

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA UTPL

ESCUELA DE POSTGRADOS

**TEMA : MEJORAMIENTO DE LA CADENA DE SUMINISTRO PARA LA
EMPRESA DE ALIMENTOS RS&RG FOOD GROUP.**

INTEGRANTES :

ROMMEL SORIA VIZUETE
ROMEL GUACHAMIN

QUITO – ECUADOR

CONTENIDO DE LA TESIS

1.- INTRODUCCION

2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.- JUSTIFICACION

4.- OBJETIVOS

5.- MARCO TEORICO : CADENA DE SUMINISTRO INT FOOD SERVICES CORP

5.1- PROVEEDORES

5.1.1. SELECCIÓN Y CALIFICACION DE PROVEEDORES

5.1.2. CERTIFICACION DE PROVEEDORES

5.2 SISTEMAS DE ABASTECIMIENTO

5.2.1 COMPRAS LOCALES

5.2.2 COMPRAS INTERNACIONALES

5.3.- MANUFACTURA

5.3.1 PLANIFICACION DE OPERACIÓN DE PRODUCCION DE POLLO INYECTADO

5.4 .-ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION

5.4.1 ALMACENAMIENTO EN LOS CENTROS DE DISTRIBUCION

5.4.2 DISTRIBUCION DE PRODUCTOS FRIOS

5.4.3.DISTRIBUCION DE PRODUCTOS SECOS

5.5 .- CLIENTES

5.5.1. HERRAMIENTAS (CRM)

5.6.- CONSUMIDORES

5.6.1.SATISFACCION CLIENTE FINAL

Conclusiones y recomendaciones

1. INTRODUCCION

El presente proyecto tiene por objeto contrarrestar las falencias que se presentan en la empresa RS&RG Food Group. El análisis y estudio del mismo se centrará principalmente en la cadena de suministro, ya que la falta de una planificación adecuada la organización ha sufrido contra tiempos en sus planes de producción y entregas de pedidos a tiempo.

Es importante tomar en cuenta que dentro de cada organización todas las áreas interactúan y la debilidad de alguna afecta directamente a los demás departamentos, por tal motivo este trabajo involucra el mejoramiento del ambiente de trabajo en todos los niveles administrativos y que el mejoramiento de su cadena de suministro permita obtener procesos más ágiles, calidad de servicio y eficiencia para la empresa.

2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .-

En cada actividad que se realiza en la cadena de suministro, se puede ir determinando los problemas que están inmersos en cada proceso. Empezando por la relación con los proveedores, los cuales están distantes de las tendencias de integración en calidad total; y como una gran cantidad de entidades forman parte de la cadena de suministro, la solución a este problema amerita un mayor involucramiento y control para el desarrollo conjunto de un sistema de mejoramiento continuo integral.

Otro problema que se presenta en la cadena de suministro de esta empresa de alimento, es cuando se genera una sobreproducción, la misma que esta enfocada al aprovechamiento de inventario como resultado de las economías a escala o bajos precios de la materia prima. Este sobrestock nos permite descubrir una falencia en una parte de la cadena de suministro cuando esta no fluye de manera eficiente, ya que la mercadería esta lista en fábrica pero esta no puede moverse hasta no llenar la unidad de transporte; lo que genera un retraso en las entregas.

Si bien es cierto el Centro de Distribución nos protege de rupturas en el inventario, un gran desatino al interior de la empresa RS&RG FOOD GROUP es que se produce más de lo que se pueda almacenar, puesto que el Centro de Distribución es insuficiente para cubrir estos excesos de producción y almacenamiento; lo que significa que nuestro Centro de Distribución no haya tenido un estudio previo y por ende no se conoce el máximo de su capacidad de almacenamiento.

El desabastecimiento del cliente es una problemática en el siguiente eslabón en la cadena de suministro y como las organizaciones dependen de los clientes, el abastecerlos de una manera adecuada y coordinada hace que el reto de la mejora de la cadena de suministro sea una prioridad para no tener clientes desabastecidos.

Cuando los alimentos no llegan a los consumidores en las condiciones adecuadas, a la temperatura ideal y en la fecha prevista se genera un malestar común, lo que representa insatisfacción de los consumidores en cuanto al producto que ellos adquieren por no estar en las condiciones óptimas, como consecuencia de una mala estrategia de aprovisionamiento.

3. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

La Corporación RS&RG Food Group es una organización que se dedica a la producción y distribución de productos alimenticios en dos líneas básicas de consumo, la línea de productos refrigerados como son cárnicos, vegetales, papa congelada y la segunda línea de consumo que abarca a aquellos productos secos como son granos, químicos, aceites, empaque y otros.

Toda esta actividad la realiza a través de una planta procesadora de alimentos y un centro de distribución el cual abastece por medio de una flota contratada de camiones sus productos a clientes como son restaurantes de comida rápida, comida gourmet y caterings.

La empresa junto con sus Directivos estableció la propuesta de mejorar su Cadena de Suministro con el análisis, manejo y control de sus proveedores, abastecimientos de

materia prima, procesos de manufactura, almacenamiento-distribución, clientes y consumidores finales.

El análisis de proveedores se realizara con la selección, calificaron y certificación en el caso de productos alimenticios como parte de la materia prima básica en la línea de producción.

El abastecimiento de productos y materias primas será analizado a través de la gestión y negociación de las compras locales e internacionales.

La manufactura estará enfocada en mejorar su principal línea de producción que es el proceso de pollo y vegetales para ello se analizará el manejo de materias primas, sub procesos y salidas de productos terminados.

El centro de distribución es una parte fundamental e importante para la empresa para un mejor manejo del abastecimiento se optimizaran espacios físicos así como también sectorizando con nomenclaturas la ubicaciones en perchas.

La distribución se vera enfocada en el manejo de sus dos líneas de consumos, esto será con el control y administración de las flotas en cuanto a camiones fríos y camiones secos.

La organización analizará a sus clientes y consumidores desde una perspectiva de las interacciones entre ellos y la empresa para satisfacer sus necesidades con el fin de lograr su fidelidad hacia nosotros.

De acuerdo a los puntos antes expuestos el presente estudio propone alternativas de solución mediante mediciones, métodos y técnicas de la Administración en Gestión Logística las mismas que permitirán a la organización mejorar su productividad, facilite la toma de decisiones y posea una mayor competitividad en el mercado nacional desde un punto de vista del mundo globalizado que actualmente vivimos.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Mejorar la Cadena de Suministro (CS) de la empresa RS&RG Food Group mediante la planificación y organización de sus componentes como son proveedores, abastecimiento, procesos de manufactura, almacenamiento, distribución, clientes y consumidores finales.

4.2 Objetivos específicos

1. Realizar un análisis situacional de la empresa para que nos permita conocer su situación actual y presentar alternativas de mejoramiento las mismas que nos conducirán a la consecución
2. Organizar los componentes de la CS, de tal manera que se eliminen los cuellos de botella ocasionados por la ausencia de planificación.
3. Aplicar técnicas de la Administración en Gestión Logística en cada uno de los componentes de la CS con el fin de lograr el cumplimiento del objetivo general de este proyecto.

5.- MARCO TEORICO: CADENA DE SUMINISTRO RS&RG FOOD GROUP

5.1- PROVEEDORES

Cuando se trata de alimentos frescos el papel de los proveedores juega un rol preponderante para mantener la cadena de frío de los productos que están siendo proveídos o que están listos para la venta, de tal manera que en la amplia red de distribución todos y cada uno de los proveedores que están relacionados con la

actividad de la empresa se benefician de sostener una relación a largo plazo y de beneficio mutuo.

En el caso de los productos secos nuestros proveedores también deben estar alineados a las políticas de la empresa en lo que se refiere a tiempos de entrega, cumplimiento de las cantidades, respetar los precios, mantener la calidad acordada; entre otros requerimientos que deben cumplir para que la relación entre las dos partes funcione; tanto del cumplimiento del proveedor como de la empresa en los pagos a tiempo de sus facturas es lo que hace que exista una buena relación comercial de ida y vuelta .

El desarrollo de los proveedores tiene que ser un compromiso de la alta gerencia a la mejora continua, enfocado a la calidad; yo crezco ellos crecen.

Por tanto debe existir una retroalimentación en cuanto a procesos de calidad se refiere como parte de un compromiso no solo del proveedor sino de nuestra parte también. Lo que nos impulsa a entrar en un proceso de selección, calificación y certificación de proveedores

5.1.1. SELECCIÓN Y CALIFICACION DE PROVEEDORES 2 H

SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Una vez enlistados los proveedores actuales con los que ya trabajamos; estos serán sometidos a un riguroso proceso de selección, es decir serán clasificados en dos grandes grupos : los que proveen productos fríos como es el caso de la incubadora Anpalsen quien nos distribuye los pollos congelados que vienen directamente faenados del plantel avícola; y el otro grupo que le hemos definido para los productos secos, aquí están los vegetales, material de empaque, y demás productos que no requieren congelamiento. Si observamos que nuestra lista es muy pequeña o que los proveedores no son lo suficientemente competitivos con nuestras exigencias, entonces es necesario buscar nuevos proveedores para engrosar nuestra lista y continuar con la clasificación.

En este proceso de selección es necesario darles a conocer a nuestros proveedores que la empresa se encuentra en un proceso de calificación de calidad total, mediante una carta informativa y también solicitarles que llenen una encuesta con varios puntos

relacionados con los procesos de calidad que ellos mantienen si los tuvieren, o los estándares nacionales que aplican (VER ANEXO)

Posterior a estas consideraciones es necesario realizar una visita a los proveedores interesados en esta integración ínter empresarial respecto a la calidad, para tener una primera charla sobre los procesos que se deben seguir, así como el programa para la certificación de los proveedores lo que les da una garantía respecto a otros y les asegura un mercado potencial con nosotros para mantener o incrementar sus ventas producto de la calidad tanto en sus procesos como en los productos.

Esta rigurosa selección nos da la seguridad de que los proveedores van ha poder cumplir con los acuerdos contractuales, como parte del beneficio relacionado.

CALIFICACION DE PROVEEDORES

A partir de haber seleccionado a nuestro mejores proveedores, el siguiente paso es realizar una profunda evaluación de los sistemas de calidad que nuestro proveedor mantiene, y un gran referente es la encuesta inicial que le hemos enviado para que la llene y tener un amplio panorama de los procesos de calidad que aplica, tan pronto tengamos la seguridad que esta dentro de nuestras expectativas es necesario reunirnos con ellos para precisar, solicitar y obtener las primeras muestras de un producto para continuar con esta parte de la calificación del proveedor y posterior a esto llegar al establecimiento de procedimientos en cuanto a la elaboración de los mismos.

Si superada la parte de los productos, entonces es necesario la revisión de los precios para no tener sorpresas posteriores, así mismo es imprescindible el involucramiento o compromiso del proveedor en esta etapa de calidad con lo que es indispensable que ellos nombren un responsable de calidad en su empresa el mismo que controlara las especificaciones del producto que nosotros ya le hemos indicado.

Otro punto importante en cuanto a esta calificación, es realizar una inspección a las instalaciones del proveedor para comprobar las normas higiénicas o de sanidad que tienen y que directamente nos va ha someter a tomar una decisión de continuar o no con este proceso de calificación de dicho proveedor.

Los proveedores que sean calificados estarán involucrados en el desarrollo de nuevos productos, con lo cual puede tener un acceso a la revisión del nuestro proceso, y nosotros también conocer el sistema de control del proveedor para tener una mayor integridad en los procesos de ambas partes.

El hecho de meternos nosotros en los procesos del proveedor nos da la pauta también para identificar la capacidad total de producción de ellos, con lo cual es un gran paso tener ese conocimiento sobre la oferta real de producción que nos será un gran referente de reacción en cuanto a nuestra demanda de productos se refiere. Es decir al tener una mayor capacidad para responder a nuestros requerimientos la empresa no solo se beneficia en no tener roturas de stock, sino también en contar con un menor número de artículos defectuosos lo que implicaría menores inspecciones tanto en los inventarios como en la recepción de los productos.

5.1.2 CERTIFICACION DE PROVEEDORES

La certificación de proveedores es fundamental para cualquier empresa la misma que nos permitirá mejorar el producto en cuanto a los requerimientos, normas y condiciones de calidad acorde a nuestras necesidades obteniendo una relación de ganar-ganar con el proveedor.

La integración con el proveedor nos brinda ventajas como tener una relación de mediano y largo plazo, desarrollo de productos, planificación de pedidos, optimización de inventarios, disminución de gastos y una logística flexible de parte y parte.

RS&RG Food Group certificará a sus proveedores mediante un sistema de auditorías que vayan relacionadas con las normas HCPPP (.....), este sistema abarcará a todos aquellos proveedores de alimentos cuyos productos constituyan la principal materia prima en las líneas de producción de la empresa. Los productos principalmente analizados serán carnicos y vegetales.

Cartera de proveedores

A continuación se detalla a los principales proveedores a hacer certificados:

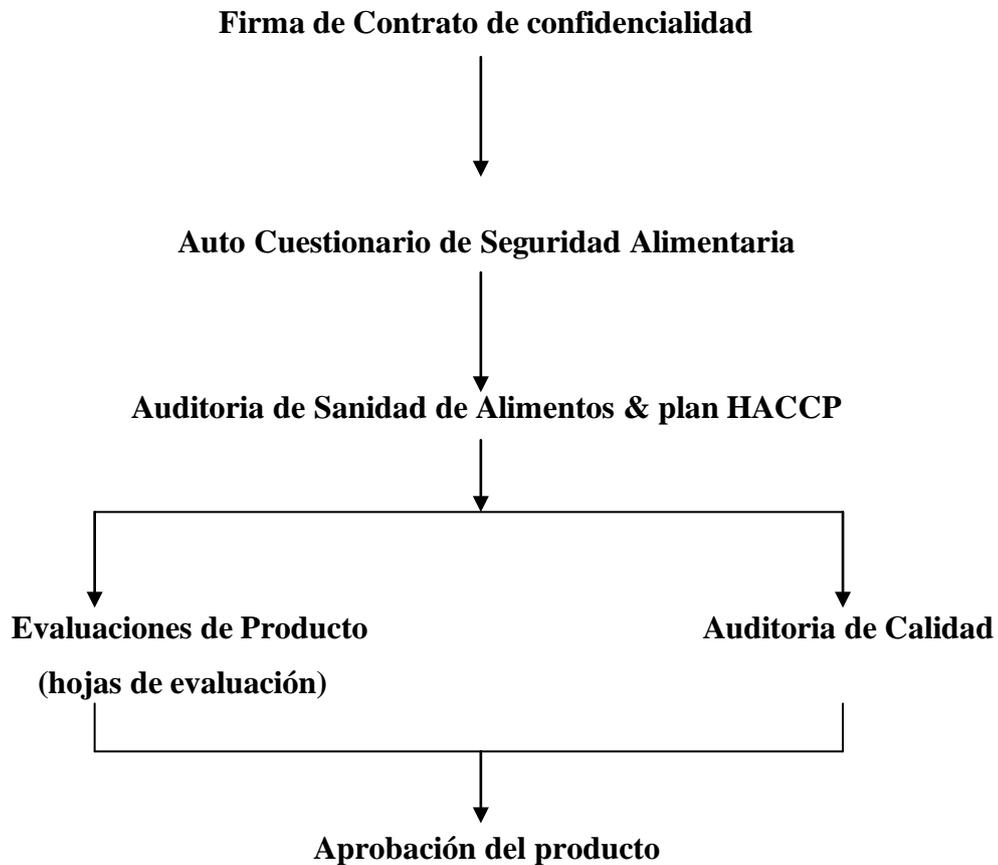
EMPRESA	PROVEEDOR	PRODUCTO
Grupo Oro	cárnicos	carne de pollo
Pronaca	cárnicos	carne de pollo y cerdo
Pofasa	cárnicos	carne de pollo
Almerhort	vegetales	tomate,col, lechuga
Aleproca	vegetales	tomate y lechuga

Proceso de Certificación

La certificación tendrá como fundamento el aseguramiento de calidad de los productos cuya base será la interacción entre Proveedores/Suply Chain/Clientes. Los principales parámetro serán:

- Asegurarse de la calidad del producto mediante auditorias
- Entregar y trabajar en conjunto las especificaciones técnicas de los productos.
- Evaluaciones continuas que verifcaran las el nivel de desempeño de cada proveedor.
- Dar las especificaciones de nuevos productos para que puedan negociar y encontrar el proveedor correcto

Se realizarán siguientes pasos para la certificación de proveedores:



Elaborado por: Rommel Guachamin y Rommel Soria

5.2 SISTEMAS DE ABASTECIMIENTO

5.2.1 COMPRAS LOCALES

El aprovisionamiento durante el pasar de los tiempos ha ido evolucionando con la Gestión de Compras desde una perspectiva del Supply Management que consiste en generar una mayor relación estratégica con los proveedores así como también del desarrollo de productos que vayan acorde a las necesidades de la organización con la optimización de recursos y siempre buscando el mejor costo.

RS&RG Food Group organizará sus compras nacionales de productos secos y fríos en tres grupos:

- a) Compras semanales, están dirigidas a aquellas compras de productos alimenticios que son utilizados como materia prima de la línea de subproductos procesados por la empresa.
- b) Compras mensuales, son compras planificadas mensualmente con entregas parciales dependiendo del producto.
- c) Compras anuales, son aquellas adquisiciones que están estipuladas con un contrato normal o de outsourcing, estas compras están diseccionados a aquellos productos que requieren de un mayor desarrollo y mejor precio lo cual se consigue con economías de escala.

***Clasificación por tipo de compra de los productos
de RS&RG Food Group***

PRODUCTO O ARTICULO	TIPO DE COMPRA	PROVEEDOR	SELECCIÓN
vegetales	Semanal	Aleproca	certificado
Cárnicos	Semanal	Pronaca	certificado
Papas	Semanal	mercados varios	calificado
Huevos	Semanal	Gigos	certificado
Granos	Semanal	molinos, ingenios	certificado
aceites y mantecas	Semanal	Industrial Danec	certificado
Químicos	Mensual	Brentag del Ecuador	calificado
Limpieza	Anual	Kimberly Clarck	calificado
descartables plásticos	Anual	Plásticos del Litoral	calificado
descartables papel y cartón	Anual	Varias imprentas	calificado

Elaborado por: Rommel Guachamin y Rommel Soria

Proceso de compra

El proceso de compra se normara de la siguiente manera:

I. Selección de proveedores.- Los proveedores serán seleccionados a través del sistema propuesto en el proyecto con el cual se clasificarán como proveedores calificados y proveedores certificados

II. Proyección de la demanda.- Utilizaremos datos históricos de los productos mas vendidos por medio de regresiones lineales y obtendremos porcentajes de participación de cada producto con respecto a las ventas totales de la empresa.

III. Ordenes de compra.- La empresa formalizará los formatos de órdenes de compras las que garantizarán las relaciones de negocios con el proveedor, las mismas que constarán de datos como:

- Información general de la empresa
- Número de orden de compra.
- Información general del proveedor
- Dirección de entrega
- Especificación y características del producto.
- Precios, unidades y cantidades compradas.

IV. Evaluación del desempeño.- La evaluación a los proveedores se la hará en función tiempos de entrega, calidad y pedidos completos con indicadores como:

- # de pedidos a tiempo / # de pedidos totales
- # de pedidos conforme a estados de calidad / #de pedidos totales
- # de pedidos completos / # de pedidos totales.

5.2 SISTEMAS DE ABASTECIMIENTO

5.2.2 COMPRAS INTERNACIONALES

Una gran función en el sistema de abastecimiento cumplen las compras internacionales, las mismas que por su naturaleza se transforma en una importacion, tal es así que nosotros estamos importando desde diferentes puntos del planeta, como es el caso de

los vasos y cajitas de cartón desde Colombia con la empresa Envases Puros de Colombia desde Bogota que es la fabrica por tanto nuestra negociación con ellos es en términos CIF (Cost Insurange Freigth) incoterms 1990. Para esta mercadería como la traemos vía terrestre el termino ideal de incoterm seria CIP; se importa cada tres meses y en tracto mulas de 12 toneladas con un promedio de 900 SKU que en volumen da 54 m3 por camión, relativamente un contenedor seco de 40 pies.

En la importacion con países miembros de la CAN (Comunidad Andina de Naciones) como es el caso de Colombia, nos vemos beneficiados de las preferencias arancelarias andinas, tal es así que por estos acuerdos regionales no pagamos ningún valor por concepto de impuestos arancelarios (Ad valoren) en la aduana al momento de la nacionalización de la mercadería en el puente de Rumichaca Distrito Aduanero. Pero si pagamos las demás tasas como es el caso del FODINFA que es el 0,5% del valor CIF ; también se paga el correspondiente 12 % del IVA que se calcula de la base imponible para impuestos, y también pagaríamos algún valor adicional por concepto de multa ante la aduana si la tuviere. Una vez cumplido los compromisos financieros ante la aduana poder dar por terminada la nacionalización de la mercadería y recién en ese momento se considera mercadería legal o ecuatoriana, lista para la comercialización o consumo; y naturalmente posterior a esto se cancelarían los valores de almacenaje para poder retirar la mercadería y transportarla a su destino ulterior.

Para la importacion de esta mercadería es importante considerar los siguientes pasos:

- 1.- La negociación inicial .- en esta parte de la importacion la negociación con Envases Puros se la realiza en dólares para no verse afectado por el diferencial cambiario de los pesos colombianos; como ya tenemos establecido un contrato de fijación de precios por un periodo establecido y también la obligación de mantener en stock una produccion mensual de sku para cumplir con despachos imprevistos; así también es importante establecer el incoterm de negociación que para nuestro caso es CIP RUMICHACA, y por ultimo las cantidades que vamos importar que usualmente es el inventario para tres

meses. Con todas estos parámetros la gestión logística empieza en ambos lados; el proveedor tiene que calcular el peso y el volumen de carga, cubicar los sku en el o los contenedores, contratar el medio de transporte adecuado para el transito de la mercadería y proceder con los documentos de exportación.

2.- Por nuestra parte una vez que tenemos puesta en firme la orden de compra que esta ya en produccion en Colombia, procedemos a elaborar la nota de pedido que es el documento donde consta la cantidad a importar, el valor unitario y total, la descripción de la mercadería, la partida arancelaria que para nuestro producto es 4819.50.00.00 , fechas y demás datos propios del documento.

3.- Tomar aplicación de seguro local .- aun cuando la mercadería viene con seguro internacional por la negociación CIF , pero dentro de nuestra legislación ecuatoriana se exige que para toda mercadería de importacion se debe tomar un seguro local con su respectiva aplicación en términos C&F (Cost and Freigth)

4.- Solicitud de embarque de la mercadería .- anteriormente antes de embarcar cualquier mercadería era imprescindible primero la aprobación del DUI ante el Banco Central y obtener los permisos sanitarios si lo requiriese, inclusive la inspección de la mercadería en origen antes de embarque, sin estos pasos previos se consideraba que la mercadería no cumplía con los requisitos legales establecido por los organismos de control; pero actualmente ya no es necesario estos pasos antes mencionados, basta con tener la nota de pedido para esta mercadería y solicitar directamente al proveedor el despacho de la mercadería.

5.- Recolectar los documentos de importacion para la nacionalización de la mercadería y estos son: factura comercial de exportación, lista de empaque, certificado de origen, póliza de seguro, carta porte (para nuestro caso o b/l o guía aérea para otros casos dependiendo el medio de transporte) .

6.- Nacionalización de la mercadería .- consiste en ingresar la información o datos que constan en los documentos de importacion antes mencionados al sistema SICE que es la pagina de la ADUANA , para posterior ingresar la documentación física a las instalaciones de la aduana (Distrito Rumichaca) , esta mercadería entrara a un aforo físico de la mercadería para

comprobar que todo este bien tanto en cantidades como en valores de lo físico frente a papeles ; pagamos los impuestos, cancelamos el almacenaje y podemos sacar la mercadería de la aduana.

7.- Contratación del medio de transporte adecuado para el transito de la mercadería hacia nuestro Centro De Distribución, donde se hará el conteo físico de la carga y controles de calidad del caso.

8.- Ingreso al sistema de los costos finales de la importacion, mediante la liquidación de importacion que hemos elaborado con todos los costos incurridos en la importacion, una vez cargado al sistema estos valores y cantidades de inventarios entonces recién podemos disponer de la mercadería para el respectivo abastecimiento a locales .

Toda esta operación logística llevada a cabo para nuestro material de empaque, se la realiza también para los demás productos que importamos, con el objeto de cumplir con el abastecimiento a los locales como efecto de mantener la continuidad operativa del sistema proveedores-nosotros-cliente; manteniendo los niveles de servicio establecidos, entregando al menor costo y bajo los estándares de calidad requeridos.

El mejorar el sistema de abastecimiento de los importados implica contar con embarcadoras, navieras, transportistas, agentes afianzados idóneos y calificados que permitan menorar los tiempos de aprovisionamiento de los productos importados para contar con los inventarios adecuados y necesarios para cubrir con todas las gestiones y operaciones de despacho.

Otros productos que importamos son los condimentos, mayonesas, pickles y aderezos para las ensaladas, palillos de dientes, mostazas, sorbetes, cortadoras de carne, mezcladoras, hornos,

entre otra gama de productos y equipos que los traemos de Estados Unidos; en cuanto a estos productos se produce una logística interesante: la compra es en cada estado del proveedor para luego consolidar las cargas en una bodega transitoria que tenemos en Miami, donde se paletiza, se emplastifica, se cuenta y embala todas las mercaderías que llegan a este centro de acopio, en donde se procede a contratar la naviera y arrendar los contenedores que serán llenados con toda esta mercadería perfectamente cubcada y apilado los pallets con la mercadería dentro del contenedor. Se estima una fecha de zarpe del buque y se programa una fecha de arribo a puerto ecuatoriano donde el buque va ha atracar, para proceder con las

maniobras de descargue del buque y entrega de manifiestos de carga a la aduana; para proceder con los pasos ya revisados de una importacion normal.

Ver foto contenedor descargando

Como variadas son las mercaderías que importamos, variados son los lugares de origen de las mismas y variadas son las condiciones de embarque ; así tenemos los quesos y chocolates que debe mantenerse la cadena de frío desde que sale de los cuartos fríos del proveedor y es realizado el pick up en un camión apropiado manteniendo la refrigeración a 8 grados centígrados con dirección al centro de acopio del embarcador para de igual manera conservarse en frío hasta que sea recogida la carga para ser embarcado en el avión mas próximo el mismo que de igual va ha mantener la cadena de frío y una vez que llega el vuelo a zona primaria en el aeropuerto de Quito se procede con la nacionalización de mercadería, teniendo en cuenta que el corte de guía debe ser inmediatamente que llegue la carga para que no sufra alteraciones en la temperatura ya que esta expuesta a movimientos y manipulaciones al interior de las bodegas aduaneras.



Así mismo el contar con un buen sistema de abastecimiento hacia los clientes es responsabilidad nuestra, es decir contar con un buen despliegue de logística de despacho que por otro lado permitiría conseguir una reducción en los inventarios y satisfacción de nuestros clientes en las entregas a tiempo de los productos.

5.3.- MANUFACTURA

La organización del proceso de producción, es la coordinación, programación y previsión de las actividades y necesidades del ciclo productivo con el fin de incrementar la productividad.

Los pronósticos de las demandas futuras del producto final son necesarios dentro de la organización de la producción, que servirá para proyectar los requerimientos, la capacidad productiva, el proceso operativo, el análisis de ubicación y distribución física de los elementos productivos de la empresa.

Es por ello que el presente capítulo propondrá a la organización un documento técnico que le permita planificar y controlar el proceso productivo del pollo inyectado el cual se relaciona de forma directa con el 80% de las ventas del producto final.

5.3.1 PLANIFICACION DE OPERACIÓN DE PRODUCCION DE POLLO INYECTADO

El diseño del proceso productivo de la empresa tendrá por objeto encontrar una manera de producir bienes que cumplan con los requerimientos de los clientes, las especificaciones del producto al mejor costo.

El proceso del pollo inyectado es una línea de “proceso continuo”, ya que posee corridas de producción continuas. Para una mejor planeación y control del presente enfoque será necesario diseñar un esquema representativo de las actividades que se vayan a realizar en la elaboración del pollo inyectado. VER ANEXO #1

La interacción de los elementos que intervienen en este proceso serán representados en un Diagrama de Entrada –Transformación y Salida. VER ANEXO # 2

5.4 .-ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION

5.4.1 ALMACENAMIENTO EN LOS CENTROS DE DISTRIBUCION

Primeramente para determinar la capacidad de almacenamiento de un centro de distribución es necesario recurrir a los planos de construcción del mismo, para determinar las áreas de tránsito, almacenamiento, actividades, estructural y poder establecer las áreas útiles de almacenamiento y así poder determinar la capacidad máxima de almacenamiento; para no sobredimensionar la producción y almacenamiento de inventarios; puesto que un gran almacenamiento se traduce en un exceso de inventario y para disminuirlo se rebajan los precios, para vender nuestro inventario más rápidamente, lo que refleja una menor utilidad y una reducción de los ingresos para la empresa.

Como se puede apreciar en la foto los productos de más alta rotación, así como los productos pesados y voluminosos están cerca del área de despacho



Esto basado en el concepto de minimizar las distancias de recorrido para que sufra la menor manipulación el producto, de modo que llegue en perfectas condiciones al cliente final.

El hecho de integrar hombres, maquinarias y materiales en movimiento hace que la gestión de almacenamiento sea una tarea de mucho cuidado tanto en la carga como descarga; y mas aun cuando se trata de mercancías perecibles, de alto valor y de fácil destrucción como es el caso de las materias primas para la elaboración de los alimentos que la empresa comercializa. En este contexto es imperante realizar un análisis ABC para tener una mejor accesibilidad a los productos, así los de mayor uso estarán en los primeros niveles de los racks, luego los de mediana rotación o importancia en el nivel B y por ultimo en la parte superior los tipo C .



Al interior de los almacenes se realizan una serie de operaciones como la construcción de pallets mixtos, la recepción de mercaderías, despachos, picking, preparación de pedidos, armado de palletes normales, clasificación de retornos, devoluciones, en fin una serie de operaciones que están normados y direccionados por el tamaño de los pallets, ya que es importante esta unidad de medida y transporte con lo que se puede establecer la eficiencia operacional del almacén. Los pallets completos son un gran referente para el apilamiento de los productos y la utilización adecuada de los espacios del almacén cuando se tiene un adecuado pronostico de ventas y de producción con lo que se estandarizaría la capacidad máxima de carga de los pallets completos, teniendo muy en cuenta la fuerza de apilamiento del embalaje para que no suceda lo que podemos apreciar en la foto.

foto mayonesas rotas

Es muy importante considerar la altura del centro de distribución ya que este determinara la altura de apilamiento de los palletes en los racks, así mismo hay que considerar cuantas posiciones de pallets al piso son necesarias para determinar cuantos pallets se puede almacenar. Para llegar a este conocimiento es necesario aplicar las siguientes formulas:

inventario promedio diario / unidad de almacenamiento pallets = total pallets almacenar

pallets total almacenar / pallets max de apilamiento = posiciones de pallet en el piso almacenar

También es necesario considerar para esta determinación de capacidad de almacenamiento de un centro de distribución la profundidad de la fila de pallets al piso que se puede almacenar sin necesidad de racks para otro tipo de productos, como nuestros bidones de cerveza para los adobos.

Todos estos cálculos evidentemente nos servirán para establecer el costo de almacenamiento de nuestros productos o inventario, si bien es cierto el almacén añade valor al cliente pero también un costo al producto.

5.4.2 DISTRIBUCION DE PRODUCTOS FRIOS

RS&RG food Group distribuye una serie de productos fríos que un 90% son procesados en su planta de alimentos, como es el caso de los cárnicos que son cortados, inyectados y empacados. De igual manera con los vegetales, granos y papas que son empacados al vacío en fundas de de 1 Kg. y ½ kg.

Es muy importante que los productos mantengan la *línea de frío* desde la planta hasta los cuartos fríos en los locales de sus clientes, para ello se ha propuesto distribuir en camiones estrictamente equipados con termoking cuya contratación será tercerizada con el fin de mantener un precio de transporte acorde al mercado. Este estudio se realizará un año tiempo que nos ayudará a decidir si la empresa se encuentra o no en capacidad de comprar su propia flota de camiones fríos.

Recepción y Elaboración de pedidos

Los pedidos de los clientes serán receptados todos los días vía e mail y fax en la planta hasta las 11 am en la tarde se procederá a realizar la producción para preparación y despacho de la mañana siguiente con eso se garantizará un producto fresco y de calidad.

En los camiones la carga será consolidada de todos los pedidos del día, dividida en carnicos, vegetales y granos los mismos que estarán correctamente separados por kavetas plásticas con el fin de que no exista contaminación cruzada.

Rutas de entrega

Todos los días los camiones cubrirán cuatro rutas importantes de la ciudad que son centro, sur, norte y los valles, en estas dos últimas irán dos camiones por ruta debido a la alta demanda de los pedidos, esto sucede porque la mayoría de los clientes se encuentran concentrados en estas zonas.

5.4.3. DISTRIBUCION DE PRODUCTOS SECOS

Los productos secos distribuidos por RS&RG Food Group constituyen aquellos alimentos secos, productos de limpieza e insumos y empaques (cartón y plásticos).

Estos artículos serán distribuidos de acuerdo a su SKU establecido para su despacho, a continuación se detalla una lista de los principales productos secos con sus respectivos SKU : VER ANEXO # 3

Recepción y elaboración de pedidos

Los pedidos se recibirán los martes y jueves de cada semana hasta las 3 pm, los mismos que serán preparados en palets consolidados y a la vez almacenados dentro de kavetas plásticas para que no exista deterioro de los productos.

Rutas de entrega

Al igual que los productos fríos se harán cuatro rutas con la diferencia que las entregas se realizarán dos días a la semana (miércoles y viernes), así se logrará cubrir con las necesidades de nuestros clientes y dependiendo el caso el sistema será flexible y se ampliará a tres días a la semana.

5.5 .- CLIENTES

5.5.1. HERRAMIENTAS CUSTOMER RELASHIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Una herramienta que se puede usar para monitorear al cliente es el CRM como una estrategia de negocios de la empresa que escuchan al cliente y responden a sus requerimientos, es decir personalizar la atención al cliente, que clientes deben ser servidos por que bodega, con que productos y en que cantidades; dándole así la atención que se merece con un intercambio de información y proceso puertas adentro de la empresa como un objetivo cultural el visualizar al cliente como el elemento generador de expansión de la empresa y como un principio del marketing relacional poniendo énfasis en la relación, la interactividad y el servicio al cliente .

De ahí la conclusión de que todos los negocios existen debido a los clientes y por ello el servicio a clientes y administración de ordenes debe ser un lineamiento para conseguir la fidelizacion del cliente hacia la empresa y esta relación permitirá que se de la recompra como síntoma de la satisfacción total del cliente. Llevando a los clientes a una relación a largo plazo debido a que hemos enfocado nuestra atención a escuchar sus necesidades y a la adaptación de los productos a las necesidades de los clientes, dándoles el mejor costo, la entrega en el menor tiempo, y naturalmente los productos con la mejor calidad, requiriendo cosas especiales para el cliente.

Para que nuestro CRM tenga mayor efectividad es importante segmentar a los clientes es decir tratar clientes diferentes en forma diferente para entender claramente sus necesidades y requerimientos, con esta estrategia lo que se pretende es ir mejorando con la experiencia del trato a los clientes.

Si nuestra empresa cuenta con un sistema de ERP y la integración mediante módulos de todas las áreas de la empresa tanto bodegas, contabilidad, compras, importaciones, auditoria, sistemas, etc. entonces el siguiente proceso seria integrar el CRM a nuestro

ERP, para que toda la empresa como un asunto cultural interactue de una manera eficiente entre clientes internos y en especial con los clientes externos, es decir aplicar un enfoque estratégico empresa / cliente.

5.6.- CONSUMIDORES

5.6.1.SATISFACCION CLIENTE FINAL

Como resultado del mejoramiento en la cadena de suministro, el cliente es el evaluador de una buena gestión de mejoramiento, y el indicador es la satisfacción del cliente; lo que abarca un sin número de consideraciones como el tiempo de respuesta en la entrega de los productos, cumplimiento de ordenes, calidad a los productos, entre otras.

Para llegar a la satisfacción del cliente es importantísimo identificar el perfil de los clientes, de tal manera que sepamos cuales son sus requerimientos elementales y atacar sobre esas necesidades.

Se puede categorizar a los clientes por el valor que para la empresa significa y de esta manera como importante es el cliente debemos ponerle mucho énfasis en la atención y satisfacción al cliente, hay otro grupo que se categoriza por las necesidades que tienen de producto, entonces con estos parámetros podemos evaluar sus requerimientos tanto de calidad como de servicio.

Otra manera de conseguir la satisfacción es que la empresa tiene una filosofía de simplemente vender lo que se tiene sino que producir lo que el cliente necesita, con ellos producimos a la medida de acuerdo a las necesidades personales de nuestro cliente, con lo cual el cliente se siente satisfecho con el producto y eso es satisfacción total del cliente.

Entendiéndose como cliente a los consumidores finales, quienes reciben el producto ideal, en perfectas condiciones, a la temperatura adecuada con todas las normas de calidad y requerimientos del mercado apto para el consumo humano y con todas las reglas de sanidad tanto internas de la empresa como las establecidas por la ley, es así que este consumidor final para nosotros representa el resultado de una buena gestión de logística en la cadena de suministro

CONCLUSION .-

Una optima gestion de la cadena de suministro nos ha llevado a reducir procesos y a optimizar los recursos disponibles, como financieros, tecnologicos, humanos y de equipos, reduciendo los tiempos de entrega de los pedidos y llegando a la satisfacción total del cliente .

RECOMENDACION .-

Se recomienda que el personal tenga mayor capacitación en cuanto a procesos, uso de equipos, mejor manejo de los sistemas informáticos (ERP) .

Así mismo se recomienda que la empresa vaya innovando sus métodos y técnicas en gestión administrativa a nivel de todas las áreas, tal es el caso de la gestión en logística, la misma que se ha aplicado en el presente proyecto.