

Propuesta de Implementación de la metodología Kaizen al Proceso de Distribución Secundaria de la Empresa Postobon Yumbo

Victor Manuel Yepez Villa'
Yepezvictor16@hotmail.com

Universidad Santiago de Cali, Facultad de Ingeniería, Programa de Ingeniería Industrial (1)

Resumen

En el año 2017 el área de Distribución Secundaria de la empresa Postobon Yumbo, Presento incumplimiento es su indicador de Quejas y Reclamos con un resultado del 3,79 quejas por cada mil entregas, cuando el objetivo planteado para el 2017 fue de 3 Quejas por cada mil entregas, esto llevó a realizar un estudio con la aplicación de la metodología Kaizen utilizando la herramienta PHVA, que permitiera establecer los principales motivos y causas que generaban el incumplimiento del indicador a través del análisis de la información, El análisis permitió identificar los procesos de cargue de flota en planta y entrega de producto a clientes como procesos directamente relacionados con los resultados, para lo cual se realizó un ejercicio de "vaya y vea", el cual permitió identificar fallas en su funcionamiento, Con la información obtenida, se aplicaron herramientas de análisis como análisis de causa raíz 5w + 2h, Análisis 5 ¿por qué?, que funcionaron como herramientas para encontrar 5 contramedidas, aplicadas al proceso de Distribución secundaria y mejoramiento del indicador para el año 2018.

Palabras Clave: Distribución Secundaria, Indicador de Quejas y reclamos, Metodología Kaizen, Ciclo PHVA, Valla y Vea, Análisis Causa Raíz 5W + 2H, Análisis 5 ¿Por qué?

Abstract

In 2017, the Secondary Distribution area of the Postobon Yumbo company, presented non-compliance in its indicator of Complaints and Claims with a result of 3.79 complaints per thousand deliveries, when the objective set for 2017 was 3 Complaints for each thousand deliveries, this led to a study with the application of the Kaizen methodology using the PHVA tool, which allowed to establish the main reasons and causes that caused the non-compliance of the indicator through the analysis of the information, the analysis allowed to identify the processes of load of fleet in plant and delivery of product to clients as processes directly related to the results, for which a fence exercise was performed and see, which allowed to identify faults in its operation, with the information obtained analysis tools were applied as root cause analysis 5w + 2h, Analysis 5 why ?, which worked as tools to find 5 countermeasures, applied to the process of secondary distribution and improvement of the indicator for the year 2018.

Keywords: Secondary Distribution, Indicator of Complaints and Claims, Kaizen Methodology, PHVA Cycle, Fence and See, Root Cause Analysis 5W + 2H, Analysis 5 Why?

1. INTRODUCCIÓN

El consumo de bebidas no alcohólicas en Colombia hace parte de la vida diaria de los colombianos, ya sea gaseosas, frutas, aguas, energizantes entre otros. Este importante mercado pertenece al sector del consumo masivo, el cual se puede definir como productos de alta demanda requeridos por los diferentes extractos de la sociedad (Rocca, 2016).

De acuerdo a Legiscomex (2014) el sector de bebidas no alcohólicas en Colombia, se compone de competidores que cada día buscan aumentar sus ventas, a través de la consolidación de sus marcas y la innovación de nuevos productos, al igual que mejoramiento de sus procesos de servicios.

Esta competencia por aumentar las ventas, genera retos a las compañías en mejorar la ejecución del mercado. Uno de los procesos más importantes de esta ejecución, corresponde a la Distribución secundaria, la cual se puede definir como el proceso de entregar productos desde los centros de distribución a los clientes (Linares, 2015).

Para la compañía Postobon, uno de sus procesos más importantes es la Distribucion secundaria, la cual se compone de 5 sistemas de Distribución: Autoventa, Preventa, Grandes Superficies, Clientes Especiales y Bodegas Urbanas de Servicio inmediato. Mediante los sistemas se atienden los diferentes canales de ventas, los cuales hace referencia a; Supermercados, Restaurantes, Mini mercados, misceláneas, Droguerías entre otros.

Este proceso se debe realizar prestando un excelente servicio al cliente, el cual en la actualidad se mide mediante un indicador llamado Quejas y Reclamos, los cuales se atienden a través de la línea de servicio al cliente llamada Rosita, en 2017 este indicador no se cumplió, obteniendo resultados muy negativos desde la percepción del servicio, por parte de los clientes, al punto de perder muchos de estos.

El sistema de Distribución que presenta mayor número de quejas, es preventa con el 75% de las quejas, el 95% de las causas corresponden a pedido no entregado y pedido mal entregado.

Buscando una mejora en el servicio y disminución del número de Quejas y reclamos, se propone la implementación de la metodología Kaizen aplicada a los procedimientos del proceso de Distribucion Secundaria en el sistema de preventa, que permita realizar mejoras en la productividad, la eficacia y el servicio.

2. METODOLOGÍA

La Investigación se llevara a cabo en la compañía Postobon Yumbo específicamente al proceso de Distribucion Secundaria, con la aplicación de la metodología Kaizen que permita realizar mejoras al comportamiento de los trabajadores y a los procesos operativos.

Para el desarrollo de esta investigación se utiliza el método PHVA, la cual es una herramienta de planificación y mejora continua propuesta por Walter Shewhart en los años 30, la herramienta de Calidad se compone de cuatro etapas específicas, Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, que tiene como objetivo la mejora continua.

La ejecución del PHVA en la investigación se ejecutara de la siguiente manera en 8 pasos

Planificar; En esta etapa de planificación se establecen objetivos y se identifican los procesos necesarios para lograr unos determinados resultados de acuerdo a las políticas de la Organización, en esta etapa se determinan también los parámetros de medición que se van a utilizar para controlar y seguir el proceso, dentro de esta etapa se incluirán 5 pasos que permitan un desarrollo estructurado y organizado.

Hacer; Consiste en la implementación de los cambios o acciones necesaria para lograr las mejoras planteadas. Con el objeto de ganar en eficacia y poder corregir fácilmente posibles errores en la ejecución se incluye el paso número 6.

Verificar y Ajustar; realizar el seguimiento y medición de los procesos y los productos respecto a las políticas y objetivos. Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos en la ejecución se incluye paso número 7.

Actuar; Realizadas las mediciones, en caso que los resultados no se ajusten a las expectativas y objetivos predefinidos, se realizaran las correcciones y modificaciones necesarias, en la ejecución se incluye paso número 8.

Tabla 1. Pasos del Kaizen PHVA

PLANEAR	
1. Paso	5. Paso
Enfoque a la estrategia (indicadores técnicos y/o logísticos)	Definición del plan de acción y contramedidas
Tipo de problema u oportunidad de mejora	HACER
Ubicación en el proceso o área	6. Paso
2. Paso	Implementación del plan de acción y contramedidas
Situación inicial / Justificación del problema	Verificación (situación-contramedida-resultado)
Magnitud del problema	VERIFICAR
Análisis del principio de funcionamiento	7. Paso
3. Paso	Estándares y entrenamiento en el estándar (lups-POE)
Indicadores de impacto	AJUSTAR
Meta de recuperación	8. Paso
4. Paso	Seguimiento (impacto-meta-indicadores)
Análisis de causa raíz (5w-2H , espina de pescado, 5 porqués)	Resultados y aprendizajes

Fuente: Pagina Web Postobon, Recuperado de Universidad Postobon

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el desarrollo de la Investigación se ejecutan los pasos trazados del PHVA, Iniciando con el Paso Numero 1, donde el enfoque del proyecto de mejora se encuentra alineado con la mega de la compañía ya que al mejorar el Indicador de Quejas y Reclamos serán impactados Indicadores logísticos como, Costo de Almacenamiento y Distribucion, Margen de Comercialización vs Ingresos Operativos, Nivel de Servicio OTIF (On Time, In Full), % Rechazos y el Indicador a mejorar Quejas y Reclamos.

Para la comprensión del problema se establece las áreas dentro del proceso o planta como son Edificio operativo de Distribución Secundaria, Muelles de carga Producto Terminado, territorios de entrega de producto terminado, esto permitido identificar los reprocesos ejecutados en las áreas involucradas como lo son, Transporte, Movimiento, Esperas y Reprocesos.

Ilustración 1. Enfoque de la Estrategia



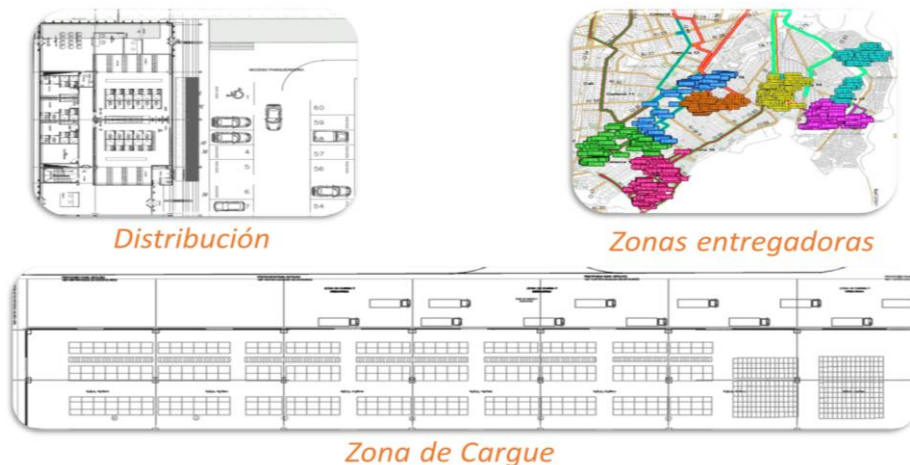
Fuente: Panel de Indicadores Logística y Distribución Postobon.

Ilustración 2. Relación con el Tipo de Problema



Fuente: Diseño del autor

Ilustración 3. Ubicación dentro del Proceso o Planta



Fuente: Diseño del autor

Con la información de la ubicación del problema dentro del proceso, conocimiento de los indicadores de impacto y relación del problema con otras áreas, se inicia el paso Numero 2, para determinar la situación actual del problema, magnitud del problema y análisis del principio de funcionamiento, para el desarrollo de este punto fue necesario acudir a la base de datos correspondiente a las Quejas y Reclamos que ingresaron durante el año 2017 correspondiente directamente al proceso de Distribucion Secundaria, que permitido organizar la información mediante gráficos de cascadeos, logrando identificar el comportamiento del indicador durante el año 2017 que tenía una meta de 3 Quejas por cada 1000 entregas, y no se cumplió con un resultado acumulado año de 3,79 Quejas por cada 1000 entregas.

Se logró identificar que la mayor cantidad de Quejas presentadas correspondían a pedido mal entregado con un porcentaje sobre el total de Quejas del 33%.

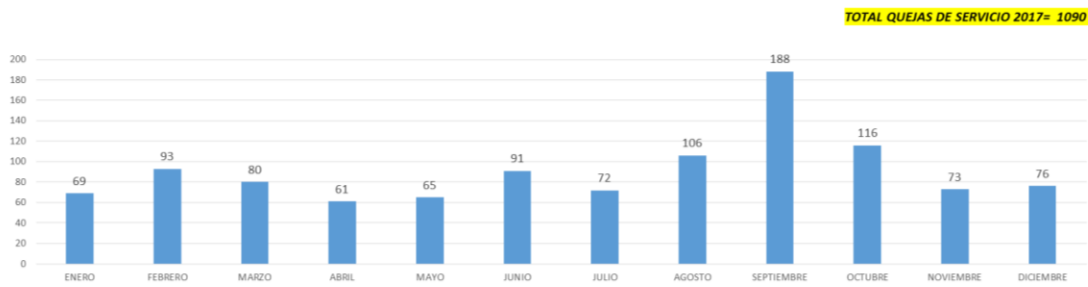
Se analizó la información con mayor detalle para lograr identificar la causa principal que generaba el pedido mal entregado, obteniendo que la mayor causa corresponda a descuido del entregador con un porcentaje de participación del 45% sobre el total de las causas.

Se identificó que el sistema de entrega comercial presenta la mayor cantidad de Quejas con un 72% de participación, y se logró identificar las zonas Pareto que más participación tienen con Quejas.

Ilustración 4. Comportamiento Indicador Quejas y Reclamos año 2017

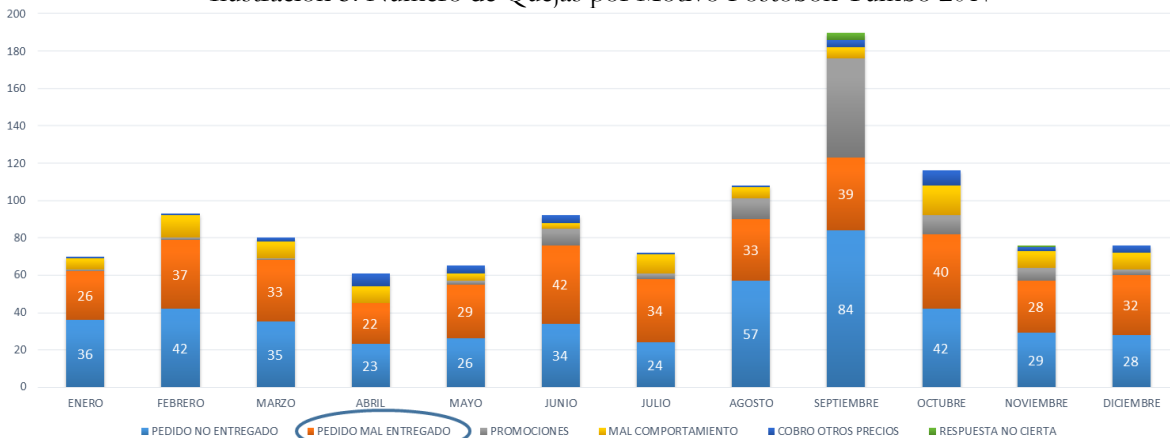
CENTRO:	YUMBO	TABLERO INDICADORES VICEPRESIDENCIA DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN												
CATEGORÍA	INDICADOR	2017												
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ACU
Quejas y Reclamos	# Quejas por entregas / 1.000 clientes	2,82	3,87	3,49	2,66	2,66	3,77	2,93	4,39	7,73	4,76	3,12	3,12	3,79

NÚMERO DE QUEJAS DE SERVICIO POSTOBÓN YUMBO 2017



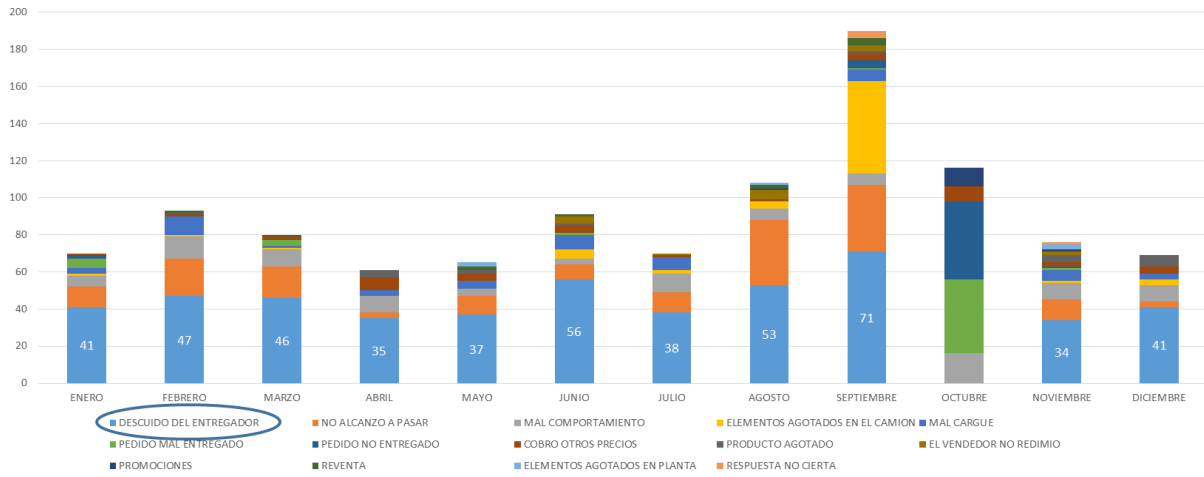
Fuente: Pagina Web Postobon, Panel Indicadores Logística y Distribucion Postobon

Ilustración 5. Número de Quejas por Motivo Postobon Yumbo 2017



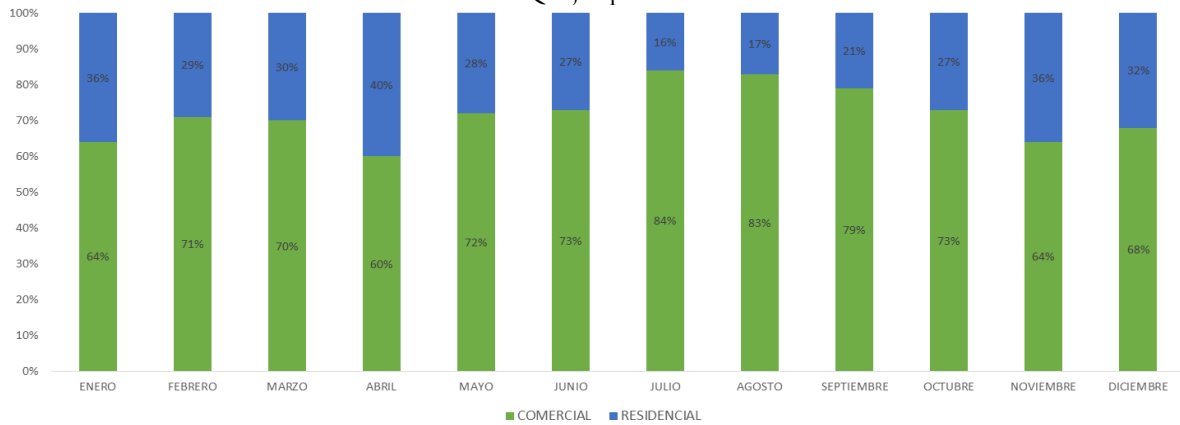
Fuente: Base de datos Quejas y Reclamos Postobon

Ilustración 6. Número de Quejas por Causa Postobon Yumbo 2017



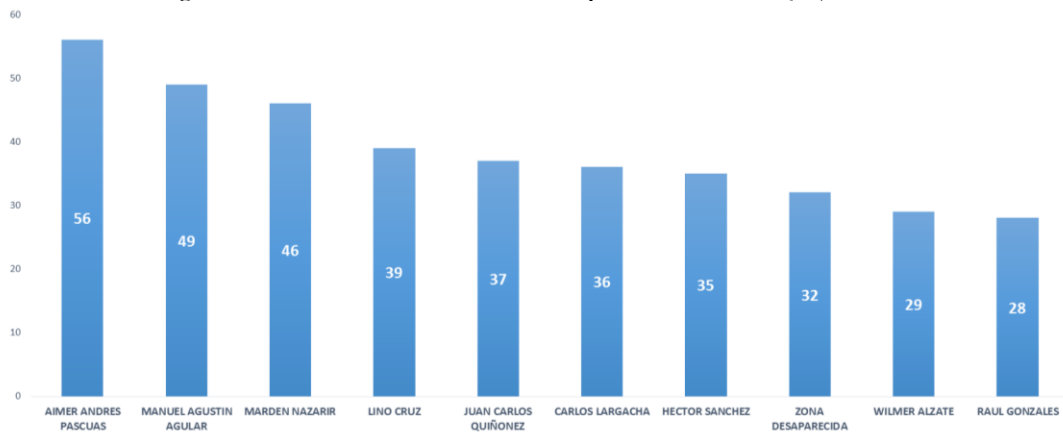
Fuente: Base de datos Quejas y Reclamos Postobon

Ilustración 7. Número de Quejas por Canal Postobon Yumbo 2017



Fuente: Base de datos Quejas y Reclamos Postobon

Ilustración 8. Magnitud del Problema, Zonas con Mayor Número de Quejas Postobon Yumbo 2017



Fuente: Base de datos Quejas y Reclamos Postobon

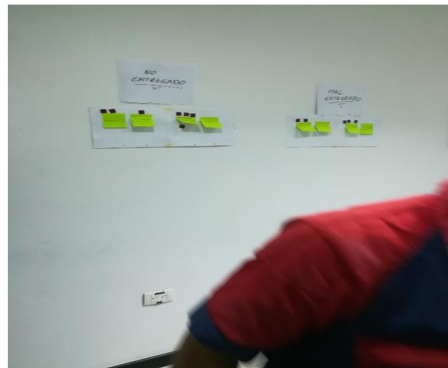
Con los Resultados obtenidos en el análisis de la información, y continuando en el paso número 2 se realiza un análisis del principio de funcionamiento donde se aplican herramientas de la metodología Kaizen;

- Ejercicio del Pizarrón; En este ejercicio se realizó con las zonas que presentaron mayor número de Quejas Durante el año 2017, se reunieron en un salón de capacitación, y a cada titular de la zona se le entregaron varios formatos, para que según su criterio identificaran las principales causas que generaban las Quejas de Servicio, obteniendo como resultado del ejercicio como causas principales, Falta de Tiempo para visitar los clientes, Salida tarde de la planta, Extra rutas y Mal Cargue.
- Ejercicio de Valla y Vea; Este ejercicio se realizó en el proceso de entrega de producto terminado (Distribucion Secundaria) el ejercicio consistió en realizar trabajo de campo acompañando las zonas más críticas en sus proceso de entrega y evidenciar posibles inconsistencias en la salida del camión de la planta, novedades de cargue en sabores y estado de producto, acompañamiento de entrega en los clientes, para la zona de preventa 01-818 se evidencio que el camión salió a las 7:30 am, con un retraso de 1:30 horas, cargaron 4 cajas trocada en sabores, no le llegaban los sabores pedidos por el cliente, falta de amabilidad y servicio por los entregadores de la zona generando inconformidad en 5 clientes visitados este día para esta zona.
- Ejercicio Valla y Vea; este ejercicio se realizó en el proceso de cargue de camiones en planta (Almacenamiento de Producto Terminado) el ejercicio consistió en realizar trabajo de campo, descargando los productos de los vehículos ya despachados y verificando que los sabores cargados coincidan con las proyecciones de cargue. Para las zonas 01-818, 01-820, 01-813, se realizó la verificación y solo se encontraron 2 cajas cambiadas de sabor.
- Seguimiento Diario Quejas; se elaboró un formato en Excel, donde durante el mes de septiembre del 2018 se ingresó la información detallada de cada queja, obteniendo como resultado que de 76 Quejas presentadas en el mes 21 Quejas fueron por pedido mal entregado y 20 por pedido no entregado.

Con los resultados obtenidos en el trabajo de campo se encuentra gran coincidencia con el análisis de la información, que tiene como mayor motivo de Quejas Pedido mal entregado y como el mayor causal descuido del entregador.

Para comprender más detalladamente el problema se realiza una simulación de del paso a paso que se ejecuta al entregar los productos a los clientes por parte de los entregadores.

Ilustración 9. Ejercicio del Pizarrón zonas con mayor número de Quejas Postobon Yumbo 2017



Resultado:

- Pedido no entregado= Falta de tiempo- Extra rutas-Salida tarde (Rositas)
- Pedido Mal entregado= Mal cargue

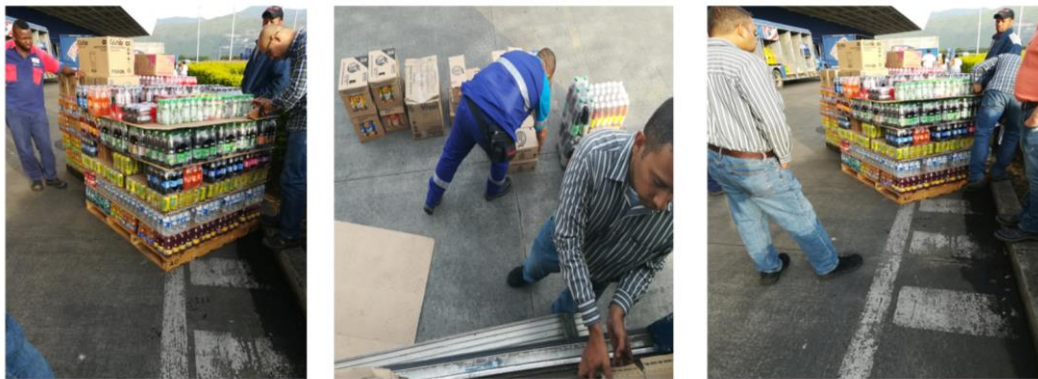
Fuente: Diseño del Autor

Ilustración 10. Ejercicio de Valla y Vea zona entregadora 01-818 Postobon Yumbo



* Mal cargue desde el Almacén de Producto Terminado
Fuente: Diseño del Autor

Ilustración 11. Ejercicio de Valla y Vea Cargue de Flota Postobon Yumbo



• Se seleccionaron tres Zonas con alto número de quejas evidenciando mal cargue solo en una zona. Lo que llevó al equipo a hacer un seguimiento diario detallado en las quejas.

Fuente: Diseño del Autor

Ilustración 12. Ejercicio de Valla y Vea Cargue de Flota Postobon Yumbo

FECHA	ZONA	TTULAR	CRE. SUSP	MAL CARG	PRO. AGOT	DES. ENT	N. ALC. PAS	REV. ERR	DIR. PUB	ORD. PUB	VEH. VAR	PED. MAL. ENT	VEN. NO. REP	NOMBRE DE NEGOCIO	MOTIVO	ACCIONES ATOMAR	SOLUCION
1/09/2018	01-820	JUAN CARLOS QUIÑÓNEZ				X								TIENDA LA ESQUINA	INCONFORMIDAD SERVICIO		Se habla con el cliente y se le entrega todo
1/09/2018	01-820	JUAN CARLOS QUIÑÓNEZ				X								TIENDA LA ESQUINA	PEDIDO MAL ENTREGADO		EL CLIENTE COMPRO PEDIDO POR APARTE
1/09/2018	01-820	JUAN CARLOS QUIÑÓNEZ				X								TIENDA LA ESQUINA	HORARIO DE ENTREGA Y VISITA		NO TENEMOS HORARIO DE ENTREGA
3/09/2018	03-308	CESAR VARGAS				X								SABOR DEL HOGAR	PEDIDO MAL ENTREGADO		
3/09/2018	01-815	LUIS FERNANDO VALENCIA				X								TIENDA MIXTA ALICIA	PEDIDO NO ENTREGADO		REIBE PEDIDO
3/09/2018	01-807	ANIBAL MORALES				X								TIENDA BOLAÑOS	INCONFORMIDAD SERVICIO		SE LE ENTREGARON LAS UNIDADES
3/09/2018	01-805	EVER SANDOVAL				X								HOTEL LOS GIRASOLES	PEDIDO MAL ENTREGADO		SE LE HIZO ENTREGA DEL PRODUCTO
3/09/2018	01-824	MARDEN NAZARIT				X								INST. JULIO SEDE CRISTINA	PEDIDO MAL ENTREGADO		SE LE HIZO DEVOLUCION DEL DINERO
4/09/2018	01-810	PLANTA				X								TIENDA Y LICORES AMU	PEDIDO MAL ENTREGADO		SE LE ENTREGA EL PRODUCTO
4/09/2018	01-815	LUIS FERNANDO VALENCIA				X								TIENDA MIXTA ANDRES	HORARIO DE ENTREGA Y VISITA		NO MANTENIAMOS HORARIO DE ENTREGA
5/09/2018	01-832	CARLOS REINA		X										AUTOSERVICIO CASCADAS	PEDIDO MAL ENTREGADO		SE CAMBIA EL SABOR
5/09/2018	01-832	CARLOS REINA				X								LA CUCHARITA GLORIANY	MAL COMPORTAMIENTO		SE CONCILIA CON EL CLIENTE
5/09/2018	01-862	REGULO BALANTA				X								FUNDACION UNIVERSITARIA	PEDIDO NO ENTREGADO		SE LE ENTREGO PEDIDO
6/09/2018	01-810	WILMER NAVAS				X								TIENDA MIXTA JR	PEDIDO NO ENTREGADO		SE LE ENTREGA PEDIDO
3/09/2018	01-824	MARDEN NAZARIT				X								HOGAR	OCCUPACION DEL ESPACIO PUBLICO		Hablar con el cliente y pedirle excusas
7/09/2018	01-821	PLANTA			X									TAUROS GYM	PEDIDO MAL ENTREGADO		PRODUCTO AGOTADO
6/09/2018	01-810	WILMER NAVAS				X								TIENDA MIXTA	PEDIDO NO ENTREGADO		SE LE ARA SEGUIMIENTO AL PROXIMO PEDIDO
8/09/2018	01-818	JOSE L. QUIÑÓNEZ				X								PANADERIA KAROL PAN	PEDIDO MAL ENTREGADO		ENTRAGAR COMPLETAMENTE LOS PEDIDOS
7/09/2018	01-820	JUAN CARLOS QUIÑÓNEZ				X								TIENDA JAMES	PEDIDO NO ENTREGADO		SE ENTREGO PEDIDO AL CLIENTE
7/09/2018	01-824	MARDEN NAZARIT				X								TIENDA LOS YARUMOS	INCONFORMIDAD SERVICIO		VISITA Y CONCILIACION
7/09/2018	01-822	RUBEN DELGADO				X								PANDEBONO CALIENTE	COBRO OTROS PRECIOS		SE ENTREGO DEBILITTA AL CLIENTE
10/09/2018	01-892	ELVER LUCUMI				X								FRISBY	INCONFORMIDAD SERVICIO		SE LE ENVIARA OTRO ZONA PARA MEJOR ATENCION
10/09/2018	01-810	WILMER NAVAS				X								CAFETERIA BOMBA	PEDIDO MAL ENTREGADO		
10/09/2018	01-893	JULIAN CARABALI			X									FRISBY	PEDIDO MAL ENTREGADO		SE ENTREGO CO2 AL CLIENTE

Toma de la muestra mes Septiembre

*Del total de las quejas (76) del mes de septiembre (21 Pedido mal entregado, 20 Pedido no entregado y 35 otras)

• De los pedidos mal entregados el 86% son por "DESCUIDO DEL ENTREGADOR"

Fuente: Linea de Servicio al Cliente

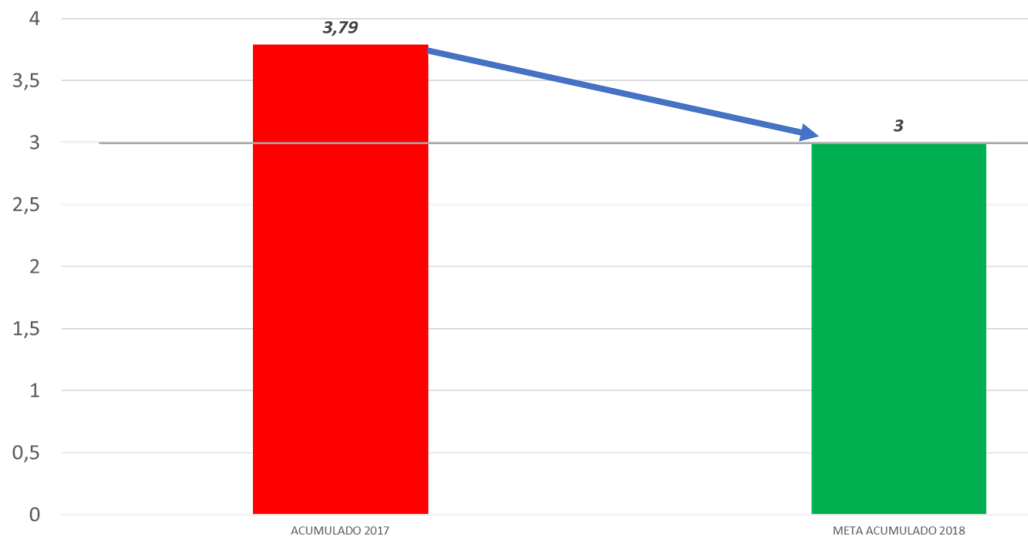
Continuando con el paso 3 del Kaizen se establece que el Indicador de impacto a mejorar se llama Quejas y Reclamos con un Indicador Inicial 3,79 Quejas por 1000 entregas y con una meta de 3 Quejas por cada mil entregas, impactando de manera positiva el nivel de servicio.

Ilustración 13. Indicador de Impacto

Nombre del indicador	Descripción del indicador	Unidad de medida	Valor inicial	(\$)/mes inicial perdida	Valor meta	(\$) Ahorro meta
Quejas de servicio	Numero de quejas/ 1000 clientes	#	3,79	Nivel de servicio	3	Nivel de servicio

Fuente: Diseño de Autor

Ilustración 14. Meta de Recuperación
QUEJAS POR ENTREGAS / 1.000 CLIENTES



Fuente: Diseño de Autor

Continuando con el paso Número 4 del Kaizen en este punto se utilizaron 2 herramientas 5W+2H y 5 POR QUE.

La Herramienta 5W+2H, es una Técnica de análisis de Problemas, con el Objetivo de identificar el problema y no la solución, facilitando la focalización sobre las causas de un problema, para nuestro estudio el análisis mostro como causa del problema, "el cliente se queja al momento de Recibir el pedido, la tendencia variable con un promedio de 33 Quejas mensuales, está relacionado con el entregador y el cliente, el ayudante le entrega un producto diferente al solicitado en el derrotero".

La Herramienta de 5 porque, consiste en la formulación de 5 preguntas que permiten establecer las principales causas que generan el problema, obteniendo como resultado 4 causas principales, lo cual no llevo a realizar una propuesta de 5 acciones aplicadas al proceso de Distribucion Secundaria y permita la mejora del Indicador de Quejas y Reclamos.

Ilustración 15. Análisis de Causa Raíz 5W+2H

¿QUÉ? Qué es lo que esta sucediendo realmente.	El cliente se queja por pedido mal entregado
¿CUÁNDO? ¿DESDE CUÁNDO? Momento en el que sucede el problema	Al momento de entregar el producto
¿CUÁL? Cuál es la tendencia y patrón que tiene el problema Esta tendencia es aleatoria o hay un patrón Crece o decrece	La tendencia es variable con un promedio de 33 quejas mensuales
¿DÓNDE? Dónde observó el problema: Línea, máquina, en qué parte del trabajo o material lo observó	En el lugar de entrega del producto
¿QUIÉN? El problema está relacionado con personas, máquina o el material.	Distribuidor, ayudantes y clientes
¿CÓMO? Describir, plantear como se está presentando la situación, como sucede el problema	El ayudante le entrega un producto diferente al solicitado en el derrotero.
COSTO DEL PROBLEMA Cuánto está costando el problema actualmente?	El costo del problema se ve reflejado en la pérdida de clientes por mal servicio en la entrega de los productos
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	El cliente se queja por pedido mal entregado al momento de recibir el pedido, la tendencia variable con un promedio de 33 quejas mensuales, está relacionado con el entregador y el cliente. El ayudante le entrega un producto diferente al solicitado en el derrotero.

Fuente: Pagina Web Postobon, Recuperado de Universidad Postobon

Ilustración 16. Análisis de 5 por qué?

Opciones / Causas	¿Por qué? 1	¿Por qué? 2	¿Por qué? 3	Acción
1 El cliente se queja por pedido mal entregado al momento de recibir el pedido, en una tendencia creciente y relacionado con el distribuidor, el ayudante le entrega un producto diferente al solicitado en el derrotero.	El entregador no es cuidadoso en el momento de realizar la entrega.	Desconoce el impacto de una mala entrega	No se le realiza seguimiento desde distribución.	1. Divulgación semanal en reunión de todos los entregadores los días lunes. 2. Retroalimentación diaria con las zonas que reportan quejas el día anterior.
2			No se entiende el problema desde su ejecución en el mercado.	3. Realizar salidas al mercado 4. Seguimiento diario con formato de registro y plan de acción. 5. Realizar Solución Inmediata a las quejas

Fuente: Pagina Web Postobon, Recuperado de Universidad Postobon

Para la ejecución de las 5 acciones se realizó una definición del plan de acción, con la descripción de cada acción, lugar de ejecución, responsable, método y tiempo de ejecución.

Este proceso hace parte de los pasos número 5 y 6 de la metodología en ciclo "HACER mediante la implementación del plan de acción.




Tabla 2. Definición Plan de Acción

CUAL	QUÉ	DÓNDE	QUIÉN	CÓMO	CUÁNTO	CUÁNDO	
CAUSA	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	DÓNDE	RESP	MÉTODO	COSTO	P/R	Fecha
1	Divulgación semanal en la reunión de todos los entregadores el día lunes	Distribución	Victor Yepez	Realizar divulgación de resultado de quejas semanal en reunión de distribuidores.	\$ 0		1/10/2018
							15/11/2018
2	Retroalimentación diaria con las zonas reportadas por quejas de servicio.	Distribución	Jose Andres Lemos- Ana Victoria Neira	Solicitar el reporte diario de quejas a sac	\$ 0		15/10/2018
							15/10/2018
3	Realizar salidas al mercado	Distribución	Jose Andres Lemos- Victor Yepez	Visitar a los clientes que reportan quejas para entender el problema.	\$ 0		1/11/2018
							Cada 15 días
4	Seguimiento diario con registro de quejas y plan de acción	Distribución	Jose Andres Lemos- Ana Victoria Neira	Seguimiento y solución diaria de quejas	\$ 0		15/10/2018
							Diario
5	Dar solución inmediata a las quejas de servicio	Distribución	Ana Victoria Neira	Llamar a los clientes a diario para validación de la queja	\$ 0		1/11/2018
							1/11/2018

Fuente: Diseño de Autor

La acción numero 1 consiste en realizar reuniones semanales con los distribuciones, donde se realice divulgación del indicador de Quejas y Reclamos, y se muestre el comportamiento de cada zona, resaltando el buen trabajo de las zonas que no presentan Quejas y Reclamos, y escuchando los casos de las zonas que si presentan Quejas y Reclamos.

Ilustración 17. Contramedida Numero 1

CAUSA 1	CONTRAMEDIDA	RESULTADO
No se realiza el seguimiento oportuno desde distribución	Realizar divulgación de resultado de quejas semanal en reunión de distribuidores.	
FOTO DEL ANTES	FOTO DESPUES DE LA CONTRAMEDIDA	<p>Distribuidores más consientes del indicador de quejas, entienden el impacto de su gestión en la calidad del servicio.</p> 
		

Fuente: Diseño de Autor

La acción número 2 consiste en entregar la Queja o Reclamo, al Distribuidor antes de salir de la planta en horas de la mañana, explicándole verbalmente la causa y motivo de la Queja o Reclamo y la manera como debe ser solucionada en el mismo día, y pidiéndole a distribuidor un plan de acción para que no se repita.

Ilustración 18. Contramedida Numero 2

CAUSA 2	CONTRAMEDIDA	RESULTADO
No se realiza seguimiento desde distribución	Retroalimentación diaria con las zonas reportadas por quejas de servicio.	<p>Los distribuidores que generan quejas de servicio son notificados sobre el reporte diario.</p> 
FOTO DEL ANTES	FOTO DESPUES DE LA CONTRAMEDIDA	
<p>Solo se les entregaba derrotero del día con el documento de las quejas sin realizar retroalimentación.</p> 		

Fuente: Diseño de Autor

La acción Numero 3 consiste, en realizar mayor acompañamiento en el mercado por parte de las zonas críticas, aquellas que presentan mayor número de Quejas y Reclamos en la semana, en esta visita se debe realizar charla con la tripulación sobre las situaciones presentadas, al igual que acompañamiento en el proceso de entrega.

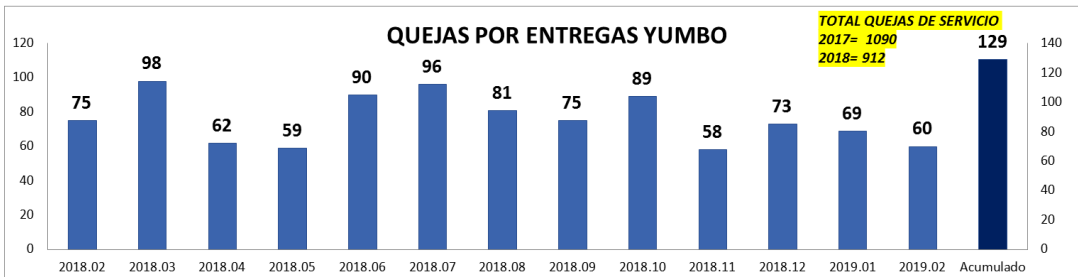
Ilustración 19. Contramedida Numero 3

CAUSA 3	CONTRAMEDIDA	RESULTADO
No se entiende el problema desde su ejecución en el mercado.	Realizar salidas al mercado.	<p>Se interactúa con los clientes y los entregadores entendiendo de una forma más clara la reclamación por un mal servicio.</p> 
FOTO DEL ANTES	FOTO DESPUES DE LA CONTRAMEDIDA	
<p>Las salidas a mercado no tenían un foco en las quejas de servicio.</p> 		

Fuente: Diseño de Autor

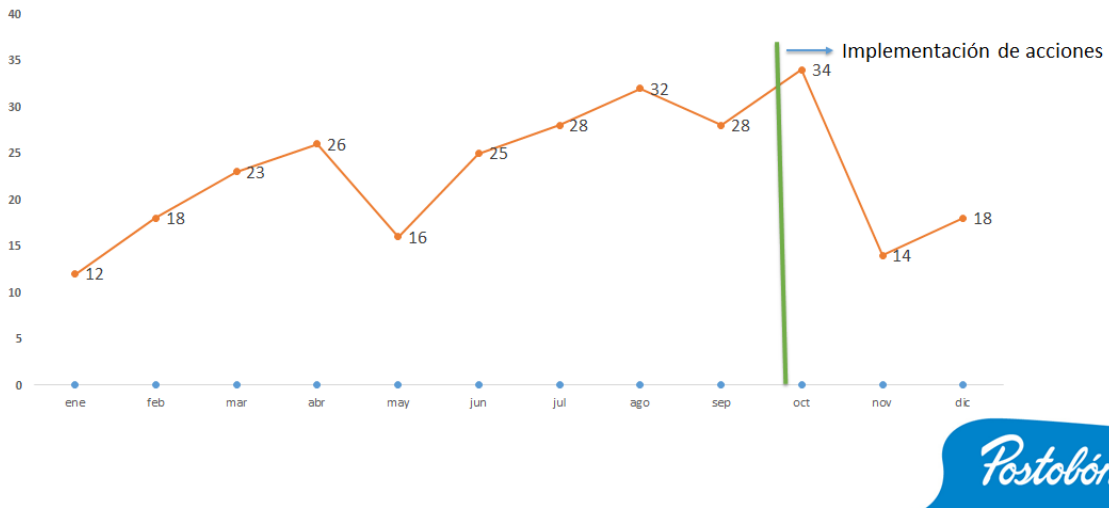
Como acción número 4, se llevara un control de cada Queja y Reclamo, con su respectivo Motivo y Causa, que se relacione directamente con la zona entregadora, y permita tomar acciones en un tiempo máximo de 1 día.

CENTRO:	YUMBO	TABLERO INDICADORES VICEPRESIDENCIA DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN															
CATEGORÍA	INDICADOR	2018												2019			
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ACU	ENE	FEB	ACU
Quejas y Reclamos	# Quejas por entregas / 1.000 clientes	2,26	3,02	3,95	2,48	2,38	3,60	3,79	3,16	2,91	3,39	2,20	2,74	2,99	3,67	2,27	3,47



Fuente: Diseño de Autor

Ilustración 23. Resultado Indicador Quejas y Reclamos



Fuente: Diseño de Autor



4. CONCLUSIONES

Al culminar el presente artículo, orientado a la implementación de la metodología Kaizen al proceso de Distribución Secundaria de la empresa Postobon Yumbo se puede concluir;

Fue crucial para el desarrollo del artículo conocer el funcionamiento de la operación e involucrar todas las partes que aportan a la operación, que se dio con el ejercicio del valla y vea, que permitió salir al campo y conocer el funcionamiento sobre la marcha de los procesos de cargue de mercancía y proceso de entrega de productos, esto permitió identificar oportunidades de mejoras en las diferentes áreas que participan del proceso y tomar acciones correctivas que permitan mejorar el servicio prestado a nuestros clientes, que es una de los enfoques estratégicos de la MEGA, de la compañía.

Fue muy importante contar y tener acceso a las fuentes de información del año 2017 que permitieron identificar la situación actual, mediante la aplicación de gráficos de cascadeos, que permitieron un análisis más gráfico de la información, permitiendo una fácil lectura para quien requiere interpretarlos, se logró identificar las principales causas que generan mayor número de Quejas y Reclamos en el proceso de distribución secundaria de la empresa Postobon Yumbo mostrando como causa principal el descuido del entregador en la entrega de los productos al cliente detallista.

Con herramientas de la metodología Kaizen se logró realizar propuesta e implementación de acciones de mejora al proceso de Distribución Secundaria de la Empresa Postobon Yumbo, las cuales permiten identificar las causas y motivos de manera inmediata, permitiendo un mayor control en el proceso de entrega y acciones inmediatas que permitan una rápida solución y corrección de Quejas, la metodología Kaizen aportó a la mejora del Indicador de Quejas y Reclamos en el Proceso de Distribución Secundaria, pero lo más importante fue la cultura que generó en la parte administrativa del departamento al igual que la parte operativa con los distribuidores de las zonas entregadoras.

Gracias al impacto positivo que se logró en el indicador de Quejas y reclamos y el desarrollo de la metodología, este proyecto se presentó en el Primer Encuentro Kaizen de la planta Postobon Yumbo, Obteniendo el segundo Lugar entre 10 Proyectos.

El mercado cada día es más exigente, y requiere mayor precisión en los procesos de entrega de mercancías, es por esto, que este proyecto queda abierto para seguir con el desarrollo de mejoras en las diferentes causas que hacen que el cliente no este satisfechos con los servicios, como ejemplo podemos realizar un análisis del mal cargue de producto, producto agotados, o no alcanzo a pasar a visitar al cliente donde se puede realizar análisis a los procesos de almacenamiento y ruteo.

REFERENCIAS

- Bobes , A., & Valdez , F. (2014). *Logistic Customer Service in Service Enterprises: Procedures for its Design*. Obtenido de <http://eds.a.ebscohost.com>
- Gharneth, F., & Shams, N. (2017). *Impacto de la co-creacion en la capacidad de innovación y rendimiento de la empresa: un modelo de ecuación estructural*.
- Legiscomex. (14 de Mayo de 2014). *Informe sectorial – Bebidas no alcohólicas en Colombia*. Recuperado el 2018, de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-bebidas-no-alcoholicas-colombia-completo-rci285.pdf>
- Linares, J. (2015). El Proceso Logístico del Transporte. Recuperado el 2018, de http://virtualnet2.umb.edu.co/virtualnet/archivos/open.php/4933/Modulo_1_Gerencia_del_Transporte.pdf
- Miño, G., Moyano, J., & Garcia , A. (2017). *Kaizen en el Gemba de jean para micro empresas textiler Canton Pelileo*. Riobamba.
- Rocca, C. (22 de Agosto de 2016). *Qué son los productos de consumo masivo y sus mejores prácticas*. Recuperado el 2018, de <https://www.iebschool.com/blog/productos-de-consumo-masivo-comercio-ventas/>
- Valenzuela , L., & Martinez, C. (2015). Orientación al cliente, Tecnología de Información y desempeño Organizacional: Caso empresa de consumo Masivo en Chile. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 20, 3-4. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29040281009.pdf>
- Ballou, R. (2004). *Administracion de la Cadena de Suministro*. EEUU: Prentice Hall.