



**Escuela de Graduados
Maestría en Gerencia y Productividad**

**Trabajo final para optar por el Título de
Máster en Gerencia y Productividad**

Título

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA
DE INDUECA DEL CENTRO ROMANA EN CUANTO A LAS
ENTREGAS DE MERCANCIAS DE LA RUTA FOOD SERVICES EN LA
ZONA ESTE DEL PAÍS, DURANTE EL PERÍODO ENERO-JUNIO 2014**

Sustentante

José Luis Núñez Matrícula 2013-0742

Asesor (a):

Maria Dolores Sevilla Quintana

**Santo Domingo, D.N.
Diciembre, 2014**

RESUMEN

El trabajo de investigación el cual se estará desarrollando, consiste en la propuesta de mejora en el departamento de logística del Induveca, S.A. del centro Romana, en cuanto a las entregas de mercancías de la ruta de Food Services en la zona este del país, en el cual se estará evaluando el período de Enero-Junio del año 2014. Induveca quien es la principal empresa de elaboración y venta de productos embutidos de República Dominicana, han realizado la adquisiciones de otras empresas, así como alianzas estratégicas, lo que le ha permitido diversificarse y convertirse en una empresa que elabora y vende productos de consumo masivo. El trabajo en cuestión es realizado en miras de obtener una mayor satisfacción de los clientes que componen la referida ruta. Para esta investigación se estarán analizando los reportes de los indicadores de seguimientos, que llevan a cabo la Gerencia de Servicios al Cliente, en miras de obtener las evidencias de las oportunidades de mejoras existentes. Luego de esto se estarán verificando las distintas gerencias que intervienen en todo el proceso, tales como la Gerencia Administrativa de Ventas, La Gerencia de Logística y La Gerencia de Food Services, con la finalidad de localizar las causas raíces de las dificultades presentadas, de manera que se puedan encontrar las soluciones de las mismas. Se estarán realizando estudios de tiempos en el área de Logística, en miras de verificar si será necesaria la contratación de algún personal adicional, así como entrevistas al Vendedor de la ruta de Food Services, a los Gerentes de Ventas y Distribución y al Supervisor del almacén, con la finalidad de conocer los puntos de vistas concernientes a la problemática.

INDICE

CAPÍTULO I- LOGÍSTICA EN LAS ORGANIZACIONES	3
1.1 Origen de la Logística	3
1.2 Objetivos de la Logística	5
1.3 Importancia de la Logística y la Cadena de Abastecimiento.....	6
1.4 La Logística Como Una Herramienta Para la Competitividad.....	7
1.4.1 El Servicio al Cliente.....	8
1.4.2 Los Inventarios	9
1.4.3 El Transporte y la Distribución	9
1.4.4 El Almacenamiento.....	10
1.5 Cadena de Abastecimiento	10
1.6 La Gerencia de la Cadena de Abastecimiento	11
1.7 Sistema de Transporte Moderno, Interno y Externo	12
1.8 Tiempo de Entrega y su Variabilidad.....	13
1.9 Seguridad del Transporte.....	15
CAPÍTULO II- ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DE INDUVECA, SA. DURANTE EL PERÍODO ENERO-JUNIO DEL 2014.	16
2.1 Reseña Histórica de la Empresa	16
2.2 Visión, Misión y Valores de la Empresa.....	18
Misión.....	19
Valores de la Empresa.	19

2.3 Mercado Objetivos.....	21
2.4 Estructura Organizacional	22
2.5 Políticas Generales	22
2.6 Aspecto metodológico de la investigación	23
2.6.1 Tipos de Estudios	23
Exploratorio o Formulativo	23
Descriptivos	24
Explicativos.....	24
2.6.2 Métodos de Estudios	24
Observación	24
Inducción	25
Deductivo.....	25
Análisis	25
Síntesis.....	25
2.6.3 Fuentes y Técnicas de la Investigación	26
Fuentes Documentales.....	26
Fuentes Primarias:.....	26
Fuentes Secundaria.....	26
Técnicas de la Investigación.....	26
Técnicas Documentales.....	27
Técnicas de Campo.....	27
Observación	27
Encuestas.....	27
2.7 Análisis de los Reportes en Fecha Enero-Junio	28
2.7.1 Indicador In Full	28
2.7.2 Indicador On Time	31

2.7.3 Indicador Fill Rate	33
2.8 Análisis de las Entrevistas Realizadas.....	35
CAPÍTULO III- PROPUESTA DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DE INDUVECA DEL CENTRO ROMANA EN CUANTO A LAS ENTREGAS DE MERCANCÍAS DE LA RUTA FOOD SERVICES EN LA ZONA ESTE DEL PAÍS, DURANTE EL PERÍODO ENERO-JUNIO 2014.....	37
3.1 Introducción.....	37
3.2 Objetivos de la Propuesta de Mejora	38
3.3 Estructura de Ventas de la Gerencia Food Services.....	39
3.4 Estructura ruta R-001 zona este del país.....	41
3.5 Personal de Entrega del Área de Logística.....	44
3.6 Capacitaciones al Personal de Almacén.....	47
3.6.1 Servicio al Cliente	48
3.6.2 Administración Efectiva del Tiempo	48
3.7 Adquisición de Nueva Unidad de Despacho	49
3.8 Ampliación del Cuarto Refrigerado del Centro Romana	50
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	54
Capacitaciones al Personal de Almacén.....	54
Servicio al Cliente	54
Administración Efectiva del Tiempo	54
Adquisición de Nueva Unidad de Despacho	54
Ampliación del Cuarto Refrigerado del Centro Romana	55
BIBLIOGRAFÍA	56

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 2.7.1: Indicador In Full.....	29
Cuadro No. 2.7.2: Indicador On Time.....	31
Cuadro No. 2.7.3: Indicador Fill Rate.....	33
Cuadro 3.3: Estructura de Ventas de la Gerencia de Food Services.....	40
Cuadro No. 3.4.1: Conformación de Clientes R-004.....	41
Cuadro No. 3.4.2: Itinerario de Visitas R-004.....	42
Cuadro No. 3.5: Rutas de Entregas.....	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 2.7.1: Indicador In Full.....	30
Gráfico No. 2.7.2: Indicador OnTime.....	32
Gráfico No. 2.7.3: Indicador Fill Rate.....	34

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por darme la sabiduría, las fuerzas y la salud para poder completar esta meta académica.

Mi Madre

Por ser la Arquitecta de la persona que soy hoy en día y quien desde el cielo me da las fuerzas para seguir adelante.

Mi Esposa

Quien me ha brindado el apoyo durante todo este proceso.

Mis Hijos

Quienes han sido los más sacrificados de todo este proceso, ya que tuve que utilizar mi tiempo que les pertenece a ellos.

Los Profesores

En especial a la profesora Sevilla, por su dedicación y entrega, de la que he aprendido muchas otras cosas fuera de las materias que imparte.

Mis Compañeros

En especial a Victor y David, quienes me acompañaron en todo el proceso de la Maestría.

DEDICATORIAS

A mi Madre Corsina,

Por ser la persona más maravillosa que he conocido en toda mi vida, quien desde el cielo me sigue apoyando.

Mi Esposa Niobel y mis hijos Hanel, Haniel y Hanelys.

Por el apoyo incondicional y el amor que siempre me han ofrecido, quienes han sido el motor de mi inspiración.

Mis Hermanos Gladys, Charo, Freddy, Xiomara y Sor Alcenidia, Sobrinos y demás familiares.

Por ser parte de una de las mejores familia.

INTRODUCCIÓN

La empresa sujeta a este estudio es Induveca, S.A. (Industrias Veganas C. X A.), la cual es la principal empresa de fabricación y ventas de productos de embutidos en la República Dominicana, la cual fue fundada en el 1968, por el Sr. Pedro Antonio Rivera. En el año 2005 Induveca, S.A. adquiere la Empresa de Yogurt Yoka, en el año 2006, se instala la planta Induveca Lácteos Induveca, S.A. para seguir fortaleciendo la categoría de Lácteos, en Junio del año 2012 adquiere la Empresa Parmalat, lo que lleva a la empresa a las ventas de Leches y Bebidas de Frutas fortaleciendo y diversificando dicha organización.

Induveca, S.A. posee siete Centros de Distribución a nivel nacional. De los cuales uno de estos, específicamente en el Centro Romana se están presentando algunos inconvenientes con el departamento de logística, a la hora de las entregas realizadas a los clientes de la ruta Food Services.

Es por eso que se estará centrando la investigación en las propuestas de mejoras en el departamento de logística de Induveca del Centro Romana en cuanto a las entregas de mercancías de la ruta de Food Services en la zona este del país, durante el período Enero-Junio del año 2014.

Estos inconvenientes vienen a raíz de las medidas tomadas por la empresa de despachar las mercancías de las rutas de Preventas de los distintos canales de ventas (Food Services Preventas, Cuentas Claves y Supermercados independientes), directamente desde el Centro Romana, ya que en la anterioridad estos productos se despachaban desde Santo Domingo.

Cuando los pedidos se enviaban desde el Centro Occidental en Santo Domingo, debido a las grandes distancias que debía recorrer las unidades de ventas cada día, se tornaba una labor muy difícil de realizar, ya que las rutas debían salir muy temprano y llegaban tardes en las noches, por lo que la empresa se vio en la necesidad de realizar algunos ajustes e implementar las entregas desde el Centro Romana.

Al implementar las entregas de las rutas de preventas desde el Centro Romana, hubieron algunos puntos que no se tomaron en cuenta, tales como el espacio del Centro, ya que los volúmenes de mercancías que manejaba el Centro Romana se estaría triplicando, las capacidades de las unidades que estaría realizando las entregas, entre otros, los cuales estaremos desarrollando en tres capítulos: capítulo I Logística en las Organizaciones, capítulo II Análisis de Investigación del Departamento de Logística de Induveca, S.A. Durante el Período Enero-Junio del Año 2014 y el capítulo III Propuesta de Mejora en el Departamento de Logística de Induveca en Cuanto a las entregas de Mercancías de la Ruta Food Services en la Zona Este del país, Durante el Período Enero-Junio 2014.

CAPÍTULO I- LOGÍSTICA EN LAS ORGANIZACIONES

Las empresas de hoy en día, se han visto en la necesidad de dotar a los departamentos de logística de autonomía, de manera que puedan tomar las decisiones necesarias en el manejo de sus funciones y conformación de los equipos de trabajos, en busca de que puedan ser diversos.

Otro de los puntos importante de los departamentos de logística, es que se han buscado la forma de integrar a los clientes en dicho proceso, en busca de que sean parte esencial de la logística de las organizaciones.

1.1 Origen de la Logística

“La palabra logística etimológicamente proviene del término *logistikos*, término usado en el siglo VII antes de Cristo, que a su vez significa diestro en el cálculo o saber calcular. En Grecia en el año 489 antes de Cristo, ya se usaba la palabra logística, y esta definía el hacer algo lógico”. (Jimdo, 2014, p. 2)

“La primera concepción de la logística moderna se le atribuye al barón Antoine-Henri Jomini. Ya en los años posteriores los avances conceptuales de la logística son atribuidos al desarrollo militar estadounidense, debido a algunos de sus más sobresalientes miembros estrategas como Alfred Thayer Mahan, Cyrus Thorpe y Henry E. Eccles, quienes sentaron bases importantes en la clasificación de los procesos logísticos y en la formación de su vocabulario. En el año 1962, es fundada la organización profesional de gerentes de logística, docentes y profesionales CLM (Council logistics Management), con el ánimo de captar la esencia de la gerencia o dirección de la logística en el comercio y los negocios”. (Jimdo, 2014, p. 2)

“En 1985 y cosechando un grupo de conceptos y elementos que surgían desde la década de los cincuenta, tales como reducción de costos, mercadotecnia, tercerización, flujos tecnológicos y administración de la calidad”. (Jimdo, 2014, p. 2)

Según Jimdo, (2014, p. 2), la logística es un concepto que ha sido utilizado desde el siglo VII antes de Cristo, es decir que no es un concepto nuevo, esto data desde las guerras de esos tiempos, los cuales fueron afinando los conceptos a partir de los ejercicios militares de los Estados Unidos.

Se puede decir, que en teoría la logística comprende los procesos estratégicos de planeación, abastecimiento, fabricación, movimiento o distribución y venta, cuyo proceso inicia desde los proveedores hasta los

clientes, en miras de la obtención de una ventaja competitiva, ya sean costo, flexibilidad, calidad, servicio e innovación.

1.2 Objetivos de la Logística

“El objetivo principal de la Logística sería la optimización de la cadena de suministros, entendida ésta como el conjunto de actividades integradas que tienen como objetivo la satisfacción de la necesidad del cliente de forma eficaz y eficiente, es decir cumpliendo con regularidad los compromisos acordados (establecidos con el cliente) al menor coste”. (Sotero, 2008, p. 10)

“En la puesta en práctica de esta función logística se diferencian tradicionalmente tres grandes áreas de gestión: aprovisionamientos, producción y distribución física”. (Sotero, 2008, p. 10)

“La producción se ocupa de la planificación y control de las transformaciones necesarias de las materias primas o componentes adquiridos y el ensamblaje posterior hasta la obtención de productos terminados o servicios finales”. (Sotero, 2008, p. 10)

“La distribución física se encarga del movimiento de los productos terminados desde el final de los procesos de fabricación o acopio hasta lo clientes”. (Sotero, 2008, p. 10)

“Los aprovisionamientos consisten en la gestión del proceso de adquisición y acopio de bienes y servicios externos desde los proveedores hasta el comienzo de los procesos de fabricación, montaje o distribución de los bienes o servicios”. (Sotero, 2008, p. 10)

Según Sotero, (2008, p. 10) la logística ha venido a hacer más eficiente la cadena de suministro de las empresas, esto debido a que las organizaciones han incurrido en grandes economías de los costos y sobre todo en la satisfacción de los clientes, con el logro de los compromisos de manera rápida y eficiente.

1.3 Importancia de la Logística y la Cadena de Abastecimiento

“La logística tiene la finalidad de satisfacer las necesidades expresadas o latentes, en las mejores condiciones económicas para la empresa y para un nivel de servicio determinado”. (Berrios, 2008, p. 15)

“La logística es una muy buena herramienta, que puede producir buenas ventajas competitivas en cuanto a la optimización en la producción de un producto, la calidad y la oferta de productos a precios competitivos”. (Berrios, 2008, p. 15)

“Hoy en día las posibilidades técnicas se han incrementado, en especial las herramientas informáticas, lo cual ayuda a tratar la información de manera más ágil”. (Berrios, 2008, p. 15)

“Cabe también mencionar que la logística está íntimamente relacionada con la Tecnología de Información, ya que tiene orígenes similares basados en sistemas de información que faciliten el amplio conocimiento de todos los detalles y en cualquier momento, así como el mejor aprovechamiento y utilización de esa información, que va en busca del mejor resultado que tenga como consecuencia una alta competitividad” (Berrios, 2008, p. 15)

Tal como explica Berrios, (2008, p. 15), la logística ha sido de gran importancia en las organizaciones, ya que con estas se pueden obtener grandes ventajas competitivas, con un buen departamento de logística es posible ser más rentables y por ende ofrecer productos de más alta calidad y a un mejor precio.

Otro aspecto señalado es que con el complemento de la Tecnología de la Investigación, la Logística lleva a las organizaciones a la obtención de mejores resultados y por ende una mejor competitividad.

1.4 La Logística Como Una Herramienta Para la Competitividad

“Todas las empresas hacen logística, la diferencia entre las exitosas y las no exitosas es que las primeras saben que la están haciendo y la toman como una herramienta indispensable para hacerse más competitivas”. (Berrios, 2008, p. 5)

“La logística como actividad empresarial es antigua y se podría decir que es lo que antes se conocía como distribución. La logística, desde el punto de vista gerencial es una estrategia necesaria para manejar de forma integral la cadena de suministros, de tal forma que logre el balance óptimo entre las necesidades del cliente y los recursos disponibles de la empresa y su desempeño debe ser medido a través del servicio al cliente final” (Berrios, 2008, p. 5)

Tal como explica Berrios, (2008, p. 5), la Logística ha llegado a las empresas en miras de hacerlas más competitivas, las organizaciones que no cuenten con un buen departamento de logística quedarán perdida en el tiempo.

Las empresas que trabajan de la mano con la logística, son la diferencia entre las empresas exitosas o las que serán fracasadas todo el tiempo.

La logística como parte esencial en las organizaciones consta de diferentes actividades claves, dentro de las cuales se pueden resaltar:

1.4.1 El Servicio al Cliente

El servicio al cliente es una de las parte esencial que compone la logística, en el cual las organizaciones poseen como objetivo primordial la satisfacción y superación de las expectativas de los clientes, razón por la que es de suma importancia que se pueda indagar a cerca de las necesidades que poseen los clientes y así poder suplir dichas necesidades.

1.4.2 Los Inventarios

Otro de los elementos claves de la logística en las organizaciones, son los inventarios, los cuales manejan los niveles de existencias de los productos y de ello depende las decisiones derivadas sobre su ubicación en el reparto de mercancías, determinando a si el cual será el tipo de transporte a ser utilizado.

En la actualidad los inventarios, son herramientas que ayudan a la satisfacción de los consumidores, ya que con estos garantizamos que los productos sean entregados en los tiempos, cantidades y las necesidades de los consumidores, asegurando que la mercancía sea entregada en momentos, formas y cantidades apropiadas.

Según Berrios, (2008, P 5), los inventarios también conocidos como Stock, son los volúmenes de las mercancías que se encuentran almacenadas en un lugar específico, ya sea en un sitio fijo o bien se pueden encontrar en movimiento para su distribución.

1.4.3 El Transporte y la Distribución

Otro elemento importante dentro de la logística de las organizaciones es el transporte, el cual ayuda al envío de las mercancías, de una manera idónea y segura, desde su punto de partida o la organización y hasta su

destino, en un tiempo determinado y con los costos más bajos, ayudando así que las expectativas de los clientes sean cumplidas.

En el elemento del transporte intervienen tres sujetos, quien envía la mercancía o el consignatario, quien la transporta o el transportista y a quien se dirige la mercancía o destinatario.

1.4.4 El Almacenamiento

Aunque pudiera confundirse con el inventario, el almacenamiento es la forma como se guardan los inventarios, esto es la organización, el lugar y como se colocan los productos que poseen en inventario, de manera que cuando sean solicitados por los clientes, se pueda disponer de ellos a la mayor brevedad posible.

1.5 Cadena de Abastecimiento

“La Administración de la cadena de abastecimiento abarca la planeación y la gestión de todas las actividades implicadas en el suministro y adquisición, la conversión y todas las actividades de gestión de la logística”. (Sotero, 2008, p. 4)

“En esencia la Administración de la cadena de abastecimiento integra la gestión de la oferta y la demanda dentro y entre empresas. Se puede decir que cadena de abastecimiento es el proceso en el cual se integran

las funciones del proveedor, fabricante, cliente, distribuidor y el detallista para llevar a cabo un proceso productivo mediante la información y el movimiento de recursos y/o bienes”. (Sotero, 2008, p. 4)

“En una cadena de suministro, el flujo de información es vital para poder entregar los insumos en el momento adecuado, tanto para no parar líneas de producción, como para tampoco crear un excedente de inventario y de esta forma, entregar a tiempo el producto terminado al cliente final”. (Sotero, 2008, p. 4)

Se puede decir también que la cadena de abastecimiento se refiere, a todo el proceso en que se ven envuelto los productos, desde las materias primas hasta el producto final en manos de los clientes. Este proceso integra a toda la organización y es parte esencial de la logística.

1.6 La Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

“Es un proceso gerencial relativamente novedoso que tuvo gran impulso en la década pasada y genera reducciones de costos significativos permitiendo a las empresas mayor nivel de competitividad y mayores ganancias. En el nuevo milenio la competencia se presenta entre las cadenas de abastecimiento y no entre las compañías individuales. (deTareas, 2005, p. 1)

La gerencia de la cadena de abastecimientos gira alrededor de la integración eficiente de proveedores, fabricantes, distribuidores, y

minoristas, de esta forma se consigue reducir substancialmente los costos y al mismo tiempo se mejoran los niveles de servicio al cliente. (deTareas, 2005, p. 1)

La gerencia de la cadena de abastecimiento cubre las siguientes áreas: red de logística, almacenaje, gerencia del inventario, compras, alianza estratégicas, informática y telecomunicaciones como elementos claves en las comunicaciones y toma de decisiones. Las empresas que quieren tener éxito necesitan hacer eficientes sus procesos en todas las áreas”. (deTareas, 2005, p. 1)

Tal como explica la Enciclopedia de Tareas, (2005, p. 1), la gerencia de la cadena de abastecimiento, es la gerencia encargada de generar a las empresas menores costos, lo que se convierte en mayores ganancias y las convierten en empresas más competitivas.

Otra de las funciones de la gerencia de la cadena de abastecimiento, es velar por mantener unidos los fabricantes, proveedores, distribuidores y minoristas, de manera que se mejore existente entre la empresa y los clientes.

1.7 Sistema de Transporte Moderno, Interno y Externo

En las empresas los sistemas de transporte moderno poseen dos tipos de transportes, los Internos y Externos, los cuales se estarán detallando en lo adelante.

“Dentro del ámbito del transporte interno se cuenta con métodos que permiten la identificación permanente de los lotes o ítems durante su tránsito dentro de la empresa, utilizando sistemas de gestión informatizada de la producción, del aprovisionamiento y de la distribución; garantizando una elevada satisfacción de las demandas internas de material”. (UDIMA, 2004, p. 10)

“Dentro del contexto del transporte externo es importante delimitar el tipo de medio que sea más adecuado a la carga, tratando de independizar los pedidos de la forma más autónoma posible, factor que garantiza cierta personalización en los procesos de entrega además de proporcionar un marco de ajuste a los requerimientos particulares de cada cliente”. (UDIMA, 2004, p. 10)

Según la Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA), (2004, P 10), el sistema de transporte se clasifica en dos tipos, uno Interno, que es el movimiento que se realiza dentro de la organización los insumos y los productos terminados, y otro Externo, que son los movimientos de los productos terminados fuera de la organización, en el cual se debe de analizar mediante cual tipo de transporte se deben mover dichos productos.

1.8 Tiempo de Entrega y su Variabilidad

“La variabilidad del tiempo de entrega es un desafío continuo para cualquier planificador de la cadena de suministro. Usted siempre tratará

de pedir suministros de forma que lleguen justo a tiempo para usarlos”. (Harrison, 2012, p. 1)

“Sin embargo, debido a que los tiempos de entrega varían según la temporada, esta meta es difícil, si no imposible, de alcanzar. Cómo eliminar las conjeturas en la administración del tiempo de entrega, hasta ahora, nunca ha existido una forma comprobada de administrar el tiempo de entrega”. (Harrison, 2012, p. 1)

“Si confía en sus pronósticos, siempre se equivocará. Si toma decisiones en base a lo que sucedió el mes o el año pasado, dejará su cadena de suministro completa vulnerable a cambios inesperados. Los planificadores de la cadena de suministro nunca solían preocuparse acerca de los tiempos de entrega siempre y cuando fueran constantes”. (Harrison, 2012, p. 1)

“Sin embargo, a medida que las cadenas de suministro se han vuelto cada vez más globales, han perdido su constancia debido a las numerosas variables geográficas que entran en juego”. (Harrison, 2012, p. 1)

Tal como indica Harrison, (2012, p. 1), en estos tiempos unas de las situaciones más complejas en las organizaciones, es la determinación del tiempo de entrega de los insumos y los productos terminados.

En el caso de los insumos, se deben de tomar las medidas necesarias de manera que estos lleguen justo en el momento de la necesidad. En cuanto a los productos terminados, se debe de elaborar la cadena de transportación acorde con las necesidades de los clientes.

1.9 Seguridad del Transporte

“Los aspectos más críticos, en cuanto a seguridad y fiabilidad para la correcta manipulación y transporte de las mercancías, tienden a referirse, entre otros, a las condiciones especiales de transporte que requieren ciertos productos, a los robos o hurtos de mercancías en la cadena, y a la correcta estiba y manipulación de las mercancías”. (Ziem, 2009, p. 2)

“Todas estas posibles incidencias pueden evitarse utilizando las correctas medidas de seguridad y control, a través de detectores, precintos y otros sistemas especialmente pensados y diseñados para ello. Sin duda, no hay que olvidar que el hecho de adaptar el transporte a estas medidas de seguridad, así como el de instalar dispositivos de control para impedir el daño o desaparición de mercancías, tiene un costo”. (Ziem, 2009, p. 2)

“Pero es un costo que redundo en parámetros de mayor calidad y que beneficia, sin lugar a dudas, tanto al cargador como al transportista, evitando además posibles litigios entre ambos”. (Ziem, 2009, p. 2)

Las organizaciones tienden a invertir mucho dinero en mecanismos de seguridad en el transporte de sus productos, de manera que puedan tener un seguimiento durante su recorrido, así como también suelen asegurar las mercancías que suele transportar, esto para garantizar a los clientes mayor confiabilidad, ya que si no son asegurados corren peligro de perderlo todo.

CAPÍTULO II- ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DE INDUVECA, SA. DURANTE EL PERÍODO ENERO-JUNIO DEL 2014.

2.1 Reseña Histórica de la Empresa

“Induveca, S.A. (Industrias Veganas C. X A.), es una compañía dominicana fundada en el 1968, por el Sr. Pedro Antonio Rivera. Su principal actividad era la manufactura de productos cárnicos embutidos y de distribución, con marcas propias de productos de consumo, tales como cortes cárnicos, sazones y quesos. Convirtiéndose esta en la principal empresa embutidora del país, propiedad en esos momentos de la familia Rivera, liderada por su propietario y fundador Don Pedro, como comúnmente se conocía” (SID, 2010, p. 4)

Según la revista SID Informa, (2010. P4), comenta que en abril del año 2001 se dio origen a una nueva empresa Induveca, S.A. Fruto de del acuerdo establecido por tres grandes empresas líderes en sus mercados: MercaSID, Industrias Veganas y Grupo Popular, reforzando de esta manera la expansión de los embutidos cárnicos más consumidos por los dominicanos. En el año 2005 Induveca, S.A. adquirió la Empresa de Yogurt Yoka, permitiéndole incursionar en un nuevo mercado, el de los productos Lácteos. Con la incorporación de los Yogures Yoka, Yoki, Crema de Lecha Yoka y la Crema Agria (Yoquesso).

En el año 2006, se instaló la planta Induveca Lácteos, fortaleciendo la categoría de Lácteos, con la incorporación de los Quesos Cheddar, Blanco de Freír y Crema. Por lo que Induveca comenzó a fortalecer esta importante categoría de constante crecimiento en nuestro mercado, ampliando la oferta de productos refrigerados. Induveca, S.A. para seguir fortaleciendo la categoría de Lácteos, en Junio del año 2012 adquirió la Empresa Parmalat, lo que llevó a la empresa a las ventas de Leches y Bebidas de Frutas fortaleciendo y diversificando dicha organización.

La total integración de los procesos que va desde la elaboración de los alimentos, mataderos, manufactura y distribución de los productos, más el esfuerzo humano, le ha permitido a la compañía mantener una tasa de constante crecimiento. Induveca, S.A. es líder en el área de productos cárnicos con una cobertura del 90 % de los puntos de ventas al detalle a nivel nacional.

Esta empresa, se ha destacado por el mejoramiento contante de niveles tecnológicos, expresado actualmente en todo un proceso de remodelación de la fábrica de la Vega y de sus instalaciones físicas, proyectándose como una de las organizaciones más pujantes en el proceso de reconversión industrial. Induveca, S.A. cuenta con una estructura altamente calificada y flexible, suficiente para adaptarse a las exigencias del mercado y lograr los objetivos funcionales que persigue la concepción moderna de desarrollo organizacional.

2.2 Visión, Misión y Valores de la Empresa

“Deseamos ser conocidos por ser la Empresa preferida de productos refrigerados de marca en la República Dominicana y competir activamente en los mercados Caribeños” (Guerra, 2014, p. 10)

La Visión de Induveca consta de las siguientes características:

- Es Gráfica, porque en el enunciado nos informa el tipo de empresa que es, una empresa de productos refrigerados.
- Direccional, ya que nos referimos al futuro, cuando deseamos competir en mercados caribeños.
- Viable, ya que es una meta que puede ser lograda.
- Deseables, ya que las metas planteadas en la visión, es el deseo de los accionistas.
- Fácil de comunicar, ya que en solo dos líneas se dice todo que se desea.

- Es centrada, ya que debido a la claridad de los que se desea, esto nos puede servir de guía para la toma de decisiones y asignación de los recursos.
- Es flexible, debido a que puede ser ajustada o modificada según se requiera.

Misión

“Somos Induveca, S.A. Una empresa de fabricación y ventas de productos refrigerados que con nuestro altos estándares de calidad, estaremos dispuestos a satisfacer las necesidades de nuestros consumidores” (Guerra, 2014, p. 10)

Valores de la Empresa.

Según la revista SID Informa, (2012. P3), los valores son el conjunto de principios creencias y reglas que regulan la empresa. Constituyen la esencia del comportamiento. Los valores de la empresa son:

Crecer

Es una obligación. Es innovar, arriesgarse, saber tomar decisiones sin temor a equivocarse. Significa hacerse más grande continuamente. Es aprovechar las oportunidades y hacerlas realidad. Crecer es ser emprendedor, curioso, no conformarnos. Significa ser mejores.

Servir

Es anticiparse, entregarse, solucionar, ofrecer alternativas. Implica lo que el cliente quiere, donde, cuando, cuanto y como lo quiere. El servicio empieza identificando quien es nuestro cliente. Seremos tan prestigiosos como el nivel de nuestro servicio a nuestros clientes y consumidores. Hay que tener pasión por el servicio.

Proteger

Es cuidar, defender, asegurar. Es prestar atención especial a nuestros consumidores, marcas, activos, herramientas de trabajos. Es defender nuestros valores. Es ser responsables con la conservación del medio ambiente. Es ser consciente de la importancia de la calidad, de la protección personal, del cumplimiento de las normas y las leyes.

Compartir

Significa apoyarse, andar juntos, confiar los unos a los otros. Es la base para relaciones duraderas. Compartir es saber escuchar, enseñar y aprender. O triunfamos como equipos o fracasamos como individuo.

2.3 Mercado Objetivos

“Induveca, S.A. debido a la gran variedad de productos que comercializa, está dirigido a público entre 7 y 65 años. Niños, Niñas, Mujeres y Hombres, teniendo como mercado meta u objetivo prácticamente todo público”. (SID, 2010, p. 10)

Dentro de los productos destinados a los niños de 7 años, se encuentran las bebidas funcionales tales como Yogures Yoka y Yoki, así como los Jugos Santal Kids, los cuales poseen Calcio, Vitaminas C y minerales.

Los productos que van destinados a las personas de 65 años y los que cuidan su salud, se encuentran la Marca Caserío, los cuales son realizados con carnes selectas y poseen entre 95 y 98 % libres de grasas, así como Salamis de Pavo con Aceites de Olivas, Jamón Caserío Bajo en Sal y Jamón de Pavos Finas Hierbas.

En cuanto al resto de la población situada en el rango de las edades mencionadas, dentro de los productos destinados a ellos, se encuentran toda la gama de productos que posee Induveca, SA.

2.4 Estructura Organizacional

Según la revista SID Informa, (2010. P2), Induveca posee una Estructura Organizacional bien amplia, en la que poseen un Consejo de Directores, seguido por un Comité Ejecutivo, un departamento de Auditoria que comprende la parte Legal y de Seguridad, las cuales se reportan directo al Comité Ejecutivo. Posee una Vicepresidencia Ejecutiva, la cual comanda cuatro grandes Vicepresidencias y dos Direcciones Corporativas.

Dentro de las Vicepresidencias están: VP Técnica, VP de Compras, VP de Mercadeo y Ventas y VP de Finanzas. Dentro de las Direcciones Corporativas están: Dirección de Corporativas de Recursos Humanos y Dirección Corporativa de Operaciones y Logística.

2.5 Políticas Generales

Según la revista SID Informa, (2012. P6), como toda empresa organizada y comprometida con la excelencia, Induveca consta de un sin número de políticas, las cuales definen su accionar en todos los sentidos. Dentro de las políticas que posee la empresa están las siguientes:

- Política Corporativa de Calidad.
- Política Corporativa de Medio Ambiente.
- Política Corporativa de Compras.

- Política Corporativa de Evaluación de Desempeño.
- Política Corporativa Código Imagen Empresarial.
- Política Corporativa Uso del Internet.
- Política Corporativa Software y Licencias.
- Política Corporativa Trainees.
- Política Corporativa de Selección y Reemplazo de Vehículos Pesados.
- Política Corporativa Seguridad IT.
- Políticas de Devolución de Mercancías.
- Políticas de Entrega de Mercancías.

2.6 Aspecto metodológico de la investigación

2.6.1 Tipos de Estudios

Exploratorio o Formulativo

Se realizaron estudios exploratorios o formativos, con el cual se investigó la situación específica de las razones por las cuales se están incumpliendo con las entregas de las mercancías a los clientes, así como las causas que lo originan, determinando y explicando las ocurrencias del mismo.

Con este estudio, se exploraron las razones del por qué se están teniendo problemas en las entregas de mercancías de la Ruta Food Services de Induveca del Centro Romana, en la zona Este del país en el período Enero-Junio 2014.

Descriptivos

Los estudios descriptivos, fueron utilizados para determinar las razones por las cuales se presentan estos problemas en las entregas de las mercancías, a partir de la observación, entrevistas y encuestas, de todo el personal involucrado en el proceso de carga y descarga de las unidades de despacho de mercancías, así como a los supervisores de los mismos y el personal de ventas afectado por las tardanzas de dichas entregas.

Explicativos

Mediante el uso del estudio explicativo, se trató de explicar los incumplimientos en las entregas a los clientes de la Ruta Food Services de la Zona Este del país, e miras de estos retrasos.

2.6.2 Métodos de Estudios

Observación

Se utilizó el método de la observación, con el cual se verificó todas y cada una de las particularidades que están afectando el desempeño del departamento de logística, que en su defecto afecta las entregas de las mercancías a los clientes.

Inducción

Se verificaron los procesos de facturación de las mercancías, la recepción de las mismas por el departamento de la Gerencia Administrativa de Ventas, así como el seguimiento por parte del departamento de Logística, hasta que el producto es cargado en las unidades de despacho, con el fin de identificar en cuáles de estos departamentos se generan las razones del porque se están incumpliendo con las entregas a los clientes.

Deductivo

Se tomó en cuenta el método deductivo, para verificar cuáles son las razones del por qué se están incumpliendo en las entregas de mercancías, en el cual se analizaron las distintas áreas involucradas en el proceso y se identificaron aquellas actividades que permitirán las mejoras.

Análisis

Se utilizó el método de análisis, con el cual se identificó de manera particular, todas las variables que afectan en el cumplimiento de las entregas de las mercancías, permitiendo llegar a la causa raíz y por ende la solución del problema.

Síntesis

El método de la síntesis, como parte esencial de este proceso debido a que complementa el análisis, fue tomado en cuenta con la finalidad de realizar una observación detallada de las diferentes variables que intervienen en el proceso de las entregas de mercancías a los clientes de

la Ruta Food Services de la zona Este del país, con el cual se encontró la solución al problema.

2.6.3 Fuentes y Técnicas de la Investigación

Fuentes Documentales

Fuentes Primarias:

Debido al tipo de investigación que se realizó, las fuentes primarias que fueron utilizadas fueron: Los reportes relacionados a los incumplimientos de entregas, así como los de entregas incompletas, libros, monografías y tesis.

Fuentes Secundaria

En vista de la investigación que se ha estado desarrollando y en miras de complementar las informaciones, fueron analizadas algunas fuentes secundarias tales como: Enciclopedias, Diccionarios y Revistas.

Técnicas de la Investigación

Durante el proceso de la investigación se realizaron varias técnicas, con las cuales se obtuvieron las distintas informaciones que permitieron el desarrollo de dicha investigación, las cuáles son las técnicas Documentales y Técnicas de Campo.

Técnicas Documentales

Mediante las técnicas documentales se estuvieron recolectando informaciones de fuentes secundarias tales como; Libros, Documentales, Revistas y Documentos en General, así como también los reportes que son utilizados en el área de logística.

Técnicas de Campo

Durante todo el proceso de la investigación, se utilizaron técnicas de campos tales como: la Observación y las Encuestas.

Observación

Se estuvieron realizando observaciones de los distintos procesos involucrados con el área de logística, de forma directa y participativa con la finalidad de verificar las situaciones que afectan a las entregas de mercancías a los clientes.

Encuestas

Otra de las técnicas utilizadas durante todo el proceso de la investigación fueron las entrevistas. Se realizaron Entrevistas al Vendedor de la Ruta Food Services, al Supervisor del Almacén del Centro Romana y a los Gerentes de las áreas involucradas, con la finalidad de conocer sus puntos de vistas concernientes a la problemática.

2.7 Análisis de los Reportes en Fecha Enero-Junio

La Empresa Induveca SA, dentro de las políticas que poseen, se encuentran las políticas de entregas de mercancías, las cuales determinan que las entregas en las rutas de Preventas, deben ser entregadas en un tiempo de 24 horas después de realizado el pedido por el cliente.

Por lo que el departamento del Servicio al Cliente lleva a cabo un sin número de reportes, los cuales determinan los Indicadores de Seguimientos.

Dentro de los que se estuvieron analizando, se encuentran los reportes de entregas de las mercancías de la ruta de Food Services del Centro Romana, con el cual se llevan los indicadores de seguimiento de todas las rutas a nivel de las rutas de Preventas de Induveca, dentro de los cuales están: In Full, On Time y Fill Rate. De los cuales se obtuvieron los resultados que se detallarán en lo adelante.

2.7.1 Indicador In Full

El In Full, es uno de los indicadores de seguimientos llevados a cabo por el Departamento de Servicio al Cliente de la empresa, el cual pone de manifiesto en términos de porcentajes, los pedidos que han sido entregados incompletos dentro de las 24 horas establecidas por la empresa.

Al analizar el indicador In Full durante los meses Enero-Junio, en la ruta de Food Services del Centro Romana, se obtuvieron los resultados detallados en el Cuadro No. 2.7.1:

Cuadro No. 2.7.1 Indicador In Full

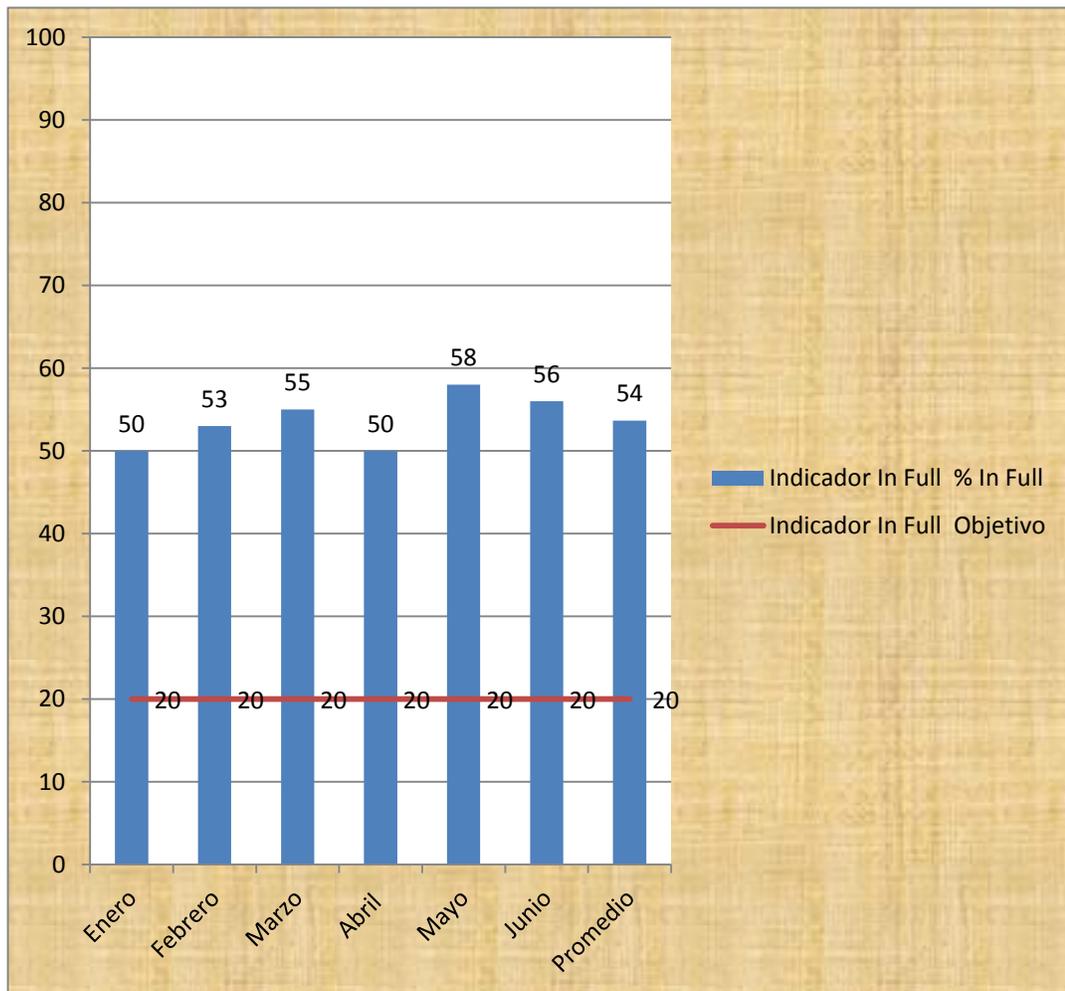
Indicador In Full		
Meses	% In Full	Objetivo
Enero	50	20
Febrero	53	20
Marzo	55	20
Abril	50	20
Mayo	58	20
Junio	56	20
Promedio	54	20

Fuente: Reporte de Indicadores de Seguimientos, Sistema SAP.

En el indicador In Full, cuyo objetivo ideal es de un 20 %, se puede observar que es evidente que existen oportunidades de mejoras con los pedidos incompletos, ya que en promedio el 54 % de los pedidos de la referida ruta, le están faltando al menos un producto a la hora de entregar

los pedidos a los clientes. Siendo el mes de Mayo el que presenta mayores oportunidades de mejoras. Ver gráfico:

Gráfico No. 2.7.1 Indicador In Full



Fuente: Reporte de Indicadores de Seguimientos, Sistema SAP.

2.7.2 Indicador On Time

El On Time, es el indicador que pone de manifiesto en términos de porcentajes, las entregas que son entregadas a tiempo, es decir, de dentro de las 24 horas luego de que el cliente realice el pedido, dicho indicador no toma en cuenta si el pedido está incompleto.

Al analizar el indicador On Time en la ruta de Food Services del Centro Romana, durante los meses Enero-Junio, se obtuvieron los resultados detallados en el cuadro No. 2.7.2:

Cuadro No. 2.7.2 Indicador On Time

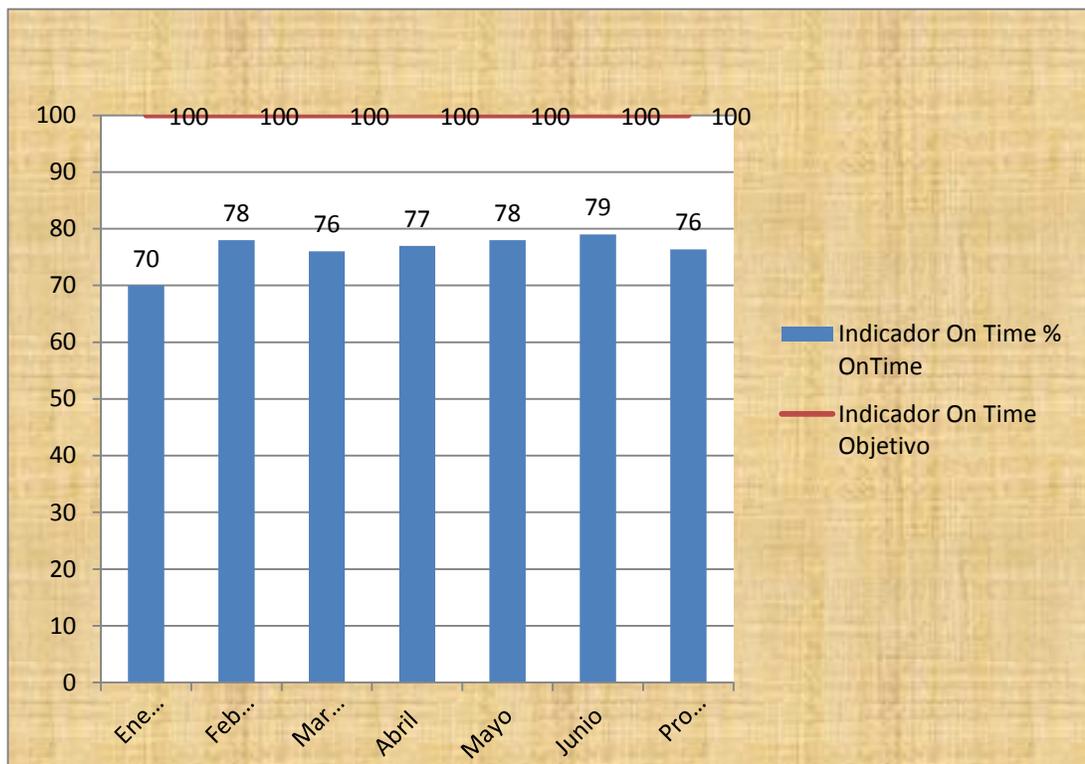
Indicador On Time		
Meses	% On Time	Objetivo
Enero	70	100
Febrero	78	100
Marzo	76	100
Abril	77	100
Mayo	78	100
Junio	79	100
Promedio	76	100

Fuente: Reporte de Indicadores de Seguimientos, Sistema SAP.

En el indicador On Time, cuyo objetivo ideal es de un 100 %, posee un promedio de un 76 %, siendo el mes de Enero el de mayor oportunidad de mejora. Si es comparado con el indicador in Full, se pudiera pensar que está mucho mejor, cuando también posee grandes oportunidades de mejoras, ya que estos son los pedidos que son entregados en tiempo, sin tener en cuenta si está completo o no, o sea que el 24 % de los pedidos están llegando fuera del tiempo establecido por la empresa.

Debido al tipo de cliente que maneja la referida ruta, las entregas fuera de tiempo resultan sumamente incomodas para el cliente, ya que generalmente ellos esperan estas mercancías para trabajarlas inmediatamente. Ver gráfico No. 2.7.2:

Gráfico No. 2.7.2 Indicador On Time



Fuente: Reporte de Indicadores de Seguimientos, Sistema SAP.

2.7.3 Indicador Fill Rate

El Fill Rate, es el indicador de mayor reto, ya que este es el que pone de manifiesto en términos de porcentajes, las entregas a tiempo y completa, es decir, que se entregan dentro de las 24 horas y sin que falte un producto.

Luego de verificado el indicador Fill Rate, en la ruta de Food Services del Centro Romana, durante los meses Enero-Junio, se obtuvieron los resultados detallados en el cuadro No. 2.7.3:

Cuadro No. 2.7.3 Indicador Fill Rate

Indicador Fill Rate		
Meses	% Fill Rate	Objetivo
Enero	44	95
Febrero	45	95
Marzo	46	95
Abril	44	95
Mayo	46	95
Junio	48	95
Promedio	46	95

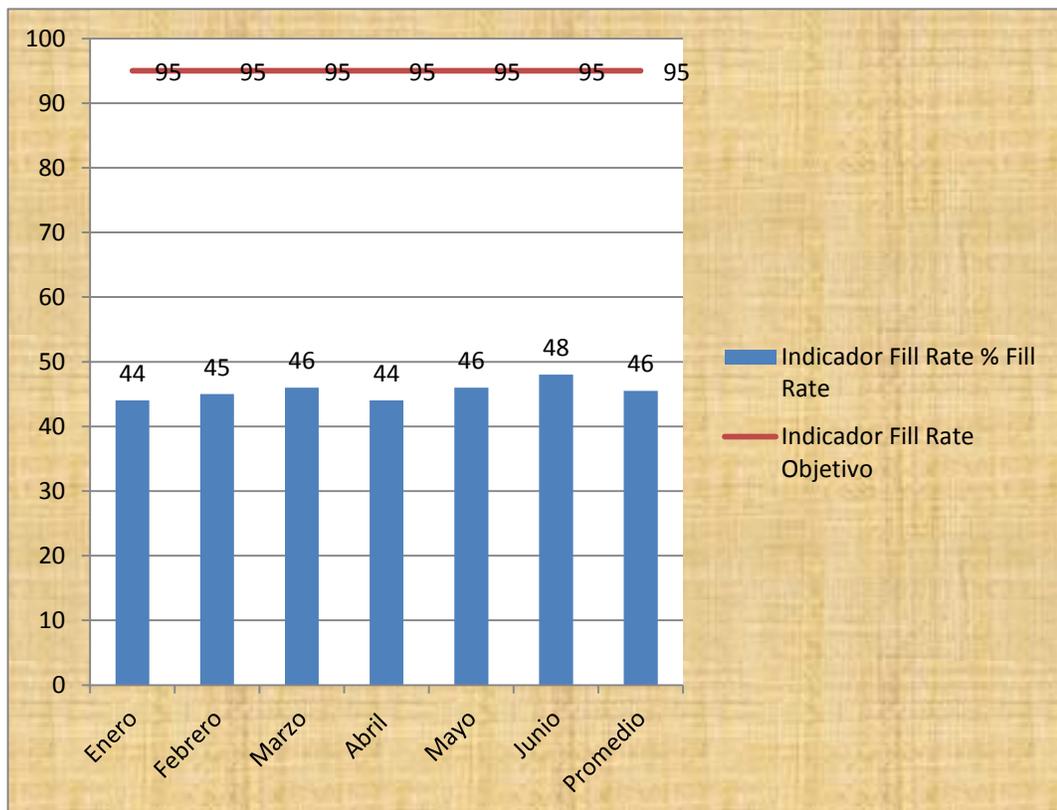
Fuente: Reporte de Indicadores de Seguimientos, Sistema SAP.

En el indicador Fill Rate, cuyo objetivo ideal es 95 %, posee un promedio de un 46 %, siendo los meses de Enero y Abril los de mayores oportunidades de mejoras.

Con la mejora del indicador del Fill Rate, por defecto se mejoran los de In Full y On Time, ya que este es una combinación de ambos.

Por lo que el objetivo principal a nivel de los indicadores de seguimientos que lleva el departamento de Servicio Al Cliente, debe ser sobre todas las cosas, el logro del objetivo del 95 % del Fill Rate. Ver gráfico 2.7.3:

Gráfico No. 2.7.3 Indicador Fill Rate



Fuente: Reporte de Indicadores de Seguimientos, Sistema SAP.

2.8 Análisis de las Entrevistas Realizadas

Se realizaron entrevistas a diferentes colaboradores involucrados en el proceso, tales como el Vendedor de la Ruta Food Services, al Supervisor del Almacén, al Gerente de Logística y al Gerente de Ventas, con la finalidad de conocer los puntos de vistas concernientes a la problemática.

Cuando se les preguntó a los entrevistados si conocían las problemáticas que estaban aconteciendo con las entregas de la ruta de Food Services en el Centro de Romana, todos ellos respondieron afirmativamente.

Luego se les preguntó las razones según ellos, del por qué se están presentando estos inconvenientes, en donde uno respondió que los problemas se deben a negligencia del personal de despacho, falta de espacio en el área de almacén y a la falta de unidades de entregas. Otro de los colaboradores respondió muy similar, que se debe a falta de espacio en el almacén y a la necesidad de nuevas unidades de entregas. Los siguientes dos, coincidieron con la falta de espacio en el almacén, así como también la personal.

Al preguntar por las medidas que pudieran contribuir en la solución de estos problemas, uno de los entrevistados respondió, estas situaciones pueden solucionarse adiestrando al personal del almacén, comprando nuevas unidades de entregas y con la ampliación del almacén. Otro explica que estas situaciones se resolverían con la compra de nuevas

unidades de entregas y con la ampliación del almacén, mientras que dos de ellos explican que con la contratación de más personal de almacén y la ampliación del almacén, se resolverían dichos problemas.

Cuando al grupo entrevistado se les preguntó, acerca de que si estas contribuciones eliminarían los problemas existentes, todos tuvieron una respuesta afirmativa.

Finalmente, cuando se les preguntó a los entrevistados acerca de cuáles serían los resultados esperados con las sugerencias emitidas, las respuestas obtenidas fueron, mayor espacio en el almacén y por ende mayor eficiencia, mejor efectividad en las entregas y reducción de las entregas incompletas, y todo esto se resumiría en mayor satisfacción de los clientes.

CAPÍTULO III- PROPUESTA DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DE INDUVECA DEL CENTRO ROMANA EN CUANTO A LAS ENTREGAS DE MERCANCÍAS DE LA RUTA FOOD SERVICES EN LA ZONA ESTE DEL PAÍS, DURANTE EL PERÍODO ENERO-JUNIO 2014.

3.1 Introducción

La propuesta de mejora en el departamento de logística de Induveca del Centro Romana, en cuanto a las entregas de mercancías de la ruta Food Services en la zona Este del País, durante el Período Enero-Junio 2014, se basó en la realización de un sin número de análisis, de los reportes de los indicadores, verificación de los procesos de facturación y despacho, así como de estudios de tiempos en los procesos de cargas de las mercancías solicitadas por los clientes de la ruta de Food Services. Todo esto en miras de identificar los inconvenientes presentados a la hora de las entregas realizadas a los clientes de la ruta Food Services, en donde los clientes solían quejarse de las demoras en dichas entregas, ya que las mismas no les llegaban en el tiempo acordado.

Resultaba que luego que el vendedor realizaba los pedidos de ventas de sus clientes, eran procesados y cargados en las distintas unidades de distribución. En ocasiones solían quedarse pedidos en el piso, que es cuando algunos de estos no son montados en las unidades la noche anterior, por lo que había que reprogramar las rutas de entregas, y en ocasiones enviar otras unidades únicamente a entregar esos pedidos dejados en almacén, así como reubicarlos en días posteriores.

Situación que ocasionaba inconformidades en los clientes, debido a que la mayoría de ellos disponían de un personal adicional, así como de días específicos para recibir las mercancías. Las inconformidades venían dadas, debido a que las entregas se deben de realizar a más tardar en 24 horas, luego de realizado el pedido.

3.2 Objetivos de la Propuesta de Mejora

Los objetivos de la propuesta de mejora en el departamento de logística de Induveca del Centro Romana, en cuanto a las entregas de mercancías de la ruta Food Services en la zona Este del País, durante el Período Enero-Junio 2014, radica en la solución de los inconvenientes presentados en dichas entregas.

Determinar las necesidades de los departamentos de Administración, Ventas y Logística, de manera que queden resueltas las situaciones presentadas al momento de las entregas a los clientes de la referida ruta.

Todo esto, en miras del cumplimiento de las políticas existentes relacionadas a las entregas de mercancías en los clientes de las rutas de Food Services, los que se traduciría en una mayor satisfacción de la principal materia prima que poseen las empresas, sus clientes. Creando una mayor vinculación de los clientes con la organización y por ende, una mayor fidelidad.

3.3 Estructura de Ventas de la Gerencia Food Services

La Gerencia Food Services, es una de las grandes gerencias que conforman la estructura de ventas de Induveca, la misma representa el 30 % del presupuesto total de la empresa y su base se centra en el servicio, esto debido a que los clientes que son atendidos por esta gerencia, utilizan los productos de la organización como insumos en su cadena de producción, es decir que utilizan los productos para preparar platos para brindar a su clientes.

Dentro de los clientes que son atendidos por la Gerencia Food Services, están: los Hoteles, Restaurantes, Cafeterías, Empresas de Servicios de Catering, Food Shop, Farmacias, Comedores, Instituciones del Estado y Privadas, Clubes de Nutrición, Gimnasios, Panadería, Repostería, entre otros.

La Gerencia Food Services está compuesto por cinco rutas Preventas, es decir, que los pedidos son tomados y las mercancías son entregadas durante las 24 horas posteriores al mismo, salvo algunos acuerdos con los clientes, en los cuales se determina entregar durante las próximas 48 horas.

Las cinco rutas antes mencionadas, están comprendidas en toda la geografía nacional, excluyendo por el momento la zona sur. Una de ellas comprende una parte de la zona norte del país, dos se encuentran en gran Santo Domingo y el Distrito Nacional y la otra en toda la región este del país. Ver cuadro anexo No. 3.3.

Cuadro 3.3 Estructura de Ventas de la Gerencia de Food Services

Estructura de Ventas de la Gerencia Food Services		
Rutas	Zona de Ventas	Peso de la Ruta
R-001	Zona Norte	11%
R-002	Santo Domingo I	11%
R-003	Santo Domingo II	24%
R-004	Zona Este	55%

Fuente: Reporte de Cobertura Presupuesto de Ventas, Sistema SAP.

La ruta 001, la cual visita toda La Provincia de Santiago, Puerto Plata, La Línea y Samaná, es la encargada de toda la zona turística del Cibao. Esta ruta posee el 11% del presupuesto de ventas de la Gerencia Food Services.

La ruta 002, es la que se encarga de la margen Oriental del gran Santo Domingo, es decir, Santo Domingo Este, Boca Chica y Juan Dolio, teniendo como peso del presupuesto de la Gerencia Food Services el 11% del total de dicha gerencia..

La ruta 003, es la que se encarga de la margen Occidental del gran Santo Domingo, es decir, Santo Domingo Oeste, Norte y el Distrito Nacional. Esta es la ruta con el segundo mayor peso del presupuesto de la Gerencia Food Services, teniendo el 24% del presupuesto de la referida gerencia.

La ruta 004, la cual es la ruta del estudio en cuestión, es la que se encarga de toda la zona este del país, visitando las provincias de San Pedro de Macorís, La Romana y La Altagracia. Esta ruta posee el 55% del presupuesto de ventas de la Gerencia de Food Services, siendo la principal en este sentido, de ahí la importancia del estudio, ya que es la ruta más importante, debido a que atiende las principales cadenas Hoteleras de todo el país, ubicada en la zona de Bávaro y Punta Cana.

3.4 Estructura ruta R-001 zona este del país

La ruta R-004, Food Services de la Zona Este del País, está comprendida por 63 clientes los cuales están diseminados en toda la zona. Dentro de los clientes visitados por la ruta 004 se encuentran Hoteles, Restaurantes, Food Shop, Panadería y Repostería y Restaurantes. Ver Detalle en el Cuadro No. 3.4.1.

Cuadro No. 3.4.1 Conformación de Clientes R-004

Conformación de Clientes R-004		
Tipos de clientes	Cantidad	%
Hoteles	54	86%
Restaurantes	4	6%
Panadería y Repostería	3	5%
Restaurante	1	2%
Food Shop	1	2%
Total de clientes	63	100%

Fuente: Reporte del Catálogo de Cliente Ruta, Sistema SAP

Tal como explica el cuadro 3.4.1, la ruta R-004, posee un total de 63 clientes, de los cuales 54 equivalentes al 86%, corresponden a Hoteles, siendo estos lo que generan mayores volúmenes de ventas. Seguido de 4 Restaurantes, correspondientes al 6%, 3 Panaderías y Reposterías que equivalen al 5%, 1 Restaurante y 1 Food Shop, ambos equivalentes al 2%, del total de los clientes de la referida ruta.

La ruta R-004, la cual comprende el territorio este del país, posee un Itinerario de visitas planeadas de Lunes a Viernes, ya que no labora los Sábados. Ver Cuadro No. 3.4.2.

Cuadro No. 3.4.2 Itinerario de Visitas R-004

Itinerario de Visitas R-004		
Días de visitas	Cantidad de clientes	Zona de visitas
Lunes	16	Zona Turística de Bávaro
Martes	14	Romana y San Pedro
Miércoles	13	Uvero Alto y Punta Cana
Jueves	15	Cabeza de Toro
Viernes	5	Arena Gorda y El Macao
Total de clientes	63	

Fuente: Reporte de Itinerario de Visitas, Sistema SAP.

Según se explica en el cuadro 3.4.2, de los 63 clientes en total que posee la ruta R-004, 16 de estos son visitados los Lunes de cada semana, los cuales se encuentran todos en la Zona Turística de Bávaro, correspondiente a la Provincia La Altagracia.

Los Martes de cada semana son visitados 14 clientes, los cuales se encuentran en las provincias de San Pedro y La Romana y a los cuales se les realizan visitas o se les toman pedidos vía telefónica los Viernes en caso de ser necesario.

La ruta R-004, realiza visitas los Miércoles de cada semana en las zonas de Uvero Alto y Punta Cana, perteneciente a la provincia de la Altagracia, visitando 13 clientes en este día y realiza algunos pedidos vía telefónica, de los clientes de la zona de Bávaro que así lo requieran.

Los Jueves de cada semana la ruta R-004, realiza visitas a la zona de Cabeza de Toro, perteneciente a la provincia de la Altagracia, visitando 15 clientes en este día y realiza algunos pedidos vía telefónica, de los clientes de la zona de Bávaro que así lo requieran.

Los Viernes de cada semana la ruta R-004, realiza visitas a las zonas de Arena Gorda y del Macao, perteneciente a la provincia de la Altagracia, visitando 5 clientes en este día y realizan algunos pedidos vía telefónica, de los clientes de la zona Romana Y San Pedro.

La ruta R-004, debido a los clientes que maneja y a la complejidades de los mismos e independientemente de los días de visitas que poseen cada cliente, en caso de necesitar mercancías fuera de los días de visitas, los pedidos son tomados y cuadrado con los ellos los días que se les estarán entregando.

3.5 Personal de Entrega del Área de Logística

El personal de entrega, el cual pertenece al área de logística, está comprendido por diez choferes y diez asistentes, que a su vez conducen nueve unidades de entregas o camiones, Ver cuadro No. 3.5

Cuadro No. 3.5 Rutas de entregas

Choferes	Ruta de Entrega	Zonas de ventas
Entregador E-001	R-004	Provincia La Altagracia, San Pedro y La Romana
Entregador E-002	R-004	Provincia La Altagracia, San Pedro y La Romana
Entregador E-003	R-021	San Pedro, Romana y La Altagracia
Entregador E-004	R-022	San Pedro
Entregador E-005	R-023	La Altagracia
Entregador E-006	R-024	La Romana
Entregador E-007	R-025	San Pedro
Entregador E-008	R-026	La Altagracia
Entregador E-009	R-027	La Romana
Entregador E-010	Stock	Personal de Entrega Vacacionista.

Fuente: Reporte de Rutas de Entregas, sistema SAP.

Según se muestra en el cuadro No. 3.5, en el Centro Romana existen nueve unidades de entregas de mercancías, con las cuales se entregan los pedidos de las rutas de preventas de las distintas Gerencias, la Gerencia de Preventas, SMI o Supermercados Independientes, KA o Cuentas Claves y Food Services.

La Gerencia de KA o Cuentas Claves, posee una ruta en el Centro Romana, esta ruta visita los Supermercados de cadenas de San Pedro de Macorís, La Romana y La Altagracia, es decir, toda la zona Este del país. Las entregas de la ruta R-021 son realizadas por la ruta de entrega E-003, la cual se encarga de repartir los pedidos realizados por dicha ruta en todo el este.

La Gerencia de Preventas, posee tres rutas de ventas, las cuales poseen a su vez tres rutas de entregas. La Gerencia de Preventas, es la encargada de visitar los clientes Almacenes y Surtidoras que maneja volúmenes considerables. Las rutas R-022, R-023 y R-024, los pedidos son entregados por las rutas de entregas E-004, E-005 y E-006, las cuales realizan dichas entregas en las provincias de San Pedro de Macorís, La Altagracia y La Romana, respectivamente.

La Gerencia de SMI o Supermercados Independientes, posee tres rutas de ventas, las cuales poseen a su vez tres rutas de entregas. La Gerencia SMI o supermercados Independientes, es la encargada de visitar los clientes de Supermercados que no son de cadenas o que pertenecen a alguna asociación de supermercados. Las rutas R-025, R-026 y R-027,

los pedidos son entregados por las rutas de entregas E-007, E-008 y E-009, las cuales realizan dichas entregas en las provincias de San Pedro de Macorís, La Altagracia y La Romana, respectivamente.

La Gerencia de Food Services, Gerencia a la cual se le realiza el estudio, posee una ruta, la cual debido a los grandes volúmenes de ventas posee dos rutas de entregas. La Ruta de Food Services, es la encargada de visitar los clientes Hoteles, Restaurantes y Cafeterías que manejan grandes volúmenes de toda la zona este del país. La ruta R-004, los pedidos son entregados por las rutas de entregas E-001 E-002, las cuales realizan dichas entregas en las provincias de San Pedro de Macorís, La Altagracia y La Romana, respectivamente.

En la actualidad las entregas de la R-004, independientemente de que poseen dos rutas de entregas, presenta algunos inconvenientes debido a que estas rutas de entregas no les son suficientes. Cuando se realizan los pedidos de las zonas de Bávaro y Punta Cana, las unidades no poseen la capacidad para llevar estos pedidos, por lo que los mismos suelen llegar incompletos.

Es por eso que una de las recomendaciones realizadas en miras de la solución de estos inconvenientes, es la inclusión de una nueva unidad de despacho, que permita la inclusión de una nueva ruta de entrega de mercancías.

Esto debido a que la ruta de entrega E-010, es un entregador y un asistente, los cuales son utilizados para cubrir las vacaciones del personal que laboran en las entregas, así como cualquier incapacidad médica que pueda surgir. Por lo que con otra unidad de entrega, se podrían utilizar dicho personal de manera provisional y en caso de ser necesario, contratar dos personas de manera temporal.

3.6 Capacitaciones al Personal de Almacén

Luego de los estudios, así como las observaciones realizadas durante la parte de los Aspectos Metodológicos de la investigación, salió a relucir que en el área de abastecimiento o despacho del Centro de Romana, existen algunas áreas de oportunidades en la administración efectiva del tiempo y en el servicio al cliente.

En cuanto a la administración defectiva del tiempo, se realizaron estudios de tiempos, en el área de abastecimiento, en donde salió a relucir que el personal de dicha área, no están trabajando ni al 70% de la capacidad, que requiere el puesto, esto debido a razones de desconocimiento de las consecuencias que provocan las situaciones dadas en el área o simplemente porque no le afecta a ellos, muy por el contrario, dicen que les favorece, ya que debido a los retrasos ocasionados en el área, son favorecidos con el pago de horas extras.

En cuanto al Servicio al cliente, dentro de las percepciones que se obtuvieron del personal de abastecimiento, se encuentra el desconocimiento del personal que labora en dicha área, a cerca de los clientes Internos, por lo que a la hora de dar servicio a otras áreas, no se

muestran motivados a esto, debido a que según ellos es algo que no les afecta.

Es por eso que se recomienda para los integrantes del área de despacho y en miras de las soluciones de los inconvenientes que se presentan en esta área, las siguientes capacitaciones:

- Una capacitación a cerca de Servicio Al Cliente.
- Una capacitación a cerca de la Administración Efectiva del Tiempo.

3.6.1 Servicio al Cliente

La capacitación de Servicio al Cliente, es una capacitación que realiza el INFOTEP, el cual es impartido en un módulo de 16 horas, con el cual se busca que al terminar dicho módulo, los participantes estén en la capacidad de identificar un servicio de calidad y ofrecerlo tanto a los cliente externos como a los internos.

3.6.2 Administración Efectiva del Tiempo

La capacitación de la Administración Efectiva del Tiempo, es una capacitación que realiza el INFOTEP, el cual es impartido en un módulo de 16 horas, con el cual se busca que al término del mismo, los participantes estén en la capacidad de realizar las tareas asignadas a sus posiciones de manera rápida, efectiva y sin ninguna dificultad.

3.7 Adquisición de Nueva Unidad de Despacho

Luego de los estudios, así como las observaciones realizadas durante la parte de los Aspectos Metodológicos de la investigación, otras de las oportunidades de mejoras que salió a relucir, es la necesidad de una nueva unidad de despacho, la cual sea asignada como ruta de entrega a la ruta de Food Services del Centro Romana, debido a las complejidades que presenta en los momentos los despacho de los pedidos en las zonas de Bávaro y Punta Cana de la referida ruta.

Con la adquisición de una nueva unidad o camión y la creación de una ruta de entregas de mercancías, la cual estaría dando soporte a las entregas de los pedidos de la ruta Food Services del Centro Romana, se estaría aliviando el proceso de entrega de la misma, al menos se eliminarían que los pedidos queden en el piso, es decir, que no haya donde montarlos en las noches, como ocurre en ocasiones por la falta de espacio de las unidades existentes.

Con la nueva ruta de entrega si los productos están disponibles en el Centro, les llegarían a los clientes en las fechas acordadas, eliminando las violaciones de las políticas de entregas, ya que se estarían entregando las mercancías a los clientes durante las próximas 24 horas, luego de realizado el pedido.

Se estuvieron realizando algunos análisis, a cerca de los beneficios que se han dejado de percibir por estas situaciones, con lo que se ha determinado que la inversión que se realizaría en la compra de la nueva unidad, el retorno de la inversión se obtendría en los próximos cinco años.

3.8 Ampliación del Cuarto Refrigerado del Centro Romana

Luego de los estudios y las observaciones realizadas durante la parte de los Aspectos Metodológicos de la investigación, así como las entrevistas realizadas a las partes interesadas, salieron a relucir otra de las oportunidades de mejoras que existen en el área del almacén de productos terminados del Centro Romana, y es que el espacio de dicho almacén está resultando muy pequeño.

En tiempos anteriores, las entregas de las rutas de Preventas del Centro Romana, eran realizadas desde el Centro Occidental en Santo Domingo, por lo que el almacén estaba disponible solo para las rutas Detallistas o Rancheras, las cuales manejan volúmenes de ventas inferiores y menos cantidades de Ítems o variedades de productos, ya que son las rutas que destinan las mercancías a los Colmados.

Luego de que se implementó las entregas de las rutas de Preventas directamente desde el Centro Romana, el almacén comenzó a resultar pequeño, ya que las ventas que se destinan del Centro Romana, se vieron incrementadas en más de tres veces, de lo que manejaban en la anterioridad. Otro factor que provocó que el almacén resultara pequeño, fue la inclusión de los Jugos Santal y las Leches Parmalat.

Debido a esto, se recomienda la aplicación del almacén de productos terminados del Centro Romana, ya que con esto se dispondría de mayor espacio para la colocación de mayores cantidades y variedades de productos, ubicando así, los productos que no requieren refrigeración en una ubicación distinta a la de los productos refrigerados.

Con la ampliación del almacén de los productos terminados, se obtendrá mayor espacio para el manejo de los productos en el área de carga y descarga de mercancías, así como la mejora de los indicadores de seguimientos, ya que se estaría disminuyendo al mínimo, las entregas de pedidos incompletos por la falta de existencia, ya que muchas de esas inexistencias de mercancías obedecen a la poca disponibilidad de espacio en el almacén.

Otras de las mejoras que se obtendría con la ampliación del almacén, es la utilización de Monta Cargas, los cuales en la actualidad se hace imposible de maniobrar debido a lo limitado del espacio, esto ayudaría a la agilización de la carga de las unidades, reduciendo así el tiempo de espera de las unidades de distribución, lo que llevaría a una disminución de las horas extras realizadas por el personal del área de logística del Centro Romana.

Luego de los estudios de factibilidad realizados, así como los análisis, acerca de los beneficios que se han dejado de percibir por las entregas incompletas que se están registrando en la actualidad debido a la inexistencia de mercancías, en la ruta de Food Services del Centro Romana, se estima que el retorno de la inversión incurrida en la expansión del almacén de productos terminados del referido Centro, se obtendría en los próximos cinco años.

CONCLUSIONES

Luego de desarrollada esta investigación, en donde se analizaban los inconvenientes que se presentaban en el Centro Romana, específicamente en el Departamento de Logística a la hora de las entregas de mercancías realizadas a los clientes de la ruta Food Services del referido Centro, salió a relucir que en el área de abastecimiento o despacho del Centro de Romana, existen algunas áreas de oportunidades con el Personal de dicho departamento, así como con las rutas de entregas y el espacio físico del almacén de productos terminados.

Con relación al departamento de logística, existen las oportunidades de mejoras en cuanto a la administración efectiva del tiempo, ya que según los estudios de tiempos realizados, en donde salió a relucir que el personal de dicha área, no están trabajando ni al 70% de la capacidad, que requiere el puesto, otras de las oportunidades de dicho personal es en el Servicio a los clientes internos, esto debido a la percepciones que se obtuvieron del personal de abastecimiento a cerca del servicio que ofrecen.

Otras de las oportunidades de mejoras que salieron a relucir, son los pedidos que solían quedar en el piso en el almacén, es decir que no eran montados en las unidades de entregas la noche anterior al despacho, esto debido a que las unidades de entregas no están siendo suficiente, ya que los pedidos sobrepasan las capacidades actuales de entregas.

Otro punto a mejorar que se pudo verificar durante los estudios realizados, es la disponibilidad del espacio físico del almacén de productos terminados del Centro Romana, debido a que la gran variedad de productos que manejan las rutas de preventas del referido centro, no es posible manejarlos en el espacio actual. Lo que ocasiona que muchos de los pedidos realizados por los clientes lleguen incompletos a su destino.

En conclusión se ha determinado que los inconvenientes que se presentan en el departamento de logística a la hora de las entregas de mercancías de la ruta de Food Services, vienen dadas debido a tres razones fundamentales tales como la falta de capacitación y orientación del personal del área de logística, la falta de disponibilidad de espacio en el almacén de productos terminados y la falta de capacidad de las rutas de entregas.

RECOMENDACIONES

Luego de analizado las causas raíces que ocasionan los inconvenientes en las entregas de las mercancías de los clientes de la ruta Food Services del Centro Romana, se hace necesario las siguientes recomendaciones:

Capacitaciones al Personal de Almacén

- Una capacitación a cerca de Servicio Al Cliente.
- Una capacitación a cerca de la Administración Efectiva del Tiempo.

Servicio al Cliente

La capacitación de Servicio al Cliente, con la finalidad de que el personal del área de logística estén en la capacidad de identificar un servicio de calidad y ofrecerlo tanto a los cliente externos como a los internos.

Administración Efectiva del Tiempo

La capacitación de la Administración Efectiva del Tiempo, en miras de que los colaboradores del almacén estén en la capacidad de realizar las tareas asignadas a sus posiciones de manera rápida, efectiva y sin ninguna dificultad.

Adquisición de Nueva Unidad de Despacho

Con la adquisición de una nueva unidad o camión y la creación de una ruta de entregas de mercancías, la cual estaría dando soporte a las entregas de los pedidos de la ruta Food Services del Centro Romana, se estaría aliviando el proceso de entrega de la misma, al menos se eliminarían que los pedidos queden en el piso, es decir, que no haya

donde montarlos en las noches, como ocurre en ocasiones por la falta de espacio de las unidades existentes.

Ampliación del Cuarto Refrigerado del Centro Romana

Otras de las recomendaciones en miras de la solución de los problemas existentes en las entregas de las mercancías de los cliente de la ruta Food Services del Centro Romana, se recomienda la aplicación del almacén de productos terminados del Centro Romana, ya que con esto se dispondría de mayor espacio para la colocación de mayores cantidades y variedades de productos, ubicando así, los productos que no requieren refrigeración en una ubicación distinta a la de los productos refrigerados.

Con la ampliación del almacén de los productos terminados, se obtendrá mayor espacio para el manejo de los productos en el área de carga y descarga de mercancías, así como la mejora de los indicadores de seguimientos, ya que se estaría disminuyendo al mínimo, las entregas de pedidos incompletos por la falta de existencia, ya que muchas de esas inexistencias de mercancías obedecen a la poca disponibilidad de espacio en el almacén.

BIBLIOGRAFÍA

- Berrios, L. Y. (2005, Noviembre 2). *Importancia de La Logística y la Cadena de Abastecimiento en el Sistema Productivo*. Retrieved from <http://logisticauceva.blogspot.com/2008/08/importancia-de-la-logistica-y-la-cadena.html>
- Berrios, L. Y. (2008, noviembre 2). *Importancia de la Logística y la Cadena de Abastecimiento en el Sistema Productivo*. Retrieved from <http://logisticauceva.blogspot.com/2008/08/importancia-de-la-logistica-y-la-cadena.html>
- deTareas, E. (2005, Enero 5). *La Gerencia de la Cadena de Suministro*. Retrieved from <http://www.encyclopediadetareas.net/2012/08/la-gerencia-de-la-cadena-de.html>
- Harrison, B. (2012, Enero 15). *Tiempo de Entrega Predecible*. Retrieved from <http://es.demandsolutions.com/solutions/predictive-lead-time-software.html>
- hidsosudis. (n.d.). *jdsfjodsij*.
- Jimdo. (2014, Septiembre 24). *Logística y Cadena de Abastecimiento*. Retrieved from <http://logisticayabasstecimiento.jimdo.com>
- Sotero, J. H. (2008, Agosto 21). *Logistweb – El portal logístico al alcance de todos*. Retrieved from <http://logistweb.wordpress.com/2008/08/21/%C2%BFque-es-cadena-de-abastecimiento-scm/>

Sotero, J. H. (2008, Octubre 08). *Logistweb El portal Logístico al Alcance de Todos*. Retrieved from <https://logistweb.wordpress.com/tag/objetivo-logistica>

UDIMA. (2004, Febrero 10). *El sistema de distribución o logístico de la empresa: concepto y marco de actuación*. Retrieved from http://www.adeudima.com/?page_id=485

Ziem, M. O. (2009, Marzo 18). *Claves para incrementar la seguridad de transportes y mercancías*. Retrieved from <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/12392-claves-incrementar-la-seguridad-transportes-y-mercancias>



**Escuela de Graduados
Maestría en Gerencia y Productividad**

**Anteproyecto para optar por el Título de:
Máster en Gerencia y Productividad**

Título

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA
DE INDUVECA DEL CENTRO ROMANA EN CUANTO A LAS
ENTREGAS DE MERCANCIAS DE LA RUTA FOOD SERVICES EN LA
ZONA ESTE DEL PAÍS, DURANTE EL PERÍODO ENERO-JUNIO 2014**

Sustentante

José Luis Núñez Matrícula 2013-0742

Asesor (a):

Maria Dolores Sevilla Quintana

**Santo Domingo, D.N.
Septiembre, 2014**

Título

Propuesta de mejora en el Departamento de Logística de Induveca del Centro Romana, en cuanto a las entregas de mercancías de la Ruta Food Services en la zona Este, durante el período Enero-Junio 2014.

Planteamiento del Problema

La Empresa a la que se hace alusión en esta propuesta Induveca, S.A. (Industrias Veganas C. X A.), es una compañía dominicana fundada en el 1968, por el Sr. Pedro Antonio Rivera. Su principal actividad es la manufactura de productos cárnicos embutidos y de distribución, con marcas propias de productos de consumo, tales como cortes cárnicos, sazones y quesos. Convirtiéndose esta en la principal empresa embutidora del país, propiedad en esos momentos de la familia Rivera, liderada por su propietario y fundador Don Pedro, como comúnmente se conocía.

En el año 2005 Induveca, S.A. adquiere la Empresa de Yogurt Yoka, en el año 2006, se instala la planta Induveca Lácteos Induveca, S.A. para seguir fortaleciendo la categoría de Lácteos, en Junio del año 2012 adquiere la Empresa Parmalat, lo que lleva a la empresa a las ventas de Leches y Bebidas de Frutas fortaleciendo y diversificando dicha organización en una industria que se dedicaba a la manufactura y venta de productos refrigerado.

Induveca, S.A. Cuenta con siete Centros de Distribución a nivel nacional. En el Centro Romana se está presentando algunos inconvenientes con el

departamento de logística, a la hora de las entregas realizadas a los clientes de la ruta Food Services, en donde los clientes suelen quejarse de las demoras en dichas entregas, ya que las mismas no les llegan en el tiempo acordado.

Resulta que luego que el vendedor realiza los pedidos de ventas de sus clientes, son procesados y cargados en las distintas unidades de distribución. En ocasiones suelen quedar pedidos en el piso, que es cuando algunos de estos no son montados en las unidades la noche anterior, por lo que hay que reprogramar las rutas de entregas, y en ocasiones enviar otra unidad únicamente a entregar esos pedidos dejados en almacén, así como reubicarlos en días posteriores.

Situación que está presentando inconformidad en los clientes, debido a que la mayoría de ellos disponen de un personal adicional, así como de días específicos para recibir las mercancías. Las inconformidades vienen dadas, debido a las entregas se deben de realizar a más tardar en 24 horas luego de realizado el pedido.

Formulación del Problema

¿Cuáles son las razones del por qué se están teniendo problemas en las entregas de mercancías de la Ruta Food Services de Induveca del Centro Romana, en la zona Este del país en el período Enero-Junio 2014?

Sistematización del problema

¿Qué está pasando con las entregas de los clientes de la ruta Food Services en Induveca del Centro Romana en la zona este del país?

¿Cuál es la razón por la que se están quedando pedidos en el piso en el área de despacho?

¿Por qué no están llegando los pedidos a los clientes en el tiempo requerido?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar los reportes existentes en el período Enero-Junio 2014, para una propuesta de mejora en el Departamento de Logística de Induveca del Centro Romana, en cuanto a las entregas de la Ruta Food Services.

Objetivos Específicos

Determinar las razones que impiden las entregas a los clientes de la zona este del país, manejados por la Ruta Food Services en Induveca del Centro Romana.

Determinar las razones que causan que los pedidos de los clientes de la ruta Food Services de la zona este del país, se queden en el piso en el Almacén del Centro Romana, es decir que no están siendo montados en los camiones de entregas.

Determinar las razones que imposibilitan que los clientes de la ruta Food Services de la zona este del país reciban sus mercancías en el tiempo requerido.

Justificación

Teórica

Este problema es de suma importancia, ya que si no es solucionado se puede correr el riesgo de que los clientes que están padeciendo de este problema, prefieran utilizar, los productos de otras empresas. Se estará verificando algunos Libros, Informes y Reportes.

Metodológica

Se estará verificando las distintas herramientas de seguimientos existentes en la empresa tales como reportes, Indicadores, así como entrevistas entre las partes que intervienen en el proceso.

Práctica

Luego que se analicen las distintas herramientas y las entrevistas realizadas, se estarán tomando las medidas de lugar, de manera que se pueda llegar a los resultados deseados.

Marco Referencial

Marco Teórico

Diferentes autores han abordado el tema de la importancia que poseen los clientes en las distintas organizaciones, así como también a cerca de la importancia de los inventarios a la hora de las entregas de las

mercancías a sus clientes, situaciones que estaremos abundando a continuación.

“El único valor que alguna vez creará su compañía es el valor que viene de los clientes, los que tiene ahora y los que tendrá en el futuro. Los negocios tienen éxito siempre que consigan, conserven y aumenten la clientela. Los clientes son la única razón por la que se construyen fábricas, se contratan empleados, se programan reuniones, se tienden líneas de fibra óptica o se participa en alguna actividad de negocios. Sin los clientes no hay negocio”. **(Evans y Lindsay, 2008, P 154).**

Según Evans y Lindsay, para el estudio es de suma importancia debido a que todo cuanto hace una empresa, lo hace en función de sus clientes. Las empresas que no poseen clientes no tienen como subsistir, esto debido a que los clientes en las empresas son los que les garantizan la existencia en un futuro. Es por eso que se debe realizar lo que las empresas necesiten, para tratar de mantener esa principal materia prima que son sus clientes.

Por eso es que es de suma importancia, ya que el problema que se estará tratando de resolver, tiene que ver con algunos clientes más importantes de la empresa.

“La creación de inventarios puede celebrar las entregas y mejorar la puntualidad en el reparto de las mercancías. Los altos niveles de inventarios reducen la posibilidad de que se produzcan desabastecimientos y pedidos aplazados, que son dos importantes motivos de preocupación de los Vendedores al Detalle y Mayoristas. Un desabasto se presenta cuando un artículo que normalmente se tiene inventario, no está disponible para satisfacer la demanda en el momento

que esta se presenta, la cual se traduce en la pérdida de la venta. Un pedido aplazado es el pedido de un cliente que no es posible atender en la fecha prometida o solicitada, pero que se surte en un tiempo después.

Es posible que los clientes estén dispuestos a esperar hasta que pueda atenderse su pedido, pero la próxima vez preferirá buscar otro suplidor. En algunas ocasiones reciben descuentos como compensaciones por las molestias que implica dicha espera” (Ritzan, 2008, p. 4)(***Krajewski, Ritznan y Malhotra, 2008, P 461***)

Krajewski, Ritznan y Malhotra, cuentan a cerca de la importancia de poseer suficientes inventarios, de manera que podamos poder realizar las entregas de los productos a los clientes sin que haya retrasos. Cuando se incumplen los requerimientos de un cliente se corre el riesgo de que este cambie de suplidor, esto debido a que los clientes utilizan los productos como insumos de los platos que ellos ofrecen a sus clientes y cuando esto productos no llegan los días acordados, se ven en la obligación de variar los menús y a improvisar con lo productos que poseen en sus despensas.

A menudo se realizan pagos de algunas multas, debido a que en esta ruta las mayorías de los clientes poseen acuerdos de despachos de mercancías.

Se trae a colación este texto, debido a que es posible que esta sea una de las razones por la que se presentan problemas con las entregas. Por lo que se tomarán pendiente estas anotaciones.

“La etapa de planeación consiste en estudiar la situación actual y describir el proceso: sus insumos, resultados, clientes y proveedores; entender las

expectativas del cliente; recopilar datos; identificar los problemas; probar las teorías sobre las causas y desarrollar soluciones y planes de acción.

En la etapa de hacer, se implementa el plan a manera de prueba, Los datos del experimento se recopilan y registran. La etapa de estudio determina si el plan tentativo funciona en forma correcta mediante la evaluación de los resultados, el registro del aprendizaje y estableciendo si es necesario tomar en cuenta otros aspectos u oportunidades. A menudo es preciso modificar o desechar la primera solución; se proponen nuevas soluciones y se evalúan regresando a la etapa de hacer. En la última etapa, actuar, las mejoras se estandarizan y el plan final se implementa como una “mejor práctica actual” y se comunica a toda la organización. Posteriormente, este proceso lleva otra vez a la etapa de planeación para la identificación de otras oportunidades de mejora. ”. **(Evans y Lindsay, 2008, P 654).**

Esta cita fue traída a colación ya que se entiende que es una herramienta que podría servir de ayuda en el proceso de solución del problema.

“Como Amazon.com lo sabe bien, el inventario es uno de los activos más costosos de muchas compañías, llega a representar hasta un 50% del capital total invertido. Los administradores de operaciones de todo el mundo reconocen que la buena administración del inventario es crucial.

Por un lado, una empresa puede reducir sus costos al disminuir el inventario; por el otro, la falta de un artículo puede detener la producción y dejar insatisfechos a los clientes. El objetivo de la administración de inventarios es encontrar un equilibrio entre la inversión en el inventario y el servicio al cliente. Sin un inventario bien administrado nunca se podrá lograr una estrategia de bajo costo” **(Heizer y Render, 2009, P 484).**

Según Heizer y Render, se debe tener un buen sistema de inventario, ya que esta es la clave para una buena administración del mismo. Es de suma importancia la relación que debe existir entre la inversión en los inventarios y en el servicio ofrecido a los distintos clientes.

Marco conceptual

“El Valor único, es aquel que alguna vez creará su compañía, es el valor que viene de los clientes, los que tiene ahora y los que tendrá en el futuro” (*Evans y Lindsay, 2008*)

“La creación de inventarios, es aquel que puede celebrar las entregas y mejorar la puntualidad en el reparto de las mercancías” (*Krajewski, Ritznan y Malhotra, 2008*)

“Los Inventarios, son un beneficio mixto. Se incurre en costos al adquirir bienes y mantener el inventario, consumiendo recursos que pueden invertirse publicidad o investigación” (*Gallagher y Watson 2001*)

“Los clientes, son la única razón por la que se construyen fábricas, se contratan empleados, se programan reuniones, se tienden líneas de fibra óptica o se participa en alguna actividad de negocios. Sin los clientes no hay negocio”. (*Evans y Lindsay, 2008*)

“La administración de Inventario, es un importante factor que llama el interés de los administradores de cualquier tipo de empresas” (*Krajewski y Ritznan 2000*)

“El mejoramiento continuo, es una filosofía gerencial que asume el reto del mejoramiento de un producto y un proceso como un proceso de nunca acabar, en el que se van consiguiendo pequeñas victorias” **(Chase, Aquilano y Jacobs, 2003).**

“Desde el punto de vista del cliente, el inventario de un artículo debe contener tantas unidades como puedan demandarse” **(Gallagher y Watson 2001)**

“Un desabasto, es cuando un artículo que normalmente se tiene inventario, no está disponible para satisfacer la demanda en el momento que esta se presenta, la cual se traduce en la pérdida de la venta.” **(Krajewski, Ritznan y Malhotra, 2008)**

“La etapa de planeación consiste en estudiar la situación actual y describir el proceso: sus insumos, resultados, clientes y proveedores; entender las expectativas del cliente; recopilar datos; identificar los problemas; probar las teorías sobre las causas y desarrollar soluciones y planes de acción” **(Evans y Lindsay, 2008)**

“Administración de Inventarios, es encontrar un equilibrio entre la inversión en el inventario y el servicio al cliente” **(Heizer y Render, 2009)**

Marco Espacial

Este estudio estará siendo realizado en el área de abastecimiento y logística del Centro de Romana de Induveca, Ubicado en la Autovía del Este a 7 kilómetros del Centro de la ciudad de Romana.

Marco Temporal

El estudio en cuestión estará siendo realizado durante el período Enero-Junio del año 2014.

Aspectos Metodológicos de la Investigación

Tipos de Estudios

Exploratorio o Formulativo

Se aplicará un criterio exploratorio para investigar la situación específica de las razones por las cuales se están incumpliendo con las entregas de las mercancías a los clientes, así como las causas que lo originan, determinando y explicando el porqué de la ocurrencia del mismo.

En este tipo de estudio, se estará explorando las razones del por qué se están teniendo problemas en las entregas de mercancías de la Ruta Food Services de Induveca del Centro Romana, en la zona Este del país en el período Enero-Junio 2014.

Descriptivos

Se aplicarán los estudios descriptivos, para determinar las razones por las cuales se presentan estos problemas en las entregas de las mercancías, a partir de la observación, entrevistas y encuestas, de todo el personal involucrado en el proceso de carga y descarga de las unidades de despacho de mercancías, así como a los supervisores de los mismos y el personal de ventas afectado por las tardanzas de dichas entregas.

Explicativos

Mediante el uso del estudio explicativo, se estará tratando de explicar los incumplimientos en las entregas a los clientes de la Rurta Food Services de la Zona Este del país, de manera que se pueda verificar de qué forma se puedan evitar estos retrasos.

Métodos de Estudios

Observación

Se estará utilizando el método de la observación, de manera que se pueda verificar todas y cada una de las particularidades que puedan estar afectando en el desempeño del departamento de logística, que posteriormente afecta las entregas de las mercancías a los clientes.

Inducción

Se estarán verificando los procesos de facturación de las mercancías, la recepción de las mismas por el departamento de la Gerencia Administrativa de Ventas, así como el seguimiento por parte del departamento de Logística hasta que el producto es cargado en las unidades de despacho, de manera que se pueda identificar en cuál de estos departamentos se generan las razones del porque se están incumpliendo con las entregas a los clientes.

Deductivo

Se estará tomando en cuenta el método deductivo, de manera que se pueda verificar cuáles son las razones del por qué se están incumpliendo en las entregas de mercancías, analizando las distintas áreas involucradas en el proceso, de manera que se pueda identificar las actividades que permitan mejorar el problema estudiado.

Análisis

Mediante el uso del método del análisis, se podrán identificar de manera particular todas las variables que afectan en el cumplimiento de las entregas de las mercancías, permitiendo llegar a la causa raíz, la cual permitirá la solución del problema.

Síntesis

El método de la síntesis, es parte esencial de este proceso, debido a que complementa el análisis. En esta parte se estará realizando una

observación detallado de las diferentes variables que intervienen en el proceso de las entregas de mercancías a los clientes de la Ruta Food Services de la zona Este del país, que permitirán a futuro la solución del problema.

Fuentes y Técnicas de la Investigación

Fuentes Documentales

Fuentes Primarias:

Debido al tipo de investigación que se estará realizando, las fuentes primarias a utilizar son: Los reportes relacionados a los incumplimientos de entregas, así como los de entregas incompletas, Libros, Monografías y Tesis.

Fuentes Secundaria

De manera que se pueda complementar las informaciones utilizadas en el desarrollo de la investigación, se analizarán algunas fuentes secundarias tales como: Enciclopedias, Diccionarios y Revistas.

Técnicas de la Investigación

Las técnicas que se estarán utilizando en la investigación son las técnicas Documentales y Técnicas de Campo.

Técnicas Documentales

Mediante las técnicas documentales se estarán recolectando informaciones de fuentes secundarias tales como; Libros, Documentales, Revistas y Documentos en General, así como también los documentos debidamente llenado que son utilizados en el área de logística.

Técnicas de Campo

Dentro de las técnicas de campos que se estarán utilizando están la Observación y las Encuestas.

Observación

De las técnicas de campo se estarán realizando las observaciones de forma directa y participativa, de manera que se pueda verificar las situaciones que afectan a las entregas de mercancías a los clientes.

Encuestas

Dentro de las encuestas, se estarán realizando Entrevistas al Vendedor de la Ruta Food Services, al Supervisor del Almacén del Centro Romana y a los Gerentes de las áreas involucradas.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I- LOGÍSTICA EN LA ORGANIZACIONES

- 1.1 Origen de la Logística.
- 1.2 Objetivos de la Logística
- 1.3 Importancia de la Logística y la Cadena de Abastecimiento.
- 1.4 La Logística Como Una Herramienta Para la Competitividad.
 - 1.4.1 El Servicio al Cliente
 - 1.4.2 Los Inventarios
 - 1.4.3 El Transporte y la Distribución
 - 1.4.4 El Almacenamiento
- 1.5 Cadena de Abastecimiento.
- 1.6 La Gerencia de la Cadena de Abastecimiento.
- 1.7 Sistema de Transporte Moderno, Interno y Externo.
- 1.8 Tiempo de Entrega y su Variabilidad.
- 1.9 Seguridad del Transporte.

CAPÍTULO II- ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DE INDUVECA, SA.

2.1 Reseña Histórica de la Empresa.

2.2 Visión, Misión y Valores.

- Crecer
- Servir
- Proteger
- Compartir

2.5 Mercado Objetivos (Mercado Meta).

2.4 Estructura Organizacional.

2.5 Políticas Generales.

2.6 Aspecto Metodológico de la Investigación.

2.6.1 Tipos de Estudios.

2.6.2 Métodos de Estudio.

2.6.3 Fuentes y técnicas de La Investigación.

2.7 Análisis de los Reportes en Fecha Enero-Junio.

2.7.1 Indicador In Full.

2.7.2 Indicador On Time.

2.7.3 Indicador Fill Rate.

2.8 Análisis de las Entrevista Realizadas.

CAPÍTULO III- PROPUESTA DE MEJORA EN EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA DE INDUVECA DEL CENTRO ROMANA EN CUANTO A LAS ENTREGAS DE MERCANCIAS DE LA RUTA FOOD SERVICES EN LA ZONA ESTE DEL PAÍS, DURANTE EL PERÍODO ENERO-JUNIO 2014.

3.1 Introducción.

3.2 Objetivos de la Propuesta de Mejora.

3.3 Estructura de Ventas de la Gerencia Food Services.

3.4 Estructura ruta R-001 zona este del país.

3.5 Personal de Entrega del Área de Logística.

3.6 Capacitaciones al Personal de Almacén.

3.6.1 Servicio al Cliente

3.6.2 Administración Efectiva del Tiempo

3.7 Adquisición de Nuevas Unidades de Despachos.

3.8 Ampliación del Cuarto Refrigerado del Centro Romana.

BIBLIOGRAFÍA

Brighan, E. y Houston J. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. Editorial: Thomson.

Chase, R; Aquilano, a. y Jacobs, F. (2003). *Administración de producción y operaciones. Octava edición*. Santa Fe de Bogotá: Lily Solano Arévalo.

Evans J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad 7ma Edición*. México: Thonson.

Gallagher, C. y Watson, H. (2001). *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en la administración*. México: Mcgraw-Hill.

Grupo SID, SID Informa (2013). Santo Domingo. 12, 20-21.

<http://www.paulsloan.me/>

<http://marketing.about.com/od/marketingplanandstrategy/a/Marketing-Strategy-Vs-Marketing-Plan.htm>.

<http://www.degerencia.com/tema/marketing>.

Heizer, J. y Render, B. (2009). *Principios de la Administración de Operaciones 7ma edición*. México: Pablo Miguel Guerrero Rosas.

Krajewski, L. y Ritznan, L. (2000). *Administración de operaciones estrategia y análisis 5ta edición*. México: Pretice Hall.

Krajewski, L.; Ritznan, L. y Malhotra, M. (2000). *Administración de operaciones estrategia y análisis procesos y cadena de valor 8va edición*. México: Person Educación.

Niebel, B. y Freivallds, A. (2004). *Ingeniería Industrial métodos, estándares y diseño de trabajo 11va edición*. México: Alfaomega.

Spendolini, Michael J.(2005). *Benchamarking*. Bogotá: Grupo Norma.

Thompson, A. y Alonzo, S. (2004). *Administración estratégica, textos y casos*. Edición: 13va. Mcgraw Hill. México.

ANEXOS

Entrevista Dirigida a Gerentes y Supervisores de las Áreas Involucradas

¿Cuál es su grado académico?

¿Sexo masculino o femenino?

¿Cuál es su edad?

¿Qué tiempo usted tiene en la Empresa?

¿Cuál es su posición en la Empresa?

¿Qué tiempo usted posee en el Puesto?

¿Conoce usted los inconvenientes presentados a los clientes con la entrega de mercancías?

¿Cuáles son las razones que usted entiende, están afectando en las entregas de Mercancías?

¿Cómo usted entiende que podríamos contribuir en la solución de este problema?

¿Entiende usted que con estas contribuciones eliminarías los problemas existentes?

¿Cuáles serían los resultados esperados con esta contribución?



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN

