

Recibido: 13/07/2020 Aceptado: 30/08/2020

OPERACIONES LOGÍSTICAS DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA EN SU SUCURSAL DE NEUQUÉN UN DIAGNÓSTICO PARCIAL Y UNA PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN¹

Ángela Morandi / angieshan@hotmail.com

Director: Adra, Ricardo. Co-directora: Cortez, Estela

83

Introducción

La finalidad de este trabajo es presentar un estudio de caso de la sucursal de una empresa distribuidora de partes de motores (repuestos y filtros) localizada en Neuquén, efectuar un análisis parcial de los procesos logísticos, analizando las actividades relacionadas con la provisión al cliente externo e interno y proponer un modelo de gestión de inventarios. Se considera que la ausencia de buenas prácticas logísticas que optimicen los costos y mejoren el desarrollo de las actividades son una barrera que la empresa debería superar.

En la sucursal de la empresa ubicada en Neuquén se desarrollan dos unidades de negocio paralelamente: por un lado, se realiza la venta directa de filtros y repuestos a clientes específicos, y por otro, se brinda servicio de reparación de motores a empresas de la industria de petróleo y gas, principalmente. Para esto último cuenta con personal capacitado (técnicos mecánicos) y certificados por la empresa. Las actividades que se desarrollan en el depósito consisten en proveer a ambas unidades de las partes necesarias, en el momento en que surgen las necesidades de venta o reparación.

El enfoque del trabajo se hace siguiendo el criterio metodológico propio de una Bitácora de Experiencia de Campo, conforme una actividad de práctica profesional en contextos reales. La investigación consta de tres etapas; en la primera se procede con la búsqueda del material teórico recolectado de fuentes primarias y secundarias, conformando el marco teórico. En la segunda etapa se realizan actividades de campo, relacionadas con la observación, entrevistas, registro y codificación de información e interpretación crítica sobre la realidad. En una tercera etapa se analiza el material recopilado, se visualizan acciones que contribuyan a la solución de problemas y al mejoramiento cualitativo de la práctica en sus procesos, y en base a ello se procede con la formulación de una propuesta de Plan de Acción que se ajuste. Se va a partir de las observaciones y reportes realizados en el año 2018 y los resultados de dos tipos de análisis, por un lado, el de los flujos logísticos, observando los volúmenes de mercadería con los que se opera, la rotación y los canales de aprovisionamiento y distribución. Por otro lado, se analizarán los procesos de recepción de mercadería, el ingreso al stock, el almacenamiento, preparación de pedidos, y entrega. Así se dejan plasmadas una serie de acciones que sirvan de base para definir la estrategia de la empresa en políticas relacionadas con la gestión logística en el área de operación de la sucursal.

Marco Teórico

¹ Trabajo integrador final de Lic. En Administración. Facultad de Economía y Administración. Universidad Nacional del Comahue.

El origen del uso del término logística es en el terreno militar, para hacer referencia a la gestión y organización de flujos de mercancías, energía e información, extendiéndose al campo empresarial luego de la Segunda Guerra Mundial y, lo que significó el mayor movimiento logístico, la invasión a Europa. Otra acepción del término es que logística es el “conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución”. Distintos autores van desarrollando la definición, complementando el término y haciendo referencia a la superación de tiempo y distancia, aproximando bienes y servicios que requieren los consumidores, a través del proceso estratégico de planear, ejecutar y controlar flujos de mercancía e información, optimizando transporte y almacenamiento, logrando plena satisfacción en calidad y cantidad.

Se pretende adecuar la oferta con la demanda, de modo que se comienza a incluir a la logística como parte del proceso de la cadena de suministro. La administración de esta cadena es lo que se conoce como Supply Chain, que consiste en optimizar los flujos físicos, administrativos y de información a lo largo de la cadena logística desde el proveedor de nuestro proveedor hasta el cliente de nuestro cliente. El objetivo es reducir costos al tiempo que generamos ventas.

La combinación de la cadena de suministro de materiales, productos y servicios, denominado flujo descendente por estar dirigido al consumidor, y el sistema de información, flujo ascendente desde consumidor hasta el lugar de origen de los suministros, proporcionando en todos los puntos, información para la toma de decisiones, la coordinación e integración de los centros de actividad y el control se denomina Sistema Logístico.

Gestionar inventarios implica establecer cuáles son los niveles de stock que reduzcan el costo operativo total y permitan la satisfacción de los requisitos que el cliente demanda. Para ellos existen herramientas que permiten esta optimización:

- Rotación de Inventarios
- Modelo de Clasificación ABC
- Punto de Pedido
- Costo de Mantenimiento de Inventario
- Lote Económico de Compra (LEC)
- Gestión de Inventarios por demanda (PULL)

Diagnóstico Situacional

En el análisis y diagnóstico del caso de estudio, se especifica cómo se desarrollan las tareas del área de logística para el abastecimiento al cliente interno (área de servicio) así como también a clientes externos. Algunas de las problemáticas detectadas en la sucursal, relacionadas con estrategias logísticas básicas, son:

- la ubicación del depósito en un primer piso, al cual se accede por una escalera;
- ausencia de un software o equipamiento de registro como pistola scanner o códigos de barras, que colabore con el control y registro del movimiento de la mercadería;
- no hay layout ni sectores definidos para recepción, despacho, crossdocking, control de calidad, ni lugar de tránsito, lo que origina gran desorden en el depósito, falta espacio y tiempo para acomodar físicamente los artículos;
- no se respeta un procedimiento de solicitud y entrega de mercadería a los técnicos;
- se trabaja a demanda, sólo se analiza el reporte de ventas una vez a fin de año, para conocer el consumo de las partes y así definir los niveles de stock para el próximo período;
- hay gran cantidad de stock en exceso y obsolescencia porque no se dedica tiempo a la planificación de la logística de la sucursal, para bajar costos y para mejorar el servicio al cliente;

- faltan de repuestos críticos en la sucursal tanto para servicio, como para venta a los clientes;
- no se realizan mediciones de las actividades, no se cargan reclamos, no se contabilizan los días perdidos ni se calculan tiempos, por lo que no se pueden establecer indicadores.

Plan de acción

En base al relevamiento realizado, conocidas las limitaciones en la gestión de stocks y en virtud de la ausencia de análisis del inventario necesario, se propone diseñar un modelo de planeación de stocks aplicado a las necesidades particulares de la sucursal y para disminuir los faltantes. Para ello se realiza una clasificación ABC basada en el análisis de consumo de los filtros y repuestos demandados en 2018, que nos permita determinar el criterio de abastecimiento que debería tener la sucursal, teniendo como punto de partida cual es el menor porcentaje de ítems que representen el mayor porcentaje del costo de lo vendido, clasificándolos en ítems A, B y C, según corresponda.

Luego se procede a calcular el punto de pedido de cada ítem para evitar quiebre de stock. Se determinan las unidades mínimas que se deben tener de cada ítem hasta que se realiza el pedido nuevamente, considerando los plazos de entrega y tiempos de retraso. Mediante el cálculo del costo de almacenamiento por unidad, se identifica el lote económico, que consiste en determinar la cantidad óptima de compra (o de producción), minimizando los costos derivados de esta operación: los de mantenimiento y los de lanzamiento de la orden. Por un lado, si se compra en un nivel excesivo para obtener mejores condiciones (precios de compra unitarios, precio de transporte), se puede aumentar en demasía el stock inmovilizado. Por otro, comprar en pequeñas cantidades para disminuir los gastos de mantenimiento de stock puede aumentar los costos de obtención y mayores riesgos de rotura. Es por esto, que el punto óptimo no se encuentra en los extremos.

El resultado del lote económico y punto de pedido por ítem es el que se debe respetar al momento de aprovisionarse, considerando los costos de transportes, almacenamiento y costos unitarios. Del análisis realizado del lote económico de pedido, se observan una serie de repuestos con dos comportamientos diferentes:

- Por un lado, repuestos cuyos costos unitarios son muy superiores al promedio calculado según el costo de almacenamiento. En su comportamiento se registran unidades consumidas en el año 2018 y, dado su alto costo unitario, arrojan elevadas unidades de lote económico de compra y nulas cantidades de pedidos al año.
- Por otro lado, filtros y repuestos con muy bajo consumo y costo unitario, que arrojan un lote económico de compra igual a cero (0).

Para estos casos, no se va a utilizar el modelo de cantidades fijas, sino que se van a aprovisionar de modo diferente, utilizando un criterio para los ítems clasificados A (según el modelo ABC propuesto para la sucursal) y otro para los ítems B y C. Para el primer caso, dado que los costos de esas partes se traducen un alto porcentaje de las ventas, se debe reponer una unidad al momento de quedar el stock en cero, dada la criticidad de las partes, pero considerando el costo de almacenamiento de las mismas. Para el caso de las partes clasificadas en B y C, se toma como estrategia el sistema pull de control de inventario.

Ante la ausencia de suficiente espacio, y zonas definidas para las actividades comprendidas de logística de la sucursal, se propone una distribución que esté relacionada con la clasificación ABC. Se debe considerar que las partes ubicadas en la categoría A deben estar disponibles con mayor facilidad, mientras que las que corresponden a la categoría C son las que significan menor rentabilidad y no se requieren con frecuencia. Además se tendrán en cuenta los diferentes tamaños

de los productos y el acceso al depósito. Se propone, una distribución en base al análisis ABC de la sucursal según:

- Zona de cajas A, B y C.
- Zona de artículos misceláneos A, B y C.

Conclusiones y Recomendaciones

Poseer un modelo logístico de abastecimiento que cumpla con los requisitos que se necesitan en la cadena de suministros de una organización y que le otorgue una ventaja competitiva es la clave del éxito para mejorar los resultados. La gestión eficiente y efectiva del flujo de productos, dinero e información permite mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de toda la cadena de suministros.

Se recomiendan las siguientes acciones en base a lo analizado:

- Mejorar el layout de la bodega de Neuquén, siguiendo la propuesta realizada según la clasificación ABC de la sucursal. Es fundamental la restricción de personal ajeno, así como mejorar la solicitud y entrega de repuestos.

- Incorporar equipamiento que favorezca al control y administración del stock, como pistolas lectoras y códigos de barra en los artículos.

- El personal técnico de servicio debe ser quien determine los listados de partes y herramientas ante cada diagnóstico de reparación, dado su conocimiento y experiencia. Del mismo modo que deben ser quienes hagan la solicitud al responsable de logística.

- Mejorar la coordinación y comunicación entre las áreas de servicio y logística, para que el responsable de la bodega pueda entregar, según procedimiento, las partes requeridas.

- Comenzar a trabajar con indicadores del desempeño logístico, dado el impacto financiero que generan las actividades, acompañados por mejoras en procesos. Deben comenzar a evaluar el resultado en el proceso de recepción, almacenamiento y entregas, como primeras medidas e identificar problemas y tomar acciones correctivas para reducir costos logísticos y optimizar recursos. Incorporar además el cálculo de índice de pedidos perfectos y de rotación de inventarios por artículo, mejorando la toma de datos para ello.

- Seguir la clasificación ABC propuesta en este trabajo y la propuesta de reposición de stock de la sucursal, como punto de partida y ante la ausencia de análisis de stocks

- Observar los casos que requieran desarrollar estrategia pull de pedido, por su elevado costo unitario, para evitar obsolescencia.

- Realizar control de stock de cada artículo cuando se produce la salida del almacén.

El modelo que deberá seguir el responsable de logística de la sucursal es el de cantidad de pedido fijo, debiendo observar y contar con información para volver a pedir aquellos repuestos cuyo costo de compra y transporte no justifiquen tenerlos en la bodega de la sucursal con riesgo de obsolescencia y su alto costo. Será de importancia dedicar tiempo administrativo al seguimiento y control periódico de los ítems, para realizar los pedidos según se recomienda.

El trabajo en conjunto entre las áreas comercial y de servicio con el área logística de la sucursal es de vital importancia para evitar los faltantes de ítems necesarios y las demoras, así como la coordinación de toda la cadena de suministro, incluyendo Supply Chain en Buenos Aires, optimizando los flujos físicos, administrativos y de información. A futuro se deberá trabajar en establecer el listado de partes críticas de servicio y su respectivo análisis de costos, para establecer repuestos y filtros que deben almacenarse en la sucursal y que no fueron considerados en este análisis, por no ser demandados en el 2018.

Se recomienda un diagrama de flujo como procedimiento de entrega de partes al área de servicios.

Por último, avanzar en una necesaria profesionalización de la gestión logística.

Bibliografía

- Antón, F. R. (2005). Logística del Transporte. Barcelona: Edicions UPC.
- Arbós, L. C. (2012). Logística. Gestión de la cadena de suministros. Madrid: Díaz de Santos.
- August Casanovas, L. C. (2003). Logística Empresarial. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ballou, R. H. (2004). Logística Administración de la cadena de suministro. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Casanovas, A., & Cuatrecasas, L. (2012). Logística Integral. Lean Supply Chain Management. España: Profit Editorial.
- Chapman, S. (2006). Planificación y control de la producción. México: Pearson Educación.
- Oliver, J. C. (1972). Política de adquisiciones y gestión de "Stocks". Buenos Aires: El Ateneo.
- Serrano, M. J. (2014). Logística de Almacenamiento. Madrid: Paraninfo.