Inventarios
- Transporte
- etc.

Si parte del negocio de PROPENSA es la venta de lubricantes y si físicamente no hay un producto en bodega para su venta y distribución, será cada vez más difícil permanecer en un mercado tan competitivo. La empresa tiene que volver a encontrar una ventaja que le permita diferenciarse y ser más competitivo en producto, precio, servicio, capacidad e imagen.

El problema de inventario se debe a una falta de comunicación y planeación en la empresa, por lo que será necesario crear un Equipo de Trabajo compuesto por personas con experiencia y de distintos departamentos y funciones, con la responsabilidad de mejorar la calidad de la Logística de Lubricantes en el manejo de inventarios.

Es claro que la falta de inventario no justifica el costo de oportunidad de perder a un cliente, quien es al final la persona que hace rentable el negocio.

D. El Programador de Lubricantes

Las tareas rotativas relacionadas con la Logística y Distribución de Lubricantes, deben estar centralizadas en uno de los 7 Representantes de Servicio, sin ser necesario incurrir en costos al contratar una octava persona. Esta reestructuración, no sólo hace más eficiente el departamento, sino también, optimiza el servicio en la logística de lubricantes.

Mientras en el largo plazo, se resuelve el problema de la falta de inventario que al mismo tiempo genera un carga de trabajo en el Programador de Lubricantes, esta nueva posición le dará la tranquilidad a la persona asignada de hacer un trabajo bien hecho.

Se recomienda que el Programador de Lubricantes entrene a los demás Representantes de Servicio en la logística, para que esta posición sea rotativa y no sea la persona asignada, indispensable en el departamento.

En vista de la importancia de la posición del Programador de Lubricantes, especialmente por la cantidad de información que maneja, resultaría ideal dar cierto grado de jerarquía a esta posición, para que pueda indicar y ordenar a la gente de los departamentos involucrados, las acciones necesarias a tomar, y poder así, dar una solución inmediata a las necesidades de los clientes.

Con la nueva estructura en el Centro de Servicio al Cliente, con un Programador encargado de las tareas relacionadas con Lubricantes, no sólo incrementará la eficiencia en el departamento, sino también la calidad del servicio, que se reflejará a la vez en más utilidades para la compañía.

VII. BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES

A. BIBLIOGRAFÍA

- Hammer, M. & Champy, J. 1994. Reengineering The Corporation. HarperCollins Publishers, Inc. U.S.A. 213 pp.
- Manganelli, R. & Klein, M. 1995. Cómo Hacer Reingeniería. Editorial Norma, S.A. Colombia. 349 pp.
- Mische, M. 1998. Reengineering: Systems Integration Success. CRC Press LLC. U.S.A. 342 pp.
- Sherman, Bohkinder, Snell. 1999. Administración de Recursos Humanos. 11ª. Ed. International Thomson Editores. México, D.F. 528 pp.
- Fisher, K. 1993. Leading Self-Directed Work Teams. McGraw-Hill. U.S.A.,New York. 428 pp.
- Tjosvold, D. & Tjosvold, M. 1993. The Emerging Leader: Ways to a Stronger Team. Lexington Books. U.S.A.,New York. 342 pp.
- Gordon, R. Judith. 1997. Comportamiento Organizacional. 5a. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, D.F. 297 pp.
- Tompkins J. & Hamelink D. 1994. Manual de la administración de la distribución. McGraw-Hill. U.S.A.

B. DIRECCIONES DE INTERNET

- Logística integral: magatzems, transport i distribució
LOGÍSTICA INTEGRAL: ALMACENES, TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN Código
Duración Inicio Final Sesión informativa ...
1000, <http://www.ictnet.es/ict/serve.../form/produccion/fetp012/daula.htm> (Infoseek) | More Like This
- Universidad Adolfo Ibáñez
GESTION LOGISTICA : AGREGA VALOR DE TIEMPO Y LUGAR Muchas empresas
fabrican en la actualidad productos altamente c ...
172, <http://www.uai.cl/semina/dgli.htm> (Infoseek) | More Like This

Anexo No.1

" Consumo Promedio de E/S Capital"

Tabla No.1

No.	ESTACION	AÑO	MES
1	E/S 1	1080	90
2	E/S 2	3605	300
3	E/S 3	1076	90
4	E/S 4	5413	451
5	E/S 5	1924	160
6	E/S 6	858	72
7	E/S 7	1196	100
8	E/S 8	1102	92
9	E/S 9	267	22
10	E/S 10	1436	120
11	E/S 11	2450	204
12	E/S 12	2094	175
13	E/S 13	1523	127
14	E/S 14	112	9
15	E/S 15	1656	138
16	E/S 16	103	9
17	E/S 17	956	80
18	E/S 18	160	13
19	E/S 19	245	20
20	E/S 20	564	47
21	E/S 21	1068	89
22	E/S 22	1614	135
23	E/S 23	36	3
24	E/S 24	330	28
25	E/S 25	791	66
26	E/S 26	2292	191
27	E/S 27	132	11
28	E/S 28	193	16
29	E/S 29	50	4
30	E/S 30	72	6
31	E/S 31	66	6
32	E/S 32	346	29
33	E/S 33	78	7
34	E/S 34	1064	89
35	E/S 35	1107	92
36	E/S 36	1013	84
37	E/S 37	1944	162
38	E/S 38	980	82
39	E/S 39	514	43
40	E/S 40	33	3
41	E/S 41	1174	98
42	E/S 42	1099	92
43	E/S 43	808	67
44	E/S 44	192	16
45	E/S 45	75	6
46	E/S 46	395	33

Tabla No.2

No.	ESTACION	AÑO	MES
1	E/S 19	245	20
2	E/S 48	256	21
3	E/S 9	267	22
4	E/S 49	279	23
5	E/S 24	330	28
6	E/S 32	346	29
7	E/S 51	366	31
8	E/S 46	395	33
9	E/S 39	514	43
10	E/S 20	564	47
11	E/S 70	579	48
12	E/S 67	656	55
13	E/S 68	664	55
14	E/S 88	684	57
15	E/S 54	775	65
16	E/S 25	791	66
17	E/S 43	808	67
18	E/S 6	858	72
19	E/S 69	886	74
20	E/S 63	947	79
21	E/S 17	956	80
22	E/S 59	957	80
23	E/S 66	964	80
24	E/S 38	980	82
25	E/S 36	1013	84
26	E/S 34	1064	89
27	E/S 21	1068	89
28	E/S 3	1076	90
29	E/S 1	1080	90
30	E/S 42	1099	92
31	E/S 8	1102	92
32	E/S 35	1107	92
33	E/S 41	1174	98
34	E/S 7	1196	100
35	E/S 58	1293	108
36	E/S 74	1317	110
37	E/S 10	1436	120
38	E/S 13	1523	127
39	E/S 22	1614	135
40	E/S 15	1656	138
41	E/S 81	1713	143
42	E/S 79	1906	159
43	E/S 5	1924	160
44	E/S 37	1944	162
45	E/S 80	1953	163
46	E/S 82	1990	166

47	E/S 47	87	7
48	E/S 48	256	21
49	E/S 49	279	23
50	E/S 50	219	18
51	E/S 51	366	31
52	E/S 52	189	16
53	E/S 53	69	6
54	E/S 54	775	65
55	E/S 55	140	12
56	E/S 56	45	4
57	E/S 57	114	10
58	E/S 58	1293	108
59	E/S 59	957	80
60	E/S 60	2778	232
61	E/S 61	2766	231
62	E/S 62	96	8
63	E/S 63	947	79
64	E/S 64	3780	315
65	E/S 65	2973	248
66	E/S 66	964	80
67	E/S 67	656	55
68	E/S 68	664	55
69	E/S 69	886	74
70	E/S 70	579	48
71	E/S 71	213	18
72	E/S 72	4010	334
73	E/S 73	17	1
74	E/S 74	1317	110
75	E/S 75	13	1
76	E/S 76	55	5
77	E/S 77	2529	211
78	E/S 78	2013	168
79	E/S 79	1906	159
80	E/S 80	1953	163
81	E/S 81	1713	143
82	E/S 82	1990	166
83	E/S 83	2568	214
84	E/S 84	2430	203
85	E/S 85	2732	228
86	E/S 86	2553	213
87	E/S 87	2947	246
88	E/S 88	684	57

TOTAL:	98807	8234
PROMEDIO	1110	93
MAXIMO	5413	451
MEDIANA	917	76
MINIMO	13	1

47	E/S 78	2013	168
48	E/S 12	2094	175
49	E/S 26	2292	191
50	E/S 84	2430	203
51	E/S 11	2450	204
52	E/S 77	2529	211
53	E/S 86	2553	213
54	E/S 83	2568	214
55	E/S 85	2732	228
56	E/S 61	2766	231
57	E/S 60	2778	232
58	E/S 87	2947	246
59	E/S 65	2973	248
60	E/S 2	3605	300
61	E/S 64	3780	315
62	E/S 72	4010	334
63	E/S 4	5413	451

TOTAL:	96248	8021
PROMEDIO	1528	127
MAXIMO	5413	451
MEDIANA	1107	92
MINIMO	245	20

Datos obtenidos del archivo
 "Movimiento Diario de Lubricantes"
 del año 2000

Anexo No.2

" Precio Promedio Calculado"

Tabla No.1 " Precio Promedio por galón"

PRODUCTO	%	PRECIO	(%) * \$
DN90557	0.13%	Q48.67	Q 0.06
ONTDX3555	6.50%	Q57.78	Q 3.76
ZB154	2.03%	Q47.93	Q 0.97
EL40205	37.67%	Q52.42	Q 19.75
EL40227	3.81%	Q48.47	Q 1.85
ELP15W50555	1.27%	Q74.14	Q 0.94
ELP15W50557	0.45%	Q73.13	Q 0.33
ELS20W50555	15.49%	Q59.10	Q 9.15
ELS20W50557	4.29%	Q58.29	Q 2.50
ETX427	0.05%	Q19.60	Q 0.01
RD40555	5.45%	Q49.74	Q 2.71
RD40551	3.15%	Q42.74	Q 1.35
RD40557	3.41%	Q48.78	Q 1.66
RX15W40555	1.79%	Q55.82	Q 1.00
RX15W40551	1.67%	Q50.22	Q 0.84
RX15W40557	1.80%	Q52.93	Q 0.95
RX40551	1.20%	Q40.78	Q 0.49
RX40557	1.93%	Q42.98	Q 0.83
SP15W40555	0.45%	Q60.84	Q 0.27
SP15W40557	0.03%	Q57.70	Q 0.02
SZE555	2.05%	Q70.21	Q 1.44
2T555	5.39%	Q54.17	Q 2.92
TOTAL:	100%	PROM: Q 53.80	

(Precio unitario promedio por galón)

A) Estaciones Compran al Mayorista 58 .:= Total E/S Capital - E/S que compran al Mayorista
 B) Estaciones Compran al Mayorista 83 .:= Total E/S Capital - E/S que compran al Mayorista

Margen de Ganancia (Marck Up) 5%

Ventas Anuales Estimadas

A) Venta Anual Estimada 76
 B) Venta Anual Estimada 92

Ingresos Anuales Estimados

A) Ingreso Anual Estimado **Q142,280.32**
 B) Ingreso Anual Estimado **Q246,472.89**

Anexo No.3

" Atraso de entregas a E/S Interior"

Tabla No.1 " Número de Entregas a Estaciones por el Mayorista"

MAYORISTA/SEMANA DE ENTREGA	Mayorista 3	Mayorista 1	Mayorista 2
08/05/2000 AL 13/08/2000	3	2	0
15/05/2000 AL 20/05/2000	1	1	5
22/05/2000 AL 27/05/2000	4	1	1
29/05/2000 AL 03/06/2000	0	1	2
05/06/2000 AL 10/06/2000	5	3	3
12/06/2000 AL 17/06/2000	1	0	2
19/06/2000 AL 24/06/2000	4	0	1
26/06/2000 AL 01/07/2000	2	1	3
03/07/2000 AL 08/07/2000	1	0	1
10/07/2000 AL 15/07/2000	4	0	3
17/07/2000 AL 22/07/2000	2	2	2
24/07/2000 AL 29/07/2000	2	1	1
31/07/2000 AL 05/08/2000	4	3	2
07/08/2000 AL 12/08/2000	1	2	1
14/08/2000 AL 19/08/2000	1	2	0
21/08/2000 AL 26/08/2000	2	4	1
28/08/2000 AL 01/09/2000	1	2	0
TOTAL:	38	25	28

Tabla No.2 " Número de Atrasos a Estaciones por el Mayorista"

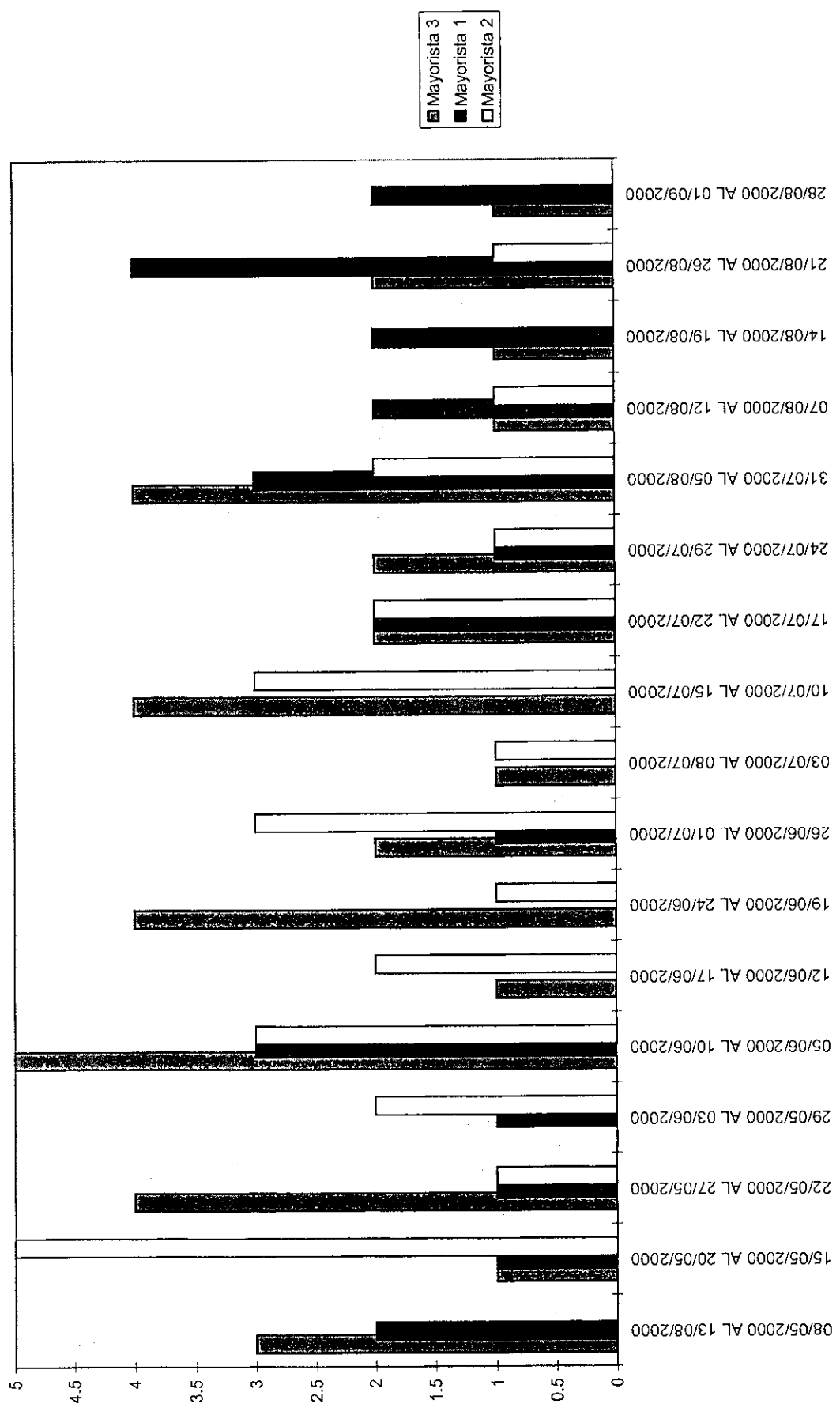
ORDENES ATRASADAS						
Mayorista 3	DIAS	Mayorista 1	DIAS	Mayorista 2	DIAS	DIAS
X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
2	3/4	0	0	3	0	2 1/2
1	8	0	0	2	0	1/2
1	3	0	0	1	0	2
X	X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X	X
0	0	1	2	0	0	0
1	5	0	0	1	0	2
0	0	0	0	0	0	0
Total:	5	1	Total:	7	Total:	7

Tabla No.3 " Resumen de Atrasos"

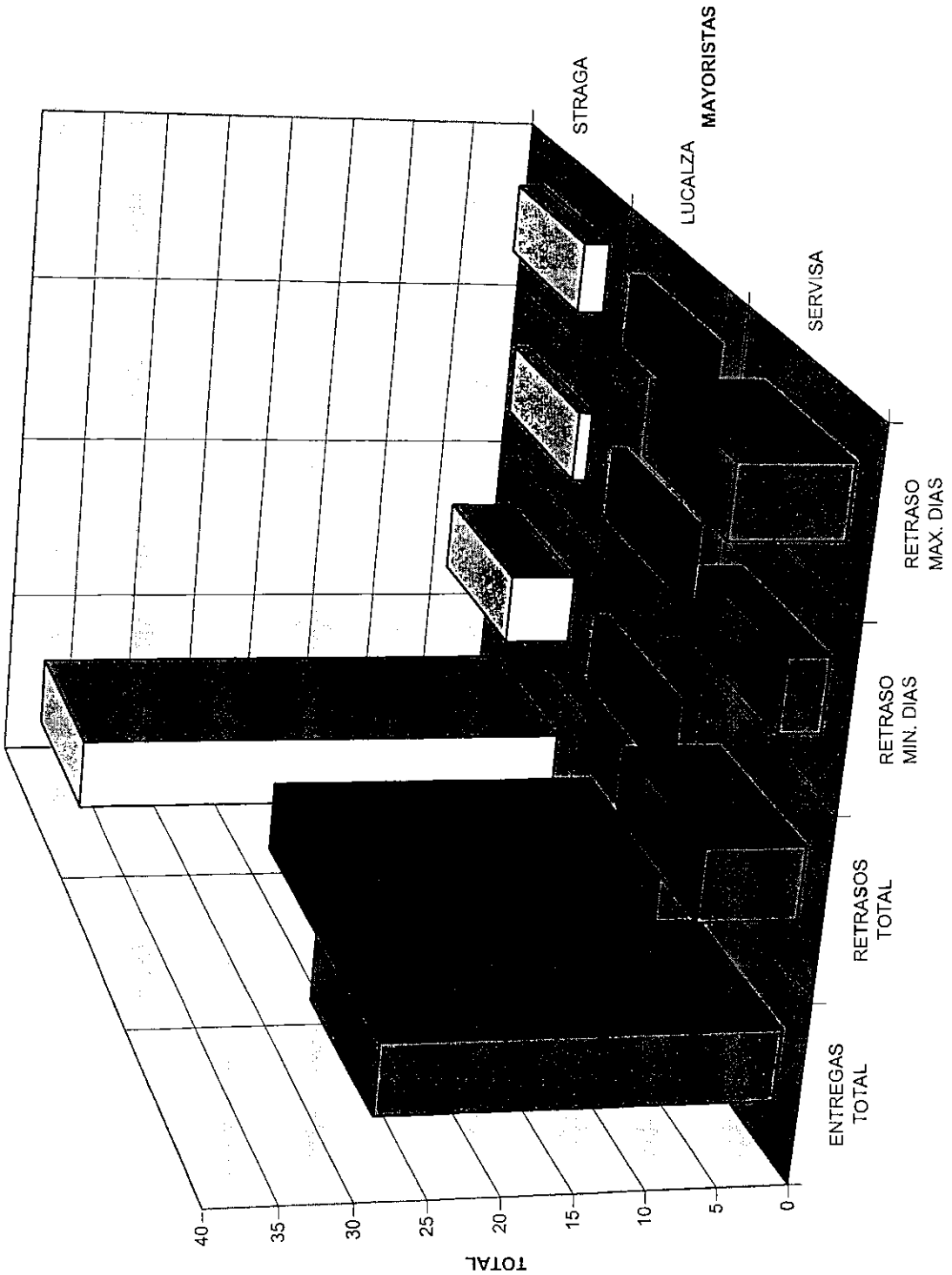
	TOTAL	MIN. DIAS	MAX. DIAS
	RETRASOS	RETRASO	RETRASO
SERVISA	28	7	8
LUCALZA	25	1	1
STRAGA	38	5	2

Gráfica No. 1 " Mayoristas Vrs. Entregas Semanales "

Anexo no. 3



Gráfica No.2 " Resumen de Atrasos "



Encuesta de satisfacción Proyecto de Lubrificantes

**Realizada por:
Centro de Servicio al Cliente**

(Del 15 de abril al 5 de mayo del 2,000)

<i>Encuesta de Satisfacción: Proyecto de Lubricantes</i>
--

Cantidad de E/S encuestadas: 83

Cantidad de E/S No Contactadas: 16

TOTAL E/S LISTADO: 99

E/S: Capital e Interior

	CAPITAL	INTERIOR	TOTAL
<u>E/S ENCUESTADAS</u>	20	63	83
<u>E/S NO CONTACTADAS</u>	4	12	16

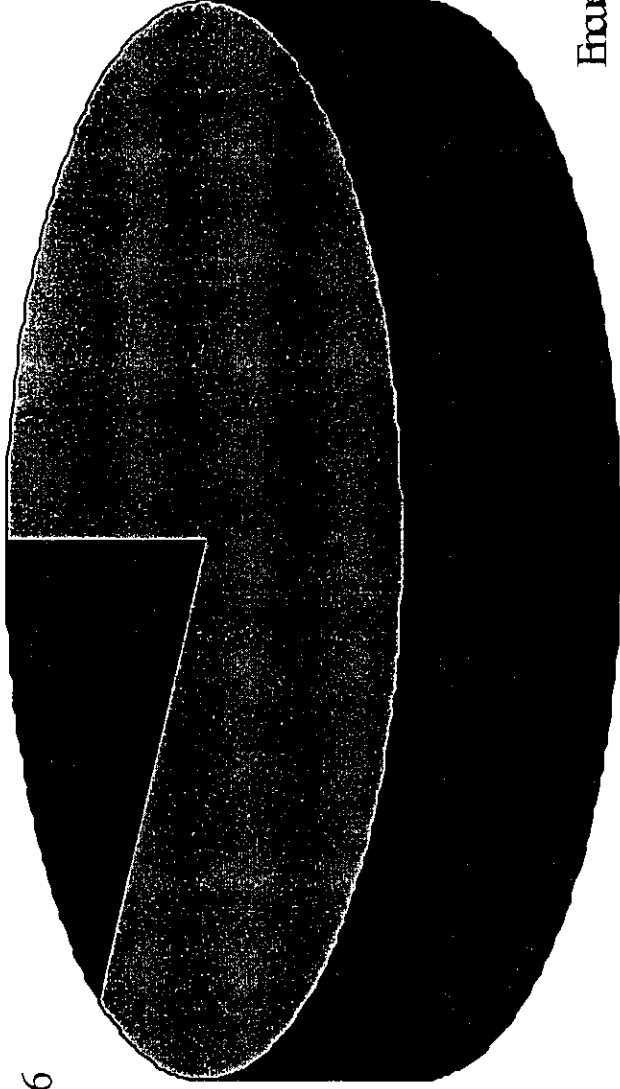
99

Encuesta de Satisfacción: Proyecto de Lubricantes

TOTAL: 99 “ ENCUESTA PROYECTO DE LUBRICANTES “

No Encuestados *

16



Encuestados

83

* No contestaron, No. equivocado, pendiente de instalación, teléfono comunitario y no tienen teléfono.

Encuesta de Satisfacción: Proyecto de Lubricantes

**PREGUNTAS TELEMERCADERO
LUBRICANTES:**

- **¿A quién realiza sus pedidos de lubricantes?**
 - a). A Mayorista
 - b). A otros Indicar a quién:

- **¿Por qué razón?**
 - a). Servicio
 - b). Precio
 - c). Crédito
 - d). Tiempo de Entrega
 - e). Otros Indicar:

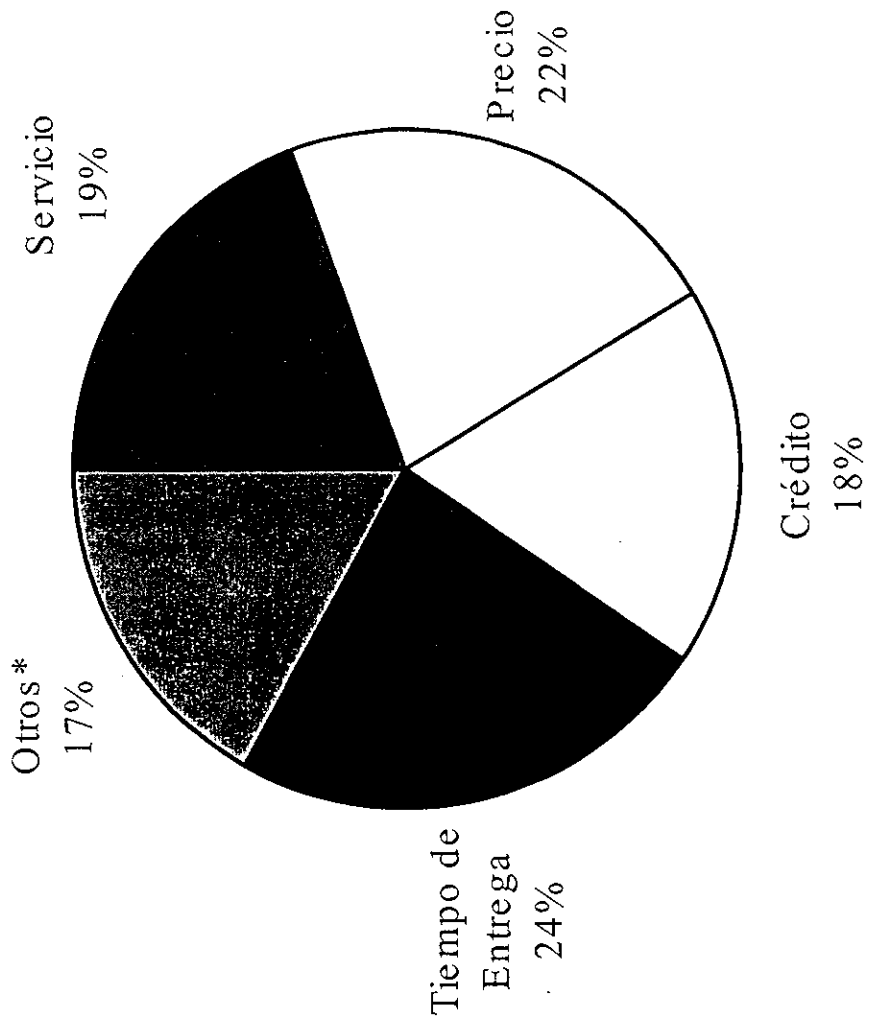
Encuesta de Satisfacción: Proyecto de Lubricantes

¿A quién realiza sus pedidos de lubricantes?

Mayoristas	E/S CAPITAL	E/S INTERIOR	TOTAL
Oro Shell	8	9	17
Lubricantes Mariscal	9	7	16
Lubricantes Lucalza	2	11	13
SERVISA	0	11	11
Exito	0	10	10
Stragá Internacional	1	7	8
Otros	3	5	8
TOTAL			83

Encuesta de Satisfacción: Proyecto de Lubrificantes

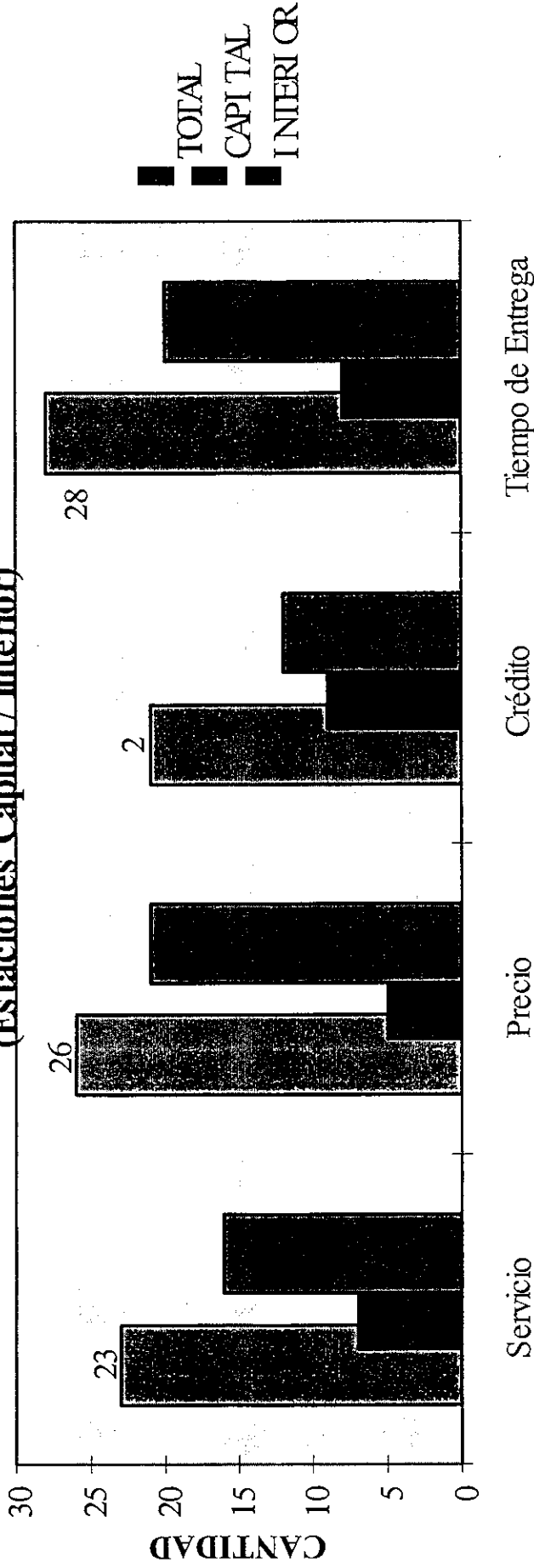
" ¿Por qué razón? "



* Costumbre, razones personales, no conocen otro proveedor, pedidos pequeños y amistad.

Encuesta de Satisfacción: Proyecto de Lubricantes

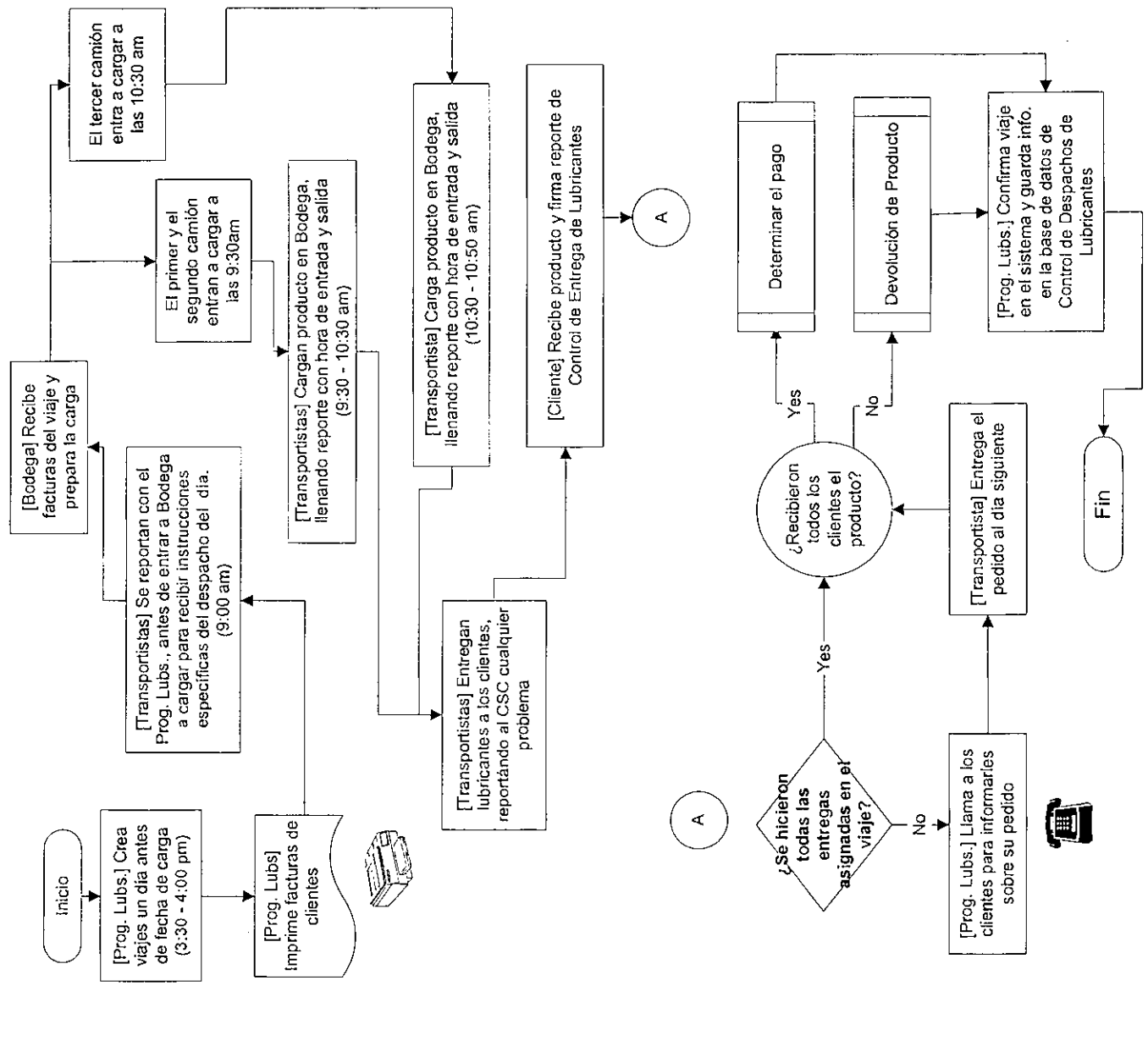
**"INFERENCIA POR MOTIVO DE COMPRA A MAYORISTAS"
(Estaciones Capital/Interior)**



NOTA: NO RECIBIERON POR NINGÚN MEDIO

Carga de camiones de lubricantes Bodega Capital

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
1.	Programador de Lubricantes (Prog. Lubs.) programa desde el día anterior los viajes de los dos primeros camiones (de ser posible a las 4:00 pm). Los viajes de preferencia no llevarán más de 10 clientes (dependiendo del área geográfica de entrega). 30 mts.
2.	Programador de Lubricantes imprime las facturas de despacho 15 mts.
3.	Cada transportista se reportará con Prog. de Lubs. antes de entrar a cargar a Bodega para recibir instrucciones de su viaje. 15 mts.
4.	El primero y segundo camión entran a cargar a las 9:30 am. (no se agregarán ordenes a esos viajes para no atrasar la carga.) 20 mts. c/u
5.	El tercer camión, en caso de ser necesario, saldrá de la planta a más tardar a las 11:00 am.
6.	Camiones entregan los lubricantes. Transportistas reportan al CSC cualquier problema (cliente no tiene cheque y es cliente de contado, producto erróneo, etc.) y esperan instrucciones. 30 mts. c/entrega.
Nota: El transportista tiene la obligación de reportarse al CSC, a más tardar a las 4:00 p.m., en caso de que no vaya a poder terminar con las entregas del día.	
A.	Liquidación del viaje.
7.	Si se visitaron y entregaron los productos a todos los clientes, transportista liquida en QSA (caseta del banco).
7.1	Transportista se reporta con el Prog. de Lubs. y se verifica si se visitaron todos los clientes.
7.2	Si no se visitaron todos, el CSC llama a los clientes para informarle sobre su pedido 7.2.1 El transportista entrega el pedido al día siguiente.
7.3.	Se verifica si los clientes visitados recibieron todo el producto o existe alguna devolución: 7.3.1 Si no recibieron algún producto se inicia proceso de devolución de producto.
7.4	[Prog. Lubs.] Confirma viaje en el sistema y guarda info. en la base de datos de Control de Despachos de Lubricantes.
8.	FIN

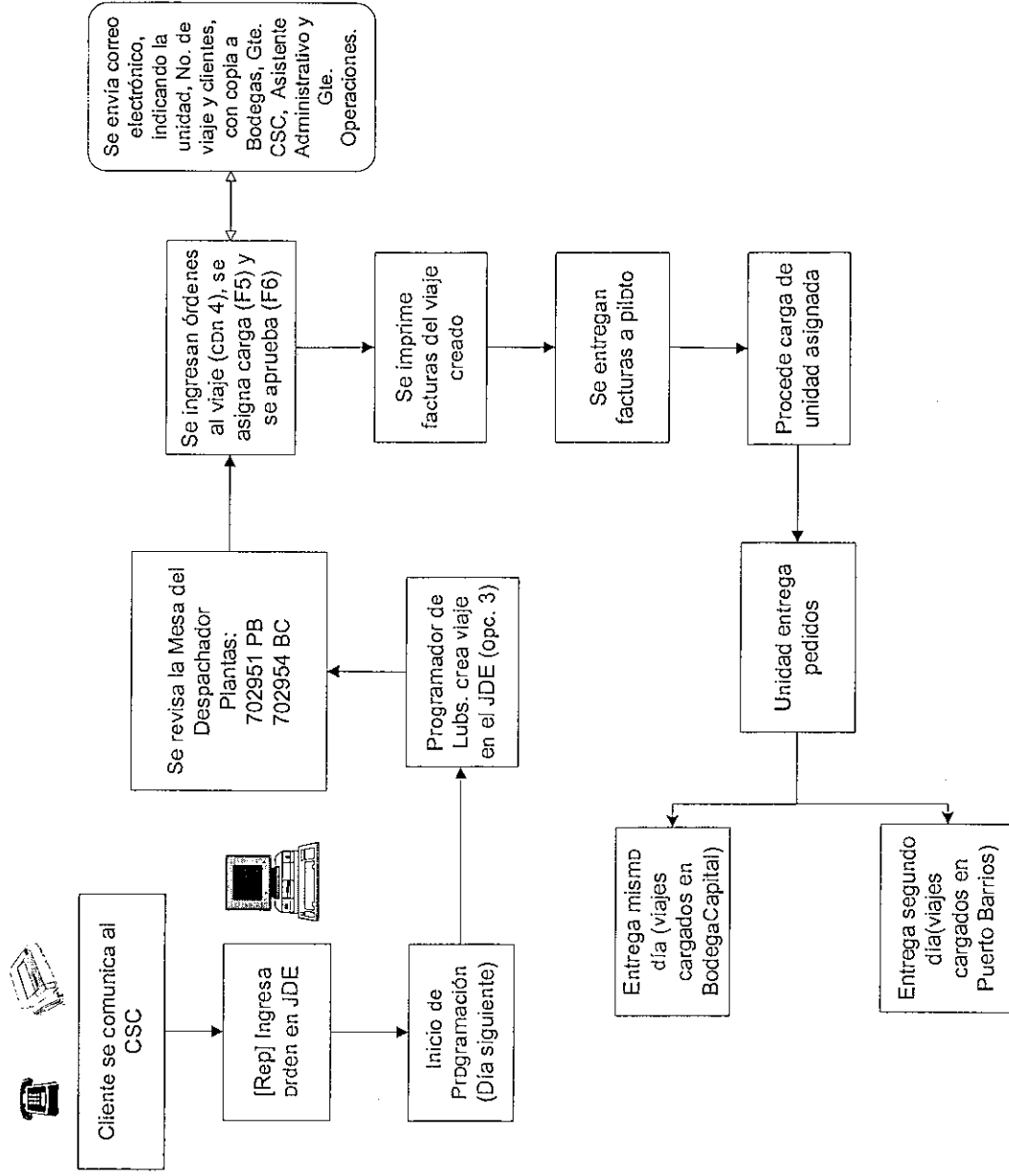


Programación de lubricantes (JDE)

Proceso No.2

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

1. Cliente se comunica al Centro de Servicio al Cliente para hacer su pedido.
2. Representante del Centro de Servicio al Cliente ingresa la Orden del Cliente Standard Order (Opción 2 Menu) 60 segs.
3. Programación de Viajes. (3:30 - 4:30 p.m.)
Tiempo del proceso:
30 mts. viajes Bodega Capital.
45 mts. viajes Bodega de Puerto Barrios
- 3.1 Se crea viaje en la opc. 3 (Creación / Mantenimiento Viajes).
10 segs.
MAYORISTAS.
Suc/planta fuente 702951 (Puerto Barrios, P.B.)
Grupo de despacho PLB
Unidades disponibles : LFUR1, LFUR2, LFUR3, LDOL1, LDOL2, LDOL3, LDOL4, LDOL5 Y LDOL6.
CLIENTES INDUSTRIALES.
Suc/planta fuente 702954 (Bodega Capital, B.C.)
Grupo de despacho PLB
Unidades disponibles : LLUB1, LLUB6 JG1 y JG2.
- 3.2 Presione F-10 para Mesa de Trabajo Despachador Sucursal / Planta 702951 o 702954
Grupo de despacho PLB
10 segs.
- 3.3 Revisar cada orden si se envia o cliente recoge (colocando un 2 al inicio de la linea) 20 mts.
Ejemplo:
2 SIDERURGICA GALEÓN 29/09/00
2 INGENIO LA ESPADA, S.A./ 27/09/00
- INGENIO LOS ALTOS, S.A./ 27/09/00
Ingresar ordenes al viaje colocando un 4 en cada linea de los productos de las ordenes a enviar. 5 mts.
Ejemplo:
4 SIDERURGICA GALEÓN 29/09/00
4 INGENIO LA ESPADA, S.A./ 27/09/00
4 INGENIO LOS ALTOS, S.A./ 27/09/00
- Finalmente asignar carga (presione F5) y aprobar viaje (con F6). 30 segs.
- 3.4 Se imprimen facturas. 15 mts.
Nota: El viaje de los mayoristas, Planta 702951, es impreso por el encargado de bodega de Puerto Barrios.
- 3.5 Se entregan facturas a piloto. 15 mts.
- 3.6 Entrega de Pedidos.
* Las ordenes de la capital se entregan el mismo día.
* Las ordenes de Barrios (702951) tienen 48 hrs. para ser entregadas desde el día que se toma de la orden.
30 mts. aprox. c/entrega

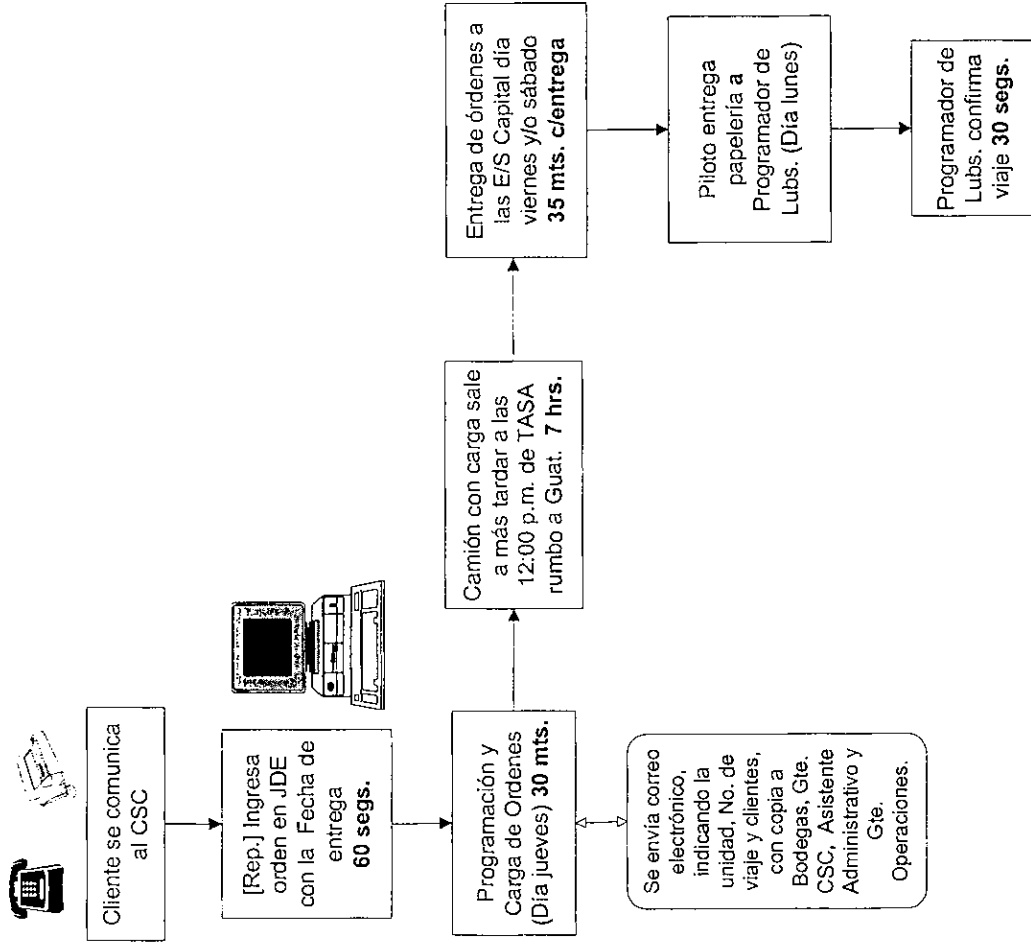


Logística de Lubricantes Estaciones de Servicio de la Capital

Proceso No.3

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

1. Cliente se comunica al Centro de Servicio al Cliente para hacer su pedido.
2. El Representante de Servicio ingresa la Orden del Cliente
 - Standard Order (Opción 2 Menu ___)
 - Se ingresa día viernes como fecha prometida
 Nota: Miércoles último día de ingreso de ordenes para programar día jueves.
3. Programación y Carga de Ordenes (los días jueves de cada semana). 1er. día.
 Nota: Programador de Lubricantes crea viajes un día antes de la fecha de carga
4. Camión con carga sale de Puerto Barrios rumbo a la capital a más tardar 12:00 p.m. del mismo día , para proceder con la entrega el día siguiente (día viernes) 2º. día.
5. Entrega directa de pedidos a E/S Capital (viernes y sábado, en caso de quedar ordenes pendientes) 2º. y/o 3er. día.
6. Programador de Lubricantes recibe papelería. (Hoja de Control de Entrega de Lubricantes, facturas, contraseñas de la recepción del producto o contratos de porte.
7. Programador de Lubricantes confirma viaje en el sistema.



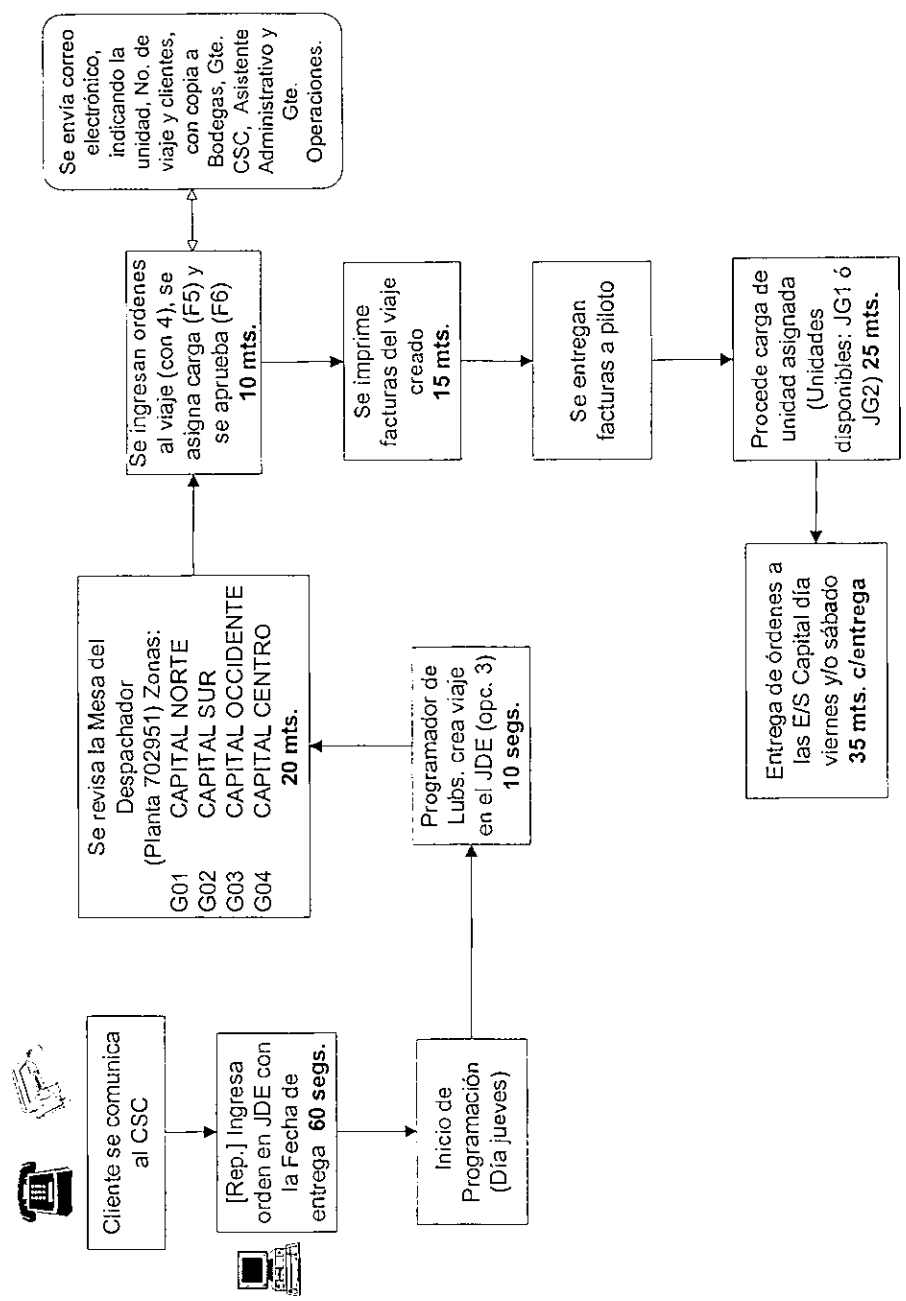
Programación de Lubricantes Estaciones de Servicio de la Capital (JDE)

Proceso No.4

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

1. Cliente se comunica al Centro de Servicio al Cliente para hacer su pedido.
2. El Representante de Servicio ingresa la Orden del Cliente
 - Standard Order (Opción 2 Menu ...)
 - Se ingresa la fecha prometida ; día viernes o sábado (dependiendo de la Distancia Estaciones, disco Q.)

Nota: Miércoles último día de ingreso de ordenes para programar día jueves.
3. Programación y Carga de Ordenes (los días jueves de cada semana).
 Nota: Programador de lubricantes crea viajes un día antes de la fecha de carga
- 3.1 Se crea viaje en la opc. 3 (Creación / Mantenimiento Viajes).
 Sucursal / fuente 702951
 Fecha de carga . Día jueves
 ID de vehículo. JG1 y/o JG2
 Nota: Se turnan las unidades indicadas cada semana.
- 3.2 Presione F-10 para Mesa de Trabajo Despachador.
 Sucursal / Pianta 702951
 Grup de despacho *
- 3.3 Ingresar ordenes al viaje colocando un 4 en cada línea de los productos de las ordenes a enviar.
 Ejemplo:
 4 SIDERURGICA GALEÓN 29/09/00
 4 INGENIO LA ESPADA, S.A./ 27/09/00
 4 INGENIO LOS ALTOS, S.A./ 27/09/00
 Este paso se Representante de Servicioite para las 4 zonas (G01, G02, G03 y G04)
 Finalmente asignar carga (presione F5) y aprobar viaje (con F6).
- 3.4 Se imprimen facturas
- 3.5 Se entregan facturas a piloto.
- 3.6 Las ordenes se entregan el día viernes y lo que quede pendiente el día sábado.

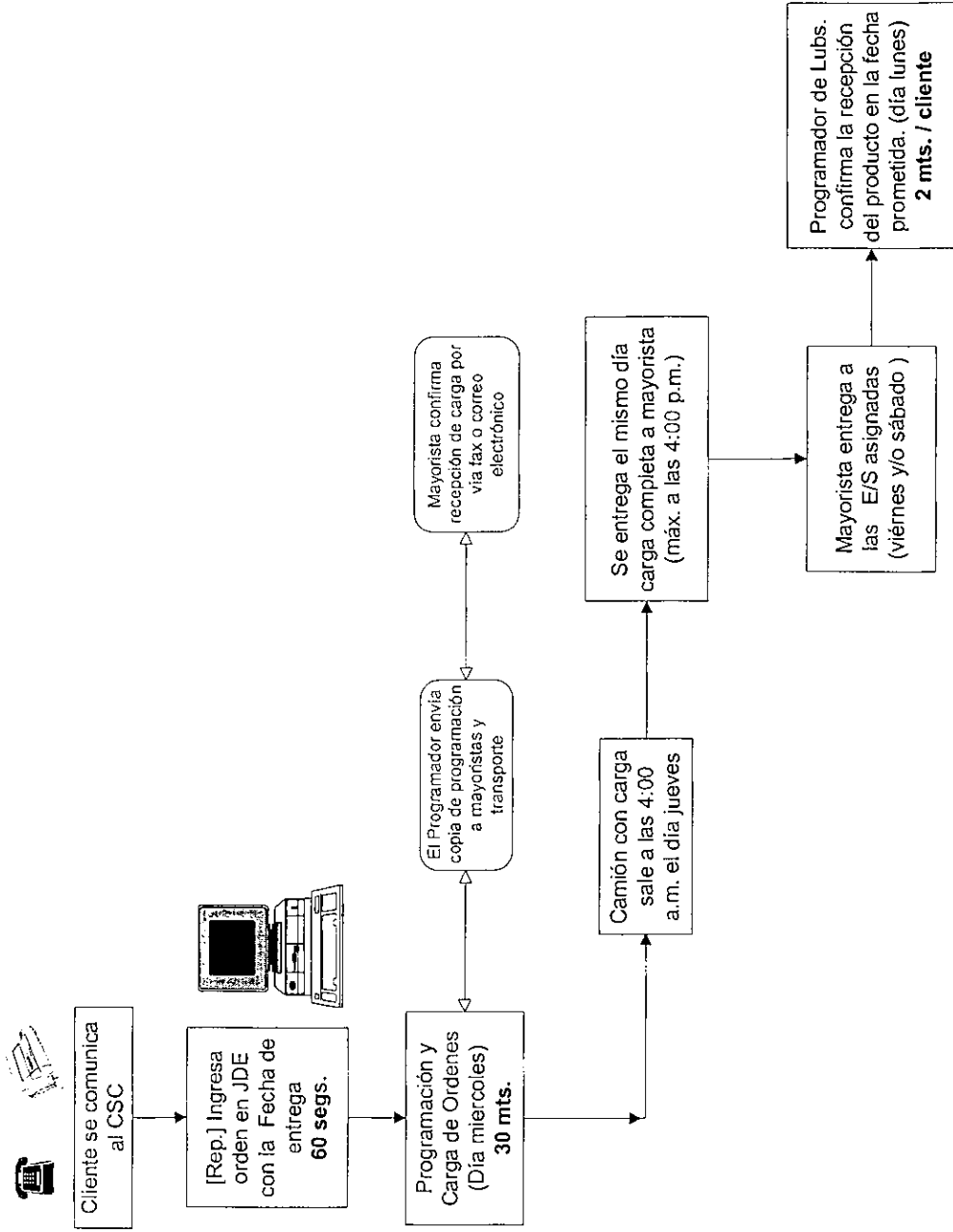


Logística de Lubricantes Estaciones de Servicio del Interior

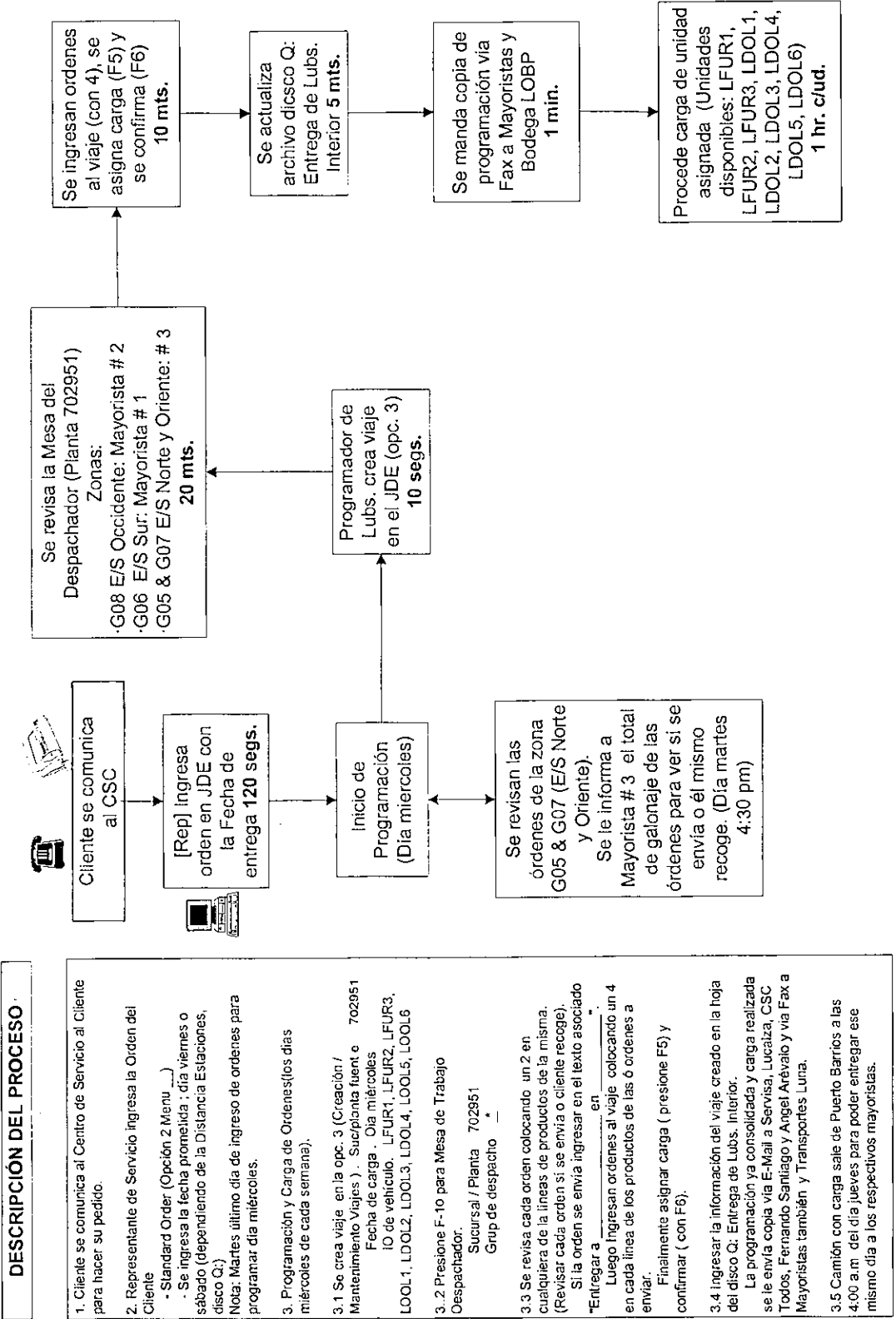
Proceso No.5

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

1. Cliente se comunica al Centro de Servicio al Cliente para hacer su pedido.
 - Standard Order (Opción 2 Menu ___)
 - Se ingresa la fecha prometida; día viernes, sábado o lunes, (dependiendo de la distancia). 3q., 4q. ó 5q. día.
 - Nota: Martes último día de ingreso de ordenes para programar día miércoles.
2. El Representante de Servicio ingresa la Orden del Cliente
 - A Estaciones del Interior Norte y Oriente se les entregan a Mayorista # 3. Se encuentran codificadas por rutas en JDE, Interior Norte (G05) y Interior Oriente (G07).*
 - A Estaciones del Interior Sur se le entrega a Mayorista # 1. Se encuentran codificadas por rutas en JDE, Interior Sur (G06).*
 - A estaciones del Interior Occidente se le entrega a Mayorista # 2. Se encuentran codificadas por rutas en JDE, Interior Occidente (G08).*
 - * La programación ya consolidada se envía copia vía E-Mail a Mayoristas #1 y 2, CSC Todos, Coordinador de Operaciones y Producción de Lubricantes; y vía Fax a Mayorista # 3 y Transporte.
3. Programación y Carga de Ordenes (los días miércoles de cada semana). 1gr. día.
 - Nota: Programador de Lubricantes crea viajes un día antes de la fecha de carga.
4. Camión con carga sale de Puerto Barrios a las 4:00 a.m. del día jueves para poder entregar ese mismo día a los respectivos mayoristas. 2q. día.
5. Mayoristas (No. 1, 2 y 3) deben informar al programador de la recepción de la mercadería. 2q. día.
6. Entrega directa de pedidos Mayorista-Cliente (viernes, sábado o día lunes dependiendo de la distancia. 3q., 4q. ó 5q. día.
7. Programador de Lubricantes confirma viaje en el JDE (día lunes)
 - El programador de lubricantes se encarga de darle seguimiento a las ordenes ya confirmadas por los mayoristas (llamara a las Estaciones de Servicio para confirmar si ya recibieron su producto). 6q. día.



Programación de Lubricantes Estaciones de Servicio del Interior (JDE)

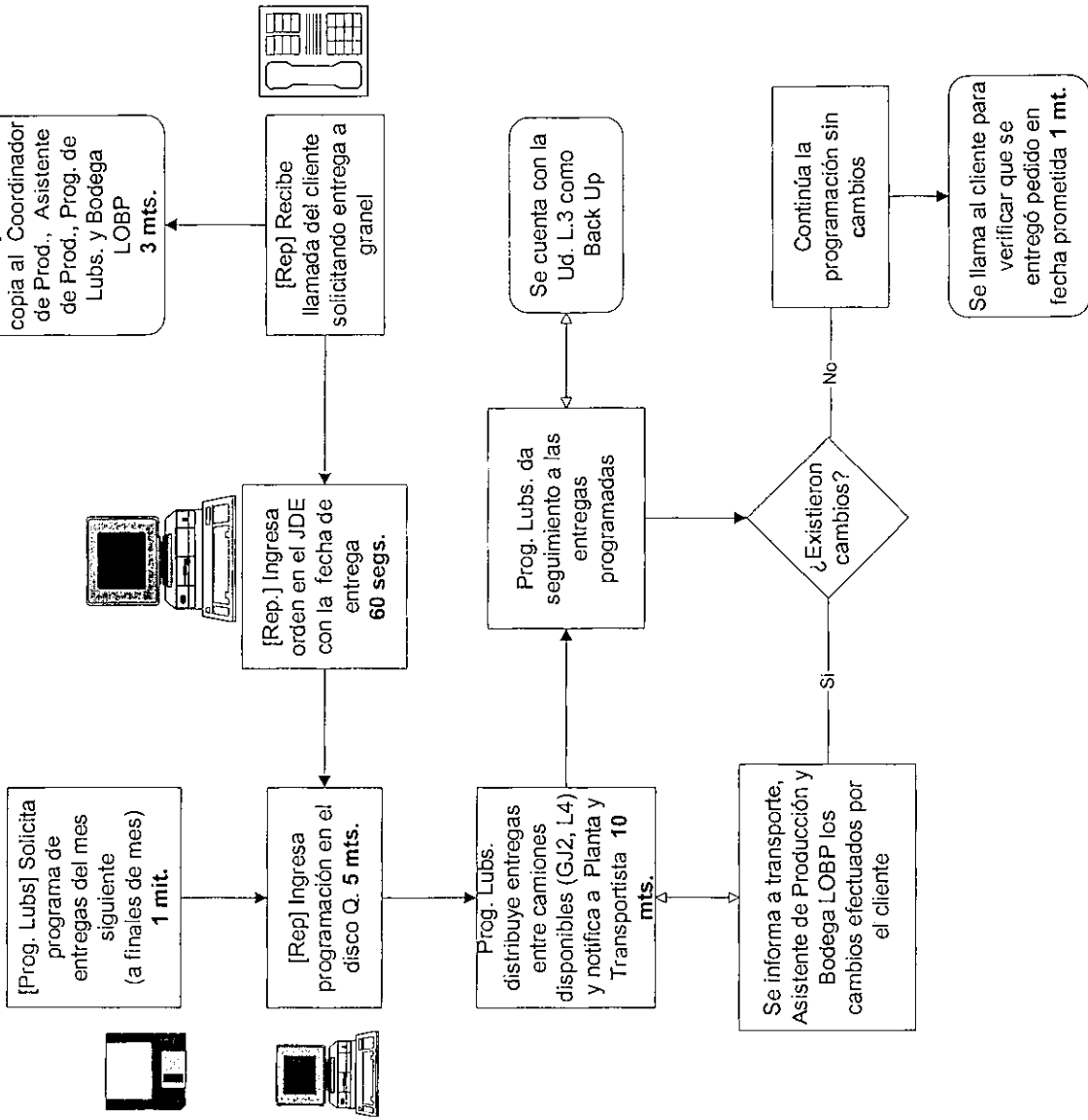


Programación de Lubricantes a Granel

Proceso No.7

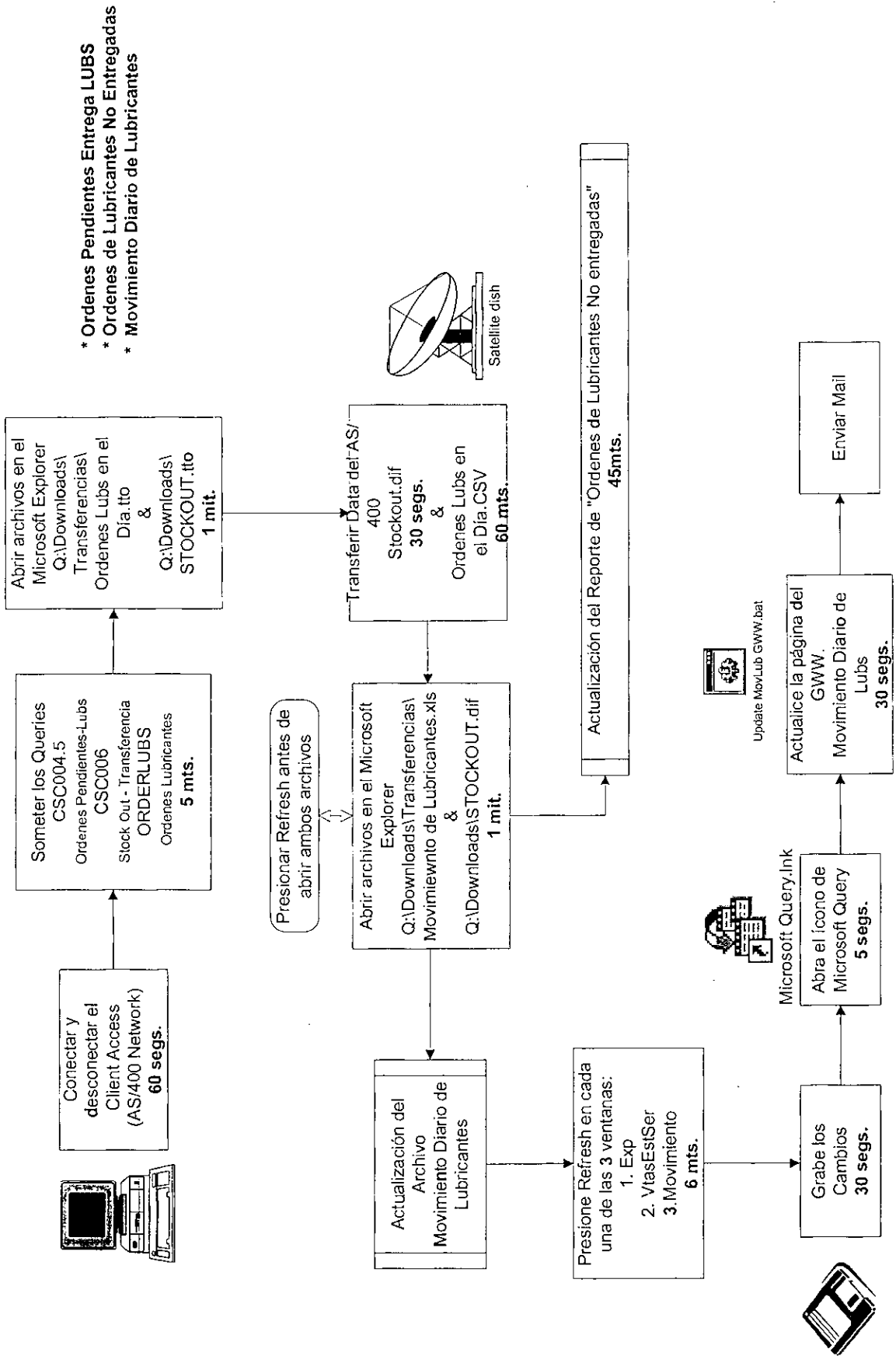
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

- * El Programador de Lubricantes solicita a los Consultores de Ventas Comercial programa de entrega para el siguiente mes (antes del día 26). La programación se envía por correo electrónico con copia a CSC Todos, Gerente de Ventas Comercial y Planner. 1 mt.
- 1. Cliente se comunica al Centro de Servicio al Cliente para hacer su pedido de lubricante a Granel.
- 2. El Representante de Servicio ingresa la Orden del Cliente - Standard Order (Opción 2 Menu ___)
- 2. El Representante de Servicio al Cliente ingresa programación de despacho de lubricantes a granel en el disco Q: (Q/Lubricantes a Granel) 5 mts.
También envía por correo electrónico (caso en el CSC System) la información a CSC Todos, con copia a Coordinador de Producción y Asistente de Producción. 3 mts.
- 4. El Programador de Lubricantes procede a elaborar la distribución de la carga en las unidades asignadas para esta tarea (GJ2 y L3, de 4,000 AG. de capacidad c/u), dando prioridad a la unidad GJ2 (unidad fija en Puerto Barrios).
Se informa por teléfono a Coordinador de Producción, Asistente de Producción, Bodega LOBP y Transporte. 10 mts.
Nota: Adicional a estas unidades se cuenta con la unidad L15 de 6,000 AG. de capacidad.
- 5. Una vez hecha la programación se dará el seguimiento respectivo.
- 6. Programador de Lubricantes llama al día siguiente de la entrega al cliente, para corroborar que su producto fue entregado en la fecha prometida. 1 mt.

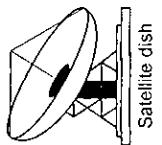


Proceso de Generación de Reportes

Proceso No.8



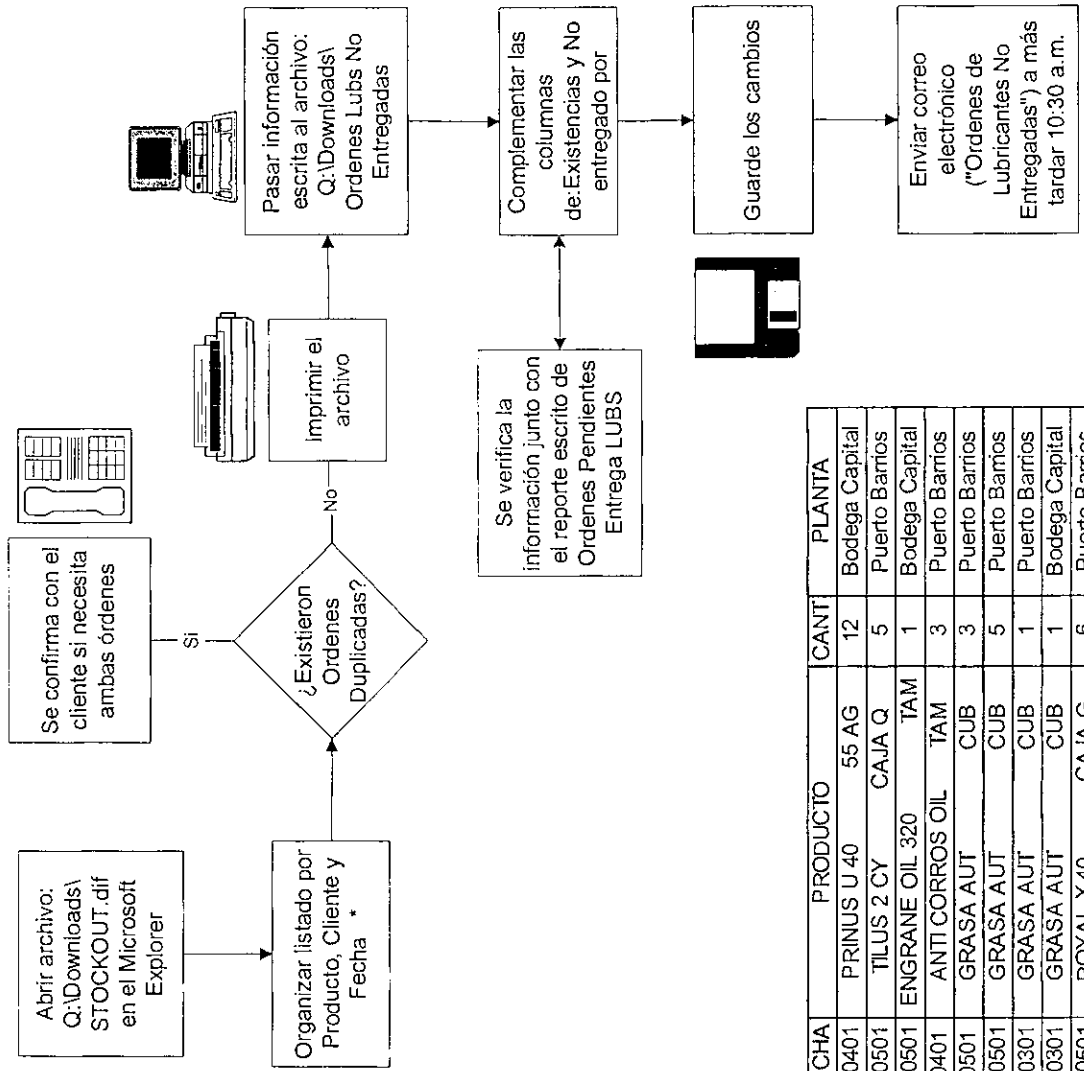
- * Ordenes Pendientes Entrega LUBS
- * Ordenes de Lubricantes No Entregadas
- * Movimiento Diario de Lubricantes



Actualización del Reporte de Ordenes de Lubrificantes No Entregadas

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

1. Abrir archivo Q:\Downloads\STOCKOUT.dif en el Microsoft Explorer
2. Organizar el archivo por producto, cliente (en orden alfabético) y finalmente por fecha. (En el Microsoft Explorer acceder a Data y luego Sort) Nota: Este paso es de gran importancia para confirmar que no existe duplicado de ordenes. 5 mts.
3. Al haber duplicado de ordenes, se llama a los clientes para confirmar si deseán ambos pedidos. 2 mts. p/c cliente.
4. Se imprime el archivo para que sea más fácil copiar la información en el archivo final. 30 segs.
5. Para escribir la razón de NO ENTREGADO POR, es necesario utilizar el JDE como herramienta para identificar las distintas causas:
 - Pendiente de producción
 - Pendiente de importación
 - Pendiente de renovación, etc.
 De la misma forma completar la columna de EXISTENCIAS.
- 5.1 El reporte escrito de "Ordenes Pendientes Entrega LUBS" sirve para verificar que el trabajo final es completo y fidedigno. 30 mts.
6. Guardar el nuevo reporte en una nueva hoja indicando el día. 30 segs.
7. Enviar el correo electrónico bajo el nombre de "Ordenes de Lubrificantes No Entregadas" a Planta de Producción, Ventas, Operaciones, Bodegas y Departamento CSC.



* Formato

ORDEN	CLIENTE	FECHA	PRODUCTO	CANT	PLANTA
70386004	COMPANIA DE DESARROLLO	300401	PRINUS U 40	12	Bodega Capital
70388578	MAYORISTA 3	150501	TILUS 2 CY CAJA Q	5	Puerto Barrios
70388200	TEXTILES AL SUR, S. A.	140501	ENGRANE OIL 320 TAM	1	Bodega Capital
70382714	MAYORISTA CAPITAL 1	90401	ANTI CORROS OIL TAM	3	Puerto Barrios
70387138	MAYORISTA CAPITAL 2	70501	GRASA AUT CUB	3	Puerto Barrios
70388571	MAYORISTA 3	150501	GRASA AUT CUB	5	Puerto Barrios
70379342	MAYORISTA CAPITAL 2	210301	GRASA AUT CUB	1	Puerto Barrios
70379192	SIDERURGICA DE LA CIUDAD	200301	GRASA AUT CUB	1	Bodega Capital
70388715	LUBRICANTES Y MAS	150501	ROYAL X 40 CAJA G	6	Puerto Barrios
70388578	MAYORISTA 3	150501	ROYAL X 40 CAJA G	15	Puerto Barrios

Pedidos de Lubricantes en Consignación

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

1. Cliente se comunica al Centro de Servicio al Cliente para hacer su pedido.
2. Representante de Servicio ingresa la Orden del Cliente.
 Opción 24 OTRAS OPCIONES ECS
 Opción 15 Transferencias a Agentes
 2.1 Se ingresa la fecha prometida
 Nota: Orden de tipo ST
3. Programación y Carga de Ordenes según la fecha prometida.
4. Carga de unidades.
 4.1 Las unidades cargan 48 hrs. antes de la fecha prometida en Bodega de Puerto Barrios
 4.2 Las unidades cargan 24 hrs. antes de la fecha prometida en Bodega de la Capital
5. Facturación de Transferencias.
 5.1 Cada quince días el Representante de Ventas realiza un inventario físico en las instalaciones del Cliente para proceder a facturar.
 5.2 La facturación se realiza con el código de consignación.

Ej:
 CEMENTOS ALCALÁ
 Núm de direcc 154070
 ENERGY & RESOURCES
 Núm de direcc 157021
 INGENIO LA GÜRNALDA
 Núm de direcc 157045

