

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

Trabajo Final para optar por el título de Maestría en el Programa de:

Gerencia y Productividad

Título:

***“Eficientización del proceso de entrega de mercancías en busca de la
reducción de Rechazos en Unilever Caribe para el año 2012”.***

Sustentante:

Ing. Damavel Castillo

2011-2393

Tutor:

Ada Bazil.

Santo Domingo, D. N.

Agosto, 2013.

RESUMEN

La Logística Inversa es un área de la logística que maneja el flujo de reversa de los productos que van desde el punto de recibo o destino (Cliente) al punto de inicio (Suplidor), este ha tomado auge en los últimos tiempos, ya que las empresas han reconocido su potencial para la reducción de costos. La gestión de Rechazos es el apartado de la logística inversa que administra la devolución de un producto contra entrega, es decir es rechazado al momento de la entrega de la mercancía, su objetivo principal es verificar ¿Que genera dicha devolución? ¿Cómo prevenirla? Y de ser inevitable ¿Por qué está sucediendo? En la mayoría de los casos esto sucede por el desconocimiento de la problemática, permanecer en la zona de confort, nadie quiere tomar responsabilidad del asunto, el desinterés de brindar un buen servicio, no solo a nuestros clientes externos sino también a los internos, y sobretodo el empobrecimiento de la comunicación entre los involucrados. En Unilever Caribe se ha identificado el potencial que tiene dicha gestión para tener una operación más robusta, además de asegurar que los productos estén disponibles para los consumidores en el punto de venta, mejorar la experiencia del cliente ofreciéndole un Servicio al cliente de Excelencia y obtener mayor rentabilidad en la organización.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CADENA DE SUMINISTRO	3
1.1 Cadena de Suministro.	3
1.2 Logística.	7
1.2.1 Logística Directa	7
1.2.2 Logística Inversa	14
1.3 Flujo de la orden	17
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN ACTUAL DE UNILEVER	20
2.1 Reseña histórica.	20
2.2 Estrategia Corporativa	22
2.3 Análisis y diagnóstico de la situación actual.	23
2.5 Gestión Logística.	33
CAPÍTULO III GENERACIÓN DE PROPUESTA DE EFICIENTIZACIÓN	36
3.1 Identificación de las áreas de oportunidad	36
3.2 Plan detallado de las actividades a realizar	53
3.3 Análisis financiero	57
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	61

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Cadena de Suministro	4
Ilustración 2. Proceso Logístico	8
Ilustración 3. Razones de devolución de productos	16
Ilustración 4. Proceso Comercial	18
Ilustración 5. Flujo regular de pedido	24
Ilustración 6. Diagrama del Flujo de la orden	25
Ilustración 7. Organigrama del Departamento de Ventas.....	30
Ilustración 8. Organigrama del área de logística del staff administrativo	34
Ilustración 9. Tendencias de rechazos 2012	37
Ilustración 10. Rechazos por Motivos 2012, Tendencia	39
Ilustración 11. Rechazos por Clientes 2012	42
Ilustración 12. Clientes por motivos	46

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapas para un modelo general de Logística Inversa	15
Tabla 2. Motivos de Rechazos	26
Tabla 3. Rechazos Generados 2012.....	36
Tabla 4. Rechazos por Motivos 2012	38
Tabla 5. Rechazos por cliente 2012	40
Tabla 6. Rechazos Vendedores Canal Moderno.....	44
Tabla 7. Motivos Frecuentes por Cuentas según vendedor	44
Tabla 8. Oportunidades de la Gestión de ventas según vendedores	47
Tabla 9. Plan de eficientización por área	53
Tabla 10. Análisis Financiero	57

INTRODUCCIÓN

La Cadena de abastecimiento es el proceso por el cual La investigación a continuación nace del suscitado interés de la organización de detectar oportunidades de mejora para efficientizar la operación, reducir costos y ser más rentable, así asegurar su permanencia en el mercado. Se verifico que un área olvidada, pero que representa grandes gastos para la compañía, en la actualidad, es la logística inversa la cual se procedió a dividir de la siguiente forma: Devolución (El cliente recibe el producto y solicita la recogida por alguna razón) y Rechazos (Devolución al momento de la entrega), se detecto que existía una gran oportunidad en la parte de rechazos y a partir de ahí surgió la necesidad de crear un plan de acción para reducirlos notablemente.

Básicamente el tema se centra en la generación de rechazos ¿Qué los genera? ¿Cómo afecta a la organización? ¿Cómo se miden, como y que indicadores afecta? ¿Cómo evitarlos? Y ¿Cuáles áreas de trabajo se ven involucradas en los rechazos? De lo que no existe la menor duda es que ante la generación de rechazos se pierde la reputación de la empresa frente al cliente, por lo que el incremento de estos es directamente proporcional a la relación creada con los clientes, ya que evidencia el desorden y la reducida comprensión de las necesidades y requerimientos de las cuentas manejadas.

Todo ello para la generación de un plan de acción enfocado en la reducción de un 15% de la cantidad de producto rechazado y al establecimiento de nuevas formas de trabajo, verificando y fortaleciendo el procedimiento de rechazo ya existente, al tiempo que obtenemos una ejecución esbelta en el flujo de la orden, evitando el re trabajo y reduciendo cuantificablemente los rechazos y el costo que todo este proceso representa,

En primera instancia se planteó la necesidad de que los rechazos debían ser disminuidos y que la generación de los mismos venía del manejo inadecuado de los diferentes procesos involucrados en el flujo de la orden, por lo que se procedió a identificar cuáles eran las áreas críticas, que hacían que el número de rechazos se

incrementara. Los métodos de estudio utilizados para la detección de oportunidades de mejora en cada área fueron los métodos Inductivo, Experimental y Analítico, con los cuales se detectaron las causas primordiales de la problemática de la Gestión de Rechazos. Aunque se presentaron varios obstáculos durante la investigación como la resistencia de los involucrados a completar las encuestas, el desinterés y la resistencia a probar nuevas formas de realizar el trabajo, se logró presentar una acción importante a cada problemática que se evidenció en la investigación y obtener un plan lo suficientemente robusto para combatirla y poder lograr los objetivos planteados.

Finalmente, este trabajo investigativo además de velar por la reducción de costos y consiguientemente del número de rechazos generados es una bibliografía más que contribuye al tema de la logística inversa, que es por demás escaso, ya que la mayoría basan sus páginas en la parte de devolución, que es la recolección de los productos desde el punto de venta, ya sea porque no cumple los estándares de calidad o que tuvo baja rotación y caducó en el cliente, y el destino que le dan las empresas a estos productos, con una mirada desde el punto de vista del reciclaje; por lo que esta investigación ofrece un punto de vista refrescante sobre lo que ya se ha escrito, y ofrece una nueva forma de manejar la logística de reversa en las organizaciones.

Capítulo I. Marco Teórico Cadena de Suministro

1.1 Cadena de Suministro.

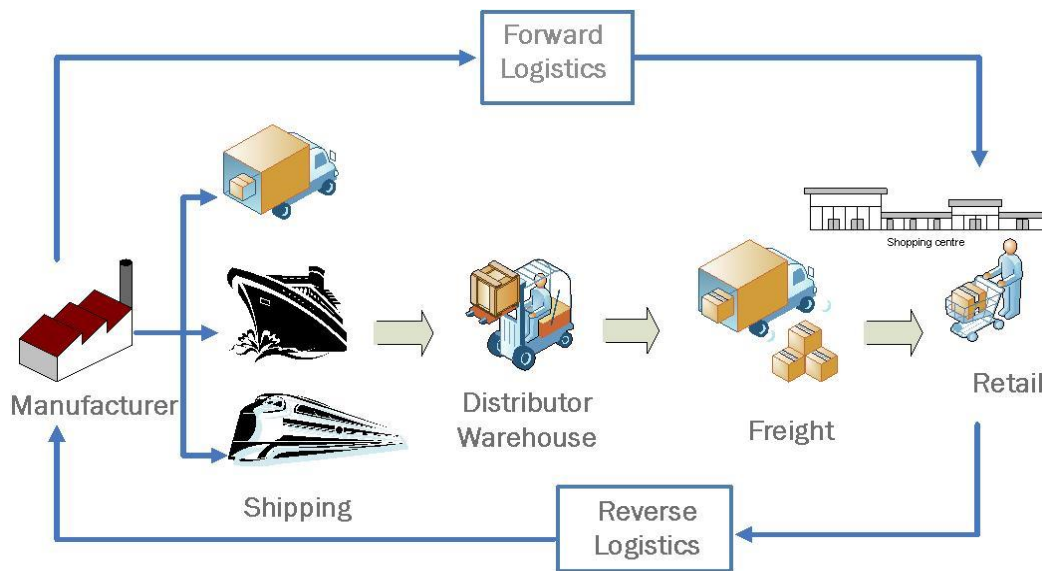
“Se entiende como Cadena de Suministro, la unión de todas las empresas que participan en producción, manipulación, almacenaje y comercialización” (Soret De Los Santos, 2006, p.19).

Por otro lado, Sánchez (2008, p.91) define “La Cadena de Suministro es el conjunto de funciones, procesos y actividades que permiten que la materia prima, productos o servicios sean transformados, entregados y consumidos por el cliente final”

También podemos definir la Cadena de Suministro cuando se refiere a “la actividad que gestiona el flujo de información, dinero y materiales a través de la empresa extendida, desde el proveedor hasta el cliente, pasando por los silos funcionales de la empresa” (Slone, Bittman y Mentzer, 2011, p. 13). Por lo que entendemos como la Cadena de Suministro el flujo de recursos (materiales, maquinarias, mano de obra y procesos) que se manejan en una empresa mediante actividades que agregan valor, y su alcance abarca desde el proveedor hasta el consumidor final (ver Gráfico 1 Cadena de Suministro).

A partir del concepto anterior nace la Gestión de la Cadena de Suministro, la cual se basa en la administración de los procesos de cada una de las actividades y procesos de la empresa, incluyendo las relaciones de esta con otras empresas con las que se relaciona, soportándose en la planificación, así lo define Calderón Sotero (2008) quien establece que la Gestión de la Cadena de Suministro comprende desde la planeación, actividades ligadas al suministro y adquisición, la manufactura de productos y la Gestión Logística en todas sus modalidades, sin dejar de abarcar la interrelación que ocurre con todos los involucrados internos y externos de la cadena como proveedores, intermediarios, clientes y consumidores.

Ilustración 1. Cadena de Suministro



Fuente: Lugans, D. (2012). *Gestión de Cadena de Abastecimiento*

Las áreas más importantes donde actúa la Cadena de Suministro son planificación, compras, fabricación, ventas, almacenamiento y transporte. Por lo que la optimización de las mismas, ofrecen interesantes iniciativas que potencializan el valor de la compañía y esto se traduce en beneficio para los accionistas, así lo plantea Sánchez (2008).

Por la complejidad que implica la integración de tantas actividades, áreas y procesos dentro y fuera de la empresa, la Gestión de la Cadena de Suministro está fundamentada en el correcto y eficiente flujo de información de todos los involucrados, para así garantizar una ventaja competitiva frente a sus competidores. Así lo afirma Fernández (n.d, s.10) “Para alcanzar una adecuada velocidad del flujo de materiales e información a través del conducto industrial se necesitan 3 ingredientes: *Sistemas que generen un flujo rápido de información: DRP y MRP II, Sistemas que generen un rápido flujo de materiales: JIT y TQC y Sistemas que faciliten ambos flujos rápidos, el de información y el de materiales: EDI*”

Porter, Michael, PHD de Harvard University, mencionó que llegará un momento donde no compitan las empresas entre sí, sino Cadenas de suministros versus cadenas de suministro, ese momento ha llegado, las empresas se esfuerzan por eficientizar el flujo de la Cadena de Suministro, eliminar los elementos que no agregan valor dentro de la cadena y reducir los costes de las actividades que si agregan, todo esto en busca de tener un sistema más robusto que les garantice mayor eficiencia y mejor capacidad de respuesta. Esto lo soporta Jungbluth (n.d), cuando afirma que la gestión efectiva de la Cadena de Suministro requiere que se halle un equilibrio en la balanza de la capacidad de respuesta versus la eficiencia que se adecue a las necesidades de la empresa y que mejor satisfaga a los requerimientos del cliente, todo esto por la razón de ser más primitiva de las empresas, que es ganar dinero.

Igualmente Jungbluth (n.d) reitera que la buena administración del sistema de la Cadena de Suministro ofrece varias ventajas, dentro de las que menciona:

- Reducción de los niveles de inventario
- Reducción de rebajas y desperdicios
- Mayor eficiencia en el uso de recursos
- Mayor confiabilidad
- Reducción de los costos de transporte
- Mejores relaciones a largo plazo con clientes y proveedores

Esto podría parecer el paraíso para toda empresa, ya que le promete una ejecución, de los procesos, mas esbelta lo que se traduce en ser una empresa costo competitiva dentro del sector industrial al que pertenece, como lo resalta Acosta (2011). En cambio, la implementación y la preservación de una Cadena de Suministro efectiva y adecuada para las necesidades cambiantes de los tiempos es, de hecho, muy difícil y según Thorton (n.d) podrían presentarse varios obstáculos en el camino sino se implementa y/o se administra de la forma adecuada, este apunta que la mayor desventaja seria la enorme cantidad de recursos (tiempo, dinero, entre otros) para el establecimiento y la consiguiente vigilancia que conlleva este proceso, también señala que varias empresas

optan por la tercerización de algunos de sus procesos, pero esto muchas veces va en detrimento de la relación que tiene dicha empresa con el cliente. Por otro lado, informa que la mayoría de las implementaciones fallidas se debe a que las compañías no realizan un correcto análisis de ellas per se, de sus competidores, sus socios, sus clientes y del mercado en que participan. Afirma, que otro de los errores comunes que cometen, es subestimar la evaluación, selección y negociación de los proveedores convirtiéndose esto en uno de los principales fracasos si a estos no entienden las necesidades y requerimientos de la empresa.

1.2 Logística.

1.2.1 Logística Directa

La logística es el arte de planear y coordinar todas las actividades y procesos necesarios para que un producto o servicio se genere y llegue al punto donde y cuando el cliente final lo requiere, optimizando el costo, así lo asegura Crone (n.d).

Mientras que Thompson (2007) define La logística como una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado. Así mismo Beato (2011) corrobora que La Logística se presenta como una gestión de productos, materiales o mercancías que hace la empresa desde los proveedores hasta los clientes cuando este lo demanda, al menor costo posible.

Antes de la Segunda Guerra Mundial, el termino logística era solo situado en el ámbito militar luego el concepto se popularizo en el ambiente empresarial posteriormente se dieron cambios importantes en el plano económico y tecnológico que propiciaron el desarrollo de la logística (Casanovas y Cuatrecasas, 2011). Básicamente, la logística es la estrategia utilizada para llevar a cabo, de la manera más óptima, el movimiento de materiales, desde los insumos hasta la entrega del producto terminado, gestionando todas las actividades que involucran este proceso (Ver Gráfico 2 proceso Logístico).

“Uno de los enfoques más importantes a considerar con toda plenitud en la administración logística es el cliente o consumidor final de bienes o servicios, de ello depende la gestión de la Cadena de Suministro frente a un flujo dinámico, que se ve reflejado en procesos estructurados o subsistemas que contienen actividades logísticas dentro del sistema empresarial. Es así como la logística tiene como objeto apoyar al negocio de cada empresa y su administración sobre las actividades. La gestión debe ejecutarse desde que se contempla un sistema mayor al de la logística, el más inmediato es el de la

empresa, seguido por el sistema de logística y así llegando a los subsistemas y actividades o funciones” (Henríquez Caro, 2012).

Ilustración 2. Proceso Logístico



Fuente: Anónimo (2011). Convenio de Mercancías Guadalajara

Objetivos de la Logística

Según el Manual de Logística y Distribución 09 (2008, Valencia. España), los objetivos de la gestión logística son los siguientes:

Objetivos según Finanzas

- Disminución de costos en inventario, almacenaje y transporte.
- Reducción en costos de planificación y Set up.
- Eficientización del personal.
- Optimización de los servicios subcontratados.

Objetivos de cara al cliente

- Fortalecimiento de las relaciones con los clientes.
- Logística enfocada al mercado.
- Flexibilidad ante los requerimientos de los clientes.
- Incremento de la satisfacción del cliente.

Objetivos de gestión de Stocks y de Transporte

- Optimización de los tiempos de entrega.
- Incremento en días de rotación de stocks.
- Stocks, costos de manipulación y preparación de pedidos más eficientes y conscientes.
- Eficientización de la capacidad del almacén y transporte.

Objetivos para la empresa en general

- Disminución de los costos logísticos totales.
- Claridad en la cadena logística.
- Mejor distribución de las tareas.
- Flujo de información más eficaz.

Funciones Logísticas

El servicio al cliente, pretendido por la empresa más el requerido por el cliente es el que determinará qué tan robusta será el sistema de administración logística a utilizar. Esta complejidad es la que aplicara la carga en cada una de las actividades que componen el proceso logístico. Normalmente las actividades más pesadas, a lo que al costo se refiere por su nivel de planificación y control, son compras, gestión de inventarios y transporte, sin embargo la carga que implicarían puede variar según la empresa, así lo establece el Manual de Logística y Distribución 09 (2008).

Actividades que componen el proceso logístico

- **Compras**

Burt (n.d) las define como la operación que suministra los insumos y servicios requeridos por la empresa en el momento adecuado y satisface una necesidad determinada.

Henríquez Caro (2012) destaca que la importancia de esta actividad radica en la reducción de costos y consiguientemente la obtención de financiamiento, buen manejo en las negociaciones con los proveedores y sobre todo su impacto con la calidad del producto final. Así mismo dentro de sus funciones afirma, elección de proveedores, investigación de precios y mercado, emisión de pedidos, responsable del aprovisionamiento, entre otros.

- **Administración de materiales**

Henríquez Caro (2012) menciona que es un sistema que gestiona la posición, existencia y punto de re-orden de los materiales, es decir, administra el flujo de cada material desde la recepción hasta el despacho con el fin de reducir costos e impedir manejos ineficientes o acciones dolosas.

La administración de materiales abarca varias actividades del proceso logístico, y según el Manual Logístico y de Distribución 09 (2008) sus funciones se desarrollan debajo:

Almacenamiento

- ✓ Determinación de capacidad de almacenamiento.
- ✓ Diseño de almacenes.
- ✓ Posicionamiento de materiales por características.
- ✓ Selección de equipos a utilizar.

Gestión de inventario

- ✓ En conjunto con producción, se realizan provisiones según proyección de ventas.
- ✓ Definir política de inventario.
- ✓ Localización de productos según su naturaleza y características del almacén.
- ✓ Control de inventario (cantidad en congruencia con el sistema, utilización de herramientas de despacho, entre otras).

Manipulación de mercancía

- ✓ Formación del personal.
- ✓ Establecimiento de procedimientos de preparación de pedidos.
- ✓ Almacenaje y recuperación de productos.

Preparación de pedidos

- ✓ Definición del tratamiento.
- ✓ Posicionamiento de almacenaje.
- ✓ Creación de sistema de protección contra pérdidas y desperfectos.

Planificación de la producción

- ✓ Soporte del departamento de producción.
- ✓ Determinación de ciclos de producción.
- ✓ Definición de especificaciones de componentes.

Transporte

- ✓ Tomar la decisión si se sub-contrata la operación, y en su caso seleccionar el proveedor de este servicio.
- ✓ Escoger modo y medios de transporte.
- ✓ Consolidación de envíos según naturaleza de productos y especificaciones establecidas a priori.
- ✓ Definición de rutas de transporte.

- ✓ Planificación de despacho.

- **Servicio al cliente**

Se refiere a la intimidad que hay entre un proveedor de productos o servicios y las personas que consumen y/o compran sus productos (Brown-Wilson, n.d).

Las funciones del departamento de servicio al cliente definidas por el manual de Logística y Distribución 09 (2008), son las siguientes:

- ✓ Soporte del departamento comercial.
- ✓ Identificación de las necesidades logísticas de los clientes.
- ✓ Establecer niveles de servicio requeridos, como medirlos y conocimiento de indicadores.
- ✓ Detección de la percepción del cliente con respecto al servicio brindado.
- ✓ Administración de logística inversa.

- **Gestión de la información**

Sistema que ofrece las herramientas y mecanismos que ofrecen a la empresa los datos e informaciones pertinentes mediante la recolección de datos importantes para la organización lo que permite obtener la optimización continua de los procesos. (Arévalo, 2007)

Así mismo, podremos verificar las funciones según el Manual de Logística y Distribución 09:

- ✓ Recolección y almacenamiento de datos.
- ✓ Definición de procedimientos de control.
- ✓ Análisis de la información.

Hoy en día la logística per se ha tomado gran importancia en las empresas, ya que estas han decidido utilizarla como estrategia de negocios en busca de la reducción de costes y ser más competitivos, en la mayoría de estas han destinado un departamento

completo a la gestión logística (Beato, 2011), la cual se define como la administración de los métodos y estrategias de todas las actividades que intervienen en el flujo de la mercancía (Cárdenas, 2012).

1.2.2 Logística Inversa

La logística inversa gestiona el retorno de las mercancías en la Cadena de Suministro de la forma más efectiva y económica posible. Se encarga de la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos; así como de los procesos de retorno de devoluciones de clientes así se define en el Manual de Logística y distribución 09 (2008, Valencia. España). En cambio, Angulo Rivera (n.d) dice que la logística inversa es el proceso de proyectar, implementar y controlar un flujo de materia prima, inventario en proceso, productos terminados e información relacionada desde el punto de consumo hasta el punto de origen de una forma eficiente y lo más económica posible con el propósito de recuperar su valor ó el de la propia devolución.

Basilli (2012) dice que si bien la mayoría de los autores entienden que la logística inversa o de reversa es el proceso que va desde el punto de consumo hacia el punto de origen estos también difieren en algunos puntos, dentro de los que menciona el procedimiento del flujo de las mercancías, por lo que es interesante verlo como un concepto multidisciplinario (Ver Tabla 1.Etapas para un modelo general de Logística Inversa) y el aporte de este a las organizaciones según su conveniencia.

El Manual de Logística y Distribución 09 (2008, Valencia. España), menciona que existen diversas causas para que se creen las devoluciones, algunas de ellas son: Obsolescencia, clientes con sobre stock, mercancías con baja rotación en el punto de venta, productos enviados para ser reprocesados. Así mismo, engloba las siguientes operaciones dentro de la logística inversa:

- ✓ Recogida del (los) producto (s).
- ✓ Clasificación de mercancías.
- ✓ Reproceso de la mercancía.
- ✓ Destrucción / reciclaje.
- ✓ Gestiones administrativas.

Tabla 1. Etapas para un modelo general de Logística Inversa

AUTOR	1	2	3	4	5	6	7
Matos (7)	Recopilación de datos base	Análisis de la situación actual	Auditoría y diagnóstico	Estudio de alternativas	Selección de alternativas	Implementación y puesta en marcha	Seguimiento y control
Roger y Ronald Tibben—Lembke (9)	Filtro de entrada	Tiempo de decisión	Sistema de información de logística reversa	Política cero (CRC)	Remanufactura—ción, restauración, reciclaje	Negociación y financiamiento	Externalización
Arnulfo García (4)	Evaluación	Reducción de materiales	Reducción de retornos	Colecta	Clasificación	Colocación	Medición y control
Kepner y Tregoc Inc	Identificar problemas	Identificar causas	Tomar las acciones	Planificación	Establecimiento		
José Alberto Knudsen (6)	Diseño preliminar	Diseño detallado	Planificación	Funcionamiento	Evaluación	Control	
Francis Hevia Lanier y Ana Julia Urquiaga Rodríguez	Diagnóstico	Fuentes de generación	Clasificación de los residuos	Identificación de la estrategia a seguir	Determinación del tratamiento o destino	Transporte y almacenamiento	Medición y control

Fuente: Basilli (2012). La logística reversa o inversa: aporte al control de devoluciones y residuos en la Gestión de la Cadena de Abastecimiento.

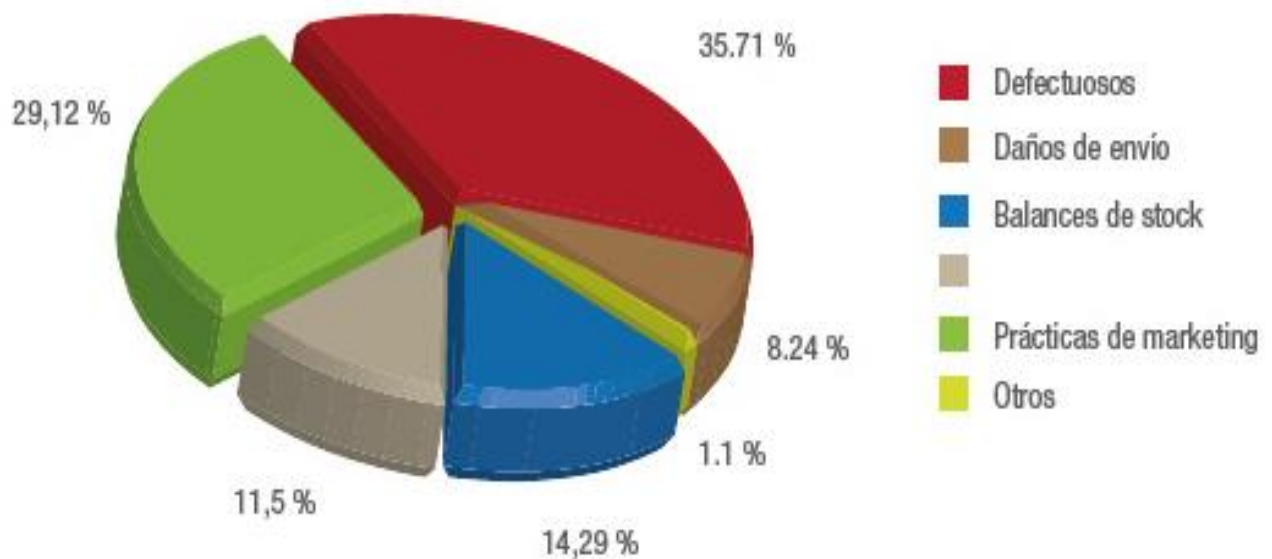
Según estudios (Basilli, 2012), las devoluciones se generan en un 90.62% antes de despachar las ordenes, un 8.24% regularmente se generan antes, durante y en el momento de recepción, por ello concluye que las acciones preventivas deben ser antes de la puesta en venta (Gráfico 3. Razones de Devolución de Productos). El por ciento restantes, es por diversas razones como la naturaleza del producto, características, etc.

Logística inversa como ventaja estratégica

Super User (2012), columnista de la revista de logística Logistec, apuesta por la logística inversa como arma estratégica, siempre que sea identificada y manejada como una oportunidad eficiente y proactiva, utilizando la misma para la creación de una estrategia costo-competitiva eficiente. Menciona el incremento de la importancia de este proceso con las siguientes afirmaciones:

- ✓ Se identifican beneficios palpables en el valor recuperado: disminución de inventario, optimización del flujo de caja, mejora de satisfacción al cliente.
- ✓ Incrementar la confianza con el cliente / consumidor al proveer un proceso de devolución efectivo.
- ✓ Entendimiento del ciclo de vida del producto.
- ✓ Mayor aporte al compromiso social, de parte del recolector de la devolución, al utilizar el reciclaje como medio para desechar los productos.

Ilustración 3. Razones de devolución de productos



Fuente: Basilli (2012). La logística reversa o inversa: aporte al control de devoluciones y residuos en la gestión de la cadena de abastecimiento.

1.3 Flujo de la orden

El diccionario electrónico Definicion.de define una orden de compra o nota de pedido es un documento que un comprador entrega a un vendedor para solicitar ciertas mercaderías. En él se detalla la cantidad a comprar, el tipo de producto, el precio, las condiciones de pago y otros datos importantes para la operación comercial.

Básicamente, el flujo de la orden es el proceso por el que pasa la orden de compra desde el momento de la captación hasta la entrega al cliente. (Ficha de proceso de ventas de Unilever, rev. 2009)

Proceso Comercial del flujo de la orden

Según el Manual de la orden de compra Amece de México, destaca que todos los elementos involucrados en el proceso comercial están interrelacionados y la integración de estos incrementa la eficiencia del mismo. Estos elementos (Ver gráfico 4. Proceso Comercial) se describen más adelante:

- Negociación comercial.
- Integración y sincronización de la información.
- Generación de órdenes de compra.
- Aprovisionamiento, envío de mercancías y generación de factura.
- Recibo de mercancía.

El flujo de la orden es muy importante dentro de una empresa y debe ser manejado de manera eficiente, si este se ve interrumpido puede resultar en pérdidas de ventas, además de clientes insatisfechos. La clave para la optimización del flujo de la orden y consiguientemente la reducción de errores en el proceso es la utilización de un software que simplifique el proceso. (ecounterp.com, n.d)

Ilustración 4. Proceso Comercial



Fuente: Manual de orden de compra Amece, n.d., México.

Según la página de software Ecounterp, existen problemas comunes que ocurren al manejar la orden de compra:

- Comunicación ineficiente a lo largo del flujo de la orden.
- Incongruencias entre la información de los diferentes departamentos.
- Poca flexibilidad en los procesos, lo que retrasa la capacidad de respuesta ante nuevos requerimientos de los clientes.
- Largos tiempos de procesamiento de una orden de compra.
- Incremento de días de cuentas por cobrar en la calle.

Beneficios de un correcto manejo del flujo de la orden

Para obtener un flujo de la orden eficiente, es necesario que se conjuguen varios elementos dentro los cuales están alineación de las actividades que intervienen en el proceso, comunicación fluida y efectiva cliente-proveedor y viceversa, además de la integración de tecnologías de la información, así lo señala el Manual de orden de compra Amece de México. A la vez menciona, que el buen manejo de lo anteriormente mencionado, proporciona los siguientes beneficios:

- Reducción del tiempo de ciclo de la orden
- Garantiza eficiencia en el almacén
- Exactitud en el procesamiento de la orden
- Incremento de la productividad

Capítulo II. Descripción actual de Unilever

2.1 Reseña histórica.

A finales de la década de 1890, el fundador de Unilever S.A, planteó sus ideas para el Jabón Sunlight, un producto que cambia el mundo del jabón, como se había conocido hasta entonces, este promovía la limpieza y la higiene en la Inglaterra de aquella época. Estaba destinado a "hacer de la limpieza algo común; reducir el trabajo de las mujeres; fomentar la salud y ayudar a lograr la belleza personal, para que la vida fuera más agradable y gratificante para las personas que utilicen nuestros productos" (Unilever, n.d.).

Unilever S.A fue fundado en 1930, cuando 2 fabricantes decidieron fusionarse por el uso compartido de aceite de palma, uno de margarina y otro de jabón.

Unilever, SA ha superado todos los acontecimientos importantes que han marcado la historia, por más de 3 siglos, como son: guerras mundiales, depresiones, el continuo cambio de estilo de vida de los consumidores y los constantes avances de la tecnología. Superarlos, ha hecho que el compromiso de la empresa este más arraigado en todos los consumidores, aportándole a estos una mejor experiencia cada vez que utiliza sus productos.

En el transcurso de los tiempos se han integrado a Unilever varias empresas, las cuales fueron reconocidas por sus aportes a mejorar la calidad de vida no solo de sus clientes, sino también de los consumidores y trabajadores. Convirtiendo sus productos en parte de la higiene y nutrición diaria de las familias de todos los tiempos.

Unilever S.A está presente en más de 88 países del mundo, entre ellos Rep. Dominicana. En la República Dominicana data del 1972, la compañía hizo un contrato de licencia con el Grupo SID, en aquel entonces Sociedad Industrial Dominicana, para producir, bajo licencia, varios productos de Unilever S.A, básicamente, jabones de tocador y de cuaba.

Para 1999, Unilever S.A se había establecido como entidad legal en la República Dominicana luego de obtener las marcas e instalaciones manufactureras que

pertenecían a la Sociedad Industrial Dominicana, de productos del hogar y cuidado personal. A partir de entonces, Unilever S.A Caribe se ha encargado de satisfacer las necesidades de los consumidores dominicanos, al igual que las de más de 20 millones de consumidores dentro de sus mercados de exportación en Jamaica, Haití y Belice.

2.2 Estrategia Corporativa

Visión

Contribuir a crear un mundo mejor para el futuro.

Misión

Satisfacer las necesidades diarias de nuestros consumidores con marcas que ayuden a la gente a sentirse bien, verse bien y disfrutar la vida.

Valores

Integridad en el negocio

Competencia

Honestidad

Diversidad

Compromiso

Dinamismo

Credo

Añadir energía a la vida, requiere los más altos estándares de conducta, producimos cambio a favor del progreso de nuestra gente, las comunidades en que nos desarrollamos, así como también en el medio ambiente. Nos enfocamos en crear marcas que mejoren la calidad de vida de nuestros consumidores, basándonos principalmente en higiene, nutrición familiar y salud cardiovascular, mejorando el medio en que estos se desenvuelven, sin importar si es un país desarrollado o en sub-desarrollo. (CSE Credo, n.d.)

2.3 Análisis y diagnóstico de la situación actual.

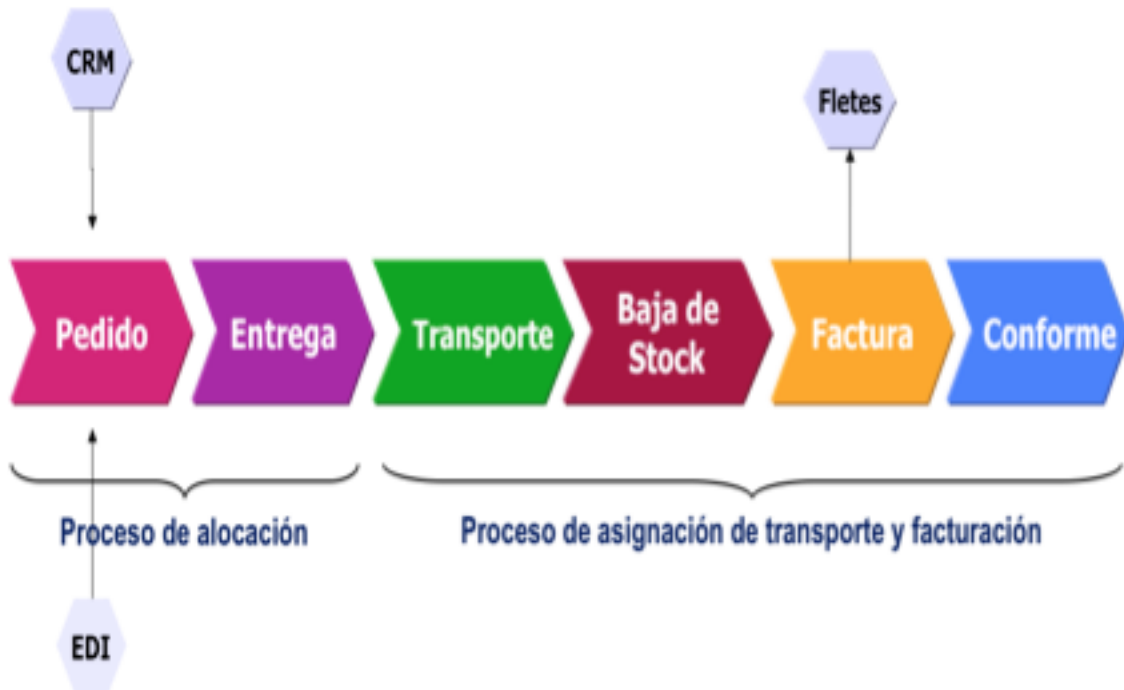
El flujo de la orden que se lleva a cabo en Unilever (Ver gráfico 5. Flujo Regular de pedidos) en la actualidad se describe de la siguiente manera, como lo promueve el procedimiento P6 08 002 (Rev. Mayo 2013):

1. El vendedor digita el pedido con referencia a la orden de compra entregada por el cliente.
2. Luego, en distribución se encargan de crear un número de entrega con los pedidos digitados.
3. Se procede a consolidar las entregas, mediante rutas lógicas, es decir, se lleva a cabo la consolidación con clientes que están en la misma zona. Con esta información se crea el transporte.
4. Luego de armado el transporte con los requerimientos que allí plantea, se recurre a la baja de stock, necesario para la creación de factura.
5. Luego, que el transportista entrega al cliente, regresa la factura y se procede a conformar dicho documento, sin embargo si tienen algún rechazo, se procede a realizar la nota de crédito.

Para que este sistema sea lo más fluido posible varios recursos intervienen en el (ver Gráfico 6. Diagrama del flujo de la orden), en este diagrama de flujo se muestra que cada pedido toca más de un departamento y por consiguiente más de una persona interacciona con el mismo.

El primer paso, de este proceso corresponde a la negociación de la orden de compra del vendedor con el cliente. Luego de discutida la orden, el vendedor la coloca en el sistema, desde el momento en que ingresa la orden el departamento de servicio al cliente comienza a darle seguimiento, si el cliente a la que esta referenciada la orden tiene temas de crédito, el departamento de cuentas por cobrar (Finanzas) se encarga de revisar la disponibilidad de liberación y se procede a liberar la orden o no, depende de las condiciones crediticias, luego de liberada, el staff de distribución crea la entrega y arma la ruta lógica. Inmediatamente después de creado el transporte se carga, se factura y se sella el camión.

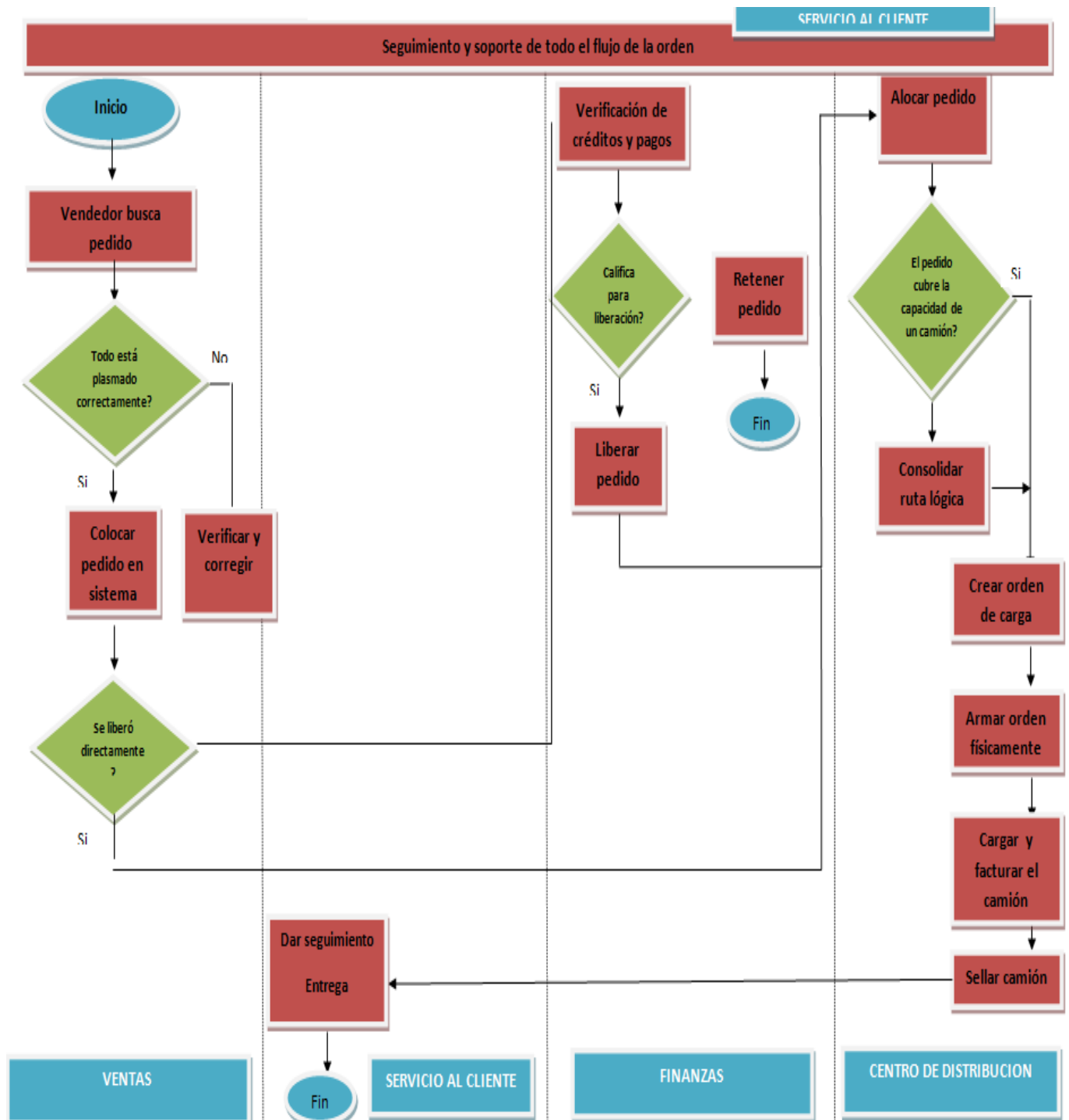
Ilustración 5. Flujo regular de pedido



Fuente: Unilever Caribe Harmonía Workshop 2006

Al momento de la entrega si existiese algún rechazo o alguna eventualidad, por parte del cliente, el transportista procede a comunicarse con servicio al cliente y este último hace todo lo que está a su alcance para que el cliente reciba toda la mercancía. De lo contrario, se informa al departamento de Distribución y Nota de Crédito que se ha generado el rechazo y cuál sería el motivo al que hará referencia el mismo.

Ilustración 6. Diagrama del Flujo de la orden



Fuente: Elaboración propia

Actualmente, se han establecido varios motivos de rechazos (Ver tabla 2. Motivos de rechazos) los cuales están generalizados y aceptados por todos los involucrados en la compañía. Los cuales dan un porque a las devoluciones contra entrega que hacen los clientes y así identificar los motivos que más inciden, en que clientes inciden, etc, sin embargo, esto último no se está llevando a cabo.

Tabla 2. Motivos de Rechazos

Cód. Motivo	Descripción Motivo	Definición
129	Diferencia de precio	En esta razón deben registrarse los rechazos de productos que el cliente no ha aceptado la entrega por no estar de acuerdo con las condiciones de PRECIO expresadas en la factura.
154	Pedido repetido	Llegó del cliente dos veces un mismo pedido. Por alguna razón fue digitado 2 veces
M54	Error Captación de Pedido	Vendedor UL anula despacho por error en el pedido o cliente rechaza pedido por producto no solicitado debido un error del vendedor cuando puso el pedido.
509	PRODUCTO DAÑADO (UNILEVER)	El producto presenta defectos que involucren la imagen/presentación o endurecimiento del mismo. No cumple los requerimientos de Calidad
332	Producto Bajo Volumen	Se refiere a un problema de calidad. Producto con contenido bajo. Mas usado para los temas de densidad del detergente.
D26	Problema código de barras	El cliente no acepta la entrega ya que el código de barras del producto no es el mismo registrado en el punto de

		venta. Error en el maestro del cliente.
T52	FALTANTE EN CAJAS /UNIDADES FALTANTES	Rechazo debido calidad - unidades faltantes en cajas selladas
367	PRODUCTO EXTRAVIADO POR TRANSPORTISTA	Rechazo debido a falta de producto durante la entrega. Mercancías perdidas durante el transporte.
507	EMPAQUE DAÑADO TRANSPORTISTA	El producto se daña en el transporte. P.ejem: cajas chancadas, exudadas, manchadas, fuera del rango de temperatura, etc.
511	ENTREGA TARDÍA	Cliente rechaza por un retraso durante la entrega.
	Fuera de horario	Cliente rechaza la mercadería por un retraso de la operación en entregar dentro del horario acordado.
512	ERROR PROCESO CARGA / FACTURA	Se envía un material distinto al solicitado por el cliente. Factura distinta del pedido.
D32	Cliente no disponible para recibir mcia.	Cliente no puede recibir por problemas logísticos (exceso de vehículos, falta de equipamiento...)
D33	Cliente sobre stockeado	Cliente no acepta el producto porque ya tiene en sus stocks. Falta de espacio para almacenar la mercancía.
T51	CAMBIO DE PRESENTACION	Rechazado por diferencia de cantidad o sku, debido error en maestro del cliente.
M26	Paletas no cumplían con la especificación del cliente	No se ha cumplido las políticas de servicio pactadas con el cliente (tipo de vehículo, configuración de pallet...)
V47	Robo de mercancía	Robo de camión completo, o siniestro

		de gravedad.
V36	Accidentes	Accidentes ocurrido con el vehículo durante entrega.
849	Fenómenos naturales	El despacho no puede hacerse efectivo por problemas de fenómenos naturales (terremotos, inundaciones...)
182	Cliente cerrado	El cliente no puede recibir la mercancía por tener el negocio cerrado por la siguientes causas: Fiesta, Duelo, Inundación, Inventario, saqueo, etc.
B41	Cliente retira la mercancía	Cliente Back Haul no fue buscar la mercancía
ZPK	Deliveries peak	Transporte llega tarde al cliente debido al volumen de entregas al fin del mes, feriados, otros

Fuente: Unilever Caribe Listado Motivos de Rechazos / Refusila codes GC Team, Octubre 2012

Los costos de la logística inversa son difíciles de separar de los costes totales de logística, estos regularmente representan el 4% de los mismos, según estudios de Rogers y Lembken, como lo mencionara en el Blog del Grupo CSL¹ (2013). Además, los rechazos inciden en los 2 principales indicadores de servicio y 2 de ventas, los cuales se definen a continuación, según el CCFOT Comprehensive Unilever Manual:

Indicadores de Servicio

- CCFOT, Customer Case Fill On Time por sus siglas en ingles y se define como la cantidad de cajas entregadas a tiempo al cliente.
- Dispatch Rate, es el ratio de despacho donde se calcula las cajas ordenadas al cliente versus las cajas entregadas.

¹ Grupo CSL por sus siglas se define como la Corporación Suramericana de Logística.

Indicadores de ventas

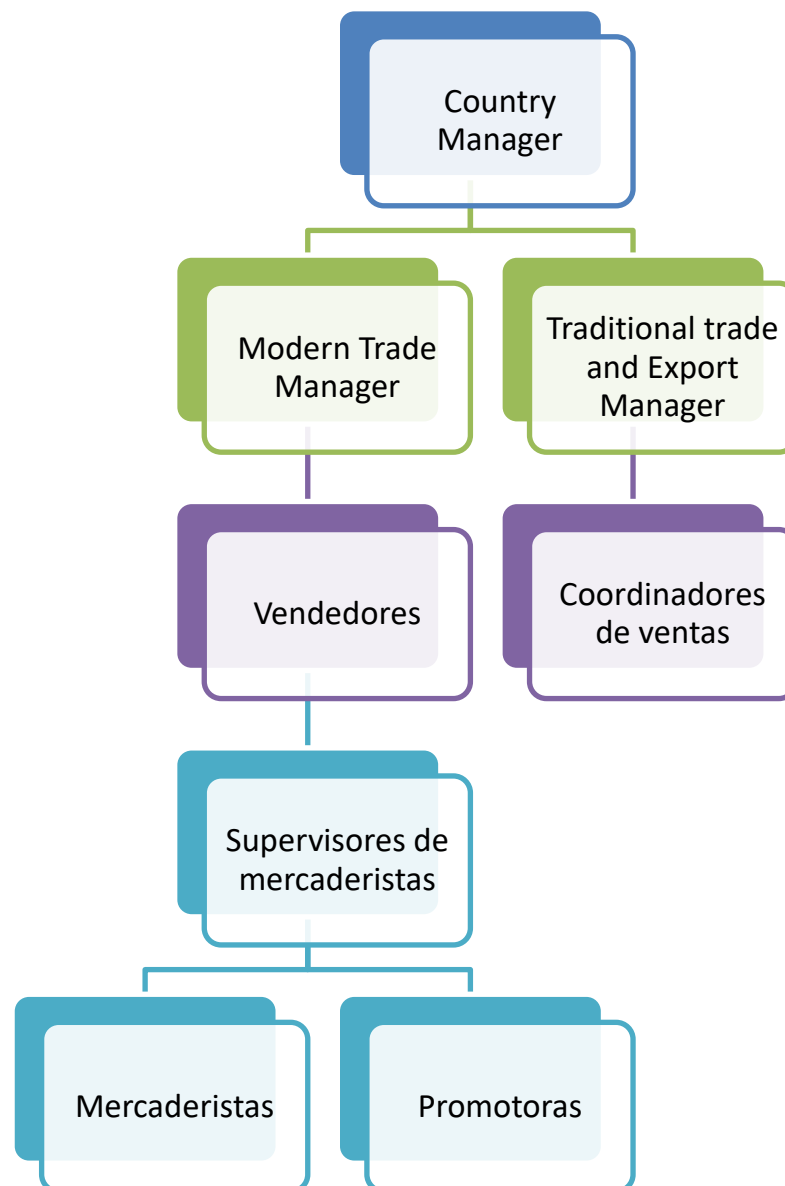
- OSA, On Shelf Availability es disponibilidad del producto en góndola o en la estantería en los puntos de ventas.
- Perfect Store, Tienda perfecta este se traduce como la medición de las condiciones de los productos en los puntos de ventas.

Las mediciones definidas anteriormente, son mediciones de efectividad de ventas y servicio al cliente reportadas regionalmente.

2.4 Gestión de ventas.

Actualmente, Unilever cuenta con una fuerza de ventas de 15 vendedores, 9 para el canal moderno y 6 para el canal tradicional. Cada canal tiene un gerente de ventas el cual se encarga de gestionar todo lo concerniente al territorio que le ocupa (Ver Gráfico 7. Organigrama del departamento de ventas).

Ilustración 7. Organigrama del Departamento de Ventas



Fuente: Unilever Caribe Hierarchy, Customer Development rev.Feb. 2012

El canal moderno, el cual corresponde a los supermercados, tanto las cadenas como los independientes. Los vendedores se encargan de gestionar los pedidos en cada punto de venta y de crear una relación de ganar-ganar para ambas empresas, a su vez reciben soporte de los mercaderistas quienes se encargan de bien colocar todos los productos en la góndola, haciendo que se cumplan los espacios contratados e impulsando las ventas con los consumidores.

Para el canal tradicional, la estructura es un poco más sencilla ya que a estos vendedores se les llama coordinadores de ventas y trabajan directamente con los distribuidores autorizados de nuestros productos, los que se encargan de distribuir y atender aquellos mayoristas y colmados, además de asegurar la presencia de los productos en más del 90% de los puntos de ventas existentes en dicho canal.

Los vendedores se encargan de negociar los volúmenes de compra de los clientes, luego de esto proceden a digitar dichas órdenes y que estas sean fieles a lo acordado con cada cliente visitado, es decir que contengan los descuentos, códigos, cantidades y todos los demás requerimientos.

Además de la gestión de ventas tanto los vendedores como los coordinadores, están ligados a varios indicadores, de los cuales son responsables directamente, además de llegar a la cuota mensual estos deben asegurar el cumplimiento de indicadores como OSA (On Shelf Availability) o disponibilidad en góndola y Perfect Store (Tienda Perfecta) con los cuales también son medidos.

Como mencionamos anteriormente, los motivos de rechazos explican el porqué del mismo, pero a la vez estos hacen referencia en qué fase del proceso ocurrió el fallo que ocasiono la devolución en el momento de la entrega. Los motivos ligados a la gestión de ventas son los siguientes (Extraídos de la Tabla 1. Motivos de Rechazos):

- Diferencia de precio
- Pedido repetido
- Error Captación de Pedido
- Cliente sobre stockeado
- Cambio de Presentación

- Problema Código de barra

El área de ventas es la responsable de que estos motivos sean lo de menos incidencias en las entregas a clientes.

2.5 Gestión Logística.

La administración de logística de la empresa se ocupa de ser soporte y conexión de las áreas de mercadeo, producción, planificación y ventas dentro de la empresa. Esta se encarga de movilizar los productos desde los suplidores (insumos) hasta el consumidor final (Producto terminado), llevando a cabo este proceso de la manera más eficiente posible, puntualizando la excelencia en el servicio al cliente.

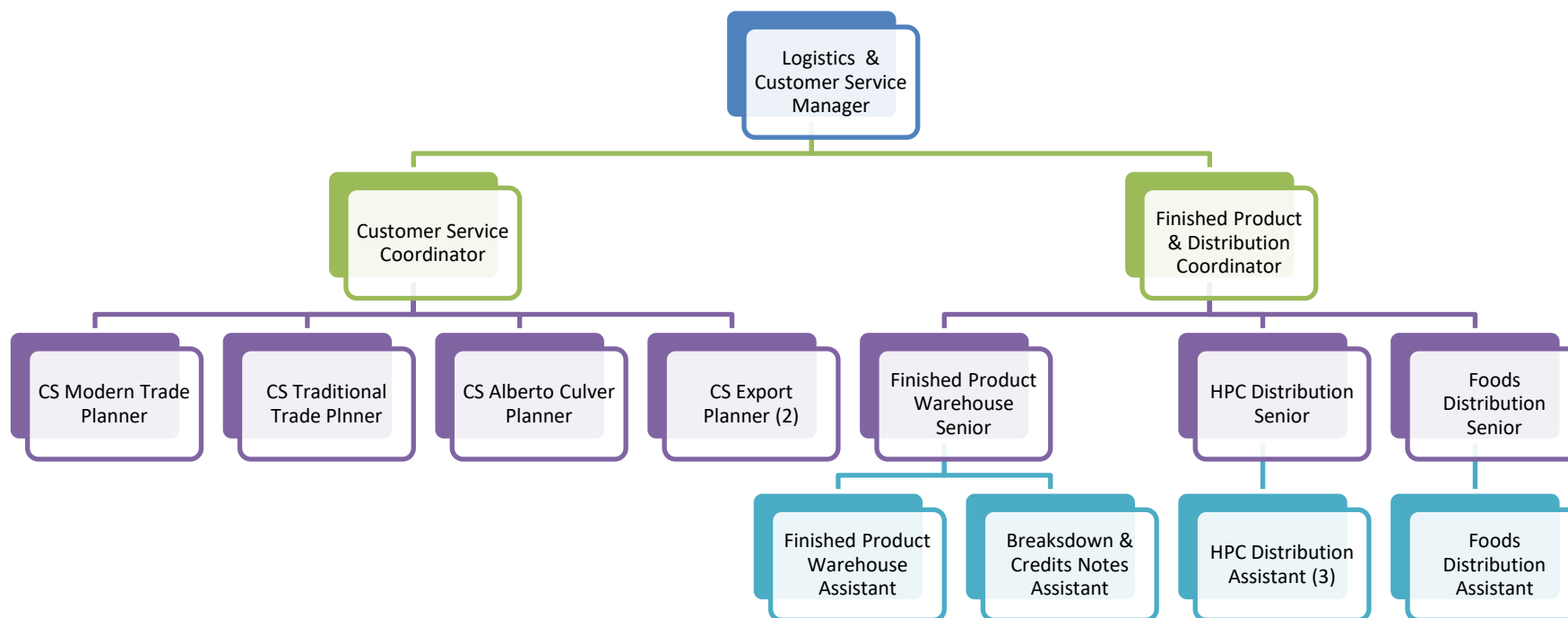
El departamento de logística, en Unilever S.A, lo componen dos grandes áreas Finished product & Distribution (Almacén de Productos Terminados y Distribución) y Customer Service (Servicio al Cliente), los cuales constan de un coordinador que se encarga de administrar y supervisar cada área con su equipo correspondiente (Ver Gráfico 8. Organigrama de Logística del Staff Administrativo). El área de almacén y distribución es la que despacha la mercancía y es quien, también, recibe los rechazos, luego de recibirlos y verificarlos le envía la documentación al asistente de Averías y Notas de Créditos con el motivo que se había informado a priori, por el departamento de Servicio al Cliente, luego se genera la N/C² a favor del cliente.

También el área de Distribución tiene asignados motivos por los cuales debe velar (Extraídos de la Tabla 1. Motivos de Rechazos):

- Producto extraviado por transportista.
- Empaque dañado transportista.
- Error de proceso carga factura

² N/C ; Nota de crédito.

Ilustración 8. Organigrama del área de logística del staff administrativo



Fuente: Unilever Caribe Hierarchy, Logistics / rev.Abril 2013

El área de Servicio al Cliente además de ser soporte de las áreas de Planificación, Ventas y Distribución, se encarga de llevar y darle seguimiento a los indicadores CCFOT, Dispatch Rate y OSA, y a su vez se hace responsable de planificar y alertar las causas que los podrían perjudicar y crear planes de acción para erradicarlas. Por ello la importancia de asignar los motivos a cada departamento y por medio a su recurrencia poder atacar las causas raíces de las incidencias que incrementan los rechazos.

No obstante, el área de Servicio es el encargado de dar seguimiento a la orden y evitar que se produzcan rechazos, también existen motivos referenciados a la falta de servicio per se (Extraídos de la Tabla 1. Motivos de rechazos):

- Entrega tardía
- Fuera de horario
- Cliente no disponible para recibir mercancías

Aunque muchas empresas ven los departamentos deservicio al cliente como centro de costo en lugar de una empresa rentable o beneficiosa, estas organizaciones a menudo cumplen con una variedad de funciones. Desde ayudar a los clientes a resolver preguntas para generar datos valiosos e incluso nuevas ventas, los departamentos de servicio al cliente ayudan a impulsar la línea final de la empresa a la vez que la retienen clientes e incluso obtener nuevos negocios. (Evans, 2013).

Capítulo III Generación de Propuesta de Eficientización

3.1 Identificación de las áreas de oportunidad

Para el año 2012, se levantó la data de todos los rechazos, en cajas, por mes (Ver Tabla 3. Rechazos Generados en 2012), donde pudimos evidenciar su comportamiento. De hecho el dato arrojado en este año es de 30,448 cajas como se muestra, siendo el mes más alto Marzo con 3,975 cajas y el más bajo Enero con 696 cajas.

Tabla 3. Rechazos Generados 2012

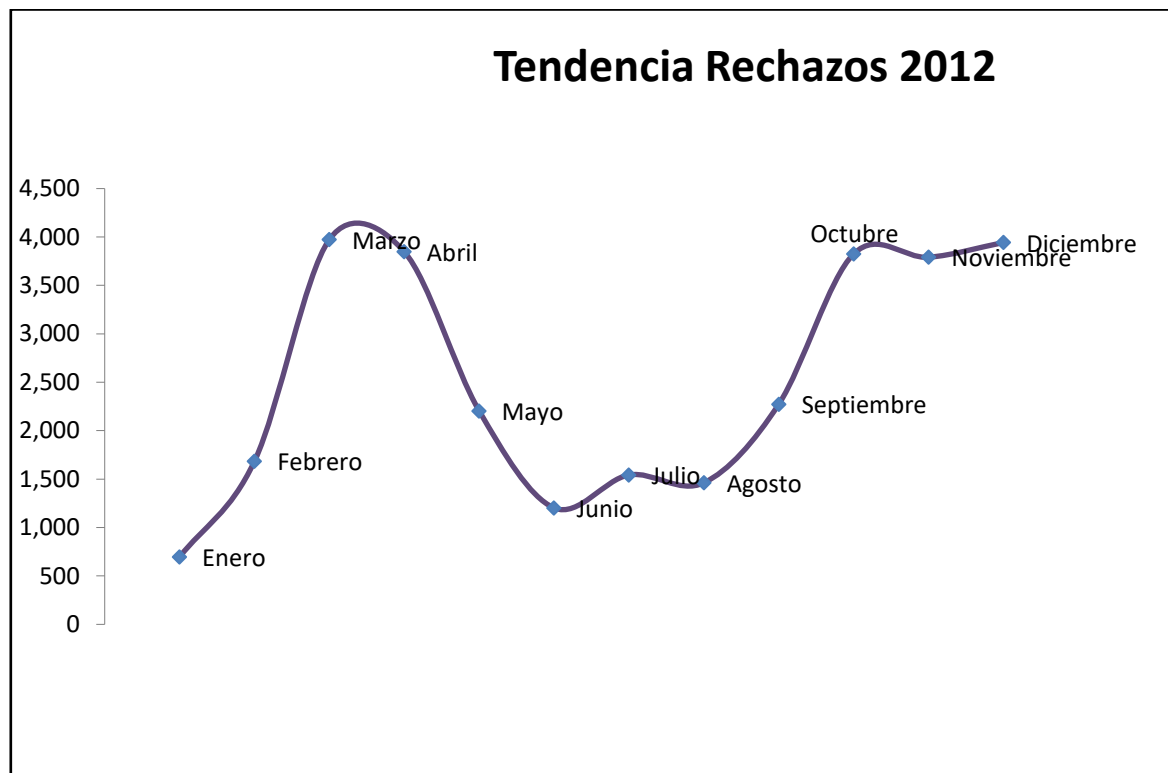
Rechazos 2012 (Cjs)			
Mes	Facturadas	Rechazos	Porcentaje
Enero	174,261	696	0.40%
Febrero	198,562	1,685	0.85%
Marzo	223,522	3,975	1.78%
Abril	195,646	3,848	1.97%
Mayo	194,398	2,204	1.13%
Junio	192,803	1,203	0.62%
Julio	211,337	1,543	0.73%
Agosto	234,324	1,462	0.62%
Septiembre	217,284	2,273	1.05%
Octubre	233,357	3,825	1.64%
Noviembre	224,045	3,791	1.69%
Diciembre	226,002	3,943	1.74%
Total	2,525,541	30,448	1.21%

Fuente: Datos colectados de SAP, transacción ZANRS014. Unilever Caribe, S.A

Esta data nos arroja un promedio de 2,537 cajas rechazadas al mes. La tendencia que obedece los rechazos, basándonos en los datos anteriores, a través del tiempo (Ver Gráfico 9. Tendencia de Rechazos 2012) no indica relación entre lo generado versus el tiempo y la cantidad facturada. Pero se puede observar que

hay picos en algunos meses del año, donde se puede verificar el por qué de dicho comportamiento.

Ilustración 9. Tendencias de rechazos 2012



Fuente: Elaboración Propia, a partir de datos colectados de SAP, transacción ZANRS014. Unilever Caribe, S.A

La cantidad generada de rechazos en 2012 asciende a un monto de **RD\$23,699,128.67** solo en notas de crédito por rechazos, según la herramienta de Sinfonía, además del costo incurrido al realizar toda la logística inversa para volver a colocar este producto y que el mismo esté disponible para la venta nueva vez. Cabe resaltar que el costo generado por la logística inversa no sea rastreado por la compañía, lo que no quiere decir que no exista.

Para disminuir dicho monto debemos verificar cuáles son las áreas de oportunidad que necesitan más atención, para así tener un plan centrado en las causas raíces y sea realmente efectivo para la organización y la Gestión de Rechazos como tal.

Los motivos que más afectaron los indicadores de servicios en el 2012 fueron diecisiete, en la tabla a continuación (Tabla 4. Rechazos por Motivos 2012) mostramos que el motivo de Error de Captación pesa 13,944 cajas, lo que representa 45.80% de los rechazos generados, con gran diferencia le siguen los motivos de rechazos Otros Devolución Productos y Cliente No Disponible para Recibir Mercancía, con 16.43% y 13.04%, respectivamente. Aunque estos sean los motivos que más incidieron, esperamos que las medidas a tomar reduzcan sustancialmente todos los rechazos.

Tabla 4. Rechazos por Motivos 2012

Rechazos por Motivos 2012 (Cjs)													
Motivos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	mayo	junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Grand Total
Error Captación de Pedido	551	787	1,273	355	1,552	1,051	891	754	624	1,433	3,189	1,484	13,944
Otros Devolución de productos		491	376	2,224	119	1	145	460	720			467	5,003
Cliente no disponible para recibir mcia.	1	46			256		114	57	767	1,922	123	683	3,969
ENTREGA TARDÍA			2,099					2					2,101
Cliente sobre stockeado	46	153	18	96	16	8	22	7	39	115	352	1,049	1,921
ERROR PROCESO CARGA / FACTURA	21	28	59	772	100	24	184	15	28	49	3	45	1,328
PRODUCTO DAÑADO (UNILEVER)	17	93	26	37	48	66	63	94	45	112	64	25	690
Problema código de barras	25	12	21	76	113	34	75	37	34	121	52	59	610
EMPAQUE DAÑADO TRANSPORTISTA	31	24	19	276		7	3		4	35		14	413
Diferencia de precio		38	73	7			44	19		25			206
ERROR ARMADO CAMIÓN/ CAPACIDAD EXCEDIDA												100	100
PRODUCTO EXTRAVIADO POR TRANSPORTISTA	3	3	10	5		11	1	17	9	5	5	7	76
CAJAS FALTANTES		10							3	1			14
FALTANTE EN CAJAS /UNIDADES FALTANTES	1		1			1	1			2	2	3	11
Cliente cerrado												7	7
Producto Bajo Volumen										5			5
Cambio de Presentación											1		1
Grand Total	696	1,685	3,975	3,848	2,204	1,203	1,543	1,462	2,273	3,825	3,791	3,943	30,448

Fuente: Datos colectados de SAP, transacción ZANRS014. Unilever Caribe, S.A

Es prudente, verificar las tendencias de cada uno de estos motivos (Ver Gráfico 10. Rechazos por Motivos 2012, Tendencia) a través del año y así podríamos confrontar algún comportamiento particular que corrobore con el Plan de Acción a generar.

Ilustración 10. Rechazos por Motivos 2012, Tendencia



Fuente: Elaboración Propia, a partir de los datos colectados de SAP, transacción ZANRS014.
Unilever Caribe, S.A

A partir del gráfico anterior podemos descartar el motivo Entrega Tardía, ya que solo aparece en el mes de marzo y se puede concluir que fue un tema puntual, por lo que no vale la pena considerarlo. Así también, procederemos a no tomar en consideración los motivos: Cajas Faltantes, Faltantes en Cajas/ Unidades faltantes, Cliente Cerrado, Producto bajo Volumen y Cambio de presentación, por su bajo impacto en el transcurso del año. También se observan que los demás motivos que impactan la Gestión de Rechazos en el gráfico no tienen un comportamiento normal, sino más bien muestra que este proceso no sigue una tendencia lógica con la cual se pueda decir que es un sistema controlado, aunque tenga alto nivel de pérdidas, este proceso es todo lo contrario, es un proceso de alto nivel de pérdidas y descontrolado a través de los tiempos.

Al mismo tiempo se recopilamos las cuentas o clientes con más alta incidencia de Rechazos (Ver Tabla 5. Rechazos por cliente), donde se tomaron en consideración todos los clientes que igualaron o superaron las 100 cajas en el 2012. Como se puede ver solo 24 de ellos coincidieron con este requerimiento por lo que se puede decir que los clientes críticos para la Gestión de Rechazos representa menos del 1% de nuestra cartera de clientes.

Tabla 5. Rechazos por cliente 2012

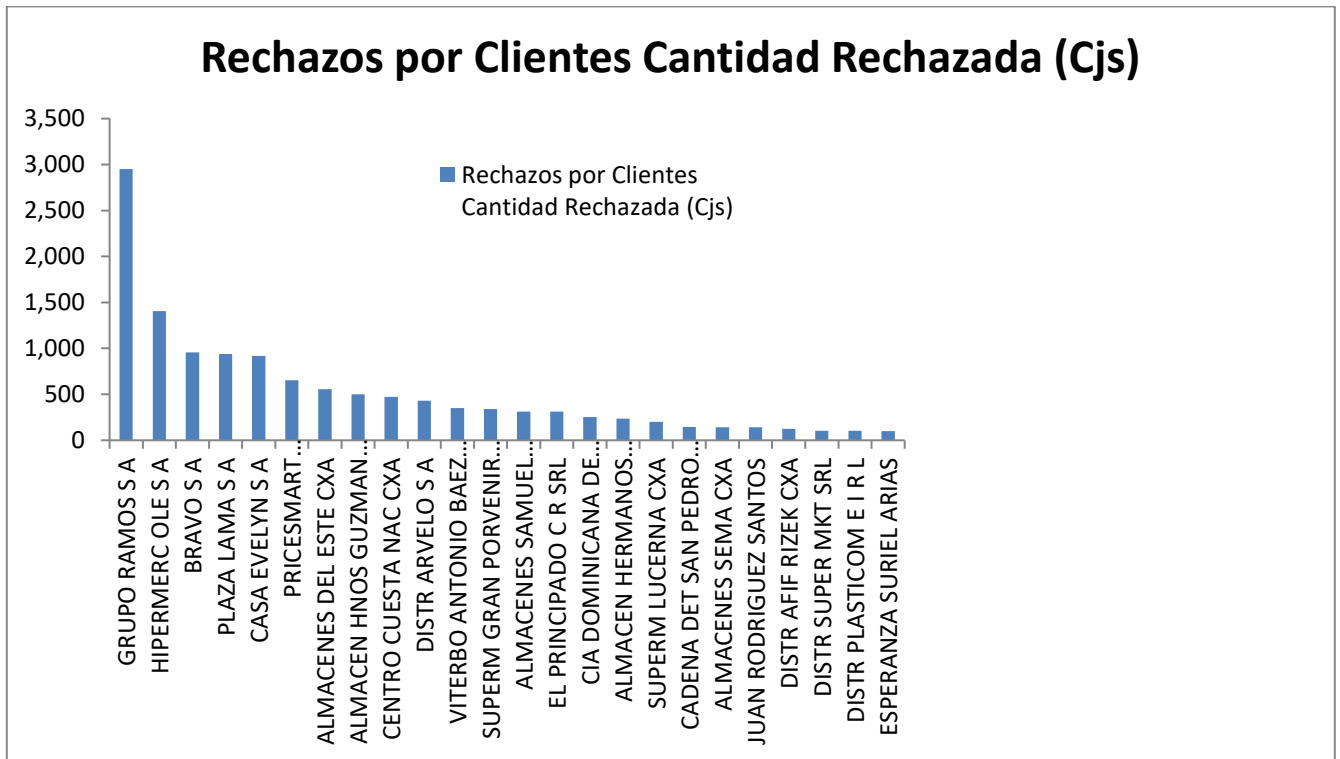
<i>Rechazos por Clientes</i>	
<i>Clientes</i>	<i>Cantidad Rechazada (Cjs)</i>
GRUPO RAMOS S A	2,950
HIPERMERC OLE S A	1,404
BRAVO S A	957
PLAZA LAMA S A	940
CASA EVELYN S A	917
PRICESMART DOMINICANA S A	653
ALMACENES DEL ESTE CXA	556
ALMACEN HNOS GUZMAN C POR A	500
CENTRO CUESTA NAC CXA	471

DISTR ARVELO S A	431
VITERBO ANTONIO BAEZ CRUZ	350
SUPERM GRAN PORVENIR CXA	340
ALMACENES SAMUEL ABREU S R L	313
EL PRINCIPADO C R SRL	313
CIA DOMINICANA DE HIPERMERC CDH S A	253
ALMACEN HERMANOS LEROUX S A	236
SUPERM LUCERNA CXA	201
CADENA DET SAN PEDRO CXA	146
ALMACENES SEMA CXA	142
JUAN RODRIGUEZ SANTOS	142
DISTR AFIF RIZEK CXA	125
DISTR SUPER MKT SRL	104
DISTR PLASTICOM E I R L	102
ESPERANZA SURIEL ARIAS	100
Total	12,646

Fuente: Elaboración Propia, a partir de datos colectados de SAP, transacción ZANRS014. Unilever Caribe, S.A

Es importante considerar que las cuentas claves son las que presentan los índices más altos de rechazos (Cubo Sales 2012, Sinfonía), una razón más para disminuirlos (Ver Gráfico 11. Rechazos por cliente).

Ilustración 11. Rechazos por Clientes 2012



Fuente: Elaboración Propia a partir de datos colectados de SAP, transacción ZANRS014. Unilever Caribe, S.A

En el gráfico anterior puede apreciarse la criticidad que representa la Gestión de Rechazos para la compañía, no solo para ahorrar la cantidad desorbitante de dinero que se está perdiendo anualmente, sino para incrementar el nivel de servicio brindado a estas cuenta, como compañía preocupada por mantener una relación de negociaciones exitosas a largo plazo con cada uno de los clientes.

A continuación se procederá a dividir las áreas en Gestión de Ventas, Servicio al Cliente y Distribución, como vimos en el Capítulo II son las áreas que más inciden en el proceso del flujo de la orden, y por lo tanto al trabajarlas por separado hace más llevadero el proceso.

Gestión de Ventas

En el capítulo II observamos que existían varios motivos de rechazos que hacían referencia a la gestión de cada área y la incidencia de cada uno de estos

puntualiza en qué punto del flujo de la orden tenemos mayor oportunidad para reducirlos. Es importante recordar cuales son los motivos de rechazos que se relacionan con la gestión de ventas y su significado tomado de la Tabla de Rechazos (Ver Tabla 2. Motivos de Rechazos):

- *Diferencia de precio:* En esta razón deben registrarse los rechazos de productos que el cliente no ha aceptado la entrega por no estar de acuerdo con las condiciones de PRECIO expresadas en la factura.
- *Pedido repetido:* Llegó del cliente dos veces un mismo pedido. Por alguna razón fue digitado 2 veces.
- *Error Captación de Pedido:* Vendedor UL anula despacho por error en el pedido o cliente rechaza pedido por producto no solicitado debido un error del vendedor cuando puso el pedido.
- *Cliente sobre stockeado:* Cliente no acepta el producto porque ya tiene en sus stocks. Falta de espacio para almacenar la mercancía.
- *Cambio de Presentación:* Rechazado por diferencia de cantidad o sku, debido error en maestro del cliente.
- *Problema Código de barra:* El cliente no acepta la entrega ya que el código de barras del producto no es el mismo registrado en el punto de venta. Error en el maestro del cliente.

Para el área de ventas verificamos por medio de una encuesta que ningún vendedor es ajeno a lo que es un rechazo, estos saben su significado y como estos afectan a sus indicadores (Ver Tabla 6. Rechazos Vendedores Canal Moderno), también se afirma que cada uno de ellos es consciente de la cuenta que mas rechazos les genera y los motivos más frecuentes, los cuales están alineados con los datos recolectados en SAP (Ver Tabla 4. Rechazos por Motivos 2012). Es importante hacer la salvedad, de que solo fueron entrevistados vendedores del canal moderno, porque estos son los que ingresan los pedidos al sistema. Los demás son ingresados por Servicio al cliente y son los que menos incidencia tienen de Rechazos por los motivos descritos en el párrafo anterior.

Tabla 6. Rechazos Vendedores Canal Moderno

	<i>Rechazos vendedores Canal Moderno</i>								
	Vendedores								
Motivos	A	B	C	D	E	F	G	H	Total
Error Captación de Pedido	3	2					2		7
Otros Devolución de productos						1			1
Cliente no disponible para recibir mcia.									
ENTREGA TARDÍA					1				1
Cliente sobre stockeado					1				1
ERROR PROCESO CARGA / FACTURA			1						1
PRODUCTO DAÑADO (UNILEVER)									
Problema código de barras		1				1	1		3
EMPAQUE DAÑADO TRANSPORTISTA									
Diferencia de precio									
ERROR ARMADO CAMIÓN/ CAPACIDAD EXCEDIDA									
PRODUCTO EXTRAVIADO POR TRANSPORTISTA									
CAJAS FALTANTES									
FALTANTE EN CAJAS /UNIDADES FALTANTES									
Cliente cerrado									
Producto Bajo Volumen									
Cambio de Presentación									
Total	3	3	1	0	2	2	3	0	14

Fuente: Elaboración Propia con información suministrada por la encuesta aplicada.

A raíz del cuadro anterior podemos concluir que los vendedores no están lejos de los motivos que más afectan a sus clientes, como también cuáles son los principales problemas que tienen cada una de sus cuentas (Ver Tabla 7. Motivos Frecuentes por Cuentas según vendedor) respecto a la Gestión de Rechazos, entonces ¿Por qué siguen generándose rechazos si estos están consientes de lo perjudicial que son, para las operaciones de la compañía?

Tabla 7. Motivos Frecuentes por Cuentas según vendedor

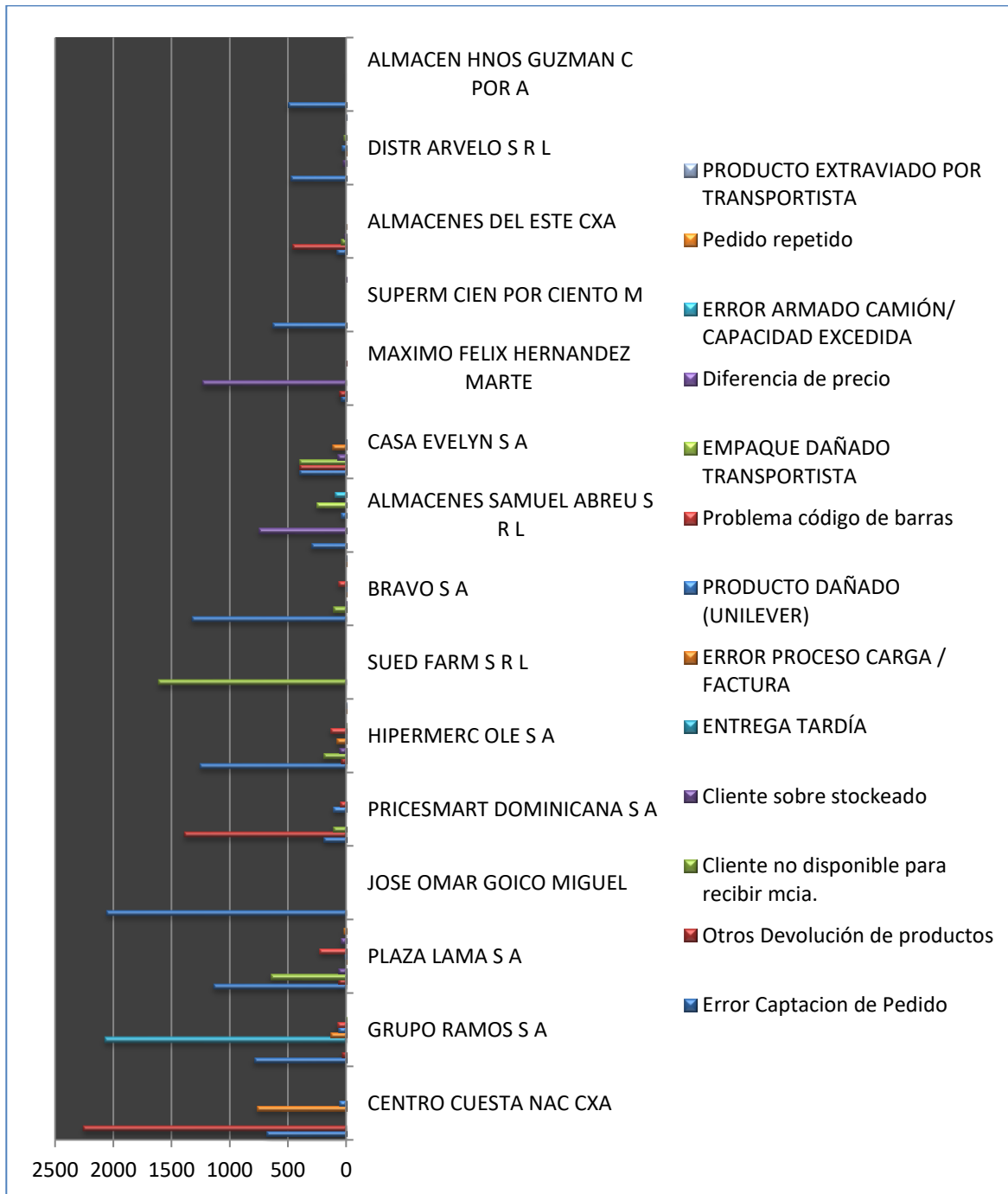
<i>Motivos Frecuentes por Cuentas según vendedor</i>	
Clientes	Motivos
Iberia	Cliente Sobre stockeado
Centro Moda	Entrega Tardía

Mercatodo	Error Carga Factura
Grupo Ramos	Entrega Tardía
	Error en código de barras
Bravo	Error de Captación
	Problemas en data maestra cliente
Plaza Lama	Error de Captación
	Código repetido
Ole	Error de Captación
	Error en código de barras
No sabe	
No tiene rechazos	

Fuente: Elaboración Propia con información suministrada por la encuesta aplicada.

Esta tabla evidencia varios puntos acerca de la fuerza de ventas con respecto a los rechazos, dentro de las que están: Estos solo identifican los rechazos de sus cuentas más importantes, reconocen que el motivo más frecuente es el de Error de Captación y han aprendido a vivir con este y no han intentado salir de sus zonas de confort y buscar una solución al mismo, sabiendo que está en sus manos hacerlo. Los datos a continuación (Gráfico 12. Clientes por Motivos) son los datos recopilados de los Top 15, clientes más representativos con los motivos más representativos, con el motivo que más incide en cada una de las cuentas mencionadas en la tabla anterior y así poder comparar los datos proporcionados por los vendedores.

Ilustración 12. Clientes por motivos



Fuente: Elaboración propia con información suministrada por SAP

Comparando las herramientas anteriores (Tabla 6 y Gráfico 12) se observa que clientes como Grupo Ramos le afecta bastante la entrega Tardía en concordancia a lo mencionado por los vendedores, en cambio Error en proceso de carga factura incide más que error es código de barras, para este cliente. Bravo está siendo muy

afectado con el motivo Error de captación con 1,326 cajas alineado con lo recopilado en la encuesta. Plaza Lama y Ole, están seriamente impactados por el Motivo de Error de captación con 1,133 y 1,153 cajas respectivamente, sin embargo, si bien es cierto que los motivos de Código repetido y Error de código de barra le afecta a sobre manera a dichos clientes, hay un motivo que sale a relucir superando los últimos mencionados que es cliente no disponible para recibir mercancía con 649 cajas para Plaza Lama y 198 cajas para Ole. Por último, podemos apreciar que los clientes Mercatodo, Centromoda e Iberia no tienen un nivel de rechazo alarmante.

A raíz de la encuesta, los vendedores propusieron acciones claves que podrían llevar a cabo para la reducción de los rechazos (Ver Tabla 8. Oportunidades de la Gestión de ventas según vendedores).

Tabla 8. Oportunidades de la Gestión de ventas según vendedores

Oportunidades en la Gestión de Ventas según vendedores	
1	Mayor comunicación con Servicio al Cliente
2	Comunicación de los transportistas y ejecución del vendedor ante cualquier eventualidad
3	Trabajar con los clientes su maestro de materiales
4	Identificar junto a Servicio causa raíz de rechazos y punto de venta con mas alto índice de rechazo
5	Validar ordenes antes de ser ingresadas
6	Confirmar orden una vez digitada
7	Negociaciones claras con el cliente
8	Verificar oportunidades de calidad en la creación de ofertas
9	Ofrecer mejoras logísticas al cliente.

Fuente: Elaboración Propia a partir de información suministrada de la encuesta aplicada.

En esta área, mediante el método de observación en conjunto con los datos recopilados en las encuestas anteriores, se encontraron las siguientes oportunidades:

1. Los vendedores no reconocen los principales motivos de rechazos, por cliente.
2. La fuerza de venta no le da la importancia necesaria a la Gestión de Rechazos, han aprendido a vivir con ello.

3. Cuando hacen las negociaciones con los clientes no revisan las órdenes de compra, para identificar diferencias que se podrían encontrar en ellas.
4. Al momento de la digitación de los pedidos, no se detienen a limpiar las órdenes de compra (Códigos repetidos, códigos fuera de la data maestra del cliente, error de código, entre otros).
5. No reconocen los errores en la data maestra del cliente.
6. No fluye la comunicación de manera efectiva entre los involucrados en cada situación.
7. No se realiza las negociaciones a tiempo con el cliente (Precios, descuentos puntuales, etc.)
8. No verifican descuentos por temporadas según carpeta de ventas de cada periodo.

Gestión de Servicio al Cliente

De igual forma es importante proveer las definiciones de los motivos de rechazos que le corresponden al área de Servicio al Cliente, haciendo por igual referencia a la Tabla 1 que se muestra en el Capítulo II, las definiciones a continuación:

- *Entrega tardía:* Cliente rechaza por un retraso durante la entrega.
- *Fuera de horario:* Cliente rechaza la mercadería por un retraso de la operación en entregar dentro del horario acordado.
- *Cliente no disponible para recibir mercancías:* Cliente no puede recibir por problemas logísticos (exceso de vehículos, falta de equipamiento...)

Los temas de Servicio al Cliente con respecto a la Gestión de Rechazos son más complicados que con las demás áreas, ya que es el enlace del área de Ventas con Planificación, Finanzas y, sobre todo, con Distribución, y para que dicho soporte sea efectivo debe haber una comunicación bastante fluida entre todas las áreas

involucradas además de una buena base de intimidad con el cliente donde reine un clima de confianza y continuo contacto con el cliente.

Adicionalmente a esto parte de las asignaciones que tiene Servicio al Cliente es velar porque se logren los objetivos de los indicadores de Servicio (CCFOT Y Dispatch Rate) y corroborar activamente con los objetivos de los indicadores de ventas (OSA y Perfect Store) cada uno de ellos aseguran el buen funcionamiento de las operaciones de la empresa y la calidad del Servicio ofrecido a todos los clientes.

Como parte de la recolección de datos de la ejecución de dicha área, se procedió a realizar una encuesta a las dos personas que forman parte de este departamento para el canal local.

El procedimiento a seguir una vez que es reportado el rechazo por parte del transportista, vía telefónica, en el punto de entrega se gestiona todas las vías para evitar el mismo a través de la comunicación con el vendedor o en su defecto con el cliente directamente, así lo afirmaron las entrevistadas.

Al mismo tiempo, ambas estuvieron de acuerdo con que el incremento de los rechazos afecta tanto los indicadores de servicio como los de ventas. También se evidenció que ambas tienen el procedimiento muy claro sobre las acciones que se deben llevar a cabo para evitar que ocurran los rechazos:

Antes del despacho

- Verificar que los requisitos de cada cliente se cumplen, al momento del envío de la mercancía (Condiciones de entrega, Solicitudes de Cita de ser necesario, disponibilidad de producto, entre otros).
- Tener comunicación fluida con el vendedor, de haber temas especiales. (Registro de descuentos, descuentos de carpeta, etc).

- Seguimiento activo de todas las fases del flujo de la orden, agilizando cualquier obstáculo que se presente que impida que la orden fluya normalmente.

Después del despacho

- Estar disponible, vía telefónica, para que el transportista se pueda comunicar de producirse algún rechazo.
- Se notifica al vendedor, para que este pueda evitar dicho rechazo.
- En última instancia se hace contacto directo con el cliente para evitar o comprender el porqué del rechazo.

Entre las acciones a tomar para que los rechazos no vuelvan a generarse están:

- Notificar vía mail al área involucrada de acuerdo a la referencia que hace el motivo del rechazo generado.
- Dar seguimiento a las acciones que toma cada departamento para que esto no se haga reincidente.
- Tomar medidas conjuntas para evitar futuros rechazos.

Dentro de las oportunidades que se pudieron verificar en el área de servicio en cuanto a la Gestión de Rechazos son las siguientes:

1. La falta de comunicación a tiempo de los requisitos de los clientes.
2. Solo existe acercamiento con clientes claves, Distribuidores y Grandes almacenes.
3. Conversaciones honestas con el área de ventas.
4. No se ha tomado medidas drásticas para que la generación de rechazos reduzcan radicalmente.
5. Investigar el origen del motivo de rechazo más a fondo, para crear planes de acciones más enfocadas.
6. Dar seguimiento activo a los planes de acción de cada área.

7. Crear y Participar en la creación de un equipo de Gestión de Rechazos con miembros pertenecientes a cada área.
8. Creación de una herramienta de rechazos donde se recopile toda la información cuando se genere un rechazo y verificar si existe relación entre lo reportado y el motivo creado en SAP por documento.

Gestión de Distribución

Al igual que las áreas anteriormente mencionadas, la labor de Distribución es crucial para la buena ejecución de los despachos, ya que desde que la mercancía sale no queda nada que hacer para cumplir con los requerimientos establecidos por el cliente y por la empresa como tal, a partir de ahí todo lo que regrese son rechazos y/o devoluciones.

A continuación, refrescaremos la definición de los motivos de rechazos relacionados con el área de distribución:

- *Producto extraviado por transportista:* Rechazo debido a falta de producto durante la entrega. Mercancías perdidas durante el transporte.
- *Empaque dañado transportista:* El producto se daña en el transporte. P.ejem: cajas chancadas, exudadas, manchadas, fuera del rango de temperatura, etc.
- *Error de proceso carga factura:* Se envía un material distinto al solicitado por el cliente. Factura distinta del pedido.

Estos son los motivos más comunes que hacen referencia a la Gestión de Distribución. Dentro de las oportunidades que se pudieron observar en este proceso, están:

1. Comunicación eficaz con el área de Servicio al Cliente.
2. Incentivar al transportista a comunicarse con el Departamento de Servicio, siempre que tenga algún inconveniente en el cliente, y más aun cuando se podría generar un rechazo.

3. Implementar amonestaciones a los transportistas que no sigan las pautas marcadas al momento de despacho.
4. El motivo de rechazo ingresado al sistema, no coincide con el motivo reportado por Servicio.
5. Comunicación honesta, sobre el tema de rechazos en busca de una verdadera pertenencia con este tema.
6. Mayor flexibilidad ante cambios que puedan ocurrir con la orden.
7. Talleres a transportistas más frecuentes, por la alta rotación de personal.

Por lo descrito anteriormente, la optimización de la Gestión de Rechazos para todos los casos es ajustar el proceso existente, tener una verdadera convicción de lo que se está haciendo, como esto impacta a la empresa y los indicadores por lo que se es medido, es de suma importancia, en dicha gestión. Luego de esto, entender las necesidades reales del cliente, identificar sus fortalezas, debilidades y más que nada las oportunidades que tiene para mejorar sus procesos y así crear una relación duradera de ganar-ganar. Más que nada, aunar la parte de comunicación entre las áreas y los involucrados. Por ello, en el próximo inciso se presenta el Plan de eficientización de la Gestión de Rechazos por área de trabajo, enfocado en utilizar los recursos que ya existen para empujar la reducción de costos, en cuanto a la logística inversa se refiere.

3.2 Plan detallado de las actividades a realizar

Tabla 9. Plan de eficientización por área

Plan de Eficientización / Gestión de Ventas				
No.	Oportunidades	Acciones a tomar	Metas / Indicadores	Áreas Involucradas
1	Los vendedores no reconocen los principales motivos de rechazos, por cliente.	* Entrenamientos a la fuerza de venta de la incidencia de rechazos:	CCFOT All Company 98.5% DR All Company 99% Reducción de Rechazos por motivos referencia ventas en 15%	Áreas principales: Ventas & Servicio al cliente Áreas secundarias: IT & Finanzas
2	La fuerza de venta no le da la importancia necesaria a la Gestión de Rechazos, han aprendido a vivir con ello.	a) Puntualizar importancia revisión de ordenes de compra antes de ingresar la orden. b) Implementar plan de revisión de pedidos, donde se detecten rechazos potenciales.		
3	Cuando hacen las negociaciones con los clientes no revisan las órdenes de compra, para identificar diferencias que se podrían encontrar en ellas.	c) Momento tecnológico para manejar sus Smartphone en pro de la fluidez de la comunicación. d) Reconocimiento de los roles de todos los involucrados con el flujo de la orden.		
4	Al momento de la digitación de los pedidos, no se detienen a limpiar las órdenes de compra (Códigos repetidos, códigos fuera de la data maestra del cliente, error de código, entre otros).	* Plan de comunicación de los rechazos generados (Mails y Reuniones).		
5	No reconocen los errores en la data maestra del cliente.	* Plan de acercamiento a vendedores para tomar acciones focalizadas por necesidades de cuentas (rechazos/ cliente).		
6	No fluye la comunicación de manera efectiva entre los involucrados en cada situación.	* Acuerdos de revisión de data maestra de los clientes		
7	No se realiza las negociaciones a tiempo con el cliente (Precios, descuentos puntuales, etc.)	* Robustecer nuestras vías de comunicación mediante la actualización de teléfonos, aplicaciones de Whatsapp y vía e-mails.		

8	No verifican descuentos por temporadas según carpeta de ventas de cada periodo	* Pautar reuniones con el área de Finanzas, para optimizar la gestión del registro de descuento en carpeta.		
Plan de Eficientización / Gestión de Servicio al Cliente				
No.	Oportunidades	Acciones a tomar	Metas / Indicadores	Áreas Involucradas
9	La falta de comunicación a tiempo de los requisitos de los clientes	*Recolección, actualización y cascadeo de los requisitos de los clientes a todas las personas involucradas.	CCFOT All Company 98.5% DR All Company 99% Reducción de Rechazos por motivos referencia Servicio en 15% Retroalimentación	Áreas principales: Ventas, Distribución & Servicio al cliente
10	Solo existe acercamiento con clientes claves, Distribuidores y Grandes almacenes.	* Ampliar el foco de servicio personalizado y realizar visitas a zonas de clientes con más bajo nivel de servicio.		
11	Conversaciones honestas con el área de ventas.	*Creación de una herramienta de rechazos donde todos los involucrados tengan acceso, además de tener allí información certera de todos los rechazos generados.		
12	No se ha tomado medidas drásticas para que la generación de rechazos reduzca radicalmente.	* Crear plan de acción logística con los clientes que se ven más impactados, actualmente, por el nivel de rechazo.		
13	Investigar el origen del motivo de rechazo más a fondo, para crear planes de acciones más enfocadas.	* Seguimiento al flujo de la orden y detectar nuevas oportunidades.		
14	Dar seguimiento activo a los planes de acción de cada área.	*Conformar un equipo multidisciplinario de Gestión de Rechazos con responsables en cada área.		
15	Crear y Participar en la creación de un equipo de Gestión de Rechazos con miembros pertenecientes a cada área.	* Conversaciones honestas, reuniones efectivas y feedbacks frecuentes de doble vía.		

16	Creación de una herramienta de rechazos donde se recopile toda la información cuando se genere un rechazo y verificar si existe relación entre lo reportado y el motivo creado en SAP por documento.		
----	--	--	--

Plan de Eficientización / Gestión de Distribución				
No.	Oportunidades	Acciones a tomar	Metas / Indicadores	Áreas Involucradas
17	Comunicación eficaz con el área de Servicio al Cliente	* Incremento del flujo de comunicación mediante las vías disponibles (Teléfono, Mails, Móvil, etc). *Implementar amonestaciones para los transportistas en caso de no comunicarse si ocurriese algún rechazo. * Acceso de todos a la herramientas de rechazos, para que todos los documentos generados estén alineados con el motivo real. *Entrenamiento a transportistas, cada 3 meses, donde se expongan los niveles de rechazos y el compromiso que estos deben asumir.	CCFOT All Company 98.5% DR All Company 99% Reducción de Rechazos por motivos referencia Distribución en 15% Retroalimentación Rechazos reportados 60% vs. generados	Áreas principales: Distribución & Servicio al cliente
18	Incentivar al transportista a comunicarse con el Departamento de Servicio, siempre que tenga algún inconveniente en el cliente, y más aun cuando se podría generar un rechazo.			
19	Implementar amonestaciones a los transportistas que no sigan las pautas marcadas al momento de despacho.			
20	El motivo de rechazo ingresado al sistema, no coincide con el motivo reportado por Servicio.			
21	Comunicación honesta, sobre el tema de rechazos en busca de una verdadera pertenencia con este tema.			

22	Mayor flexibilidad ante cambios que puedan ocurrir con la orden.			
23	Talleres a transportistas más frecuentes, por la alta rotación de personal.			
Plan de Eficientización				
No.	Oportunidades	Acciones a tomar	Metas / Indicadores	Áreas Involucradas
24	Plan de seguimiento.	* Revisar avance de los acuerdos y reajustes de ser necesario. *Seguimiento mensual de los avances, meta 5% mensual de reducción de los Rechazos.	CCFOT All Company 98.5% DR All Company 99% Reducción de Rechazos totales en 15% Retroalimentación Rechazos reportados 60% vs. generados	Áreas principales: Todas

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Análisis financiero

Para este plan de Eficientización, nos basamos en buscar alternativas económicas y utilizar las herramientas y recursos que ya existen en la actualidad y no le sacan el mayor de los provechos.

Por otro lado, Todo este proyecto se centra en incrementar la comunicación de las áreas, en obtener notificaciones a tiempo, brindar un servicio de excelencia a todos los clientes y sobretodo reducir costos a la empresa para que esta sea más rentable, que al fin y al cabo esto último es la razón de ser de toda organización con fines de lucro.

A continuación, veremos el análisis financiero de los recursos a invertir:

Tabla 10. Análisis Financiero

Análisis Financiero					
No.	Acción	Inversión	Cant.	Inversión total	Ahorro
1	Entrenamiento fuerza de venta	\$72,900.0		\$76,400.0	RD\$4,500,000.00
a	Instructor servicio	2,800	2	\$5,600.0	
b	Refrigerio	20,000	1	\$20,000.0	
c	Salón de conferencia Unilever.	50,000	1	\$50,000.0	
d	Folletos de soporte	100	8	\$800.0	
2	Utilización de las herramientas electrónicas / vendedores	\$32,000.0		\$207,000.0	
a	Laptops	15,000	8	\$120,000.0	
b	Mantenimiento de Laptops	7,000	1	\$7,000.0	
c	Teléfonos móviles	8,000	8	\$64,000.0	
d	Servicio de comunicación (Internet y móvil)	2,000	8	\$16,000.0	
3	Utilización de las herramientas electrónicas / Servicio y Distribución	\$19,500.0		\$82,000.0	
a	PC	8,000	6	\$48,000.0	
b	Mantenimiento de PC	7,000	1	\$7,000.0	
c	Teléfonos móviles	2,000	6	\$12,000.0	
d	Teléfonos de oficina	500	6	\$3,000.0	
e	Servicio de comunicación	2,000	6	\$12,000.0	

	(Internet, línea y móvil)				
4	Entrenamientos transportistas	RD\$50,000		\$72,400.0	
a	Refrigerio	30,000	1	\$30,000.0	
b	Instructores	2,800	8	\$22,400.0	
c	Equipos audiovisuales	10,000	1	\$10,000.0	
d	Salón del Club El Manicero	10,000	1	\$10,000.0	
	Total			\$437,800.0	RD\$4,500,000.00

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

Muy vagamente en las organizaciones se resalta el alto potencial que tiene la Gestión de Rechazos para las empresas de alto desempeño las cuales entienden que existen pocas oportunidades de mejora en sus procesos, es casi certero que siempre hay un proceso que mejorar, por lo que sería interesante que aborden la gestión de logística inversa cuantifiquen sus pérdidas y registren sus costos. En Unilever se hizo esa mirada a este proceso olvidado o sin importancia, para muchas empresas, y se verifico las altas pérdidas anuales que existían, solo en la operación de Dominicana, por lo que se decidió poner fuerte atención al tema de los rechazos que fue donde se verifico que había un fuerte potencial de reducción de gastos.

Luego de la investigación realizada, se evidencian cada una de las problemáticas que existen, se verifico que en el flujo de la orden existían 3 áreas críticas que incidían en ella y dicha interacción impactaba fuertemente en la futura generación de rechazos, por lo que se procedió a evaluarlas y se concluyo que existían varias problemáticas y se destacan debajo:

- El flujo de información, entre las áreas involucradas no funciona.
- Existe desconocimiento de los motivos que causan los rechazos.
- Los recursos humanos, que pertenecen a la organización, se resisten a salir de su zona de confort.
- Se detecto en todas las áreas un desinterés generalizado en cuanto al tema de rechazos.
- La mayoría de las personas no comprenden que los rechazos impactan los indicadores por los que deben velar.
- No se lleva a cabo una ejecución responsable de las tareas asignadas a cada rol.

Dichas problemáticas, representan más de 20 MM de pesos al año en rechazos para la compañía, por lo que un plan que efficientice la Gestión de Rechazos se hacía urgente, para que la operación dominicana fuese más esbelta.

En esta investigación, además de descubrir las causas reales que ocasionan los rechazos, se identificó que era de vital importancia la utilización de los recursos que ya existían en la empresa, con las medidas a realizar solo se aprovecharán al máximo, y también nos enfocamos en obtener un ahorro importante con una reducida inversión.

Las acciones planteadas en el plan de acción se reflejará una reducción de un 15% o más en los rechazos, a la vez la organización se verá favorecida con beneficios colaterales al llevar a cabo dicho plan:

- Equipos de trabajo más pertenecidos con la empresa y de alto desempeño.
- Incrementará en 1%, mínimo, algunos de los indicadores claves para la organización (CCFOT, DR, Perfect Store y OSA).
- Mejorará la relación con los clientes.
- Eficientizará el proceso de anulaciones.
- El proceso del flujo de la orden será más esbelta, reduciendo los re-trabajos.

Finalmente, el plan de acción propuesto ofrece a la compañía un paso más hacia la reducción de costos de lado de la logística inversa, además de que empuja nuevas iniciativas que den paso a una ejecución costo-competitiva más ágil.

RECOMENDACIONES

Al profundizar la investigación nos dimos cuenta que existen varias medidas generales a tomar, que surgen como oportunidad de mejora en todas las áreas y que ayudaran a la disminución de los rechazos y a robustecer los procedimientos, como son:

- Lubricar las vías de comunicación, para mejorarla considerablemente.
- Hacer una campaña de información de lo que es la gestión de rechazos y como impacta a los clientes y a la organización como tal.
- Incentivar al personal involucrado para que se identifique con la causa.
- Realizar una jornada de refrescamiento de los procedimientos para cada área.
- Crear nuevas herramientas de trabajo, que reduzca el margen de error de los posibles involucrados.

Para futuras investigaciones y/o nuevos planes de acción para disminuir el gasto que se refleja en la logística inversa, es necesario comenzar a rastrear los costos que implica cada acción a tomar para iniciar este proceso.

Bibliografía

- Acosta, K. (2011). La importancia de la cadena de suministro para la ventaja competitiva. *Blogs Escuela de Organización Industrial*. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/03/27/la-importancia-de-la-cadena-de-suministro-para-la-ventaja-competitiva/>
- Amat Royo, J. (2013, Abril), Mercados emergentes: Las oportunidades hay que crearlas. *Management Society*. Consultada el 15 de Junio de 2013 de <http://www.managementsociety.net/index.php/edicion-numero-30/117-mercados-emergentes-las-oportunidades-hay-que-crearlas>
- Angulo Rivera, J. (n.d). Monografías: Logística. Recuperado el 8 de Julio de 2013 de <http://www.monografias.com/trabajos15/logistica/logistica.shtml#ixzz2YORAO4aM>
- Balli Moreles, B. (n.d). La logística reversa o inversa: aporte al control de devoluciones y residuos en la gestión de la cadena de abastecimiento [versión electrónica]. *Revista de logística*.
- Baptiste, A. y Pérez, X. (2004). *Propuesta de mejoramiento del centro de distribución de Hewlett Packard Colombia LTDA., ubicado en la zona franca de la ciudad de Bogotá, integrando la gestión de las áreas comercial y logística en pro de los objetivos corporativos*. Tesis de grado, Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Beato, N. (2011). La cadena logística. Recuperado el 7 de julio de 2013 de <http://www.acento.com.do/index.php/blog/1630/78/La-Cadena-Logistica.html>
- Brown-Wilson, D. (n.d). El concepto de Servicio al Cliente. Recuperado el 8 de Julio de 2013 de http://www.ehowenespanol.com/concepto-servicio-cliente-sobre_84222/
- Carmona, R.M (2011). Logística inversa: Fundamentos de ingeniería administrativa. Obtenida el 25 de mayo del 2013 de <http://es.slideshare.net/SESEN13/logistica-inversa-ok>.
- Casanovas, A. y Cuatrecasas, L. (2011). Logística Integral: Supply Chain Management. Barcelona: Profit Editorial.

Crone, S. (n.d). Logística: Definición. Recuperado el 7 de julio de 2013 de <http://www.distribucion-y-logistica.com/logistica/definiciones/logistica-definicion.html>

Domínguez, A. (n.d). Logística inversa, mitos y realidades. Obtenida el 25 de mayo de 2013 de http://www.cscmpmexico.com.mx/uploads/1305585272763_ES_ARCHIVO_1.pdf.

Ecounterp. Administración del flujo de ventas. Recuperado el 9 de julio de 2013 de <http://www.ecounterp.com/es/product/sales/product-sales-process-flow.jsp>

Fernández, I. (n.d). *Gestión de La Cadena de Suministro [Presentación de Powerpoint]*. Recuperado el 6 de julio de 2013 de <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/gestin-de-la-cadena-de-suministros-presentation>

García Olivares, A.A (n.d). *Implementar un programa de logística inversa*. Colombia: Editorial Eumed.

Guerra, Jaramillo, Munera y Pérez (2006). *Devoluciones al centro de distribución (CEDI) para almacenar y/o enviar al proveedor*. Tesis de grado, Institución Universitaria CEIPA, Sabaneta- Antioquia, Colombia.

Herinquez Caro, R. (2012). Proceso Logístico. Recuperado el 8 de julio de 2013 de <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/04/el-proceso-logistico.html>

Jungbluth, L. (n.d). *Gestión de La Cadena de Suministro: Generalidades, Tendencias y Ventajas de su aplicación [Presentación de Powerpoint]*. Recuperado el 6 de julio de 2013 de http://www.adexperu.org.pe/datos_eventos/Eventos2010/Agro/Ppt/Luis%20Jungbluth%20-%20SCM%20Generalidades,%20tendencias%20y%20ventajas%20en%20su%20aplicaci%C3%B3n.ppt.

Lugans, D.(2012). *Gestión de Cadenas de Abastecimiento [Imagen]*. Recuperado el 6 de julio de 2013 de <http://naturaprocesos.blogspot.com/2012/04/gestion-de-cadenas-de-abastecimiento.html>

Manual de orden de compra Amece. Recuperado el 9 de julio de 2013 de http://www.amece.org.mx/amece/Documentos/procesos/ordenes_compra/MANUAL_ODC.pdf

Mora, L.A. (2008). *Gestión de logística integral*. Colombia: Editorial ECOE.

Súper User (2012). Cadena de suministro de reversa: completando el circuito de la cadena de suministro. Junio, 27, 2012, <http://eva.unapec.edu.do/moodle/mod/resource/view.php?id=92572>.

Unilever Caribe S.A (2009). *Ficha de proceso de ventas / Customer Development*. Distrito Nacional, República Dominicana: Documento interno.

Unilever Caribe S.A (2012). *Unilever Hierarchy / Customer Development*. Distrito Nacional, República Dominicana: Documento interno.

Unilever Caribe S.A (2013). *Procedimiento P6 08 002: Proceso Captación, Modificación, Cobro y Transmisión de pedidos*. Distrito Nacional, República Dominicana: Documento interno.

Unilever Caribe S.A (2013). *Unilever Hierarchy / Logistics*. Distrito Nacional, República Dominicana: Documento interno.

Unilever N.V (2008). *CCFOT (Customer Case Fill On Time) Comprehensive manual*. Rotterdam, Holanda: *Unilever*.

Vega Chica, V. (n.d). Nuevos retos de la logística. Obtenida el 25 de Mayo del 2013 de <http://es.slideshare.net/rjsaltos/retos-de-la-logistica-inversa>.

Villar Guarino, S. (2005). *Tablero de control aplicado a la gestión logística*. Tesis de post-grado, Universidad del Cema, Buenos Aires, Argentina.