

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Informe final – práctica empresarial Distraves S.A.S

Juan Camilo Diaz Sandoval

Informe práctica empresarial para optar el título de Ingeniero Industrial

Tutor

Pilar Tatiana Parada

Docente facultad ingeniería industrial

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

2017

Dedicatoria

Este documento va dedicado a todas aquellas personas que de una forma u otra aportaron en mi formación personal y profesional: profesores, directivos, mis padres cuyo apoyo y ejemplo brindaron una dirección clara dentro lo que fue la elección de mi carrera, siendo los directos responsables de lo que quiero hacer por el resto de mi vida, familiares los cuales en los momentos más difíciles brindaron una voz de aliento y pronunciaron algunas palabras que ayudaron a encaminar lo que es la conclusión de este hermoso camino, no cabe duda que los mejores momentos de mi vida los viví en esta etapa y los recordare por siempre a lo largo de mi vida, debido que dentro de esta institución reí, goce, aprendí, disfrute, me enamore, sufrí y crecí de forma personal y profesional, todo mi entorno influyo en lo que soy y seré, por tal razón a todas estas personas solo puedo decirles “GRACIAS INFINITAS”

Contenido

Introducción.....	8
1. Justificación.....	9
2. Objetivos	10
2.1. Objetivo General	10
2.2. Objetivos Específicos	11
3. Marco teórico.....	11
4. Perfil de la empresa.....	16
4.1. Reseña histórica	18
4.2. Infraestructura	19
4.3. Negocio.....	20
4.4. Valores corporativos.....	21
4.5. Política de calidad	22
5. Cargo a desempeñar	22
6. Actividades realizadas.....	23
7. Aportes	43
7.1. Desarrollo e implementación indicador On Time	43
7.1.1. Desarrollo e implementación indicador On Time local	43
7.1.2. desarrollo e implementación indicador On Time nacional	50
7.2. Desarrollo e implementación del indicador in full.....	53
7.2.1. indicador in full local	55
7.2.2. indicador in full nacional	57
7.3. Desarrollo e implementación indicador productos agotados.....	58
7.3.1. Agotados local	61
7.3.2. Agotados nacionales	63
7.4. Apoyo en proceso six sigma	65
8. Recomendaciones	67
9. Lecciones aprendidas	72
10. Conclusiones	74
Bibliografía.....	75

Lista de figuras

Figura 1 - Seguimiento indicador On Time local junio	45
Figura 2- Evolución indicador On time local (junio y julio)	46
Figura 3- Seguimiento indicador On time local julio	47
Figura 4- Evolución indicador On time local (junio, julio, agosto)	47
Figura 5 - Evolución indicador On time local (junio, julio, agosto, septiembre)	48
Figura 6- Diagrama evolución indicador On Time local (septiembre)	48
Figura 7- Seguimiento indicador On time local noviembre	49
Figura 8- Evolución indicador On time local (junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre)	49
Figura 9- Diagrama evolución indicador On Time local (Final)	50
Figura 10- Evolución indicador On time Nacional (junio, julio, agosto, septiembre)	52
Figura 11- Evolución indicador On time Nacional (junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre)	53
Figura 12- Diagrama evolución indicador On Time Nacional (Final)	53
Figura 13- Evolución indicador In Full/ Fill Rate local (junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre)	55
Figura 14- Diagrama evolución indicador In Full/Fill Rate local (Final)	56
Figura 15- Evolución indicador In Full/ Fill Rate nacional (junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre)	57
Figura 16- Diagrama evolución indicador In Full/Fill Rate nacional (Final)	58
Figura 17- Costeo agotados locales (Evolución)	61
Figura 18- Evolución del costo agotados locales	62

Figura 19- Costeo agotados nacionales (evolución)	63
Figura 20- Evolución del costo agotados nacionales	65

Glosario

SAP: “Systems, Applications, Products in Data Processing” (Sistema informático que le permite a las empresas administrar sus recursos)

PUTTY: Proviene de las siglas Pu: Port unique TTY: terminal type. Puerto único de tipo (Emulador de terminal)

PICKING: proceso de toma de material extrayendo unidades o conjuntos empaquetados de una unidad de empaquetado superior que contiene más unidades que las extraídas

MAKE TO ORDER: sistema de fabricación donde se manufactura o produce determinado artículo por pedido.

Introducción

Teniendo en cuenta las exigencias manejadas actualmente en el ámbito laboral se hace imperativa la necesidad de experiencia en la operatividad del nuevo profesional, es por esta razón que se crearon programas que permitan al estudiante vivir de primera mano aquellas situaciones que la academia solo puede explicar de manera teórica, afianzando estas metodologías como experiencias educativas alternas que permitan al estudiante aplicar los fundamentos impartidos a lo largo de sus años de universidad.

Ante la gran cantidad de sectores en los cuales puede incursionar un ingeniero industrial, sin duda alguna el sector productivo es el mejor, debido a que representa en si mismo la esencia del programa educativo, involucrando todas las áreas claves dentro de la cadena de abastecimiento, generando la oportunidad de aprender no desde un aula de clases, sino desde el lugar donde todo sucede.

Lo anteriormente mencionado fue clave para la elección de la compañía en donde se realizaría el proceso de practica empresarial, siendo DISTRAVES S.A.S la compañía elegida. El estudiante fue asignado al área de logística, siendo este el lugar donde desempeñaría sus funciones, las cuales estarían basadas en el desarrollo, implementación y control de los indicadores de servicio al cliente (ON TIME, IN FULL, FILL RATE y OTIF), así como la generación de informes derivados de este trabajo tales como: productos agotados, devoluciones, bajas e inventarios, y que se constituirían en clave fundamental para la toma de decisiones en el área de logística y su política de calidad y servicio.

Este documento registra el que hacer dentro del ejercicio laboral y académico desempeñado por el aspirante a título de ingeniero industrial y perteneciente a la institución de educación superior Santo Tomas de Aquino que mediante el respaldo de su facultad y

mediante lo establecidos por los estatutos, realiza el presente informe como trabajo final para optar a su grado mediante la modalidad de practica empresarial

1. Justificación

El ejercicio laboral y educativo correspondiente a las practicas empresariales, brinda al estudiante una visión mucho mas amplia de las problemáticas a las que se enfrenta un profesional en su respectiva área, debido a que la experiencia práctica, desempeñarse en el campo de su quehacer profesional saca al estudiante de su zona de confort (el aula) y lo enfrenta a retos que sobre el papel sabe manejar, pero que en el ámbito aplicativo difieren dependiendo de las situaciones y causas de los mismos

Es así como el echo de comprender las eventualidades, pero a su vez el tener en cuenta las situaciones laborales y humanas presentadas, hacen que su capacidad de reacción se vea afectada no solamente por la operatividad y sus consecuencias, sino también por el manejo del capital humano que tiene a su disposición, como una serie de factores que salen de su control pero que debe intentar mitigar o evitar en caso de que estos surjan

Es precisamente en este punto donde el ejercicio de la practica empresaria se hace fuerte, debido a que mediante estas situaciones los estudiantes ponen al límite sus capacidades, solucionando problemas a la par que adquieren experiencia, lo que contribuye no solamente a su formación profesional, sino que también llega a impactar su formación personal y la forma en concibe a las personas a su alrededor

Se genera en el estudiante una perspectiva real sobre lo que es y representa “equipo de trabajo” y “ámbito laboral”, aspectos claves para el desarrollo profesional, ya que solo

de esa forma podrá proseguir satisfactoriamente en su ejercicio académico y laboral, entendiendo que la academia, aunque es sumamente importante dentro de este proceso, se ve potenciada por la experiencia y conocimiento práctico que pueden brindar los jefes, compañeros y colaboradores con los que debe interactuar en el ejercicio de la práctica.

Otro aspecto muy importante de la realización de la práctica empresarial es que le permite al estudiante encausar el rumbo de especialización profesional quiere darle a su carrera, descubriendo en este maravilloso proceso, las actividades a desempeñar en su área del saber y los ámbitos profesionales en los cuales se siente cómodo, descubriendo realmente cuales son las competencias que debe desarrollar basados en sus destrezas y talentos, entendiendo sus debilidades y potenciando sus fortalezas y de esa forma tener claridad sobre en qué área desea profundizar sus estudios y donde podría seguir desarrollando su perfil profesional.

2. Objetivos

2.1.Objetivo General

Mejorar las habilidades ingenieriles, mediante el montaje y control de los indicadores de servicio al cliente, en la empresa DISTRAVES S.A.S con el fin de generar diariamente los informes correspondientes de AGOTADOS, IN FULL y FILL RATE (OTIF) para el área logística de la compañía, en aras de mejorar la capacidad de reacción y estructurar propuestas de mejora que generen un impacto en el desempeño del nivel de servicio

2.2.Objetivos Específicos

- Aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional, mediante la practica realizada en el área logística de la compañía DISTRAVES S.A.S
- Manejar relaciones laborales y comunicaciones asertivas en el cumplimiento de sus funciones dentro del cargo a desempeñar
- Realizar un diagnóstico de la situación de la información requerida disponible y realizar el levantamiento de aquella no existente para llevar a cabo el montaje de los indicadores de servicio de la compañía
- Aprender sobre el sistema de información de la compañía con el fin de utilizarlo como herramienta dentro del control de los indicadores
- Realizar un control diario de productos agotados en el inventario y enviar alertas a las áreas pertinentes, lo cual será fundamental para el proceso de planeación de la producción en la compañía y la toma de decisiones requeridas para el mismo.

3. Marco teórico

En un entorno tan competitivo solo podrán subsistir aquellas compañías se enfoquen de manera continua en generar valor agregado a sus clientes, por medio de modificaciones a sus procesos internos que deriven en un impacto y mejoría dentro de la eficiencia de los mismos

Por esta razón no basta solamente con tener la meta clara dentro de la carrera por el éxito, es necesario reconocer si estos objetivos estratégicamente planteados están siendo

cumplidos, ya que solo de esa forma se podrá generar un seguimiento y control que este enfocado en el mejoramiento continuo de todas aquellas actividades que involucren directamente el nivel de servicio de la compañía [1, pp. 12-14]

Los indicadores pueden clasificarse como aquellos que miden eficacia y los que miden efectividad. También pueden agruparse como indicadores relacionados con rendimientos económicos, con tiempos, con calidad y con productividad. O, según la metodología llamada “Balance Scorecard”, tenemos los indicadores que dan una perspectiva financiera, una perspectiva del cliente, una perspectiva de los procesos internos del negocio y una perspectiva de la capacidad de aprendizaje y crecimiento de la empresa. [2]

El Balance Score Card – BSC – y muchas otras prácticas empresariales han invadido a las empresas con la costumbre de transformar todas sus actividades en indicadores que les permitan observar con detenimiento y colocar un marco claro de referencia a la gestión de todas las áreas, departamentos y divisiones. [3]

Lo importante es asegurar que los indicadores elegidos estén alineados con la estrategia de la empresa, como se mencionó anteriormente. Además, los indicadores deberían estar balanceados. Es decir que no estén sesgados hacia unas perspectivas descuidando otras. Sumamente importante es que la implementación del sistema de indicadores se haga bien. [4]

Esto implica que:

- a. La forma de cálculo esté claramente definida

- b. Identificados los responsables de su medición y su periodicidad
- c. Determinar las metas de control para cada indicador
- d. Implementar un sistema de reportes de resultados que sea accesible a las personas que necesiten dicha retroalimentación. Afortunadamente con el apoyo de los recursos informáticos estos requisitos pueden cumplirse de forma muy eficiente en la actualidad.

Todos en mayor o menor grado realizan la confrontación con el seguimiento de los mismos y en los comités de dirección o grupos primarios, las decisiones se toman a la luz de lo que indican ellos; evaluando su desempeño positivo o negativo y aun, su permanencia inmodificable o prescindible. Producción, ventas, recursos humanos, tesorería, crédito y cartera, mercadeo, logística, etc., todos tienen los suyos y trabajan arduamente sobre ellos. [5]

Basados en la anteriormente mencionados se podría afirmar que la administración hoy se desarrolla a través de la lectura que los indicadores le den a la evolución de todos los temas al interior de las organizaciones.

En Servicio al Cliente debe concentrarse la construcción de los Indicadores de clientes que permitan a la empresa tomar las decisiones con la mayor garantía de aumentar su satisfacción y mejorar la imagen de marca. Todos sabemos que es muy difícil lograr un impacto positivo en el consumidor cuando éste tiene dificultades serías en sus interacciones con la empresa; de ahí que, la gestión de esta división sea tan importante y estratégica en todas las empresas cualquiera sea su tamaño. [6]

No es posible mantener al cliente en el escritorio del gerente, los directivos y todos los empleados, sino a través del seguimiento a los indicadores que los mismos clientes van entregando a través de las interacciones de entrada o salida. Cada empresa definirá sus propios Indicadores de Clientes de acuerdo a su actividad, al sector económico en el que se desenvuelve, al tipo de parametrización de los contactos que tenga definido, la disciplina y el método con que registren en el software de clientes los diferentes contactos, a la filosofía de Servicio que tenga definida, al nivel de profundidad en las estadísticas que genera y su seguimiento permanente. [7]

Dentro de los indicadores anteriormente mencionados el indicador OTIF es el principal indicador de servicio dentro del área logística, pero para entender el mismo debemos introducir dos términos: On Time / In Full (A Tiempo y Completo) , es un indicador de desempeño de la industria logística que refleja el porcentaje de despachos que llegan a tiempo (On Time), con el producto y cantidad solicitados, y al lugar indicado por el cliente (In Full). A este indicador se le ha agregado también la facturación correcta, es decir, que el despacho venga con la documentación, física o electrónica, en la forma que el cliente y la legislación vigente la exigen.

Para las grandes empresas que son intensivas en procesos logísticos y recepciones de despachos, como una gran tienda o hipermercado, resulta imperativo que este indicador sea superior al 90%. Muchos expertos piensan que el OTIF es el indicador más importante en cualquier proceso logístico y que de éste se derivan todos los demás. Lo interesante de este indicador es que los directivos de la empresa pueden ver rápidamente si el objetivo de proporcionar correctamente lo solicitado por su cliente se está cumpliendo o no. [8]

Por lo tanto, es un indicador que todo responsable de abastecimiento, compras, logística o de cadena de suministro debiera gestionar en forma permanente. Para tener el indicador OTIF al más alto nivel, la empresa despachadora debe tener una gran capacidad de procesamiento de órdenes, proveedores que le cumplan, habilidad de recepcionar múltiples pedidos, capacidad de bodegaje flexible, sistema de picking, facturación en línea, sistema de transporte eficiente y alarmas de inventarios críticos, entre otros. [8] [9]

Una muestra de lo importante que es este indicador para las grandes empresas es que muchas de ellas exigen que sus despachos se realicen en días y horas específicas, y que además se entreguen con la documentación especial que exige la empresa. Aquellas empresas que no cumplen con los despachos OTIF, muchas veces reciben multas por parte del cliente o simplemente no se les aceptan los despachos. [8]

La importancia de las órdenes OTIF radica en que generan importantes ahorros para la empresa mandante, en la forma de reducción de gastos operacionales, como un mayor control de calidad, mejor control de inventario y mejor utilización del espacio de bodegaje, así como también en su aporte al aumento de ventas, ya que se dispone de mercadería para la sala de ventas. [8]

La pregunta que surge para la empresa compradora y la despachadora es ¿qué tan alto se quiere tener el indicador OTIF? Esto, dado que mientras más alto el indicador existen claros beneficios, pero también mayores costos. Por lo mismo, algunas empresas han optado por flexibilizar la métrica OTIF: para el caso del “on time” se aumentan las horas o días de recepción; y para el “in full” se reduce la exigencia de la cantidad. La

empresa debe preguntarse, entonces, ¿qué tan perfecta quiero tener esta métrica y dónde tiro la raya? [8]

En tiempos en que la economía sufre una importante desaceleración y los márgenes se achican, una buena gestión logística de cara al cliente es fundamental para no arriesgar perder un negocio o contrato. Una forma sencilla de ver cómo está funcionando el servicio de entrega a los clientes, es revisar el indicador OTIF.

4. Perfil de la empresa

DISTRAVES S.A.S es una compañía especializada en la producción y comercialización de proteínas y derivados del pollo, la cual está realizando una incursión en el mercado de las proteínas de res y cerdo con su marca asociada DELECTA, la compañía está presente en las zonas más importante del país con 87 puntos de venta propios y una amplia red de comercialización en diferentes canales, contando con más de 2000 colaboradores los cuales tienen como propósito innovar y desarrollar productos para nutrir y mejorar la calidad de vida de los consumidores

Esta compañía se encuentra ubicada en el departamento de Santander, municipio de Piedecuesta y para ser mas exactos vía a la vereda el diamante, su ubicación estratégica le permite realizar las operaciones derivadas de su actividad comercial de manera cómoda y sin complicaciones, debido a que uno de los traumatismos mas grandes que sufren estas compañías tiene que ver con la ocupación del espacio vial generado por los camiones de carga, sea dentro o fuera de la planta, ocasionando traumatismos en la movilidad y multas acarreadas por la acumulación

DISTRAVES S.A.S es una compañía que fue adquirida por el grupo soya, quien actualmente es el dueño de la misma y es administrada en parte por la bolsa de valores de Inglaterra, lo cual está generando muchas transformaciones en la estructura organizacional y en la re estructuración de los procesos internos de la compañía

Actualmente la empresa esta volcando todos sus esfuerzos en la implementación de SAP, para la implementación de los sistemas, aplicaciones y productos en procesamiento de datos que ayuden a que las actividades dentro de la empresa se realicen bajo un mayor control, debido a que, al ser un sistema tan cerrado, pero a la vez tan suficiente, permite generar un seguimiento mas claro sobre las actividades de toda la compañía

El proceso de implementación esta siendo algo complejo debido a que estos sistemas tienen que ser adaptados al modelo de negocio manejado en DISTRAVES S.A.S, encontrando ciertos inconvenientes en el proceso. Se espera que el sistema este en funcionamiento para los primeros días del mes de enero correspondiente al año 2018, lo cual desactivaría el sistema de información con el que venían trabajando todos estos años llamados PUTTY

El PUTTY es el sistema centralizado de información de la compañía el cual se encargaba de generar todos los reportes, facturas, pedidos, estadísticas y demás información que fuera competente para el desarrollo de las actividades de la compañía, siendo no solamente la plataforma de consulta, también de ingreso y modificación sobre clientes nuevos o retenidos en caso de que cartera así lo decida

Es por eso que teniendo en mente la actividad comercial de la empresa y la imperativa necesidad de información y control que requería la compañía se plantearon

diversas actividades que derivaron en la consolidación clara de la finalidad de esta experiencia.

4.1. Reseña histórica

- 8 de septiembre de 1966: nace en Santander la sociedad “Eudoro Serrano y cía” dedicada a la comercialización de alimentos concentrados para animales. Desarrollando las primeras granjas reproductoras que dieron paso a la producción de pollitos de 1 día. [10]
- 1968, “Eudoro Serrano y cía” se transforma en “Serrano y cía”, compañía dedicada a la producción de pollo de engorde [10]
- 1975 se constituye Distraves Ltda. como empresa destinada a la comercialización de pollo en canal. [10]
- Seguidamente se abre el primer punto de venta Distraves en Bucaramanga buscando acercarse más a sus clientes y consumidores. [10]
- Nace un nuevo sueño. En 1988 se construye la planta de carnes frías de pollo Delichicks, convirtiéndose en la primera empresa colombiana en lanzar cárnicos de pollo. [10]
- 1993, Se fusiona Distraves Ltda. y “Serrano y cía”, creándose Distraves S.A. generando una integración vertical en sus procesos. [10]
- 1999, Se incursiona en la producción y comercialización de productos de res y cerdo, a través de los puntos de venta propios bajo la marca Manzanares [10]
- 2013: Distraves y Solla unen sus esfuerzos; a través de una alianza con aporte de capital, para seguirse fortaleciendo en el negocio de proteína animal. [10]
- La marca Manzanares sale del portafolio ofrecido por Distraves. [10]

- Automatización Planta de beneficio en Piedecuesta, con tecnología de punta.
- Montaje de la Planta de desposte de Res y Cerdo para Delecta, siendo ahora un nuevo reto para conquistar nuevos segmentos de mercado. [10]
- 2014: Abrimos la primera tienda multiproteína Delecta carnes como te conviene, como un nuevo concepto de punto de venta en la ciudad de Bogotá. [10]
- 2015: Se define a Distraves como marca corporativa, sombrilla de las marcas comerciales de proteína: Delichicks y Delecta. [10]
- 2016 delecta abre su segundo punto de venta en Bucaramanga. [10]
- 87 puntos de venta hacen parte de la amplia red de comercialización, bajo el nombre Delichicks una marca Distraves. (Distribuidora Avícola S.A.S, 2016). [10]

4.2. Infraestructura

La infraestructura de la compañía es pieza clave para la correcta realización de las actividades inherentes al giro comercial, es por esta razón que se hace importante introducirlas y mencionar sus funciones concretas dentro de la cadena de abastecimiento:

- **Planta de concentrados:** Encargada de la producción de concentrado para gallinas reproductoras y pollo de engorde.
- **Granjas reproductoras:** Destinadas a la crianza y levante de aves reproductoras destinadas a la producción de huevo fértil.
- **Planta de incubación:** Se ocupa de la recepción de huevo fértil, proceso de incubación, nacimiento y despacho a granjas de engorde.
- **Granjas de engorde:** Realiza la Cría, levante y producción de pollo de engorde para procesamiento industrial.
- **Planta de beneficio y post proceso:** Beneficio, desprese y marinado del pollo.

- **Planta de alimentos procesados:** Procesamiento de carnes frías, productos listos para consumir, listos para preparar y especialidades. [11]

4.3.Negocio

La compañía posee varias líneas de negocio, las cuales están enfocadas a una porción del mercado diferente, diversificando la actividad comercial ofertada al público y organizaciones asociadas

Pollo: Esta unidad estratégica de negocio, se concibe desde la postura, incubación, engorde, beneficio, desprese y comercialización; con un acompañamiento continuo, que abarca desde una alimentación adecuada, brindando el balance perfecto para la nutrición del animal, hasta el beneficio y tratamiento de la proteína, enmarcado en un moderno proceso de producción certificado. [12]

Procesados de pollo: Esta unidad estratégica de negocio, se especializa en la producción y comercialización de productos de valor agregado a base de proteína de pollo, con un amplio portafolio en donde se encuentran las categorías de: Carnes frías, productos listos para preparar como adobados y apanados, productos listos para consumir y especialidades.

Carnes y cortes: Contempla la producción y comercialización de una amplia variedad en cortes porcionados de proteínas de res madurada, pollo y cerdo con una tecnología de empaque al vacío con atmósfera modificada que le aportan mayor preservación del producto; ofreciendo: Variedad en cortes; Prácticas presentaciones; Alta conservación del producto refrigerado. Adicionalmente se comercializan pescados y mariscos, reconocidos en el mercado por su alta calidad, ofreciendo diversas alternativas proteicas.

Procesadas multiproteína: Se dedica a la producción y comercialización de productos procesados de carne de res y cerdo, ofreciendo una solución práctica y una oferta completa para nuestros consumidores. [12]

Productos complementarios: Esta unidad estratégica, está orientada a la comercialización de huevos, salsas y productos que complementan nuestro portafolio y brindan múltiples alternativas.

Corporativos: Unidad estratégica orientada al desarrollo de negocios especiales en donde se comercializan materias primas y servicios industriales como: Pollito de 1 día; Huevo fértil; Pasta de pollo; CMD; Productos de aprovechamiento industrial; Servicio de beneficio y desprese [12]

4.4.Valores corporativos

Desde la gerencia, hasta los colaboradores operativos tienen presente que los lineamientos de la compañía están regidos por ciertos valores que representan la identidad misma de la empresa, es por esto que se hace relevante mencionarlos y explicarlos debido a que brindan una idea de cómo se trabaja y se espera que se actúe dentro de la organización:

Respeto: Aceptar y comprender las formas de pensar, actuar y sentir de los demás, aunque sean diferentes a las nuestras.

Actitud de servicio: *Es la disposición permanente para colaborar a las demás personas, al interior y al exterior de la organización.*

Lealtad: Es el compromiso de defender lo que creemos y en quienes creemos. Es ser honestos con la organización al interior y al exterior de ella.

Creatividad: Innovación que genera mejoras y productividad en la organización.

Constancia: Voluntad y esfuerzo continuado para lograr metas.

Flexibilidad: Capacidad de asimilar situaciones nuevas, actitud frente a los cambios organizacionales. [13]

4.5. Política de calidad

En Distraves suministramos alimentos cárnicos de excelente calidad e inocuidad, garantizando la satisfacción de nuestros clientes; promoviendo la incorporación de procesos seguros, el bienestar de nuestros trabajadores y la protección del medio ambiente. Nuestra operación busca el mejoramiento continuo, el desarrollo personal y la permanencia de la compañía en el mercado. [14]

5. Cargo a desempeñar

Pasante logístico encargado del desarrollo, implementación y control de los indicadores de servicio al cliente, en la empresa DISTRAVES S.A.S con el fin de generar diariamente los informes correspondientes de AGOTADOS, IN FULL, FILL RATE Y OTIF para el área logística de la compañía.

6. Actividades realizadas

Dentro de las actividades que se realizaron en la compañía en aras del cumplimiento del objetivo general se encuentran:

1. Inducción de instalaciones y procedimientos de la empresa

Se realizó un proceso de inducción sobre los procedimientos de la compañía, tanto en el área administrativa, como en el área de producción, fileteo, empaque, post proceso, beneficio, planta de harinas y cooker, ya que dicho conocimiento es importante dentro del desarrollo de las actividades realizadas, debido a que brinda una idea mucho mas amplia de lo que implica la cadena de producción y los derivados, dentro del proceso de DISTRAVES S.A.S

2. Inducción a los protocolos de seguridad

Dicha actividad fue realizada en el primer día de trabajo, consistía en una serie de charlas sobre los cuidados y protocolos que se debían seguir dentro de las instalaciones, haciendo énfasis en la prevención de la contaminación cruzada entre las dos plantas (Delichicks y Distraves) cuyo único fin es la preservación de la inocuidad del producto y las formas de velar por el, es por eso que se realizó un ingreso a cada una de las instalaciones asociadas con su debido protocolo de bio seguridad , para posteriormente realizar un examen donde certificaran que el proceso se había realizado de manera satisfactoria

3. Levantamiento de datos

El levantamiento de datos es una actividad mediante la cual se realiza una recopilación de información sobre la situación actual de un sistema, con el propósito de identificar problemas y oportunidades de impacto.

Para el caso particular de DISTRAVES S.A.S, la finalidad de esta recopilación era encontrar la mejor forma de realizar la implementación de los indicadores de servicio al cliente, los cuales no estaban establecidos y mucho menos monitoreados. Fue precisamente en este punto donde se presentaron mayores inconvenientes debido que al ser una compañía tan grande, su proceso de crecimiento fue acelerado, pero a su vez desorganizado, encontrando que muchas de las actividades de despacho, rotación y recepción de pedidos se realizaban de manera rudimentaria, sin ajustarse a un proceso estandarizado o protocolo previamente establecido.

Inicialmente se realizó una inducción por todas las áreas de la empresa, comenzando desde DELICHICKS, que es la marca asociada a DISTRAVES S.A.S, encargada de los productos embutidos y charcutería, para posteriormente conocer las áreas de beneficio, post proceso, harinas, logística, comercial y finalmente lo que ellos denominan como el “Cooker”, el cual es el área donde todos los residuos del proceso, son incinerados. El recorrido anteriormente mencionado se realizó de forma inversa, es decir se comenzó conociendo la parte de post proceso y empaque para finalmente terminar en planta de beneficio, esto con el fin de preservar LA INOCUIDAD.

La inocuidad garantiza la sanidad y seguridad de los alimentos que consumimos previniendo enfermedades que tienen su origen en alimentos contaminados, lo cual es prioridad para la compañía, por esta razón se comienza desde la parte final del proceso, debido a que es el área más limpia y biosegura, avanzando hacia las áreas de mayor peligro, con el fin de evitar la CONTAMINACION CRUZADA, la cual puede ocurrir en caso de pasar de un área del proceso a otra. Por supuesto existen protocolos de seguridad antes de entrar a cada área, donde se desinfectan las botas

mediante un sistema de regaderas y unas piscinas de hipoclorito mezcladas con otras sustancias que tienen como fin, reducir la cantidad de gérmenes y bacterias que puedan ir adheridas a ellas.

Haber realizado esta inducción permitió conocer la operación para posteriormente hacer un diagnóstico de la situación actual en servicio al cliente. De este diagnóstico se derivaron variedad de propuestas al detectar como la información no obedecía a unos protocolos pre establecidos y cada cual simplemente la registraba según su necesidad, sin tener en cuenta que existen clientes internos para los cuales dicha información, hacían parte de los INPUTS de sus procesos

Este conocimiento de todas las áreas de la compañía fue sumamente importante, debido a que permitió conocer cada una de las fases del proceso y la forma en que se llevan a cabo, siendo el punto de partida para dilucidar cuales podrían ser los datos relevantes, que fueran la base de los indicadores de servicio que se querían crear. Posteriormente y luego de algunas reuniones con la jefa de logística, ya se tenía claro cuál sería la información necesaria, cuáles eran los requerimientos y se procedió a encontrar la forma de obtenerlos.

Como primera opción, se recurrió al sistema de información llamado Putty, mediante el cual se pueden consultar datos sobre pedidos, despachos, referencias, cantidades, clientes y demás, en esta plataforma también se generan informes, que sirven como apoyo y referencia para el trabajo que se realiza.

Importante aclaración, ya que se podría pensar que toda la información necesaria podría ser extraída del Putty, pero nada más alejado de la realidad, debido a que, analizando los reportes suministrados, se llegó a la conclusión de que los datos que brinda el sistema de información de la compañía, no son confiables.

El flujo de información dentro de la empresa DISTRAVES S.A.S es algo caótico, el sistema es útil para determinadas labores, pero no necesariamente brinda la información requerida; Hasta hace poco la recepción de pedidos se hacía aun de manera informal, mediante correos electrónicos, llamadas telefónicas o aplicaciones de mensajería como WhatsApp.

Desde hace varios meses se viene trabajando en un portal que permita realizar pedidos a los clientes de la compañía, y que de una forma u otra los consolide, para hacer que el flujo de los canales de información sea homogéneo y de esa manera se ejerza mejor control sobre los mismos

Actualmente la compañía, intenta que sus clientes adopten este nuevo mecanismo para el mejoramiento de las condiciones de pedidos, obteniendo una buena respuesta, aunque lamentablemente, aun una gran mayoría de personas, siguen realizando sus pedidos de manera informal.

Esta forma de operación, se está modificando como respuesta a direccionamientos de la alta gerencia, ya que DISTRAVES paso de ser una empresa familiar a ser adquirida por el grupo SOYA y administrada por la bolsa de valores de Inglaterra, razón por la cual, desde hace 8 meses, se vienen realizando diferentes cambios en los procedimientos, uno de los más grandes es la implementación de SAP.

SAP son las siglas de Systems, Applications, Products in Data Processing y en resumen es un sistema informático basado en módulos integrados, que abarca prácticamente todos los aspectos de la administración empresarial. En este momento se está en la fase de capacitación de personal, se espera que empiece a funcionar el 1 de enero del 2018 bajo el nombre de “Optimus DISTRAVES”.

4. Planteamiento del desarrollo y generación de los indicadores

Actividad realizada en acompañamiento de la jefe logística, donde se realizaron una serie de reuniones en la cuales se comunico al practicante las necesidades que tenía el área y hacia donde debía enfocar su trabajo, explorando las mejores opciones que permitirán obtener la información de forma más clara y evaluando la forma de solucionar los problemas encontrados en el proceso “Levantamiento de datos”, debido a que muchas de las limitantes estaban impuestas por el mismo sistema de información. Finalmente, la jefe logística genero un permiso de acceso a la información mucho mayor, facilitando datos de cartera, inventarios, Kardex valorizados, estadísticas y al aplicativo WD, lo cual fue pieza clave dentro del conjunto de herramientas que ayudaran en la generación de los indicadores.

5. Realización de las pruebas piloto

Se realizaron pruebas piloto sobre la metodología de formulación de los indicadores de servicio para evaluar la confiabilidad de la información y la velocidad de la capacidad de reacción que se tenía con los mismos, con el fin de verificar el correcto flujo de la información, a su vez se implementaron las pruebas piloto de la facturación en línea en los muelles de carga, de tal forma que los procedimientos y los datos llegaran de forma mucho mas ordenada y concisa, para posteriormente ser trabajados y generar resultados a partir de los mismos.

6. Generación del indicador IN FULL/FILL RATE

Nivel de Servicio IN FULL= Unidades Recibidas Por Cliente/ Unidades Pedidas

El indicador IN FULL es uno de los indicadores logísticos más importantes, debido a que tiene la tarea de medir si el requerimiento del cliente cumplió a cabalidad con las cantidades pedidas, lo cual no solamente lo hace relevante dentro de la promesa de servicio de la compañía, sino también lo convierte en pieza fundamental para la medición del nivel de servicio OTIF.

DISTRAVES S.A.S, ofrece un portafolio de productos sumamente amplio que incluye todas las presentaciones, desde bandeja, paquete y granel, con las condiciones de temperatura y estado del producto requeridas (refrigerado, congelado o frizado), donde adicionalmente se tienen las referencias correspondientes a Delichicks, las cuales son embutidos y charcutería

Lo anteriormente mencionado toma relevancia ya que la información necesaria para el montaje de los indicadores es extraída de los pedidos y las ordenes de despacho, con apoyo en el sistema de información Putty, en consecuencia, cuando analizamos un pedido, las cantidades y la variedad de productos hacen que el análisis de este indicador sea el más lento, tedioso y de gran cuidado.

Por esto, para entrar en materia es importante aclarar la siguiente información:

IN FULL: Es el cumplimiento de la orden, basado en dos criterios “CUMPLE”; “NO CUMPLE”, los cuales tiene un cómputo de 1 o 0, dependiendo del criterio asignado, cuyo valor es ponderado con base en el número de pedidos, generando los reportes de cumplimiento en órdenes del día

FILL RATE: Es el Porcentaje de la orden cumplida, en donde se tiene en cuenta la cantidad pedida y la cantidad despachada, con el fin de realizar una relación que brinde un nivel de cumplimiento cuantificable y que posteriormente es ponderado

con base en el número de pedidos, generando los reportes de porcentaje de cumplimiento en órdenes del día

EJEMPLO:

Pedido de 1000 “Alas IQF”, Pedido: 1000, Entregado: 1000 – IN FULL: CUMPLE: 1; FILL RATE: 100%

Pedido de 1000 “Alas IQF”, Pedido: 1000, Entregado: 999 –IN FULL: NO CUMPLE: 0; FILL RATE: 99%

Ahora, analizando los requerimientos del montaje del indicador, se procedió a encontrar la forma de obtener esa información. Inicialmente se planteó que la mejor manera de extraerlos era mediante el sistema de información de la compañía “Putty”, el cual permite consultar información y generar informes en archivos planos, los cuales pueden ser exportados a un Excel para su posterior manipulación, montaje y análisis

Lamentablemente y después de algunas pruebas realizadas, en las que se ejecutaron comparaciones de resultados, rendimiento y agotados, se encontró que la información que brinda el sistema de la compañía, debe ser “tomada con pinzas” debido a que NO ES CONFIABLE, ya que en el momento que se montan los pedidos mediante el sistema y son cancelados por el mismo cliente, a razón de modificaciones o adiciones, se generan duplicidades en el Putty, las cuales hacen que el requerimiento se duplique, pero la cantidad despachada sea la misma, generando cifras que tienen que ser depuradas ya que de lo contrario, reflejarían incumplimientos falsos y generarían desviaciones en los indicadores de servicio, es por esta razón que el informe denominado “Pedidos VS Despachos”, que era nuestra referencia de análisis, quedo descartado.

Con pocas opciones sobre la mesa, se siguieron analizando las alternativas para realizar el montaje, encontrando que todos los soportes necesarios para la generación y cómputo de las referencias, cantidades pedidas, cantidades despachadas, también pueden ser extraídos de las órdenes de despacho generadas en los muelles de carga, que pasan directamente al área administrativa, de contabilidad o cartera. En dichas ordenes todo queda consignado mediante el documento de despacho, reflejando información de lo que realmente se envió

Lamentablemente el montaje de esta información debe ser realizado mediante métodos diferentes al sistema de información, debido a que este realiza los descuentos de los productos y las cantidades, basados en los inventarios reflejados en el KARDEX VALORIZADO, razón por la cual, todo lo que se encuentra en el documento anteriormente mencionado debe ser consolidado manualmente en un Excel

Además, en muchas ocasiones la información consignada en las ordenes de despachos no es del todo clara, por lo tanto, se tiene que recurrir a indagar directamente con el despachador o supervisor encargado, para tener certeza de lo que realmente salió de planta, debido a que se realizan ciertas prácticas con el fin de cumplir a cabalidad con el cliente (reemplazo de referencias), las cuales generan modificaciones que son consignadas a mano dentro del documento.

Por otro lado, el “PUTTY” aunque no brinda información confiable, si es una herramienta de apoyo para la realización del trabajo, razón por la que también se tiene en cuenta al momento de depurar la información, es por esto que se informó sobre la situación y se me permitió tener acceso a la misma, en conjunto con la asignación de un usuario compartido en el sistema de información de la compañía.

Teniendo ya todas las herramientas a disposición, se procedió a montar el indicador, para el cual se realiza un análisis de cada pedido y su correspondiente despacho. La mejor forma de hacerlo fue mediante la programación de un Excel, el cual genero la cuenta y la diferencia ponderada de las cantidades pedidas contra las cantidades despachadas, con el fin de saber el IN FULL y el nivel del FILL RATE

En caso de que el FILL RATE sea del 100%, se asigna el número 1 al IN FULL. Mediante la programación de las celdas aledañas, registra en el IN FULL el cumplimiento y en caso de que no lo sea, se computa el 0. Finalmente, mediante la función SUMAPRODUCTO, se consignan los resultados, teniendo en cuenta el peso de cada pedido, acorde en el impacto del valor final del indicador, debido a que pedidos de 1000 KG no puede tener el mismo valor de ponderación que pedidos de 15 KG, ya que podrían generar una desviación en los resultados del indicador

La información ya mencionada debe ser consignada manualmente y confrontada con la información del PUTTY como ya se mencionó, ya que, aunque el reporte del sistema no sea confiable, si aporta datos de apoyo, finalizando con la realización del informe DIARIO de IN FULL/FILL RATE, los cuales son reportados a la jefa de logística, jefe de planta, jefe del área comercial, el planeador de la operación y gerencia.

7. Generación del indicador ON TIME

La logística, como motor de la cadena de abastecimiento requiere incorporar constantes cambios en sus procesos e infraestructura y estar abierta a la evolución y aparición de nuevas tecnologías que le permitan perfeccionarse para lograr mayor

rentabilidad, ofrecer un mejor servicio y disponer el producto final en el lugar y momento que el cliente lo requiere.

DISTRAVES S.A.S quiere apostarle a la excelencia operacional, por tal motivo trabaja en la consolidación de una red logística integrada, a través del desarrollo de proyectos que busca aumentar los niveles de servicio en todos los procesos que confluyen en la logística de abastecimiento.

El indicador ON TIME, es uno de los principales indicadores logísticos, el cual tiene la tarea de medir que el servicio o los requerimientos precisados por el cliente lleguen en el momento indicado

Nivel de servicio ON TIME: Indica el número de unidades entregadas a tiempo vs el número total de unidades entregadas.

ON TIME: $\text{Número de unidades entregadas a tiempo} / \text{Total unidades entregadas}$.

La implementación del ON TIME es muy importante dentro de la promesa de servicio de la compañía DISTRAVES S.A.S, por lo cual se también se convierte en pieza fundamental para la medición del LEAD TIME y del nivel de servicio OTIF.

DISTRAVES S.A.S es una compañía que maneja dos tipos de distribuciones, la primera va enfocada a los puntos de venta (PDV), concesiones, grandes superficies y clientes locales. La segunda va enfocada a los centros de distribución (CEDIS), clientes, concesiones y grandes superficies a nivel nacional

La particularidad de la compañía es que la parte logística trabaja de la mano no de una, sino de dos empresas transportadoras totalmente diferentes, TRANSOLICAR y TRANSGRANELES, las cuales se encargan del transporte local y nacional respectivamente

Estas dos transportadoras tienen personas delegadas de sus compañías, que laboran en DISTRAVES, dentro del área de bascula, donde se ubican respectivamente las oficinas de los dos encargados y donde trabajan de la mano con las personas del área para las cuestiones de programaciones de llegadas, cargue y salida de los vehículos

Los sistemas de monitoreo dentro de la compañía, aun son un poco precarios, razón por la cual no se tiene seguimiento satelital de la ubicación del vehículo, y mucho menos en tiempo real, es por esto que la única forma de saber dónde y cuándo se encuentra cada uno, es mediante llamadas telefónicas, las cuales realiza el encargado de bascula y que se hacen de manera periódica, con el fin de hacer seguimiento o reportar novedades en la vía (Accidentes, Fallas mecánicas, etc.)

Estos reportes brindan información sobre localización, hora de llegada, estimaciones de entregas y repartos, los cuales posteriormente se corroboran con los PDV, CEDI, gran superficie, cliente institucional o cliente particular, información que posteriormente es consignada en una planilla del área, la cual es proporcionada todas las mañanas a mi correo corporativo.

Posteriormente se realiza un trabajo de consolidación de información y mediante el apoyo de la persona encargada de la gestión comercial, se hace una comparación de las horas de entrega y las promesas de entrega realizadas, generando los informes de cumplimiento y demora. En caso que suceda una demora en el proceso, se debe llamar directamente a la persona encargada, con el fin de averiguar cuál fue la razón que no permitió llegar a tiempo al cliente, con el fin de registrarla, realizarle seguimiento y evitar que vuelva a ocurrir.

Según la política de calidad de la compañía, un solo minuto implica incumplimiento, y desde el área de logística siempre se ha recalcado que la intención es la mejora continua, es por esa razón que la medición es sumamente estricta y rigurosa, por lo tanto, los cumplimientos se registran con un valor de 1 y los incumplimientos con un valor de 0, posteriormente se realiza una ponderación y se obtiene un nivel promedio del ON TIME diario.

Producto del trabajo previamente mencionado, se genera un informe del indicador ON TIME, el cual diariamente se entrega al jefe de logística, exponiendo los niveles diarios de cumplimiento en entregas, recomendaciones y las novedades presentadas en las rutas. De la misma forma diariamente recibo retro alimentación y comentarios de mi jefa directa, sobre los progresos y acciones que se crean pertinentes para el caso.

Actualmente, el indicador ON TIME es el más crítico de todos, debido a que presenta niveles bastante bajos, los cuales están directamente asociados a una sobre estacionalidad en la salida de la planta, ya que después de finalizar el cargue, se debe esperar la generación de los papeles de legalización y facturación del viaje, los cuales son proporcionados en el muelle de carga.

Lamentablemente el sistema de DISTRAVES es algo rudimentario, lo cual genera demoras, ocasionando que vehículos que ya finalizaron el proceso de cargue, tengan que esperar hasta 3 horas por papeles que autoricen la salida de la planta.

Esta es una debilidad que se espera mejore mediante la facturación en línea, la cual está en proceso de ser implementada y de la cual se obtuvieron resultados satisfactorios en las pruebas piloto y de simulación llevadas a cabo en el mes de

Julio, donde obtuvimos días con el 100% de ON TIME en los despachos del muelle de carga piloto, lo cual es bastante alentador

Se espera que prontamente se pueda implementar este sistema en todos los muelles de carga, lo cual facilitara y agilizara el trabajo, y de esa forma el indicador se vea impactando de forma positiva, mejorando nuestro nivel de servicio y cumpliendo con los lineamientos dictaminados por la gerencia.

8. Generación y control de Agotados

La generación de Agotados/Faltantes es un informe el cual se comenzó a realizar como apoyo para la medición INFULL/FILL RATE, debido a que el jefe de logística estaba buscando una forma de reacción rápida y oportuna ante las novedades del día a día, con el fin de tener información sobre los productos ausentes en los pedidos y que efectivamente estuvieran ordenados, los cuales por diversas razones no fueron cargados a la madrugada.

El objetivo de esta actividad, es tener la capacidad de comunicarse con el cliente, saber si aún le interesa el producto a esa hora de la mañana, para posteriormente ser enviados en un adicional antes de las 9 A.M, de tal forma que se pudieran cumplir con algunos de los pedidos pendientes, retirándolos del indicador IN FULL y subiendo los niveles del mismo.

Inicialmente todo marchaba de la forma antes descrita, es por esto que el mes de junio se generaba un informe sobre los Agotados/Faltantes a nivel local diariamente, debido a que la reacción de la que se habla, es posible e inmediata para los clientes del área metropolitana, por supuesto a medida que el mes avanzaba y se veía que el

informe no solamente nos permitía reaccionar, sino que también reflejaba cuales eran las referencias cuyas unidades producidas no satisfacían la demanda del mercado, cuales productos aunque se habían mandado a producir no fueron entregados por post proceso y también que incumplimientos se atribuían a la falla en el ordenamiento de la producción, generó que más gente se interesara en el informe.

Es por esto que la jefa de logística dejo de ser la única interesada en él tema, por lo que el planeador de la operación, comenzó a solicitar copias de los mismo, para tenerlo como apoyo al momento de realizar su trabajo, posteriormente y llegado el mes de julio, me fue requerido que el informe de faltantes no solo se realizara para los pedidos locales, sino que también se empezara a realizar para los pedidos nacionales, ya que aunque la capacidad de reacción para los diferentes destinos alrededor del país sea mucho más lenta, daba referencia y luces sobre el desempeño de la compañía con todos su clientes, sobre todo en los momentos los cuales transcurren en Distraves, donde la implementación de SIX SIGMA está siendo enfocada en la promesa de servicio y mejoramiento de los niveles de cumplimiento total del cliente, bajo la meta de 3,4 defectos sobre millón de oportunidades

Además, en estos momentos se está intentan implementar la misma metodología de los adicionales locales con las entregas nacionales, teniendo en cuenta que el tiempo de reacción es de mínimo dos días, el primero tomado para la producción y el segundo para el despacho y llegada del vehículo.

También cabe recalcar que a medida que más personas se interesaban en el informe de Agotados, me era solicitada más información sobre los incumplimientos, observando una evolución sumamente satisfactoria en la forma en que se realizaba

el informe a comienzos de junio y la forma en que se realiza actualmente, lo cual podrán apreciar en los correspondientes anexos de los consolidados.

Llegados a este punto, la dinámica ha cambiado un poco a raíz de los nuevos requerimientos ya mencionados, es por esto que el registros de los agotados ya no es suficiente, cada referencia incumplida, debe llevar una explicación de las razones asociadas a su incumplimiento, con el fin de que cada persona integrada dentro de la cadena de producción y distribución, realice cambios que deriven en la disminución de los agotados, consignando en que parte de la cadena fue que se cometió el error, no con el fin acusar o atacar a las personas que integran el proceso, sino para distribuir responsabilidades y generar compromisos ante los demás integrantes.

Por las anteriores razones el informe ya es solicitado y revisado diariamente, por la jefa de logística, jefe de planta de producción, gerente comercial, director de post proceso, director de beneficio y los supervisores correspondientes a estas áreas, entre otras personas.

Esta situación de una forma u otra añade presión y exige más rigurosidad al momento de explicar cada caso, debido a que como ya se mencionó , al ser un informe que se comparte diariamente con todos los involucrados, se debe ser muy cuidadoso con lo que se consigna allí, debido a que una justificación incorrecta puede derivar en una atribución de responsabilidad indebida hacia alguna persona, quien no dudara en responder dicho informe mediante el correo corporativo, con copia a todas las personas anteriormente mencionadas e involucradas en la cadena.

Afortunadamente hasta el momento no ha sucedido, lo cual genera un compromiso adicional para seguir mejorando los parámetros del informe, quedando como pendiente y como meta, responder de una manera mucho más rápida en la

realización de esta tarea, la cual actualmente ocupa aproximadamente el 70% de mi jornada laboral, debido que para conocer las causas de las novedades, es necesario diariamente realizar una reunión con los dueños de los diferentes procesos involucrados en la cadena de abastecimiento o con alguno de sus supervisores en caso de que no puedan atender la reunión por cuestiones laborales

Para finalizar es preciso aclarar que, aunque el informe donde se consigna la exposición de los casos y sus justificaciones, es entregado al final de la tarde, el análisis inicial que permite el reparto adicional se sigue realizando a primera hora de la mañana, de tal forma que no se entorpezcan los procedimientos ya establecidos, enfocándonos en la constante retroalimentación con el fin de diseñar acciones correctivas.

9. Capacitación en la elaboración de informes de junta

La jefe logística realizó un acompañamiento y dirección del trabajo realizado para enseñar al estudiante la forma en que debía presentar los informes de junta y los reportes de las reuniones mensuales de comité, explicando de forma detallada la forma de mostrar la información, la estructura que debía seguir, la forma de preparar los entregables y finalmente como explicar o soportar la versión que se está entregando a los demás jefes de divisiones

10. Apoyo en los procedimientos SIX SIGMA

A raíz de la nueva compra de DISTRAVES S.A por el grupo SOYA, se ha querido iniciar una transformación de los procesos no solo productivos, sino administrativos y de cualquier tipo, los cuales incidan directamente con el nivel de servicio que se les ofrece a los clientes de la compañía.

Es por esa razón que se inician una serie de capacitaciones y modificaciones las cuales van de la mano con asesores extranjeros en la filosofía SIX SIGMA en donde se ha tenido oportunidad de participar, mi labor no es desarrollar alguna tarea específica, pero si sirvo como apoyo dentro de las variadas actividades que componen el proceso de recopilación de información, el cual es clave en el proceso de análisis y medición exigido.

Como ya mencione mi aporte aunque breve es importante, debido a que en el proceso de medición, los indicadores que se montaron cuando inicie mi practica en conjunto con algunos datos que maneja el sistema de la compañía, son el objeto de estudio presentado en la primera fase, donde mediante un diagrama ScoreCard se tiene un monitoreo constante de las etapas en las que se encuentra cada tarea asignada de la planeación y análisis, dando un orden de prioridad de acción el cual brinda luces sobre las tareas a cumplir y desarrollar

Personalmente recalco más el hecho de estar compartiendo y aprendiendo de primera mano de personas sumamente especializadas en este entorno, por que como mencione mi aporte, aunque sencillo me da una ventana justa para ver cómo es que se llevan a cabo estos procesos.

Dentro de las tareas que desarrolle para este proyecto Six sigma, se encuentra el diagrama de “As Is” que refleja el estado del proceso en planta, así como las áreas que se desean impactar, por supuesto todo bajo el asesoramiento de la jefa de logística la cual monitorea mi trabajo y da directrices de lo que desea que desarrolle a medida que avanzan el proyecto

En los adjuntos se pueden evidenciar el planteamiento de acciones, cuadros, diagramas, análisis, indicadores de grandes superficies que no solo abarcan

logística, sino pecuaria, producción y demás áreas que integran la compañía. Participo en el proyecto cuando soy requerido, mediante trabajos puntuales, me explican cómo desarrollarlos y el porqué de los mismos aunque no profundizan demasiado en ello.

Considero que debe ser plasmado en el informe como una experiencia significativa e importante, donde, aunque aporte poco, si tengo la oportunidad de aprender mucho de personas que se mueven en ese entorno y de los asesores que periódicamente visitan la compañía.

11. Capacitación de los nuevos procesos apoyados en la herramienta OFFICE 365

Actividad realizada como parte del proceso de transición hacia el sistema SAP, se realizaron una serie de charlas y talleres en los cuales se explicaban la incorporación de la plataforma como nuevos sistemas dentro de la empresa, incorporando el uso de herramientas y plataformas que expandieran las opciones de almacenamiento y gestión de la información. Este paso era necesario debido a que todos los procesos realizados mediante Outlook serian desechados por la incertidumbre que brindaba el mismo, con el fin de manejar todo desde el portal corporativo en busca de dos beneficios principales, el primero es el acceso a la información mediante cualquier dispositivo asociado con las cuentas de la organización sea un celular, tableta o un ordenador propio y el segundo es tener la trazabilidad de los correos salientes y entrantes, con el fin de evitar fugas de información y en caso de que existan poder rastrearlas.

12. Análisis de causas y circunstancias

Actividad realizada en compañía de la jefe logística y el planeador de operaciones, en la cual durante semanas se hizo el seguimiento de los indicadores y de todas las causas las cuales generaron impactos negativos dentro de la operatividad del proceso, con el fin de establecer la frecuencia en que se presentaban y la forma en que eran solucionadas por los directamente implicados, debido a que no solo se quería identificar la razón de los problemas, sino también la capacidad y las opciones de reacción que se tenían hasta el momento para posteriormente y mediante una investigación exploratoria en todas las áreas de interés, se tomaran los datos como base para el análisis de los días más críticos, con el fin de establecer las causas , las afecciones, los responsables y las formas de intentar evitar que estas situaciones poco favorables se presentaran mediante procedimientos y direccionamientos que no ataran al empleado a una autorización previa.

13. Generación de informes de seguimiento y control de los indicadores

Como se menciono anteriormente el principal problema se encontraba en el planteamiento y montaje de los indicadores, pero tiempo después cuando ya estaba cimentada la metodología y el procedimiento a seguir, el seguimiento y control paso a ser la parte mas importante, debido a que solo la recolección de datos no es suficiente para el buen desempeño e impacto de nivel de servicio, la tarea real se encuentra en exprimir los datos con el fin de obtener información adicional que permita bajo el direccionamiento y aprobación de la jefe logística y el planeador de operaciones, tomar decisiones sobre las acciones correctivas o recomendadas para el mejoramiento de la respuesta ante inconvenientes y del proceder mismo en las actividades diarias de la compañía.

14. Recolección de información de las bajas y las devoluciones

Sin duda alguna una de las tareas mas complicadas, debido a que el control de bajas y devoluciones son temas que le corresponden al área de calidad y auditoria, pero la jefe logística vio la necesidad de realizar un análisis de cuales eran los puntos de venta, CEDIS, clientes especiales, grandes superficies y clientes institucionales, que generaban más inconvenientes y el por que de los mismo, con el fin de tomar acciones al respecto. Como mencione anteriormente la tarea no fue para nada sencilla debido a que la información se encontraba dispersa en el PUTTY, sin mencionar que las bajas son directamente enviadas al Cooker de la compañía para su procesamiento, por lo tanto todos los ingresos de bajas eran registrados a la bodega 182 perteneciente a la planta el diamante, pero lo que mas nos interesaba era de donde provenían, por lo cual realizar el rastreo de cada uno de los centros de costo y lugar de proveniencia fue una tarea larga y compleja, historia que se complica aun mas con las devoluciones debido a que estas provienen de una lista mucho mas amplia de destinos, haciendo que esta tarea fuera una de las más complejas y tediosas.

15. Generación de informes de ventas totales (Apoyado en comercial)

Mediante el apoyo del área comercial se me suministro una tabla dinámica con todos los movimientos comerciales realizados por la empresa, con el fin de que se realizara un consolidado de las ventas por sector, centro de costo, cliente y gran superficie. Esta actividad seria clave debido a que se necesitaba un parámetro de comparación con las bajas y las devoluciones, debido a que después de realizar la actividad ya mencionada, se entraría a analizar cuál es la relación de cada una con respecto a las ventas, para de esa forma brindar un informe a comercial que les

permitiera desarrollar una actividad de análisis de rentabilidad de cada uno de los clientes.

7. Aportes

7.1.Desarrollo e implementación indicador On Time

El indicador ON TIME, es uno de los principales indicadores logísticos, el cual tiene la tarea de medir que el servicio o los requerimientos precisados por el cliente lleguen en el momento indicado

Nivel de servicio ON TIME: Indica el número de unidades entregadas a tiempo vs el número total de unidades entregadas.

ON TIME: Número de unidades entregadas a tiempo / Total unidades entregadas.

La implementación del ON TIME es muy importante dentro de la promesa de servicio de la compañía DISTRAVES S.A.S, por lo cual se también se convierte en pieza fundamental para la medición del LEAD TIME y del nivel de servicio OTIF.

DISTRAVES S.A.S es una compañía que maneja dos tipos de distribuciones, la primera va enfocada a los puntos de venta (PDV), concesiones, grandes superficies y clientes locales. La segunda va enfocada a los centros de distribución (CEDIS), clientes, concesiones y grandes superficies a nivel nacional.

7.1.1. Desarrollo e implementación indicador On Time local

Conscientes de los problemas presentados con los cumplimientos, se comenzó a realizar un seguimiento del ON TIME de las entregas locales desde el mes de junio hasta la

actualidad, basados en los seguimientos registrados por bascula, donde se consignan los diferentes datos de relevancia en el proceso de llegada, cargue y salida del vehículo

Se toma como referencia el tiempo de llegada al primer punto de entrega, generando una medición contra las “promesas de entrega” realizadas a cada Cliente, concesión, gran superficie o PDV. Es por lo anteriormente mencionado que con base en las mediciones se detectan diversas causas por las cuales los vehículos locales sufren sobre estacionalidad en la planta:

1. Demora en los papeles de despacho y facturación

Se presentan casos en donde los vehículos terminan el proceso de cargue de producto y tienen que esperar hasta 3 horas para poder salir de la planta el diamante, debido a que los papeles necesarios de la ruta no están listos para su entrega

2. Demoras en salida de producto

Casos en que se tiene que esperar producto que no estaba listo en el momento programado del cargue

3. Sistema caído o lento

Se presentan constantes fallas en el sistema que no permiten facturar de manera normal, ocasionando que se detenga totalmente el proceso o su lento avance por congestión presentada con el usuario

4. Problemas con el equipo de computo

Casos presentados donde la impresora o el equipo de cómputo (Mouse, Teclado) no funcionan de manera correcta, ocasionando que en esa madrugada el trabajo se retrasara de manera significativa

5. Prioridad de despacho de rutas especiales y demás destinos

Generalmente cuando se tienen despachos hacia las costas o de pedidos que tienen prioridad, los cargues locales quedan condicionados a los tiempos de finalización de cargues nacionales.

Para adentrarnos en la materia es necesario mencionar que el primer mes que se realizaron las mediciones fue el mes de JUNIO, en donde se presentó un nivel del 71% en el indicador:

FECHA	DIA	ON TIME	SEGUMIENTO ENTRE DIAS
1/06/2017	JUEVES	71%	NO ACEPTABLE
2/06/2017	VIERNES	89%	ACEPTABLE
3/06/2017	SABADO	48%	NO ACEPTABLE
5/06/2017	LUNES	64%	NO ACEPTABLE
6/06/2017	MARTES	59%	NO ACEPTABLE
7/06/2017	MIÉRCOLES	82%	NO ACEPTABLE
8/06/2017	JUEVES	77%	NO ACEPTABLE
9/06/2017	VIERNES	57%	NO ACEPTABLE
10/06/2017	SABADO	57%	NO ACEPTABLE
12/06/2017	LUNES	88%	ACEPTABLE
13/06/2017	MARTES	82%	NO ACEPTABLE
14/06/2017	MIÉRCOLES	83%	NO ACEPTABLE
15/06/2017	JUEVES	20%	NO ACEPTABLE
16/06/2017	VIERNES	94%	EXCELENTE
17/06/2017	SÁBADO	87%	ACEPTABLE
19/06/2017	LUNES	100%	EXCELENTE
20/06/2017	MARTES	95%	EXCELENTE
21/06/2017	MIÉRCOLES	79%	NO ACEPTABLE
22/06/2017	JUEVES	81%	NO ACEPTABLE
23/06/2017	VIERNES	56%	NO ACEPTABLE
24/06/2017	SÁBADO	75%	NO ACEPTABLE
26/06/2017	LUNES	83%	NO ACEPTABLE
27/06/2017	MARTES	61%	NO ACEPTABLE
28/06/2017	MIÉRCOLES	69%	NO ACEPTABLE
29/06/2017	JUEVES	56%	NO ACEPTABLE
30/06/2017	VIERNES	28%	NO ACEPTABLE
		71%	

Figura 1 - Seguimiento indicador On Time local junio

La principal causa que afectó los niveles de cumplimiento en este mes, fue la gran demora en los papeles de despacho y facturación, factor más crítico de todos los ya mencionados, debido a que se repite de manera muy frecuente.

Para tener mejor claridad es necesario contextualizar un caso puntual, el cual expone esta problemática:

El día 10/06/2017 el vehículo XVH924 con destino a “Clientes Cra. 16” terminó cargado a las 2:21 A.M, hasta el momento todo transcurría con normalidad, pero cuando se estaba realizando el control se notó que salió de planta a las 5:20 A.M, es decir habían pasado 3 horas y un minuto en planta desde el momento de finalización del cargue, con el agravante que la promesa de entrega estaba fijada para las 5 A.M, por ende era imposible que lograra cumplir con el cliente. Cuando se indago más sobre la situación, se encontró que el vehículo estuvo a la espera de los papeles de la ruta, lo que quiere decir que duró casi 3 horas parado, debido a la razón antes expuesta, generando una demora excesiva que deriva finalmente en un incumplimiento con el cliente

Casos como estos se presentaban de manera muy frecuente, generando una afección considerable en el indicador, por otro lado, en el mes de JULIO se logró mejorar un poco los niveles de ON TIME, incrementándolo en un 4%.

	JUNIO	JULIO
ON TIME	71%	75%

Figura 2- Evolución indicador On time local (junio y julio)

Se siguieron presentando los mismos problemas con la entrega de papeles a las rutas, los cuales eran reportados por los colaboradores de báscula y el encargado de la

transportadora, a continuación, se muestra el día a día del mes de JULIO, donde se evidencian los niveles de cumplimiento:

FECHA	DIA	ON TIME	SEGUIMIENTO ENTRE DIAS
1/07/2017	SABADO	95%	EXCELENTE
3/07/2017	LUNES	0%	NO ACEPTABLE
4/07/2017	MARTES	41%	NO ACEPTABLE
5/07/2017	MIÉRCOLES	75%	NO ACEPTABLE
6/07/2017	JUEVES	53%	NO ACEPTABLE
7/07/2017	VIERNES	29%	NO ACEPTABLE
8/07/2017	SÁBADO	95%	EXCELENTE
10/07/2017	LUNES	82%	NO ACEPTABLE
11/07/2017	MARTES	70%	NO ACEPTABLE
12/07/2017	MIÉRCOLES	100%	EXCELENTE
13/07/2017	JUEVES	57%	NO ACEPTABLE
14/07/2017	VIERNES	70%	NO ACEPTABLE
15/07/2017	SÁBADO	87%	ACEPTABLE
17/07/2017	LUNES	100%	EXCELENTE
18/07/2017	MARTES	71%	NO ACEPTABLE
19/07/2017	MIÉRCOLES	90%	EXCELENTE
20/07/2017	JUEVES	85%	NO ACEPTABLE
21/07/2017	VIERNES	73%	NO ACEPTABLE
22/07/2017	SÁBADO	82%	NO ACEPTABLE
24/07/2017	LUNES	93%	EXCELENTE
25/07/2017	MARTES	67%	NO ACEPTABLE
26/07/2017	MIÉRCOLES	100%	EXCELENTE
27/07/2017	JUEVES	95%	EXCELENTE
28/07/2017	VIERNES	92%	EXCELENTE
29/07/2017	SÁBADO	65%	NO ACEPTABLE
31/07/2017	LUNES	84%	
VALOR PROMEDIO ON TIME		75%	

Figura 3- Seguimiento indicador On time local julio

El mes de Julio, por primera vez se realizaron las pruebas de facturación en línea, las cuales dieron resultados satisfactorios obteniendo días como el 26/07/2017, donde el ON TIME local fue del 100% generando un cumplimiento total de las promesas de entrega, corroborando la efectividad de la estrategia propuesta por la jefe de logística.

En el mes de AGOSTO el incremento con respecto a julio fue del 3% y con respecto al inicio de la actividad de medición en el mes de junio fue del 7%:

	JUNIO	JULIO	AGOSTO
ON TIME	71%	75%	78%

Figura 4- Evolución indicador On time local (junio, julio, agosto)

Aunque fue tangible el incremento seguía siendo muy poco, debido a que las pruebas realizadas con la facturación en línea, que habían dado tan buenos resultados, no se implementaron de lleno en los despachos. Pasado el 19 de agosto se pueden realizar, debido a que se tuvo problemas con los usuarios en los muelles, los cuales venían trabajando de manera precaria con un solo usuario, ocasionando saturación en el sistema y lentitud en el procesamiento de los documentos

La buena noticia llegó el mes de septiembre, donde la implementación del sistema de facturación marcha de la mejor manera, obteniendo un incremento considerable en la evolución del indicador con respecto al último mes

ON TIME LOCAL				
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
ON TIME	71%	75%	78%	88%

Figura 5- - Evolución indicador On time local (junio, julio, agosto, septiembre)

Logrando un incremento de 10% en comparación a los niveles de AGOSTO y un incremento del 17% en comparación al inicio de las mediciones en el mes de JUNIO.

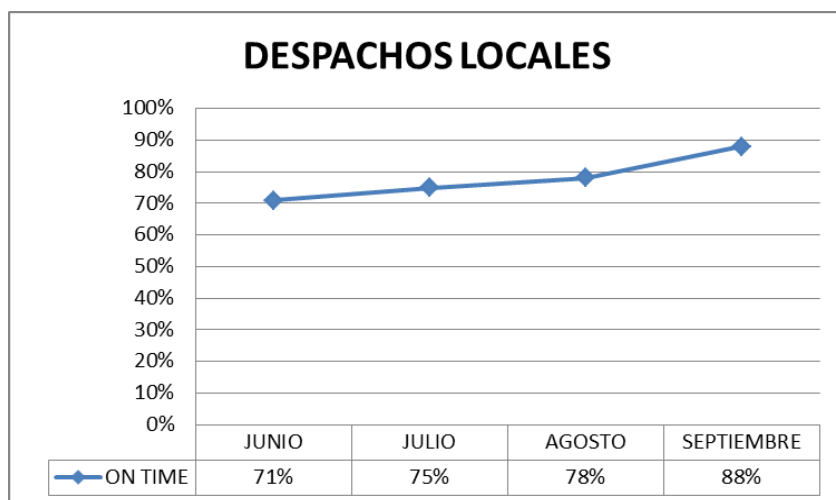


Figura 6- Diagrama evolución indicador On Time local (septiembre)

Actualmente el indicador ON TIME LOCAL, cerro el mes de noviembre sobre el 90% el cual es un buen nivel de aceptabilidad, acorde a los estándares establecidos

FECHA	DIA	ON TIME	SEGUIMIENTO ENTRE DIAS
1/11/2017	MIÉRCOLES	74%	NO ACEPTABLE
2/11/2017	JUEVES	72%	NO ACEPTABLE
3/11/2017	VIERNES	67%	NO ACEPTABLE
4/11/2017	SÁBADO	65%	NO ACEPTABLE
6/11/2017	DOMINGO	100%	EXCELENTE
7/11/2017	MARTES	100%	EXCELENTE
8/11/2017	MIÉRCOLES	96%	EXCELENTE
9/11/2017	JUEVES	96%	EXCELENTE
10/11/2017	VIERNES	96%	EXCELENTE
11/11/2017	SÁBADO	95%	EXCELENTE
13/11/2017	LUNES	89%	ACEPTABLE
14/11/2017	MARTES	93%	EXCELENTE
15/11/2017	MIÉRCOLES	86%	ACEPTABLE
16/11/2017	JUEVES	86%	ACEPTABLE
17/11/2017	VIERNES	79%	NO ACEPTABLE
18/11/2017	SÁBADO	100%	EXCELENTE
20/11/2017	LUNES	100%	EXCELENTE
21/11/2017	MARTES	100%	EXCELENTE
22/11/2017	MIÉRCOLES	100%	EXCELENTE
23/11/2017	JUEVES	100%	EXCELENTE
24/11/2017	VIERNES	91%	EXCELENTE
25/11/2017	SÁBADO	100%	EXCELENTE
27/11/2017	LUNES	100%	EXCELENTE
28/11/2017	MARTES	64%	NO ACEPTABLE
29/11/2017	MIÉRCOLES	86%	ACEPTABLE
30/11/2017	JUEVES	100%	EXCELENTE
VALOR PROMEDIO ON TIME		90%	

Figura 7- Seguimiento indicador On time local noviembre

A continuación, presentamos los valores correspondientes a la evolución del indicador a lo largo de los meses en los cuales estuvo bajo mi cargo, el control y registro del mismo:

ON TIME LOCAL						
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
ON TIME	71%	75%	78%	88%	89%	90%

Figura 8- Evolución indicador On time local (junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre)

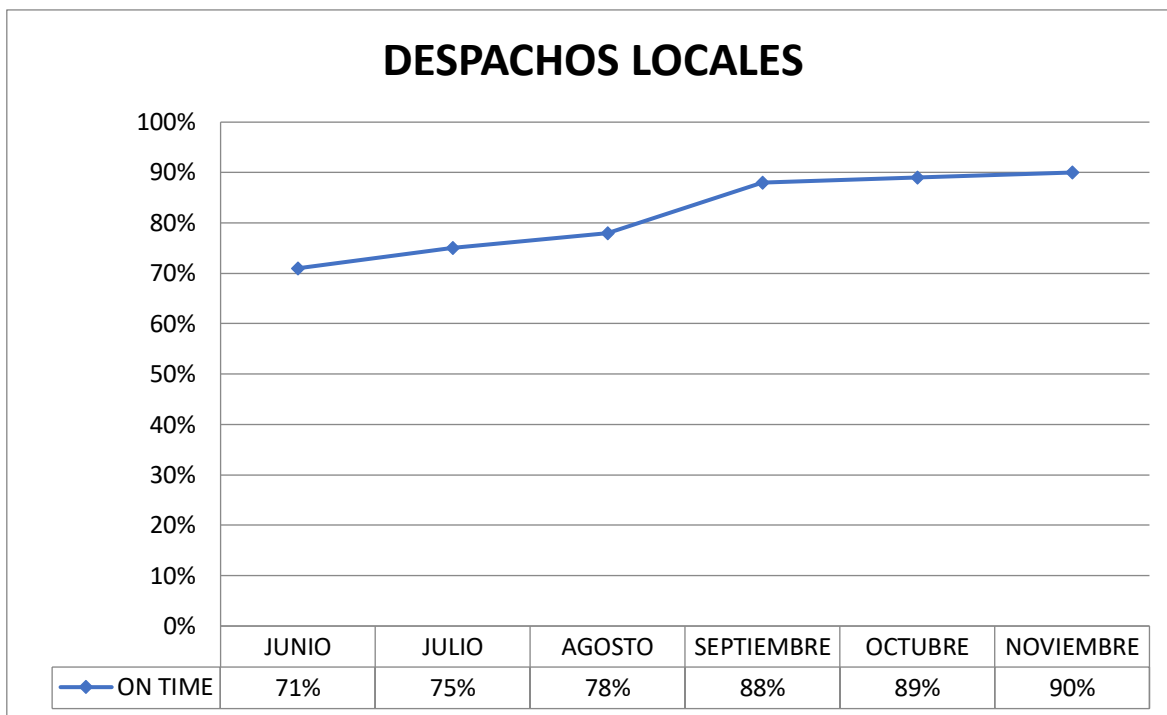


Figura 9- Diagrama evolución indicador On Time local (Final)

7.1.2. desarrollo e implementación indicador On Time nacional

La situación con el ON TIME NACIONAL es bastante crítica, debido a que presenta los mismos problemas que los despachos locales, pero se le suman cuatro causas bastante complejas:

1. Restricciones de movilidad

Consecuencia directa de los puentes festivos u ocasiones feriadas, donde se dispara la movilidad de particulares por las carreteras del país, lo cual genera que el ministerio de transporte emita medidas de restricción de carro de carga para dar fluidez a los traslados y operaciones retorno en cada lugar

2. Dificultad por parte de la transportadora para conseguir vehículos

Se evidencia dificultad por parte de la transportadora para conseguir ciertos vehículos, por tal razón algunos llegan tarde a causa de la gestión ya mencionada, ocasionando retrasos en la operación, esto se presenta de manera frecuente los fines de semana y en algunas ocasiones se presenta una o dos veces al día, dependiendo del tipo de vehículo o de si ya se posee alguno en stand by.

3. Precarias condiciones de algunas carreteras y zonas del país

Existen destino como Puerto Wilches donde las vías se encuentran en muy mal estado, se han presentado casos en que los vehículos se han enterrado en la vía y sufrido averías mecánicas en el proceso de movilización, por otro lado el condicionamiento de accesibilidad de ciertas zonas donde se es requerido ferris o medios de transporte alternativos que complementen la operación, ligan el cumplimiento a una serie de factores de horarios de poca tolerancia a los retrasos, causa de la precariedad de la zona

4. Fallas o averías de los vehículos

No se presenta de manera frecuente, pero cada cierto tiempo se registran casos donde los vehículos sufren afecciones mecánicas las cuales imposibilitan su entrega, obligando a coordinar un transbordo y retrasando la operación

Dentro del análisis de ON TIME nacional, el cual como ya mencionamos presenta los niveles más críticos, destacan ciertos meses donde se puede apreciar una influencia

directa de los problemas expuestos, siendo el caso concreto del mes de JULIO el cual fue uno de los meses más complejos.

ON TIME NACIONAL				
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
ON TIME	65%	59%	69%	57%

Figura 10- Evolución indicador On time Nacional (junio, julio, agosto, septiembre)

En este mes se registró el más bajo nivel de ON TIME desde que se realizan las mediciones, una de las principales razones fueron los dos fines de semana festivos, los cuales generaron complicaciones en la movilidad y afectaron el normal desarrollo de las operaciones, llegando a tener niveles de entregas a tiempo hasta del 0%

Variables como las anteriormente descritas dificultan de gran manera las entregas, volviendo a ser evidentes en las semanas anteriores, donde la visita del santo papa obligo a las autoridades a emitir restricciones de movilidad e ingreso a las ciudades seleccionadas para la visita del pontífice, provocando una caída dramática de los niveles de ON TIME nacional lo cual genero nuevamente traumatismos en la operación

En este momento se está intentando coordinar de mejor manera con la transportadora para que ajusten sus gestiones y pueda facilitar la tarea que se realiza desde el área de logística, debido a que hasta el momento la transportadora nacional genera más problemas que soluciones, restringiendo su gestión y limitando las posibilidades del área

A continuación, presentamos los valores correspondientes a la evolución del indicador a lo largo de los meses en los cuales estuvo bajo mi cargo, el control y registro del mismo:

ON TIME NACIONAL						
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
ON TIME	65%	59%	69%	57%	71%	75%

Figura 11- Evolución indicador On time Nacional (junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre)

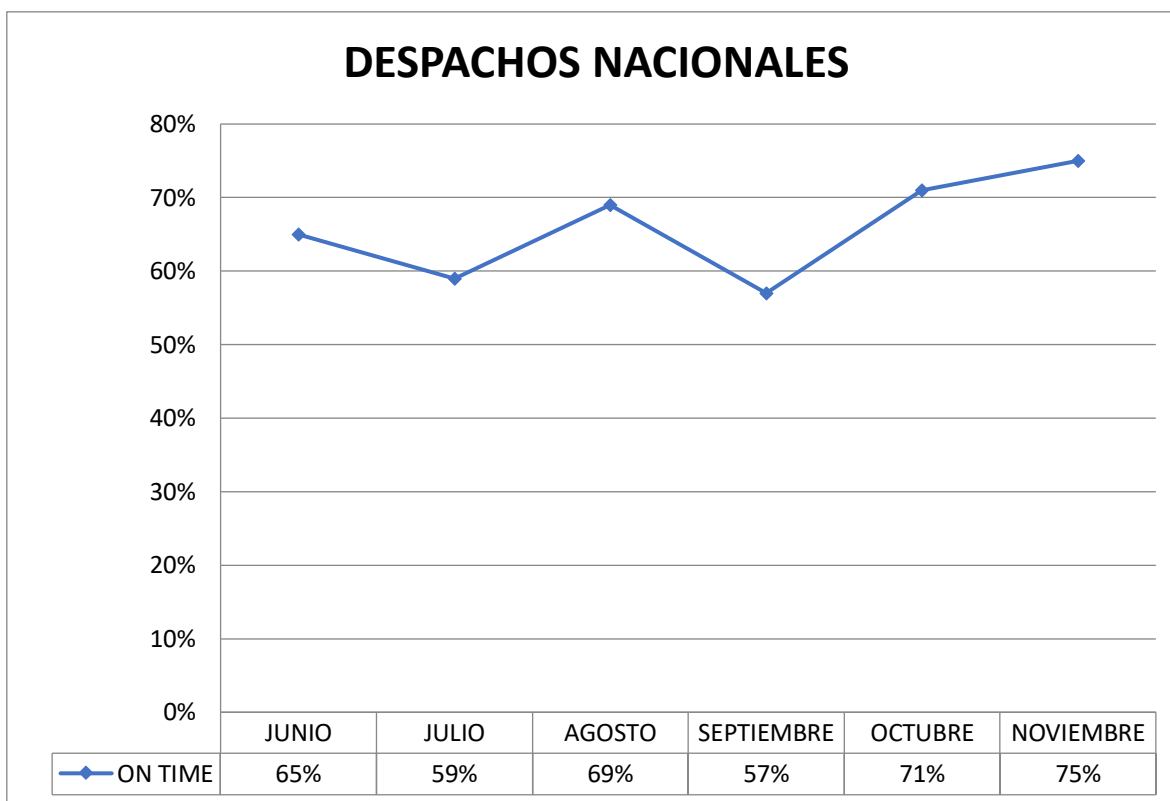


Figura 12- Diagrama evolución indicador On Time Nacional (Final)

7.2.Desarrollo e implementación del indicador in full

Nivel de Servicio IN FULL= Unidades Recibidas Por Cliente/ Unidades Pedidas

El indicador IN FULL es uno de los indicadores logísticos más importantes, debido a que tiene la tarea de medir si el requerimiento del cliente cumplió a cabalidad con las cantidades pedidas, lo cual no solamente lo hace relevante dentro de la promesa de servicio

de la compañía, sino también lo convierte en pieza fundamental para la medición del nivel de servicio OTIF.

DISTRAVES S.A.S, ofrece un portafolio de productos sumamente amplio que incluye todas las presentaciones, desde bandeja, paquete y granel, con las condiciones de temperatura y estado del producto requeridas (refrigerado, congelado o frizado), donde adicionalmente se tienen las referencias correspondientes a Delichicks, las cuales son embutidos y charcutería.

Lo anteriormente mencionado toma relevancia ya que la información necesaria para el montaje es extraída de los pedidos y las ordenes de despacho, con apoyo en el sistema de información Putty, en consecuencia, cuando analizamos un pedido, las cantidades y la variedad de productos hacen que el análisis de este indicador sea el más lento, tedioso y de gran cuidado.

Es por esto, que para entrar en materia es importante aclarar la siguiente información:

IN FULL: Es el cumplimiento de la orden, basado en dos criterios “CUMPLE”; “NO CUMPLE”, los cuales tiene un cómputo de 1 o 0, dependiendo del criterio asignado, cuyo valor es ponderado con base en el número de pedidos, generando los reportes de cumplimiento en órdenes del día.

FILL RATE: Es el Porcentaje de la orden cumplida, en donde se tiene en cuenta la cantidad pedida y la cantidad despachada, con el fin de realizar una relación que brinde un nivel de cumplimiento cuantificable y que posteriormente es ponderado con base en el

número de pedidos, generando los reportes de porcentaje de cumplimiento en órdenes del día.

EJEMPLO:

Pedido de 1000 “Alas IQF”, Pedido: 1000, Entregado: 1000 – IN FULL: CUMPLE: 1; FILL RATE: 100%

Pedido de 1000 “Alas IQF”, Pedido: 1000, Entregado: 999 –IN FULL: NO CUMPLE: 0; FILL RATE: 99%

7.2.1. indicador in full local

IN FULL / FILL RATE - LOCAL						
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB	OCTUBRE	NOVIEMBRE
IN FULL	73%	79%	83%	86%	92%	89%
FILL RATE	94%	96%	96%	97%	99%	97%

Figura 13- Evolución indicador In Full/ Fill Rate local (junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre)

La evolución del indicador IN FULL/FILL RATE local es bastante satisfactoria, los meses de junio y julio tuvieron unos niveles bajos a raíz de los constantes cambios dentro del portafolio, en donde cierto tipo de referencias dejaron de ser producidas por directrices de comercial.

El inconveniente y la afección del indicador llegan cuando al dejar de producirlas no son sacadas del portafolio de manera oficial, generando que los códigos siguieran activos a pesar de que ya no se estaban produciendo, razón por la cual la demanda de algunas referencias seguía de manera regular pero no se tenía producto disponible para cumplir con

los requerimientos, lo anteriormente mencionado termino minando los niveles de cumplimiento.

Afortunadamente para el mes de agosto ya se tenía claridad de los productos que quedaban dentro del portafolio, permitiendo que algunos códigos fueran desactivados de la página y otros siguieran activos mientras se acababan existencias disponibles

Actualmente el mes de noviembre presenta unos niveles de IN FULL del 89%, lo cual nos posicionaría en un nivel de aceptabilidad, acorde a los parámetros establecidos en las mediciones

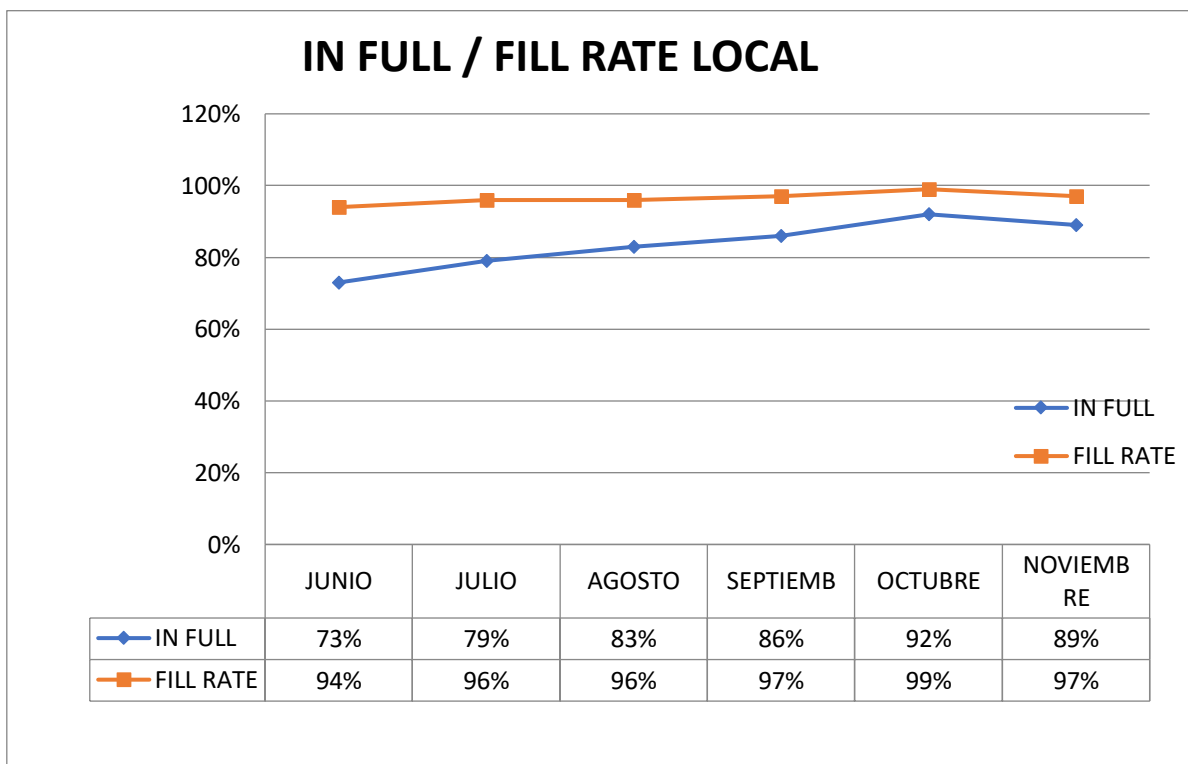


Figura 14- Diagrama evolución indicador In Full/Fill Rate local (Final)

7.2.2. indicador in full nacional

IN FULL / FILL RATE - NACIONAL						
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
IN FULL	69%	79%	86%	87%	87%	77%
FILL RATE	94%	96%	97%	97%	97%	96%

Figura 15- Evolución indicador In Full/ Fill Rate nacional (junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre)

La evolución del indicador IN FULL/FILL RATE nacional es notable, esto se debe a que muchos de los clientes más importantes a los cuales DISTRAVES da prioridad de despacho son pertenecientes a esta categoría, como es el caso de ÉXITO, CREEPS & WAFFLES entre otros más.

Dentro de los protocolos de la compañía se tiene una prioridad para este tipo de clientes en los despachos y en la producción, lo cual incide directamente en la asignación máxima de unidades producidas de aquellas referencias más escasas, estas referencias son en gran medida la víscera o los productos especiales, es por esta razón que los niveles de IN FULL y FILL RATE son superiores que en los despachos locales.

Ejemplificando el caso anterior, el mes de junio y julio fueron los más críticos debido a la incertidumbre que se vivió a raíz de los cambios en el portafolio y nuevos direccionamientos de comercial, es por esto que el mes de Agosto vio como al tener una oferta de productos más concreta, se logró impactar de manera directa los niveles de cumplimiento, logrando un incremento de 7% con respecto al mes pasado y del 18% con respecto al mes en que se iniciaron las mediciones.

Gracias al trabajo continuo y la mejor coordinación el mes de octubre se sitúa en el 87%, logrando así mejorar poco a poco para alcanzar la meta propuesta, teniendo siempre

en mente que los niveles de cumplimiento son factor clave para la fidelización de nuestros clientes.

Lamentablemente en el mes de noviembre desmejoramos teniendo niveles de 77% de In Full

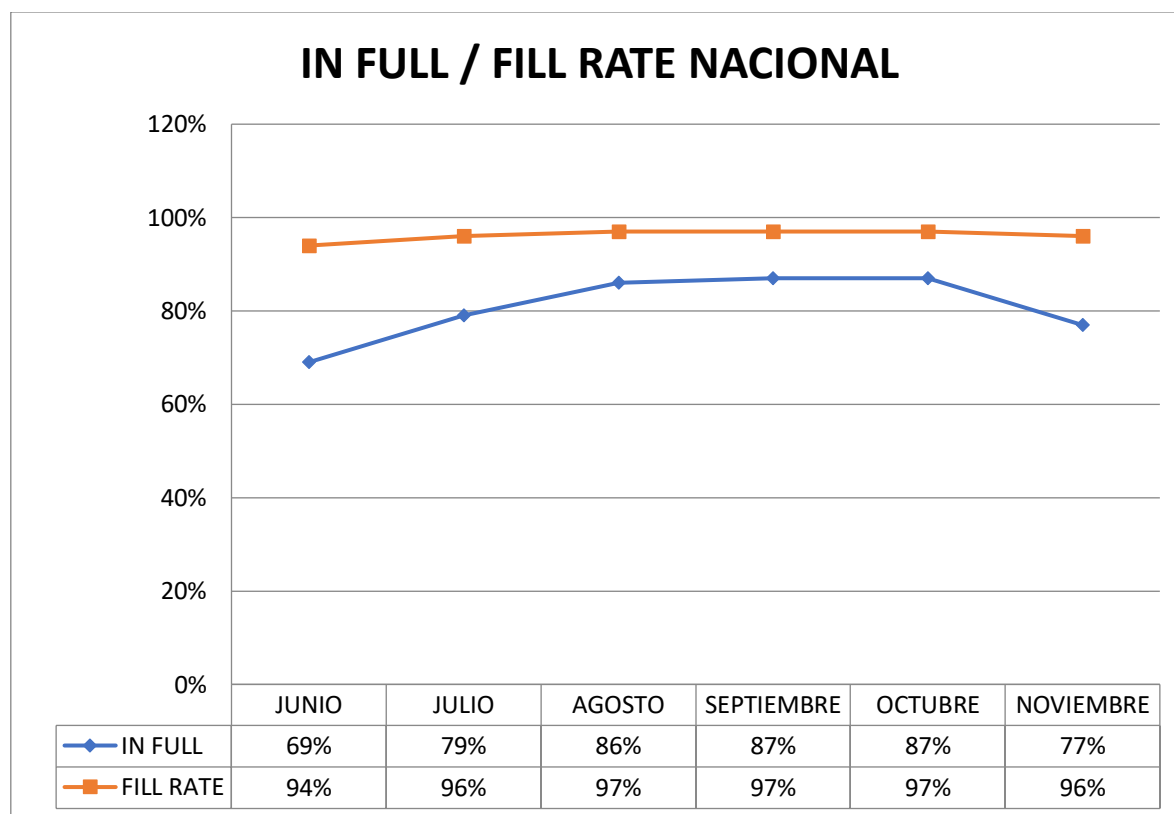


Figura 16- Diagrama evolución indicador In Full/Fill Rate nacional (Final)

7.3.Desarrollo e implementación indicador productos agotados

La generación de Agotados/Faltantes es un informe que se comenzó a realizar como apoyo para la medición INFULL/FILL RATE, debido a que el jefe de logística estaba buscando una forma de reacción rápida y oportuna ante las novedades del día a día, con el

fin de tener información sobre los productos ausentes en los pedidos y que efectivamente estuvieran ordenados, y que por diversas razones no fueron despachados a la madrugada.

El objetivo de esta actividad, es tener la capacidad de comunicarse con el cliente, saber si aún le interesa el producto a esa hora de la mañana, para posteriormente ser enviados en un adicional antes de las 9 A.M, de tal forma que se pudieran cumplir con algunos de los pedidos pendientes, retirándolos del indicador IN FULL y subiendo los niveles del mismo.

Los agotados suman cuantiosas sumas de dinero y son ocasionados por diferentes factores:

1. Capacidad del vehículo

Se presenta faltantes en los despachos debido a que no se pudo realizar de manera completa el cargue del vehículo, ya que la capacidad no fue suficiente, por lo tanto, se debe dejar algún producto por fuera, generando incumplimiento. Esto puede ser ocasionado por malos cálculos al momento de realizar la operación o por pedidos adicionales a los cuales se les tiene que dar prioridad y se les termina “abriendo espacios” a costa de otros.

2. Producto agotado en inventario

No se tienen existencias del producto

3. No paso la prueba de calidad

El producto no cumple con los requisitos establecidos por calidad, por lo tanto, no puede ser despachado o procesado, se presenta frecuentemente y en mayor medida con las patas de pollo, las cuales presentan inconvenientes desde granjas.

4. Producto fuera de portafolio

Se siguen ordenando productos que ya salieron de portafolio, pero por alguna razón aún no se socializa con el cliente, el cual al desconocer la medida por lo tanto sigue ordenándolos.

5. Baja visibilidad del inventario, es decir reflejado en sistema, pero no físicamente

Se ha presentado en muy pocas ocasiones, pero se han tenido casos donde el sistema refleja un nivel de inventario suficiente para despacho, por lo cual no se manda a producir, pero al momento de realizar el cargue, resulta que la referencia entra a logística con un código pero se despacha con otro, generando que el sistema no realice un descuento de inventario y se quedan sujetos a que se realice una conversión para realmente ver cuál es el inventario real.

6. Restricción por temperatura inadecuada

El producto no puede ser despachado porque no tiene el golpe de frío o la temperatura necesaria.

7. Se entregó tarde a logística por producción o postproceso

El producto fue entregado tarde, por lo tanto, al momento de realizar el cargue no se tuvo, generando que no se cargara y se despachara el vehículo sin él.

8. Producto especial sin marcar

A pesar de tener existencias de inventario, no se despacha producto a clientes importantes como el ÉXITO o grandes superficies si no viene

marcado desde post proceso, debido a que no se arriesgan a recibir una devolución por lotes o demás razones.

7.3.1. Agotados local

AGOTADOS LOCALES					
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
\$	\$268,869,700.00	\$207,571,200.00	\$166,216,700.00	\$129,640,560.00	\$103,437,570.00

Figura 17- Costeo agotados locales (Evolución)

En el mes de junio se comenzó a realizar un seguimiento de los agotados locales, encontrando que la gran parte están adjudicados a la víscera, las referencias que más dinamitaron el indicador en estos meses fueron las patas de pollo paquete, corazones y mollejas en todas sus presentaciones a causa que la demanda es mucho mayor que la oferta.

A su vez también se tuvieron muchos problemas con productos que estaban en un limbo por parte de comercial, donde no se definía que entraba y salía de portafolio, como el pollo despresado familiar, generando que entre el mes de JUNIO y casi la mayoría del mes de JULIO, se registraran agotados de referencias que no se estaban produciendo, pero que aún seguían dentro de portafolio.

En el mes de agosto, los agotados cayeron de manera significativa debido a los ajustes ya mencionados, donde se tenía claridad sobre el portafolio, permitiendo permear aquellos incumplimientos adjudicados a la decisión de comercial y la demanda de los clientes

En el mes de septiembre el nivel de agotados disminuyó en relación al mes de Agosto, de la misma forma que en el mes de octubre el valor fue menor en relación al mes de septiembre, actualmente se espera que en conjunto con el planeador de la operación

mejore cada vez más esta situación, por el momento la evolución es satisfactoria y como se puede apreciar en la gráfica, logrando una disminución y apuntando a que cada vez podamos afinar más para seguir en la tarea de la mejora continua.

También cabe recalcar que en el mes de noviembre se realizaron todos los controles correspondientes a agotados pero por petición de la jefe logística y el comité de planeación no fueron costeados, razón por la cual aunque se tienen los registros de cada una de las referencias, sus faltantes, cantidades y demás información, la estadística presentada en la grafica solamente refleja hasta el mes de octubre

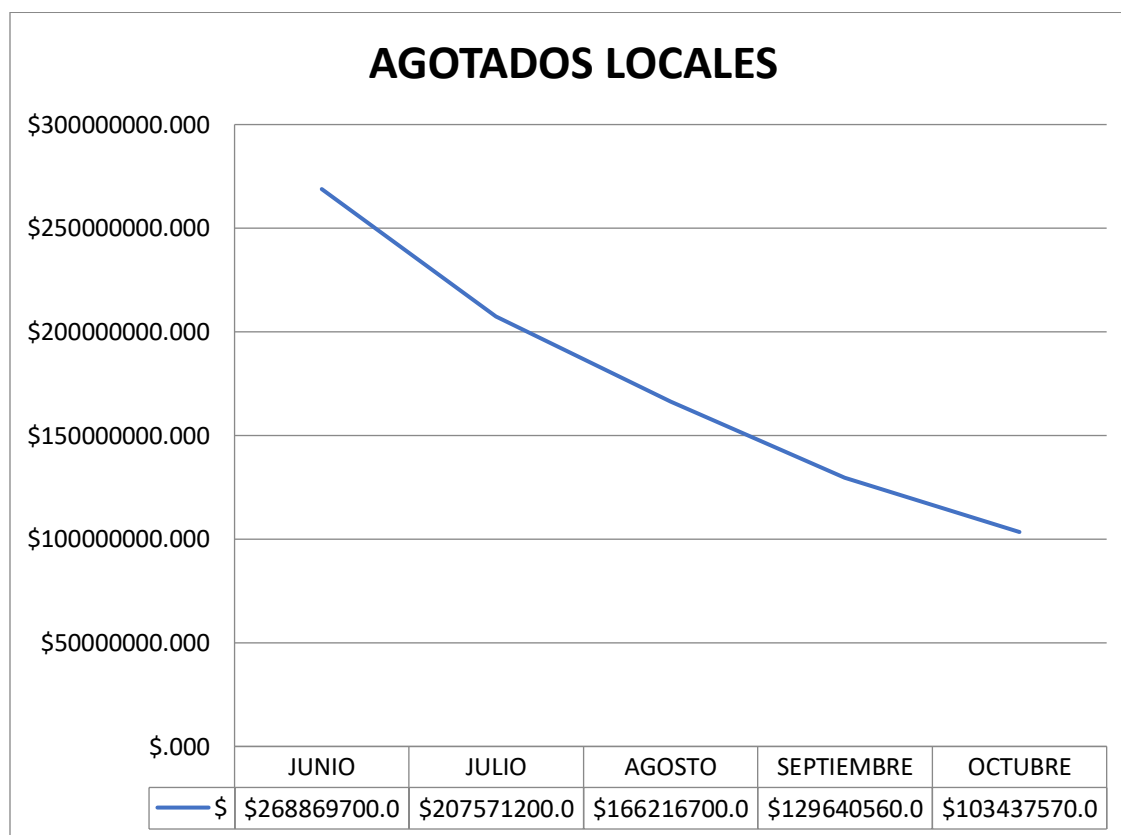


Figura 18- Evolución del costo agotados locales

7.3.2. Agotados nacionales

AGOTADOS NACIONALES					
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
\$		\$1,219,588,933.00	\$391,173,420.00	\$294,589,325.00	\$854,481,845.00

Figura 19- Costeo agotados nacionales (evolución)

Los agotados nacionales se comenzaron a medir a partir del mes de JULIO, debido a que en el momento de las primeras mediciones, solo se tuvo tiempo de hacer una reconstrucción del mes actual en aquel entonces (Junio) para los agotados locales, en busca de una capacidad de reacción rápida que permitiera subir los niveles del indicador.

El mes de JULIO muestra un nivel de agotado sumamente escandaloso, pero es consecuencia de la incertidumbre en el portafolio que se vivió y que ya se explicó anteriormente. El valor es sumamente alto y supera con creces al nivel de agotados medidos en dinero del mes de JULIO localmente, pero se debe tener en cuenta que las cantidades pedidas a nivel nacional son sumamente mayores y los clientes son muchos más, sobre todo en el área de costa, donde la víscera es sumamente demandada, razón por la cual el nivel de agotados fue alto y genero ese nivel de dinero NO GANADO.

Cuando se realizaron los ajustes al portafolio el mes de AGOSTO se vio una caída drástica, mejorando notablemente; en el mes de septiembre los agotados disminuyen cada vez más gracias a la labor conjunto del equipo de trabajo y al buen trabajo de la jefe logística y el planeador de la operación.

Lamentablemente en el mes de octubre los frecuentes problemas presentados con la víscera (Recurrente agotado) y la referencia 1431 “bandeja pechuga x 3” en conjunto con

algunas referencias más, han causado complicaciones al momento de la producción, las cuales están asociadas a la falta de materia prima, disparando nuevamente los agotados a unos niveles preocupantes. Con el fin de controlar más la situación ya se tomaron medidas para mitigar sus efectos y de esa forma poder retomar nuevamente la senda que se seguía en los meses pasados

Las perspectivas son alentadoras y se espera que estos cambios tengan un impacto positivo dentro del proceso, se seguira trabajando con el fin de disminuir los agotados al máximo posible, teniendo en cuenta que con el TEMA DE LA VISCERA (que es el mayor agotado tanto nacional y local) y la referencia 1431 “Bandeja pechuga x 3” no se puede cumplir a cabalidad con la demanda, por lo tanto, se seguirá presentado de manera frecuente.

Finalmente y al igual que en el caso de los agotados locales se debe recalcar que en el mes de noviembre se realizaron todos los controles correspondientes a agotados pero por petición de la jefe logística y el comité de planeación no fueron costeados, razón por la cual aunque se tienen los registros de cada una de las referencias, sus faltantes, cantidades y demás información, la estadística presentada en la gráfica solamente refleja hasta el mes de octubre

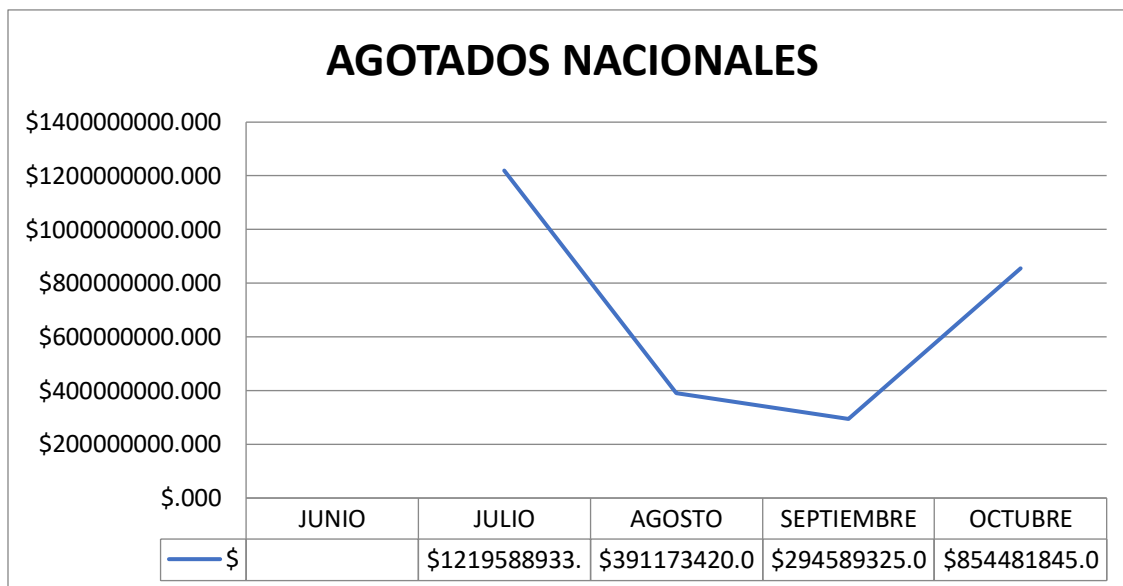


Figura 20- Evolución del costo agotados nacionales

7.4. Apoyo en proceso six sigma

A raíz de la nueva compra de DISTRAVES S.A por el grupo SOYA, se ha querido iniciar una transformación de los procesos no solo productivos, sino administrativos y de cualquier tipo, los cuales incidan directamente con el nivel de servicio que se les ofrece a los clientes de la compañía.

Es por esa razón que se inician una serie de capacitaciones y modificaciones las cuales van de la mano con asesores extranjeros en la filosofía SIX SIGMA en donde se ha tenido oportunidad de participar, mi labor no es desarrollar alguna tarea específica, pero si servir como apoyo dentro de las variadas actividades que componen el proceso de recopilación de información, el cual es clave en el proceso de análisis y medición exigido.

Como ya mencione mi aporte aunque breve es importante, debido a que en el proceso de medición, los indicadores que se montaron cuando inicie mi practica en conjunto con algunos datos que maneja el sistema de la compañía, son el objeto de estudio

presentado en la primera fase, donde mediante un diagrama ScoreCard se tiene un monitoreo constante de las etapas en las que se encuentra cada tarea asignada de la planeación y análisis, dando un orden de prioridad de acción el cual brinda luces sobre las tareas a cumplir y desarrollar

Personalmente recalco más el hecho de estar compartiendo y aprendiendo de primera mano de personas sumamente especializadas en este entorno, por que como mencione mi aporte, aunque sencillo me da una ventana justa para ver cómo es que se llevan a cabo estos procesos.

Dentro de las tareas que desarrolle para este proyecto Six sigma, se encuentra el diagrama de “As Is” que refleja el estado del proceso en planta, así como las áreas que se desea impactar, por supuesto todo bajo el asesoramiento de la jefa de logística la cual monitorea mi trabajo y da directrices de lo que desea que desarrolle a medida que avanza el proyecto.

En los adjuntos se pueden evidenciar el planteamiento de acciones, cuadros, diagramas, análisis, indicadores de grandes superficies que no solo abarcan logística, sino pecuaria, producción y demás áreas que integran la compañía. Participo en el proyecto cuando soy requerido, mediante trabajos puntuales, me explican cómo desarrollarlos y el porqué de los mismos, aunque no profundizan demasiado en ello.

8. Recomendaciones

Las principales recomendaciones a la empresa DISTRAVES S.A.S son:

1. Mejorar la capacidad de reacción y comunicación entre sus divisiones

Al ingresar a la empresa DISTRAVES S.A.S me informaron que uno de los problemas que más afectaba a la compañía consistía en que la empresa se encontraba demasiado dividida, es decir las diferentes áreas operaban como “Islas”, lo que generaba poca coordinación y articulación. lo que ocasionaba problemas en la operatividad

El poco sentido de trabajo en equipo, no tener claro que todos hacían parte de un engranaje hacia que las decisiones tomadas en las divisiones generalmente eran contradictorias. El estrecho canal de comunicación no permite que se realicen cambios que se requieren con urgencia, limitando la prevención y solución de contingencias circunstanciales, sin mencionar que se carece de directrices claras en el proceder de ciertos casos que pueden y de echo afectaron los indicadores de servicio dentro de la compañía.

Uno de los casos mas importantes sobre esto es el producto: “Pollo despresado familiar” quien en los primeros meses generaba demasiados agotados y no se podía hacer muchas cosas al respecto, debido a que comercial aun no generaba un direccionamiento claro sobre el proceder con esta referencia.

Aunque todo apuntaba a que seria sacada del portafolio, durante todo el mes nunca se llegó a una decisión final, lamentablemente y como ya mencione la determinación llego un mes después del inicio de los registros, generando una afección al indicador de servicio y quedándole mal a los clientes en innumerables

ocasiones, lo cual ocurre con ciertas referencias y no se ve una salida clara al problema por que como definían dentro de la misma compañía “Cada quien vela por sus intereses” descuidando lo mas importante... los clientes.

2. Optimización en los tiempos de carga

Actualmente el proceso de carga se inicia cuando las ordenes de despacho son emitidas directamente desde la oficina logística, acto seguido el encargado llama a bascula para que le programe un vehículo, cuando dicho vehículo ingresa a la compañía es dirigido a los muelles de carga, 3 de los 4 muelles que se poseen son totalmente operativos, el cuarto muelle por cuestiones técnicas lleva descompuesto varios meses generando una afección dentro del ritmo de trabajo; el problema radica en que el alistamiento del pedido para el próximo cargue es realizado en el momento en que dejan de cargar el vehículo actual, por tal razón existe un tiempo muerto donde varios operarios quedan libres mientras los encargados ingresan a los cuartos por el producto que alistarán para el cargue, la idea es que este tiempo muerto desaparezca debido a que mientras se realiza el cargue del vehículo actual, aquellas personas ya mencionadas deben estar realizando el pre alistamiento en los muelles aledaños con el fin de no parar las operaciones, comentando la situación con el jefe de despachos y CEDIS: Luis Fernando serrano, llegamos a la conclusión de que esto aunque es buena idea generaría una acumulación de producto que limitaría la movilidad dentro del muelle en los procesos de carga

Por otro lado, y teniendo en cuenta que es circunstancial, 1 de los 4 muelles esta deshabilitado, por lo tanto, este espacio es idóneo para que el producto pre alistado se ubique ahí, aliviando la sobre carga y problemas de circulación y generando una

pequeña mejoría en los tiempos, que de una forma u otra pueda llegar a compensar el echo de que las funciones se estén realizando de forma limitada por la no adecuación de este espacio

3. Construcción de cámara de pre alistamiento

Como se menciona anteriormente el sistema de alistamiento genera afecciones dentro de la operatividad, impactando el tiempo que se demoran en cargar un vehículo y aunque la propuesta presentada anteriormente esta basada en el supuesto de que el espacio correspondiente al muelle 1 siga libre por su inhabilitación, también se debe proponer la construcción de una cámara de pre alistamiento que no posee la compañía, recalcando que esta propuesta no fue formulada por mí, es producto de la constante queja y recomendación de los jefes operativos los cuales ven como necesario este espacio y lo hacen saber en las reuniones, por lo tanto lo plasmo en el presente documento, debido a que según lo visto y basado en la forma como operan los procesos dentro de los muelles, comparto su opinión debido a que eliminara de raíz uno de los problemas que genera mas afecciones dentro del proceso de carga

4. Mantenimientos preventivos y arreglo del muelle de carga

Como ya sabemos es mucho más factible económicamente como operativamente implementar procesos de mantenimientos predictivo y preventivo, que minimicen y hasta logren eliminar las afecciones dentro de los equipos necesarios para la realización de las actividades de la compañía, lamentablemente dentro de DISTRAVES S.A.S, se encuentra instalada la cultura de la corrección y no de la

prevención, debido a que se espera a que algo se dañe de forma completa para así generar una orden a mantenimiento para su reemplazo o arreglo. A su vez también sería necesario que la capacidad de reacción frente a estos problemas mejorara debido a que como mencione anteriormente la operatividad no funciona al 100% debido a la falta de adecuación del muelle 1 de carga, que lleva varios meses en ese estado, limitando la capacidad de carga, y por supuesto generando demoras en los procesos.

5. Depuración del portafolio

Dentro de mis actividades en la compañía se encontraba el registro de productos agotados y el indicador IN FULL/ FILL RATE, por tal razón pude detectar los productos que generaban la mayor cantidad de no conformidades, ocasionados por problemas que se escapan del control de producción pero que jamás fueron solucionados por falta de direccionamiento del área comercial o de la misma baja veracidad de la información con que se cuenta en muchas ocasiones.

Para ejemplificar la situación tenemos la referencia 1431 “Bandeja de pechuga X 3” esta referencia generaba de forma constante cantidades absurdas de agotados debido a que la maquina selladora no podía realizar su labor si las pechugas de la bandeja eran demasiado grandes, lo cual no bastaba debido a que la pechuga pequeña también generaba problemas de sellado en la bandeja, dejando como único material útil lo que ellos denominan como la pechuga “muy pequeña” razón por la cual la producción se veía afectada por las segundas y terceras que surgieran del proceso de sacrificio del día, condicionando la producción de la referencia al peso del pollo que ingresara de granjas y encontrando días donde no se podía producir por que no

se tenía materia prima con las características específicas, situación que fue presentada a comercial debido a que era necesario re evaluar que se haría con la misma, ya que a pesar de la dificultad en su producción esta referencia era muy demandada, ocasionando múltiples incumplimientos y minando el nivel de servicio, al momento de salir de la compañía aun no se decidía que se haría con esta referencia pero se estaba contemplando sacarla del portafolio y así como este caso existen varios más, lo cual hace imperativa y urgente la re estructuración del portafolio de servicios ofrecidos a los clientes

6. Mejoramiento de visibilidad del inventario

Muchos de los problemas en los productos agotados se presentaban debido a que las referencias y las cantidades reflejadas en el sistema de información, no eran correspondientes a las verdaderas existencias ubicadas en bodegas y cuartos fríos, situación que se presentaba en muchas ocasiones y que afectaba el trabajo del planeador de operaciones, el cual confiaba en que se tenía stock disponible para despacho de ciertas referencias, resultando que realmente no existían; esto se debe a que la misma referencia tiene dos códigos distintos, uno para venta a clientes y otro para venta a grandes superficies, lo que ocasiona que se tengan que realizar conversiones y muchas veces el nivel de inventario reflejado en el sistema es falso y mentiroso, por lo tanto es necesaria una reestructuración de los códigos y en conjunto con SAP generar estrategias para que la información sea mucho mas concisa y confiable, y se mejore este indicador de visibilidad del inventario.

9. Lecciones aprendidas

A lo largo de mi estadía dentro de la compañía DISTRAVES S.A.S comprendí la forma en que funcionan las cosas y muchos dirán que esto es lo más natural, pero cuando menciono esto me refiero a que muchas veces el entusiasmo del principiante conlleva a pensar que todo puede mejorarse de forma espontánea, pensamos en reestructurar la manera en que se llevan a cabo muchas de las actividades cotidianas al cuestionar su eficiencia, sin tener en cuenta que existen razones por las cuales funcionan así, encontrando que los conceptos teóricos son mucho más complejos de llevar a la práctica.

En la universidad te dan las situaciones ideales , te plantean los casos y tus los resuelves, pero a su vez te brindan todos los componentes dentro de la ecuación, necesarios para su desarrollo, cuando en la realidad el rompecabezas es lo que debes armar y ahí es donde encuentras el principal problema, tener la pericia, el conocimiento, la asesoría y la humildad de poder decir “Necesito ayuda, estoy perdido” o el tan sencillo “Necesito un consejo”, porque la verdad en el campo es otra, personas que llevan 25 años en la compañía que sin ningún tipo de titulación, te pueden llegar a enseñar aquello que tu tardarías décadas en aprender por tus propios medios, entender que cada consejo que te dan es para evitar que te estrelles con cada pared y obstáculo con el que ellos seguramente se tropezaron y entender que como parte del ejercicio de la profesión, debes seguir un proceso desde lo más básico hasta lo más complejo.

Uno de mis sabios maestros dentro de la compañía, graduado de nada pero que sabe de todo me dijo alguna vez “no puedes pretender dirigir, si no conoces cada parte del proceso” haciéndome entender que debo tener claridad sobre las funciones más básicas,

entender cuáles son los problemas que se presentan y conocer las personas que los desarrollan, ya que solo así generaría una empatía que me permitiera acceder a ellos y a sus conocimientos de forma sencilla, logrando en el proceso generar que ellos se sintieran valorados, lo cual es pieza clave dentro del camino al éxito

Laboralmente mi crecimiento fue maravilloso, debido a que al tratarse de mi primer trabajo, pude comprender la responsabilidad que acarrea el cumplimiento de tus tareas de la forma que se espera de ti, debido a que a raíz de tu trabajo las personas toman decisiones y un error puede ocasionar una decisión inapropiada producto del cegamiento derivado de tu error, entender que tu trabajo final es el inicio o el INPUT del trabajo de otros y dimensionar la responsabilidad con la cual un profesional debe ceñir su trabajo

Cosas tan sencillas como cumplir horarios o trabajar horas después de tu tiempo de salida son varias de las situaciones que aprendes a tolerar y a manejar dentro del cumplimiento de tu labor, entendiendo que las excusas o el tiempo no son justificaciones válidas para que la información no sea entregada en el momento que es requerida, en pocas palabras me enseñaron que sin importar las razones debes cumplir con tu trabajo y hacer exactamente lo que la gente espera de ti, siempre intentado ir mas allá pero jamás estancándote en entregar menos

10. Conclusiones

El ejercicio académico y laboral correspondiente a la practica empresarial es sin duda alguna la mejor de las opciones de grado ofrecidas por la facultad de ingeniería industrial de la universidad Santo Tomas, debido a que la experiencia en el desarrollo de las actividades y los problemas presentados, en conjunto con los conocimientos brindados por la academia dan al estudiante la oportunidad de crecer como profesional, la posibilidad de enfrentar por primera vez y sin miramientos las responsabilidades derivadas de su cargo y de esa forma evaluar la forma en que se desempeña dentro del cumplimiento de las mismas

No solo es un ejercicio teórico practico interesante, sino que también brinda al estudiante la perspectiva de lo que es cada área de la compañía, en mi caso particular el área de logística es pieza clave dentro de la cadena de abastecimiento y es por esta misma razón que tuve contacto con todas las áreas integradas siendo producción, beneficio, post proceso, comercial y demás divisiones, las encargadas de brindarme apoyo o darme la oportunidad de trabajar de la mano con ellas, con la finalidad de realizar exitosamente el montaje de lo indicadores de servicio de los cuales carecía la compañía

Entendiendo en el proceso la importancia de canalizar la información por las vías mas convenientes de forma ordenada y concisa, para evitar los problemas y conflictos de obtención de datos presentados en la compañía y que agregaban complejidad en los procesos en vez de agilizarlos, todo esto producto de un crecimiento rápido pero desorganizado que derivo en la situación antes descrita, corroborando de forma tangible aquel dicho que dice “Mejor lento pero seguro”

Bibliografía

- [1] G. y. R. C. M. Escalera Izquierdo, «Implantación de la reingeniería por Procesos: actividades,técnicas y herramientas».
- [2] J. Y. Heizer, «Dirección de la Producción: Decisiones Estratégicas,» Madrid, Pearson Educación, 2001.
- [3] L. F. Botero, «Revista Dinero,» 11 08 2009. [En línea]. Available: <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/indicadores-clientes-cuales-son/81737>.
- [4] G. G. Betancourt, «Indicadores de Gestión,» *Revista Dinero*, 2007.
- [5] B. Escobar Pérez, «Reingeniería de procesos de negocios: análisis y discusión de factores críticos a través de un estudio de caso,» 2007, pp. 93-114.
- [6] R. y. N. Kaplan, «The Balance Scorecard Measures That Drive Performance,» *Harvard Business Magazine* , 1992.
- [7] C. Haya, «Modelo EFQM de excelencia: gestión de procesos,» 2002. [En línea]. Available: <http://www.carloshaya.net/xjornadas/media/cc24.doc>.
- [8] J. J. Izcúe, «PortalMinero.com,» 01 08 2015. [En línea]. Available: <http://www.portalminero.com/pages/viewpage.action?pageId=96736773>.
- [9] E. Halliburton, «Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la administración,» 2006. [En línea]. Available: http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta_compromiso/docs/documentos/reingenieria.pdf.
- [10] «Distribuidora Avicola S.A.S,» [En línea]. Available: <http://distraves.com/quienes-somos/nuestra-historia/>.
- [11] «Distribuidora Avicola S.A.S,» [En línea]. Available: <http://distraves.com/quienes-somos/>.
- [12] «Distribuidora Avicola S.A.S,» [En línea]. Available: <http://distraves.com/quienes-somos/nuestro-negocio/>.
- [13] «Distribuidora Avicola S.A.S,» [En línea]. Available: <http://distraves.com/quienes-somos/valores-corporativos/>.

- [14] «Distribuidora Avicola S.A.S.» [En línea]. Available: <http://distraves.com/quienes-somos/politica-de-calidad/>.