



FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 26 de Abril de 2013



INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: Logística inversa de una cadena de suministro masivo de alimentos

Integrantes: BRAHIN, Miguel Ángel

ROMERO, Walter Matías

Profesor Tutor del PG: DALLA COSTA, Cesar

Miembros del Tribunal Evaluador: RENZULLI, Marcelo

BARRAGÁN, Claudio

Resolución del Tribunal Evaluador

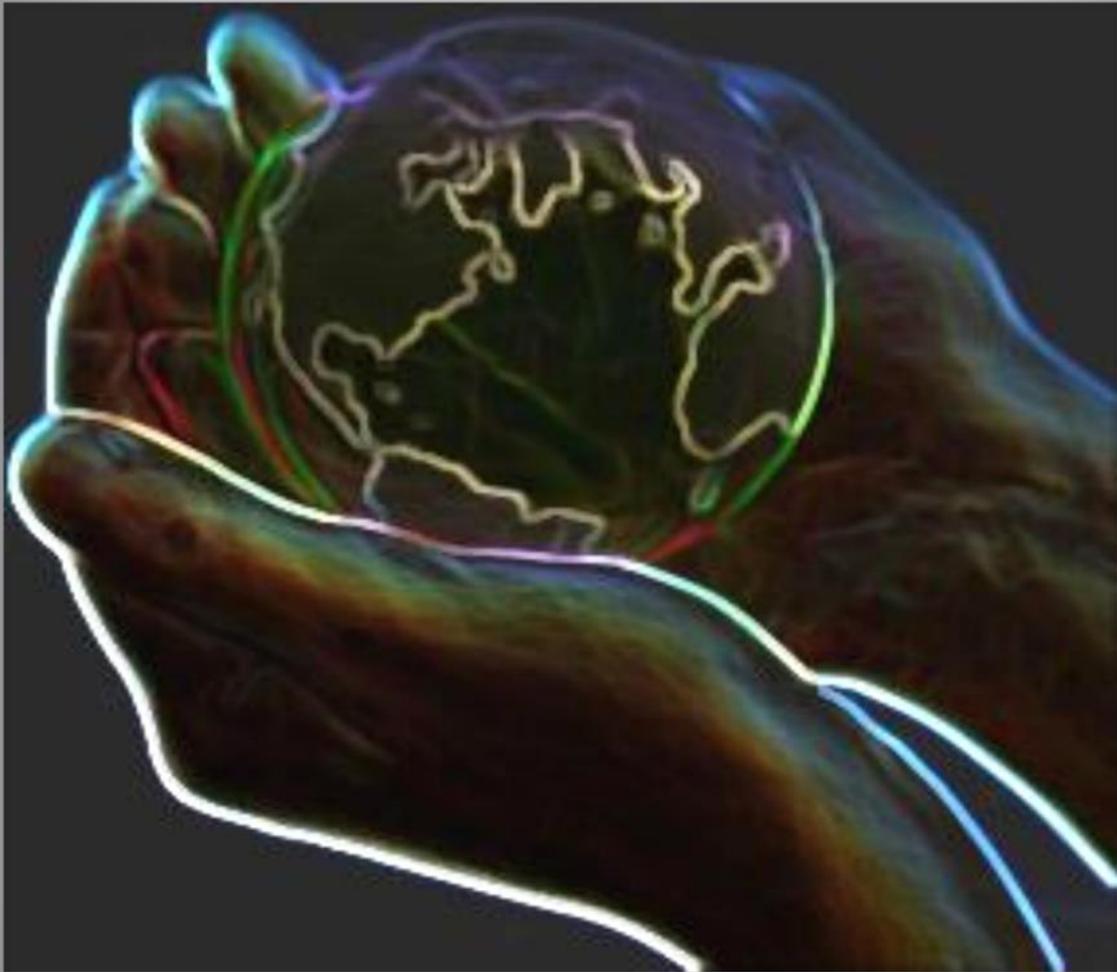
El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.

El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.

Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....



***“LOGISTICA INVERSA DE UNA
CADENA DE SUMINISTRO MASIVO
DE ALIMENTOS”***



DEDICATORIA

Agradecemos a nuestros entornos que nos dieron las facultades para pensar en nuestros futuros y sobre todo a nuestros padres por brindarnos los medios necesarios para continuar con nuestra formación educativa y un gran apoyo incondicional de nuestros amigos para lograrlo.

A nuestros profesores que son nuestros formadores de los hombres y mujeres del mañana, sobre la bases de valores morales, éticos y de mucho humanismo, quienes con mucha paciencia y bondadoso amor cincelan los corazones de nosotros. No tenemos más palabras para seguir diciendo el gran regocijo que nos da poder terminar esta carrera en donde profesores y compañeros dejan parte de su vida, para dar vida a las ilusiones de niño y que hoy en día se hacen realidad. Solo sé que este camino es solo el comienzo de una gran historia de virtudes y desafíos.

Muchas gracias...



AGRADECIMIENTO

Un ambiente propicio genera actitudes y comportamientos adecuados y pertinentes, compromisos firmes y equilibrados, resultados con alto desempeño, por ello agradecemos a todos los que nos brindaron, sin interés alguno, un gran apoyo en el Instituto Universitario Aeronáutico.

En particular, nuestro agradecimiento al profesor e ingeniero RENZULLI Marcelo, por sus atinadas observaciones y guía profesional y por darnos la oportunidad en esta institución de aprender sobre herramientas logísticas que nos enfrentaremos en nuestro futuro

A pesar de los problemas que surgen diariamente, damos gracias a nuestras familias, de todos nuestros corazones, a ellos por darnos frutos de amor, paciencia, fe y su perdón en los errores durante la época de este proyecto, por y para siempre

GRACIAS.



“...El proceso de planificación, ejecución y control del eficiente flujo rentable de los productos alimenticios, en proceso de inventario, información de productos y conexos desde punto de consumo al punto de origen con el fin de recuperar el valor del alimento, reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos o la correcta eliminación del mismo, la Logística de Reversa debiera ser un proceso más dentro de la cadena de aprovisionamiento y que resulta aplicable a cualquier tipo de industria, y el concepto no es evitar una pérdida, sino contar con un proceso que genere rentabilidad tanto social y económica...”¹³

¹³ Extraído y adaptado de <http://es.scribd.com/doc/48582022/LOGISTICA-INVERSA-Y-LOGISTICA-VERDE>



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Licenciatura en Logística

Proyecto Final de Grado



“LOGISTICA INVERSA DE UNA CADENA DE SUMINISTRO MASIVO DE ALIMENTOS”

Integrantes:

BRAHIN, Miguel Ángel

ROMERO, Walter Matías

Tutor:

Dalla Costa, César



INDICE

RESUMEN	13
GLOSARIO	14
OBJETIVO GENERAL	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
ALCANCE ¹⁴	17
INTRODUCCION	18
CAPITULO 1	
MARCO TEORICO	19
1.1 LOGISTICA	20
1.2 ROL LOGÍSTICO	21
1.3 LOGISTICA REVERSA	21
1.3.1 Clasificación	23
1.3.1.1 Logística Reversa Roja	24
1.3.1.2 Logística Reversa Verde	25
1.4 CENTRO DE CONSOLIDACION Y DISTRIBUCION	27
1.5 PICKING	28
CAPITULO 2	
RELEVAMIENTO	30
ASPECTOS GENERALES	31



2.1 UBICACIÓN	31
2.2 CLASIFICACION	32
2.3 COMPONENTES DEL MEDIO AMBIENTE ESPECÍFICO	33
2.4 TOPOGRAFIA DE RED	38
2.5COMPETIDORES.....	39
2.5.1 Participación de CYRE en los distintos mercados.....	40
2.6 GOBIERNO	40
2.7 GRUPO DE PRESIÓN.....	41
2.8 IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN SOBRE CYRE	43
ASPECTO PARTICULAR.....	44
2.9 TOMA DE DECISIONES	44
2.10 PLANEAMIENTO	46
Visión	46
Definición de Objetivos.....	46
Metas	46
Plazos de Planificación	47
Estructura Organizacional	47
2.11 DEPARTAMENTALIZACION.....	48
2.12 DESCRIPCIÓN DE LA LOGÍSTICA DE LA ORGANIZACIÓN	50
2.12.1 Sistema Logístico	50
2.12.1.1 <i>Redes Logísticas</i>	50
2.12.1.2 <i>Recursos logísticos</i>	51
2.12.1.3 <i>Recursos logísticos y gestión de flujos físicos</i>	51



2.12.2 Descripción de medios logísticos	52
2.12.2.1 Máquinas para movimiento de materiales.....	52
2.12.2.2 Mobiliario para almacenamiento y picking	55
2.12.2.3 Capacidad de Almacenamiento en cámaras de Frío	56
2.12.2.4 Contenedores.....	57
2.12.2.5 Hardware y Balanzas	59
2.12.2.6 Recursos logísticos tercerizados.....	60
2.12.3 Recursos Financieros.....	61
2.12.4 Ciclo logístico	61
2.12.5 Layout general.....	62
2.12.6 Deposito general	63
2.12.7 Deposito de devoluciones	64
2.12.8 Mapa de proceso general.....	65
2.12.9 Mapa de procesos de devoluciones.....	66
2.12.10 Tipo de Relaciones.....	67
2.12.11 Comunicación.....	67
2.12.12 Estructura de gerenciamiento Logístico	68
2.12.13 Auditoría Logística.....	69
2.12.14 Redes logísticas de entrada-interna y salida.....	69
2.12.15 Control.....	71
2.13 SISTEMA DE INFORMACIÓN. GESTIÓN DE FLUJOS INFORMATIVOS Y FINANCIEROS	72
2.13.1 Medios del sistema y sistemas informáticos logísticos.....	72
2.14 CHECK LIST DE RELEVAMIENTO DE SUCURSALES.....	73
2.15 LOGISTICA INVERSA DE CENTRO DE DISTRIBUCION	78
2.15.1 Procedimiento de Logística Reversa	79



2.14.2 Documentos Participes en Logística Reversa	81
CAPITULO 3	
DIAGNOSTICO.....	84
ASPECTO GENERAL.....	85
3.1 FACTORES DE DIFERENCIACION COMPETITIVA.....	85
3.2 DIAGNOSTICO FODA.....	86
3.2.1 Aplicación	86
3.2.2 FODA relativo.....	87
3.3 BENCHMARKING.....	88
3.3.1 Estrategia genérica	89
3.4 RELEVAMIENTO DE LA LOGÍSTICA DE LAS SUCURSALES Y ASPECTOS RELATIVOS A DEVOLUCIONES Y SUS CAUSAS	89
3.4.1 FODA ESPECÍFICO.....	89
3.4.2 Relevamiento sucursal 24 ITUZAINGO.....	91
3.4.3 Relevamiento sucursal 33 ALTA CORDOBA	93
3.4.4 Relevamiento sucursal 20 VILLA ALLENDE	95
3.4.5 Relevamiento sucursal 26 ALTO ALBERDI.....	97
3.5 COMPARACION ENTRE CENTROS DE DISTRIBUCION	99
3.6 ASPECTOS RELEVANTES ENTRE SUCURSALES	100
3.7 COMPARACION ENTRE SUCURSALES – proceso de devoluciones.....	101
3.8 RELEVAMIENTO DE PROCESO DE LOGISTICA EN CENTRO DE DISTRIBUCION DELFIN	101
3.9 CONCLUSIÓN DEL RELEVAMIENTO	102



CAPITULO 4

PROPUESTA DE MEJORA	104
4.1 INTRODUCCIÓN	105
4.1.1 Casos de sobrestock.....	106
1° CAUSA: Arribo diario de mercadería	106
2° CAUSA: Agregado de refuerzo manual	106
4.1.2 Casos de roturas	106
1° CAUSA: Sobrestock en el depósito	107
2° CAUSA: Mal estibamiento de ítems, ofertas o punteras de góndola	107
3° CAUSA: Trato brusco de la mercadería	107
4.1.3 Casos de mercadería vencida o muy pronta a vencer	107
1° CAUSA: Falta de organización en la trastienda.....	107
4.1.4 Casos de ofertas	108
1° CAUSA: Lanzamiento de ofertas sin previa evaluación.....	108
4.2 PROPUESTAS DE MEJORA.....	108
4.2.1 A nivel estratégico	108
Ventajas de la propuesta	110
4.2.2 A nivel táctico	111
Ventajas de la propuesta	112
4.2.3 A nivel operativo.....	112
Ventajas de la propuesta	113
4.3 MAPA DE PROCESO DE LOGÍSTICA REVERSA PROPUESTO	115
4.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTO PROPUESTO	118
4.4.1 Objetivo	118
4.4.2 Alcance.....	118



4.4.3 Vocabulario	118
4.4.4 Método	119
4.5 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SUGERIDO	123
CONCLUSIÓN	124
bibliografía consultada	126
Otras fuentes de consultas:.....	127

RESUMEN

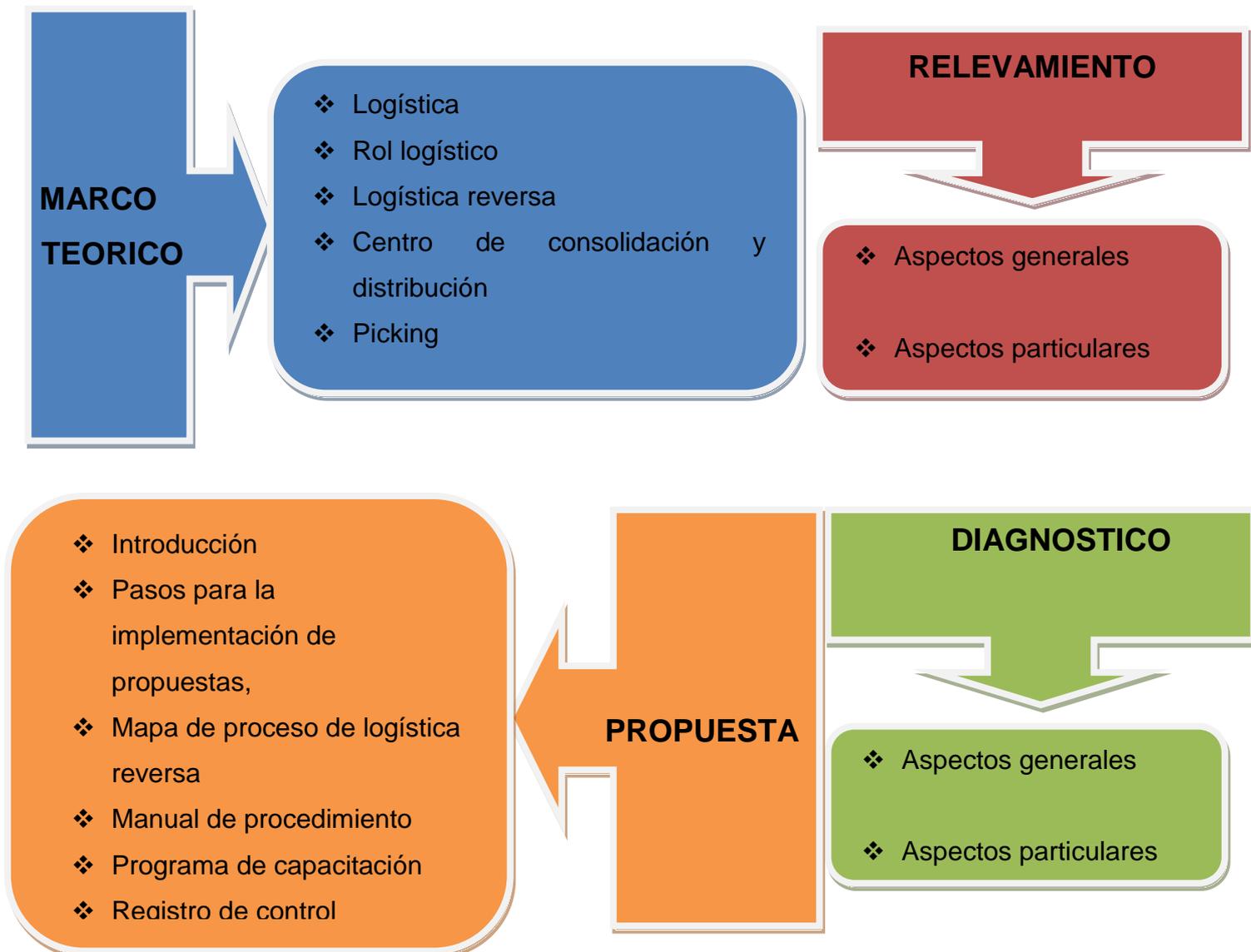
En el presente trabajo se estudió y analizó una empresa orientada al rubro alimenticio, en el cual se hizo hincapié sobre el proceso logístico inverso, dejando el análisis de la cadena de devoluciones para ser aplicado en el futuro de la empresa.

Se relevaron y analizaron los movimientos de materiales e información en:

- ✓ Centro de distribución
- ✓ Sucursales
- ✓ Depósito de devoluciones

Una vez realizada estas tareas, se propuso una serie de mejoras para los procesos logísticos inversos y se aconsejó una serie de mejoras para el resto del proceso logístico de la empresa.

A modo de resumen, en el siguiente diagrama reflejamos la estructura del trabajo.





GLOSARIO

ALMACENAMIENTO: son aquellas actividades que permiten el correcto almacenaje de productos y la preparación de pedidos.

CADENA DE ABASTECIMIENTO: Es el proceso que involucra desde la compra de la materia prima hasta la entrega del producto terminado al consumidor final.

CALIDAD: la totalidad de las características de una totalidad que le confieren la actitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas.

CONTROL DE CALIDAD: técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para satisfacer los requisitos de la calidad.

ENBALAJE: Objeto destinado a envolver o contener temporalmente un producto o conjunto de productos durante su manipulación, almacenamiento o presentación con el fin de protegerlos o facilitar estas operaciones. En un sentido más general, este término designa igualmente los medios y métodos empleados para realizar estas operaciones.

FIFO – FEFO: del inglés "firts in, firts out" significa "primero en entrar, primero en salir"

FLUJO DE MATERIALES: son las mercaderías y servicios que fluyen por la Cadena de Abastecimiento.

GESTIÓN LOGÍSTICA: el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades logísticas de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola no podría alcanzar

LAY OUT: Se refiere a la adecuada distribución física dentro de una planta o almacén.

PACKAGING: En su definición más estricta vendría a ser la ciencia, el arte y la tecnología de inclusión o protección de productos para la distribución, el almacenaje, la venta, y el empleo



PALLET: Plataforma horizontal rígida, de altura mínima compatible con la manipulación por medio de transpallets, carretillas elevadoras u otros equipos adecuados, utilizada como soporte para la recogida, el apilamiento, el almacenamiento o el transporte de mercancías y cargas.

PICKING: Operación que consiste en retirar, de su ubicación en el stock, los diferentes elementos (pallets, embalajes o unidades de venta al consumidor) de un pedido.

RACK: Estantería de almacenamiento formada por escaleras, lizos y accesorios de identificación y seguridad.

RECICLAJE: Reelaboración dentro de un proceso de producción de residuos con el fin de reutilizarlos de acuerdo con su función inicial o con otros fines, incluyendo el reciclaje orgánico.

RICHERO: Definición vulgar que se le asigna al operador de un auto elevador dentro de CD.

STOCK: Cantidad de productos, materias primas, herramientas, etc., que es necesario tener almacenadas para compensar la diferencia entre el flujo del consumo y el de la producción. Constituye una inversión que permite asegurar en condiciones óptimas la continuidad de las ventas, las fabricaciones y la explotación normal de la empresa.



OBJETIVO GENERAL

Incorporar, desde el cambio cultural y de los procesos de la organización, mejores prácticas que permitan gestionar de manera eficaz y eficiente el proceso de logística reversa, minimizando de esta manera los costos y aumentando la calidad del servicio

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Minimizar las causas de devoluciones permanentes
- ✓ Gestionar devoluciones inevitables
- ✓ Analizar propuestas de mejora



ALCANCE

El alcance gestional dentro del proyecto, es la LOGISTICA REVERSA a lo largo de la cadena integral.

A su vez realizamos relevamiento en el centro de consolidación y distribución, y en 4 sucursales que tomamos como muestra representativa del total de sucursales.

A continuación mencionamos el alcance gestional de cada lugar:

- El alcance gestional, dentro del centro de distribución, es el proceso de LOGISTICA DE SALIDA.
- El alcance gestional, dentro de las sucursales que se tomaron como muestra, es el proceso de LOGISTICA DE ENTRADA y LOGISTICA INTERNA.

INTRODUCCION

Allá por el año 1970, Pascual Brasca y sus hijos Ricardo, Carlos y Daniel, decidieron emprender un negocio en el rubro de venta de alimentos, inaugurando el 22 de Agosto de 1970 el primer local de supermercado al que llamaron “Supermercado Brasca”, el cual fue el primero de una larga cadena de locales de la firma.

A partir del año 1984, Brasca Hnos cambia su figura societaria a CYRE S.A. manteniendo su actividad comercial, asociándose con la cooperativa Cordiez con el objetivo de adquirir mejores precios y descuentos en grandes volúmenes de mercaderías. La empresa continuó su crecimiento sostenidamente, llegando a contar en el año 1994 con 14 sucursales.

Hoy CYRE S.A. cuenta con 36 sucursales que concentran el total de operaciones de suministro masivo de alimentos.





CAPITULO 1

MARCO TEORICO





1.1 LOGISTICA

En la actualidad, la Logística ha adquirido gran relevancia en el ámbito empresarial interno y externo por poseer un carácter operacional y funcional para quienes deciden aplicarla como un marco referencial y/o un mecanismo de planificación.

Si bien es cierto que el origen y el consiguiente desarrollo de esta actividad se produjeron de forma paralela a la evolución de la humanidad, también lo es el hecho de que su concepción ha virado con el correr del tiempo. Anteriormente, se la asociaba solamente con tener el producto correcto, en el sitio adecuado, en el momento oportuno y al menor costo posible; pero hoy, estas tareas han sido redefinidas para pasar a ser consideradas como un proceso de alta complejidad, motivo por el cual el término Logística tiene varias acepciones:

- ✓ *“La Logística es aquella parte de la gestión de la Cadena de Suministro que planifica, implementa y controla el flujo -hacia atrás y adelante- y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores.”¹⁵*
- ✓ *“el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.”¹⁶*
- ✓ *“una función tendiente a satisfacer las necesidades expresadas o latentes, a las mejores condiciones económicas para la empresa y para que ésta pueda ofrecer un nivel de servicio determinado.”¹⁷*
- ✓ *“el proceso de administrar estratégicamente el movimiento y el almacenaje de los materiales, las partes y el producto terminado desde el proveedor hasta el cliente.”¹⁸*

¹⁵ Definición del CLM extraído de libro Logística 1, Instituto Universitario Aeronáutico

¹⁶ Real Academia Española (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (Vigésima segunda edición). Madrid (España): Espasa Calpe.

¹⁷ AFNOR. Asociación nacional francesa que desarrolla actividades internacionales de normalización.

¹⁸ Martín Christopher. Profesor de Logística de la Universidad Cranfield (Bedfordshire, Reino Unido).



Estos significados se encuentran estrechamente vinculados, ya que ponen de manifiesto que la Logística es una herramienta elemental para que una determinada organización pueda mantenerse activa frente a sus posibles competidores, en la constante lucha que requiere el mercadeo incesante.

1.2 ROL LOGÍSTICO

La importancia de la Logística deriva de su funcionalidad, es decir, del rol que cumple dentro de una empresa.

Básicamente, es la encargada de gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos, el control de inventarios y el flujo de información, mediante los cuales la organización y su consiguiente canal de distribución se encausan, logrando obtener una maximización en términos de costos y efectividad en lo que refiere a competitividad y rentabilidad.

Es precisamente por los beneficios conseguidos, que los grupos empresariales adoptan a la Logística como un aspecto imprescindible en su accionar diario.

1.3 LOGISTICA REVERSA

Tradicionalmente las actividades de Logística empresarial concluían en el momento en que el consumidor final adquiriría los productos que requería, pero en los últimos años las empresas ya no pueden desligarse de las obligaciones que las vinculan con la planificación de diversas actividades de reutilización, re fabricación, reciclaje de productos, reclamos.

A diferencia de la Logística convencional o directa, según la cual las organizaciones parten de la adquisición de materias primas, la Logística Reversa inicia su plan de acción en el último eslabón de la cadena, el usuario final.



“De acuerdo con el Consejo Ejecutivo de la Logística Inversa, la cadena logística es el proceso de planificación, implementación y control, de forma eficaz y eficiente, del flujo de materias primas, materiales en curso de producción, productos terminados e información relacionada, desde el punto de consumo hacia el punto de origen con el propósito de recuperar el valor de los materiales o asegurar su correcta eliminación.”¹⁹

“La Logística Reversa es el flujo de material hacia atrás en la cadena de suministro y por lo tanto no debe ser entendida como un capricho organizacional.”²⁰

Su impulso responde a las necesidades organizacionales de recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos, retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales. Incluso, es una modalidad visionaria dentro de la Logística, ya que se suele adelantar al final de la vida del producto justamente para proporcionarle una salida efectiva en aquellos mercados que tienen una mayor rotación.

La gestión logística supone una revolución considerable en el mundo empresarial, ya que dicha actividad posee un alto potencial de crecimiento y se plantea como una novedosa fuente de oportunidades en lo que respecta a la apertura de nuevos mercados para quienes operen en áreas como el transporte, el almacenaje y la distribución. Precisamente para alcanzar el éxito se deben tener en cuenta factores claves, tales como, la administración y el control de sus procesos, la evaluación de su desempeño y fundamentalmente la asignación de recursos financieros para realizar auditorías y estudios de diseño industrial, financiar equipamiento y establecer alianzas estratégicas.

Todo producto que no puede ser comercializado por la cadena de suministro masivo de alimentos genera, de una forma u otra, gastos indirectos que no agregan valor al proceso.

El retorno de los productos al proveedor origen (interno o externo) se efectúa a través del proceso de devoluciones. Dicho proceso es considerado hoy un punto crítico de la cadena, ya que su flujo corre inversamente al proceso de abastecimiento (logística inversa) y es el

¹⁹ Consejo Ejecutivo de la Logística Inversa. Organización formada por 15 empresas que desarrolla estándares industriales de buenas prácticas, intentando mejorar el proceso de logística inversa.

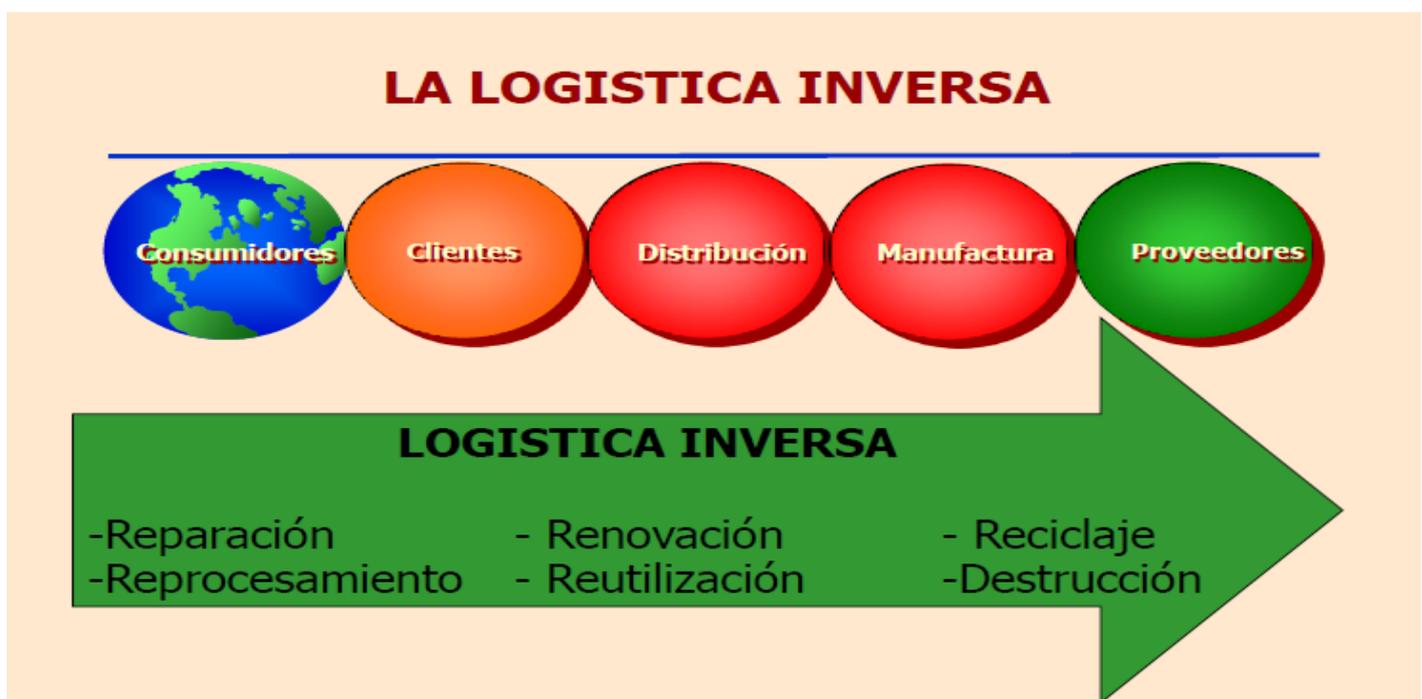
²⁰ Rommert Dekker. Líder del REVLOG (Grupo de Logística Inversa, uno de los principales especialistas de soluciones de vuelta en Europa).

principal centro de gastos y muchos de ellos inestimados que derivan, principalmente, en pérdidas que reducen la rentabilidad de la empresa.

Por lo expuesto, es de suma importancia disminuir el nivel de devoluciones evitables, para ello será necesario contar con el compromiso de cada uno de los miembros de la empresa en cada una de las etapas de la cadena de abastecimiento en cuanto al cuidado y resguardo de los productos a comercializar.

Así mismo, será importante gestionar óptimamente cada etapa del proceso de devoluciones, buscando como meta principal minimizar los niveles de pérdida o basura (elementos obsoletos sin valor).

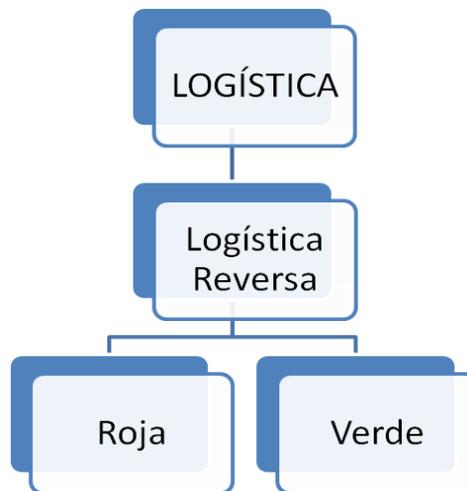
Para ello es importante establecer, estratégicamente, procesos de recupero, devolución, reciclado o transformación que permitan minimizar el impacto total en la rentabilidad de la empresa, todo ello al menor costo posible y dentro de un marco de calidad dado.



1.3.1 Clasificación

Por destacarse cada vez más el carácter multifuncional de la Logística Inversa en el ámbito empresarial, se ha establecido una clara distinción entre Logística Inversa Roja y Logística Inversa Verde. Dependiendo de la actividad donde se centre la atención, ya sea en tareas cuyo

propósito sea mejorar y aumentar los beneficios en los procesos productivos y de abastecimiento de los mercados, o en las que tengan connotaciones puramente ecológicas.



1.3.1.1 Logística Reversa Roja

Es la actividad imprevisible que está asociada al regreso de las materias primas, los productos en proceso, las partes o los bienes elaborados hacia su punto de origen por causas como el descarte-re trabajo, las devoluciones-roturas, los decomisos-residuos o sobre órdenes- vencimientos.

La finalidad de este tipo de gestión de retorno es precisamente el recupero de valor total o parcial o la eliminación final de un modo no contaminante.



Productos perecederos NO APTOS



Productos perecederos NO APTOS

1.3.1.2 Logística Reversa Verde

Es el conjunto de procesos que se encuentran asociados con ciertas facilidades de embalaje y transportes, envases y otros elementos auxiliares que retornan de forma planificada para mantener el valor así como también para reducir o minimizar el impacto medio ambiental de las actividades logísticas, es decir, es la transformación integral de las estrategias y de los sistemas que emplea la Logística para generar procedimientos logísticos que sean ambientalmente racionales y sin que pierdan su eficacia.



Contenedores para reciclaje de packing



Contenedores simples y plegables reutilizables

“Según el Consejo Ejecutivo de la Logística Inversa, consiste en una serie de intentos de medición y minimización del impacto ecológico de las actividades de la Logística”.²¹

Esta tendencia que suelen adoptar las empresas en la actualidad, se lleva a cabo mediante un equilibrio entre la eficiencia económica y ecológica y la creación de valores que les resulten sostenibles a los accionistas.

Como su propósito es el reciclado y la reutilización para conservar o restablecer la calidad ambiental, se ocupa de cuestiones como la medición de consumos de energía o de eco diseño de embalajes.

Tanto la implementación de la Logística Reversa Roja como de la Verde, pueden conseguir que las empresas sean consideradas como ciudadanos comprometidos con la causa ambiental, mediante su responsabilidad social, sin que esto acarree alguna pérdida económica.

²¹ Ídem cita (4).

1.4 CENTRO DE CONSOLIDACION Y DISTRIBUCION

Un centro de distribución es una infraestructura logística en la cual se almacenan productos y se embarcan órdenes de salida para su distribución al comercio minorista o mayorista.

Generalmente se constituye por uno o más almacenes, en los cuales ocasionalmente se cuenta con sistemas de refrigeración o aire acondicionado, áreas para organizar la mercancía y compuertas, rampas u otras infraestructuras para cargar los vehículos.



Centro de consolidación y distribución de productos de consumo masivo

Las compañías suelen definir la localización de sus centros de distribución en función del área o la región en la que este tendrá cobertura, incluyendo los recursos naturales, las características de la población, disponibilidad de fuerza de trabajo, impuestos, servicios de transporte, consumidores, fuentes de energía, entre otras. Así mismo esta debe tener en cuenta además las rutas desde y hacia las plantas de producción, y a carreteras principales, o a la ubicación de puertos marítimos, fluviales, aéreos, estaciones de carga y zonas francas.

La implementación de centros de distribución dentro de la cadena de suministro surge de la necesidad de lograr una distribución más eficiente, flexible y dinámica, es decir, asegurar una capacidad de respuesta rápida al cliente, de cara a una demanda cada vez más especializada.

La implementación también ofrece una reducción de costos en las empresas y evita cuellos de botella. Otra ventaja es el hecho de generar mecanismos de vínculo «fabrica – cliente», lo cual permite una atención adecuada a pequeños puntos de venta, como kioscos, cafeterías o restaurantes, con una alta tasa de entrada y salida de productos, los cuales tienen habitualmente un corto plazo para hacer sus pedidos o un periodo muy corto para su



comercialización. La misión del almacén es corregir los desajustes entre producción y consumo (Stocks) o minimizar los costes de transporte (Ej. Centros de CrossDocking).

*“En toda la razón de ser, es ADAPTARSE de manera inmediata al comportamiento del SUMINISTRO y de la DEMANDA”.*²²

1.5 PICKING

El picking o la preparación de pedidos, es la actividad que se desarrolla dentro del centro de distribución con un equipo de personas entrenado para preparar los pedidos de las sucursales. El picking incluye el conjunto de operaciones destinadas a extraer y acondicionar los productos demandados por las sucursales, que se manifiestan a través de los pedidos que se inician desde el momento que se recibe la instrucción de la sucursal en el centro de distribución por vía electrónica interna.

El sistema de picking empleado en CYRE S.A asigna al operador, el cual retira la mercadería solicitada desde las posiciones que le instruye el sistema a través de una ruta lógica. Las posiciones a retirar son calculadas en base a estrictos criterios de almacenamiento como el sistema FIFO o de fecha de vencimiento. Todas las labores de picking son efectuadas con terminales inalámbricos utilizando tecnología 3G, de forma que el inventario de cada posición esté siempre en línea.

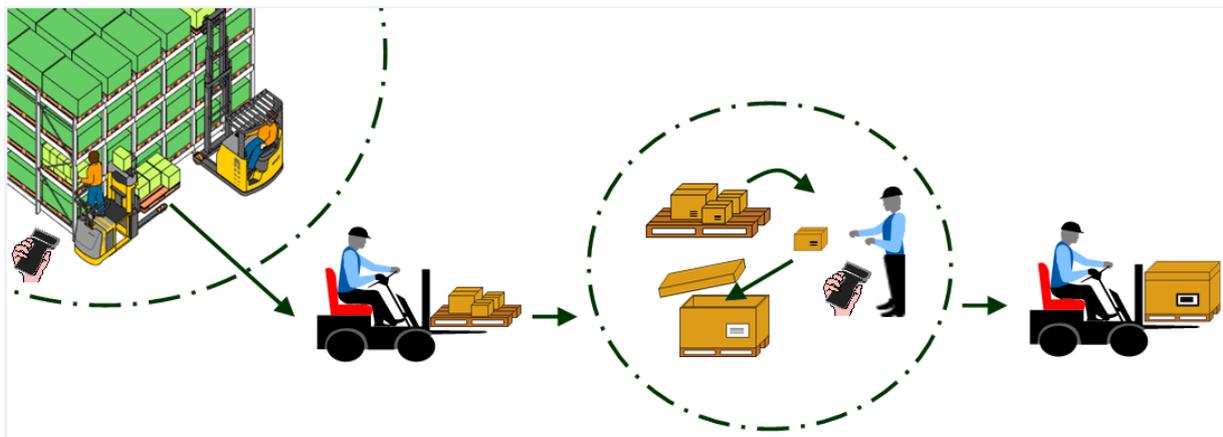
Una vez preparada la orden de despacho, se procede a chequear la orden, embalar y se emiten los correspondiente packing list. Estos últimos, indican número del bulto y peso asociado a cada SKU solicitado.

Previo al proceso de packaging se efectúan labores de valor agregado tales como: rotulación, pack de promoción, introducción de instructivos, separadores, componentes, etc., según sea la necesidad.

²² http://es.wikipedia.org/wiki/Centro_de_distribuci%C3%B3n

De forma de tener operaciones eficientes medidos en tiempos de proceso, permanentemente se efectúan labores de reposición de las posiciones de picking. Para esto, el

sistema calcula los stocks críticos en base a la demanda histórica, compara con los stocks de las áreas de picking e instruye al operador asignado que efectúe las correspondientes reposiciones, todo mediante un terminal inalámbrico.





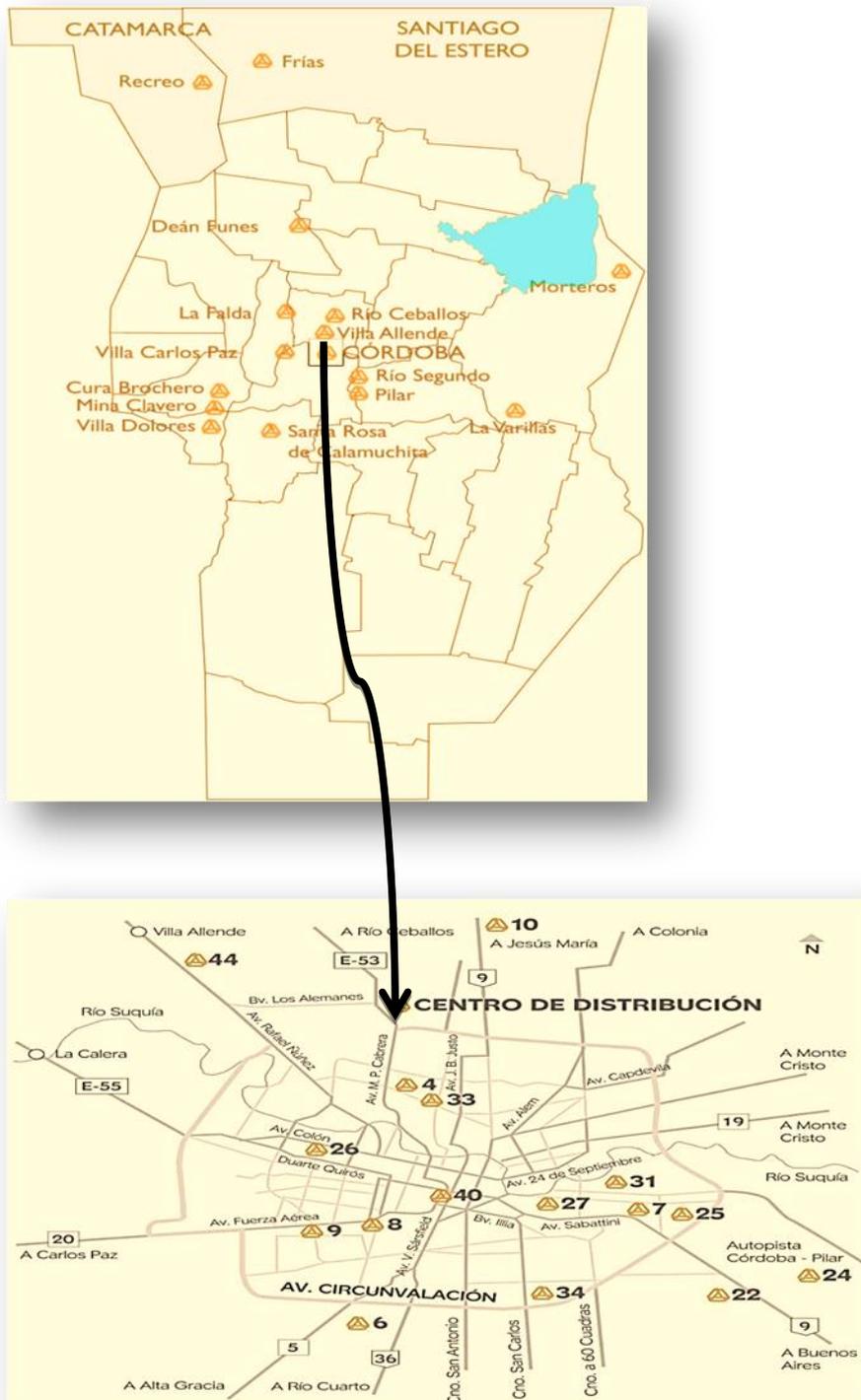
CAPITULO 2

RELEVAMIENTO



ASPECTOS GENERALES

2.1 UBICACIÓN





2.2 CLASIFICACION

En el marco de la clasificación de las organizaciones, CYRE S.A. es una organización que tiene las siguientes características:

- **Tamaño:** Mediano. Cuenta con 36 sucursales, también con puntos de venta en Catamarca y Santiago del estero. Cuenta aproximadamente con 103 empleados.
- **Alcance Geográfico:** Regional (porque tienen sucursales en la Provincia de Córdoba, Catamarca y Santiago del estero)
- **Duración:** Permanente
- **Fines:** Con Fines de Lucro
- **Tipo de Actividad:** Comerciales – Minorista, ya que comercializa productos de consumo masivo a los consumidores finales.
- **Forma Jurídica:** Sociedad Anónima (CYRE S.A.)
- **Ingreso de Capital:** Privado, ya que las fuentes de financiación son todas propias de los dueños, y estos a su vez son capital nacional
- **Origen del Capital:** Nacional

2.3 COMPONENTES DEL MEDIO AMBIENTE ESPECÍFICO

A modo de ejemplo, se detallan los más relevantes:

❖ Proveedores

Productos Comercializables:

➤ Secos:

- 
Unilever Perfumería, Artículos de Limpieza, Sopas-Caldos.
- 
Alimentos Varios (Galletas, Conservas, Arroz, etc.)
- 
Alimentos Varios (Galletas, Golosinas, etc.)
- 
Artículos de Limpieza y Perfumería
- 
- 
- 
- 
- Otros: (Conforman un abanico de 200 Proveedores).

➤ **Percederos:**

↪ Carnes

- Carnes Vacuna en caja envasada al vacío.



•
↪ Pollos



↪ Cerdo



•
↪ Pescado

- Gran Cardumen

↪ Hamburguesas, salchichas, embutidos, otros



- Piamontesa – Lario – FinexCor

↪ Lácteos (Quesos, margarinas, mantecas)



- La Nueva – Lácteos

↪ Otros (encurtidos y frutas secas)

- Vanoli – Don Rogelio.

➤ **Verdura**

- Proveedores del mercado de Abasto y Quintas

➤ **Insumos para productos**

- Bandejas para panificación
- Princor- todo panificación
- Pre- empaque
- Instalaciones para almacenamiento

➤ **Insumos auxiliares**

- Bolsas, etiquetas, Cintas, etc.
- Polybel – Embalar
- Otros
- Librería
- Utensilios para sectores
- Indumentaria para personal
- Repuestos para máquinas y transportes



➤ **Proveedores de Servicio**

- Rodados Mediterráneos (LINDE)
- Epec
- Aguas Cordobesas
- Gas
- Ecogas
- Sistemas informáticos detec – Sap – Tipre
- Mantenimiento de Frio - Olmos Refrigeraciones
- Ipecom – Pedraza Asociados
- Telefonía
- Mecalux – Industrias Lam
- Seguros Varios (incendio, personal, automotor, etc.)

Dentro de subsistemas de proveedores que abastecen al centro de distribución de CYRE S.A, el mayor grupo lo componen los proveedores de productos comercializables, debido a que la empresa se dedica a comercializar productos de consumo masivo alimenticio dentro del rubro y del canal de comercialización.

Esta firma, es una de las cadenas cuya característica principal, dentro del formato de cercanías del rubro, es tener un buen surtido. Por lo tanto, para lograr dicha variedad se debe tener una amplia cartera de proveedores. Los mismos se encuentran ubicados en toda la geografía del país, estando concentrados los más importantes con sus marcas líderes en Capital Federal y en la Región Centro del País; como proveedores locales se encuentran los que componen el bloque de insumos, verduras y servicios.



Los siguientes datos, fueron proporcionados por esta cadena con estudios propios realizados, datos proporcionados por FABIÁN LANFRANCHI (GERENTE DE LOGÍSTICA CYRE).²³

PROVINCIAS	PARTICIPACION	%
CORDOBA CAP	201	40,20%
CAPITAL FEDERAL	158	31,60%
CORDOBA PROV	95	19,00%
BUENOS AIRES	16	3,20%
SANTA FE	14	2,80%
MENDOZA	7	1,40%
SAN LUIS	5	1,00%
LA PAMPA	2	0,40%
CATAMARCA	1	0,20%
ENTRE RIOS	1	0,20%
Total	500	

Participación de proveedores

❖ Clientes

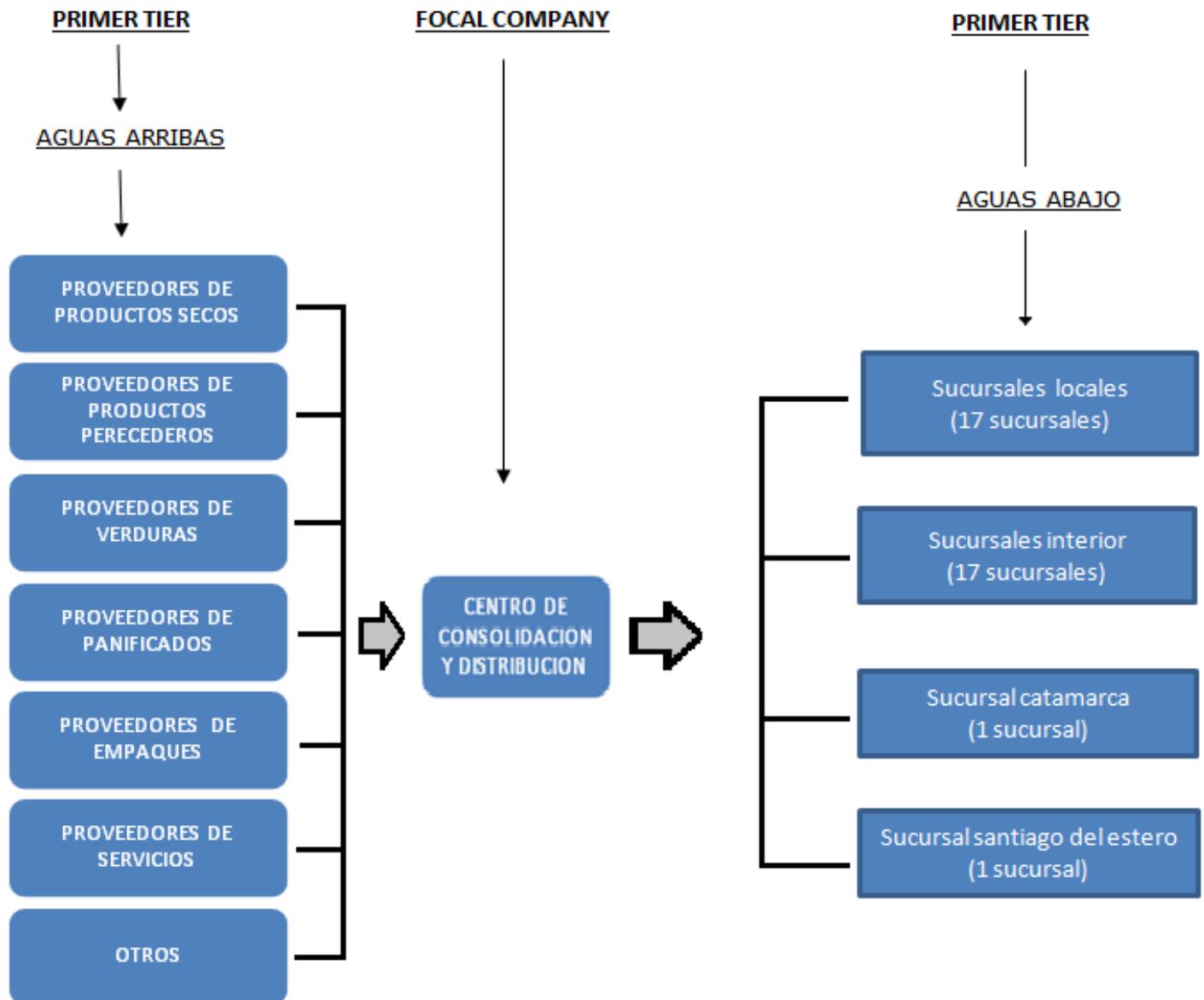
➤ **Directos:** 36 Sucursales

- Córdoba Capital: 17 sucursales
- Interior de Córdoba: 17 sucursales
- Provincia Catamarca: 1
- Provincia Santiago del Estero: 1

➤ **Indirectos:** Consumidores finales. Las sucursales están ubicadas en plazas de distintos estratos sociales que cubren todos los niveles de clasificación de clientes según el mercado: clientes ABC, A, B y C.

²³ Datos proporcionados por el gerente de logística Fabián Lanfranchi.

2.4 TOPOGRAFIA DE RED





2.5COMPETIDORES

Los competidores directos en este caso, son las cadenas de supermercados que existen en el mercado de la ciudad de Córdoba y en las ciudades dónde CYRE posee sucursales emplazadas.

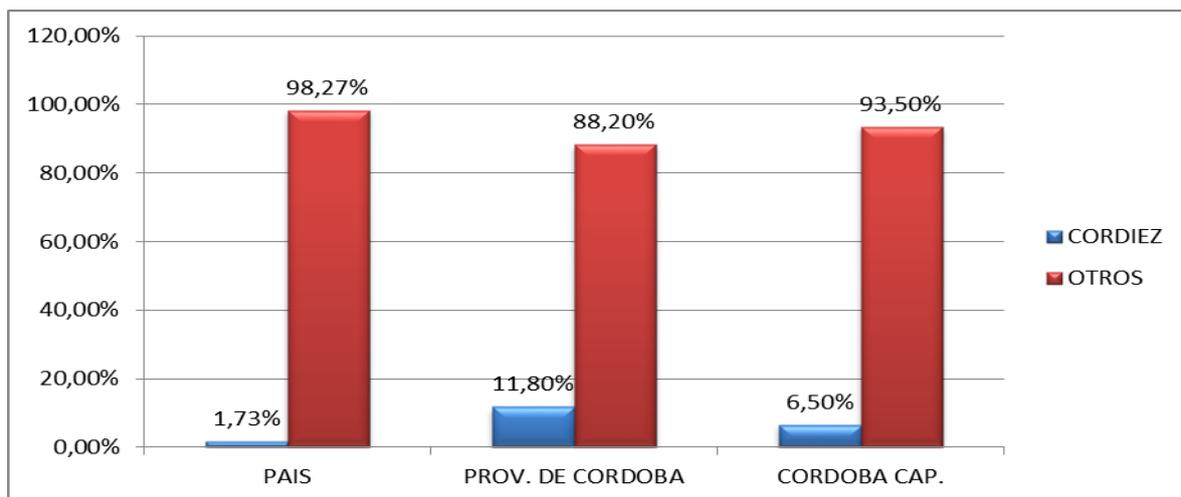
- Ciudad de Córdoba: Cadenas Multinacionales, cadenas regionales, locales y supermercados chinos.
 - Wal-Mart, Libertad, Carrefour, Disco, Almacor, Mariano Max, Buen Día, Delfín, A Granel.

- Interior de Córdoba y otras provincias: Cadenas multinacionales, regionales y locales.
 - Disco Y Veá, Supermercados Becerra, Almacor, Delfín, Top, Supermercados Romero en Villa Dolores, Buenos Días, etc.

2.5.1 Participación de CYRE en los distintos mercados

Fuente de la siguiente información: FABIÁN LANFRANCHI (GERENTE DE LOGÍSTICA CYRE).²⁴

MERCADO	CORDIEZ	OTROS
PAIS	1,73%	98,27%
PROV. DE CORDOBA	11,80%	88,20%
CORDOBA CAP.	6,50%	93,50%



2.6 GOBIERNO

El gobierno tiene fuerte incidencia en el mercado de consumo masivo y particularmente en el canal de comercialización del Híper y Supermercadismo. A través del Sr. Guillermo Moreno, quien se desempeña como Secretario de Comercio e Industria de la Nación, el Gobierno ejecuta políticas de control de precios de artículos de primera necesidad. La implementación de esta política de control de precios hace que los industriales, al no poder aumentar los precios de sus productos, se vean obligados a disminuir el contenido de los mismos. Por lo tanto, entregan productos con menos contenido y al mismo precio, lo que constituye un aumento encubierto.

²⁴ Datos proporcionados por el gerente de logística Fabián Lanfranchi



Por supuesto esta maniobra trae aparejado, en la comercialización, mayores costos operativos, debido a que el cambio de presentación obliga a la actualización de datos de los productos en los sistemas, problemas en la recepción donde se debería poner más énfasis en el control debido a que varios proveedores cambian el producto, en consecuencia le asignan otro código de identificación EAN 13, pero no el código del bulto DUN 14. Por lo tanto, deben abrirse las cajas para recibir por unidad, perdiendo con ello productividad

2.7 GRUPO DE PRESIÓN

INFLUENCIA

A lo largo de los años, el desarrollo de las sociedades ha aparejado la conformación de distintos grupos de presión tendientes a la formación de decisiones con su consecuente difusión, para ejercer influencias directas o indirectas sobre quienes detentan el poder en sus diferentes variantes.

Estas agrupaciones al tener diferente personería jurídica, pueden constituirse bajo el nombre de ONG, sindicato u asociación y se los considera grupos de interés que han entrado en la acción política y económica.

CAMIONEROS BLOQUEAN CENTROS DE DISTRIBUCIÓN

En el marco del conflicto que tuvo epicentro en la Capital Cordobesa durante fines del mes de Marzo del año 2013, luego de que el Ministerio de Trabajo de la Nación diera a conocer una resolución por la cual se dispuso que los transportistas que cumplían tareas en los supermercados, correspondían a la actividad comercial y por lo tanto debían pertenecer a la asociación de Empleados de Comercio y no encuadrarse dentro del Sindicato de Camioneros conducido por Hugo Moyano junto a su hijo Pablo, cuatro supermercados, vieron bloqueados sus centros de distribución por parte de los trabajadores que se oponían a esa disposición de la cartera laboral.



Los ecos de la protesta gremial que afectó a las firmas Cordiez, Buenos Días, Almacor y Mariano Max, llegaron a oídos del Vicepresidente de la Cámara de Supermercados de Córdoba, Benjamín Blanch, quien manifestó su descontento tras argumentar que el conflicto era ilegal, ya que ir por la fuerza no era el medio que los gremialistas debían implementar porque ponía en riesgo la fuente laboral al generar numerosos problemas en la cadena de abastecimiento.

Asimismo, el dirigente agregó que los empresarios no podían ser rehenes ni víctimas de una lucha inter sindical porque no redactaban las leyes, sino que simplemente se ajustaban a los regímenes legales vigentes y que la Nación tomó dicha medida debido a que consideró que los supermercados son firmas comerciales que sólo abastecen a sus propios locales y como no hacen logística, los camioneros son empleados de comercio.

Tras nueve días de asamblea ininterrumpida y ante la posibilidad de extender la medida de fuerza a otras ramas del sindicato (recolección de residuos, transporte de caudales y combustibles), el día 2 de Abril el mandatario provincial José Manuel De la Sota, dictó la conciliación obligatoria valiéndose de la interposición de un recurso de amparo como garantía constitucional para que la Justicia interviniera rápidamente a fin de hallar una solución. Por su parte, la agrupación de camioneros decidió acatarla, permitiendo de esa forma continuar con el normal abastecimiento de las mercaderías.

Una vez cumplido el plazo de la conciliación obligatoria, el gobernador provincial y la Justicia como mediadora suprema, dispusieron que dichos trabajadores sigan formando parte de la Asociación de Empleados de Comercio.

SUPERMERCADOS EFECTÚAN DESABASTECIMIENTO LUEGO DEL CONGELAMIENTO DE PRECIOS

A principio del mes de Julio del corriente año, la Secretaría de Comercio Interior de la Nación presidida por Guillermo Moreno, ordenó la clausura parcial de cuatro supermercados de la provincia de Buenos Aires (Wal-Mart de Avellaneda, Jumbo de Tapiales, Carrefour de Tigre y Coto Cicsa de Capital Federal) como medida preventiva para los ciudadanos, ante el faltante de algunos de los 500 productos que los empresarios se habían comprometido a comercializar luego de firmar el congelamiento de precios con el Gobierno.



Luego de lo acontecido, el presidente de la Asociación de Defensa de los Derechos de los Usuarios y consumidores (ADDUC), Osvaldo Bassano, respaldó la sanción y recomendó a los consumidores no comprar en estas cadenas de hipermercados ya que incurrían en un delito, porque habían comprado la producción de harina, aceite, azúcar y demás insumos hacía más de un año y por lo tanto tenían producción de mercadería, pero decidieron guardarla.

Por su parte, la Asociación de Amas de Casa también se mostró en contra del desabastecimiento en pos de defender el consumo inteligente, responsable y sustentable.

2.8 IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN SOBRE CYRE

CYRE S.A ha sufrido impactos directos e indirectos producto de la Globalización. Con el arribo de las Multinacionales a Córdoba con sus grandes superficies, lo que representaba una elevada cantidad de mano de obra para la ciudad y la provincia, se flexibilizaron las leyes laborales y con ello se favoreció su instalación.

Por lo tanto, el marco competitivo cambió radicalmente y se debieron tomar decisiones políticas importantes que implicaban un giro bastante brusco en la línea de trabajo. A su vez, fue necesario generar alianzas para comprar y lograr precios competitivos, mejorar la infraestructura, incorporar tecnología para agilizar los procesos de relevamiento de información y toma de decisiones, medidas que implicaban la inversión y la toma de crédito. También se tuvo que abrir los domingos, lo cual trajo aparejado una carga de los costos laborales y se debió ajustar la Política de Expansión para no perder competitividad y de esa forma permanecer en el mercado.

A posterior y últimamente, las crisis económicas y financieras de distintas regiones del mundo han afectado a los sectores productivos de nuestro país y particularmente a los del mercado de dominio, generando una disminución del poder adquisitivo y representando una merma en el consumo de los productos que comercializa la organización.



ASPECTO PARTICULAR

En el área de la organización CYRE S.A, la Logística Inversa es el motivo principal del relevamiento. La Logística tiene a su gerencia en el CD de la Organización, donde funcionan las oficinas del resto de las áreas que soportan con servicios a la estructura de las sucursales. Allí también se encuentra el directorio.

2.9 TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones en CYRE S.A, a nivel estratégico, es centralizada. Las mismas, son efectuadas por el Directorio que funciona en el predio del CD, situado en Av. Mons. Pablo Cabrera al 6000. Las gerencias de áreas toman algunas decisiones tácticas, otras se encargan de elevar la información al Directorio para que éste la apruebe, de todos modos la Dirección es informada de las decisiones que toma el Gerente de Área. Por lo tanto, en este nivel, la toma de decisiones es mixta. A nivel operativo es totalmente descentralizada.

Según los tipos de decisiones establecidas y sus respectivas características, la organización puede optar por tomar decisiones de forma:

- ✓ Programada: Todos los lunes el equipo directivo se reúne a los efectos de analizar distintos aspectos de la política de la organización y allí se toman las decisiones.
- ✓ Sistemática: Existe un procedimiento no escrito pero practicable con rigurosidad por parte del equipo que compone el directorio. Los participantes recaban información establecida como relevante para el control de la evolución de la organización y otras pertinentes a proyectos o planes puestos en marcha. Ej. Evolución de ventas, datos financieros, etc.
- ✓ Proactiva: Es la forma que prima en la organización a la hora de decidir. En base a la información que se recaba permanentemente del ambiente externo, se procura anticiparse al surgimiento de posibles cambios.
- ✓ Estratégica: La Dirección toma decisiones a largo plazo, a 5 años, y también decisiones tácticas a mediano plazo. Las operativas son exclusivas de los Gerentes de Área y de su equipo de trabajo.



El Directorio toma las decisiones poniendo en práctica el “método racional”. El Área de Desarrollo de nuevos negocios, es una estructura unipersonal que se encarga de administrar, monitorear y controlar los planes definidos para hacer posible el desarrollo de los nuevos proyectos y también es quien analiza constantemente los indicadores del ambiente externo. Es precisamente el ambiente exterior, el que nutre al equipo directivo de información relevante sobre las variables incontrolables, para que en la reunión semanal, se discutan los diferentes temas. También esta área nutre a los Gerentes de Áreas de Información con datos que colaboran para la elaboración de planes tácticos y operativos.

Las decisiones en el Directorio se toman en forma grupal. A nivel de gerencia de áreas, cada una de ellas tiene una modalidad particular y por ello no existe un procedimiento escrito ni implícito al respecto. Existen decisiones que no revisten el carácter de estratégicas y son tomadas por algunos de los directivos de manera individual. También existe la toma de decisiones tácticas de manera grupal, que se efectúa entre Gerentes de Áreas proveedor-cliente.

En particular, en el Área de Logística, las decisiones tácticas son tomadas por el Gerente de Área previa participación y discusión con el equipo de trabajo, el Gerente del CD y los encargados de sectores. En el caso de decisiones de carácter operativo no siempre está la consulta de por medio para tomar la decisión.



2.10 PLANEAMIENTO

Visión

Ser reconocidos en el mercado de Córdoba como la cadena en formato de cercanía que ofrece el mejor servicio en productos de consumo masivo, en su relación precio-calidad y surtido disponible.

Definición de Objetivos

La organización define los objetivos con un claro criterio claro y clásico. La dirección los define y luego los baja al plano gerencial. La organización práctica lo que se llama en la administración un “enfoque descendente”.

Metas

- Conseguir un crecimiento del 2,5 % anual.
- Obtener una rentabilidad sustentable.
- Generar un cambio en la conducción del recurso humano respecto a los alcances de las distintas responsabilidades.
- Establecer compromiso y empatía en todos los niveles de la organización.
- Lograr alinearse con el objetivo general.
- Profesionalizar los mandos medios.
- Brindar un alto nivel de satisfacción a nuestras sucursales.

La organización obtiene información de distintas fuentes y ésta sirve generalmente para los niveles superior e intermedio, y en algunos casos para los niveles operativos.

- Consultoras especializadas: SERVICIOS INSTITUCIONALES, Nielsen, CCR, GS1.
- Asociaciones, Cámara de supermercado.
- Vía internet a distintas páginas oficiales.
- Libro de Quejas.
- Casilla de correo para atención al cliente.



Plazos de Planificación

No se planifica en los tres niveles; se hace en el primer nivel donde se planifica estratégicamente y en el segundo nivel donde los objetivos planteados por logística se definen estando alineados a los objetivos de la dirección, y son planeados a mediano y corto plazo.

El Gerente del Área se reúne con el equipo de encargados, expone los objetivos de la Dirección y hace partícipe al equipo a los fines de escuchar ideas y aportes. Se desarrollan planes para dar indicaciones claras al personal que tiene a cargo la tarea operativa y para que pueda ejecutar y monitorear los trabajos que componen el plan de la Gerencia.

La Gerencia de Logística, obtiene información del medio de las siguientes fuentes:

- Publicaciones especializadas
- Páginas de Internet especializadas
- Asociaciones afines a la logística
- De colegas
- De Consultores
- De la misma dirección

Estructura Organizacional

La estructura de CYRE S.A, se corresponde con una naturaleza vertical:

Consta de cuatro niveles:

- Espacio de los socios
- Equipo directivo
- Nivel gerencial
- Nivel Operativo

El grupo de Accionistas define la estrategia macro respecto de los caminos que la empresa transitará. Estos Accionistas son el Presidente y Vice-Presidente de la empresa, que en conjunto con 3 Asesores propios de la misma, conforman el Equipo Directivo en el cual se debaten las acciones a seguir en pro de la consecución de la estrategia macro. Reportan como áreas independientes al Directorio, el Área de Auditoría que por la naturaleza de su trabajo debe garantizarse la objetividad en sus funciones; por ello, el Área de Auditoría responde directamente al Directorio.



Además del área mencionada anteriormente, también depende del Directorio la gerencia de Desarrollo de Nuevos Negocios, que se ocupa de administrar, monitorear y controlar los planes definidos para el desarrollo de nuevos proyectos de CYRE S.A. Ello responde a la intención de la empresa de abrir nuevos horizontes de trabajo; expandiéndose y haciéndose sólida en el mercado.

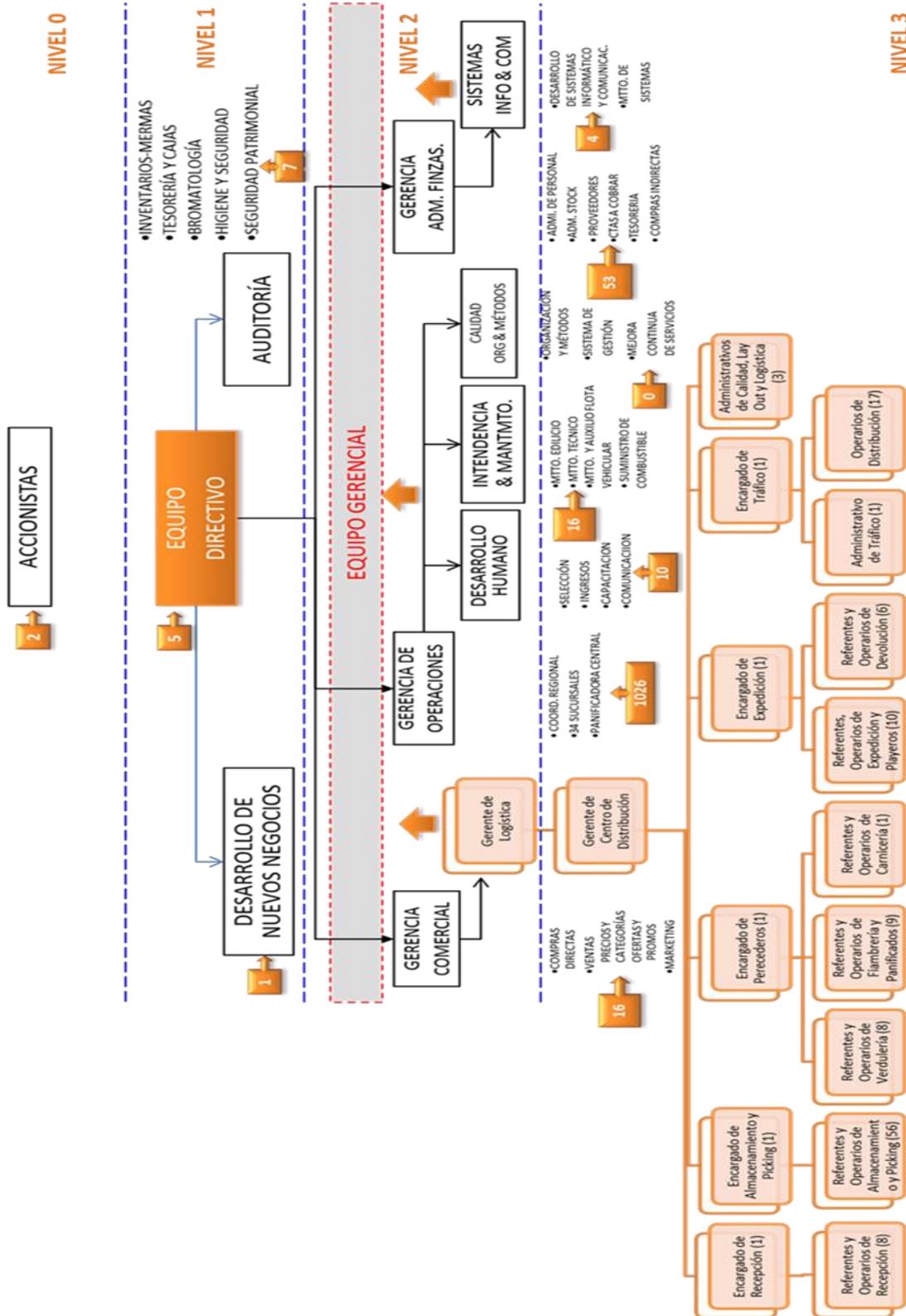
2.11 DEPARTAMENTALIZACION

En la actualidad, del Equipo Directivo se desprenden tres gerencias macro: Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Administración y Finanzas. Desde hace 3 años, CYRE S.A viene transitando un proceso de redefinición de estructura; que requiere la descentralización de las tres gerencias madres. De la Gerencia Comercial dependen: Compras Directas, Ventas (precios y categorías, ofertas y promociones, marketing) y Logística. Tal como lo evidencia el organigrama; por el peso y la importancia de ésta última área; Logística está próxima a conseguir la autonomía e independencia de la gerencia a la cual hoy responde.

La segunda gerencia madre, es la de Operaciones. De ella dependen los coordinadores regionales, las 36 sucursales de la cadena y la unidad de panificación central. Al igual que Logística, las Áreas de Desarrollo Humano (que lleva adelante los procesos de selección e ingresos del personal, capacitación, motivación y comunicación) e Intendencia y Mantenimiento (edilicio como mecánico), también tienen estimado gestionar de modo autónomo; reportando directamente al Equipo Directivo. En relación al Área de Calidad, Organización y Método (documentación – gestión y mejora continua) aún no se ha desarrollado.

Por último, la Gerencia de Administración y Finanzas tiene a su cargo las Áreas de Administración de Personal, Administración de Stock, Tesorería, Cuentas a Cobrar y Proveedores. En la actualidad, el Área de Cómputos también será autónoma bajo el nombre de Sistemas de Información y Comunicación; reportando luego de su independencia a los miembros del Directorio.

Estructura Organizacional – C.Y.R.E. S.A.



2.12 DESCRIPCIÓN DE LA LOGÍSTICA DE LA ORGANIZACIÓN

El proceso productivo que realiza la organización consiste en comprar productos de consumo masivo, recibir parte de ellos en las sucursales, la mayor parte se recibe en el Centro de Distribución y de allí abastecer a las sucursales. Las sucursales reciben los productos, controlan la recepción, reponen los productos en la góndola o en los sectores y los venden al consumidor final. El consumo por parte del cliente genera la orden de pedido a la sucursal que por medio de un algoritmo, calcula la demanda y genera un pedido al CD o al proveedor.

2.12.1 Sistema Logístico

Componentes principales del Depósito del CD de CYRE S.A

2.12.1.1 Redes Logísticas

La red logística integral se compone de aprox. 500 proveedores, entre proveedores de productos comercializables e insumos. Dentro de los proveedores hay dos plantas productoras que pertenecen a la organización La Nueva, que produce lácteos y es estratégica en la comercialización y la Panificadora. Y por último proveedores de Servicio y Financiamiento.

El Centro de Distribución con todas las áreas soportes y las 36 sucursales, que son los clientes directos del CD y sus clientes, consumidores finales que son los clientes indirectos del CD.

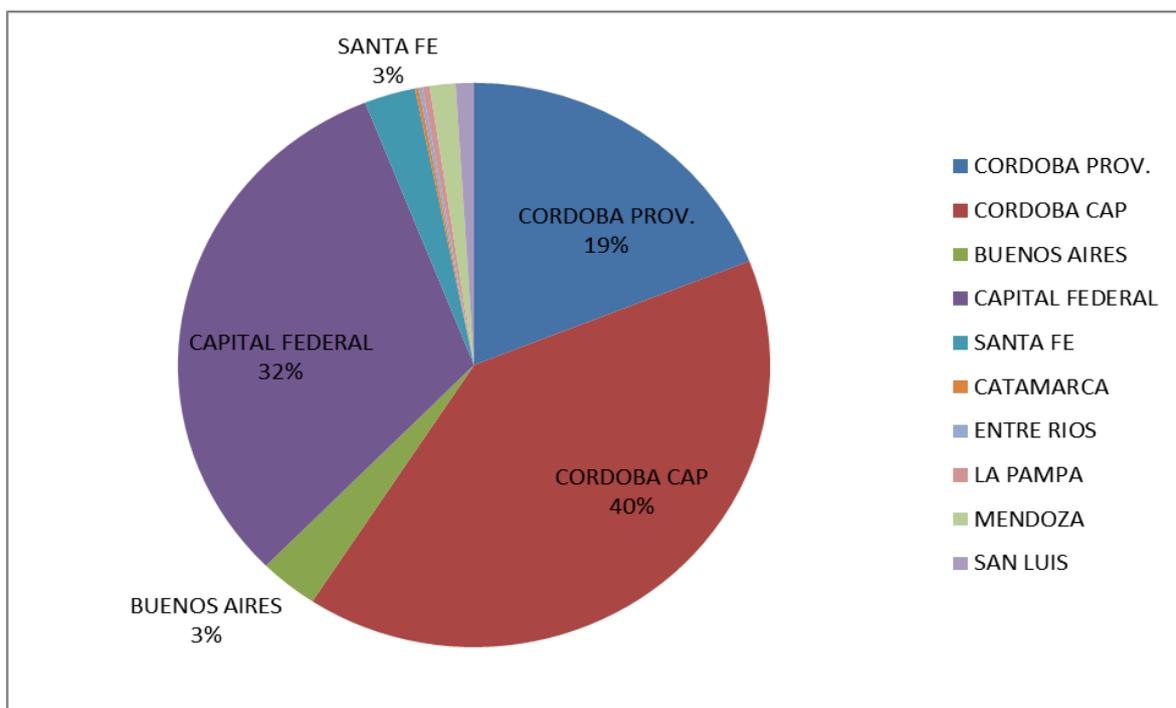


Gráfico de red logística de CYRE S.A



2.12.1.2 Recursos logísticos

Los medios logísticos con que cuenta la organización en su área de logística son los siguientes:

- ✓ Recursos humanos: 103 personas componen la nómina que abarca los distintos sectores de la logística interna, recepción, almacenamiento, picking, expedición, administración y el sector de devoluciones, que hace la logística inversa. 18 personas forman parte de la nómina de Distribución que hacen la logística de distribución. La organización tiene el fuerte compromiso de capacitar profesionalmente al personal en todas sus líneas.

- ✓ Recursos físicos: En cuanto a la infraestructura de terreno y edilicia, el CD. está inserto en un predio de 11 ha. De las cuales funcionalmente ocupa 4 ha. Las dependencias se dividen de la siguiente manera:
 - Administración Gral. 1200 metros Cuadrados.
 - **Depósito de Secos y áreas operativas. 11500 metros Cuadrados.**
 - Sector de almacenamiento bajo cadena de frio 1100 metros Cuadrados
 - **Depósito de flujo Inverso 1050 metros Cuadrados**
 - Galpón de Mantenimiento 1260 metros Cuadrados.
 - Áreas de Servicio 500 metros Cuadrados.

- ✓ Otros recursos tales como
 - Medios informáticos: Computadoras, scanner
 - Almacenes con cámaras de frio, contenedores para dicha tarea
 - Medios de almacenamiento temporario y medios de movilidad como cajones de plástico para el picking, carros para el armado y distribución de pedidos a sucursales.

2.12.1.3 Recursos logísticos y gestión de flujos físicos

Los recursos logísticos de la Organización en el depósito del CD. son importantes y numerosos, debido que el volumen de materiales que se mueve, la frecuencia de dicho movimiento y la variedad de productos, hace que los recursos logísticos físicos representen una porción grande entre todos los recursos y sean los que más gastos de mantenimiento generan.

2.12.2 Descripción de medios logísticos

2.12.2.1 Máquinas para movimiento de materiales.

- ✓ Autos elevadores LINDE, “ecológicos” de 1,8 toneladas. Para descarga de camiones palletizados y movimiento general de pallet y vacíos, dentro y fuera del CD.



- ✓ Apiladoras Retráctiles LINDE, eléctricos de 2 toneladas. Altura de almacenado 3 a 7mts y 2 máquinas a 11 metros. Estas máquinas trabajan únicamente adentro del CD. y son las que almacenan en los Rack y reponen de las posiciones de almacén a las posiciones de picking o preparación.



- ✓ Carretillas de preparación u Order picker, LINDE “eléctricos” de 2 toneladas. Capacidad de acarreo de 3 carros o 2 pallet. Estas máquinas trabajan en los pasillos y son con las que se preparan los pedidos.



- ✓ Apiladoras LINDE, “eléctricas”, de 1,4 Toneladas. Alcance de almacenamiento 4,45 metros. Estas máquinas se utilizan en el sector de perecederos. Una en particular es específica para trabajar en supercongelado debido a lo especial de sus rodamientos y aceites para trabajo en bajas temperaturas.



- ✓ Transpalletas, LINDE, “eléctricas, de 2 toneladas. Se utilizan principalmente para el acarreo de los contenedores desde las zonas de producción a las bahías de Expedición y luego la carga a los camiones.



- ✓ Transpalletas balanzas ALMATEC, “eléctricas”, Son usadas en la preparación de pedidos de los sectores de productos pesables, Verdulería, Carnes.



- ✓ Transpalletas manuales, para 2 toneladas. Se utilizan en todos los sectores para movimientos de pallet en superficies reducidas.



- ✓ Baterías de 24 y 48 volts, de 60 a 720 Ah.
- ✓ Cargadores para carga de baterías
- ✓ Sala de baterías con malacates y cunas a rodillo para el cambio de baterías de las distintas máquinas.
- ✓ Carros para preparación de pedidos con cajones contenedores para productos fraccionado



2.12.2.2 Mobiliario para almacenamiento y picking

- ✓ Racks Selectivos de 7 metros y 11 metros de altura, de un metro de profundidad, con planos de carga con capacidad de 2500 kg. para almacenar mercadería palletizada. En el primer nivel de los rack selectivos se encuentra bandejas de chapas acondicionados para picking.



- ✓ Mini Rack Selectivos de 2 metros de altura de 60 cm. de profundidad, con planos de carga con capacidad de 800 kg. para almacenar mercadería por bultos y fraccionada.



2.12.2.3 Capacidad de Almacenamiento en cámaras de Frío

- ✓ 5 cámaras con temperatura de 4 a 12 grados para Verduras, Fiambres y Quesos., 300 metros Cuadrados.



- ✓ 1 cámara de 0 a 3 grados de 90 metros cuadrados



- ✓ 1 contenedor de Supercongelado hasta -18 grados, de 25 metros. Cuadrados, 1 contenedor de congelado hasta -7 grados, de 25 metros. Cuadrados. 2 contenedores refrigerados de 0 2 grados, 50 metros cuadrados.



- ✓ Se están acondicionando 330 metros cuadrados de temperatura controlada a 5 grados, recepción y preparación de pedidos.



2.12.2.4 Contenedores

- ✓ Pallet ARLOG y CHEPS.



- ✓ Carros para distribución de pedidos 920 unidades



- ✓ Cajones de plástico con tapa para preparación de pedidos fraccionados



- ✓ Cajones y bandejas de plástico para preparación de pedidos de fiambrería, verdulería panificación, tachos de plástico para broza.



2.12.2.5 Hardware y Balanzas

- ✓ Colectora de datos Psion Teclogix, modelo Work About y 7535. 35 unidades en total.



- ✓ Scanner multipunto para Colectora de datos, 4 unidades para preparación de fraccionado
- ✓ Scanner multipunto fijo, 3 unidades para control de devoluciones.
- ✓ Sistema de Radio frecuencia con 8 acces point Cisco y 11 acces point Link Sys y Techlogix con dos Swich que administran la Red.
- ✓ 4 Básculas con Rampa para 1000 y 1500 kg.



- ✓ 4 balanzas electrónicas de 15 a 50 kg.



- ✓ 21 PC



- ✓ 9 Impresoras y 1 Fotocopiadora



2.12.2.6 Recursos logísticos tercerizados

- ✓ UPS (mantenimiento)
- ✓ Impresoras (máquinas y mantenimiento)
- ✓ Desinfección
- ✓ Transporte (parcial en temporada)
- ✓ Seguridad

En el caso de las UPS e Impresoras, si bien la organización tiene un Departamento Técnico que atiende a toda la organización, por la complejidad y relevancia de estos ítems en el sistema, se decidió tercerizar el servicio para lograr mayor eficiencia. El proveedor de servicios de las UPS, instala un aparato de su propiedad cuando debe llevarse el de la empresa para arreglarlo. Lo mismo ocurre con las impresoras, donde es TERCERIZADO el total porque las máquinas son de la empresa proveedora con la que la organización tiene un contrato de abono donde se hace constar ciertas condiciones sobre total de impresión de hojas, tiempo de respuesta para el reemplazo de las impresoras fuera de servicio, etc.



En este rubro se experimentó la conveniencia desde lo económico y lo operativo. El transporte como gran rubro de la logística al ser propio, se contrata a terceros para cubrir el déficit de distribución en temporada alta. Por el momento y a corto plazo, la organización no tiene pensado cambiar el esquema.

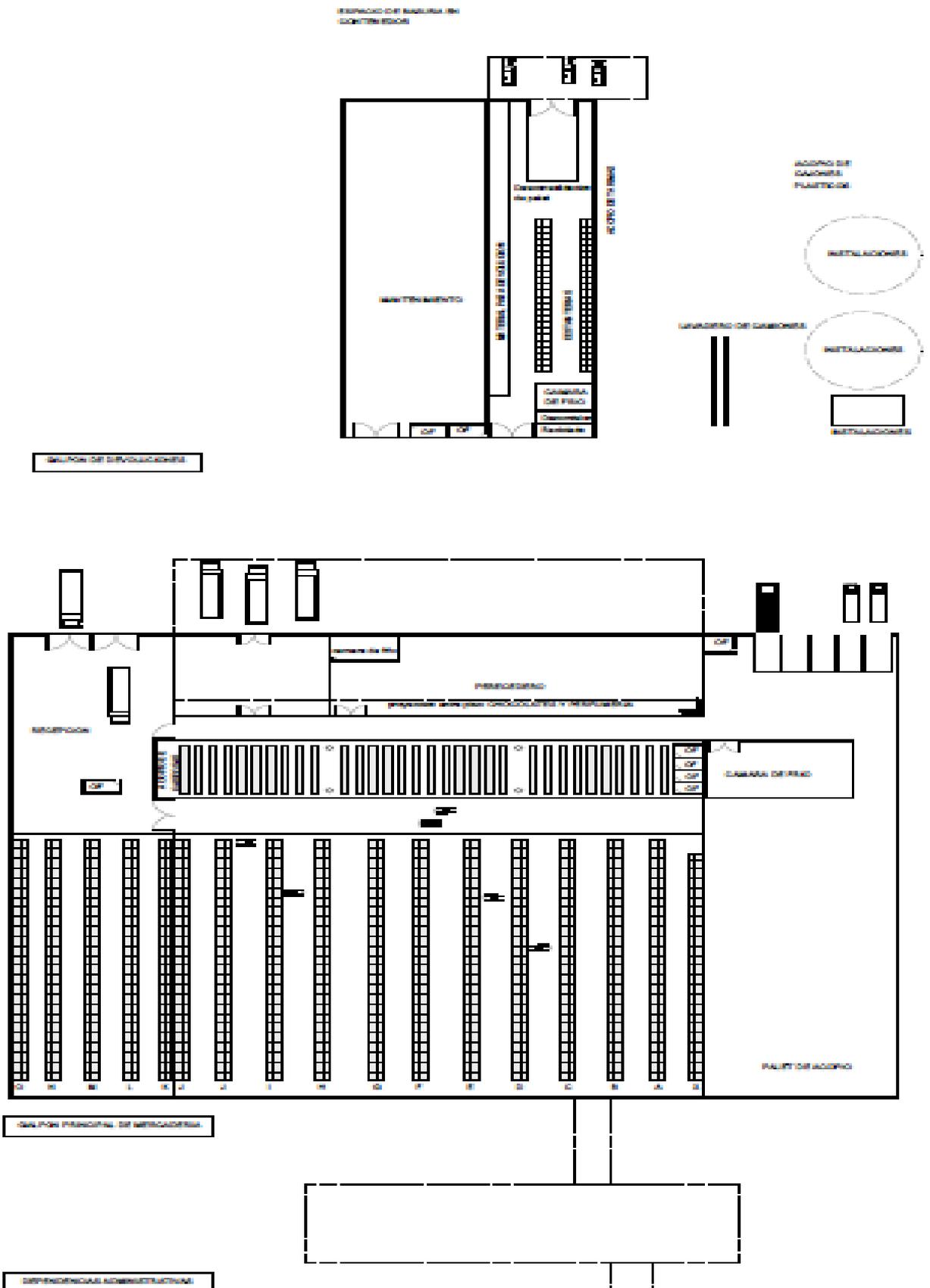
2.12.3 Recursos Financieros

En la organización, el Área de Logística genera un informe con presupuestos sobre las inversiones de los distintos proyectos. El capital circulante, generalmente para inversiones importantes se recurre al leasing. En relación al costo logístico, se lleva un indicador general de lo que representa el costo de toda la estructura logística, recursos humanos, técnicos y tecnológicos, sobre la venta y sobre el total de costos.

2.12.4 Ciclo logístico

Se compone de la recepción de productos de comercialización e insumos, el proceso de producción que es la preparación de pedidos en los distintos sectores del CD, que se expiden, según cronograma, a las sucursales. Allí termina el ciclo logístico que se activa nuevamente con un nuevo pedido de reposición de las sucursales, producto de la venta a los consumidores finales, el cual dispara el proceso de abastecimiento al CD, por medio de órdenes de compra a los proveedores.

2.12.5 Layout general



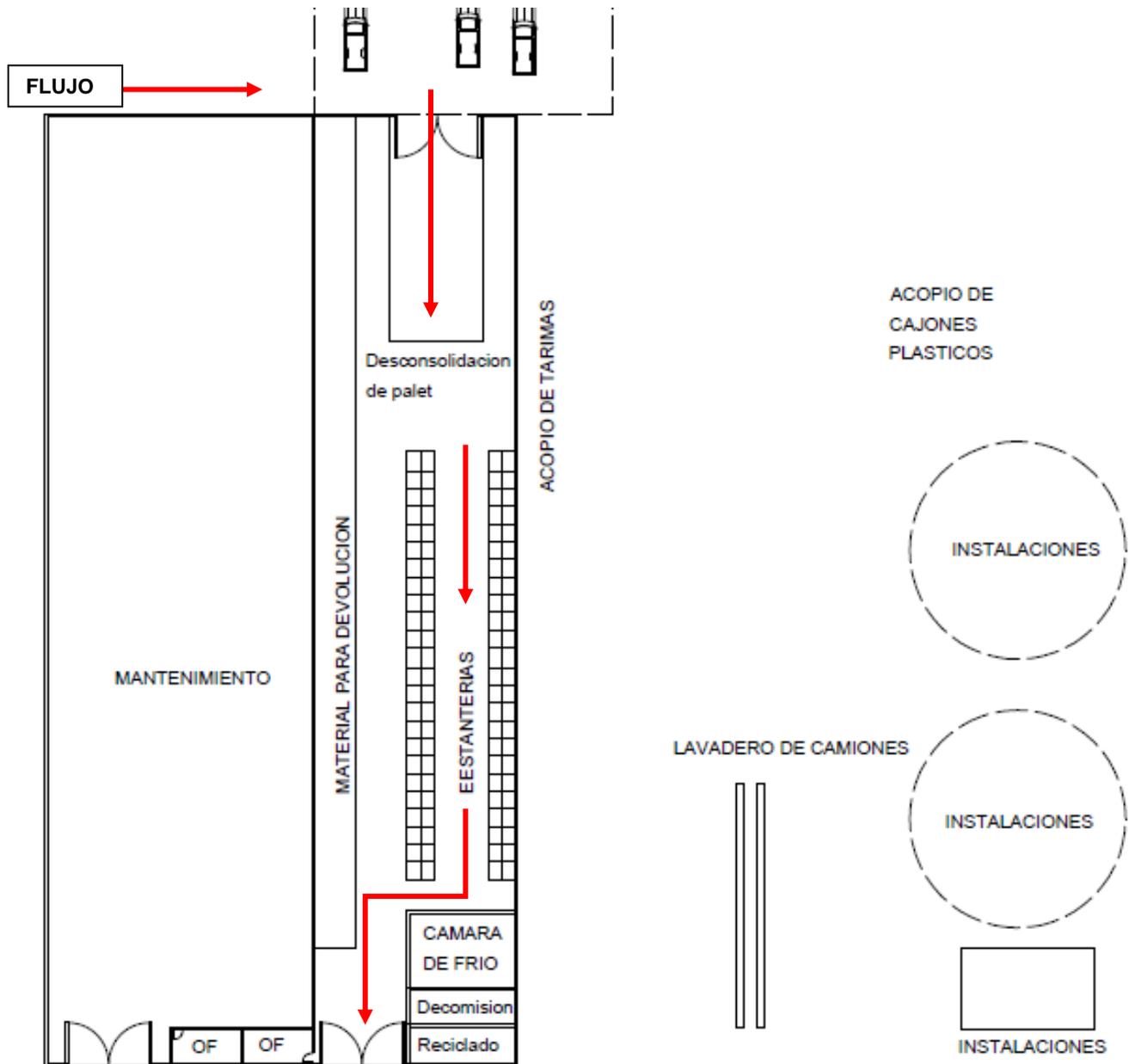
2.12.6 Deposito general

Depósito de Secos y áreas operativas. 11500 metros Cuadrados.

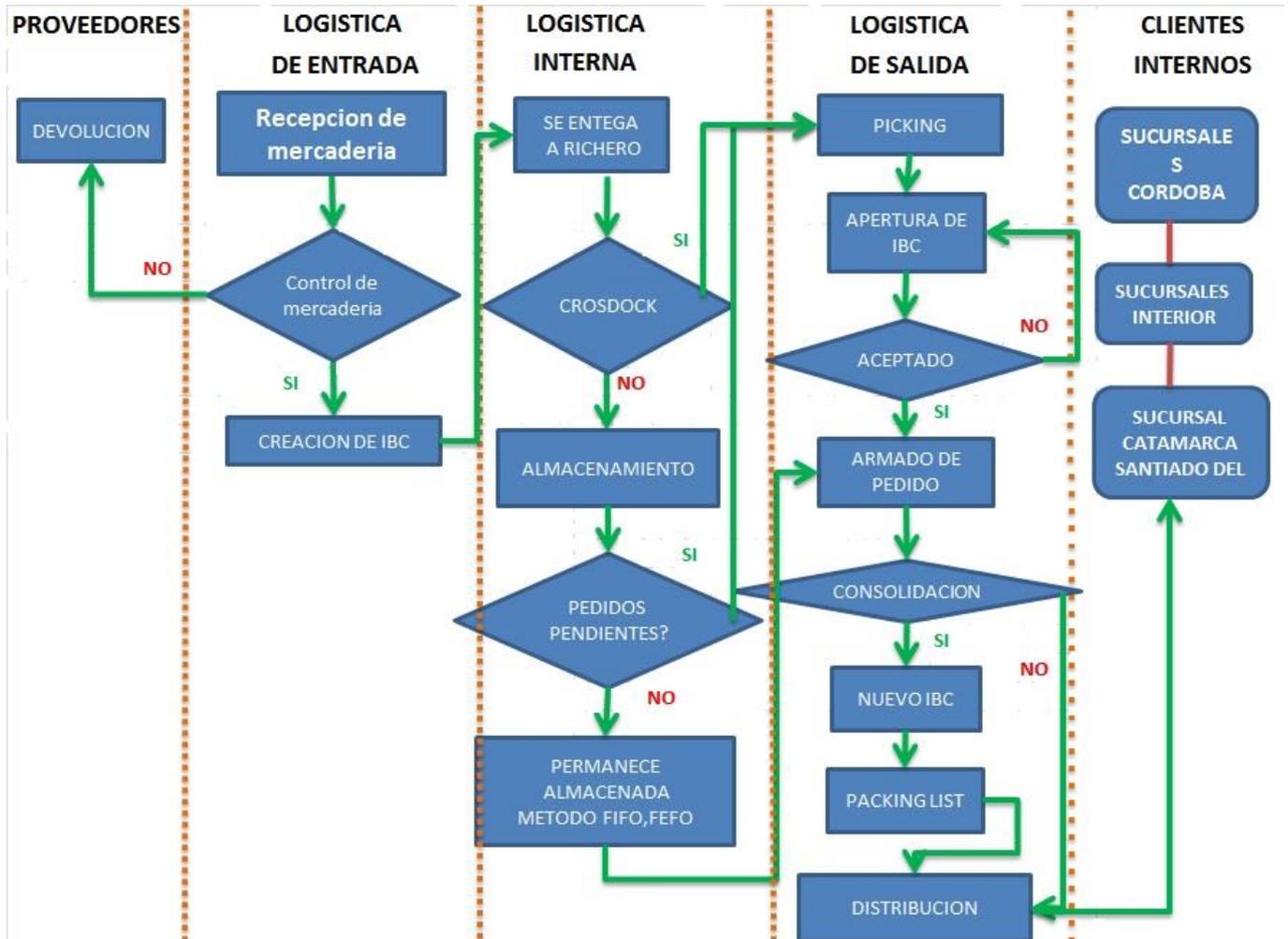


2.12.7 Deposito de devoluciones

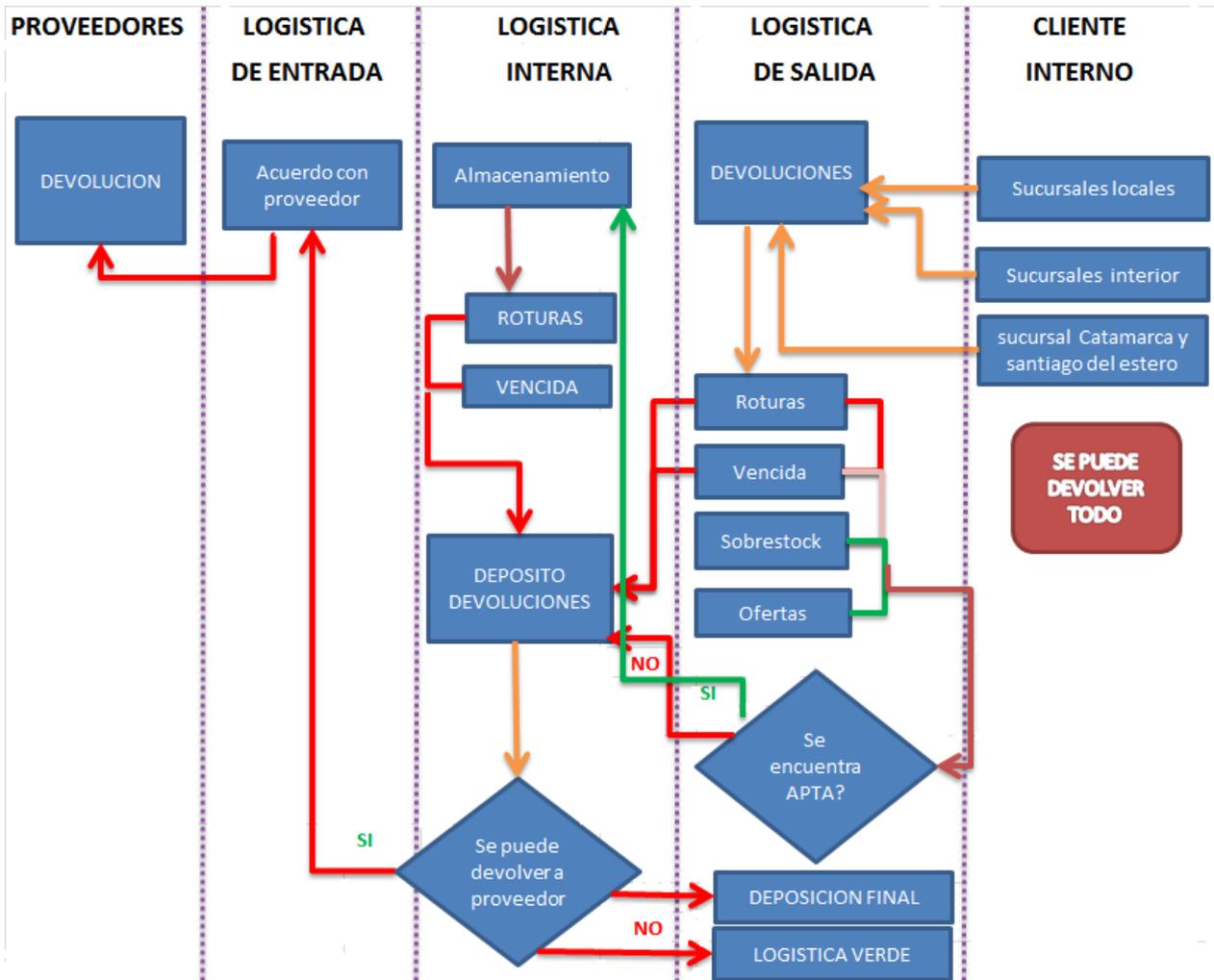
Depósito de flujo Inverso 1050 metros Cuadrados



2.12.8 Mapa de proceso general



2.12.9 Mapa de procesos de devoluciones





2.12.10 Tipo de Relaciones

De naturaleza vertical, las relaciones se dan con predominio en el plano de lo formal; obedeciendo a la cadena de mando por la cual se bajan los lineamientos de trabajo. Coexisten las relaciones informales (horizontales) entre el personal de la empresa; quienes tienen espacios designados comunes para el encuentro en el momento del almuerzo o el desayuno (sector comedor, baños, pasillos, etc.).

2.12.11 Comunicación

En cuanto a la efectividad, la comunicación se puede dar de dos maneras:

- ✓ Mediante bajada de línea, procedimientos y pautas de trabajo para un sector o sectores en particular: Se efectúa desde la gerencia madre y se dirige al responsable de sector, para pasar luego a la base operativa. Los medios utilizados para ello son las reuniones, correos electrónicos, llamadas por teléfono. En breve, está por implementarse una plataforma de comunicación y capacitación por medio de una intranet.

- ✓ A través de comunicados transversales a las áreas: El Directorio define el mensaje, Desarrollo Humano lo redacta y una vez aprobado por el Equipo Directivo, se lo difunde por medio de correos electrónicos, artículos en la revista interna o comunicados en el recibo de sueldo.

La efectividad de la comunicación se logra siempre y cuando el mensaje emitido sea claro, y los medios tecnológicos así lo permitan. Los problemas comunicacionales frecuentes son originados por la falta de unicidad de criterios impartidos por múltiples fuentes o porque el principal medio de comunicación utilizado - correo electrónico – no opera correctamente. Esto trae aparejado que los procesos se demoren: muchas veces deben reforzarse las comunicaciones emitidas por correo electrónico, a través del teléfono; lo que incurre en pérdidas de tiempo importantes, sobre todo cuando se trata de un número considerado de destinatarios. En lo que respecta a las reuniones, muchas veces son extensas, multitudinarias y poco efectivas ya que el debate puede tornarse estéril y no llevar a la solución requerida.



2.12.12 Estructura de gerenciamiento Logístico

El Área de Logística cuenta con un organigrama y la descripción de los perfiles de las funciones de los distintos puestos. En cuanto al uso de mapas de proceso, no está en práctica ni dentro de la organización ni dentro del Área de Logística.

El Gerente de Logística desarrolla los procedimientos de las operaciones de los distintos sectores con los encargados, quienes a su vez deben hacer que se cumplan. Se están comenzando a implementar los registros logísticos y el tablero con los indicadores para cada sector.

En el caso de la Recepción, se lleva el registro diario de los turnos de descarga otorgados, la cantidad de bultos a recibir y se registra cuántos cumplieron con el turno, qué cantidad de bultos reales se recibieron, etc.

El Sector de Almacenamiento y Picking lleva los registros de los pedidos que se preparan, cuántas líneas han sido pedidas, cuántos bultos se hacen por pedido y promedio y qué promedio de bultos por línea tiene cada pedido. Qué porcentaje de satisfacción tienen, líneas satisfechas / sobre líneas pedidas. Productividad de Picadores y Richeros. Porcentaje de ocupación del depósito, nivel de quiebre en picking, etc.

Expedición registra la cantidad de contenedores que expide, los rechazos que genera por falta de calidad de los contenedores generados por los centros productores.

Tráfico registra la cantidad de camiones que despacha por día, el porcentaje de ocupación, el excedente de carga, kilómetros recorridos por chofer, horas promedio por chofer, flota parada por problemas mecánicos, registro de permisos de camiones y choferes, clientes entregados / clientes a entregar, etc.

Administración de Logística administra el personal del Depósito llevando registros de ausentismo, promedio de días, total de ausentes / sobre nómina total, francos, etc



2.12.13 Auditoría Logística

Actualmente, las auditorías más fuertes son las que hace el personal de calidad y consisten en un control cualitativo / cuantitativo, sobre parte de la producción del sector almacén, que es el sector que más referencia mueve, y las transacciones al confirmarse por RF (radio frecuencia, impactan en tiempo real sobre el Inventario). Por lo tanto, el mismo se ve impactado por una frecuencia alta y un porcentaje mínimo de errores, que puede representar varios productos con diferencia de stock. También se auditan los procesos, en este caso la forma que el pickeador debe preparar los pedidos respetando la secuencia establecida.

2.12.14 Redes logísticas de entrada-interna y salida

RED LOGISTICA CORDIEZ, SUCURSALES

	RUTA	SUC.	LOCALIDAD	KM.	FRECUENCIA
INTERIOR	NORTE	29	DEAN FUNES	120	3 semanales
		35	RECREO (Catamarca)	260	3 semanales
		37	FRIAS (Sgo.del Estero)	350	3 semanales
	VILLA DOLORES	5	VILLA DOLORES	200	3 semanales
		12	VILLA DOLORES	200	3 semanales
		14	VILLA DOLORES	200	3 semanales
	SUR	3	LAS VARILLAS	185	3 semanales
		41	MORTEROS	290	3 semanales
		2	RIO II	50	3 semanales
		13	PILAR	55	3 semanales
	SIERRAS	42	RIO CEBALLOS	30	diaria
		43	CARLOS PAZ	30	3 semanales
		39	LA FALDA	90	3 semanales
		32	STA ROSA CALAM.	90	3 semanales
	VILLA ALLENDE	20	VILLA ALLENDE	20	diaria

CORDOBA	CORDOBA	40	CENTRO	radio 25	diaria
		4	LOS PARAISOS	radio 25	3 semanales
		33	ALTA CORDOBA	radio 25	3 semanales
		10	GUIÑAZU	radio 25	3 semanales
		24	ITUZAINGO	radio 25	3 semanales
		22	FERREYRA	radio 25	3 semanales
		7	EMPALMA	radio 25	3 semanales
		31	ALTAMIRA	radio 25	3 semanales
		25	PRIMERO DE MAYO	radio 25	3 semanales
		27	SAN VICENTE	radio 25	3 semanales
		34	SEP	radio 25	3 semanales
		6	VILLA LIBERTADOR	radio 25	3 semanales
		9	AMEGUINO SUR	radio 25	3 semanales
		8	CAROLA LORENZINI	radio 25	3 semanales
		26	ALTO ALBERDI	radio 25	3 semanales



	LOCALIDAD	DIAS DE ENTREGA					CARACTERISTICAS DE LA SUCURSAL
		lu	ma	mi	ju	vi	
I N T E R I O R	DEAN FUNES						dársena de carga, estacionamiento interno
	RECREO (Catamarca)						nivel piso, alero, estacionamiento interno
	FRIAS (Sgo.del Estero)						En la calle, paralelo, rampa pronunciada
	VILLA DOLORES						ingresando de culata al depósito
	VILLA DOLORES						rest. Horaria, en la calle 30 mts.acarreo y subida al local
	VILLA DOLORES						en la calle, paralelo, acceso directo.
	CURA BROCHERO						De culata al portón del depósito
	MINA CLAVERO						En la calle, paralelo, rampa acceso directo, acarreo cruzando la calle.
	LAS VARILLAS						En la calle, paralelo, inclinado al lateral, rampa acceso directo
	MORTEROS						En la calle, paralelo, rampa acceso directo, acarreo 30mts.
RIO II						En la calle, paralelo, rampa acceso directo	
PILAR						En la calle, paralelo, rampa acceso directo	
RIO CEBALLOS						En la calle, plano inc.pron. Hacia delante acarreo 25 mts	
CARLOS PAZ						Dársena de carga, tapa media calzada.	
LA FALDA						En la calle, paralelo, se nivela con tacos, rampa acceso directo	
CAPILLA DEL MONTE							
STA ROSA CALAM.						dársena de carga, estacionamiento interno	
VILLA ALLENDE						Descarga dentro del depósito a nivel de piso	

C	CENTRO						en la calle a 40 mts, cruzando la calle pleno centro.
I	LOS PARAISOS	OF				REF	De culata dentro del depósito.
	ALTA CORDOBA	OF					En la calle, paralelo, con rampa, acarreo 25 mts.
U	GUIÑAZU	OF				REF	En la calle, oblicuo al portón del depósito.
	ITUZAINGO	OF					En la calle, paralelo, descarga lateral acceso directo, poco espacio
D	FERREYRA	OF				REF	En la calle, paralelo, descarga lateral acceso directo, poco espacio
	EMPALME	OF				REF	En la calle, paralelo, con rampa buen acceso.
A	ALTAMIRA	OF				REF	En la calle, paralelo, descarga lateral acceso directo, poco espacio
	PRIMERO DE MAYO	OF					En la calle, paralelo, descarga lateral, muy pronunciada rampa, poco espacio.
D	SAN VICENTE	OF				REF	En la calle, paralelo, con rampa muy pronunciada.
	SEP	OF				REF	En playa interna, de culata, buen acceso.
D	VILLA LIBERTADOR		OF			REF	En la calle,paralelo,descarga lateral, rampa muy pronunciada, poco espacio
	AMEGUINO SUR	OF					En la calle interna, rampa al depósito, complicación con vecinos.
D	CAROLA LORENZINI	OF					En la calle, descarga lateral, acceso directo, poco espacio.
	ALTO ALBERDI	OF				REF	En la calle, paralelo, descarga lateral, rampa pronunciada, poco lugar.
	ARGUELLO		OF				Patio interno, descarga por culata en portón de depósito.



2.12.15 Control

La organización tiene estructurados los controles de distintas características desde su Área de Auditorías. Controles de inventarios y Mermas, Tesorería y Caja, Bromatología o Calidad Alimentaria, Higiene y Seguridad, Seguridad Patrimonial. La cobertura de dichas auditorías, cruza transversalmente toda la empresa prestando especial atención al Depósito del CD y las Sucursales.

Aparte de los controles que están instrumentados desde el Área de Auditoría (los que hacen estrictamente a la Auditoría Logística), existe una Oficina de Calidad que controla de manera aleatoria y muestra la producción del sector de almacén, sector que produce el 75 % del volumen que distribuye el CD. El control es cualitativo y cuantitativo y genera datos estadísticos que alimentan al Encargado del Sector para que conozca la performance de sus Operarios e instrumente y ejecute correcciones en forma inmediata sobre la operación. El Encargado de Calidad reporta al Gerente de Logística, el cual se ocupa de ver que el Encargado del Sector utilice la información, a los efectos de corregir el desvío y lograr la productividad deseada.

El control no hace hincapié únicamente en el resultado del proceso, sino también en el proceso mismo, controlando que el Preparador ejecute la operación respetando la secuencia de preparación. Secuencia que disminuye la posibilidad de error en el preparado.

Alternativamente la Gerencia de Logística le encarga controles en otras áreas. Estos pueden ser programados o no programados en el caso que se presente algún problema que a posterior de la revisión y detección del o los factores que lo causaron, se refuerzan controles del proceso y producción, haciendo énfasis en el desempeño del personal.

Uno de los proyectos que tiene como objetivo optimizar el control de la producción a los efectos de garantizar la calidad de los envíos en cantidad, es tener un control por peso. Es decir, cada contenedor que se prepara pasa por una báscula y confronta el peso real con el lógico que arroja el sistema.

Otro control implícito que hace a la calidad de los procesos, es el realizado por el Gerente de Logística y el Gerente del Depósito cuando hacen la ronda en todos los sectores relevando necesidades y controlando la actividad, cualquiera sea el estado del proceso. Los Encargados de los Sectores son los principales responsables de este tipo de control.



2.13 SISTEMA DE INFORMACIÓN. GESTIÓN DE FLUJOS INFORMATIVOS Y FINANCIEROS

2.13.1 Medios del sistema y sistemas informáticos logísticos

En la organización conviven 3 sistemas informáticos que interactúan y se comunican por medio de interfaces. Aparte de las terminales que existen en las sucursales, en los checkout con los Scanner multipunto, y en la administración de cada una de ellas con sus respectivas impresoras y CPUs, en el Centro de Cómputos del CD, están los servidores de los distintos Sistemas:

- Sistema de Sucursales: Proveedor TIPRE, 2 servidores IBM 3200 con 4Gb de memoria y 2 discos de 500 Gb cada uno. Este sistema corre en base SQL.
- Sistema Administrativo: Proveedor SAP, 1 servidor Blade de IBM de 16 Gb de memoria, procesador dualcore y 12 discos de 300 GB cada uno. Este sistema corre en base Oracle.
- Sistema Logístico: Nombre Smile, proveedor IdTec, 1 servidor Blade IBM de 8 Gb de memoria y 2 discos de 500 Gb. Este sistema corre en base Oracle. El mismo tiene las características de un WMS, (Sistema de Gerenciamiento de Almacenes).

Como características principales, administra las posiciones del CD, con sus características físicas y lógicas. Secciones, compatibilidad, trazabilidad en todas las transacciones, administración de fechas de vencimientos FIFO (primero que entra primero que sale) FEFO (primero que expira primero que sale). Se retroalimenta de catálogo electrónico y su ABM de artículo es completo, permitiendo la posibilidad de operar en distintas transacciones, en cualquiera de los estadios de la logística, con parametrización por peso o capacidad. Tiene la capacidad de interconectar con tecnología de avanzada, RFID, Vo Collet, EDI, etc.

Este sistema tiene su ejecución operativa en terminales fijas y móviles interconectados por una red de radio frecuencia instalada en el depósito del CD, que consta con dos Swich y 19 Acces Point, 8 marca Cisko y 11 marca Link Sis. Las terminales, colectoras de datos Psión Teclogick en sus modelos Works About y 7535, son 35. Estas máquinas tienen un soft de conexión e interface. También completan el equipo de captura de datos, 4 scanner multipunto con puerto Tetter que se conectan con las colectoras y 3 scanner multipunto en puestos fijos.



Dos balanzas de precisión están conectadas por interface con el Sistema por el cual el peso se captura automáticamente. Se le suman al Sistema 5 cargadores de baterías, 70 baterías, 21 PC.

En cuanto al sistema de Almacenamiento Backup, se utilizan servidores IBM 3200 de 2 discos de 500 Gb cada uno, y 1 unidad de cinta DLT de 80-120 Gb. La protección está cubierta con 3 UPS Liberty de 10 kva, más UPS locales en distintos puestos de trabajo.

2.14 CHECK LIST DE RELEVAMIENTO DE SUCURSALES

Estas lista de verificación o también llamadas check list, se realizaron para efectuar comprobaciones rutinarias y asegurarnos que dicho encargado y/o operario estén realizando las tareas como debe ser.

Estos check list se llevaron a cabo en 4 sucursales representando al total de sucursales de CORDIEZ. Con esta forma se quiso demostrar que las sucursales designadas para realizar los check list son las que más se destacan en el rubro comercial en diferentes puntos de la provincia.



CORDIEZ		SUCURSAL 26	
Aspecto a Verificar		Hallazgo / Valoración	Foto
Previo a la Llegada del Camión			
Frecuencia de abastacimient de la sucursal		6 dias a la semana	
A que reposición corresponde 1-2-3-4-5-6			
Cantidad de mercadería en el Depósito antes que llegue el camión. Muestreo deposito vs stock sistema. X artículos definidos		sobrestock en el deposito	
Relación mercadería en Depósito vs Gondola. X artículos definidos		Deposito con strock, gondola con faltantes	Foto
Llegada del Camión			
Horario real vs Planificado		No suele concidir planificado con real	
Estado general de la carga (inmovilización, capadur, etc)		Estado bueno, inmovilizacion basica	Foto
Trato de la mercadería durante la descarga		Trato medio brusco	Foto
Dificultad del lugar para la descarga. Movimientos. Golpes, etc		Presenta dificultad en accesos, pisos	Foto
Espacio del depósito para ubicar el pedido (m2 dep / m2 camión)		El deposito no posee gran superficie	Foto
Desconsolidación del pedido. Orden en desposito. FEFO		No se suele respetar FEFO	Foto
Verificar Control cantidades recibidas vs Remito (Se hace o no. Quien. Cuando)		No se realiza en el momento	
Existencia de roturas. Tratamiento. Existentes, Procesadas y Recibiendo		Se detectaron roturas en la descarga	Foto
Horario de reposición en gondola		Reposicion durante la jornada	
Disponibilidad de repositores Int / Ext. Cantidad		Se cuenta con 2 repositores	
Trato en general de la mercadería durante todo el proceso logisítico		Trato en algunos casos brusco	Foto
Apilado de mercadería en exhibición en tienda / trastienda		La estiba se realiza de manera precaria	
Estado del camión vacío (piso, caja)		Buen estado en general	Foto
Logística reversa al depósito desde góndola, especialmente punteras de oferta (Exedente Reposición / Oferta). FEFO		Mal estado de algunos articulos	Foto
Mecadería suelta en los changuitos		Se suele encontrar	Foto
Preparación devoluciones. Criterios, Mezcla. Capacitación		No se mezcla desecho con log. "verde"	Foto
Información a relevar			
Percepción del Encardado de la sucursal respecto a la mercadería recibida	Rotura	Bajo nivel de rotura	
	Hora de Llegada	No suele concidir planificado con real	
	Estado de Mercedería	Buen estado en general	
	vs Remito	Coincide por lo general	
Percepción del Encardado Logístico de la sucursal respecto a la mercadería recibida	Rotura		
	Hora de Llegada		
	Estado de Mercedería		
	vs Remito		
Percepción de la Stockista (resp de inventario y mermas)	Roturas	Nivel medio de roturas	
	vencimientos	Vencimientos muy proximos	
	Rotación	Variada según articulos	



 CORDIEZ		SUCURSAL 20	
Aspecto a Verificar		Hallazgo / Valoración	Foto
Previo a la llegada del Camión			
Frecuencia de abastacimieento de la sucursal		Todos los dias	
A que reposición corresponde 1-2-3-4-5-6			
Cantidad de mercadería en el Depósito antes que llegue el camión. Muestreo deposito vs stock sistema. X artículos definidos		Presenta sobrestock en el deposito	
Relación mercadería en Depósito vs Gondola. X artículos definidos		Sobrante deposito, faltantes en gondolas	Foto
Llegada del Camión			
Horario real vs Planificado		Por lo general conciden los horarios	
Estado general de la carga (inmovilización, capadur, etc)		Buen estado en general	Foto
Trato de la mercadería durante la descarga		Buen estado en general	Foto
Dificultad del lugar para la descarga. Movimientos. Golpes, etc		Buen estado de area de descarga	Foto
Espacio del depósito para ubicar el pedido (m2 dep / m2 camión)		Buen tamaño, deficiente orden	Foto
Desconsolidación del pedido. Orden en desposito. FEFO		No se respeta demasiado FEFO	Foto
Verificar Control cantidades recibidas vs Remito (Se hace o no. Quien. Cuando)		Se suele realizar durante descarga	
Existencia de roturas. Tratamiento. Existentes, Procesadas y Recibiendo		Suele presentarse roturas en pedidos	Foto
Horario de reposición en gondola		Se realiza durante jornada	
Disponibilidad de repositores Int / Ext. Cantidad		6 Repositores	
Trato en general de la mercadería durante todo el proceso logisítico		Buen trato en general	Foto
Apilado de mercadería en exhibición en tienda / trastienda		Estiba deficiente	
Estado del camión vacío (piso, caja)		Buen estado	Foto
Logística reversa al depósito desde góndola, especialmente punteras de oferta (Exedente Reposición / Oferta). FEFO		Log, reversa deficiente	Foto
Mercadería suelta en los changuitos		Suele presentarse roturas en pedidos	Foto
Preparación devoluciones. Criterios, Mezcla. Capacitación		No se suele mezclar desperdicios y reutil	Foto
Información a relevar			
Percepción del Encardado de la sucursal respecto a la mercadería recibida	Rotura	Bajo nivel	
	Hora de llegada	Coincide por lo general	
	Estado de Mercedería	Buen estado	
	vs Remito	Coincide por lo general	
Percepción del Encardado Logístico de la sucursal respecto a la mercadería recibida	Rotura	Bajo nivel	
	Hora de llegada		
	Estado de Mercedería		
	vs Remito		
Percepción de la Stockista (resp de inventario y mermas)	Roturas	Niveles medios de roturas	
	vencimientos	Fechas muy proximas	
	Rotación	Bajo nivel en algunos articulos	



		SUCURSAL 24	
Aspecto a Verificar		Hallazgo / Valoración	Foto
Previo a la llegada del Camión			
Frecuencia de abastacimiento de la sucursal		Todos los días	
A que reposición corresponde 1-2-3-4-5-6		1-2-3-4-5-6	
Cantidad de mercadería en el Depósito antes que llegue el camión. Muestreo deposito vs stock sistema. X artículos definidos		sobrestokiado	
Relación mercadería en Depósito vs Gondola. X artículos definidos		no frecuentaria quiere de stock	Foto
Llegada del Camión			
Horario real vs Planificado		llega frecuentemente a la noche	
Estado general de la carga (inmovilización, capadur, etc)		buen estado en general	Foto
Trato de la mercadería durante la descarga		Buen estado en general	Foto
Dificultad del lugar para la descarga. Movimientos. Golpes, etc		Buen estado en general	Foto
Espacio del depósito para ubicar el pedido (m2 dep / m2 camión)		limitados los m2	Foto
Desconsolidación del pedido. Orden en desposito. FEFO		No se respeta demasiado FEFO	Foto
Verificar Control cantidades recibidas vs Remito (Se hace o no. Quien. Cuando)		Se suele realizar al día siguiente	
Existencia de roturas. Tratamiento. Existentes, Procesadas y Recibiendo		Suele presentarse roturas en pedidos	Foto
Horario de reposición en gondola		Se realiza durante la noche	
Disponibilidad de repositores Int / Ext. Cantidad		3 internos y 1 ppp	
Trato en general de la mercadería durante todo el proceso logístico		se la trata bastante bien a la mercaderia	Foto
Apilado de mercadería en exhibición en tienda / trastienda		Estiba deficiente	
Estado del camión vacío (piso, caja)		Buen estado	Foto
Logística reversa al depósito desde góndola, especialmente punteras de oferta (Exedente Reposición / Oferta). FEFO		Log, reversa criterios bien definidos	Foto
Mecadería suelta en los changuitos		Suele presentarse roturas y exedentes	Foto
Preparación devoluciones. Criterios, Mezcla. Capacitación		no se suele mezclar los desperdicios	Foto
Información a relevar			
Percepción del Encardado de la sucursal respecto a la mercadería recibida	Rotura		
	Hora de Llegada		
	Estado de Mercedería		
	vs Remito		
Percepción del Encardado Logístico de la sucursal respecto a la mercadería recibida	Rotura		
	Hora de Llegada		
	Estado de Mercedería		
	vs Remito		
Percepción de la Stockista (resp de inventario y mermas)	Roturas	en el traslado de gondolas vs deposito	
	vencimientos	No se respeta demasiado FEFO	
	Rotación	no se respeta en su mayoría	



		SUCURSAL 33	
Aspecto a Verificar		Hallazgo / Valoración	Foto
Previo a la llegada del Camión			
Frecuencia de abastacimiento de la sucursal		Todos los días	
A que reposición corresponde 1-2-3-4-5-6		1-2-3-4-5-6	
Cantidad de mercadería en el Depósito antes que llegue el camión. Muestreo deposito vs stock sistema. X artículos definidos		No poseia demasiada surtido en deposito	
Relación mercadería en Depósito vs Gondola. X artículos definidos		no posee faltante de mercaderia	Foto
Llegada del Camión			
Horario real vs Planificado		Por lo general conciden los horarios	
Estado general de la carga (inmovilización, capadur, etc)		palet de gaseosa falta sujecion adecuada	Foto
Trato de la mercadería durante la descarga		Buen estado en general	Foto
Dificultad del lugar para la descarga. Movimientos. Golpes, etc		Buen estado en general	Foto
Espacio del depósito para ubicar el pedido (m2 dep / m2 camión)		limitados los m2-se alamacen en pasillo	Foto
Desconsolidación del pedido. Orden en desposito. FEFO		No se respeta demasiado FEFO	Foto
Verificar Control cantidades recibidas vs Remito (Se hace o no. Quien. Cuando)		Se suele realizar durante descarga	
Existencia de roturas. Tratamiento. Existentes, Procesadas y Recibiendo		Suele presentarse roturas en pedidos	Foto
Horario de reposición en gondola		Se realiza durante la tarde	
Disponibilidad de repositores Int / Ext. Cantidad		4 internos y 3 externos	
Trato en general de la mercadería durante todo el proceso logisítico		movimientos brusco al mover el palet	Foto
Apilado de mercadería en exhibición en tienda / trastienda		Estiba deficiente	
Estado del camión vacío (piso, caja)		Buen estado	Foto
Logística reversa al depósito desde góndola, especialmente punteras de oferta (Exedente Reposición / Oferta). FEFO		Log, reversa deficiente	Foto
Mecadería suelta en los changuitos		Suele presentarse roturas en pedidos	Foto
Preparación devoluciones. Criterios, Mezcla. Capacitación		no se suele mezclar los desperdicios	Foto
Información a relevar			
Percepción del Encardado de la sucursal respecto a la mercadería recibida	Rotura	Bajo nivel	
	Hora de Llegada	Coincide por lo general	
	Estado de Mercedería	Buen estado	
	vs Remito	Coincide por lo general	
Percepción del Encardado Logístico de la sucursal respecto a la mercadería recibida	Rotura	Bajo nivel	
	Hora de Llegada	Coincide por lo general	
	Estado de Mercedería	por lo general llega en buen estado	
	vs Remito	coincide por lo general	
Percepción de la Stockista (resp de inventario y mermas)	Roturas		
	vencimientos		
	Rotación		



2.15 LOGISTICA INVERSA DE CENTRO DE DISTRIBUCION

La logística reversa es una actividad difícil de manejar. Se clasifica en dos categorías como se nombró en el capítulo 1 y tiene un alto impacto en los costos.

Independientemente de que el proveedor acepte la devolución, existen otros gastos que hacen a la administración de dicho flujo: Superficie, techo, luz, frío, sistemas, personal, mobiliario, costo flete, etc. Actualmente, el total de devoluciones de las organizaciones, representa el 20% sobre el total de la facturación. En la logística reversa no está incluida solamente la devolución de mercadería sino que también están los contenedores, reciclado y todo el material de acondicionamiento que constituyó la carga que se le envió a la sucursal. Coordinar este flujo es tan importante como coordinar el tráfico del flujo directo. Hay oportunidades en que se hace reparto a varias sucursales y el Responsable de Tráfico tiene que determinar la conveniencia de retirar todo el volumen o no, de acuerdo a varios aspectos, demandando tiempos de planificación, análisis, etc.

En la actualidad, la organización está en una nueva etapa de implementación de gestión de la logística reversa.



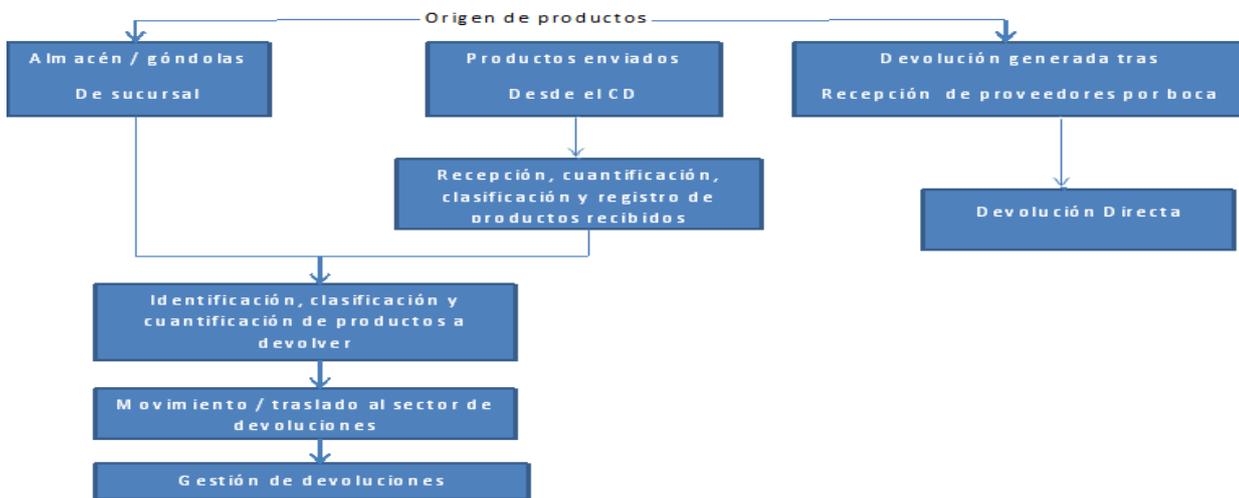
2.15.1 Procedimiento de Logística Reversa

En CYRE el procedimiento se activa en las sucursales, estas generan devoluciones por 4 causas identificadas, estas se pueden clasificar:

- ✓ Sobrestock (mercadería apta)
- ✓ Roturas
- ✓ Mercadería no apta (vencida o muy cercana a vencerse)
- ✓ Oferta

MOTIVO DE DEVOLUCIÓN	CAUSAS	DÓNDE SE DEVUELVE
Sobrestock	Arribo diario de mercadería, agregado de refuerzo manual	Se devuelve al CD
Rotura	Sobrestock en el depósito, inadecuado estibamiento de mercadería, trato brusco de la mercadería	Se devuelve al CD
Mercadería vencida	Falta de organización en trastienda, inadecuada práctica de sistema FIFO, falta de control de stock	Se devuelve al CD
Ofertas	Ausencia, en algunos casos, de evaluación previa de pronósticos de ventas, rotación inadecuada	Se devuelve al CD

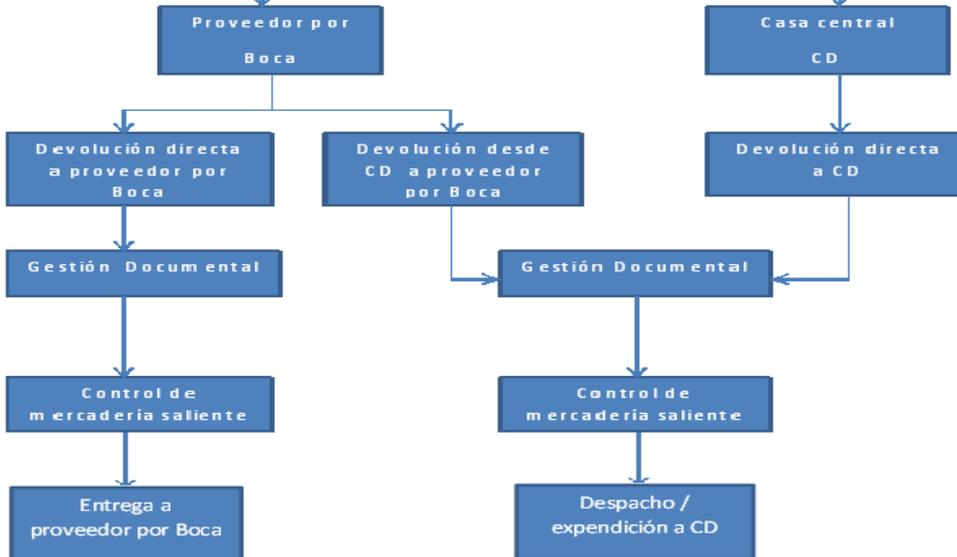
LOGISTICA INVERSA EN SUCURSALES



SEGÚN TIPO DE PRODUCTOS



DESTINO DE DEVOLUCION





2.14.2 Documentos Participes en Logística Reversa

Estos documentos son utilizados en sucursales cuando se efectúa la devolución de dicha sucursal hacia CD. Estos mismos documento van anexados a la mercadería devuelta indicando la cantidad que se devuelve, clasificada categoría al cual pertenece, el remito para cada cajón o pallet y una hoja de ruta donde se detalla cantidad de remitos y cantidad de bultos referida a los cajones preparados según el origen de estos.

Descripción de sectores origen

ANEXO N°1

LOCAL N° _____ Sucursal Origen _____ Fecha ____/____/____

Mercadería –Apta No Apta

Sector	Cantidad de cajones
Seco.....	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="font-size: 3em; margin-right: 10px;">}</div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 25px;"></div> </div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 25px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 25px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 25px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 25px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 25px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 25px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 25px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 25px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 25px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 25px;"></div>
Fiambrería.....	
Pastas.....	
Carnes/Broza/Chacinados....	
Verduras.....	
La Nueva.....	
PanCordiez.....	
Hueso/Grasa.....	
Insumos.....	

Indicador del tipo de devolución

Indicador de cantidad de cajones

Detalle de cajones que integran el remito de devolución

ANEXO N°2

LOCAL N° Sucursal Origen _____ Fecha ____/____/____

Mercadería –Apta ~~No Apta~~ Indicador del tipo de devolución

Remito Número: N° de remito generado en TIPRE

El cajón contiene productos de: Indicador del sector origen
(Escriba el sector)

Este cajón esDE.....
N° de Cajón
↑
Total Cajones
↑

Anexo indicador del sector origen, n° de remito asociado, numero de cajón asociado al grupo de la preparación



Hoja de ruta

PLANILLA ANEXO DE HOJA DE RUTA (DEVOLUCIONES DE MERCADERIA)
 Centro de distribución CYRE S.A. - Av. Monsenor Pablo Cabrera 600 Los Baños de Yaguajayes

	LOCAL	Fecha	H. de Ruta
1 SECO	BULTOS	REMITOS	
	APTO		
	NO APTO		
2 FIAMBRE	BULTOS	REMITOS	
	APTO		
	NO APTO		
3 VERDURA	BULTOS	REMITOS	
	APTO		
	NO APTO		
4 CARNE	BULTOS	REMITOS	
	APTO		
	NO APTO		
5 INSUMO	BULTOS	REMITOS	
	APTO		
	NO APTO		
6 LA NUEVA	BULTOS	REMITOS	
	APTO		
	NO APTO		
7 PANIFIC.	BULTOS	REMITOS	
	APTO		
	NO APTO		
8 TRANSFERENCIA	BULTOS	DESTINO	REMITOS
9 FIRMAS			
	GTE. SUC.	CROSER	C. DISTRIB.

Planilla indicadora de cantidad de remitos y la cantidad de bultos referida a los cajones preparados según el origen de estos

PLANILLA ANEXO DE HOJA DE RUTA (DEVOLUCION DE ENVASES)
 Centro de distribución CYRE S.A. - Av. Monsenor Pablo Cabrera 600 Los Baños de Yaguajayes

	H. De Ruta		
	DESTINO	CANTIDAD	REMITO
CAJONES DE CERVEZA			
RAMPAJUANAS			
CAJONES DE PAN			
RAMPAJUANAS LA NUEVA			
OTROS ELEMENTOS			
	DESTINO	DESCRIPCION	CANTIDAD
BOLSA			
	DESTINO	PRECINTO	ENCARGADO ORIGEN



CAPITULO 3

DIAGNOSTICO





ASPECTO GENERAL

3.1 FACTORES DE DIFERENCIACION COMPETITIVA

A partir de la información obtenida a través de la realización de diversas entrevistas al Gerente de Logística de la compañía CYRE S.A, y mediante el relevamiento de diferentes documentos facilitados por los supervisores de cada área del CD, se pudieron identificar los siguientes factores importantes de CYRE S.A.²⁶

- **Prestigio de Marca:**

Desde sus inicios, la empresa ha velado por posicionarse entre sus grupos de interés (consumidores, clientes, proveedores, entre otros) basándose en la calidad de sus productos, la cual está respaldada por las marcas importantes que la caracterizan y le permiten diferenciarse de sus competidores.

- **Canales de Distribución:**

Consolidar la operación de la fuerza de ventas con la adquisición de camiones y la creación de sucursales de ventas, obteniendo como resultado una mejor posición para controlar el mercado, incrementar la base de los contactos, y por consiguiente supervisar la actividad.

- **Variedad de Productos:**

Efectivamente la compañía ha logrado diversificar sus productos, y esto le ha permitido innovar y satisfacer las expectativas de sus consumidores.

- **Precio de los Productos:**

Los precios de los productos que emplea CYRE S.A, son competitivos y están al alcance de los diferentes nichos del mercado.

²⁶ Datos proporcionados por Fabián Lanfranchi (GERENTE DE LOGÍSTICA – CYRE S.A).



- **Servicio al Cliente:**

La empresa ha logrado definir procedimientos que le han permitido estandarizar los procesos de distribución, conservando un excelente manejo de sus productos, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

- **Promociones:**

La firma promociona sus productos implementando la modalidad que consiste en realizar ofertas y ofrecer productos destacados.

- **Reputación de la Compañía:**

Desde su inicio, la empresa ha logrado respaldar la calidad de sus productos con la reputación de una compañía empeñada en ofrecer productos y servicios de calidad, con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes.

- **Información Nutricional:**

Es fundamental en esta industria y en sus mercados, la comunicación e información acerca de las propiedades alimenticias y nutritivas de los diversos productos alimenticios.

3.2 DIAGNOSTICO FODA

3.2.1 Aplicación

Con el fin de evaluar a la empresa CYRE S.A en una serie de factores, se procedió a la aplicación de este instrumento que nos permitirá tener una visión más completa.

Primero se comenzó por encuestar tanto al personal interno (de la empresa) como al externo (personal de sucursales). Una vez que se obtuvieron las entrevistas, se procedió a la tabulación de las mismas, para organizar otra tabla que detalla las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Con estos cuadros se pueden comparar las fortalezas y las debilidades, con el objetivo de reforzar las primeras y atacar las segundas, para que la empresa se supere cada vez más. El mismo análisis se le practicó a las oportunidades y amenazas.



Todo este análisis se hizo con la finalidad de determinar cuáles son las áreas negativas o perjudiciales de la compañía y cuáles sus puntos fuertes, para elaborar un plan estratégico que permita atacar los puntos negativos generando a la vez tácticas que eliminen el problema y que hagan posible el mantenimiento de las áreas fuertes, con lo cual la misma se consolidará cada vez más.

3.2.2 FODA relativo

Una vez concluidas las entrevistas, se evaluaron factores con la intención de realizar un relevamiento de la compañía en su totalidad.

Este análisis generó los siguientes resultados:

FORTALEZA

- ✚ Precios competitivos.
- ✚ Respuestas a decisiones rápidas de solución para sucursales (ofertas)
- ✚ Variedad de productos.
- ✚ Programa estratégico de ventas.
- ✚ Buen acceso a centro de distribución.

DEBILIDADES

- ✚ Alto volumen de devoluciones de sucursales
- ✚ Sobrestock en sucursales
- ✚ Falta de personal capacitado- manual de procedimientos
- ✚ Alto volumen de mercadería en sector de devoluciones en CD sin reclamos de proveedores
- ✚ Quiebre de stock de góndolas
- ✚ Diferencia entre productos en góndolas vs trastienda
- ✚ Consolidación de pedidos defectuosos en CD
- ✚ Falta de aplicación en algunos casos de método FIFO en CD y Sucursales



AMENAZAS

- ✚ Incremento de competencia con marcas blancas que se están posicionando en el mercado local.
- ✚ Escaso desarrollo de proveedores nacionales alternativos.
- ✚ Marcas blancas utilizadas por los competidores.
- ✚ Gran presión de sindicatos.
- ✚ Competidores en mercado del interior.
- ✚ Guerra de precios.
- ✚ Barreras comerciales crecientes.

OPORTUNIDADES

- ✚ Dar a conocer estándares de calidad – CERTIFICACION (ISO)
- ✚ Tecnologías sofisticadas al rubro

3.3 BENCHMARKING

“El Benchmarking es el proceso sistemático de investigar, identificar, comparar y aprender de las mejores prácticas de otras organizaciones, sean del mismo sector o no, analizando ordenadamente el conjunto de factores que inciden en el éxito de las mismas, aprender de sus logros y aplicarlos en nuestros propios procesos de mejora.”²⁷

²⁷ <http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>



3.3.1 Estrategia genérica

Las diferencias estrategias que utilizan tanto CORDIEZ como la competencia:

EMPRESAS	ESTRATEGIA GENÉRICA
CORDIEZ	COSTOS
ALMACOR	COSTOS
BUEN DIA	COSTOS
DISCO	DIFERENCIACIÓN
WAL MART	COSTOS
LIBERTAD	DIFERENCIACIÓN

3.4 RELEVAMIENTO DE LA LOGÍSTICA DE LAS SUCURSALES Y ASPECTOS RELATIVOS A DEVOLUCIONES Y SUS CAUSAS

3.4.1 FODA ESPECÍFICO

FORTALEZA

- ✚ Deposito único de consolidación de mercadería devuelta.
- ✚ Control unificado de costos de devoluciones.
- ✚ Comercialización concentrada de rezagos y reciclados.
- ✚ Respuestas a decisiones rápidas de solución para evitar devoluciones (ofertas)
- ✚ Buena acceso al centro de devolución.
- ✚ Software de gestión eficiente.

DEBILIDADES

- ✚ Procesos de logística reversa altamente ineficiente
- ✚ Sucursales “acostumbradas a devolver de todo” con bajo criterio de recuperación
- ✚ Carencia de responsabilidades de las sucursales de la devolución que generan
- ✚ Falta de higiene y mercadería perecedera en mala condición.
- ✚ No respetan condiciones de devoluciones según manual de devoluciones
- ✚ Altos volúmenes de devoluciones por sobrestock en sucursal
- ✚ No cumplen con el método FIFO
- ✚ Desecho de mercadería una vez por semana
- ✚ Incumplimiento de recolección de devoluciones por parte de los proveedores



OPORTUNIDADES

- + Gran oferta de proveedores de recolección de residuos
- + Responsabilidad social en la actualidad por parte de las empresas

AMENAZAS

- + Sanciones (o clausuras) por no cumplir con normas de higienes
- + Alto grado de contaminación en la zona

3.4.2 Relevamiento sucursal 24 ITUZAINGO

Producto del relevamiento de la sucursal ubicada en Barrio Ituzaingó, más precisamente en la calle Av. Vucetich esquina Graham Bell, se hallaron varias causantes de deficiencia a la hora de inspeccionar la logística en general:

- ✓ Dimensión de trastienda demasiado chico.
- ✓ Sobrestock de mercadería de oferta
- ✓ Almacenamiento temporario en la tienda. Falta de espacio en el depósito.
- ✓ Productos en el montacargas
- ✓ Difícil acceso al depósito por los carros. Desperfecto en el almacenamiento
- ✓ Mercadería mal guardada



Parte superior de la trastienda



Parte superior de la trastienda



Trastienda (desorden)



Inadecuada rotación de bebidas

- ↳ Las estadísticas realizadas se enfocaron en un determinado rango de bultos y precios del primer semestre del año 2012



RÁNKING ARTÍCULOS DEVUELTOS –NO APTOS-

SUCURSAL 24

DESDE 1-ENE-2012 / HASTA 30-JUN-2012

4 < BULTOS

PUESTO	DESCRIPCIÓN	BULTOS
1	Galletas Terrabusi Tita 1x18gr	250,00
2	Budín Bimbo c-frutas 1x220gr	69,00
3	Leche Cindor Chocolatada 1x250cc	14,00
4	Azúcar Fronterita 10x1kg	11,10
5	Cerveza Shneider Blanca Bot. 12x970cc	10,92
6	Repelente Villeneuve e-crema 12x220gr	6,50
7	Pan Mama Cocina Rallado	6,50
8	Azúcar Dul-c 10x1 kg	5,00
9	Fideos D. Felipe tal. C-espin. 12x500gr	4,25
10	Dulce de Leche La Nueva 24x250gr	4,17
	TOTAL BULTOS:	381,44

RÁNKING ARTÍCULOS DEVUELTOS –NO APTOS-

SUCURSAL 24

DESDE 1-AGO-2012 / HASTA 29-AGO-2012

200 < PRECIO

PUESTO	DESCRIPCIÓN	PRECIOS
1	Azúcar Fronterita 10 x 1 Kg.	\$500,61
2	Cerveza Schneider Blanca bot. 12 x 970 CC.	\$438,98
3	Dulce de Leche S. Ignacio 24 x 400 Gr.	\$372,78
4	Petting Pescado p-gato 10 x 1 Kg.	\$368,19
5	Huevo de Pascua B-O-B 48 x 20 Gr.	\$367,19
6	Fideos D. Felipe tal.C-espin. 12 x 500 Gr.	\$319,41
7	Dulce de Leche S. Ignacio 24 x 200 Gr.	\$301,67
8	Dulce de Leche La Nueva 24 x 250 Gr.	\$258,30
9	Galletas Terrabusi Tita 1 x 18 Gr.	\$249,00
10	Fideos D. Felipe Bavetta 12 x 500 Gr.	\$244,26
	TOTAL \$:	\$3.420,39

3.4.3 Relevamiento sucursal 33 ALTA CORDOBA

En esta oportunidad se llevó a cabo el relevamiento a la sucursal situada en barrio ALTA CORDOBA, específicamente en la calle Mariano Fraguero n° 2415. A la hora de inspeccionar la logística en general, se pudieron observar varias deficiencias:

- ✓ Alto volumen de mercadería en recepción pendiente de almacenamiento.(fotos)
- ✓ Exceso de mercadería de oferta. (fotos)
- ✓ Falta de identificación de zonas en el depósito.(fotos)
- ✓ Mal estibamiento de los productos en oferta. Genera roturas (fotos)



Primer piso de trastienda



Bultos de azúcar apoyados contra pared



Devoluciones



Trastienda

- ↪ Las estadísticas realizadas se enfocaron en un determinado rango de bultos y precios del primer semestre del año 2012



RÁNKING ARTÍCULOS DEVUELTOS –NO APTOS-

SUCURSAL 33

DESDE 1-ENE-2012 / HASTA 30-JUN-2012

4 < BULTOS

PUESTO	DESCRIPCIÓN	BULTOS
1	Leche Diáfana ent.uat 12x1lt	49,75
2	Garrapiñada Arcor Maní 40 x 80gr	20,40
3	Repelente Villeneuve e-crema 12x330gr	18,50
4	Azúcar Fronterita 10x1kg	9,50
5	Tomate p.precio Pelado Perita 24x400gr	5,92
6	Jugo Cepita Nutri Def. durazno 1x1lt	5,17
7	Harina de maíz Bárbara coc.1M 10x500gr	4,80
8	Arroz Dos Hermanos Parbolizad 10x1kg	4,60
9	Dulce de Leche La Nueva 24x250gr	4,38
10	Azúcar Bella Vista común T.A 10 x 1 Kg.	4,00
TOTAL BULTOS:		127,02

RÁNKING ARTÍCULOS DEVUELTOS –NO APTOS-

SUCURSAL 33

DESDE 1-AGO-2012 / HASTA 29-AGO-2012

200 < PRECIO

PUESTO	DESCRIPCIÓN	PRECIOS
1	Leche Diáfana ent.uat 12x 1 Lt.	\$2.537,25
2	Garrapiñada Arcor Maní 40 x 80 Gr.	\$1.449,22
3	Dulce de Leche La Nueva rep. 1 x 3 Kg.	\$1.073,70
4	Leche l. primera d/cab.ent.e/p 12 x 250 Gr.	\$791,00
5	Turrón Arcor Maní 15 x 280 Gr.	\$572,22
6	Dulce de Leche La Nueva 1 x 3 Kg.	\$564,06
7	Azúcar Fronterita 10 x 1 Kg.	\$428,45
8	Repelente Villeneuve e-crema 12 x 220 Gr.	\$414,47
9	Tomate p.precio pelado perita 24 x 400 Gr.	\$408,11
10	Leche Diáfana desc.uat 12 x 1 Lt.	\$352,75
TOTAL \$:		8.591,23

3.4.4 Relevamiento sucursal 20 VILLA ALLENDE

En esta ocasión, se llevó a cabo el relevamiento de la sucursal de Villa Allende, que está ubicada en la calle Av. Goycoechea esquina 9 de Julio. En la misma, se hallaron varias causantes de deficiencia a la hora de supervisar la logística en general. Entre ellas se destacan:

- ✓ Mal apilamiento de mercaderías. (fotos)
- ✓ Faltante de productos en góndolas. (fotos)
- ✓ Diferencia de tienda con trastienda en mercadería. (fotos)
- ✓ Exceso de mercadería con poca rotación.(fotos)
- ✓ Exceso de mercadería por ofertas. (fotos)
- ✓ Falta de designación de lugares con su respectiva señalización y nombre del sector. (fotos)
- ✓ Mal organización de punteras en la tienda. (fotos)



Trastienda (desorden)



Quiebre de stock en tienda

- ↪ Las estadísticas realizadas se enfocaron en un determinado rango de bultos y precios del primer semestre del año 2012



RÁNKING ARTÍCULOS DEVUELTOS –NO APTOS-

SUCURSAL 20

DESDE 1-ENE-2012/ HASTA 30-JUN-2012

4 < BULTOS

PUESTO	DESCRIPCIÓN	BULTOS
1	Dulce de Leche La Nueva 1 x 3 Kg.	84,00
2	Garrapiñada Arcor Maní 40 x 80 Gr.	80,38
3	Garrapiñada Latin Maní 25 x 60 Gr.	73,44
4	Turrón Arcor Maní 15 x 280 Gr.	60,47
5	Agua Min. Twister Sandía 6 x 1.500 Cc.	46,33
6	Avena Flakes Quaker 9 x 250 Gr.	39,00
7	Turrón Latin Maní Semiblando 35x60Gr.	36,31
8	Agua Min. Twister Pomelo 6 x 1500Cc.	29,67
9	Garrapiñada Arcor Maní 30 x 110 Gr.	22,33
10	Agua Min. Magna Naranja- Durazno 6x2 Lt.	22,33
TOTAL BULTOS:		494,26

RÁNKING ARTÍCULOS DEVUELTOS –NO APTOS-

SUCURSAL 20

DESDE 1-AGO-2012 / HASTA 29-AGO-2012

200 < PRECIO

PUESTO	DESCRIPCIÓN	TOTAL \$
1	Grasa 1x1 Kg.	\$5.435,04
2	Envase Cerveza 1x1 Un.	\$2.704,54
3	Lechuga Repollada 1x1 Kg	\$498,94
4	Chorizo Chacarero S. Antonio 1x1 Kg.	\$271,52
5	Lechuga Criolla 1x1 Kg.	\$263,99
6	Chocolate Cabsha Alpine leche 24 x 280 Gr.	\$243,45
7	Gelatina Royal Light Frutilla 48 x 25 Gr.	\$240,92
8	Chorizo de Cerdo S. Antonio 1x1 Kg	\$230,95
9	Tomate Perita 1x1 Kg.	\$229,74
10	Tomate L. Vida 1x1 Kg.	\$191,50
TOTAL \$:		10.310,39

3.4.5 Relevamiento sucursal 26 ALTO ALBERDI

Mediante el relevamiento realizado en la sucursal de Barrio Alberdi, ubicada en la calle Av. Colón N° 3265, se encontraron varias causantes de deficiencia a la hora de inspeccionar la logística en general.

Deficiencias encontradas:

- ✓ Dimensión inadecuada de trastienda (demasiada chico).
- ✓ Mucha desorganización en depósito en el guardado de mercadería. (fotos)
- ✓ Exeso de productos de baja rotación. (fotos)
- ✓ Falta de mercadería de alta rotación.(fotos)
- ✓ Falta de reposición de mercadería en tienda. Quiebre de góndolas. (fotos)
- ✓ Sobrestock en diferentes lugares dentro del depósito. (fotos)



Trastienda (mezcla de productos)



Inadecuada presentación en tienda



Total desorden en trastienda



Faltante en tienda y producto abierto

↪ Las estadísticas realizadas se enfocaron en un determinado rango de bultos y precios del primer semestre del año 2012



RÁNKING ARTÍCULOS DEVUELTOS –NO APTOS-

SUCURSAL 26

DESDE 1-AGO-2012 / HASTA 29-AGO-2012

4 < BULTOS

PUESTO	DESCRIPCIÓN	BULTOS
1	Leche Iloley L. Vida Desc. 12 x 1 Lt.	19,17
2	Fideos Canale Tirabuzón 12 x 500 Gr.	13,92
3	Caldos Knorr Gallina 160 x 6 Un.	12,50
4	Galletas Lía Mediatarde 14 x 330 Gr.	8,29
5	Vainillas Marbe 12 x 350 Gr.	6,83
6	Helado L/Mont.CH/AM/DDL Balde 1 x 3 Lt.	6,50
7	Caldos Knorr Carne 160 x 6 Un.	6,40
8	Agua Min. Twister Sandía 6 x 1.500 Cc.	6,00
9	Soda Aguafiel Sifón 6 x 2 Lt.	5,67
10	Palillero Iberia Ensob.X1000 24x 1 Un.	5,67
TOTAL BULTOS:		90,95

RÁNKING ARTÍCULOS DEVUELTOS –NO APTOS-

SUCURSAL 40

DESDE 1-ENE-2012/ HASTA 30-JUN-2012

200 < PRECIO

PUESTO	DESCRIPCIÓN	TOTAL \$
1	Grasa 1x1 Kg.	\$4.304,82
2	Hueso 1x1 Kg.	\$2.758,39
3	Ala Matic Multiacción 4x5 Kg.	\$2.733,78
4	Fideos Nutregal For. Tallarín 12 x 500 Gr.	\$1.679,40
5	Envase Cerveza 1x1 Un.	\$1.470,89
6	Fideos Nutregal For. Spaguetti 12 x 500 Gr.	\$559,80
7	Tomate L. Vida 1x1 Kg	\$414,79
8	Obleas P. Precio Vainilla 30 x 100 Gr.	\$404,46
9	Queso Melincue Fontina Picant. 1x1 Kg.	\$389,70
10	Jamón Cocido Piamontesa 1x1 Kr.	\$303,55
TOTAL \$		\$15.019,58



3.5 COMPARACION ENTRE CENTROS DE DISTRIBUCION

En este punto queremos hacer hincapié en la comparación de centros de distribución y a la vez, reflejar las diferencias existentes en cuanto a los aspectos relevantes. Se procedió a realizar una lista de verificación de datos para poder llegar a hacer comparaciones entre los CD relevados.

En el siguiente cuadro podemos observar:

ASPECTOS RELEVANTES	CYRE	DISCO	DELFIN
M ² cuadrados cubiertos	11500 METROS	13000 METROS	850 Metros
M ² área devoluciones	1050 METROS	50 METROS	10 Metros
Cantidad de clientes internos	36 Sucursales	45 Sucursales	54 Sucursales
Áreas del centro de distribución	Secos, Perecederos, Perfumería, Frutas y Verduras	Secos, Líquidos, Botellas, tetra-Pack, Electro	Secos, Perfumes, Panadería, Verdulería, Perecederos
Metodología de almacenamiento	FEFO,FIFO	FEFO,FIFO	FEFO,FIFO
Metodología de picking	Varios pickeadores por sucursal	Un pickeador por sucursal	Varios pickeadores por sucursal
Inicio de picking mediante	Automático, Ofertas, Refuerzo	Automatico, Ofertas Transferencias	Pedidos de las sucursales
Restricciones a las devoluciones	Ninguna	Estríctas	Se devuelven Algunas cosas
Tipos de devoluciones	Sobre stock, roturas, Vencidos, ofertas, Frutas, verduras, panificados	Sobre stock, Transferencias, Fin de temporada	Solamente por roturas y algunos vencimientos
Tratamiento de devoluciones	Se devuelve a proveedor sino se tira.	Se arregla con Proveedores para que reconozcan dicha devolución	Se devuelve proveedor sino se tira.
¿Se gestiona logística verde y roja?	Con eficacia	Con eficiencia	Con eficiencia



3.6 ASPECTOS RELEVANTES ENTRE SUCURSALES

Al igual que en el punto anterior, se realizó una lista de verificación en el cual se relevaron aspectos entre sucursales.

En el siguiente cuadro podemos observar:

ASPECTOS	CORDIEZ	DISCO	DELFIN
Seguridad para personal	Muy inseguro	Muy seguro	Seguridad básico
Orden y limpieza	Muy desordenado y sucio	Muy ordenado y limpio	Ordenado y limpio
Tipología de ítems devueltos	Se puede devolver todo	Solo sobrestock, transferencias y reparaciones	Se devuelve solo por roturas y vencimientos
Política de devoluciones	No se posee política de devoluciones o no se practica	Se posee rigurosa política de devoluciones	Se posee rigurosa política de devoluciones
Tratamiento de devoluciones	Se devuelve todo al CD y de ahí se devuelve a proveedor o se decomisa	Se decomisa desde sucursal o se dé devuelve a CD	Se decomisa desde sucursal o se devuelve a CD
Zonas para devoluciones	No presenta zonas delimitadas para devoluciones	Existen zonas delimitadas para devoluciones	No existe en todos los casos zonas delimitadas
Verificación de condición de mercadería al arribo a sucursal	No se realiza por lo general	Se realiza en todos los casos	Se realiza en algunos casos
Uso de manual de procedimiento	No se usa o no se dispones, ya que se devuelve todo al CD	Se utiliza rigurosamente	Se utiliza
Retiro desde sucursal por proveedores	No se practica, todo se busca desde el CD	Se realiza en casos de lácteos, gaseosas, panificados, etc.	Se utiliza en el caso de lácteos, gaseosas, etc.
Tiempo promedio de mercadería	Se posee mercadería que se vence hasta el mismo día	Se posee mercadería con tiempo superior a los 45 días en los comestibles generales y 7 días en perecederos	Se dispone de mercadería con 20 días promedio en comestibles generales y 4 días en perecederos
Política de sucursal	Orientada a los bajos costos	Orientado al servicio	Orientado a costos
Tipo de piso de entrada a sucursal	mosaicos	Acondicionado para trabajar con transpallet	mosaicos



3.7 COMPARACION ENTRE SUCURSALES – PROCESO DE DEVOLUCIONES

ACTIVIDADES	CORDIEZ	DISCO	WALMART
M ² del deposito	50 m ²	1000 m ²	800 m ²
Sector delimitado de devoluciones	si	si	si
Personal designado a devoluciones	1	1	2
FEFO-FIFO	Muy poca veces	si	si
Min tolerancia de productos a vencer (días)	1 semana	15 días	20 días
Relación mercadería deposito vs góndola	quiebre de góndola	si	si
Conceptos de clasificación de devoluciones	no	si	si
Recolección de devoluciones (días) / AVISO	2 veces / semana	Todos los días	Todos los días
Recolección de basura	misma empresa	tercearizado	terceriazado
Volumen de devoluciones	1 carro / día	2 carros /día	2 carros / día
Control de mercadería en recepción (%)	superficial	estricto	estricto
Pendiente guardado de mercadería en depósito de sucursal	3 días después	En el mismo día	En el mismo día
Relación mercadería CD / Deposito	sobre stock	Mercadería /m ²	Mercadería /m ²
Respetan embalajes para devoluciones	no	si	si
Documentación correspondiente a la devolución	si	si	si

3.8 RELEVAMIENTO DE PROCESO DE LOGISTICA EN CENTRO DE DISTRIBUCION DELFIN|

Este CD se encuentra ubicado en el primer kilómetro de ruta Córdoba-Rosario. Se caracteriza por ser un centro de distribución que emplea el sistema de crossdocking para sus productos y únicamente tienen almacenado un stock mínimo de ciertos productos. En general su actividad de destaca por los siguientes conceptos:

- ✓ La cantidad de productos que ingresa al CD, generan la preparación de pedidos y se lo distribuyen a todas las sucursales.
- ✓ Realizan compras por precios al mayor y no vuelven a efectuar compras por un determinado tiempo en algunos productos.
- ✓ Los preparación de pedidos que se realizan son a pedidos de cada sucursal por vía e-mail interno.



- ✓ No tienen sectores delimitados para la mercadería en el CD. Debido a que cualquier producto se encuentra en cualquier sector, se dificulta la preparación de pedidos.
- ✓ En cuanto a la mercadería devuelta, en el sector devoluciones se separa por proveedores y luego los proveedores reciben el aviso que la misma ya está lista para retirar. A ciertos proveedores se le da un margen de tiempo especial si la distancia así lo amerita.
- ✓ La mercadería que no fue retirada por los proveedores, tras reiterados avisos, es desechada.
- ✓ 2 personas a cargo del sector de devoluciones, una para perecederos y otra para secos.
- ✓ Tienen servicio TERCERIZADO para la recolección de residuos.
- ✓ En cuanto a los productos de panadería, una vez por semana se informa al proveedor el retiro de los mismos y el resto se tira.
- ✓ En lo que respecta a verduras, carnes y pollo, cuando se vencen se tiran desde la misma sucursal.

3.9 CONCLUSIÓN DEL RELEVAMIENTO

Todo producto que no puede ser comercializado por la cadena de suministro masivo de alimentos, genera de una forma u otra, gastos indirectos que no agregan valor al proceso.

El retorno de los productos al proveedor origen (interno o externo), se efectúa a través del proceso de devoluciones. En la actualidad, dicho proceso es considerado un punto crítico de la cadena, ya que su flujo corre inversamente al proceso de abastecimiento (logística inversa) y es el principal centro de gastos. Muchos de esos gastos son inestimados y producen pérdidas que tienden a reducir de forma considerable la rentabilidad de la empresa.

Puntos críticos destacados:

- ✓ Productos nuevos sin demasiada reputación.
- ✓ Falta de rotación de mercaderías – FIFO.
- ✓ Envoltorios dañados.
- ✓ Mercaderías vencidas.
- ✓ Exceso de ofertas.
- ✓ Todo vuelve al CD a la zona de devoluciones.
- ✓ Alta contaminación ambiental.



Por todo lo expuesto, resulta imprescindible generar una disminución del nivel de devoluciones evitables. Para ello, será necesario contar con el compromiso de cada uno de los miembros de la empresa en cada una de las etapas de la cadena de abastecimiento en cuanto al cuidado y resguardo de los productos a comercializar.

Al mismo tiempo, será importante gestionar óptimamente cada etapa del proceso de devoluciones, buscando como meta principal la minimización de los niveles de pérdida o basura (elementos obsoletos sin valor). Para lograr dicho cometido, es importante establecer estratégicamente procesos de recupero, devolución, reciclado o transformación, que permitan minimizar el impacto total en la rentabilidad de la empresa, todo esto al menor costo posible y dentro de un marco de calidad dado.



CAPITULO 4

PROPUESTA DE MEJORA



4.1 INTRODUCCIÓN

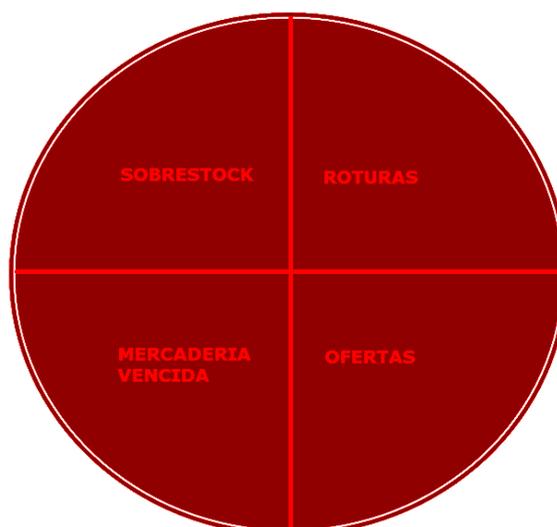
En este capítulo se tratarán las mejoras propuestas a nivel estratégico, táctico y operativo, que harán posible el logro de un óptimo desempeño y por consiguiente la obtención de una organización más eficiente en lo que respecta a la logística reversa.

Los cambios recomendados, tienen por finalidad el aumento de la eficiencia de los procesos, la disminución de las causas que originan las devoluciones, como así también la puesta en marcha de un proceso más eficaz en cuanto al trato de logística reversa roja.

Como pudimos observar en el capítulo anterior, son 4 los motivos de devoluciones identificados:

- ❖ **Sobrestock (APTA)**
- ❖ **Roturas (NO APTA)**
- ❖ **Mercadería vencida o muy pronta a vencerse (NO APTA)**
- ❖ **Ofertas (APTA O NO APTA)**

En este punto se realizarán diferentes sugerencias para tratar cada uno de estos motivos que son los encargados de generar un proceso de LOGÍSTICA REVERSA ROJA, por lo cual resulta imprescindible gestionarlos adecuadamente, ya que brindan la posibilidad de conseguir ventajas competitivas.





4.1.1 Casos de sobrestock

En este caso vamos a empezar refiriéndonos al **SOBRESTOCK**, el cual suele producirse debido a dos factores:

1° CAUSA: Arribo diario de mercadería

Algunas de las sucursales relevadas reciben mercadería con una frecuencia diaria o 5 ó 6 días a la semana, y por su tamaño y/o ubicación no se justifica tener elevado capital inmovilizado, y menos si la rotación de algunos artículos es baja.

Al arribar mercadería todos los días, y no tener un proceso eficiente de reposición, no llegan a ordenar el depósito cuando receiptan otro pedido, cuestión por la cual, el lugar físico se sobrestockea (en algunos casos de mercadería de media o baja rotación) y a nuestro entender esto no tiene sentido alguno.

2° CAUSA: Agregado de refuerzo manual

Los encargados de las distintas sucursales además de los AUTOMÁTICOS, pueden incorporar, si así lo requieren, refuerzos manuales, a espera de la aprobación del CD.

A nuestro juicio, esto no siempre resulta favorable ya que algunos encargados no se encuentran debidamente capacitados para tomar este tipo de decisiones, lo que provoca que se pida más de lo que marca el automático (por una simple intuición o algún otro motivo del personal encargado) y que dicha mercadería quede acumulada por meses.

4.1.2 Casos de roturas

En este segundo apartado vamos a centrar nuestra atención en las **ROTURAS**, que se originan por múltiples causas. Ya que estamos tratando la LOGÍSTICA REVERSA, comenzaremos por mencionar las que se encontraron en las sucursales.



1° CAUSA: *Sobrestock en el depósito*

Debido a la altísima cantidad de mercadería que se presenta en algunos casos, ésta no puede ser adecuadamente asignada a sus respectivos lugares, lo que provoca que quede donde hay espacio en ese momento, y suele acontecer que sobre algún producto frágil, se le estiba uno mas pesado. Esto trae aparejado roturas inevitables o deformidad de los packaging que a su vez provocan una presentación inadecuada.

2° CAUSA: *Mal estibamiento de ítems, ofertas o punteras de góndola*

Suele pasar a menudo con latas de conserva, azúcar, harina, gaseosas. En estos casos se estiba prestando mayor atención a la parte estética que a la funcional, lo cual tiende a desembocar en un desmoronamiento de toda la pila, si se saca de mala manera una lata o se la choca con un carro.

3° CAUSA: *Trato brusco de la mercadería*

Ocurre frecuentemente debido a que la urgencia por reponer, o la falta de personal, amerita que las cosas se hagan rápidamente, lo que provoca que no se preste demasiada atención a la fragilidad de cada producto en particular. En algunos casos se apoyan pallets arriba de la mercadería para hacer posible una reposición más ágil, lo que ocasiona que los mismos pallets rompan la mercadería que queda debajo.

4.1.3 Casos de mercadería vencida o muy pronta a vencer

El tercer motivo de devolución que veremos en este punto es la **MERCADERÍA VENCIDA O MUY PRONTA A VENCERCE (MERCADERÍA NO APTA)**.

1° CAUSA: *Falta de organización en la trastienda*

Durante el relevamiento se encontró que su existencia se haya en la reiterada desorganización de la trastienda. Al no efectuarse un correcto ordenamiento e higiene, los productos se “pierden” entre ellos, todo se encuentra fuera de su sitio, y no se puede llevar un adecuado control de las fechas de vencimiento, lo que termina afectando su rotación.



En las sucursales relevadas se pudo demostrar la presencia de un alto desconocimiento sobre qué se tenía en trastienda y cuál era su ubicación exacta. También se encontraron productos mezclados, bultos deformados y en cualquier lugar.

4.1.4 Casos de ofertas

Para finalizar, procederemos a plantear la última causante de devoluciones: las **OFERTAS (mercadería que puede ser apta o no apta)**.

1° CAUSA: Lanzamiento de ofertas sin previa evaluación

En este caso se identificó una debilidad en las ofertas, porque en ciertos momentos suelen ser lanzadas sin previo estudio de los pronósticos de ventas, debido a que existe mercadería con un vencimiento cercano. Esto provoca que se larguen ofertas que no en todos los casos son positivas, ya que no todas generan el nivel de rotación esperado y terminan por vencerse en góndola, con la pérdida que esto acarrea.

4.2 PROPUESTAS DE MEJORA

Para estas propuestas es necesario diferenciar los niveles decisorios y la decisión a tomar respectivamente.

4.2.1 A nivel estratégico

- 🔥 Como primer medida, resulta necesaria la existencia de una comunicación estratégica entre el área comercial y el área logística para que juntas planifiquen usando pronósticos pasados, las futuras ventas, los niveles de ventas esperados, lo cual es muy importante en los casos de fechas especiales o temporada. De este modo, se podrá armar un programa de abastecimiento más eficiente en cada sucursal, acorde a sus niveles de ventas esperados en función de datos históricos y por supuesto, de la experiencia de los partícipes en el proceso decisorio. Es recomendable realizar reuniones semanales o quincenales para hacer los programas de abastecimiento más eficientes.



En estas reuniones es imprescindible vislumbrar puntos críticos de ventas esperadas del mes (tanto de volúmenes bajos como altos), para poder disponer de artículos de alta rotación y no mantener inmovilizado el stock de baja rotación con el costo que esto ocasiona.

- ⚠ También es fundamental que los niveles estratégicos se sensibilicen y tomen conciencia de las pérdidas mensuales producidas en cada sucursal debido a un ineficiente manejo de stock. Luego de lograr esto, es necesario que éste nivel elabore planes de capacitación acordes a cada escalafón. En los niveles decisivos se requieren, sin lugar a dudas, planes de capacitación y actualización en materia de pronósticos y gestión integral del stock.
- ⚠ Otra de las medidas principales consiste en reevaluar las políticas de devolución desde las sucursales hacia el centro de distribución. Es necesario que se tomen medidas de no aceptación de todo tipo de mercadería para generar mayor compromiso en los encargados de sucursales. A nuestro entender, solamente se deberían aceptar devoluciones por sobrestock cuando lleguen a un plazo de vencimiento inferior a los 45 días, o casos de ofertas que no presenten una rotación adecuada, lo que permite que se pueda transferir a otra sucursal o gestionar de manera adecuada, sacando alguna oferta o generando acuerdos con proveedores para que procesen al retiro por sucursales sin que ésta mercadería esté vencida, y por consiguiente, con valor de reventa por el momento.

Nosotros recomendamos, habiendo visitado otras cadenas, que se manejen los tiempos de vencimientos en sucursales superiores a los 45 días en productos de almacén, y en cuanto a perecederos, lácteos, panificados, aproximadamente tiempos que no superen la semana. La puesta en práctica de estas sugerencias tiene por objetivo evitar problemas legales, porque en varias sucursales se encontraron diversos productos con fechas de vencimiento de 1 ó 2 días.

- ⚠ Disminuir en algunas sucursales, (haciendo una prueba piloto) la cantidad de abastecimientos, pasar de 7, 6 días a la semana, a 4 ó 5. Con esto le daríamos más tiempo a los repositorios para que cuando llegue un pedido, puedan identificarlo de



manera correcta y asignarle el lugar correspondiente, teniendo bien controlado lo que llega, las existencias en trastienda y sus respectivas fechas de caducidad.

- 🔸 También se deberá generar e implementar un procedimiento estandarizado para la realización de órdenes de autorización de devoluciones. Es de suma importancia que en cada sucursal se realice un seguimiento estricto de qué se puede devolver y por qué motivo. Lo recomendable es que mercadería perecedera, panificados, lácteos y carnes no regresen al centro de distribución por motivos de costos e higiene. Dicha mercadería deberá tener un lugar asignado en trastienda y ser debidamente clasificada y separada dentro de lo posible por proveedor, lo que permitirá que en los casos que sea factible se realice la devolución directa a los proveedores desde sucursal. Para esto, es necesario que cada sucursal informe en una planilla lo que se devuelve; a qué proveedor; por qué motivo; en qué fecha; y las condiciones en las que se encuentra el producto. Luego de ser generada y completada, el encargado de sucursal tendrá que revisarla contra la mercadería física y dar fe de que es correcta, luego de esto se tendrá que enviar una copia al centro de distribución para que el área de logística reversa apruebe el decomiso de tal mercadería, en casos de no ser aprobada por algún motivo en particular o que no cumpla con los requisitos para que la propia sucursal pueda realizar esa acción, volverá al centro de distribución para analizar en profundidad el caso.

Ventajas de la propuesta

- Menor capital inmovilizado.
- Incremento de orden y limpieza en trastienda.
- Correcto seguimiento de stock.
- Mayor facilidad para la práctica de métodos FIFO, FEFO.
- Mejoras sustanciales en control de stock.
- Mejor grado de rotación.



-Mayor grado de comunicación entre área comercial y LOGÍSTICA.

-Las reuniones son un medio que permite a la logística, planificar de antemano las ofertas de una manera más adecuada y corregir junto con el área comercial errores pasados.

-Disminución de mercadería no apta. Al poder obtener y analizar desviaciones de proyecciones pasadas se pueden corregir cantidad de artículos a colocar en oferta, disminuyendo así sobrantes.

-Se incentiva al trabajo en equipo entre dos áreas donde suele haber discrepancias, y se mejora el clima organizacional.

4.2.2 A nivel táctico

En este nivel es necesario seguir los siguientes pasos:

- 🔸 Sería de gran ayuda generar un plan de capacitación donde se desarrollen temas como gestión de artículos, elaboración de estadísticas, pronósticos, lo que va a permitir fundamentar los pedidos de refuerzos manuales que se realizan hoy en día por parte de los encargados de sucursales. De esta forma, a la hora de ingresar refuerzos lo harán de manera justificada y haciéndose responsables de lo que piden, ya que con los automáticos que toman ventas reales es posible efectuar el pronóstico de futuras ventas y no sería necesaria la intervención seguida del pedido de refuerzos.
- 🔸 Es necesario que cada encargado de sucursal cuente con un listado actualizado de las referencias con que dispone en trastienda, sus fechas de entrada, sus fechas de vencimiento, y los pronósticos de venta, para poder dar aviso a niveles tácticos cuando se acerquen fechas próximas a su caducidad para que se puedan tomar mejores acciones, como por ejemplo largar ofertas, transferencias, devoluciones a proveedores, etc. Para esto es necesario ORDEN Y LIMPIEZA, saber qué tiene en su propia sucursal, y contar con encargados capacitados para dicho puesto, con un tipo de formación acorde a sus responsabilidades.

- ⚠ Para este caso, (roturas) nuestra propuesta de mejora está basada en generar una correcta asignación de lugares con justificación comprobable.

Se necesita participación de los directivos que están involucrados para planificar el uso correcto de los depósitos en cada sucursal. Debido a que no es una tarea menor y necesita de un estudio previo y personal capacitado en la materia, se recomienda hacer inicialmente un relevamiento de los ítems con que se dispone, ver pronósticos de ventas por cada sucursal, ya que cada sucursal tiene su rotación particular, y con toda esta información realizar un PARETO y clasificar los productos en clase A,B,C y asignar lugares adecuados a cada referencia.

Ventajas de la propuesta

- Permite mejorar la rotación de los artículos.
- Permite disminuir el capital inmovilizado.
- Permite disminuir los quiebres de stock en tienda.
- Posibilita mejorar la toma de decisiones ante situaciones de proximidad de fecha de vencimiento, al conocer con exactitud qué se tiene, dónde, y cuáles son sus fechas de caducidad.
- Y tiende a minimizar la pérdida de mercadería por motivos de vencimientos.

4.2.3 A nivel operativo

- ⚠ Es necesario generar un compromiso de orden y limpieza, para poder llevar una buena política de movimiento tipo FIFO y FEFO, con la finalidad de lograr una adecuada rotación. Es importante brindar cursos de sensibilización y concientización donde se den a conocer cifras de pérdidas de mercaderías ocasionadas por una inadecuada rotación.



- ⚠ También se requiere personal idóneo para que verifique constantemente los inventarios del sistema contra los reales, dando a conocer estos datos a niveles tácticos en tiempo oportuno. Para esto, es recomendable implementar un plan de capacitación dirigido a operarios en sucursales, que incluyan temas referidos a la elaboración de informes, al seguimiento de stock, a los métodos de estiba.

Ventajas de la propuesta

- Permite aumentar el orden y la limpieza.
- Permite mejorar sustancialmente la manipulación de mercadería.
- Acrecienta la seguridad de la mercadería al mejorar las técnicas de estiba.
- Genera un compromiso mayor en el trato de los items

A continuacion se presenta un cuadro a manera de resumen, en donde se marca la propuesta que realizamos, el nivel decisorio comprometido y las causas de la logistica reversa roja que se lograria disminuir.



CUADRO RESUMEN DE PROPUESTAS

PROPUESTA	NIVEL DECISORIO	CAUSAS QUE DISMINUYE
Comunicación estratégica entre área Logística y Comercial	ESTRATÉGICO	SOBRESTOCK Y OFERTAS
Sensibilización y concientización de pérdidas mensuales	ESTRATÉGICO	SOBRESTOCK, ROTURAS, MERCADERÍA VENCIDA
Reevaluar políticas de devolución desde sucursal hacia CD	ESTRATÉGICO	SOBRESTOCK, ROTURAS, MERCADERÍA VENCIDA
Generar e implementar ordenes de autorización de devoluciones	ESTRATÉGICO	SOBRESTOCK, ROTURAS, MERCADERÍA VENCIDA
Disminución de abastecimientos a sucursales	ESTRATÉGICO	SOBRESTOCK, ROTURAS, MERCADERÍA VENCIDA
Plan de capacitación para encargados de sucursales	TÁCTICO	SOBRESTOCK, ROTURAS
Creación de PARETO (clasificación ABC)	TÁCTICO	ROTURAS, MERCADERÍA VENCIDA
Aplicar método FIFO y FEFO en TODOS los casos	TÁCTICO-OPERATIVO	MERCADERÍA VENCIDA O PRONTA A VENCER
Aplicar orden y limpieza	OPERATIVO	ROTURAS, MERCADERÍA VENCIDA

4.3 MAPA DE PROCESO DE LOGÍSTICA REVERSA PROPUESTO

A continuación diagramamos un mapa para el proceso de Logística reversa roja, el cual proponemos que sea utilizado, ya que presenta marcadas diferencias con el actual, y conlleva a un proceso más eficiente, comprometido, y respetuoso con el medio ambiente.

El proceso se describe a continuación:

Siempre comenzando con los clientes internos, en este caso, las sucursales, allí es donde se da origen al proceso de logística reversa, en este caso la roja.

El proceso comienza una vez que se detecta mercadería con motivo aparente de devolución, éstos pueden ser 4 motivos: sobrestock, roturas, mercadería vencida, y ofertas con baja rotación. Las sucursales tienen que tener una copia del manual de procedimiento (propuesto a continuación), en el que se detallan irrevocablemente las únicas devoluciones admitidas por el centro de consolidación y distribución; nuestra propuesta se basa en que las sucursales solo puedan emitir devoluciones por tres motivos: sobrestock, ofertas, y, mercadería próxima a vencerse. Mientras que mercadería encontrada con presencia de rotura, y/o vencida, no puede ser devuelta al centro de distribución en ningún caso, ya que solo presenta un costo inútil que no genera ningún valor agregado ya que no posee valor de reventa para el cliente externo.

A continuación se detalla los dos caminos posibles dependiendo la categoría de la mercadería a devolver:

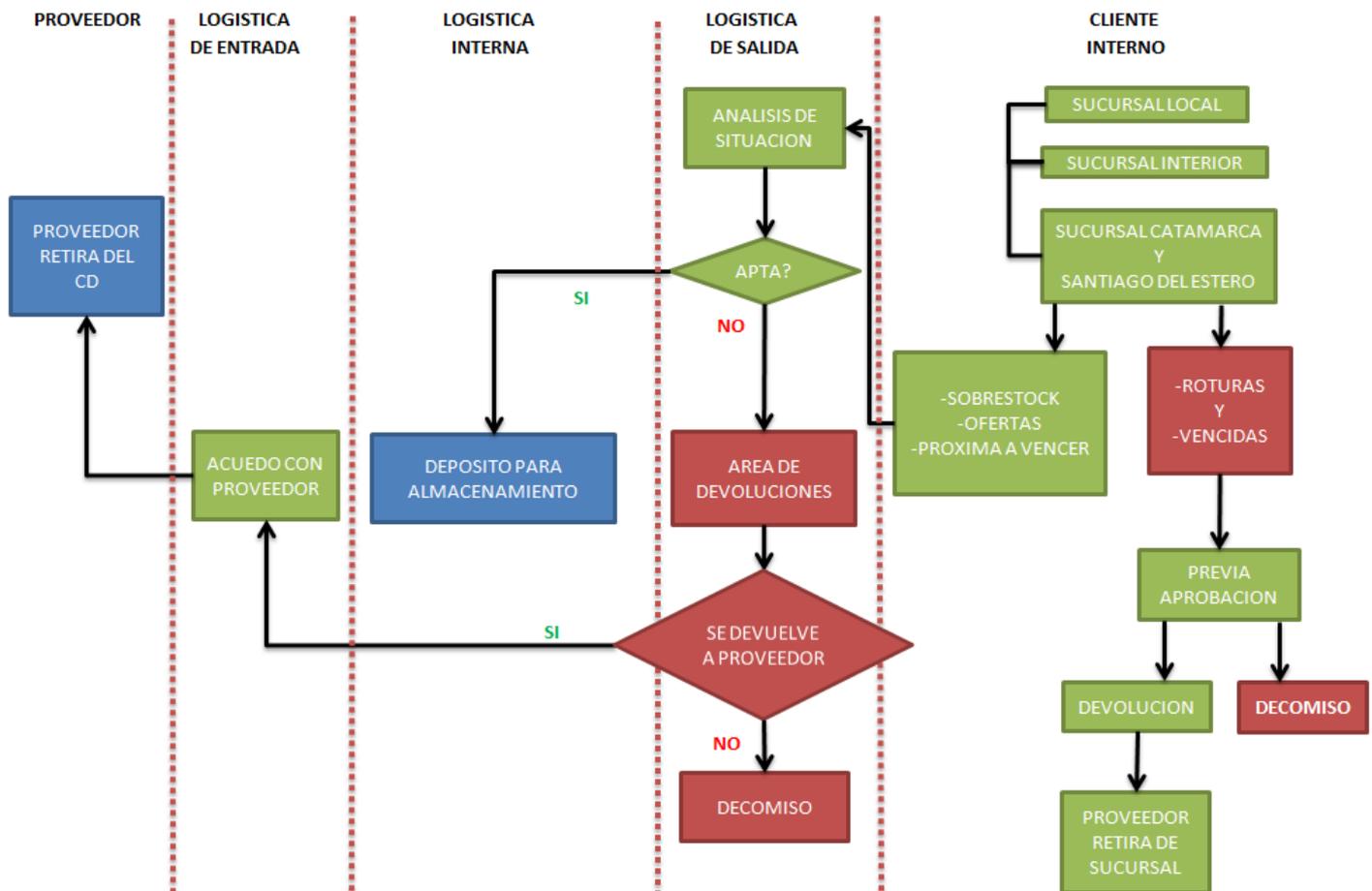
- Sobrestock, ofertas, mercadería próxima a vencerse: El proceso comienza en la sucursal, al relevar ésta mercadería, se separa, se examina visualmente, se asienta en la planilla correspondiente, y se marca a que categoría pertenece. Al pertenecer a una de las categorías mencionadas, se informa a logística reversa del centro de distribución, quien es el encargado de analizar la situación y dar la aceptación de regreso o no, a continuación si se encuentra dentro de las categorías permitidas, se le da aviso a logística de salida, quien se hace cargo de asignarle día de retorno. Una vez en el centro de distribución, se verifica si se encuentra apta o no apta, en el caso de que se encuentre apta, se procede a su almacenamiento en depósito, o en



su defecto se realiza transferencia a otra sucursal mediante crossdocking. En el caso de que no se encuentre apta por algún motivo en particular, se le da aviso al área de logística reversa quien la mantiene al resguardo en el depósito para tal fin, allí se le da aviso a compras quien informa si existe acuerdo o no con proveedor para su retorno, en caso de que exista un acuerdo previo, logística de entrada hace los contactos necesarios para que la mercadería pueda ser despachada o retirada por el proveedor, en el caso que no sea así, se procede al decomiso.

- En el caso de mercadería que entre en la categoría de roturas o en condición de mercadería vencida, se procederá a dar aviso a logística reversa, quien luego de dar fe de esta condición, aprueba su devolución directa a proveedor para que éste retire por sucursal, o en el caso contrario se proceda directamente a su decomiso desde la propia sucursal.

A continuacion se presenta el mapa de proceso propuesto:





4.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTO PROPUESTO

4.4.1 Objetivo

Establecer un procedimiento estandarizado, homogéneo, coordinado y controlado para el tratamiento de LOGÍSTICA REVERSA, desde sucursal hacia centro de distribución y/o proveedores externos de manera de proveer eficiencia al proceso.

4.4.2 Alcance

Dirigido a todo el personal que tiene trato directo o indirecto con la mercadería, ya sea dentro de sucursal como centro de distribución y su completo recorrido de un punto a otro.

4.4.3 Vocabulario

*ROTURAS: Mercadería que está en mal estado (deterioro visible en producto, embalaje), que no puede ser comercializada, ni devuelta a proveedores o CD.

*LIQUIDACIÓN: Mercadería en mal estado (deterioro visible en producto, embalaje o defecto funcional) que tiene valor de reventa.

*SOBRESTOCK: Mercadería que supera el stock promedio, y que no presenta una rotación visible adecuada, esta mercadería es vendible, y puede ser usada en otra sucursal.

*DEVOLUCIÓN A PROVEEDORES: Mercadería deteriorada (con defecto de fabricación u origen) o vencida cuyo proveedor acepta retorno autorizado por compras. Se instrumenta devolución por medio del CD.

*PASES A SUCURSALES: Solo se puede realizar transferencia de mercadería pasando por el centro de distribución y de allí se aprueba luego de verificada la aptitud del producto la transferencia hacia otra sucursal.



*LOGÍSTICA REVERSA: Área del CD, que depende de Logística de Salida, que se encarga de todo el flujo inverso de mercadería desde sucursales debido a: Sobrestock, Roturas, Vencidos o muy próximos a vencer, Ofertas.

4.4.4 Método

Ante la visualización de productos en mal estado, vencidos o con presentación visible de roturas, se le da aviso a personal de control de stock, éste es el encargado de llenar la planilla de devoluciones.

El encargado de stock puede visualizar cuatro tipos de causantes de devolución, es él, el encargado de dividir la mercadería según su tipo.

Esta mercadería puede entrar en las siguientes categorías:

- ✓ SOBRESTOCK

- ✓ ROTURAS

- ✓ VENCIDA O MUY PRONTA A VENCER

- ✓ OFERTAS QUE NO PRESENTAN ROTACION ADECUADA

1) Ante la presencia de *SOBRESTOCK*, (procedimiento de realización cada 15 días), lo que se debe hacer es lo siguiente: El encargado con una inspección visual comprueba la aptitud de los ítems para corroborar que estos se encuentran en buenas condiciones y que sea mercadería APTA para, ya que de otra manera no se acepta devolución, esta tiene que estar en las mismas condiciones en las que arribo a la sucursal, en sus empaques originales y con una correcta presentación, luego de dar fe que es así, pasa a completar la planilla donde deja asentada la fecha de pedido de devolución, carga los ítems a ser devueltos, numero de lotes, fechas de vencimiento, descripción del artículo, sus ID, la cantidad a devolver, y muy importante, porque motivo.



Luego de esto firma la planilla haciéndose cargo de lo allí asentado, da aviso a encargado de sucursal, el que verifica que todo coincida y da fe mediante su firma en la planilla.

El paso siguiente es avisar al CD, vía mail o fax, (con 72 hs de anticipación), en cuyo mail va cargada la planilla antes completada, este mail va dirigido a LOGISTICA REVERSA, quien será encargado de evaluar dicha devolución

Logística reversa evalúa, y autoriza la devolución, coordinando el método, la fecha, hora, vehículo, con sucursal externa y logística de salida. Luego se pone en acción el procedimiento en la sucursal. Se pasa a retirar devolución el día pactado utilizando el vehículo que realizo los abastecimientos.

Una vez que llega al CD, área Logística de Salida chequea remito contra mercadería, estado de conservación autorizando o no su recepción. Caso contrario se devuelve a sucursal de origen con el remito correspondiente.

Luego de aceptado el ingreso, se informa a logística de entrada para que se actualice stock del CD.



2) En el caso de *ROTURAS* se procede de la siguiente manera: (procedimiento diario). La responsabilidad de esta mercadería es de quien la manipula, los reposidores o quien encuentre esta mercadería, o sea participe de su rotura accidental o no, debe anotar en la planilla de roturas, de forma manual.

El encargado de stock supervisa y firma la planilla dando fe de lo que allí se ha plasmado. La mercadería es separada en una zona destinada a tal fin, con el resguardo de vigilancia para evitar su robo. Se da aviso a encargado de sucursal, el que verifica la condición de la mercadería y da aviso a Logística Reversa, esta evalúa la posibilidad de que la mercadería retorne o no según conveniencia.

Si se aprueba devolución, esta mercadería queda guardada hasta día de recolección de la misma (1 vez por semana).

Si no se aprueba devolución, se debe dar aviso a logística de entrada, y/o compras a la espera de autorización para decomiso desde sucursal.

Si se acepta devolución, esta debe provenir desde sucursal en caja precintada con su respectiva planilla debidamente firmada y con su respectivo remito.

Al arribar al CD, logística de salida verifica remito contra mercadería, y se autoriza o no a su ingreso, luego se le da aviso a Logística Reversa, para que asigne área especial para su almacenamiento a la espera de ser decomisada o devuelta a proveedores.

3) Ante presencia de *MERCADERIA VENCIDA O MUY PRONTA A VENCER*, (procedimiento diario), en el caso de Mercadería vencida se debe proceder de la misma forma que *ROTURAS*, cuando es encontrada está en sucursal, se da aviso a encargado de stock, el que da fe de que se encuentra en dicha condición, luego se completa planilla de mercadería vencida, (la cual no es apta para el consumo, y no posee valor de venta).

Encargado de sucursal firma planilla, dejando plasmado ID de los artículos, fecha de caducidad, cantidad, etc.



Se da aviso a Logística reversa, quien evalúa con área Compras, si se devuelve a CD o se devuelve a proveedores desde misma sucursal en el caso de ser aceptada por estos, sino se decomisa desde misma sucursal, no teniendo sentido que esta regrese a CD.

En el caso de Mercadería muy pronta a vencer, sea quien sea que la encuentre, se da aviso a encargado de stock, el que verifica condición de la misma, y completa planilla con todos los datos del producto (ID, lote, fecha de caducidad, etc.), luego de esto la planilla es firmada por encargado de sucursal.

Se da aviso a Compras y/o área comercial, para que evalúe en forma Urgente, posibilidad de liquidación, ya que todavía cuenta con valor de venta al no estar vencida.

Encargado comercial verifica el estado de la mercadería, define desglose o no, asigna precio, y código del rubro correspondiente, y asienta en planilla de liquidaciones.

El encargado de la mercadería en sucursal codifica y coloca precio a cada artículo, derivando la misma a zona de liquidación, sea góndola o área delimitada para tal fin

4) Ante la presencia de *OFERTAS QUE NO PRESENTAN ROTACION DEBIDA*, se da aviso a encargado de stock, este notifica mediante planilla a área comercial de CD, esta área evalúa posibilidad de transferencia hacia otra sucursal.

Si se aprueba transferencia, se da aviso a sucursal, la que debe quitar esa oferta y mandarla con su respectivo remito al CD, en el cual Logística de Salida corrobora remito contra mercadería y autoriza o no ingreso.

Una vez en el CD se realiza crossdocking hacia la otra sucursal para evitar el almacenamiento de esta y sus respectivos costos.



4.5 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN SUGERIDO

Objetivo

El programa de capacitación elaborado tiene como finalidad brindar conocimientos, habilidades y actitudes que permitan realizar una gestión global del proceso de logística interna y logística reversa para asegurar el mayor nivel de servicio posible. Por tal motivo, el alcance de la capacitación estará enfocado a encargados logísticos y operarios vinculados a dichas tareas.

Dicho programa brindará mejoras significativas a las sucursales y al mismo centro de distribución.

Programa de capacitación:

- ✓ Consolidación de pedidos en CD (5 horas)
- ✓ Recepción, despacho y realización de devoluciones de mercancía revisando órdenes de pedido y de despacho en sucursales y/o centros de distribución (20 hs)
- ✓ Almacenar y mantener controladas las existencias de mercancías atendiendo a modelos de organización de inventarios, aplicando técnicas de almacenamiento y normas de higiene, conservación, calidad y seguridad.(20hs)
- ✓ Capacitación en mercadería devuelta. Clasificación. Impacto ambiental. (10hs)



CONCLUSIÓN

Luego de un arduo camino hemos finalizado nuestro proyecto de grado, el cual nos permitió conocer de forma detallada y minuciosa una cadena de suministro masivo, y dentro de ella, focalizamos un tema específico que a pesar de su carácter de relevante, continúa siendo desmerecido al recibir un trato escaso o muy superficial, ya que configura la nueva barrera dentro de las organizaciones que implica la realización eficiente y eficaz del proceso de Logística Reversa para posibilitar la consecución de una ventaja competitiva en lo que respecta al mercado.

Nuestro proyecto está dirigido al proceso de Logística Reversa, y particularmente, al de Logística Reversa Roja, debido a que lo consideramos un tema de gran interés, y mejor aún, si es aplicado al problema real de una Empresa Cordobesa en pleno crecimiento, donde se efectúa dicho proceso con eficacia pero sin eficiencia, lo que trae aparejado serios inconvenientes de gestión.

Por lo mencionado anteriormente, mediante este trabajo que se presenta como una guía teórica y práctica, se ofrecen una serie de cambios que permitirán: Un desempeño eficiente de los procesos, un mejor clima laboral, y por encima de todo, una ventaja competitiva frente a las demás empresas, ya que la aplicación de un proceso Logístico Reverso que es gestionado inadecuadamente, conlleva altos riesgos: Pérdida de competitividad, disminución de rentabilidad, pérdida de imagen y seriedad, y falta de compromiso con el medio ambiente.

El objetivo general que nos propusimos alcanzar al iniciar esta investigación con su consiguiente aplicación, fue cumplido. Logramos incorporar, a partir de la generación de un cambio a nivel cultural y de los procesos de la organización, mejores prácticas que permiten gestionar de manera eficaz y eficiente el proceso de Logística Reversa, minimizando de esta manera los costos y aumentando la calidad del servicio brindado.

En las propuestas de mejora sugeridas a la empresa en cuestión, hemos plasmado un cambio total tendiente a la minimización de los causantes de devoluciones permanentes y a la gestión de devoluciones inevitables. A su vez, las alternativas propuestas, tienen como objetivo



que se vea disminuido el flujo inverso imprevisible, y en aquellos casos inevitables, que se lo pueda gestionar de manera eficiente y respetuosa en relación al medio ambiente.

La conclusión a la cual hemos arribado es producto del relevamiento efectuado. Durante la obtención de datos, divisamos de forma clara, los inconvenientes que presentaba cada sucursal, los que al ser pasados por alto, hacen al proceso ineficiente.

El diagnóstico elaborado fue efectivo, ya que nos permitió identificar que las causantes de devolución divisadas son cuatro: Sobrestock, roturas, mercadería vencida y ofertas, y que éstas derivan de prácticas inapropiadas e ineficientes.

Todas las propuestas están basadas en cambios de gestión, cambios culturales, y en la búsqueda de un mayor compromiso en el trato que se le da a la mercadería.

Este trabajo puede ser considerado como una guía orientativa para los directivos de la Empresa CYRE, ya que su contenido refleja aspectos que probablemente ellos no veían en la práctica diaria.



BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Bibliográficas:

- Administración de operaciones, procesos y cadenas de valor. Lee Krajewski, Larry Ritzman, Manoj Malhotra. Octava edición. Pearson Educación, México, 2008.
- Gestión de stock. Mikel Mauleon Torres. Ediciones Díaz de Santos. 2008
- Auditoria Logística, uma abordagem pratica para operacoes de centros de distribucao. Darli Rodrigues Vieira, Michel Roux. Elsevier Editora Ltda, 2012.
- Logística, administración de la cadena de suministros. Ronald H. Ballou. Pearson Educación. Quinta edición, México, 2000
- Calidad y auditoria en logística. Eugenio Orlando Vanucci. IUA.
- Sistema gestión de la calidad. Eugenio Orlando Vanucci, Marcelo Renzulli. IUA.
- Logística I. Marcelo Renzulli. IUA.
- Logística III. Alfonso Antonio Gambino. IUA.
- Logística V. Marcelo Renzulli. IUA.
- Consejo Ejecutivo de la Logística Inversa. Organización formada por 15 empresas que desarrolla estándares industriales de buenas prácticas, intentando mejorar el proceso de logística inversa.
- Rommert Dekker. Líder del REVLOG (Grupo de Logística Inversa, uno de los principales especialistas de soluciones de vuelta en Europa).
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (Vigésima segunda edición). Madrid (España): Espasa Calpe.
- AFNOR. Asociación nacional francesa que desarrolla actividades internacionales de normalización.
- Martín Christopher. Profesor de Logística de la Universidad Cranfield (Bedfordshire, Reino Unido).
- Logística inversa y medio ambiente – aspectos estratégicos y operativos. Adenso Diaz Fernandez, Maria Jose Alvarez GIL, Pilar Gonzalez Torre



Otras fuentes de consultas:

❖ Web:

- <http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>

❖ Publicaciones:

- Revista Énfasis Logística Sudamérica.