

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO DE DESPACHO DE
MATERIAS PRIMAS TERMINADAS Y SEMITERMINADAS DESTINADAS A
COLOMBINA DEL CAUCA S.A (COLCAUCA)

CRISTIAN MAURICIO FLOREZ GARCIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
FACULTDAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PRACTICAS ACADEMICAS
PEREIRA
2012

PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE DESPACHO DE MATERIAS
PRIMAS TERMINADAS Y SEMITERMINADAS DESTINADAS A COLOMBINA
DEL CAUCA S.A (COLCAUCA)

CRISTIAN MAURICIO FLOREZ GARCIA

INFORME DE PRACTICA ACADEMICA

PABLO CESAR FRANCO
(ESPECIALISTA EN LOGISTICA INTEGRAL)

UNIVERSIDAD CATOLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PRACTICAS ACADEMICAS
PEREIRA
2012

TABLA DE CONTENIDO

SÍNTESIS.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	7
1.1 COLOMBINA S.A.....	7
1.2 VALORES CORPORATIVOS.....	11
2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN.....	12
3. EJE DE INTERVENCIÓN.....	15
4. JUSTIFICACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN.....	17
5. OBJETIVOS.....	20
6. MARCO TEÓRICO.....	21
7. CRONOGRAMA.....	27
8. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	28
9. CONCLUSIONES.....	30
10. RECOMENDACIONES.....	31
11. REFERENCIAS.....	33

SÍNTESIS

El almacenamiento y la distribución al interior de una organización pueden determinar la calidad de los productos o materias primas y la forma como llegan a los cliente y/o consumidores, por lo tanto es necesario que en cada una de estas actividades exista un control constante que permita identificar problemas que pueden llegar a convertirse en demoras, afectando directamente los tiempos y la efectividad total del proceso logístico. La presente investigación se desarrollo en unas de las empresas líderes en el sector de alimentos, dulces, chocolates y confitería llamada *colombina S.A*, la cual provee de materias primas terminadas y semi-terminadas a otra planta de producción ubicada en Santander de Quilichao, sin embargo este proceso presentaba diferentes problemas que afectaban el tiempo total del proceso, teniendo diferentes consecuencias representadas en el producto y en el proceso de producción de la otra filial

PALABRAS CLAVE: Almacenamiento, distribución, calidad, clientes, consumidores, el tiempo

ABSTRACT

Storage and distribution within an organization may determine the quality of products or raw materials and how to reach the customer and / or consumers is therefore necessary that in each of these there is a constant monitoring activities that to identify issues that can turn into delays, directly affecting the timing and overall effectiveness of the logistics process. This research was conducted in one of the leading companies in the food sector, sweets, chocolates and confectionery called Colombian SA, which provides raw materials and semi-finished finished another production plant in Santander de Quilichao, however this process had several problems affecting the overall process time, having different consequences represented in the product and the production process of the other subsidiary

KEY WORDS: Storage, distribution, quality, customer, consumers, time

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la logística se ha convertido en fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, ya que por medio de diferentes acciones permite llevar los productos a los clientes y/o consumidores al lugar indicado, en el tiempo justo y en las condiciones requeridas. Sin embargo, Para obtener la efectividad del proceso es necesario controlar los tiempos de cada una de las etapas para no incurrir en demoras o retrasos que pueden verse reflejados en altos costos y en la efectividad del mismo.

El almacenamiento y la distribución son actividades esenciales que ayudan a la organización a entregar a los consumidores y/o clientes productos de calidad, por medio de una buena gestión del área de almacenamiento encargado de la disposición, custodia y correcto manejo de las mercancías, por otra parte la distribución dedicada a transportar la mercancía a los lugares indicados, en el menor tiempo posible y menores costos.

Colombina S.A es una organización que se caracteriza por brindar a las personas productos innovadores y excelente de calidad, para ello efectúa el mejoramiento continuo de todos los procesos en las diferentes áreas que la conforman para cumplir con las condiciones requeridas del mercado nacional e internacional. Por lo tanto las funciones logísticas deben actuar integralmente para obtener resultados que permitan cumplir la producción de los productos a cabalidad.

Para establecer un mejoramiento durante todo el proceso de despacho de materias primas a colombina del cauca s.a, fue preciso identificar cada uno de los problemas presentados para establecer las demoras o retrasos que afectan la etapa del proceso, establecer lo que está aconteciendo y puntualizar las consecuencias que estos tienen al final del proceso.

De igual forma fue necesario tomar tiempos, establecer demoras o retrasos y realizar una coordinación entre los colaboradores encargados del proceso de la

organización colombiana s.a, con el objetivo de mejorar desde diferentes puntos de vista.

Para lo anterior fue necesario utilizar diferentes técnicas de recolección de datos que permitieran identificar cada uno de los problemas y las causas que los originaron, para posteriormente establecer soluciones que ayudaran a disminuir los tiempos totales del proceso.

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

1.1 COLOMBINA S.A

En **1918**, Don Hernando Caicedo, un hombre visionario del Valle del Cauca, empezó a moler caña para la producción de panela en un trapiche halado por bueyes. Hernando trabajó incansablemente junto con sus colaboradores hasta convertir su pequeño predio en uno de los ingenios azucareros más importantes de Colombia: el Ingenio Riopaila, con una producción de 100 toneladas de azúcar en el primer año.

En **1927**, al mezclar el azúcar con la variedad de frutos naturales, Don Hernando se dio cuenta que podía transformar el sabor de estas tierras fértiles, en delicias a gran escala.

En modernos equipos se comenzaron a producir toda clase de dulces y confites con sabores a frutas tropicales que lograron conquistar a generaciones de consumidores y así dulcemente se dio origen a **Colombina S.A.**, una empresa que aprovechó la riqueza natural y agrícola del Valle del Cauca; sus cálidas temperaturas, la calidad y la fertilidad de sus suelos, para convertirse en una de las más grandes productoras de dulces de América Latina.

En **1935** sus confites se popularizaron con el nombre de “Colombinas” y empezaron a desplazar el mercado del dulce casero.

Muy pronto se vería beneficiada con la visión empresarial de quien la llevaría a convertirse en una de las empresas más importantes del continente.

La segunda generación de la familia Caicedo toma el mando de la Compañía y rápidamente la impulsa hacia una nueva era de liderazgo. **Jaime Hernando Caicedo**, hijo de Don Hernando y reconocido por su ímpetu empresarial, asume la gerencia en **1946**.

- **1946 Nueva Gerencia**

Su claridad y sus pensamientos alineados con una filosofía de desarrollo industrial y productividad económica y social, fueron las bases para capitalizar y desarrollar a Colombina, una iniciativa brillante que le dio nuevas y exitosas estrategias que llevaron a la Empresa a evolucionar rápidamente creciendo en el mercado nacional e internacional.

- **1960 Incorporación de Técnicas Europeas**

Para **1960** se habían incorporado a la fábrica técnicas europeas con las que se comenzaron a fabricar rellenos y mermeladas con sabores naturales de frutos propios de la región, reemplazando las esencias artificiales. La nueva ampliación permitió aumentar la producción a 15.000 libras diarias.

- **1965 Colombina Exporta a los Estados Unidos**

Colombina inicia sus primeras exportaciones en **1965**, llevando los productos a competir en el mercado de dulces más grande del mundo: Estados Unidos.

Esto la llevó a convertirse en la primera fábrica Suramericana que llegó a competir con la dulcería europea.

- **1970 La Consolidación de Colombina**

En **1968** se construyó una nueva fábrica en el corregimiento de La Paila, con el fin de atender la creciente demanda internacional. Para **1970**, Colombina dotada con un equipo para producir confites, chocolates y conservas de fruta, producía 25 millones de libras anuales. Ese mismo año, la fábrica lanzó un producto que revolucionaría el mercado del dulce en Colombia y triplicaría las ventas de la empresa en tan solo un año.

El nuevo producto bautizado como “Bon Bon Bum” nombre otorgado por la empresa de publicidad Ponce de León, causó un gran impacto entre los consumidores, con su novedoso sabor a fresa y el suave chicle en su interior. El bombón, rápidamente se convirtió en el producto estrella de Colombina y en el favorito entre consumidores de todas las edades. Hoy en día, es líder en los mercados Andino, Caribe y Centroamericano.

Esta época fue sin duda de gran auge empresarial y es capítulo fundamental del crecimiento de nuestra Compañía.

- **1980 Ingreso Categoría Galletas**

Colombina logró ocupar el segundo lugar como proveedor de dulces a los Estados Unidos, después de Inglaterra. Durante la década de los ochenta la empresa se expandió, prosperaron contratos internacionales y se lograron importantes asociaciones con empresas como Peter Paul, famosa línea de chocolates rellenos; Meiji Seika, empresa japonesa de productos alimenticios; y General Foods, dedicada a la producción y exportación de refrescos. Hacia finales de los 80’s ingresa a la categoría de galletas con la adquisición de Splendid.

- **2000 - 2006 Grandes Inversiones**

Años más tarde, convertida en complejo industrial líder en América Latina, Colombina realizó grandes inversiones, hizo nuevas alianzas e inauguró nuevas plantas.

En el **2000** se inauguró una nueva fábrica de galletas y pasteles en el departamento del Cauca fundada como Colombina del Cauca.

En el **2001** entró en funcionamiento una planta dulcera en Guatemala, que se constituyó en asocio con el Grupo Pantaleón Concepción. A través de

ella, se impulsa la fabricación y distribución de nuestra línea de dulces y galletas, llegando a todo Centroamérica y el Caribe.

Ese mismo año se puso en marcha una nueva unidad con la última tecnología para la producción de conservas "La Constancia", en la ciudad de Bogotá.

En el **2004** Colombina adquirió la totalidad de la empresa Inalac, helados LIS, con planta de producción en Medellín.

En el año **2006** se realizó la compra de los Helados Robin Hood. Esta compañía cuenta con una planta de producción en Bogotá, y es nacionalmente reconocida por sus exquisitos helados.

Es así como la Compañía se ha establecido como una empresa líder del sector de alimentos, que viene proporcionando sabor a la vida de sus consumidores y construyendo una positiva imagen del país, a nivel internacional.

- **2002 Nueva Presidencia Ejecutiva**

César A. Caicedo, Presidente Ejecutivo desde el 2002, ha modernizado la visión de la Compañía enfocándola a la producción de diferentes tipos de alimentos guiados por la innovación, mejoramiento continuo y excelencia, procurando además el desarrollo de sus colaboradores, accionistas y proveedores y trabajando en plena armonía con el medio ambiente y el entorno social que lo rodea.

- **2010 Una Compañía Sostenible**

Nos adherimos al Pacto Global de las Naciones Unidas, por alinear nuestras estrategias y operaciones con 10 principios universalmente aceptados, que contribuyen a la creación de un mundo más sostenible.

Igualmente, después de un proceso de investigación y desarrollo que duró cerca de dos años, y tras una inversión de 2000 millones de pesos en mercadeo y 2500 millones en infraestructura, ingresamos al mercado del Arequipe y Leche Condensada, dos productos favoritos de los colombianos. Con estas nuevas delicias, Colombina se consolida como una empresa integral de alimentos.

- **Inauguración Zona Franca Permanente Especial Colombina del Cauca**

Este proyecto es el más ambicioso e importante que ha realizado la Compañía en los últimos años, que nos permite ser más competitivos en el mercado de galletas en Colombia y en el exterior.

1.2 VALORES CORPORATIVOS

En Colombina promovemos y nos comprometemos con la aplicación de los siguientes valores, que caracterizan nuestras actuaciones, en procura de la excelencia:

- **Trabajo en Equipo**

Participamos y colaboramos con entusiasmo en cada uno de los procesos; buscamos con nuestro trabajo individual y colectivo la sinergia del equipo para lograr los mejores resultados.

- **Compromiso**

Estamos comprometidos con esmero a participar activamente en el desarrollo de nuestros objetivos individuales y organizacionales con honestidad y lealtad, en todo momento y en todo lugar.

- **Orientación al Cliente**

Nos orientamos decididamente a conocer las necesidades y deseos de nuestros clientes internos y externos para satisfacer sus expectativas, proporcionándoles los mejores productos y servicios.

- **Respeto**

Respetamos y reconocemos las iniciativas de cada uno; damos un trato digno, franco y tolerante donde aceptamos la crítica para seguir creciendo y desempeñando un papel importante en el logro de nuestra meta.

- **Creatividad e Innovación**

Creemos en nuestro talento y creatividad, proporcionamos constantes desarrollos e innovamos en el diseño de nuestros productos, teniendo como objetivo primordial la satisfacción de nuestros consumidores

Fuente: (ColombinaS.A)

2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN

En un mundo globalizado, es necesario que los productos en el mercado nacional e internacional lleguen a cada uno de los clientes y/o consumidores en el

momento, lugar, cantidad y forma adecuada, por medio de un proceso rápido y ágil. Por lo tanto la actividad que hace esto posible y hoy en día agrega valor a sus productos y/o servicios es la logística, que según Larisa roldan es: “el proceso de administrar estratégicamente el movimiento y almacenaje de materiales, componentes y producto terminado desde el proveedor a través de la empresa hasta el cliente, con el objetivo es realizar una gestión inteligente de los recursos.”

Las organizaciones deben tener en cuenta la logística como un proceso fundamental a la hora de tomar decisiones estratégicas orientadas al cliente, de lo contrario la mala gestión de este puede desencadenar una serie de consecuencias que pueden afectar la eficiencia, los costes, las expectativas de los consumidores y/o clientes, entre otras.

Por lo tanto, la gestión de la logística interna en una organización debe tener como objetivo agregar valor a sus productos y/o servicios por medio de una trazabilidad a lo largo de la cadena logística que permita observar todas las etapas en las cuales se someten, y de igual forma ver los problemas que se presentan para tomar acciones correctivas

“una mala decisión o un mal procedimiento logístico, puede desencadenar toda una tormenta, acabando no solo con la compañía sino con todo un sistema económico” (POLANIA, Daniel. Logística en tiempos de crisis)

La mala planificación, falta de comunicación entre el personal interventor, falta de compromiso del personal frente al proceso, tiempos demorados de producción, tiempos demorados de despacho, transporte deficiente, pueden ser algunos de los problemas que se pueden hallar y la forma como se afrontan pueden determinar el éxito o el fracaso del mismo.

Por ende es necesario que la organización efectúe estrategias que impidan estos inconvenientes y permitan establecer una relación con el cliente que conlleve a

una fidelización y ayude a la organización a ser competitiva en el mercado nacional e internacional.

“A maioria das empresas vê a logística apenas como uma maneira de reduzir custos, e isso é uma realidade no mundo inteiro. Algumas, contudo, começam a utilizar o sistema de distribuição como fonte de vantagem competitiva. “Conseguem isso personalizando o pacote de serviços oferecido, a fim de atender às necessidades específicas de cada grupo de clientes.” (Thaigara, 2000)

Por otra parte, las estrategias aplicadas ayudan a la organización a su proceso de mejoramiento continuo y puede verse reflejado en la calidad de sus productos, por lo tanto es necesario que los colaboradores se apropien del proceso para cumplir el objetivo de llegar a la satisfacción del consumidor con la cantidad exacta, tiempo justo, lugar específico a menores costos, mayor eficiencia por consiguiente mayor ventaja competitiva.

“Las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos. La no conformidad detectada es una ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición” (Philip Crosby, 1979 citado en (<http://www.lapetus.uchile.cl>, 2001)

Se puede observar como las condiciones del mercado obligan a las organizaciones a realizar una buena gestión del proceso logístico, que ha pasado de ser una simple entrega de mercancía a ser una de las principales estrategias competitivas que impacta directamente en la calidad de los productos, obteniendo como resultado la satisfacción de consumidores y clientes.

Para realizar análisis significativos y enfocados en el proceso de mejoramiento, es necesario de forma deductiva e integral el proceso logístico utilizado en Colombina s.a para la manipulación de materias primas terminadas y semi-terminadas, a lo largo de la cadena de abastecimiento para su posterior distribución hacia *Colombina del cauca*, de igual forma conocer como garantiza la calidad de los productos, y establece el estado actual del mismo. Para ello se utilizara la observación (diario de campo) y revisión documental (bibliografía) y análisis de la política de calidad de colombina s.a juntos a los proceso establecidos para la distribución de producto terminados y semi-terminados, de forma tal que permita identificar, los diferentes problemas que afectan el proceso y “permite aclarar situaciones y sentimientos que rodean a la observación y puede ser trabajado para la elaboración del registro ampliado.” (Sandoval, 2003)

3. EJE DE INTERVENCIÓN

La distribución de los productos debe funcionar de acuerdo a la política de calidad que posea la organización, es necesario que las condiciones, los movimientos y los riesgos a los cuales son sometidos los productos, cumplan con los estándares mínimos para obtener productos de calidad y satisfagan las necesidades de los clientes y consumidores que los requieran. Los problemas que se presenten en la distribución interna pueden convertirse en demoras que impactan en el aumento tanto en los costos de producción como de transporte, además extiende los tiempos totales del proceso.

El proceso donde los productos o materias primas son producidos y posteriormente despachados a los clientes y/o consumidores debe ser alcanzado en el menor tiempo posible, ya que si se presentan demasiadas demoras, las características físico-químicas del producto pueden presentar cambios afectando la calidad, de igual forma puede representar posibles paros de producción. Es por

ello que las estrategias de la organización deben estar encaminadas a que la distribución interna funcione de la mejor manera para evitar diferentes consecuencias y de igual forma poseer con el transporte necesario para que los productos lleguen al lugar indicado, en el menor tiempo posible y a bajos costos.

Por otra parte, el almacén es actualmente punto estratégico de donde se atiende la demanda interna de la organización. Es por ello que los procesos que relacionan las diferentes áreas con el área de almacenamiento deben encaminar sus esfuerzos a poseer tiempos controlados y bajos para evitar posibles demoras en la entrega o una posible inexistencia del producto.

El diseño de un almacén es una tarea compleja que, por una parte, debe obedecer a una serie de exigencias relativas a la eficacia en el servicio y al cumplimiento de las normas legales. Por otra parte debe ser entendido como un proceso que encadena varias actividades vinculadas entre sí. (Boubeta, 2007)

Por ende, es necesario que la organización aplique estrategias que incluyan el área de almacenamiento como punto importante para cumplir el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y/o consumidores, brindando productos o materias primas de calidad que sirvan para aumentar la ventaja competitiva en el contexto en el cual se encuentra la organización.

Por otra parte, es de vital importancia que las organizaciones controlen factores como el espacio, el tráfico y diferentes riesgos al interior del proceso logístico que pueden alterar los resultados del funcionamiento de la cadena de suministro y traer consecuencias para la fabricación, almacenamiento y distribución de las mercancías. Asimismo las consecuencias pueden verse reflejadas en organizaciones donde dependan de productos o materias primas para la fabricación de sus propios productos o de otras líneas de producto, ya que si estos

materiales no son enviados a tiempo, pueden incurrir en paras de producción, perdida de ventas y posible pérdida de clientes.

4. JUSTIFICACIÓN DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN.

Hoy en día la logística forma parte importante de la organización, ya que es clave estratégica para ser competitiva en un mercado donde los clientes y/o consumidores son cada día más exigentes. Por lo tanto la logística es la encargada de que los productos lleguen a los consumidores con la mejor calidad, al lugar indicado y al tiempo justo.

El trato al cual son sometidos los productos durante el proceso logístico es clave para que la calidad del mismo no se vea afectada, es por ello que la gestión de este proceso debe llevar un control de las condiciones en las cuales se va a fabricar, almacenar y distribuir. Por ende es necesario que la organización posea áreas de almacenamiento donde cumpla con todas las condiciones necesarias para que el producto no se deteriore y permita el cumplimiento de la demanda del mercado.

Por otra parte, la organización debe contar con una red de distribución adecuada que permita llevar los productos a los lugares indicados y en el menor tiempo posible. A la hora de realizar la distribución de los productos, los costos de transporte toman vital importancia, ya que cualquier demora o retraso puede incurrir en el aumento de los mismos, por lo tanto se deben tener en cuenta todas los posibles inconvenientes que puedan afectar el proceso.

Por lo anterior, se conocerá como la organización colombina S.A planta 1 desarrolla el proceso logístico interno de acuerdo al cumplimiento de las normas de calidad y al trato oportuno de las materias primas terminadas y semi-

terminadas dirigidas hacia la planta de colombina del cauca (col cauca) ubicada en Santander de Quilichao, con el objetivo de satisfacer la demanda de la planta para la producción de productos.

Sin embargo, durante el proceso se presentan diferentes problemas que afectan directamente los tiempos, obligando al vehículo a esperar en muelle entre 6 y 8 horas para posteriormente ser despachado con la carga hacia su destino. Algunos de los problemas encontrados durante el proceso son los siguientes:

- **Falta de comunicación:** la falta de comunicación entre las personas encargadas del proceso es constante, repetidas veces los acuerdos o decisiones creadas entre los jefes encargados del proceso, no se informan a los coordinadores y supervisores del área.
- **Incumplimiento de programación:** la planeación de materia prima se realiza para cada día de la semana, sin embargo a la hora de realizar el despacho, chocolatería envía lo que logre producir.
- **Traslado de material en el sistema SAP:** las demoras en el traslado de material en el sistema hace que el vehículo no pueda ser despachado, esto puede ocasionar demoras hasta de 2 horas.
- **MP de Chocolatera hacia el área almacén sin etiquetas:** la materia prima es movilizada de chocolatería hacia almacén sin estar debidamente identificadas
- **Órdenes de producción inexistentes:** repetidamente los operarios no pueden empezar a empacar materia prima hasta que no se envíe la orden desde col-cauca. Este problema también puede presentarse por la falta de comunicación entre los colaboradores del proceso.
- **Demoras en los empaques de materia prima:** los operarios abandonan el puesto de trabajo dedicado a las materias primas despachadas hacia col-cauca para realizar otras funciones, en consecuencia el proceso de empaque se ejecuta por partes.

Por otra parte, materias primas como crema nucita y cobertura sucedánea, debido a la falta de tecnología de las maquinas puede demorar en el proceso de empaque hasta 2 turnos completos de horario laboral.

- **Diferencia de Programación de materia prima entre las áreas:** en repetidas ocasiones se ha presentado el caso donde chocolatería y almacén tienen programaciones diferentes originando el incumplimiento con el cliente o demoras por confusiones.
- **Facturación:** la facturación presenta demoras debido a la falta a la prioridad de otras funciones frente al proceso de despacho por parte del encargado de esta etapa del proceso.

Cada una de los problemas mencionados, traen consecuencias tanto para *colombina planta 1* encargada de producir las materias primas, como para la organización *colombina del cauca*. Entre ellas se pueden encontrar:

- **Calidad del producto:** la calidad del producto puede verse afectada debido a las demoras que alcancen a presentarse durante el proceso. temperatura, color, textura son algunas de las características que logran alterarse por los diferentes retrasos.
- **Gastos en seguridad:** el vehículo debe ir acompañado con servicio de escoltas cuando sale a altas horas de la tarde, debido a la alta inseguridad que existe en esta parte del departamento del Cauca. (Santander de Quilichao)
- **Paros de producción:** estas demoras pueden generar paros en producción en colombina del cauca, ya que de estas materias primas (terminadas y semiterminadas) dependen para fabricar gran cantidad de productos. Llevando a la organización a perder ventas representadas en millones de pesos y posterior ventaja competitiva en el mercado.

Por lo anterior es necesario utilizar diferentes herramientas, realizar mediciones y seguimientos para caracterizar el proceso de despacho con el fin de identificar la

raíz de los problemas y poder determinar estrategias que permitan disminuir los tiempos.

Por ello y para tener más completo el desarrollo del proyecto es preciso hablar sobre las exigencias del mercado, que obligan a organizaciones como Colombina S.A a innovar en sus procesos, renovar su tecnología y realizar una permanente investigación y desarrollo para cumplir a cabalidad su política de calidad, por consiguiente obtener la satisfacción de sus clientes y/o consumidores.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

- Realizar un plan de mejoramiento para el proceso de despacho de materias primas terminadas y semi terminadas dirigidas hacia Colombina del Cauca S.A (Colcauca)

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir el proceso de despacho de materias primas terminadas y semi-terminadas mediante un diagrama de procesos.
- especificar las posibles fuentes de demoras, retrasos y problemas presentados durante el proceso de despacho hacia Col-cauca.
- Diseñar sistemas de comunicación para cada una de las etapas del proceso de despacho y distribución.
- Establecer conductas enfocadas a los procesos de mejoramiento.

6. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones son sistemas que permanentemente están interactuando con el entorno, enfrentando diferentes obstáculos que pueden opacar su participación y funcionamiento en el mercado nacional e internacional. Para enfrentar la globalización, la logística forma parte esencial para obtener ventaja competitiva en el mercado por medio de un proceso ágil y efectivo que tiene como principal objetivo la satisfacción de los clientes y/o consumidores. Por lo tanto, es necesario que la estructura logística de una organización, tenga la capacidad de adaptarse a cada uno de los cambios que genera el mercado, por medio de una buena gestión de flujo de información que obtenga como resultado la coordinación de sus funciones y componentes.

“La meta de la logística es examinar cada decisión en la cadena de abastecimiento, por el impacto en el sistema total y no solamente en sus componentes. Este objetivo requiere que se administre cada una de las funciones que componen la cadena de abastecimiento como una unidad, en lugar de hacerlo cada una por separado”. (Pereira, 2006)

Según Andrés Castellanos, la logística debe encargarse de implementar estrategias orientadas al servicio al cliente, la gestión de inventarios, transporte y procesamiento de pedido de mercancías, que permita la estimulación y satisfacción de la demanda del mercado. (castellanos, 2009). Las estrategias efectuadas deben obtener una reducción en los costos, alcanzar la satisfacción de los clientes y/o consumidores, por consiguiente permita la efectividad del proceso logístico.

Entre las funciones de la logística, se encuentran el almacenamiento y la distribución, encargadas de gestionar las materias primas, productos terminados y diferentes materiales desde el productor hasta el cliente o consumidor final por

medio de diferentes acciones que encierran cada una de estas etapas. La importancia de estas funciones radica en que determinan el estado de los productos y servicios, el lugar correspondiente, momento preciso y en las condiciones requeridas.

El almacenamiento es el encargado de “las decisiones asociadas tales como la determinación del espacio requerido, el diseño y la configuración de los almacenes y las disposición de los productos en su interior” (Casanovas, 2000). Por consiguiente este subproceso se encarga de realizar preguntas sobre ¿qué? ¿Cuánto? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? Deben ser almacenados los productos terminados, semi terminados, suministros, repuestos y demás mercancía que comúnmente manipulan las áreas de almacenamiento. Este espacio no puede ser una unidad aislada y debe tener cercanía con los diferentes puntos de consumo y distribución, debido a la dependencia con el proceso productivo de la organización.

La ubicación del área de almacenamiento es clave para el funcionamiento de la cadena de suministro, ya que permite mantener un control entre la oferta y la demanda de productos al interior/exterior de la organización, de igual forma ayuda con el objetivo de reducir costes de almacenamiento, transporte y maximización de espacio, tiempos de despacho y demás estimaciones que afectan la rentabilidad y la efectividad del proceso logístico.

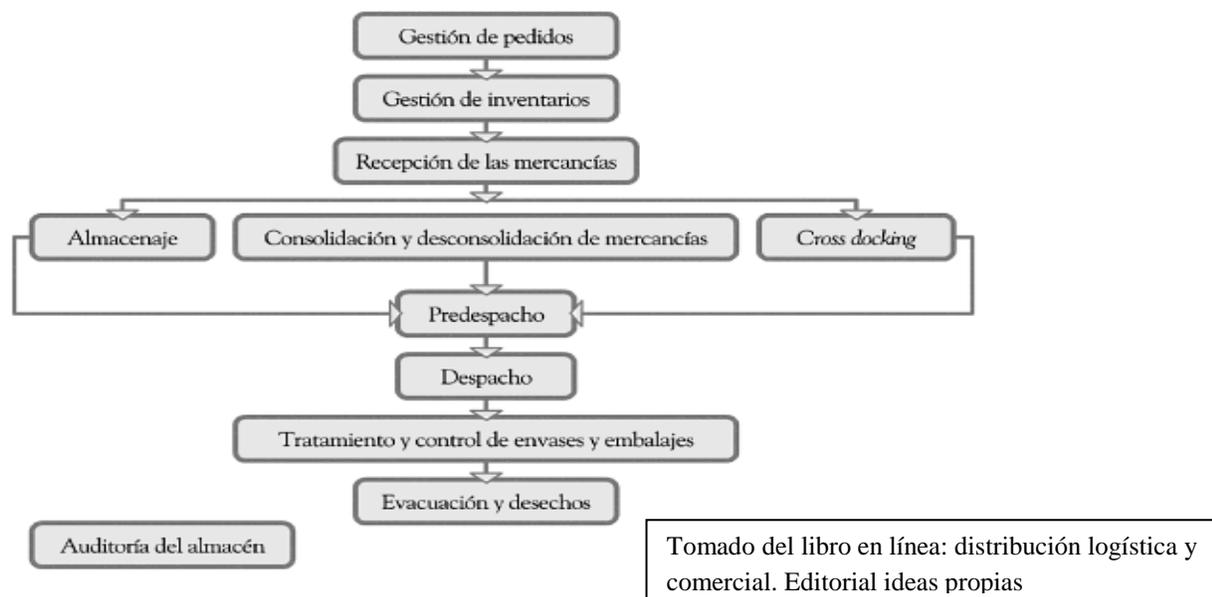
Por lo tanto se deben tener en cuenta diferentes variables que afectan directamente el área de almacenamiento, ya que pueden determinar la flexibilidad de su estructura de forma que pueda adaptarse a las necesidades del mercado y obtener la satisfacción de los clientes y/o consumidores:

Riesgos: los riesgos al interior del área de almacenamiento son constantes, por lo tanto la organización debe brindar la mayor seguridad a los colaboradores para obtener la mayor eficiencia a la hora de realizar el proceso de almacenamiento.

Espacio: el espacio del área de almacenamiento debe ser aprovechado al máximo, teniendo en cuenta el inventario, rotación de mercancías y los niveles de stocks de seguridad.

Trafico: las distancias a recorrer entre el área del almacén y los puntos de consumo o distribución deben ser cortas para evitar demoras y posibles problemas que afecten los tiempos en los diferentes procesos efectuados por la organización.

En el siguiente cuadro se observará de forma resumida el proceso utilizado para el almacenamiento:



Al interior de las organizaciones existen procesos en los cuales no es necesario aplicar el almacenamiento de productos, simplemente los materiales se producen, se embalan, se etiquetan y posteriormente se ejecuta el proceso de distribución hacia los diferentes clientes y/o consumidores.

“La localización de los recursos e instalaciones dentro de una red logística es una decisión estratégica que determina de forma substancial la relación coste-servicio del sistema logístico global. En esta decisión hemos de determinar el número, la localización y el

tamaño del almacén por el que debe circular el flujo de mercancías”.
(Ares, 2003)

La distribución de los productos hace parte de la etapa final del proceso logístico y es el encargado “de movilizar la cantidad de recursos necesarios (tanto para producción como para venta) de insumos productivos o bienes (tangibles o intangibles) con el fin de cubrir las necesidades de logística de las empresas en los tiempos y lugares precisos” (Jauregui, 2001). Esta parte del proceso es clave estratégica para las organizaciones, ya que las decisiones tomadas pueden representar un alto costo que afectan directamente en el precio de los productos si no se poseen los medios necesarios.

Por lo anterior, la distribución de productos debe contemplar variables (localización de planta de producción o bodega, flota de transporte, movimientos, almacenamiento etc.) que le permita a la organización cumplir a tiempo con la demanda de los productos que diariamente requieren los clientes y consumidores, igualmente ayude a promover su participación y ventaja competitiva en el mercado tanto nacional como internacional al menor costo.

Las ventajas competitivas se obtienen diferenciándose de los demás: consiguiendo productos y servicios a un coste más bajo o a una mejor calidad y plazo de entrega más reducido o una combinación de todo ello, y mejorando la gestión de la cadena de suministros.
(garcia, 2007)

Al igual que la etapa de almacenamiento, la distribución requiere que los tiempos sean mínimos para llevar los productos al lugar indicado y en el momento preciso al menor costo posible, por medio de una gestión de calidad que se refleje en las condiciones de la mercancía y en la forma que llega a su lugar de destino. Uno de los problemas más grandes que presentan esta etapa del proceso logístico, son las demoras que pueden incidir en los costos de oportunidad debido a ventas que se dejen de realizar por retrasos o simplemente no tener existencia de producto,

por lo tanto el objetivo primordial de la distribución es evitar incurrir en esta clase de costos.

A la hora de evaluar el sistema logístico de una organización, es necesario calcular el tiempo total del mismo, para conocer, controlar y verificar la efectividad del proceso. Por lo tanto aparece el concepto de lead time, que “es una expresión genérica utilizada mucho en la logística para analizar la rapidez del flujo de materiales y que podríamos definir como el tiempo que media desde que se inicia un “proceso operativo”... hasta su finalización”. (Tejero, 2007). Desde el punto de vista del almacenamiento, el lead time se entiende desde el manejo de la rotación del inventario (FIFO-FEFO)¹ y se representa en el tiempo que dura un producto en el área de almacén, en la distribución se ve reflejado en el tiempo que toma un producto en llegar a los clientes y/o consumidores y en el cumplimiento de plazos de entrega al proveedor.

El lead time contempla una relación directamente proporcional con los costos, es decir, a mayor tiempo de lead time mayores son los costos y viceversa. La importancia de la reducción del lead time se debe a que evita que la organización incida en costes logísticos innecesarios, demoras en entregas de productos y pérdida de oportunidades en el mercado.

Se puede observar entonces como la gestión del almacenamiento y la distribución enfatiza sus acciones para tener los productos disponibles para los clientes y/o consumidores, suministrando la cantidad demandada al menor costo posible, ofreciendo procesos y productos de calidad.

Para concluir, la logística es ahora uno de los temas que las organizaciones han adoptado como punto estratégico. La globalización, la competitividad y cambios económicos han llevado a que las empresas implementen estrategias que permitan una innovación constante de sus procesos logísticos y acondicionamiento de las áreas intermediarias (almacén, centros de distribución,

¹ FIFO= FIRST IN-FIRST OF FEFO= FIRST EXPIRED FIRST OF

centros de almacenamiento etc.) para llevar los productos hacia los clientes y/o consumidores con el objetivo de satisfacer las necesidades de los mismos.

7. CRONOGRAMA

2012	mes	julio				agosto				septiembre				octubre				noviembre				diciembre				enero			
	semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
actividades	identificación del problema a intervenir (global)		■																										
	1ra asesoría			■																									
	presentación informe de ubicación							■																					
	identificación de problemas en el área (específicos)							■	■																				
	primer informe											■																	
	toma de tiempos del proceso											■	■																
	1er carta de aprobación												■																
	elaboración marco teórico											■	■	■															
	elaboración diagrama de proceso											■	■	■															
	segundo informe															■	■												
	2da carta de aprobación																■												
	aplicación de estrategias para mejoramiento													■	■	■	■	■	■	■	■								
	resultados																■	■											
	conclusiones																	■	■										
	recomendaciones																		■	■									
	presentación informe final																				■								

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan el diagnóstico por etapas que se presentaron durante despacho de materias primas dirigidas hacia Colombina de Cauca S.A., y las soluciones que se designaron para realizar el mejoramiento.

Comunicación: la falta de comunicación entre las personas encargadas del proceso era constante, por lo tanto el flujo de información se disipaba y las demoras eran más evidentes y extensas. Para ello se realizó una coordinación entre los supervisores, coordinadores y colaboradores de las áreas para realizar el cumplimiento de la programación y permitir que las decisiones tomadas sean conocidas por cada uno de las personas que intervienen en el proceso.

Programación de materiales: la programación de los materiales es elaborada cada semana, dependiendo de la necesidad que posea la planta para la fabricación de sus productos. Sin embargo, Colombina planta 1, que es la encargada de proveer materias primas terminadas y semi-terminadas a Colcauca, posee una debilidad en la tecnología para el envase de los materiales, por ende en ocasiones se incumple la programación.

Se identificó que materias primas como crema nucita y cobertura sucedánea eran las causantes de las demoras que afectaban todo el proceso, ya que estos materiales eran envasados en un solo turno de horario laboral. Para lo cual se estableció que el empaquetado de las materias primas se hiciera en 2 turnos de horario laboral (10 pm a 6 am- 6 am a 2 pm), arrojando así los siguientes resultados:

- Cumplimiento de la programación.
- Agilidad en el proceso.
- Disminución de 2 a 3 horas de tiempo total del proceso.
- Disminución de carga laboral para los colaboradores, ya que constantemente manifestaban su descontento con esta función.

Traslado de material en el sistema SAP: en ocasiones se presentaban demoras para trasladar los materiales de chocolatería hacia almacén en el sistema. Lo cual representaba demoras a la hora de realizar el proceso de despacho, sin embargo se hizo una coordinación con los digitadores de chocolatería para agilizar este proceso.

Se estableció que las materias primas movilizadas hacia el almacén, deben estar trasladadas en el sistema, de lo contrario deben quedarse en el área esperando que se notifique la autorización.

Materia prima sin etiquetas: repetidas veces las materias primas eran trasladadas sin etiquetas al almacén y esto ocasionaba demoras debido a que ninguna materia prima puede salir de la planta sin estar debidamente identificadas. Ahora todas las materias primas deben estar registradas, trasladadas y posteriormente etiquetadas para poder ser movilizadas al almacén, de lo contrario debe esperar que todos los requisitos sean cumplidos.

Órdenes de producción inexistentes: este problema se presentaba constantemente, donde los colaboradores no tenían presente lo que iba a ser despachado para Colombina del Cauca. Sin embargo, este problema fue solucionado gracias a la coordinación entre los colaboradores encargados del proceso que facilitan que el flujo de información llegue a cada uno de ellos.

Diferencia de Programación: constantemente entre las áreas existían diferencias en la programación de los materiales para despachar, esto ocasionaba confusión entre los colaboradores y demoras en el proceso. Como solución a este problema, fue necesario realizar una coordinación entre los colaboradores para verificar si la programación de materiales correspondía a la semana indicada.

La facturación.

Este problema corresponde al área administrativa pero afectaba directamente el tiempo total del proceso, extendiéndolo de 1 a 2 horas aproximadamente. Sin embargo esta parte del proceso ha ido mejorando poco a poco por medio de una coordinación con la persona encargada para lograr la prioridad al proceso de despacho hacia col-cauca a la hora de facturar

9. CONCLUSIONES

El componente tecnológico en la logística es uno generadores de problemas e inconvenientes si no es utilizado correctamente, por ende puede determinar el lead time y la efectividad total del proceso. El mal funcionamiento de una maquina en el proceso productivo puede generar demoras que pueden verse reflejadas en la calidad de la mercancía y en el incumplimiento de la demanda; afectando directamente a la organización encargada de proporcionar la materia prima y la encargada de la fabricación.

En el caso de empresas que dependen de una organización para la fabricación de de productos, el mejoramiento en los procesos de despacho de materias primas evita paros en los procesos productivos, incumplimiento de la demanda, disminución en ventas y demás consecuencias que pueden afectar la posición competitiva en el mercado.

Por otra parte, el componente humano al interior de un proceso logístico debe estar orientado a cumplir el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y/o consumidores por medio de productos de calidad, velando por enviarlo al lugar indicado, en el tiempo justo y en las condiciones indicadas. La alineación hacia los objetivos busca que los colaboradores se apropien del proceso y permitan a la

organización obtener beneficios que generen disminución de los problemas y efectividad del proceso.

La coordinación entre las personas encargadas del proceso logístico es vital para obtener resultados que permitan a la organización proveer al mercado productos de excelente calidad y satisfagan las necesidades de los clientes y consumidores tanto en el mercado nacional como internacional.

10. RECOMENDACIONES

- **Cultura organizacional:** El cambio de la cultura organizacional frente al proceso es de gran importancia debido a que puede determinar la efectividad del mismo, ya que los problemas o retrasos presentados pueden ser informados a las personas encargadas y así cumplir con la política de calidad y el mejoramiento continuo de la organización. De igual forma es necesario crear conciencia en los colaboradores para que tengan conocimiento sobre las diferentes consecuencias que conducen si el proceso no funciona correctamente.
- **Programación** La programación de los materiales para cada semana debe ser proyectada de acuerdo a la necesidad de la planta que lo requiere y a la capacidad que tenga la organización encargada de fabricarlos. Por lo tanto es necesario realizar estos convenios entre las personas encargadas para que se pueda cumplir la programación semanalmente y no exista incumplimiento de materiales.
- **Tecnología:** Igualmente es necesario que se brinde mayor apoyo tecnológico, ya que esta es una de las variables que pueden determinar la efectividad total del proceso y representa las mayores demoras. Por lo tanto

para el envase de todas las materias primas se requieren maquinas con mayor capacidad que agilicen el proceso y provea mayor cantidad de materiales en el menor tiempo posible para lograr que los materias necesarios para la fabricación de los productos estén en el momento justo.

- **Proceso y procedimientos:** es necesario que periódicamente las personas encargadas del proceso de despacho identifiquen cada uno de los procedimientos realizados en planta de producción para observar posibles problemas que continúen sucediendo en el empaquetamiento de las materias primas, de igual forma observar los procesos llevados a cabo en el sistema utilizado en la organización. Por otra parte realizar un seguimiento constante de cada una de las etapas y las áreas involucradas en el proceso para identificar problemas y establecer posibles soluciones que favorezcan con el mejoramiento total del proceso.
- **Empaques:** los contenedores donde son envasados la mayoría de los productos enviados hacia *colombina del cauca*, no son los apropiados, por lo tanto para no incurrir en cambios en las características físico-químicas del producto es necesario cambiar los contenedores (tambores) por isotanques con control de temperatura para mantener las condiciones ideales de la materia prima. Esta inversión permite a las 2 organizaciones tener la seguridad que los materiales serán de excelente calidad y los productos fabricados con esta materia prima van a satisfacer las necesidades de los consumidores. De igual forma se evitan paros de producción por calidad o falta de materia prima y permite cumplir con la demanda al interior/ exterior de la organización.
- **Control e indicadores:** debe estar una persona encargada de supervisar cada una de las etapas del proceso para no incurrir en el mismo error y de igual forma seguir estableciendo soluciones para realizar un mejoramiento

continuo en el proceso de despacho de materias primas terminadas y semi-terminadas hacia colombina del cauca. El tiempo total del proceso es el indicador que la persona encargada debe seguir, con el objetivo de que el proceso tenga finalización lo más pronto posible, teniendo en cuenta el cumplimiento a la programación de materiales para cada semana.

11. REFERENCIAS

- Ares, F. (2003). *http://upcommons.upc.edu*. Recuperado el 8 de noviembre de 2012, de *http://upcommons.upc.edu: http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/6368/7/06.pdf*
- Boubeta, A. I. (2007). *distribucion logistica y comercial*. España: ideaspropias.
- Casanovas, A. (2000). *Logistica Empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestion.
- castellanos, a. (2009). *manual de la gestion de la logistica de transporte y la distribucion de mercancías*. bogota: ediciones uninorte.
- ColombinaS.A. (s.f.). *www.colombina.com.co*. Recuperado el 17 de noviembre de 2012, de *www.colombina.com.co: http://www.colombina.com/Colombina2011/interna.php?ids=13*
- garcia, y. I. (01 de 12 de 2007). *http://logisticayudimar.blogspot.com/*. Recuperado el 28 de octubre de 2012, de *http://logisticayudimar.blogspot.com/: http://logisticayudimar.blogspot.com/*
- *http://www.lapetus.uchile.cl*. (julio de 2001). *http://www.lapetus.uchile.cl*. Recuperado el 25 de octubre de 2012, de *http://www.lapetus.uchile.cl: http://www.lapetus.uchile.cl/lapetus/archivos/1303357825QueesCalidad.pdf*

- Jauregui, A. (01 de 12 de 2001). *http://www.gestiopolis.com*. Recuperado el 29 de octubre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com>: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/27/distifisica.htm>
- Pereira, J. E. (Septiembre de 2006). *http://www.gestiopolis.com*. Recuperado el 30 de Octubre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com>: <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/la-logistica-y-el-abastecimiento.htm>
- polania, d. (s.f.). *revista logistica*. Recuperado el 17 de octubre de 2012, de revista logistica: http://www.revistadelogistica.com/n5_logistica_crisis.asp
- quiminet. (26 de 08 de 2006). *quiminet*. Recuperado el 25 de octubre de 2012, de quiminet: <http://www.quiminet.com/articulos/la-logistica-y-su-importancia-para-la-competitividad-de-una-empresa-14603.htm>
- Sandoval, R. M. (2003). *Tras las vetas de la investigacion cualitativa*. Mexico: instuto tecnologico y de estudios.
- Tejero, J. J. (2007). El control del lead time. En J. J. Tejero, *Logistica integral: La gestion operativa de la empresa* (pág. 28). madrid: ESIC editorial.
- Thaigara, D. M. (enero-febrero de 2000). Logistica orientada para o cliente. *HSM management* , 122.

