

La función logística como ventaja competitiva y su relación con la estrategia de negocio.



Caso situado en una empresa importadora y comercializadora de semilla de sorgo, ubicada en el Noroeste de México.

Introducción

El proceso de comercialización es muy importante y complejo, ya que todos los esfuerzos de la cadena involucrada se pueden desmoronar por solo un descuido. Sin duda, un aspecto medular que puede ser referencia de competitividad en las empresas es su garantía en el nivel del servicio, es decir, el cumplimiento formal que la empresa establece con su cliente para la entrega en tiempo y forma de sus pedidos. Este convenio de entrega se debe cumplir con la mayor eficacia posible, con la intención de que el cliente esté satisfecho y pueda permanecer leal a la empresa, lo que se traduce en una relación comercial sana.

El presente caso aborda el problema identificado en el proceso de venta y distribución de semilla de sorgo, en una empresa ubicada en el Noroeste de México, donde se registraron constantes inconsistencias en los tiempos de entrega tanto en la semilla importada como en la semilla que permanece almacenada en bodega.

Planteamiento del problema

En el año en curso, la empresa comercializadora de semilla de sorgo, ubicada en el Noroeste de México, ha detectado constantes inconsistencias en los tiempos de entrega tanto en el proceso logístico que involucra la importación de la semilla hacia sus bodegas como en el proceso de distribución de la venta de semilla almacenada. Ocasionando molestias de los clientes e impactando negativamente en los indicadores del nivel de servicio e índice de calidad.

Por lo tanto, el gerente general desea revisar y analizar las causas raíz que originan dicha problemática para, con ello, identificar los factores clave internos y externos que permitan proponer distintas soluciones, con un impacto positivo en la cadena logística de la empresa y que, a su vez, se traduzca en un nivel de servicio adecuado.

Dado lo anterior, el gerente se cuestiona lo siguiente:

¿Cuáles son las causas raíz que provocan el nivel de servicio no competitivo en la empresa?

¿Cómo afectan a los clientes de Sonora y Sinaloa las demoras en los tiempos de entrega del producto?

¿Cómo se encuentra el funcionamiento e integración de la red logística?

El gerente decide contratar ayuda externa para tener una perspectiva imparcial del problema, así que te contrata como experto en logística para que lo apoyes realizando un diagnóstico integral y desarrolles una propuesta de soluciones que permita impactar de manera positiva en la cadena de distribución de la empresa que, a su vez, se traduzca en un nivel de servicio adecuado.

Análisis contextual

La empresa comercializadora de semilla de sorgo está constituida por socios extranjeros con establecimiento en México. Inició sus operaciones en el año 1991, hace 30 años, bajo el régimen de sociedad anónima de capital variable; inicialmente comercializaba semilla de sorgo, alfalfa y frijol, así como una línea de equipos agrícolas para el proceso de siembra de las semillas.

La empresa permaneció estable hasta el año 2010, a partir de ahí experimentó varias reestructuras, una de ellas fue el cambio de su régimen a sociedad de responsabilidad limitada de capital variable y con un solo giro comercial, la venta de semilla de sorgo.

En esta reestructura, la empresa seguía la estrategia competitiva de diferenciación, por el atributo de la calidad de su producto. En cuanto a la filosofía empresarial, la misión es “Vender semilla de sorgo de calidad, la cual se distinga a nivel nacional por su impacto en el ramo agrícola”. Resaltando que la ventaja competitiva que distingue a la empresa del mercado es precisamente la calidad de su semilla. Estas semillas pueden ser cultivadas en el 80% de las tierras agrícolas del mundo debido a su alta resistencia al clima.

Asimismo, la empresa tiene definidos valores, como base para conducir las actividades de los empleados, bajo una sana convivencia y motivación al crecimiento y desarrollo. Algunos de ellos son calidad, ambiente laboral sano, desarrollo personal, efectividad y trabajo en equipo.

Desarrollo del caso

La empresa se provee exclusivamente del extranjero, por lo que es importadora de la semilla que comercializa, así que el factor tiempo influye fuertemente en este proceso, y

la logística se vuelve medular para las entregas de producto en tiempo y forma, es decir, su nivel de servicio.

En el proceso de venta de semilla de sorgo se involucran varios departamentos clave, uno de ellos es la gestión de pedidos, la logística de distribución y la administración, donde la gerencia juega un papel determinante para llevar este proceso por buen camino, hacia la efectividad.

Descripción del proceso

1. Primeramente, se realiza una estimación de la demanda a través del estudio de datos históricos e información de convenciones donde se revisan las tendencias de los precios y del consumo de la siguiente temporada.
2. Con base en una promesa de compra del cliente, a través de una solicitud, se despliega el proceso logístico.
3. Una vez recibida la solicitud, el responsable de compras realiza la solicitud de la semilla al proveedor, más un 15% de incremento por ventas proyectadas para nuevos clientes. Este proveedor es una filial de la comercializadora.
4. Posteriormente, se desarrolla el proceso de importación.
5. Una vez realizado el proceso de importación, se traslada la mercancía al territorio mexicano: una parte directamente a los clientes y otra a las bodegas de la comercializadora. Es aquí donde se encuentra la mayor parte del riesgo del tiempo de entrega, por la diversidad de factores que influyen para el traslado a territorio mexicano.
6. La empresa cuenta con el servicio de fleteras externas que brindan el traslado de frontera al cliente final, cabe mencionar que la administración entre frontera y fletera es muy importante, ya que dependerá mucho de la comunicación de estos para que los tiempos no sobrepasen los estimados. Además, la semilla cuenta con una serie de características que la hacen vulnerable, tales como el clima, factor que puede impactar en la calidad del producto.
7. Otro eslabón clave es la comercialización de la semilla directa de la bodega en stock, proceso de especial importancia, al igual que el de importación, ya que también requiere una logística efectiva para el cumplimiento de un nivel de servicio competitivo.
8. La semilla debe contar con varios requisitos para poder salir de bodega, tales como los resultados recientes de las pruebas de germinación, envolturas debidamente conservadas, etiquetas del producto en buen estado y con la información actualizada.
9. Cuando la bodega tiene lista la semilla, se entrega a la fletera, cuyo costo, por lo regular, lo asume el cliente, y esto hace que la responsabilidad de traslado en tiempo y forma sea compartida entre la empresa y el cliente.
10. Cuando se aplica este tipo de acuerdos se realizan varias tareas en la empresa para coordinación y apoyo, se inicia con cotizaciones de diferentes fleteras, se notifica al cliente para su selección y autorización de envío con la fletera seleccionada, y se procede al envío hacia su destino.

Cadena de mando

La empresa comercializadora de semilla de sorgo situada en el Noroeste de México tiene una cadena de mando ejecutivo en dos niveles, hacia arriba, la empresa que está a la cabeza de toda la organización es **XXX, INC.**, situada en Estados Unidos de América.

La empresa Comercializadora de Semilla de Sorgo es subsidiaria de XXX2, LLC., la cual, a su vez, es una empresa subsidiaria de XXX, INC., dedicada a la producción y modificación de semillas de sorgo para ofrecer un insumo con alta resistencia al clima, alto rendimiento y tolerancia a la sequía. (Ver figura 1)

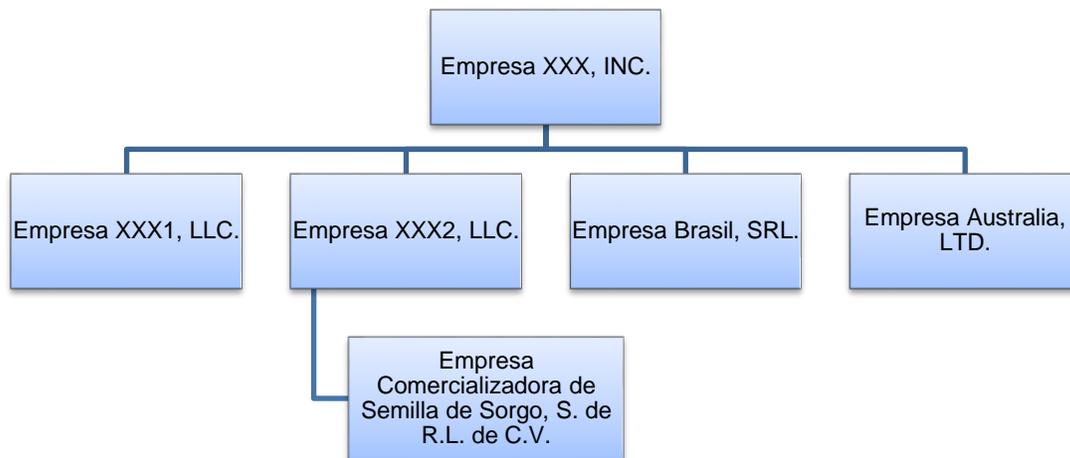


Figura 1. Cadena de mando
Fuente: Elaboración propia

Estructura organizacional

Para mayor comprensión del funcionamiento interno de la empresa Comercializadora de Semilla de Sorgo, se muestra el organigrama en la figura 2.

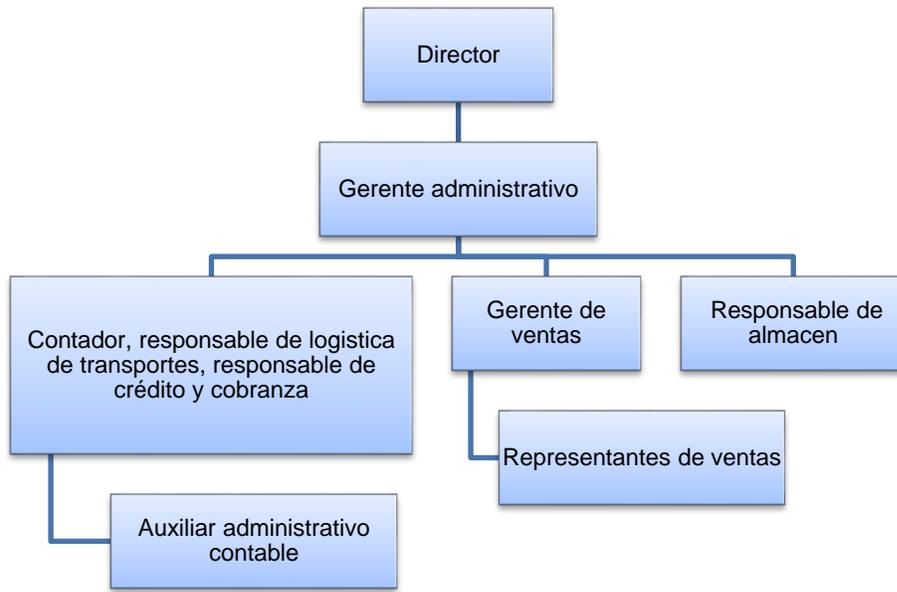


Figura 2. Organigrama de empresa
Fuente: Elaboración propia

La dirección está bien definida y a cargo del personal de la Empresa XXX2, LLC. La función del gerente administrativo es coordinar las tareas de los departamentos, asesorar y guiar para que, en conjunto, puedan llegar al objetivo propuesto.

Los departamentos de la empresa son los siguientes:

1. Contable (logística de transportes), crédito y cobranza
2. Ventas
3. Almacén

Funciones departamentales

Las actividades que se realizan en el área contable son registros, pago a proveedores, pago de impuestos, facturación, nómina.

En el área de logística de transportes se realiza todo lo relacionado con la solicitud de la semilla al proveedor, seguimiento hasta encontrarse en frontera, cruce de aduana, y la coordinación del transporte hasta que llega a bodega o al cliente.

En el área de crédito y cobranza se lleva todo lo relacionado con el crédito otorgado a los clientes, el envío de los estados de cuenta y el seguimiento de sus saldos.

El área de ventas lo conforman cinco representantes de ventas, distribuidos en el país por área geográfica, ellos tienen la función de gestionar, hacer la venta, dar seguimiento a los estados de cuenta que se enviaron por el departamento de crédito y cobranza, y participar en la coordinación del proceso de logística de transportes.

Por su parte, el área de almacén tiene un responsable, el cual se encarga de administrar las entradas y salidas, así como solicitar periódicamente análisis y revisiones de calidad de la semilla. También reporta cada semana el estatus de bodega a oficina, este departamento está vinculado con logística de transportes y ventas.

Planeación táctica

Cada año hay una planeación de venta de semilla y, por ende, hay una planeación de solicitud de semilla al proveedor extranjero, que se respalda con diferentes fuentes.

Una de estas es la base de datos de periodos anteriores, los cuales se consideran un 50% de todo el presupuesto de semilla. Para ello, se consideran los factores ambientales, las alianzas con algunas asociaciones gubernamentales, de ahí siguen los sondeos del área de ventas hacia sus clientes ya establecidos, considerándose esta en un 35%, y en un 15% las proyecciones de ventas para nuevos clientes.

Para empezar con el proceso de ventas de semilla, especialmente en temporada alta (tiempo de siembra de la semilla dependiendo del área geográfica en el país), se prepara a los tres departamentos con políticas y lineamientos ya establecidos, donde el margen de cambio o ajustes a las necesidades actuales está muy reducido, por lo que esto viene a complicar un tanto a la cadena de suministro, lo que se considera otra causa raíz de la falta de competitividad en el nivel de servicio.

Medidas de control

Nos enfocaremos en una actividad primaria de la cadena, la logística de ingreso, donde destaca el control de almacén, la empresa maneja un método llamado PEPS, "primeras entradas, primeras salidas", también se maneja un sistema de selección de variedad de semilla, por la que más demande el cliente, el cual va a estar en stock y va a tener rotación selectiva.

El método de control de calidad que se utiliza es inspección bajo las especificaciones definidas en la empresa. Cada vez que la semilla en stock con rotación selectiva se encuentra en proceso de análisis de germinación, se suspende la venta hasta que no se obtengan los resultados de dichos análisis.

Para depurar la semilla, que ya no cuenta con un porcentaje de germinación aceptable en el mercado, se lleva a cabo el proceso de quema. Mediante una orden de salida de bodega, el representante de ventas de Sinaloa realiza las tareas de sacar, trasladar y destruir la semilla, donde se toma evidencia mediante fotografías y videos para su respaldo. Cada fin de mes el departamento de almacén se encarga de cotejar toda la información que recibe de bodega, para revisar que esté todo en orden.

El gerente de la compañía se encuentra realmente preocupado, ya que ha recibido tres quejas de sus principales clientes, ubicados en distintas regiones. Por ello, es crucial apoyarlo a revisar su red logística para detectar los factores clave y las causas raíz, con la intención de proponer una mejora integral que ayude a la Comercializadora de Semilla de Sorgo a mantener su nivel de servicio.