

# ***DISTRIBUIDORA FABULOSA: “Que la fuerza te acompañe” \****

***Caso Hipotético Elaborado por Ing. Jorge Arnoldo Valencia Granados,  
[jorge.valencia@portallogistico.com](mailto:jorge.valencia@portallogistico.com) , 2012***

Luego de esperar sentado casi una hora, visiblemente frustrado, Marc Bisbe, Gerente de Distribución, entró al despacho del Gerente General de la compañía, Charlie Hoffman.

“Ya no aguanto más. Estoy quemado. Por más entusiasmos y propuestas lógicas y concretas que ofrezco, ninguna se toma en serio y sólo se le dan largas en esta empresa. Estoy en medio de un pleito entre mi jefe y ventas y toda esta tensión del día a día ya me está pasando factura con la salud y mi familia. Simplemente renuncio. No hay más que hacer. “

## **LOS ORIGENES**

Charlie ya esperaba un desenlace como éste. Había contratado a Marc hace cuatro años y literalmente le había pedido una revolución en la administración como responsable de la bodega general y la de mayoreo de la empresa. Habían congeniado. Hablaban claro, con cifras, con hechos, con proyecciones, pero la estructura organizativa era muy tradicional y paternalista y sus gerentes no cederían tan fácilmente el poder a alguien recién llegado y con un puesto de trabajo que no existía antes. La luz de entusiasmo inicial se había perdido.

## **EL INVENTARIO**

	<b>jul-03</b>	<b>jul-04</b>	<b>Incremento</b>	<b>% Incremento</b>
<b>Inventario General</b>	\$3,312,000	\$3,796,000	\$ 484,000	14.6%
<b>Bodega General</b>	\$1,195,000	\$1,147,000	\$ (48,000)	-4.0%
<b>Bodega Mayoreo</b>	\$ 405,000	\$ 497,000	\$ 92,000	22.7%
<b>Sucursal</b>	\$1,712,000	\$2,152,000	\$ 440,000	25.7%

Durante los últimos años, el nivel de inventario de la empresa había crecido continuamente cada año entre un 10% y un 25.7% . El inventario se administraba en varias localidades. Entre la Bodega General, la bodega de Mayoreo y el stock en sucursales se manejaban 3.8 millones de dólares según el último año. La rotación no era la mejor en las líneas de negocio. Mauricio Campos, Gerente de Ventas, responsabilizaba al área de Mercadeo, de la cual dependía Logística y Compras , de su falta de efectividad. Sus razones favoritas eran los problemas del mercado, la competencia, la falta de producto en bodegas, los altos precios que manejaba la empresa y el tortuguismo con el que el Gerente de Mercadeo , Luis Quinteros, lideraba a las unidades de Mercadeo, Logística y Compras.

Por si fuera poco, la empresa manejaba una gama de productos de 15,000 sku's o referencias, pero sólo un 20% de ellas generaba realmente movimiento de ventas. El resto

era un problema que llevaba años sin resolverse. Productos antiguos en el inventario (el más antiguo con 25 años sin movimiento) , vencidos, arruinados, desmembrados para cubrir garantías y los llamados “experimentos del jefe”, que constituían productos innovadores pero con poca demanda en el mercado. Los productos de Distribuidora Fabulosa abarcaba equipo industrial, herramientas, equipo médico, pinturas, equipo de seguridad industrial, equipo de construcción, etc. Todas las bodegas estaban a punto de colapsar por la cantidad de producto y falta de estantería adecuada.



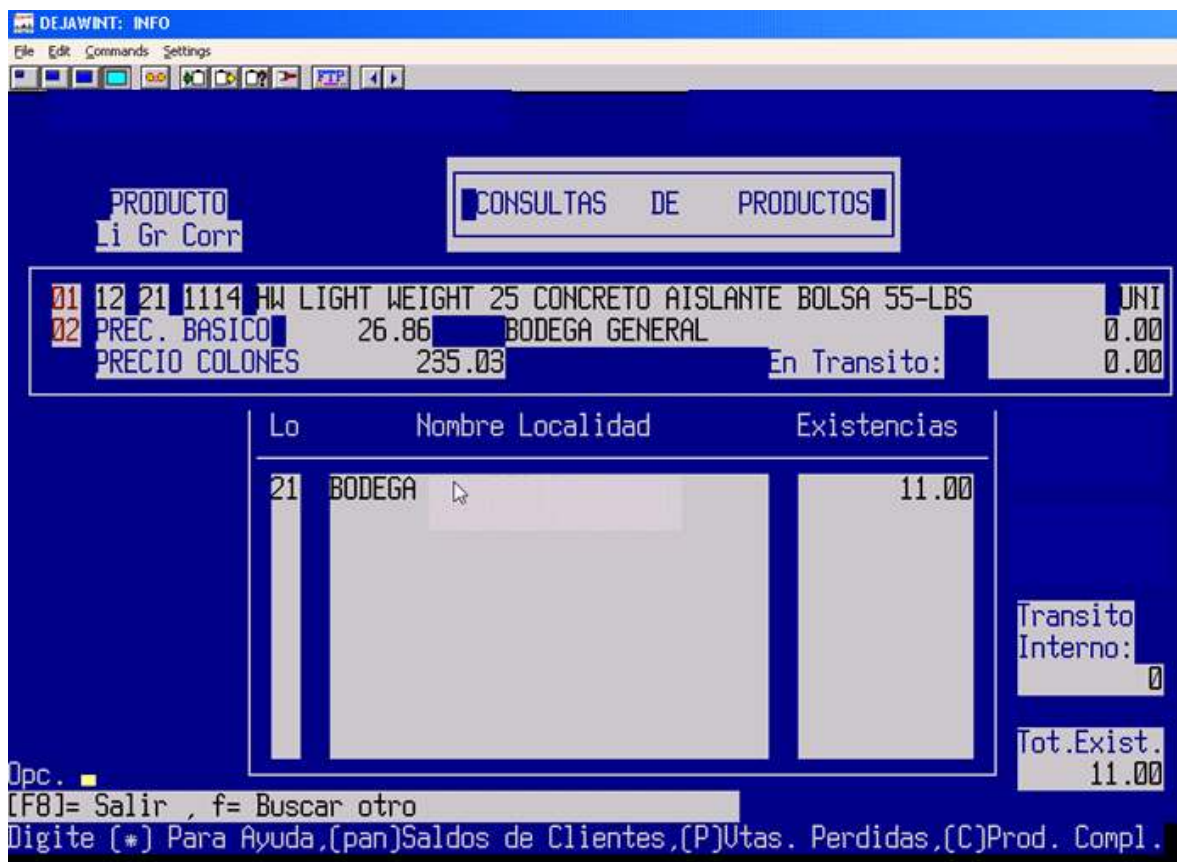
Vista Bodega Mayoreo



Vista Bodega Casa Matriz

## SISTEMAS INFORMATICOS

En cuanto al sistema informático para el control de inventario en casa matriz y sucursales, éste se encontraba obsoleto. Basado en RM COBOL 85 , y con una antigüedad de 8 años , el sistema no gestionaba información clave como lotes, vencimientos, ubicaciones en estantería, series para los equipos, dimensiones, pesos, etc. Las sucursales utilizaban una copia del programa la cual era actualizada al final de la tarde en la casa matriz, de tal manera que al día siguiente , al inicio de la jornada, todas tenían la misma información de disponibilidad. No se podía hacer mucho para mejorar. Informática estaba siempre ocupada con otros proyectos.



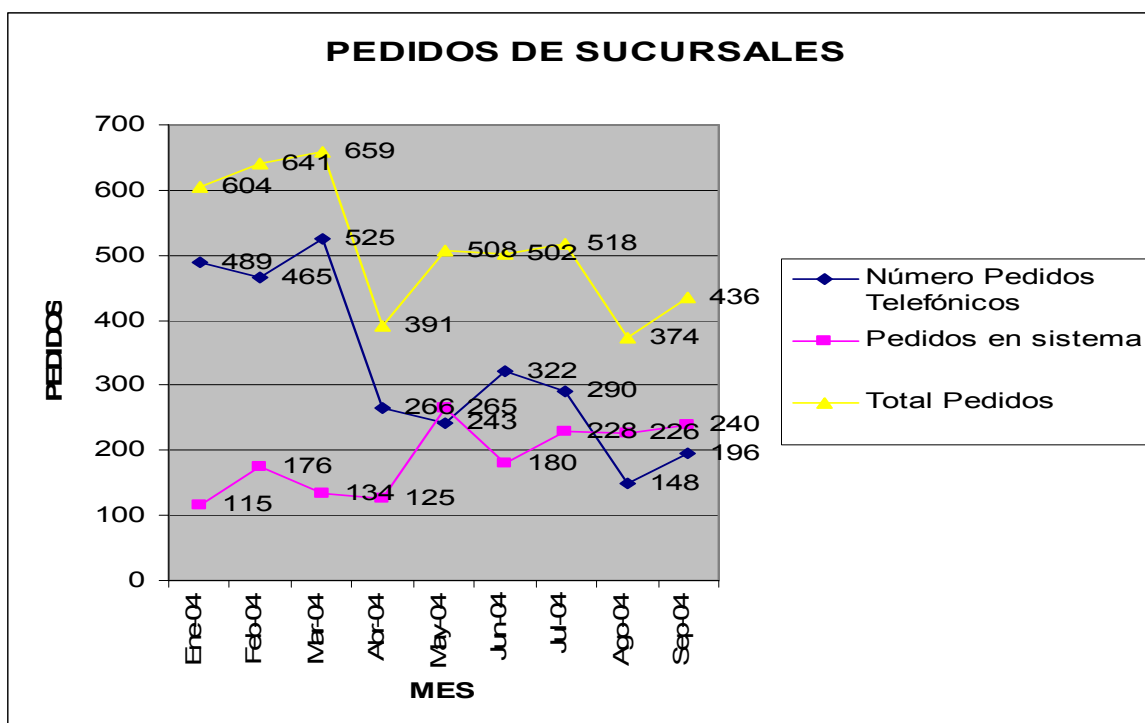
La exactitud de inventarios (IRA) rondaba el 60% en toda la empresa. Ello implicaba que el inventario físico concordaba con el del sistema informático sólo en el 60% de los casos. Habían sobrantes y faltantes de todo tipo, que originaban pérdida de tiempo y tensión. En las operaciones de recepción, almacenamiento y despacho, realizadas manualmente, ocurrían errores continuamente

El proyecto de identificación de código de barras había fracasado recientemente

Otro problema. Los desmembramientos de equipos nuevos para otorgar garantías habían crecido notablemente ante la falta de repuestos y la demora en conseguirlos. La unidad de repuestos mantenía bajos los niveles de sus inventarios, para ganar puntos con la gerencia. Lo más fácil era quitarle piezas a los equipos nuevos, con lo cual se restringía la venta del mismo. Administrativamente, el proceso era engorroso y se requería el auxilio de contabilidad. Operaba así: se le daba de baja al equipo con una requisición y se le daba de alta a un código de equipo incompleto más el del repuesto. Una vez se pedía el repuesto al proveedor y llegaba, se procedía a darle ingreso al repuesto nuevo. Luego se le daba de baja al repuesto más el equipo incompleto y, simultáneamente, se le daba de ingreso al código de equipo nuevo.

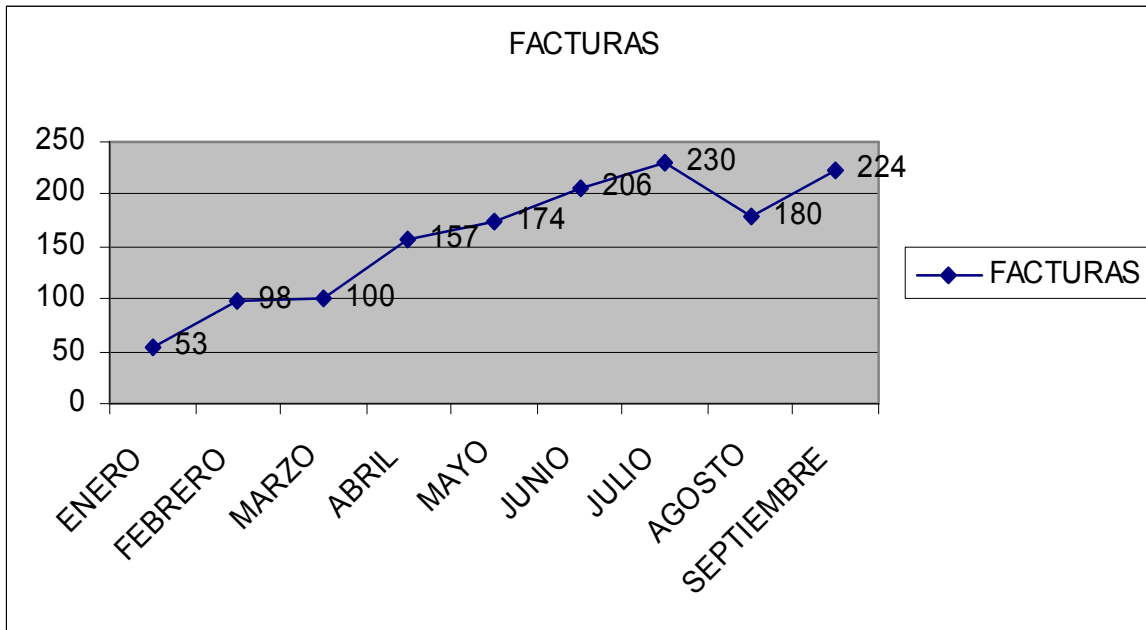
## RED Y SISTEMA DE DISTRIBUCION

Distribuidora Fabulosa contaba con una casa matriz en San Salvador y 11 sucursales en el interior de la república: Servicio Técnico, Soyapango, Apopa, Lourdes, Santa Ana, Sonsonate, Zacatecoluca, La Libertad, Usulután, San Miguel y La Unión. Los pedidos de las sucursales a casa matriz se realizaban por medio de un sistema informático que no estaba en línea, sino que se actualizaba al final del día, por lo que los pedidos sólo eran visibles un día después de colocados. Ello ocasionaba otro problema que Marc había señalado en su oportunidad: los pedidos telefónicos



Durante el año, los pedidos telefónicos o de emergencia habían sido causa de errores en el despacho de los productos. Era normal ver a los motoristas de las sucursales aguardar por piezas o productos “urgentes”. Esto propiciaba llegar tarde a las sucursales e incurrir en horas extras para recibir los productos. Pese a la resistencia al cambio, Marc se había reunido con los gerentes de sucursal y había logrado su colaboración en el mejor uso del sistema y en la racionalización de las llamadas telefónicas.

Distribución también prestaba el servicio de entrega de productos a los vendedores externos de la sucursal de San Salvador. La actividad, como se muestra en el gráfico, iba en ascenso mostrando lo estratégico de dicha función en el esquema de negocios de la empresa.

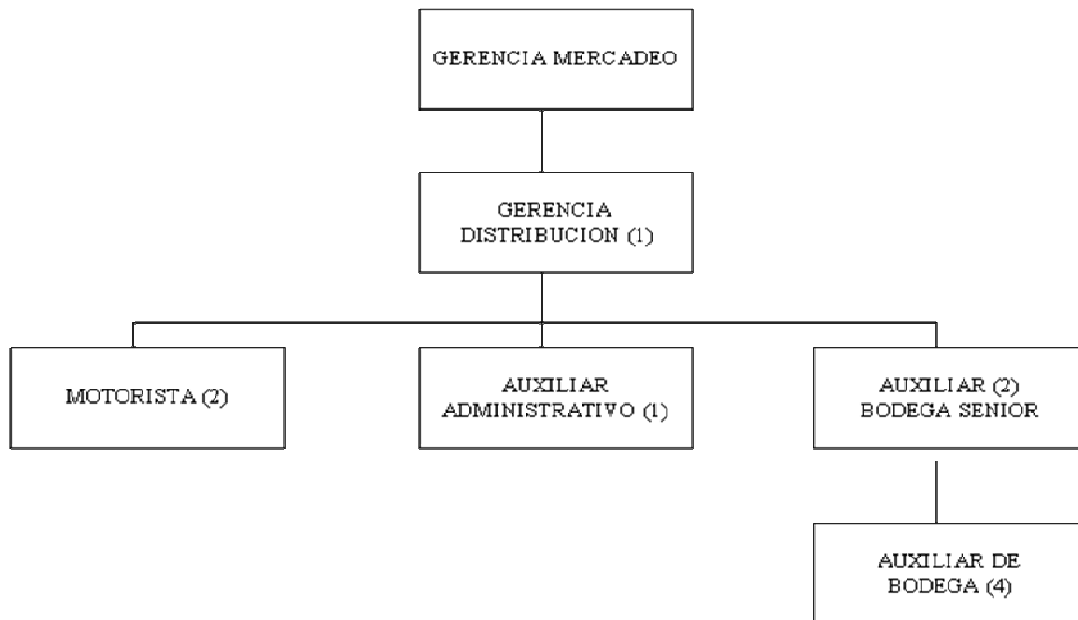


La flota de vehículos era propia y no gozaba de buena salud, ya que eran camiones con antigüedad mayor a los cinco años. Los motoristas tampoco eran muy confiables. “Les recuerdo que el Gerente General ha advertido que quien no apruebe el examen de manejo en esta tercera ocasión queda fuera de la planilla”. Reconociendo las limitantes, Marc se excusaba, solicitaba comprensión y sabía que todavía quedaba mucho que mejorar, pero tenía las manos atadas. En la última medición de los indicadores logísticos, se calculó el de pedidos perfectos dando como resultado que menos del 50% de los pedidos surtidos no cuentan con ningún problema. Ello preocupó mucho a Charlie, quien solicitó mayor calidad en la realización del trabajo.

FACTOR A CONSIDERAR	PEDIDOS	
	DE SUC.	FACTURAS
Entregados a tiempo	90.0%	90.0%
Cantidades solicitadas	60.0%	95.0%
Items correctos y completos	90.0%	80.0%
Documentación correcta	95.0%	80.0%
Dirección correcta y contacto	100.0%	85.0%
<b>% PEDIDOS PERFECTOS</b>	<b>46.17%</b>	<b>46.51%</b>

La actividad era frenética en las bodegas durante las horas pico en la mañana y temprano en la tarde. En un inicio, Marc había contado con seis colaboradores, pero se quedaba corto en la atención, principalmente cuando habían enfermos. Era prohibido enfermarse o pedir permiso. Curiosamente, Luis Quinteros, contrataba personal de bodega sin consultar a Marc., ya que según su criterio, cualquier persona “con unas buenas espaldas” podía trabajar en bodega,

El rol de Recursos Humanos era decorativo. Ya en una ocasión en la que se había despedido a un trabajador por faltas graves, Marc había consultado a Luis frente a la jefa de recursos humanos y Luis le había dicho a Marc que lo despidieran. Al día siguiente, Luis preguntó por el trabajador despedido, que no había llegado lógicamente, y le había instado a Marc a llamarlo y reinstalarlo en su trabajo, ya que era un malentendido el ocurrido y que sólo el Gerente General podía despedir a un empleado. Marc se llevó la sorpresa, cuando Luis comentó que el no había dado orden de despido. Pero bueno, dijo para sus adentros, son cosas que pasan.....



## LA GOTA QUE DERRAMO EL VASO

“La información que manejamos sobre costos y ventas es confidencial, Siempre ha sido así y no vamos a cambiar porque a ti se te ocurra. Que quede claro”, fueron las palabras de Mauricio Campos , dirigiéndose a Marc, en la última reunión gerencial. “Es más, aquí no hay estrellas y no necesitamos que nadie venga a decir qué es lo mejor para nuestra unidad de Ventas.Tu trabajo no es tan bueno como tú crees ....” . “Tu nuevo procedimiento para entregas , el PR-CD-025 es muy burocrático y nadie de mi personal lo va a seguir. Punto.”

Era como si todos se hubieran puesto de acuerdo para bloquear a Marc. Informática desestimó las observaciones de mejora de sistemas, aduciendo que habían otras prioridades. Finanzas no consideraba importante la adquisición de un montacarga para la empresa y Luis Quinteros, jefe de Marc, no consideraba oportuno invertir en estantería racks para almacenes ni en alquilar otra bodega, a pesar que le había manifestado en su momento estar de acuerdo. . Y es que Luis Quinteros, le había retirado su apoyo desde hace ratos y no veía con buenos ojo el entusiasmo y los resultados positivos obtenidos, ya que siempre fue él el responsable de brillar en el área.

“Es el colmo. No tengo recursos, la presión por servir es mucha y no hay colaboración de nadie. Qué opciones me dan? ” Pasó un minuto. Dos, Tres ... Ante el silencio, Marc se disculpó y levantándose abandonó la reunión.

## **EL DILEMA**

Charlie escuchó atentamente. Hace cuatro años también le había prometido una oficina remodelada, con aire acondicionado y otras comodidades que jamás llegaron. También él había fallado. Cuál podría ser la actitud de Charlie ante la renuncia de Marc? Aceptaría la renuncia o trataría de negociar su permanencia en la empresa? Qué otras salidas hay? Le daría la razón a Marc si estuviera Usted en su lugar? Cómo se elaboraría una descripción del puesto de Gerencia de Distribución?

## **ANEXOS**

### **PR-CD-025: INFORMACION COMPLEMENTARIA DE DESPACHO**

#### **I.- ANTECEDENTES**

- Envíos duplicados a clientes
- Entregas realizadas sin prioridad
- Entregas demoradas por falta de información de contacto
- Deficiente planificación de entregas, por no contar con prioridad para hacerlo
- Errores en instrucciones recibidas verbalmente
- Falta de estadísticas relacionadas con las labores de distribución y despacho

#### **II.- OBJETIVO PRINCIPAL**

Que el Centro de Distribución reciba oportunamente toda la información requerida para tomar las acciones pertinentes con calidad y eficiencia. Este procedimiento aplica únicamente a facturas emitidas para despacho en bodega

#### **III.- OBJETIVOS SECUNDARIOS**

- Que el Centro de Distribución elimine los envíos duplicados de mercadería a los clientes.
- Que el Centro de Distribución establezca las prioridades de las entregas de acuerdo a las solicitudes recibidas.
- Que el Centro de Distribución mejore la calidad y efectividad de sus entregas.
- Que el Centro de Distribución mantenga y monitoree estadísticas de sus servicios de entregas con el fin de hacer mejoras sustanciales al nivel de servicio actual.

#### **IV.- DESCRIPCION DEL FORMULARIO INFORMACION COMPLEMENTARIA DE DESPACHO**

El formulario está diseñado para ser llenado en forma manual de acuerdo a las siguientes consideraciones:

##### **a.- DATOS GENERALES**

Fecha de solicitud: la fecha en que se realiza la solicitud a bodega

No. Factura/CF: número de factura o credito fiscal a procesar por bodega

Solicitante : El nombre de la persona de Ventas que solicita cierto proceso a bodega

##### **b.- ACCIONES QUE BODEGA DEBE TOMAR**

El solicitante deberá marcar SOLO UNA de las siguientes opciones

\_\_\_\_\_ No enviar, equipo entregado en nota de remisión No. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ No enviar, se trata de una refacturación



- Entregar a cliente en bodega
- Enviar al cliente de acuerdo a las instrucciones proporcionadas (III,IV)

**c.- DATOS ENTREGA FISICA DE MERCADERIA**

- Nombre del cliente : nombre del cliente que recibirá mercadería
- Dirección de entrega: dirección exacta de dónde se recibirá mercadería
- Nombre del contacto: nombre del contacto
- Teléfono: teléfono de contacto por si no se encuentra la dirección
- Fecha de entrega: fecha solicitada en la que el cliente recibirá su mercadería
- Hora de entrega: hora solicitada en la que el cliente recibirá su mercadería

Tanto la fecha como hora de entrega son tentativas. Si hubiera algún problema que impide la entrega en el día y hora señalado, se notificará a ventas de inmediato.

**d.- INSTRUCCIONES ESPECIALES**

Estas actividades no son responsabilidad de Bodega; pero, en el entendido de que son operaciones simultáneas a la entrega física de mercadería, el motorista procederá a realizarlas.

- Recoger Orden de Compra
- Solicitar firma y sello
- Recoger Quedan
- Recoger Cheque/Efectivo

En el caso de no requerir ningún trámite especial, estas casillas deberán quedar en blanco. Cualquier requerimiento adicional deberá especificarse en las líneas siguientes.

**e.- ESPACIO PARA USO DEL CENTRO DE DISTRIBUCION**

Este espacio está orientado para facilitar el registro de la calidad de servicio suministrado por bodega. De igual forma, provee información de retroalimentación sobre la entrega.

**V.- PROCEDIMIENTO**

El procedimiento aplica para toda factura que sea enviada a Bodega para su procesamiento en el sistema o para su entrega a cliente.

PASOS	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	VENTAS	Elabora Factura para despacho en bodega
2	VENTAS	Elabora Documento Información Complementaria de Despacho
3	VENTAS	Entrega Factura con formulario Información Complementaria de

		Despacho a la Bodega. Se baja en un cuaderno para que Bodega firme de recibido
4	BODEGA	Recibe factura y formulario
5	BODEGA	Planifica despacho o procede a su registro en el sistema.
6	BODEGA	Envía mercadería según requerimiento
7	BODEGA	Revisa calidad del envío y observa comentarios del motorista
8	BODEGA	Brinda retroalimentación a VENTAS sobre el despacho

**CENTRO DE DISTRIBUCION DISTRIBUIDORA FABULOSA**  
**INFORMACION COMPLEMENTARIA DE DESPACHO**

**I.- DATOS SOLICITUD**

Fecha solicitud: \_\_\_\_\_ No. Fact/CF \_\_\_\_\_  
Solicitante : \_\_\_\_\_

**II.- ACCIONES QUE BODEGA DEBE TOMAR**

\_\_\_\_\_ No enviar, equipo entregado en nota de remisión No. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ No enviar, se trata de una refacturación  
\_\_\_\_\_ Entregar a cliente en bodega  
\_\_\_\_\_ Enviar al cliente de acuerdo a las instrucciones proporcionadas (III,IV)

**III.- DATOS ENTREGA FISICA DE MERCADERIA**

Nombre del cliente : \_\_\_\_\_  
Dirección de entrega : \_\_\_\_\_  
Nombre del contacto : \_\_\_\_\_ TEL \_\_\_\_\_  
Fecha de entrega : \_\_\_\_\_ Hora de entrega: \_\_\_\_\_

**IV.- INSTRUCCIONES ESPECIALES**

Recoger Orden de Compra \_\_\_\_\_ Solicitar firma y sello \_\_\_\_\_  
Recoger Quedan \_\_\_\_\_  
Recoger Cheque/Efectivo \_\_\_\_\_  
Sólo entregar mercadería \_\_\_\_\_

**ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DEL CENTRO DE DISTRIBUCION**

Fecha de recepción por el cliente : \_\_\_\_\_  
Hora final de recepción : \_\_\_\_\_  
Persona que recibió mercadería : \_\_\_\_\_  
Comentarios: \_\_\_\_\_