

**Diseño y Documentación Para Implementación del Manual Operacional de
Instrucciones (DPO) en Pilar de Reparto Mediante Metodología Establecida por Ab Inbev
en Cervecería Bavaria.**

Daniel Andrés Peña Peña

Id: 244450

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2018

Diseño y Documentación Para Implementación del Manual Operacional de Instrucciones (DPO) en Pilar de Reparto Mediante Metodología Establecida por Ab Inbev en Cervecería Bavaria.

Daniel Andrés Peña Peña

Id. 244450

Proyecto de grado para optar como requisito para el título:

INGENIERO INDUSTRIAL

Director del Proyecto:

Andrés Felipe Acevedo Ojeda

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2018

Nota de aceptación:

El informe de práctica empresarial titulado “DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL OPERACIONAL DE INSTRUCCIONES (DPO) EN PILAR DE REPARTO MEDIANTE METODOLOGÍA ESTABLECIDA POR AB INBEV EN CERVECERÍA BAVARIA.”, del autor DANIEL ANDRÉS PEÑA PEÑA cumple con los requisitos para optar al título de Ingeniero Industrial.

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bucaramanga, 30 de agosto del 2018

Agradecimientos

Gracias a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos; a mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo a través del tiempo, a mis hermanos por ser el ejemplo a seguir, por estar conmigo y apoyarme siempre; a mis amigos que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional, por compartir los buenos y malos momentos.

Finalmente dar gracias a mis profesores y a la Universidad Pontificia Bolivariana que me ayudaron en mi formación académica; también a Bavaria S.A por brindarme la oportunidad de vivir mi primera experiencia laborar como ingeniero industrial

Tabla de contenido

1. Generalidades de la empresa.....	14
1.1 Descripción de la empresa.....	14
1.2 Estructura organizacional.....	16
1.3 Descripción del área específica de trabajo.....	17
1.4 Reseña histórica	17
2 Diagnóstico de la empresa	20
2.1 Formulación del problema	20
3 Delimitación del problema	22
3.1 Alcance.....	22
3.2 Limitaciones.....	22
4 Antecedentes	23
5 Justificación	24
6. Objetivos	25
6.1 Objetivo general.....	25
6.2 Objetivos específicos.....	25
7. Marco teórico.....	26
7.1 Manual operacional	26
7.2 Optimización de procesos de distribución (DPO).....	27
7.3 Pilar de reparto	28
8 Diseño metodológico	29
9 Resultados y discusión	30
9.1 Diagnóstico.....	30
9.2 Resultados del diagnóstico	31
9.3 Ejecución de la ruta de entrega	43
9.4 Nivel de servicio de la ruta de entrega	45
9.5 Gestión de la calidad.....	50
9.6 Gestión de la productividad de entrega	53
9.7 Gestión de ocupación de la capacidad.....	55
9.8 Gestión de utilización de activos.....	58
9.9 Gestión de las devoluciones.....	59

9.10 Rastreo de rutas	64
9.11 Auditoria documental.....	64
10 Conclusiones y recomendaciones.....	67
Lista de referencias	68

Lista de tablas

Tabla 1. Generalidades Bavaria S.A.....	14
Tabla 2. Lista de clientes.....	55

Lista de figuras

Figura 1. Estructura Organizacional de Distribución de la Regional Oriente.....	16
Figura 2. Descripción del área de distribución de la Regional Oriente.....	7
Figura 3. Casa DPO.....	27
Figura 4. Bloques del Pilar Reparto.....	28
Figura 5. Preámbulo de la herramienta.....	30
Figura 6. Resultados ejecución de la ruta de entrega.....	32
Figura 7. Resultados nivel de servicio de la ruta de entrega.....	33
Figura 8. Resultados gestión de calidad.....	35
Figura 9. Resultados gestión de la distancia.....	36
Figura 10. Resultados gestión de la productividad de entrega.....	37
Figura 11. Resultados gestión de ocupación de la capacidad.....	38
Figura 12. Resultados gestión de utilización de activos.....	39
Figura 13. Resultados gestión de las devoluciones.....	40
Figura 14. Resultados rastreo de rutas.....	41
Figura 15. Resultados mejora de la productividad.....	42
Figura 16. OPL'S ejecución de la ruta de entrega.....	44
Figura 17. Checklist.....	46
Figura 18. Informe de reparto - CD Bucaramanga.....	48
Figura 19. Informe de seguimiento al CDP.....	49
Figura 20. OPL Manejo-Cuidado producto en ruta.....	50
Figura 21. Informe de devoluciones.....	51
Figura 22. OPL Proceso de SAC.....	52
Figura 23. TLP- CD Bucaramanga.....	53
Figura 24. Informe de tiempo en ruta.....	54
Figura 25. Rutero entrega Bucaramanga.....	56
Figura 26. Informe número de PDV.....	56
Figura 27. Acuerdo de nivel de servicio.....	57
Figura 28. Informe utilización de flota.....	58
Figura 29. OPL Proceso de recargue de camiones.....	59
Figura 30. Política de rechazos.....	60
Figura 31. Guía práctica para la gestión de los rechazos.....	62
Figura 32. SOP motivo de rechazo.....	63
Figura 33. myGEOTAB.....	64
Figura 34. Puntuación bloques.....	65

Lista de anexos

Anexo 1. Agenda de visitas.....	69
Anexo 2. Acuerdo del nivel de servicio.....	73

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Diseño y Documentación Para Implementación del Manual Operacional de Instrucciones (DPO) en Pilar de Reparto Mediante Metodología Establecida por Ab Inbev en Cervecería Bavaria

AUTOR(ES): Daniel Andrés Peña Peña

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Andrés Felipe Acevedo Ojeda

RESUMEN

En necesidad de una mejora continua de los procesos de la cervecería Bavaria S.A y el pilar de reparto, se realiza el diseño y la documentación para la implementación del manual operacional de instrucciones Distribution Process Optimisation (DPO) mediante la metodología establecida por Ab Inbev. Dicho manual es la guía autorizada de cómo se deben hacer las cosas al interior de la compañía y nace como una extensión natural del Programa de Optimización de Plantas (VPO) buscando garantizar la sostenibilidad y la mejora de las operaciones. El desarrollo del proyecto comienza con el análisis del diagnóstico inicial que se realizó para conocer el grado de cumplimiento de los requisitos, en el que se encontraba el pilar de reparto; seguido se realiza el diseño del sistema de gestión documental, enfocándose en las actividades desarrolladas en los diez bloques que conforman el pilar, luego se procede a la capacitación del personal con el fin de familiarizarlo con los estándares establecidos por el DPO. Finalmente, se realiza la auditoría documental que permite reconocer el avance en la implementación e identifica las brechas existentes.

PALABRAS CLAVE:

Manual operacional de instrucciones, mejora, documentación, pilar de reparto, auditoría.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Design and Documentation for the Implementation of the Operational Instructions Manual (DPO) at the Delivery Pillar Using the Methodology Established by Ab Inbev in the Bavaria Brewery.

AUTHOR(S): Daniel Andrés Peña Peña

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Andrés Felipe Acevedo Ojeda

ABSTRACT

In the need for continuous improvement in the Bavaria S.A brewery and delivery pillar processes, the design and documentation for the implementation of the instruction manual Distribution Process Optimization (DPO) is carried out using the methodology established by Ab Inbev. This manual is the authorized guide of how things should be done inside the company and was born as a natural extension of the Plant Optimization Program (VPO), seeking to guarantee sustainability and improvement of operations. The development of the project begins with the analysis of the initial diagnosis that was made to know the degree of compliance with the requirements, in which the delivery pillar was found. The design of the document management system is then carried out, focusing on the activities in the ten blocks that make up the pillar, then proceeding to staff training in order to familiarize them with the standards established by the DPO. Finally, a documentary audit is carried out to recognize progress in the implementation and identify the existing gaps.

KEYWORDS:

Operational manual of instructions, continuous improvement, documentation, delivery pillar, audit.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

En la actualidad, el contexto de las organizaciones se encuentra en constante cambio, gracias a diversos factores que buscan la mejora continua y la sostenibilidad de los procesos que se llevan a cabo al interior de cada una. La innovación, nuevas actitudes y nuevas formas de hacer las cosas, ayudan a que una organización logre cumplir con los objetivos y metas trazadas.

Bavaria S.A., en pro de mejorar el desempeño al interior de sus plantas y establecer el mejoramiento continuo de las operaciones, considera necesario la implementación del manual Distribution Process Optimisation (DPO), que nace como una extensión natural de Programa de Optimización de Plantas (VPO), dicho manual es una herramienta clave de gestión en todos los procesos de la empresa puesto que estandariza, monitorea, controla y estudia las brechas que surgen en el día a día.

El proceso de implementación del manual inició con el diagnóstico inicial para conocer el grado de cumplimiento de los requisitos en el que se encontraba el pilar de reparto y luego dio paso al diseño del sistema de gestión documental, enfocándose en las actividades desarrolladas en los 10 bloques que conforman el pilar, a su vez se fue capacitando al personal con el fin de familiarizarlo con los estándares establecidos por el DPO. Finalizando con la auditoría documental que permite reconocer el avance en la implementación e identificar las brechas existentes.

1. Generalidades de la empresa

1.1 Descripción de la empresa

Bavaria es la principal compañía de bebidas del país y una de las marcas con mayor tradición en Colombia. Con más de 128 años de historia, continúa sobresaliendo por la calidad de sus productos y el aporte al deporte, a la preservación del medioambiente, al progreso de las comunidades y al emprendimiento colombiano. Actualmente hace parte de AB-InBev con la cual ha podido ampliar su portafolio de productos ofreciéndoles mejores opciones y nuevas experiencias a los consumidores. (Bavaria, s.f).

Tabla 1.

Generalidades Bavaria S.A

Generalidades de la empresa	
Nombre de la empresa	Bavaria S. A.
Actividad económica	CIIU 1103. Producción De Malta, Elaboración de Cervezas Y Otras Bebidas Malteadas.
Número de trabajadores	Más de 4100 Trabajadores directos, 3500 indirectos.
Dirección	Bavaria Cervecería Bucaramanga Km 4 vía Café Madrid.
Área o departamento para trabajar	Área de Logística, Regional Oriente.
Nombre y cargo del supervisor técnico	Helmuth Koop Diaz/ Gerente T2 regional Oriente.

Fuente: Autor

Misión

Unir a la gente por un mundo mejor

Visión

Diez principios

- **Sueño**

1. Nuestro sueño compartido nos motiva a todos a trabajar en la misma dirección: Unir a la gente por un mundo mejor.

- **Gente**

2. Nuestra mayor fortaleza es nuestra gente. La gente excelente crece en la medida de su talento y es retribuida en consecuencia.

- **Cultura**

3. Seleccionamos, desarrollamos y retenemos a las personas que pueden ser mejores que nosotros. Nos juzgarán por la calidad de nuestros equipos.
4. Nunca estamos completamente satisfechos con nuestros resultados, que son el combustible de nuestra compañía. El foco y la autocomplacencia cero garantizan una ventaja competitiva duradera.
5. El consumidor manda. Servimos a nuestros consumidores ofreciendo experiencias de marca que tienen un papel importante en sus vidas y siempre de una forma responsable.
6. Somos una compañía de dueños. Los dueños asumen los resultados como algo personal.
7. Creemos que el sentido común y la simplicidad generalmente son mejores guías que la sofisticación y la complejidad innecesaria.
8. Controlamos estrictamente nuestros costos para liberar recursos que mantendrán un crecimiento sostenible y lucrativo de nuestros ingresos.

9. Liderar mediante el ejemplo personal es el corazón de nuestra cultura. Hacemos lo que decimos.
10. Nunca tomamos atajos. La integridad, el trabajo duro, la calidad y la responsabilidad son la clave para construir nuestra compañía.

Productos

Los productos de Bavaria se clasifican en 3 grandes grupos:

- Globales, son las marcas Corona, Budweiser y Estella Artois
- Premium, son las marcas Club Colombia negra, Club Colombia roja, Club Colombia dorada y Redd's .
- Core y Maltas, son Águila Original, Águila Ligth, Águila Cero, Poker, Pilsen, Costeña, Costeñita, Cola y Pola y Pony Malta

1.2 Estructura organizacional

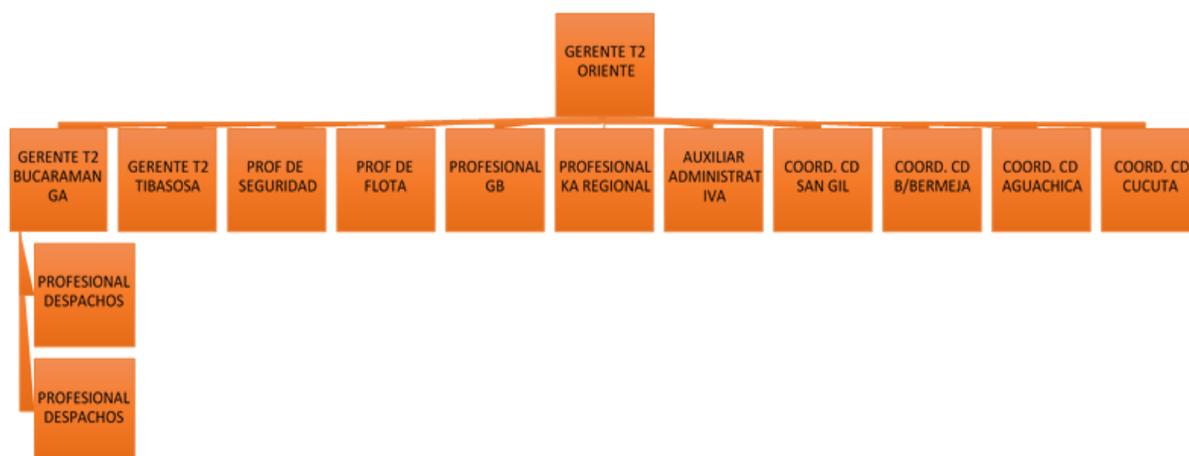


Figura 1. Estructura organizacional de Distribucion de la Regional Oriente

1.3 Descripción del área específica de trabajo

El área de Logística de la regional Oriente comprende 8 centros de distribución (CD), dividido en 2 tipos como se muestra en la figura.

WET DEPOT: cuentan con una planta productiva y poseen la mayor capacidad de hectolitros a transportar.

DRY DEPOT: son centros de distribución con una amplia capacidad de hectolitros, pero con un tamaño menor a los de WET DEPOT.

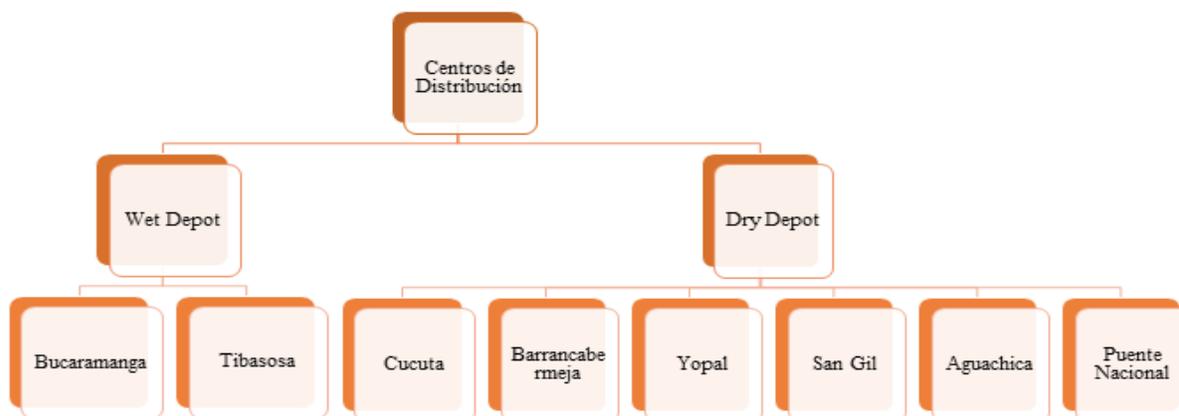


Figura 2. Descripción del Área de Distribución de la Regional Oriente.

1.4 Reseña histórica

A finales del siglo XIX en Colombia se empezaba a hablar sobre la industrialización por lo que surgieron visionarios como los hermanos Leo Siegfried y Emil Kopp Koppel, provenientes de Alemania, llegaron en 1876 a Santander, Colombia. Tres años después, se asociaron con los

hermanos Santiago y Carlos Arturo Castello y conformaron en Bogotá la sociedad Kopp y Castello, quienes el 4 de abril de 1889 adquirieron un lote para la construcción de una fábrica de cerveza por un valor de \$1.200 y así nació la cervecería. En 1890 se disolvió Kopp y Castello naciendo Bavaria Kopp's Deutsche Bierbrauerei e inauguraron la planta de San Diego, en el centro de Bogotá, en este mismo año nacieron las primeras marcas como el Águila Imperial Alemana la cual fue la insignia, Pilsener, Bock Negra, Lager Oscura, Doppel Stout, Tigre, Higiénica y Tres Emperadores. (Bavaria, 2016)

En 1913 se inauguró la cervecería de Barranquilla donde nació la marca más valiosa en el portafolio de Bavaria, conocida como Águila. En diciembre de 1911, para celebrar el primer centenario del grito de Independencia, y en honor a Policarpa Salavarrieta, lanzaron la primera marca popular: La Pola, nombre que se tornaría genérico, desde entonces, para referirse a la cerveza en el país. (Bavaria, 2016)

Después de la Segunda Guerra mundial y el fallecimiento del fundador Leo S. Koop, la empresa fue nacionalizada y los herederos del fundador, así como los técnicos alemanes, salieron de la empresa. En los 60, siguieron con diversificación, cuando el presidente de la compañía era Alberto Samper e incursionó en negocios de construcción y petroquímica y adquirió participación en la Fábrica de Vidrio Colombiano. En esta misma época se lanza al mercado la Club Colombia y en 1967 a cambio de acciones propias, Julio Mario Santo Domingo se hizo dueño de la Cervecería de Barranquilla y Bolívar, creando con esta operación la Cervecería Águila S.A. También realizó integración hacia atrás creando una factoría para producir lúpulo. (Redacción Negocios, 2009, parr.10-12)

A partir del año 2000 y a lo largo del tiempo Bavaria ha desarrollado productos y mercados mediante sus alianzas y sus adquisiciones de otras cervecerías tanto nacionales como

internacionales aumentando su portafolio de productos para varios segmentos de mercado, cambiando empaques e implementando diferentes estrategias de mercadeo.

Desde el año 2016 hace parte de la familia AB-InVeb una organización con operaciones en casi todos los mercados principales de cerveza y con un portafolio ampliado que incluye marcas globales, de múltiples países y locales para ofrecer más opciones a los consumidores. En AB InBev se benefician de una plataforma global geográficamente diversificada, en la cual la estabilidad y la fortaleza de los mercados desarrollados van a equilibrar las oportunidades de crecimiento de las regiones en desarrollo, operando como un sistema COPEC (Colombia, Perú Y Ecuador). (Bavaria, 2016)

Bavaria S.A es la mayor cervecería de Colombia, una de las más grandes de América y la décima en el mundo, su portafolio de bebidas está conformado por cervezas nacionales e importadas, así como otras bebidas sin alcohol, sus marcas son: Águila, Águila Light, Águila Cero, Budweiser, Corona, Club Colombia, Costeña, Costeñita, Pilsen, Póker, Redd's, Stella Artois, Cola & Pola y Pony Malta, la bebida a base de malta sin alcohol. Bavaria tiene una capacidad de producción de aproximadamente 26 millones de hectolitros al año a través de las seis plantas cerveceras, y una participación de 65% del mercado nacional de alcohol; estas plantas están ubicadas en Cali, Tocancipá, Medellín, Barranquilla, Boyacá y Bucaramanga, también operan dos malterías y un fabricante de etiquetas y tapas en Cartagena y Boyacá.

2 Diagnóstico de la empresa

2.1 Formulación del problema

Al concretarse la fusión entre la cervecera belga-brasileña AB InBev y la sudafricana SABMiller, la nueva empresa combinada, que conserva el nombre de AB InBev a nivel mundial, tiene presencia en Colombia a través de Bavaria. Bavaria es una empresa que juega un papel importante y central en el futuro de estas compañías por sus 127 años de tradición y por contar con un mercado muy dinámico. Pese a esto, los directivos de AB InBev, al hacer un análisis de la compañía, aseguraron que, aunque el consumo per cápita de Bavaria es superior al de Ecuador y Perú, sigue siendo bajo en el contexto del resto de la región.

En el proceso de revisión hecho por la nueva sociedad, se hallaron fallas en todas las áreas de la empresa en perjuicio de la mejora continua de las operaciones. En el caso del área de logística, se encontró que Bavaria no contaba con un proceso claro que describiera los pasos que se debían seguir para garantizar la seguridad y eficiencia en los camiones que diariamente salen y llegan. Lo anterior, ha generado gran cantidad de quejas por parte de los clientes, quienes aseguran que en repetidas ocasiones el producto es entregado con una calidad deficiente.

Por otro lado, se identificó que uno de los costos más importantes de distribución es el pago de las horas trabajadas asociados con el equipo de entrega y que este equipo no estaba realizando un seguimiento detallado de la cantidad de cajas que eran entregadas por hora trabajada.

A partir de estos hallazgos se ordenó la implementación del Distribution Process Optimisation (DPO), que nace como una extensión natural de Programa de Optimización de Plantas (VPO). Con el propósito de estandarizar, monitorear, controlar, estudiar y cerrar las brechas que surgen

en los procesos, el DPO toma como base los Programas de Excelencia con los que cuenta AB InBev.

DPO, no es un programa de excelencia, sino un manual operacional de instrucciones. Este manual de Logística busca un cambio en el desempeño al interior de las Plantas y Centros de Distribución (CDs) para establecer las mejores prácticas que garanticen la sostenibilidad y la mejora continua de las operaciones. (Bavaria, 2016).

DPO cubre todo lo necesario para alcanzar el sueño de ser la mejor logística de AB InBev, por lo tanto. El modelo de DPO está representado por una casa con 7 pilares, los cuales son: Gestión, el objetivo de este pilar es el de asegurar que la metodología y las herramientas adecuadas se han implementado para alcanzar nuestros objetivos. Gente, el propósito del pilar es comprobar que todas las áreas (líderes de equipo y sus miembros) están siguiendo los procesos más importantes. Seguridad, el objetivo de la aplicación del pilar es la mejora continua en nuestros resultados en materia de seguridad y a establecer una sólida cultura de la seguridad en todas nuestras ubicaciones. Reparto, el objetivo del Pilar es ayudar y guiar a las Unidades de Negocio a incrementar la productividad a través de la implementación disciplinada y estandarizada de los mejores procesos, apoyados por la tecnología adecuada. Almacenamiento, el objetivo de este pilar es implantar las mejores prácticas en herramientas y técnicas, estableciendo las actividades necesarias para mantener la mejora continua. Planeación, El objetivo principal de este pilar es asegurar que se tiene la metodología y herramientas necesarias para continuar alcanzando nuestras metas y entregar resultados y Flota, el objetivo del pilar de la flota es asegurar que todos los productos sean entregados con seguridad, de manera efectiva, reduciendo costos y asegurando el mejor nivel de servicio a los puntos de ventas. (Bavaria, 2016).

3 Delimitación del problema

3.1 Alcance

El DPO es una guía estándar para establecer las mejores prácticas que garanticen la sostenibilidad y la mejora continua de las operaciones. Sin embargo, la implementación del DPO para los diferentes pilares requiere de un diseño y documentación que se ajuste al contexto de cada empresa y proceso. Este proyecto de grado se centra en dicho ajuste para la implementación del DPO en el Pilar de Reparto de la Cervecería Bavaria S.A.. El proyecto abarca los 10 bloques que constituyen el Pilar: (1) seguimiento en ruta, (2) mejora de la productividad, (3) gestión de distancia, (4) gestión de productividad, (5) gestión de ocupación de la capacidad, (6) gestión de la utilización de activos, (7) gestión de las devoluciones (8) ejecución de entrega en ruta, (9) nivel de servicio de entrega en ruta, y (10) gestión de la calidad.

3.2 Limitaciones

Este proyecto no considera la implementación del DPO en su totalidad, pues el tiempo estimado para dicha implementación supera el tiempo de permanencia de la práctica empresarial. Además, algunos de los planes de mejora en los procesos y estrategias que se implementarán dependen de la disposición y compromiso de los demás equipos de logística para poder obtener resultados satisfactorios para la organización.

4 Antecedentes

Desde octubre de 2016, Bavaria es parte activa de la familia ABInBev, organización con operaciones en casi todos los mercados de cerveza, con un portafolio ampliado que incluye marcas globales, de múltiples países y locales para ofrecer más opciones a los consumidores. (Bavaria, s.f).

Hoy en día es la principal compañía de bebidas del país y una de las marcas con mayor tradición en Colombia. Con más de 128 años de historia, continúan sobresaliendo por la calidad de sus productos y el aporte al deporte, a la preservación del medioambiente, al progreso de las comunidades y al emprendimiento colombiano. Como parte del proceso de integración de todas las zonas, se lanzó la implementación de DPO, sigla que traduce en español Optimización de Procesos de Distribución. (Bavaria, s.f).

El viaje de DPO inició en abril, con los lanzamientos en los 3 CDs piloto, CD Autosur en Colombia, CD Motupe en Perú y CD Pascuales en Ecuador. Con la participación de personal propio y de terceros, en estas localidades se han colocado la camiseta de DPO e iniciado el cambio hacia una nueva forma de operar. (Bavaria, s.f).

A partir de mayo, DPO también se vive en todas las operaciones de COPEC con la implementación del pilar de Seguridad, en las cuales buscan alcanzar la meta del 64% y derivado de ello se reducirá significativamente la accidentalidad. Por otra parte, algunos CDs han desplegado proactivamente iniciativas para avanzar en los demás pilares, realizando foros locales y entrenamientos específicos. (Bavaria, s.f).

Para apoyar estas iniciativas, a partir del mes de marzo recibirán una guía de cómo implementar progresivamente DPO, dedicando un boletín semanal a 1 estándar mandatorio de Seguridad y a 1 estándar mandatorio de otro pilar. Allí se compartirán las herramientas

necesarias para su correcta implementación y las experiencias recogidas en los CDs piloto. (Bavaria, s.f).

5 Justificación

A través de este proyecto en Bavaria, se reforzaría el proceso de reparto y se podría consolidar la cultura de mejora continua y los principios de una manera sencilla, práctica y al alcance de todos, ya que el DPO busca y pone en primer lugar la calificación de todos los pilares con puntajes específicos buscando alcanzar la excelencia. Debido a que el manual se basa en “el cómo hacer”, el resultado que se espera con su implementación para las operaciones es la capacidad de garantizar el logro de los indicadores clave de rendimiento, el alcance de las metas y finalmente mejorar el EBITDA de AB InBev.

Además, el implementar el Manual específicamente en el pilar de reparto es importante para lograr resultados globales para AB InBev, ya que la distribución directa es un canal de ventas importante en el mundo. En donde la fuerza, la habilidad y el compromiso son fundamentales para mantener su presencia en el mercado.

6. Objetivos

6.1 Objetivo general

Ajustar el diseño y la documentación para la implementación del Manual Operacional de Instrucciones (DPO) en el Pilar de Reparto mediante la metodología establecida por AB InBEV, para aportar a una cultura de mejora continua capaz de garantizar el logro de los objetivos organizacionales.

6.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico para identificar el grado de cumplimiento del Pilar de Reparto frente a la implementación del manual DPO.
- Diseñar un sistema de gestión documental de las actividades desarrolladas en los bloques del Pilar de Reparto, para establecer las mejoras que garanticen el cumplimiento de los requisitos establecidos en el DPO.
- Capacitar al personal directamente relacionado con el Pilar de Reparto con el fin de familiarizarlo con los estándares establecidos por el DPO y propiciar la trascendencia de la implementación en el mediano y largo plazo.
- Ejecutar una auditoría documental en los diez bloques que comprenden el pilar de entrega para identificar las brechas existentes en la implementación del manual.

7. Marco teórico

7.1 Manual operacional

En el corazón de un negocio que se maneja a base de sistemas, está el manual de operaciones. Es la guía autorizada de cómo se hacen las cosas en su negocio. Para que un Manual de Operaciones sea eficaz debe cubrir todos los aspectos relativos al negocio. Además, el contenido no puede ser ambiguo ya que debe servir como instrumento de formación y referencia a todos los miembros de la cadena. La información ha de ser precisa y detallada para que quien lo lea no le surja ninguna duda sobre qué tiene que hacer y cómo.

Existen algunos criterios básicos que se deben tener presentes en el momento de realizar un Manual de Operaciones:

- *Facilidad de uso*: debe resultar sencillo y rápido encontrar la información que se busca en el Manual. Es conveniente utilizar un sistema de títulos, subtítulos e índices.
- *Facilidad de comprensión*: el lenguaje ha de ser inteligible y el estilo de expresión ha de facilitar la lectura.
- *Aspecto atractivo*: el manual es un reflejo de la profesionalidad del franquiciador y forma parte de la imagen de marca, por lo que estéticamente debe resultar impecable.
- *Fácil de mantener al día*: al repartir la información en el Manual se ha de tener en cuenta que no resulte demasiado complejo en el momento de actualizarlo (E-Myth México, 2017).

7.2 Optimización de procesos de distribución (DPO)

DPO, sigla que traduce en español Optimización de Procesos de Distribución. No es un programa de excelencia, sino un manual operacional de instrucciones. Este manual de Logística para T1 y T2* busca un cambio en el desempeño al interior de las Plantas y Centros de Distribución (CDs) para establecer las mejores prácticas que garanticen la sostenibilidad y la mejora continua de las operaciones. (Bavaria, 2016).

DPO cubre todo lo necesario para alcanzar el sueño de ser la mejor logística de AB InBev, por lo tanto, DPO “Es la única cosa a hacer”. El modelo de DPO está representado por una casa con 7 pilares, los cuales permiten alcanzar los resultados. Dos de los pilares transversales que sostienen la estructura son: Gestión y Gente. Los cinco restantes son los pilares técnicos: Seguridad, Reparto, Almacenamiento, Planeación y Flota. (Bavaria, 2016).



Figura 3. Casa DPO.

El proceso de evolución de DPO permite el reconocimiento de los progresos de cada operación hacia la excelencia y el compromiso del equipo en la búsqueda de la excelencia. El compromiso del equipo a todos los niveles es fundamental para el éxito de DPO y lograr la excelencia. (Bavaria, 2016).

7.3 Pilar de reparto

El objetivo de este pilar es ayudar y orientar a las unidades de negocio para aumentar la productividad de la entrega a través de una implementación disciplinada de lo que es mejor en los procesos, con la ayuda de la tecnología adecuada.

Lo que busca es lograr:

- El costo más bajo de la distribución (VLC y FLC)
- La mejor ejecución de distribución y calidad del producto disponible
- El mejor nivel de servicio para los PDV (plazos de entrega, mezcla de producto, tamaño de la orden, la pérdida de producto, etc.)

Hay varias actividades importantes para el funcionamiento de las actividades de distribución, tales como conducir, seguridad, entrega, facturación, control, carga, descarga, entre otros. Además, otras actividades vitales para apoyar y controlar la operación. En este pilar, las actividades que se producen en la distribución se dividen en bloques. El enfoque de esta sección es el de garantizar que el procedimiento y la ejecución de una correcta distribución para conseguir nuestros objetivos y entregar los resultados a través de la implementación de procesos estandarizados, indicadores de desempeño y sistema de gestión. (Bavaria, 2016).

El pilar de reparto consta de los siguientes bloques:



Figura 4. Bloques del Pilar de Reparto.

8 Diseño metodológico

Este proyecto es de tipo descriptivo ya que su propósito es detallar y especificar las actividades que se realizan en el pilar de reparto. El levantamiento de la información se realizará por medio de la observación, informes realizados por cada uno de los empleados y documentos suministrados por la empresa. Para el análisis se utilizarán instrumentos como herramientas ofimáticas, matrices, formatos, actas de reunión y demás.

El estudio de esta investigación se llevará a cabo en la ciudad de Bucaramanga – Santander, en Bavaria S.A y se toma en cuenta al personal que labora en el área de logística.

9 Resultados y discusión

9.1 Diagnóstico

Teniendo en cuenta los procesos, procedimientos y documentos del Pilar de Reparto se procedió a elaborar un formato de recolección de información mediante el diseño de una herramienta, para definir qué requisitos se cumplen y cuáles no. De tal modo se procede al diligenciamiento de esta información obteniendo evidencia documental del cumplimiento o no de los requisitos del manual de operaciones DPO mediante la aplicación de una auditoría documental.

Herramienta diagnóstico

Esta herramienta contiene los requisitos del manual de operaciones, el cumplimiento de estos se evalúa a partir de una escala de 0, 1 y 3, su calificación se determina dependiendo de la documentación existente y la evidencia que la organización demuestre. A continuación, en la figura 5 se muestra el formato de la herramienta que permitió realizar el diagnóstico que servirá para la preparación de futuras auditorías y por supuesto, para la mejora continua de la organización.

No	PREGUNTAS	VERIFICACIÓN	EXPLICACIÓN DE LA PUNTUACIÓN	PUNTUACIÓN
DELIVERY PILLAR				8%
				0%
1,0	EJECUCIÓN DE LA RUTA DE ENTREGA			0%
2,0	NIVEL DE SERVICIO DE LA RUTA DE ENTREGA			0%
3,0	GESTIÓN DE CALIDAD			0%
				11%
4,0	GESTIÓN DE LA DISTANCIA			33%
5,0	GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE ENTREGA			0%
6,0	GESTIÓN DE OCUPACIÓN DE LA CAPACIDAD			0%
7,0	GESTIÓN DE UTILIZACIÓN DE ACTIVOS			23%
8,0	GESTIÓN DE LAS DEVOLUCIONES			0%
				14%
9,0	RASTREO DE RUTAS			15%
10,0	MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD			13%

Figura 5. Preámbulo de la herramienta.

La herramienta se realizó en el programa Excel y se compone de 10 ítems, correspondientes a cada uno de los bloques del Pilar de Reparto. Por otra parte, de cada ítem se despliegan sub-ítems con la descripción detallada de los requisitos de cada bloque.

En el primer ítem se encuentra todo lo referente a la ejecución de la ruta, en el segundo ítem lo relacionado con el nivel de servicio de la ruta de entrega, el tercer ítem corresponde a la gestión de calidad, el cuarto ítem hace referencia a la gestión de la distancia, el quinto ítem menciona la gestión de la productividad de entrega, el sexto ítem la gestión de ocupación de la capacidad, en el séptimo ítem se menciona todo lo relacionado a la gestión de activos, para el octavo ítem la gestión de las devoluciones, el noveno ítem menciona el rastreo de rutas y por último el décimo ítem la mejora de la productividad.

En la primera columna está la enumeración de cada uno de los ítems y sub-ítems, en la segunda columna las preguntas de los requisitos, la tercera columna corresponde a la verificación de los requisitos, la cuarta columna a la escala de la puntuación y su respectiva explicación y en la quinta y sexta columna se diligencia la puntuación dada por el auditor.

9.2 Resultados del diagnóstico

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los bloques del Pilar de Reparto. En ejecución de la ruta de entrega se encuentra que el personal de reparto conoce los procesos de salida de camiones, entrega en los PDV (puntos de venta) y llegada de camiones, pero no están documentados, ni son monitoreados los PI (indicador de rendimiento). Además, la rutina matinal con los conductores responsables de reparto no está implementada, por lo tanto, la puntuación para este ítem fue del 0%. Ver figura 6.

No	PREGUNTAS	VERIFICACION	EXPLICACION DE LA PUNTUACION	PUNTUACION
1.0	EJECUCIÓN DE LA RUTA DE ENTREGA			0%
1.1	Existe un proceso claro que describa los pasos a seguir cada mañana, donde se asegure una salida a ruta segura y eficiente? El proceso de salida a ruta está integrado en el proceso general de ejecución de la entrega?	Se revisa la documentación del proceso de salida de rutas (desde que el camión llega, hasta que sale del CD) para asegurarse que el proceso es parte de la ejecución de la ruta de entrega del CD. Hay un PI para revisar de forma diaria si el proceso se está ejecutando de forma correcta y se ejecuta la inspección de seguridad antes de la salida. Revisa que solo existe un proceso de entrega. Se revisa con los empleados si conocen los pasos importantes en el proceso de la salida de rutas. PI: Tiempo interno matutino (desde que el conductor llega, hasta que sale de la agencia).	0 - No está implementado un proceso de entregas 1 - Se ha desarrollado un proceso de entregas, pero no se da seguimiento al tiempo de salida de rutas. 3 - El proceso de entregas está implementado y se le da seguimiento diario al tiempo de salida de rutas.	0
1.2	El proceso de entrega considera paso a paso cómo se debe ejecutar la entrega a los clientes a nivel CD? El proceso está claramente desplegado para que todos los repartos puedan verlo todos los días? Están definidos los PI's para medir el tiempo de entrega en cada POC?	Se revisa la documentación del proceso de entrega a los clientes para asegurarse que el proceso es parte de la ejecución de la ruta de entrega del CD. Se verifica que el proceso de entrega está en un lugar visible, así como SOP y OPLs (estanda de operacion y leccion de un punto) Se revisa con los empleados si conocen los pasos importantes en el proceso de entrega a los clientes. Se valida con el supervisor de reparto / analista roadnet si conocen el tiempo estándar de entrega de cada uno de los diferentes tipos de clientes que el CD define. PI: Tiempo calle.	0 - El proceso de Entrega a Clientes no está documentado o no es seguido 1 - El proceso de Entrega a Clientes está documentado, pero la gente realmente no lo conoce. No se le da seguimiento diario al tiempo calle con el equipo de distribución. 3 - El proceso de Entrega a Clientes está documentado, es conocido, está colocado en un lugar visible y es seguido por el personal de entrega. Se le da	0
1.3	Existe un proceso claro que describa los pasos a seguir en las tardes, donde se asegure un regreso de ruta segura y eficiente? El proceso de regreso de ruta está integrado en el proceso general de ejecución de la entrega?	Se revisa la documentación del proceso de regreso para asegurarse que el proceso de llegada de rutas es parte de la ejecución de la ruta de entrega del DC. Revisa las políticas de crédito y devoluciones con todos los empleados. Verifica que los pasos para manejar el efectivo y otras formas de pago de los clientes estén claramente definidos. Verifica con los empleados que ellos conozcan los pasos más importantes en el Proceso de Llegada de los Camiones. Verifica si ha sido definido el tiempo estandar (PI) PI: Tiempo interno vespertino (desde la llegada del camión al DC hasta que se haya concluido el último paso del proceso de entrega de ruta).	0 - No hay un Proceso de Llegada de Camiones definido 1 - El Proceso de Llegada de Camiones está definido, pero no se le da seguimiento al tiempo interno vespertino 3 - El Proceso de Llegada de Camiones está definido, es claro para los empleados y se le da seguimiento diario al tiempo interno vespertino.	0
1.4	¿Está implementado de manera estructurada un Proceso de Ejecución de Ruta de Entrega? ¿El proceso está documentado y disponible para que todos los lugares de trabajo aplicables lo puedan revisar? Las horas calle están controladas y existen reglas claras para que el reparto sepa que hacer en caso de desviación contra el plan? Los principales PIs de éste proceso se revisan de forma diaria en la junta matutina.	El proceso tiene que estar definido en el mapa de procesos y los pasos de ejecución necesitan estar definidos en el SOP y OPL. Revisa el Proceso de Ejecución de la Ruta de Entrega con la gerencia del DC. Entrevista a los supervisores de distribución secundaria. Verifica con los empleados si han sido capacitados en el proceso de la ejecución de la entrega. Entrevístate con los repartos y ayudantes y verifica los conocimientos de seguridad. Todos los empleados que conducen un vehículo conocen y entienden los requisitos relativos a no utilizar teléfonos celulares (voz y mensajes de texto) mientras manejan, el uso del cinturón de seguridad, las reglas internas de tráfico y el uso de PPE (Equipo de Protección Personal, por sus siglas en inglés). Entrevista a 5 empleados para comprobar sus conocimientos. Todos los conductores tienen una licencia de conducir y un registro de la licencia de conducir válido y actualizado. KPI a revisar: Jornada laboral e implementación de GOPs Participa en la junta matutina y verifica si los principales PIs y KPIs se están controlando(seguridad, horas calle, tiempo interno, devoluciones, productividad, etc...	0 - No está implementado un proceso de entregas y no hay junta matutina implementada. 1 - Se ha desarrollado un proceso de entregas, pero aún no está implementado. La junta matutina no está estandarizada y se detecta desviación en jornada laboral (tiempos internos y horas calle) 3 - El proceso de entregas está implementado y es entendido y seguido por todos los empleados de entrega la junta matutina está implementada, el material está estandarizado y se comparten los resultados con el reparto. La jornada laboral está controlada.	0
1.5	¿Las 3 principales actividades del proceso de entrega se monitorean y auditan de forma regular?	El proceso de entrega debe ser el único tipo de proceso que puede ser aplicado por el equipo de distribución y los conductores. Verifica las auditorías internas a los 3 procesos de distribución(Salida a ruta en la mañana, ejecución de la ruta de entrega y llegada de rutas en la tarde). Verifica la frecuencia de las auditorías (Debe ser semanal) Verifica el uso del OWD digital para consolidar los resultados. Verifica si los resultados de las auditorías son consolidadas y se tienen planes de acción Entrevista a los operadores y supervisores para conocer la mejora y cómo está ayudado a mejorar la ejecución de ruta de entrega.	0 - No hay un seguimiento del proceso 1 - Se auditan los procesos pero los resultados no son consistentes 3 - Los procesos son auditados y los resultados son consistentemente favorables	0

Figura 6. Resultados ejecución de la ruta de entrega.

Para el nivel de servicio de la ruta de entrega se encontró que el equipo de reparto hace las visitas al mercado, pero estas visitas no están estandarizadas y no se les hace seguimiento con una lista de verificación. Los conductores no cuentan con una herramienta que les permita dar retroalimentación de las novedades presentadas durante el reparto al equipo de trabajo; por lo cual el resultado de este ítem fue de 0%. Ver figura 7

No	PREGUNTAS	VERIFICACION	EXPLICACION DE LA PUNTUACION	PUNTUACION
2.0	NIVEL DE SERVICIO DE LA RUTA DE ENTREGA			0%
2.1	<p>El equipo de reparto tiene reuniones semanales para planear las visitas (OWDs) a mercado con un foco especial a GAPS detectados ?</p> <p>¿El equipo de entrega tiene una calendarización estándar que incluye visitas semanales para dar seguimiento a POCs (Puntos de Venta, por sus siglas en inglés)?</p> <p>¿El equipo de entrega visita POCs con Checklists de Productividad o Checklists de Nivel de Servicio o Checklists de Seguridad?</p>	<p>Revisa si el equipo de entrega tiene una calendarización estándar para visitar POCs junto con el reparto durante la ejecución de la entrega con una frecuencia definida y un enfoque claro de la visita (ejemplo del foco se deben presentación en la agenda estándar del equipo: seguridad, devolución, quejas, desviación en los tiempos, temas de calidad)</p> <p>Los supervisores de ruta deben visitar los POCs por lo menos dos veces a la semana.</p> <p>Revisa los checklist usadas en la ruta; debe de haber checklists relacionados con la Productividad, Niveles de Servicio y Seguridad.</p> <p>Revisa la retroalimentación en estos checklists (Pls, acciones, Retroalimentación al Roadnet) y si se discuten en las juntas regulares.</p> <p>Verifica si los OWDs/visitas</p> <p>Verifica si los OWDs/visitas estan planeadas en base a los resultados semanales y las acciones estan ligadas al foco de la visita (Ejemplo: devoluciones, productividad, otros). Revisa la efectividad de la ejecucion de las reuniones de planeacion semanal</p> <p>Revisa la evolucion de los KPIS/Pls relacionados al foco de la visita/auditoria</p> <p>Check evolution of the KPIS/Pls related to the focus of the audit</p> <p>MCL: Management Checklist SCL: Supervisor Checklist</p>	<p>0 - No hay proceso estandar para la visita de los clientes</p> <p>1 - Hay un proceso implementado para visitar a los clientes pero el checklist no esta siendo utilizado o no hay planes de acción y/o retroalimentacion</p> <p>3 - El proceso está implementado y se le da seguimiento, y hay planes de acción implementados que se pueden demostrar y son claramente discutidos en las reuniones y se da retroalimentacion</p>	0
2.2	<p>¿Los conductores tienen alguna herramienta o proceso estandarizado para dar retroalimentación del cliente a la gerencia de ABI cuando se les requiere? ¿La retroalimentación de los conductores se analiza dentro del DC y se establecen acciones?</p>	<p>Revisa los medios de comunicación. Los asuntos y la retroalimentación deberán tener una gran visibilidad a través de todos los niveles de la organización.</p> <p>La retroalimentación debe de ser analizada en las juntas regulares y se deben establecer planes de acción.</p> <p>La retroalimentación del reparto debe incluir comentarios de los clientes y sugerencias del personal, principalmente retroalimentación sobre cómo mejorar el punteo de la ruta (mantener el enfoque en obtener las ventanas de servicio para los POC con el fin de mejorar el proceso de ruteo y nivel de servicio).</p>	<p>0 - No hay ninguna retroalimentación</p> <p>1 - Se da retroalimentación cuando es solicitada, pero no hay un análisis o una retroalimentación regular</p> <p>3 - Se da una retroalimentación en una base y un formato determinados y se generan planes de acción</p>	0
2.3	<p>¿La operación da seguimiento a las razones (de distribución) que impactan CDP?</p>	<p>Revisa que la operación separe las razones de CDP: Devoluciones, cancelación de órdenes por algún problema en la distribución, otras.</p> <p>Revisa qué razones se definieron y si son usadas para definir un plan de acción cuando CDP está por debajo del objetivo.</p>	<p>3. CDP está claramente abierto en razones y son usadas para definir un plan de acción para cerrar gaps.</p> <p>1. Las razones se definieron, pero no se da seguimiento o no está muy claro cómo usarlas para cerrar gaps.</p> <p>0. No hay razones para explicar CDP</p>	0

Figura 7. Resultados nivel de servicio de la ruta de entrega.

En cuanto a la gestión de calidad se encontró que el personal posee conocimiento sobre la calidad en el proceso de entrega y lo ejecuta, pero esta no está documentada. Para las quejas y reclamos no se ha especificado un procedimiento para darlo a conocer de forma clara al equipo de trabajo. Por otro lado, para las devoluciones no se ha definido un proceso de calidad para garantizar el registro y control de estas. Por último, no se le hace seguimiento diario a los indicadores que se ven impactados por las devoluciones. El puntaje para este ítem fue del 0%. Ver figura 8.

No	PREGUNTAS	VERIFICACION	EXPLICACION DE LA PUNTUACION	PUNTUACION
3.0	GESTIÓN DE CALIDAD			0%
3.1	Existe un proceso claro que asegure la calidad durante la ejecución de la ruta de entrega? ¿Está claro para el equipo de distribución cómo asegurar la calidad de los productos en el mercado? ¿Hay un proceso claro de cómo manejar las devoluciones al regresar al DC?	<p>Revisa que haya un proceso que defina cómo debe asegurarse la calidad durante el proceso de entrega (ejemplo - manejo correcto del producto, prevenir malos comportamientos con el producto, calidad en el camión, otros). Revisa si estos están definidos en SOPs y OPLs.</p> <p>Revisa si el equipo de reparto saben como identificar si el producto esta en buenas condiciones para ser entregado.</p> <p>Revisa que el reparto y los ayudantes fueron capacitados en la calidad de producto (Revisa la matriz de habilidades y el plan de capacitacion)</p> <p>Revisa si hay un proceso que el reparto aplique para identificar y registrar de forma diaria el producto que se regresa del mercado por algún problema de calidad.</p>	<p>0 - No hay conceptos de calidad durante la ejecución del proceso de entrega.</p> <p>1 - La calidad es clara durante la ejecución de la entrega, pero no se ejecuta en la operación.</p> <p>3 - El proceso de calidad está claramente ejecutado en el proceso de entrega y la gente lo conoce y lo lleva a cabo.</p>	0
3.2	¿Existe un proceso claro mediante el cual los clientes pueden compartir sus quejas y preocupaciones y se les rastrea y da seguimiento a esas quejas de forma periódica? ¿Existen planes de acción para atender las quejas de los clientes?	<p>Verifica que el proceso de quejas de clientes esté visible a todos los clientes, ya sea en las facturas o en el equipo de entrega, o en los uniformes o en algún otro lugar visible.</p> <p>Verifica que haya un seguimiento de las quejas: Que los KPI (Indicadores Clave de Desempeño, por sus siglas en inglés) estén definidos y que se les de seguimiento en las juntas regulares (quejas nuevas y la resolución de quejas ya existentes)</p> <p>Verifica los planes de acción para la mejora en los resultados y la implementación de las GOPs</p>	<p>0 - No hay proceso implementado</p> <p>1 - Existen algunos GAPs en la comprensión del proceso de quejas de los clientes. El proceso esta en el lugar pero el KPI no es monitoreado. Las GOPs para quejas de los clientes no están siendo monitoreados</p> <p>3 - Todos los empleados comprenden el proceso de quejas. Proceso en sitio, el KPI es monitoreado y tiene planes de acción para la mejora de resultados. Las GOPs para quejas de los clientes están siendo monitoreadas e implementadas.</p>	0
3.3	El equipo de distribución tiene una agenda estandarizada que incluya visitas para monitorear la calidad con el cliente y en los camiones, así como la aplicación de OWD respecto a la calidad ?	<p>Revisa los MCLs/ SCLs .</p> <p>Revisa si tienen visitas para control de calidad y es parte de una rutina.</p> <p>Revisa si la Calidad es un foco claro en la reunion de planeacion semanal</p> <p>Revisa la existencia de un OWD con temas específicos que cubran la calidad de producto durante la entrega.</p>	<p>0 - No existe un checklist estandar para MCL/SCL que incluya visitas a los clientes/revisión de camiones para controlar los estándares de calidad</p> <p>1 - Existe un checklist estandar para MCL/SCL, pero no se usa o se usa pero no se tiene retroalimentación</p> <p>3 - Existe un checklist estandar para MCL/SCL que incluye visitas a los clientes y revisión a los camiones para controlar los estándares de calidad, los checklist son aplicados y se tiene claramente retroalimentación en las reuniones estandar.</p>	0
3.4	¿Existe un proceso publicado para registrar y gestionar las devoluciones por calidad en el producto cuando ellos regresan al DC?	<p>Revisa si hay un proceso que el reparto aplique para identificar y registrar de forma diaria el producto que se regresa del mercado por algún problema de calidad.</p> <p>Revisa si es claro como debe ser manejado el producto que regresa al DC principalmente por un tema de calidad.</p> <p>Revisa si existe un lugar definido de manera estandarizada e identificada en el almacén para el producto devuelto (Producto que regresa de mercado en buenas condiciones); devoluciones por calidad de producto; producto dañado con el cliente.</p> <p>Debe haber un proceso definido para controlar la cantidad y calidad de los productos cuando el repartidor regresa y reglas para enviar el producto para colocar correctamente el producto (Area de picking, Reempaquetado, Mermas, Otros)</p>	<p>0 - No hay un proceso de calidad definido para garantizar el registro y control de las roturas</p> <p>1 - El proceso de calidad para registrar las roturas en ruta esta definido pero no esta implementado o seguido por la operacion</p> <p>3 - El proceso de calidad para registrar las roturas en ruta esta definido y esta implementado.</p>	0
3.5	¿Existe un proceso publicado para monitorear la cantidad diaria de producto dañado durante la entrega? ¿Existen motivos asociados con las causas principales de daños en el producto? ¿Las pérdidas reportadas están siendo monitoreadas en el KPI de calidad de distribución como parte del proceso MCRS?	<p>Valida y revisa el proceso de MCRS.</p> <p>Revisa el desempeño del KPI de calidad de distribución.</p> <p>Revisa la existencia de una base de datos para analizar las roturas (Causa, Tipo, Cantidad, Otros.)</p> <p>Verifica los planes de acción definidos para cerrar las brechas.</p> <p>Definición global del KPI: % del producto que sufre daños de forma parcial o completa (en Hls) durante la distribución que origine un retrabajo o merma, como función del volumen total cargado en los camiones en el mes, se expresa en ppm (partes por millón)</p> <p>No incluye: producto dañado en el almacén antes de la salida de camiones del almacén no debe ser incluido en este cálculo. Devoluciones hechas por los clientes de producto en el mercado no deben ser incluidas en éste cálculo.</p> <p>Revisar las GOPs globales de calidad en distribución.</p>	<p>0 - No hay un monitoreo diario del producto dañado durante la entrega. Con resultados de GOP < 50%</p> <p>1 - Existe un monitoreo diario, pero no se revisa de rutina el KPI como parte de los procesos MCRS. con un resultado de GOP entre 50% y 75%</p> <p>3 - Existe un monitoreo diario del producto dañado durante la entrega, publicado y con evidencia de acciones correctivas. Resultado de GOP > 75%</p>	0
3.6	Tiene el equipo de distribución como rutina con el área de calidad (De zona o regional) la revisión de los KPIs de calidad	<p>Revisa si el DC/Zona tiene por lo menos la rutina mensual para revisar con el área de calidad de la zona: Temas/Incidentes de calidad, Quejas de los clientes, Resultado de DQI (Delivery Quality Index) o PEEM, resultados de los OWDs u otros.</p> <p>Revisa los KPIs/PIs y su evolución y planes de acción</p>	<p>3 - El CD tiene una rutina consistente con el área de calidad. Los KPIs/PIs son revisados de manera regular y se mantienen.</p> <p>1 - El CD tiene una rutina de revisión de manera esporádica con el área de calidad, Los KPIs/PIs NO son revisados de manera regular</p> <p>0 - No se tiene evidencia de alguna rutina implementada con el área de calidad para revisar los principales indicadores de calidad en la distribución secundaria</p>	0

Figura 8. Resultados gestión de calidad

En la gestión de la distancia, se pudo evidenciar que el presupuesto de kilómetros está planeado y se conocen las unidades asignadas al CD pero este no es revisado con frecuencia y no es comparado con el kilometraje real vs el planeado. En cuanto a la ubicación, no se está actualizando de forma periódica, pero el proceso ya está definido. El puntaje para este ítem fue del 33%. Ver figura 9.

No	PREGUNTAS	VERIFICACION	EXPLICACION DE LA PUNTUACION	PUNTUACION
4.0	GESTIÓN DE LA DISTANCIA			33%
4.1	¿Ha sido planeado un presupuesto para las unidades asignadas a un CD en las que se planean las millas/KM y se toma en cuenta el costo de distribución? ¿Este presupuesto es revisado con frecuencia? ¿Puede el equipo de distribución mostrar como este presupuesto está compuesto?	Revisa con el contratista el presupuesto actual y determina si se ha presupuestado un número de Millas / KM para cada DC Revisa si el presupuesto de Km está ligado a los costos de distribución, incluyendo combustible y mantenimiento. Revisa como fue construido el presupuesto de KM (Considerando la ejecución de KM/Millas del año pasado) Revisa BU vs AC de los KM	0 - No hay presupuesto 1 - El presupuesto está planeado por localidad, pero no está relacionado con combustible, rentas, arrendamientos y costos de suministro o el equipo de distribución no puede explicar claramente como se compone este presupuesto 3 - El presupuesto está planeado por localidad y está ligado al combustible, rentas, arrendamientos y costos de suministro y el Km real es igual o menor al presupuestado asi como el equipo de distribución puede explicar claramente como está compuesto el presupuesto	1
4.2	La información de la ubicación está siendo actualizada con un base diaria / semanal / mensual?	Revisa el proceso para validar que la información real de millas/KM, tiempos de entrega es usada en la operación. Es válido tomar información de las listas de control de salida, GPS, otros.	0 - No se obtuvo información 1 - Hay un proceso definido para obtener información, pero no está funcionando. 3 - Hay un proceso definido para obtener información y funciona.	1
4.3	¿Los resultados reales de KM para cada DC se rastrean para ser comparados con el presupuesto (de la herramienta de ruteo) de ese sitio? ¿El CD tiene un monitoreo de algún indicador acerca de la desviación de KM en una base diaria o semanal? ¿Es la desviación de kilómetros un foco claro en la reunión semanal de planeación para la ejecución de OWDs? ¿Se implementan planes de acción para cerrar las brechas identificadas en el análisis para este KPI?	Revisa los KPIs mostrando los KM reales por DC contra los KM presupuestados por DC, Se le da seguimiento al KPI de Km promedio por viaje real VS planeado (de roadnet) de forma diaria, semanal y mensual Debe haber un PI definido que muestre el porcentaje de rutas que logran la meta definida por roadnet Revisa el registro de acciones que muestra las acciones realizadas para cerrar las brechas Revisa si hay aplicación de OWDs basados en los resultados semanales, Revisa si la aplicación de OWD definió acciones correctivas	0 - No hay rastreo o presupuesto de KMs 1 - Las KMs se rastrean, pero no son revisadas regularmente de manera diaria y semanal contra el presupuesto (Sin action log y aplicación de OWDs) 3 - Las KMs se rastrean y se revisan regularmente de manera diaria y semanal contra el presupuesto (Con planes de acción claros y ejecución de OWDs)	1

Figura 9. Resultados gestión de la distancia.

En la gestión de la productividad de entrega se encontró que no está implementado un seguimiento a las cajas entregadas por hora trabajada, por otro lado, el tiempo en ruta es

conocido, pero éste no es monitoreado de manera periódica, por lo tanto, la puntuación para este ítem es de 0%. Ver figura 10.

No	PREGUNTAS	VERIFICACION	EXPLICACION DE LA PUNTUACION	PUNTUACION
5.0	GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE ENTREGA			0%
5.1	¿Hay un rastreo implementado dando seguimiento a las cajas entregadas por hora trabajada (hrs calle) y su resultado se revisa de manera regular? (Productividad de entrega (TLP)) Cuando se identifican las brechas, ¿hay planes de acción claramente definidos implementados para cerrar esas brechas?	Revisa el rastreo de Cajas 24 pack por Hora Hombre trabajada (ejemplo: Cajas/Horas hombre laboradas = Productividad de Entregas) Revisa si se entiende el concepto de equivalente de cajas y si el KPI se sigue de esta forma. Revisa los planes de acción asociados a las brechas en el KPI en la Productividad de Entrega. Revisa las GOPs globales de productividad laboral en transporte.	0 - No hay un KPI implementado. Resultado GOP < 50% 1 - Hay un KPI implementado, pero no hay planes de acción implementados para cerrar las brechas. Resultado de GOP entre 50% y 75% 3 - Hay un KPI implementado y planes de acción implementados para cerrar las brechas. Resultado GOP < 75%	0
5.2	¿Existe una medición y monitoreo de cajas entregadas por hora trabajada (Jornada Completa) y este resultado es revisado de manera regular? (Productividad Total) Cuando se identifican GAPs son definidas claramente acciones para cerrar esas brechas?	Revisar el seguimiento de casos equivalentes por hombre-hora trabajada (viaje total) (Equivalentes de casos / Horas-hombre trabajadas = Productividad total del transporte Compruebe si el equipo de entrega analiza cómo mejorar el tiempo interno y la hora de salida para mejorar la productividad total del transporte. Revisar los planes de acción asociados con las brechas de KPI en productividad de entrega	0 - No se realiza un seguimiento de KPI. 1: se realiza un seguimiento del KPI, pero no se establecen planes de acción para cerrar las brechas. 3 - Se hace un seguimiento del KPI y se establecen planes de acción para cerrar las brechas.	0
5.3	¿En las juntas se analiza y da seguimiento al resultado de FTE por camión? Cuando se identifican brechas hay planes de acción claros para cerrarlas?	Revisa que se realice el análisis FTE por camión al menos una vez a la semana. Revisa los planes de acción asociados a las brechas de este KPI.	0 - El KPI no se monitorea 1 - El KPI se monitorea, pero no hay planes de acción para cerrar las brechas. 3 - EL KPI se monitorea y se ejecutan planes de acción para cerrar las brechas.	0
5.4	El tiempo de ruta es medido y monitoreado en las juntas estandarizadas? Cuando hay brechas de tiempo entre el tiempo planeado y el tiempo real se identifican y se definen planes de acción para cerrarlas?	Compara el tiempo promedio real en ruta (timepo desde que el camión deja el DC para iniciar la entrega hasta el regreso del mercado al DC) vs el tiempo en ruta promedio planeado por Roadnet todos los días. Verifica el PI de % de rutas que alcanzaron el tiempo planeado por roadnet Revisa los planes de acción para cerrar las brechas detectadas.	0 - El KPI no se monitorea 1 - El KPI se monitorea, pero no hay planes de acción para cerrar las brechas. 3 - EL KPI se monitorea y se ejecutan planes de acción para cerrar las brechas.	0

Figura 10. Resultados gestión de la productividad de entrega.

Para la gestión de ocupación de la capacidad, se encontró que cuentan con el listado de todos los clientes del CD pero no con el tipo de equipo que se necesita para entregar el producto. Las cajas entregadas por cliente y el numero de clientes visitados por camión, no estan siendo monitoreadas, por lo tanto la puntuación para este ítem es del 0%. Ver figura 11.

No	PREGUNTAS	VERIFICACION	EXPLICACION DE LA PUNTUACION	PUNTUACION
6.0	GESTIÓN DE OCUPACIÓN DE LA CAPACIDAD			0%
6.1	¿Hay una lista que muestre a todos los clientes de los DCs y qué tipos de equipos se necesitan para entregar a ese cliente? ¿Se incluye en la lista la ventana de servicio de los clientes, donde cada POC puede recibir a los camiones y algun otro dato para la entrega (Frecuencia de visita, direccion, telefono, otros)? ¿Hay un proceso implementado para actualizar esta lista de manera regular y usar esta información en el plan de acción para mejorar la capacidad y también la productividad?	Revisa la lista de clientes mostrando los tipos de equipos que se necesitan para entregar a cada cliente . Revisa que la lista incluya a los clientes a los que se les puede entregar en segundas vueltas. Verifica que existan ventanas de servicio para clientes o informacion adicional para la entrega Revisa el proceso para actualizar la lista e identificar los requerimientos de nuevos clientes Si la información de la base de datos está disponible, revisar si está actualizada en el sistema con el impacto correcto en Roadnet (principalmente en las ventanas de tiempo)	0 - No existe una lista 1 - Existe una lista mostrando clientes, los tipos de equipos requeridos para sus entregas y las ventanas de servicio. Sin embargo, no hay un proceso implementado para actualizar la lista 3 - Existe una lista mostrando clientes, los tipos de equipos requeridos para sus entregas y las ventanas de servicio y hay un proceso implementado para actualizar la lista	0
6.2	Se monitorea la entrega de cajas entregadas por viaje y se le da seguimiento en las juntas estandarizadas? ¿Cuándo se identifican brechas se generan planes de acción para cerrarlas?	Revisa el seguimiento de Cajas por viaje (Cajas 24 pack por viaje). Revisa los planes de acción asociados a cerrar los gaps del KPI (Cajas por viaje). Checa las GOPs de ocupación de la capacidad del camión global Revisa en roadnet si los camiones estan respetando las cargas de acuerdo a su capacidad Nota: Esta pregunta no puede ser 3 si se encuentran irregularidades referente a camiones con sobrecarga	0 - There is no KPI tracked. With GOP < 50% 1 - KPI is tracked but there are no action plans to close gaps. With GOP between 50% and 75% 3 - KPI is in place and action plans are clearly defined when gaps are found. With GOP > 75%	0
6.3	Se mide y se da seguimiento al número de POCs por camion durante las juntas mandatorias? ¿Cuándo se identifican brechas se generan planes de acción para cerrarlas?	Revisa las MCRS y verifica el desempeño del KPI de POCs por viaje. Revisa el criterio de la definición del objetivo y revisa los planes de acción.	0 - No hay KPI 1 - Se da seguimiento al KPI pero no hay planes de acción para cerrar las brechas 3 - Se da seguimiento al KPI y se definen planes de acción cuando se encuentran brechas.	0
6.4	Tiene el CD una rutina o un SLA para asegurar la capacidad de ocupacion de acuerdo al drop size en días criticos	Revisa la existencia de un SLA con ventas y cualquier otro para garantizar el drop size minimo para los días criticos en la semana y cuando aplique una segunda vuelta. Revisa el seguimiento y la evolucion de los acuerdos y su impacto en la capacidad de ocupacion	0 - No se mide el KPI 1 - El KPI es monitoreado pero no hay planes de accion definidos para cerrar brechas 3 - El KPI esta definido y hay planes de accion claramente definidos para cerrar las brechas encontradas	0

Figura 11. Resultados gestión de ocupación de la capacidad.

En la gestión de utilización de activos se encontró, que el indicador de utilización de la flota está siendo monitoreado periódicamente, pero no existen planes de acción para cerrar las brechas existentes. Para el proceso de recargues (segundos viajes) se evidenció que es conocido, pero no está documentado y publicado con el equipo de reparto. Por lo tanto, la puntuación para este ítem es 23%. Ver figura 12.

No	PREGUNTAS	VERIFICACION	EXPLICACION DE LA PUNTUACION	PUNTUACION
7.0	GESTIÓN DE UTILIZACIÓN DE ACTIVOS			23%
7.1	El KPI de utilización de flota es medido y se le da seguimiento en las juntas?	Revisa el seguimiento del KPI de utilización de flota Revisa que los planes de acción generados cierren las brechas de éste KPI Considera que este KPI debe comparar la flota real vs la flota planeada mensualmente por el simulador de flota.	0 - No hay un KPI implementado. 1 - Se da seguimiento al KPI pero no hay planes de acción para cerrar las brechas. 3 - Se da seguimiento al KPI y existen planes de acción claros para cerrar las brechas.	1
7.2	¿El equipo de entrega tiene un proceso estructurado para las recargas? ¿Este proceso está documentado y disponible?	Revisa el uso del proceso recargas y los detalles con la gerencia del DC. Revisa la documentación detallada del proceso e identifica cada paso. Checa si existe un SOP y/o un SLA con los clientes internos. Es importante que el proceso considere el tiempo que el equipo puede permanecer en la calle durante las recargas.	0 - No existe un proceso de recargas. 1 - El proceso existe, pero no es claro y no es del dominio del equipo de reparto. 3 - El proceso de recargas es claro, está disponible, es claro y está logrando resultados.	1
7.3	¿El equipo de distribución hace un análisis profundo acerca de la utilización de vehículos cuando el CD no logra la meta?	Considera que este KPI debe comparar la flota real frente VS flota planeada cada mes con la ayuda del simulador de flota Revise si el equipo de entrega analiza el cumplimiento pronosticado semanal y mensual, la estacionalidad, el índice de la curva de ventas y la eficiencia del proceso de dimensionamiento.	0 - No existe un análisis 1- Existe un análisis pero no hay planes de acción claramente definidos 3- Existe un análisis claro y planes de acción con foco a cerrar brechas identificadas y lograr los resultados esperados	0

Figura 12. Resultados gestión de utilización de activos.

En cuanto a la gestión de las devoluciones, se encontró que no existe una política definida para las devoluciones de la distribución y no está implementado un proceso para registrar, de manera correcta las devoluciones. Por otro lado, la comunicación que se tiene con los clientes internos en cuanto a devoluciones no es la más adecuada y no se lleva un control sobre estos canales. No existe un indicador implementado para darle seguimiento periódico a las devoluciones. Por lo tanto la puntuación para este ítem es 0% . Ver figura 13.

No	PREGUNTAS	VERIFICACION	EXPLICACION DE LA PUNTUACION	PUNTUACION
8.0	GESTIÓN DE LAS DEVOLUCIONES			0%
8.1	¿Está implementada una política de devolución de la distribución? ¿Está claro para el equipo de distribución cómo manejar una devolución en el POC? ¿Está incluido en la política como registrar una devolución en el DC?	Revisa que exista una política de devoluciones en el DC. Revisa si contempla todos los pasos desde que el POC rechaza el pedido hasta que el camión sale al siguiente POC. ¿El proceso de devolución es claro entre el reparto y el DC? Revisa con los repartos si conocen el proceso.	0 - No existen políticas de devolución implementadas 1 - Las políticas de devolución están implementadas, pero no cubren todos los artículos que se pueden regresar y no hay adherencia a ellas ni actualización. 3 - Las políticas de devolución están implementadas y cubren todos los artículos que se pueden regresar, hay adherencia a ellas y están actualizadas.	0
8.2	¿Hay un proceso implementado para asegurar que las devoluciones se registran de manera correcta? ¿Las devoluciones se reflejan en la factura a nivel POC? ¿Las devoluciones se muestran en cantidades de moneda local así como en cajas devueltas?	Revisa el seguimiento de las devoluciones de los clientes. ¿Las devoluciones están claramente indicadas? Valida el proceso de auditoría que se usa para verificar la precisión de las devoluciones facturadas	0 - Las devoluciones no están siendo monitoreadas y registradas a nivel factura 1 - Las devoluciones son registradas y monitoreadas a nivel factura, pero no se rastrean las causas raíz 3 - Las devoluciones son registradas y monitoreadas y se revisan las causas raíz.	0
8.3	¿Hay KPIs implementados a los que se rastrea y se da seguimiento cada día/semana/mes para asegurar la ejecución adecuada? Cuando se identifican brechas, ¿se usan las herramientas adecuadas para cerrar dichas brechas (planes de acción / reportes de anomalías / GAPA / PDCA)	Valida el seguimiento de los KPIs de devoluciones en juntas regulares Revisa el rastreo de los KPIs de devoluciones Verifica los planes de acción implementados para cerrar las brechas Verifica si se revisan las GOPS globales de devoluciones.	0 - No se rastrean los KPIs de devoluciones. Con GOP < 50% 1 - Los KPIs se rastrean, pero no hay planes de acción implementados para cerrar las brechas. Con GOP entre 50% y 75% 3 - Los KPIs se rastrean y hay planes de acción implementados para cerrar las brechas. Con GOP > 75%	0
8.4	¿Hay una comunicación adecuada con el cliente interno apropiado acerca de KPI/resultados en el KPI relacionado?	Revisa los medios de comunicación. Los KPIs de devoluciones deben de tener una gran visibilidad en todos los niveles de la organización. Si se necesita, se deberá establecer un SLA (Acuerdo de Niveles de Servicio, por sus siglas en inglés) con el cliente interno relativo a las devoluciones. Es importante comunicar los resultados de devolución al equipo de reparto de forma adecuada (repartos / ayudantes)	0 - No hay comunicación con los clientes internos 1 - El canal de comunicaciones está implementado, pero no se han desarrollado los planes de acción 3 - El canal de comunicaciones está implementado y los planes de acción han sido desarrollados	0
8.5	Se tiene un indicador definido para medir diariamente el desempeño de las devoluciones? ¿Está siendo monitoreado de forma diaria y los resultados revisados regularmente?	Verifica si está definido un PI para revisar la efectividad del rastreo de devoluciones (Ej: # de órdenes recuperadas / # de órdenes rechazadas). Valida que el PI es monitoreado diariamente (Ej: SIC, tableros, etc). Revisa los planes de acción. Para CDs con resultado en el KPI de devoluciones por debajo de 0.8% o menos de 10 pedidos devueltos por día, esta pregunta es NA	0 - El PI no se monitorea. 1 - El PI se monitorea por rutina, pero no se analiza. 3 - El PI se monitorea y se generan planes de acción para cerrar los GAPS.	0

Figura 13. Resultados gestión de las devoluciones.

Para el rastreo de rutas, se encontró que el monitoreo de las rutas está implementado, pero no se generan planes de acción para cerrar las brechas entre el kilometraje planeado vs el ejecutado, además no han implementado nuevas tecnologías para mejorar la ejecución de entrega y no se

cuenta con un indicador para medir estas implementaciones. Por lo tanto, la puntuación para este ítem fue de 15%. Ver figura 14.

No	PREGUNTAS	VERIFICACION	EXPLICACION DE LA PUNTUACION	PUNTUACION
9.0	RASTREO DE RUTAS			15%
9.1	Cuando hay brechas entre lo planeado por los ruteadores y la ejecución del reparto respecto al kilometraje se realiza un análisis ruta por ruta para comparar kilometraje real vs el kilometraje planeado para detectar la causa raíz?	<p>Revisa el análisis ruta por ruta del km real vs el km planeado por lo menos una vez a la semana.</p> <p>Verifica los planes de acción.</p> <p>Revisa el impacto de los cambios en RoadNet y en la ejecución; además verifica cómo es el procedimiento.</p> <p>Revisa la evolución del KPI/PI, Km real VS KM Planeado, revisa los viajes con alta desviación</p>	<p>0 - No hay rastreo del rendimiento de ruta implementado.</p> <p>1 - El rastreo del rendimiento de la ruta está implementado, pero no se generan planes de acción para cerrar las brechas. El KPI/PI no se mantiene o tiene una evolución negativa</p> <p>3 - El rastreo del rendimiento ruta por ruta se ejecuta y se generan planes de acción para cerrar las brechas. EL KPI/PI se mantiene o tiene una tendencia positiva</p>	1
9.2	¿Cuándo hay brechas entre lo planeado por Roadnet y la ejecución de los repartos respecto al tiempo en ruta se realiza un análisis ruta por ruta para comparar el tiempo real vs el tiempo planeado para encontrar la causa raíz?	<p>Revisa el análisis ruta por ruta del tiempo real vs el tiempo planeado por lo menos una vez a la semana.</p> <p>Verifica los planes de acción.</p> <p>Revisa el impacto de los cambios en RoadNet y en la ejecución; además verifica cómo es el procedimiento.</p> <p>Revisa la evolución del KPI/PI: EL promedio de tiempo ejecutado en ruta VS el planeado por roadnet, tiempo por ruta VS planeado, tiempo por cliente (el último definido por el área de tech&sales)</p>	<p>0 - No hay rastreo del rendimiento de ruta implementado.</p> <p>1 - El rastreo del rendimiento de la ruta está implementado, pero no se generan planes de acción para cerrar las brechas. El KPI/PI no se mantiene o tiene una evolución negativa</p> <p>3 - El rastreo del rendimiento ruta por ruta se ejecuta y se generan planes de acción para cerrar las brechas. EL KPI/PI se mantiene o tiene una tendencia positiva</p>	1
9.3	El CD usa algún tipo de tecnología para mejorar la ejecución de entrega?	<p>Revisa si el equipo de distribución está usando algún tipo de tecnología (ejemplo: Foxrot/Sistema de telemetría) para mejorar el desempeño de la ejecución de la ruta</p> <p>Entrevista al repartidor y revisa si puede explicar cómo la aplicación de tecnología le ayudan en la ejecución diaria de entrega</p>	<p>0 - No hay alguna tecnología implementada</p> <p>1 - Hay tecnología implementada en el CD (en menos del 70% de las unidades), pero el repartidor no puede explicar claramente cómo se usa y cómo le sirve</p> <p>3 - Existe una solución tecnológica (en 70% o más de las rutas) y los repartidores saben cómo utilizarla claramente</p>	0
9.4	¿El DC tiene KPI definidos claramente para medir el rendimiento de la solución tecnológica? ¿Estos KPI son monitoreados de manera rutinaria? ¿DC está monitoreando los resultados de estos KPI y definiendo plan de acción para cerrar las GAP?	<p>Verifique si el CD tiene KPI para monitorear el rendimiento del Sistema Tecnológico alineado con la Rutina de CD (principalmente Junta matutina, Junta logística diaria, Junta de planificación semanal). (ejemplo: cumplimiento de secuencia, otros)</p> <p>Compruebe si existe una relación clara entre los KPI y los PI seguidos en esas reuniones. Verifique si los objetivos de KPI / PI están claramente alineados con el plan de implementación del proyecto tecnológico.</p> <p>Compruebe si los conductores conocen los objetivos y cómo contribuyen al éxito del proyecto</p> <p>Verifique si DC usa las herramientas de gestión en caso de desviaciones de KPI / PI (Action log, OWD, Reporte de anomalías, etc)</p>	<p>0 - No hay KPI / PI definidos a nivel CD</p> <p>1 - Hay KPI / IP definidos a nivel CD, pero el CD no puede mostrar claramente la gestión de los resultados o los conductores no pueden explicar cómo contribuyen al éxito del proyecto.</p> <p>3 - Hay KPI / PI claramente definidos a nivel CD, el CD puede mostrar claramente la gestión de los resultados y los conductores pueden explicar cómo contribuyen al éxito del proyecto</p>	0

Figura 14. Resultados rastreo de rutas.

Por último, en cuanto a la mejora de la productividad se evidenció que el CD hace comparaciones de los indicadores (KPI'S) de manera periódica, pero no existen planes de acción para hacer mejoras a corto y largo plazo, en cuanto al “benchmark” no se evidencio ningún avance. Por lo tanto, la puntuación para este ítem es 15%. Ver figura 15

No	PREGUNTAS	VERIFICACION	EXPLICACION DE LA PUNTUACION	PUNTUACION
10.0	MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD			15%
10.1	¿Se comparan los KPIs con otros DCs de manera anual (o más frecuentemente)? ¿Se desarrollan planes de acción para implementar mejores prácticas aprendidas de otras agencias para impulsar la mejora en la productividad?	Revisa los documentos donde los KPIs se comparan contra DCs externos e internos. Revisa los KPIs más relevantes para Entrega (Ocupación de la Capacidad, Utilización de la Flota, otros). Verifica los planes de acción.	0 - No, no hay evidencia 1 - Se realiza la comparación de los KPI, pero no hay evidencia de que se compartan las mejores prácticas o no hay planes de acción para una mejora a largo plazo. 3 - Sí, hay un proceso de comparación implementado, basado en KPIs y hay evidencia de que las mejores prácticas de otras instalaciones han sido incorporadas.	1
10.2	Con base en el "benchmark" de actividades, ¿existe un plan a largo plazo de seguridad, productividad y calidad con recomendaciones para futuros proyectos de CAPEX?	Verifica la existencia de un plan de largo plazo (1-3 años) para mejorar la productividad, con las necesidades esperadas de CAPEX identificadas. Revisa el uso de CAPEX del año en curso para el incremento de productividad. Revisa si las mejores practicas de la zona o global han sido replicadas en la operación para incrementar la productividad.	0 - No, no hay evidencia 3 - Sí, existe un plan y propone iniciativas para mejorar los KPIs de productividad, cuantificando los costos y los ahorros. 1 - Existen algunos planes, pero las mejoras sobre los KPIs, los costos y los ahorros no están cuantificados.	0
10.3	Mejora de proceso y KPI / Pis - ¿Puede el CD mostrar y explicar que el control del proceso ha aumentado y mejorado los KPI? ¿Puede DC explicar claramente cómo la estandarización de la entrega ayudó a esos indicadores?	Revisa si la estandarización de procesos ha mejorado la ejecución de la entrega, (considera todos los procesos - Entrega en ruta, salida a calle, llegada en la tarde, gestión de la tecnología, calidad, etc) Revisa si las actualizaciones a los SOPs, planes de capacitación y acciones derivadas de la aplicación de OWDs están mejorando claramente los resultados Revisa la evolución y mejora de los indicadores de sustentabilidad en el reporte mensual, revisa los reportes de KPIs y sus tendencias	0 - No, no hay prueba de mejora 1 - El proceso ha sido mejorado, pero el CD no puede mostrar una clara mejoría de los indicadores (por lo menos 1 indicador de sustentabilidad ligado a la mejora del proceso de entrega realizado año tras año) 3- Clara mejoría del proceso e indicadores después de la estandarización de la entrega (mas de un indicador de sustentabilidad vinculado a la mejora del proceso de entrega realizado año tras año)	0

Figura 15. Resultados mejora de la productividad.

A continuación, se presenta el plan de mejora propuesto para el cierre de brechas identificadas en cada uno de los ítems del diagnóstico anterior.

9.3 Ejecución de la ruta de entrega

Se documentó el proceso de salida de camiones mediante un procedimiento operativo estándar (SOP), haciendo el seguimiento a los conductores responsables de ruta (RR), desde el momento en que ingresan al centro de distribución hasta que salen los vehículos al mercado. Seguido a esto se creó una lección de un punto (OPL) con el paso a paso y el tiempo establecido para cada una de las actividades del proceso, esto con el fin de capacitar al personal y estandarizar el proceso de tal manera que se realice de forma segura y cumpliendo los procedimientos establecidos. Adicionalmente la OPL fue publicada en el lugar de reunión diaria de los conductores.

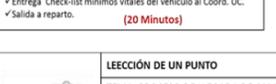
El proceso de entrega en el punto de venta se documentó mediante un procedimiento operativo estándar (SOP), haciendo el debido seguimiento a los conductores (RR) y auxiliares de reparto al momento de entregar el producto al cliente, siguiendo los protocolos asociados a calidad, servicio al cliente y oportunidad en la entrega. Continuo, se creó una lección de un punto (OPL) con el paso a paso de cada una de las actividades, en busca de garantizar la correcta ejecución del proceso y socializarla con el personal a cargo de estas actividades. Además, la OPL fue publicada en el lugar de reunión diaria.

En el proceso de entrega se realiza además el seguimiento al indicador de tiempo en ruta, cuya fórmula es: *Tiempo en Ruta = Tiempo de Llegada – Tiempo de Salida*; para alimentar las variables del indicador se creó un informe que reúne los datos del rastreador satelital de los camiones, que arroja la hora de llegada y de salida del centro de distribución. Este informe se realiza todos los días y es socializado en las reuniones matinales del equipo de reparto.

Por último, en el proceso de llegada de camiones al centro de distribución al igual que en los dos procesos anteriores se documentó mediante un proceso operativo estándar (SOP) y se hizo el

seguimiento a los vehículos desde que ingresan al centro de distribución hasta que salen los conductores responsables de ruta (RR). De igual manera se creó una OPL del paso a paso de cada una de las actividades, con el fin de garantizar la correcta finalización de la ruta de reparto en el CD, de manera que se aseguren los procesos de devolución de activos, la liquidación de la ruta y además se dio a conocer y se capacitó al personal a cargo de estas actividades.

A continuación, en la figura 16 se evidencian las OPL'S realizadas para cada uno de los procesos de la ejecución de la ruta de entrega.

		LECCIÓN DE UN PUNTO TEMA: PROCESO DE SALIDA DE CAMIONES FECHA: 02 MAYO 2018 PREPARADO POR: HERNÁN PÉREZ	OPL : DPO DELIVERY – CD BUCARAMANGA	
PROCESO DE SALIDA DE CAMIONES				
1. Ingreso, Reunión Diaria y Verificación uso de EPP'S ✓ Se registra ingreso del conductor al CD ✓ Revisa que use los EPP adecuados (gafas-casco-botas-chaletos) ✓ Participa activamente en las reuniones matinales. ✓ Se realiza prueba de Alcohometría  <p>(25 Minutos)</p>	2. Proceso : Recojo del Kit ✓ Solicita tu HH, impresora portátil y papel térmico. ✓ Revisa que los datos del HH sean correctos.  <p>(10 Minutos)</p>			
3. Verificación y Documentación Obligatoria ✓ Imprime tu inventario de camión, reclama documentos y compáralo con el alistamiento de carga sin no existe diferencia firma el documento. ✓ Revisa que la carga física y el alistamiento sean iguales (excepto ALMAVIVA); si existe diferencia informe al SUP. OL no olvides usar siempre tus EPP's.  <p>(10 minutos)</p>	4. Inspección de vehículo ✓ Realiza la inspección de la flota (diligenciar check list de mínimos vitales)  <p>(10 a 15 minutos)</p>			
		5. Control en Vigilancia ✓ Verificación de la carga Segundo Cuento, Funcionarios OL y UC. (excepto ALMAVIVA) ✓ Entrega Check-list mínimos vitales del vehículo al Coord. UC. ✓ Salida a reparto.  <p>(20 Minutos)</p>		

		LECCIÓN DE UN PUNTO TEMA: PROCESO DE ENTREGA EN EL PDV FECHA: 02 MAYO 2018 PREPARADO POR: HERNÁN PÉREZ	OPL : DPO DELIVERY – CD BUCARAMANGA
PROCESO DE ENTREGA EN EL PDV MINORISTA			
1. PLANEACION > Revisar y Respetar las secuencias y Franjas Horarias de los PDV que aparecen en el Ruteo.			
2. PROTOCOLO DE ENTREGA > Verifique en la HH las actividades Programadas para el cliente. > Saludar cordialmente y por el nombre al CLIENTE. > Informe y verifique con el Cliente el pedido (cantidades, Referencias y condición de pago)**. > Pregunte al cliente donde y como desea que se ubique el Producto. > Verificar Rotación de las Fechas de Vencimiento del Producto. > Revisar y clasifique con el cliente el envase a recibir. > Verifique con el cliente las cantidades y referencias entregadas. > Genere la Factura o el Documento Equivalente y realice el cobro. > Entregue la Documentación al cliente y solicite firma de los originales. > Verifique en la HH el cierre de todas las Actividades. > Despídase del cliente cordialmente.			
** Si el cliente no quiere recibir el pedido, comunicar al Coordinador del U.C para que module con el Profesional de Despachos.			
Para las Mo consulta, llamar al Supervisor 317- 5159412.(Aplica para Leon Leon) 311- 2363253.(Aplica para Almaguiva)			

		LECCIÓN DE UN PUNTO TEMA: PROCESO DE LLEGADA DE CAMIONES FECHA: DD/MM/AAAA PREPARADO POR:	OPL : DPO DELIVERY
PROCESO DE LLEGADA DE CAMIONES			
Ingreso a CD ✓ Para ingresar al CD debemos contar con todos nuestros EPP's ✓ No olvidar que la velocidad máxima es de 20 km/h dentro del CD ✓ En el proceso de ingreso, se debe registrar correctamente el KM final en la HH ✓ Abrir cortinas, soltar correas para que se realice la verificación del producto y/o envases			
Devolución de Materiales ✓ Transitar por el CD siempre por las vías peatonales. ✓ Entrega de HH al Operario de recibo para realizar Check In. (devoluciones de PT, PFN y envases). ✓ Firma de reporte Check In Entregado; debes quedarte con una copia			
Sincronización y Entrega de Valores ✓ Se abre la caja y se realiza recaudo (Efectivo y Depósitos) ✓ Sincronizar HH con información de transacciones realizadas en ruta. ✓ Ubicar KIT de HH e impresora en su respectivo Locker cargando. ✓ Reporte de Pre-Liquidación, Consignación y Reporte de Diferencias			
Liquidación y Entrega de Documentos ✓ Entregar reporte de liquidación, reporte de diferencia de cajas, documentos comerciales (NC-COMODATOS), recibo de cobranzas y de préstamos de envases. ✓ Entregar FORMATOS PFN (en caso de atención a Supermercados)		 <p>* Se debe de realizar para cada transporte</p>	

Figura 16. OPL'S ejecución de la ruta de entrega

9.4 Nivel de servicio de la ruta de entrega

Para este ítem se estandarizó una agenda de visitas, para cada uno de los profesionales de despachos a los puntos de ventas, con una frecuencia definida de dos días por semana para cada uno y un foco en seguridad, servicio al cliente, rechazos y quejas. Ver anexo 1.

Además, se creó un formato (checklist) para verificar la seguridad, nivel del servicio, calidad del reparto, rechazos, quejas y productividad, esto con el fin de generar planes de acción y dar retroalimentación al equipo de reparto en las reuniones diarias. Ver figura 17.

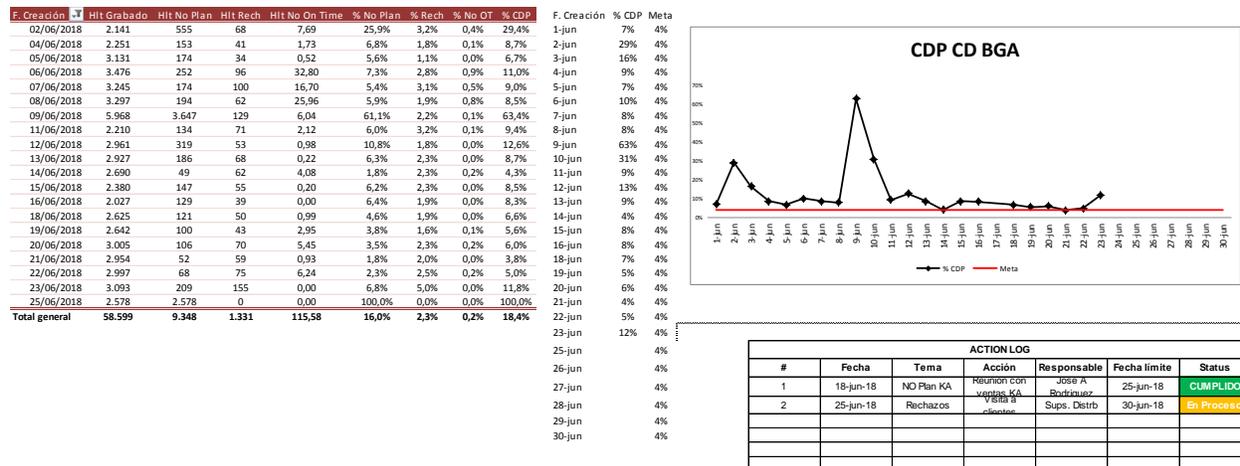
CHECK LIST VISITA EN RUTA												
1. VISITA AL CLIENTE												
NOMBRE ESTABLECIMIENTO:						FECHA:			CODIGO:			
NOMBRE DEL CLIENTE:						TELEFONO:						
DIRECCION:						BARRIO:						
1.2. COMO CALIFICA NUESTRO SERVICIO?												
	Conductor Responsable de Ruta			Auxiliar 1			Auxiliar 2			OBSERVACIONES		
	B	M	R	B	M	R	B	M	R			
Presentacion Personal												
Honestidad												
Amabilidad												
Ubicación del producto en el lugar indicado												
Entrega de Documentos												
Cambios PFN oportunos												
Entregas a Tiempo												
Entrega pedido Completo												
1.3. ASPECTOS GENERALES												
	SI	NO	OBSERVACIONES									
Conoce la documentación que le debe suministrar el Responsable de Ruta cuando le entregan el pedido?												
Conoce el sistema de deposito para envases y canastas?												
Conoce el nombre del Distribuidor que lo atiende?												
Identifica el personal que lo atiende normalmente?												
1.4. EL CONDUCTOR RESPONSABLE DE RUTA LE ENTREGA CON EL PEDIDO												
	SI	NO	OBSERVACIONES									
Factura de Venta												
Documento equivalente												
Recibo de pago												
Nota credito												
Comodato de envase												
1.5. POSIBLES CAUSAS DEL PORQUE EL RECHAZO REITERATIVO DE PRODUCTO												
	SI	NO	OBSERVACIONES									
Falta de Dinero												
Ausencia del Cliente												
No realizacion de Pedido												
Mal Facturado												
Por Calidad												
Otras, Cual?												
1.6. COMPROMISO PACTADO CON EL CLIENTE PARA EVITAR FUTUROS RECHAZOS												
PRIMER COMPROMISO				SEGUNDO COMPROMISO				TERCER COMPROMISO				
FECHA:				FECHA:				FECHA:				
FIRMA CLIENTE				FIRMA CLIENTE				FIRMA CLIENTE				
C.C.				C.C.				C.C.				
2. REVISION DE DOCUMENTOS PERSONALES												
DESCRIPCION	CONDUCTOR RESPONSABLE RUTA				AUXILIAR 1			AUXILIAR 2				
	SI	NO	FECHA DE VEC	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A		
Carnet Empresa												
Carnet Manejo Defensivo												
Carnet ARL												
Licencia de Conducción.												
3. REVISION USO ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL												
DESCRIPCION	SI	NO	ESTADO	N/A	OBSERVACIONES							
Uniforme en buenas condiciones												
Botas punta de acero												
Casco												
Guantes												
Conos												
Gafas de Seguridad												
Chaleco												
4. IDENTIFICACION DE ACTOS O CONDICIONES INSEGURAS												
DESCRIPCION IDENTIFICADA	ACTO	CONDICION	OBSERVACIONES									
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
Firma del Cliente:						Firma Funcionario que realiza la Visita:						
Nombre:						Nombre:						
C.C.						Cargo:						

Asimismo, se estandarizó una herramienta para los conductores con el fin de dar retroalimentación del cliente a los coordinadores, profesionales y gerentes de ABI; la herramienta se enfoca en pedidos rechazados, pedidos modificados, pedidos salvados, seguridad en el reparto, calidad y corrección de dirección e incluye comentarios de los clientes y sugerencias del personal de reparto. La retroalimentación de los conductores es analizada en las reuniones diarias y se establecen planes de mejora. Ver figura 18.

INFORME DE REPARTO - CD BUCARAMANGA			
DATOS DEL REPARTO		DATOS DEL EMPRESARIO	
Ruta		Nombre	
Reparto		V.B.	
Fecha			
PEDIDOS RECHAZADOS			
Nro	Codigo	Observacion	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
PEDIDOS MODIFICADOS (CUANTAS CAJAS)			
Nro	Codigo	Observacion	
1			
2			
3			
4			
5			
PEDIDOS SALVADOS (2DA VISITA, SE COBRO EN EFECTIVO, SE NEGOCIO CON CLIENTE, ETC)			
Nro	Codigo	Observacion	
1			
2			
3			
4			
5			
SEGURIDAD (ESCALERAS METALICAS, ZONA PELIGROSA CON ATENCIÓN NOCTURNA, PENDIENTE, ETC)			
Nro	Codigo	Observacion	
1			
2			
3			
4			
5			
CALIDAD (BOTELLAS DESFONDADAS, MALA PRESENTACIÓN, BAJO NIVEL, ETC)			
Nro	Codigo	Observacion	
1			
2			
3			
4			
5			
CORRECCIÓN DE GEOPOSICIÓN - DIRECCIÓN			
Nro	Codigo	Observacion	
1			
2			
3			
4			
OTRAS OBSERVACIONES			
1			
2			
3			
4			

Figura 18. Informe de reparto – CD Bucaramanga

Igualmente, se documentó e implementó el informe de seguimiento al CDP (rendimiento de entrega al cliente) con cada uno de los factores que impactan este indicador como: error en toma de pedido, stock out, fuera de frecuencia, error en datos maestros, entre otros. Esto es usado para definir planes de acción cuando el CDP está por debajo de la meta y generar mejoras en el reparto. Ver figura 19.



Motivo Rec	1-jun	2-jun	4-jun	6-jun	7-jun	8-jun	11-jun	12-jun	14-jun	19-jun	20-jun	21-jun	22-jun	tal	gen
Error en toma de pedido														32,3	
Fuera de frecuencia		0,2		4,8					1,5		1,8		6,7		15,1
Stock out	0,4					0,2	0,5	0,1	0,9	0,1		0,1	0,1	2,4	
Total general	0,4	32,3	0,2	4,8	0,2	0,5	0,1	2,4	0,1	1,8	6,7	0,1	0,1	49,7	

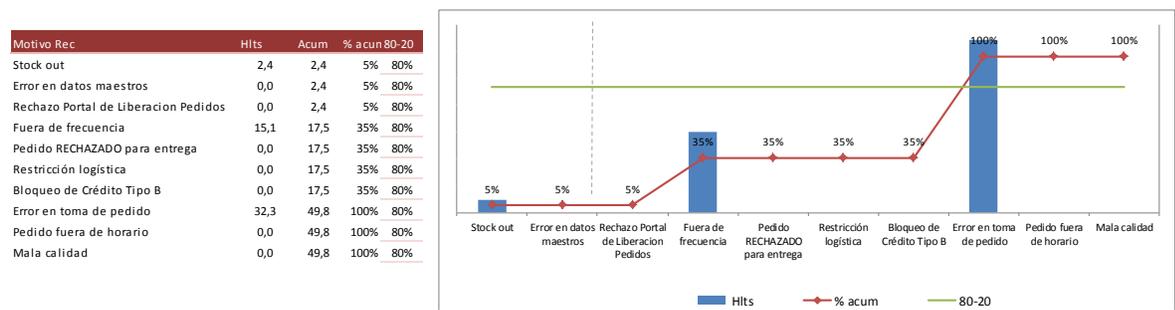


Figura 19. Informe de seguimiento al CDP.

9.5 Gestión de la calidad

Para éste ítem, se documentó el proceso de calidad durante la ejecución de la ruta de entrega mediante un procedimiento operativo estándar (SOP), haciendo el debido seguimiento a los conductores (RR) y auxiliares de reparto al momento de entregar el producto al cliente, y siguiendo los protocolos asociados a calidad. Se creó una OPL con el paso a paso de cada una de las actividades, en busca de garantizar la correcta ejecución del proceso y socializarla con el personal a cargo. La OPL fue publicada en el lugar de reunión diaria. Ver figura 20.



Figura 20. OPL Manejo – Cuidado producto en ruta.

Además, se implementó un informe que le da seguimiento de forma diaria para identificar y registrar el producto que se regresa del mercado por algún problema de calidad. Ver figura 21

Suma de CJ Rechazada	Etiquetas de columna																							Total general
Etiquetas de fila	01-jun	04-jun	05-jun	06-jun	07-jun	08-jun	09-jun	11-jun	12-jun	13-jun	14-jun	15-jun	16-jun	18-jun	19-jun	20-jun	21-jun	22-jun	23-jun					
ALMAVIVA GLOBAL CARGO S.A	44		6,5	94,05	10,25	219,6			62,5	36	30,25	84	7,6	28	11	18	43	37,5	24				756,25	
NEN-Asalto	5																						5	
NEN-Mal facturado			3,5	86	4	60			10	36	27,25	6	1,6				1	1	21				257,35	
NEN-No hizo pedido				5,05									1	4			22	1					33,05	
NEN-Promesa cliente no cumplida			2			107,6			52,5			76								3				241,1
NEN-Rechazado	39			3		3								20	3		1						69	
NEN-Sin dinero			1		6,25	49					3	1	2	8	8	18	19	18,5				133,75		
NEN-Atrib Camión o Ruta																							17	
LEON LEON E HIJOS S.A.S	363,05	573,483	447,8	203	725,2	474,8	332,4	994,15	625,55	529,85	521,25	522,6	493,4	396,85	451,75	346,85	555,95	487,45	650,501				9695,884	
NEN-Asalto			1																				1	
NEN-Ausente		22			19			116,25		26			4		3					3				193,25
NEN-Cerrado	54,5	278,733	118	29,5	416,75	148,9	37,4	473,4	125,75	38	82,35	53,7	102,4	112	79,5	25,65	90,5	65,75	53,75				2386,533	
NEN-Fuera de horario		8			13,4	20	29						12	7			17	3	99				208,4	
NEN-Mal facturado	139,5	36,75	97,3	69,5	117,3	35,25	25,5	42,2	182,4	259,65	91,75	104,4	67	51	158,75	131	45,75	53,25	97,5				1805,75	
NEN-Mala Calidad				1										6									7	
NEN-No hizo pedido	17,65	22,25	34	24	10,5	60,5	57	19	13,9	19,2	56	39,75	15	24	49	9	7,5	24,75	30				533	
NEN-No ubicado		5									8,25					40,5	6						59,75	
NEN-Promesa cliente no cumplida									50			45		4	5				3				107	
NEN-Rechazado	13	61,5	94,5	3	34	32	33,25	150	9	40	90,25	25,75	20		9	11	193	16,5	49				884,75	
NEN-Sin dinero	130,4	134,25	103	76	114,25	178,15	142,25	193,3	244,5	147	192,65	254	271	192,85	134,5	129,7	196,2	321,2	318,251				3473,451	
NEN-Sin envases	8	5		0				8					2		5	0							20	
NEN-Atrib Camión o Ruta								8															8	
NEN-Pedido modificado																8							8	
Total general	407,05	573,483	454,3	297,05	735,45	694,4	332,4	994,15	688,05	565,85	551,5	606,6	501	424,85	462,75	364,85	598,95	524,95	674,501				10452,134	

Figura 21. Informe de devoluciones.

El proceso de gestión de reclamos y servicio al cliente se documentó mediante un SOP y se creó una OPL para gestionar y tratar las peticiones, quejas y reclamos (PQRs) del proceso de servicio al cliente, a través de la plataforma del Call Center (SALESFORCE), asegurando la calidad de las soluciones y cumpliendo con el tiempo establecido. Adicionalmente la OPL fue publicada y socializada con el personal a cargo. Ver figura 22.

	LECCIÓN DE UN PUNTO	OPL : DPO DELIVERY – CD BUCARAMANGA
	TEMA: PROCESO DE LLAMADAS AL SAC	
	FECHA: 02/Mayo/2018	
	PREPARADO POR: VIVIANA ZAPATA	

PROCESO DE SAC

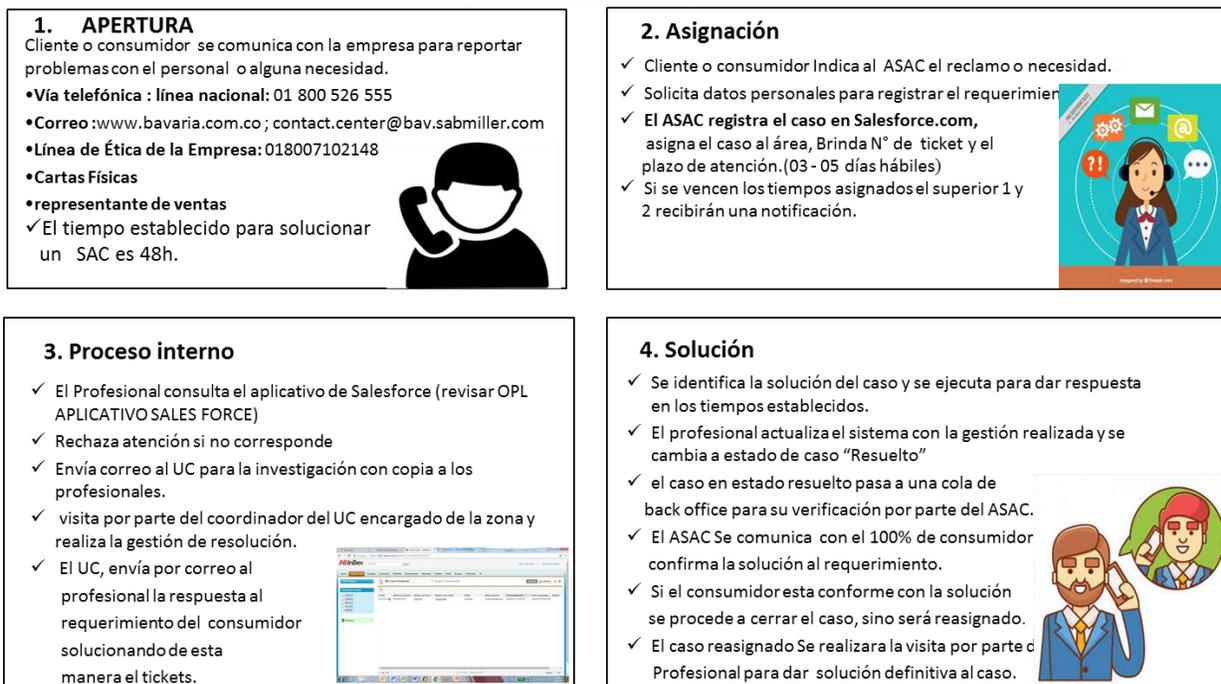


Figura 22. OPL Proceso de SAC.

Por otro lado, se documentó el proceso de registrar y gestionar las devoluciones mediante un SOP, con el fin de establecer los lineamientos y actividades necesarias dentro del depósito, para recibir las devoluciones del producto rechazado por los clientes en una ruta de reparto en óptimas condiciones tanto en etiquetas, empaques, cajas y conservando la inocuidad del producto, con el fin de preservar la calidad del producto.

De igual manera para el proceso de revisión y manipulación de carga en reparto se realizó una SOP con el objetivo principal de garantizar que el producto terminado llegue en óptimas condiciones al cliente.

9.6 Gestión de la productividad de entrega

Se implementó el informe de TLP (Productividad Laboral de Transporte) para dar seguimiento diario a las cajas entregadas por hora trabajada, packs entregados por hora trabajada, hectolitros entregados por hora trabajada, packs entregados por tripulante, hectolitros entregados por tripulante, viajes por día y total tripulantes por día. Esto es usado para definir planes de acción cuando se identifican brechas en el TLP, y generar mejoras en el reparto. Ver figura 23.



Calculo TLP - CD Bucaramanga

Viajes Día	70
Total Tripulantes	184

	Cajas por Hora	PCK's por Hora	HL por Hora	Cjs por Tripulante	PCK's por Tripulante	HL por Tripulante
Prom Gerencia	45,52	112,85	4,40	203,48	2418,40	2,05

Transportista (Varios elementos)

Etiquetas de fila <input type="button" value="▼"/>	Promedio de Cjs Eqv/hora	Promedio de PCK's/hora	Promedio de HL/hora
8003222894	48,11	56,39	2,65
8003222895	13,47	19,85	0,93
8003222896	11,03	14,09	0,81

Figura 23. TLP – CD Bucaramanga.

Adicionalmente, se diseñó e implemento el informe de Tiempo en Ruta (tiempo desde que el camión deja el CD para iniciar la entrega, hasta el regreso al CD cuando ha finalizado el reparto) y se le da seguimiento diario en las juntas matinales. Esto es usado para definir planes de acción cuando hay brechas de tiempo, entre el tiempo planeado y el tiempo real, y cerrar éstas brechas. Ver figura 24.

Fecha 26/06/2018

Promedio de Entregadas			
Viaje	Placa	tiempo en ruta	Total
180626I4RT007007 Trip 2_CC	COVEN999	10:04:23	
180626L4BA0238 Trip 1	COVEN999	05:45:33	405
180626S4BA0204 Trip 1	COVEO280	15:09:06	502
180626S4BA0225 Trip 1	COVEP933	05:31:21	1100
180626S4BA0223 Trip 1	COVCN602	14:06:41	419
180626L4BA0205 Trip 1	COVEK781	11:58:27	346
180626S4BA0242 Trip 1	COVEI382	13:46:51	495
180626L4BA0267 Trip 1	COTRJ389	12:35:44	265
180626S4BA0208 Trip 1	COVEP927	12:55:16	512
180626S4BA0235 Trip 1	COVEP923	14:33:58	489
180626L4BA0214 Trip 1	COVEO286	12:56:08	405
180626L4BA0246 Trip 1	COVCN584	11:11:01	456
180626L4BA0211 Trip 1	COVEL586	12:40:29	378
180626L4BA0219 Trip 1	COVEK263	10:22:38	262
180626L4BA0219 Trip 2	COVEK263	05:14:46	
180626L4BA0253 Trip 1	COVEN940	08:25:30	230
180626L4RT018027 Trip 1	COTRJ384	18:04:21	426
180626L4BA0201 Trip 1	COVEP924	13:49:27	527
180626L4BA0247 Trip 1	COVEI386	10:22:11	441
180626L4BA0241 Trip 1	COVEO278	10:03:18	465
180626L4BA0202 Trip 1	COVEJ838	14:34:35	473
180626L4BA0206 Trip 1	COVEL584	13:08:43	478
180626L4BA0260 Trip 1	COVCL820	11:07:01	120
180626L4RT035115 Trip 1	COTRG441	03:55:16	210
180626L4RT035115 Trip 2	COTRG441	08:39:18	171
180626L4BA0269 Trip 1	COVEP915	10:36:03	231
180626L4BA0263 Trip 1	COVEI381	09:27:02	491
180626L4RT003004 Trip 1	COVEK260	09:48:12	462
180626L4BA0261 Trip 1	COVEJ193	12:26:12	489
180626L4RT005006 Trip 1	COVEJ188	08:59:39	803
180626I4RT011012 Trip 1	COVES199	04:35:51	182
180626I4RT011012 Trip 2	COVES199	07:38:23	108
180626L4RT011012 Trip 1	COXVB500	12:44:42	235
180626L4BA0240 Trip 1	COTRG440	07:28:42	126
180626L4RT029102 Trip 1	COSTA413	04:59:48	169
180626L4RT029102 Trip 2	COSTA413	04:42:13	176
180626L4RT030103 Trip 1	COWNZ753	05:53:21	157
180626L4RT030103 Trip 2	COWNZ753	05:09:10	160
180626L4BA0212 Trip 1	COVES160	06:26:51	79
180626I4RT004004 Trip 1	COVEL949	11:43:10	407
180626I4RT005005 Trip 1	COVEP931	11:32:46	230
180626I4BA0229 Trip 1	COVCM258	08:50:38	289
180626I4RT007007 Trip 1	COVEO202	12:10:54	388
180626I4RT008008 Trip 1	COTRF555	11:34:25	236
180626I4BA0227 Trip 1	COVEJ087	10:27:20	434
180626I4BA0262 Trip 1	COTRK600	10:09:19	437
180626I4RT003003 Trip 1	COVEN027	09:50:47	343
180626I4RT003003 Trip 2	COVEN027	06:03:08	134
Total general			355

Prom. Tiempo en Ruta 10:05:26 a.m.



Figura 24. Informe de tiempo en ruta.

9.7 Gestión de ocupación de la capacidad

Se adaptó la lista de clientes ya existente del centro de distribución de Bucaramanga, que cuenta con el código del cliente, nombre del establecimiento, dirección, barrio, municipio, supervisor y con la ayuda del equipo de reparto se le incluyó el tipo de equipo que se necesita para entregar el producto a los puntos de venta. Ver tabla 2.

GERENCIA	CLIENTE	NOMBRE	SUPERVISOR	DIRECCIÓN	BARRIO	MUNICIPIO	TIPO DE EQUIPO
CO B/manga Mtrpltna	10459067	Licorera La Gotera	DANIEL MAURICIO PELAEZ	KR 33 47-60	CABECERA	BUCARAMANGA	Moto-Carro
CO B/manga Mtrpltna	10972167	Licorera Silver	DANIEL MAURICIO PELAEZ	KR 34 48 -37	CABECERA DEL LLANO	BUCARAMANGA	Moto-Carro
CO B/manga Mtrpltna	10430073	El Gato Bohemio	DANIEL MAURICIO PELAEZ	KR 33 34-52	CONJUNTO RESIDENCIAL CAMPO REAL	BUCARAMANGA	Moto-Carro
CO B/manga Mtrpltna	11555179	Daytona Market	DANIEL MAURICIO PELAEZ	KR 36 37-34	EL PRADO	BUCARAMANGA	Moto-Carro
CO B/manga Mtrpltna	11267051	Licorera Punto Frio	DANIEL MAURICIO PELAEZ	CL 54 20N-16	EL ROSAL	BUCARAMANGA	Moto-Carro
CO B/manga Mtrpltna	10986617	Parelicores	DANIEL MAURICIO PELAEZ	CL 32 33 B -45	GUARIN	BUCARAMANGA	Moto-Carro

Tabla 2. Lista de clientes

De igual forma, se diseñó una herramienta (Rutero de Entrega), que nos permite llevar el control diario del indicador CO (ocupación de la capacidad), que incluye: las cajas entregadas por viaje, packs entregados por viaje y hectolitros entregados por viaje. Cuando se identifican brechas con respecto a la meta, se generan planes de acción, se ejecutan y se cierran estas brechas. Ver figura 25.

Rutero Entrega Bucaramanga

Resumen

Viajes

Materiales

Calculo PCK's

	Total	Promedio
Viajes	63	
Cajas Plan.	27.535,9	437,1
PCK's Plan.	59.535,3	945,0
HL Plan.	2.462,7	39,1



Figura 25. Rutero Entrega Bucaramanga.

Se creó un informe para medir y llevar el seguimiento diario del número de PDV (puntos de ventas) por camión, cuando se identifican datos atípicos se generan planes de acción y se ejecutan. Ver figura 26.

Fecha 26/06/2018

Placa	Viaje	Total
COSTA413	180626L4RT029102 Trip 1	7
COSTA413	180626L4RT029102 Trip 2	4
COTRF555	180626I4RT008008 Trip 1	24
COTRG440	180626L4BA0240 Trip 1	13
COTRK600	180626I4BA0262 Trip 1	10
COVCL820	180626L4BA0260 Trip 1	6
COVCM258	180626I4BA0229 Trip 1	18
COVCN602	180626S4BA0223 Trip 1	32
COVEI381	180626L4BA0263 Trip 1	20
COVEI382	180626S4BA0242 Trip 1	33
COVEI386	180626L4BA0247 Trip 1	19
COVEJ087	180626I4BA0227 Trip 1	20
COVEJ188	180626L4RT005006 Trip 1	26
COVEK260	180626L4RT003004 Trip 1	27
COVEK263	180626L4BA0219 Trip 1	27
COVEK263	180626L4BA0219 Trip 2	1
COVEK781	180626L4BA0205 Trip 1	26
COVEL584	180626L4BA0206 Trip 1	30
COVEL586	180626L4BA0211 Trip 1	27

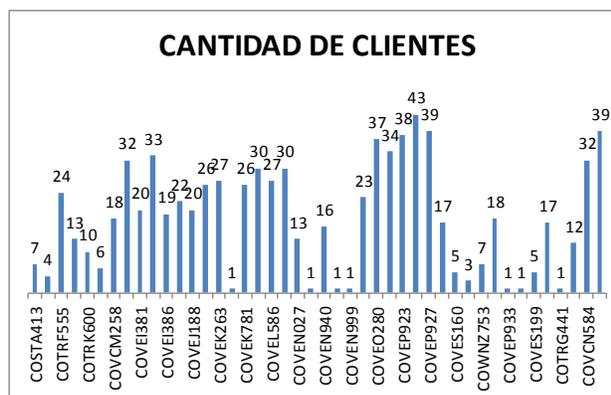


Figura 26. Informe número de PDV.

De igual forma, se realizó un acuerdo de nivel de servicio (SLA) con la gerencia de ventas para asegurar la capacidad de ocupación de acuerdo al drop size mínimo (mínimo de venta) en los días críticos de reparto. Ver figura 27.

DPO		Acuerdo de Nivel de Servicio - SLA		Acuerdo
				1
				
Proveedor	Sector Gerencia T2 Bucaramanga		Area Logística	
Cliente	Gerencia de ventas Bucaramanga Metro		Comercial	
Codificación SLA				
Descripción del Acuerdo				
Logística se compromete a:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la entregas del 100% los pedidos planeadas en el día acordado teniendo en cuenta las capacidades máxima instalada. 2. Coordinar para que las entregas se realicen máximo 8 pm 3. Atención eventos en primer viajes, siempre y cuando estén coordinados entre el equipo de ventas y Logística 4. Coordinar entregas dominicales siempre y cuando se solicite el servicio los Viernes antes de 5 p.m. 5. Retroalimentación a TCT y televenta de clientes que no reciben los festivos listado sábado antes de medio día para que no se le tome pedido y 				
El Área Comercial se compromete a:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedidos en Extra-rutas cumpliendo la política, para municipios por fuera de la zona de entrega se programarán pedidos mínimos de 420 cajas, pero previa coordinación entre las dos partes, se pueden programar viajes en extrarutas con 420 cajas con máximo 5 clientes pero deben ser de la misma zona o municipio (el vehículo no debe realizar recorridos largos). 2. Programar pedidos en contrarutas solo en municipios del área Metropolitana (Bucaramanga, Floridablanca, Lebrija, Giron y Piedecuesta) 3. Drop Size mínimo de 3 cajas (cualquier excepción debe ser acordada previamente entre las dos partes) 4. Horario para cierre de ventas TAT 8:00 p.m., Colegios y High End 7 p.m (cualquier solicitud especial debe ser revisada y aprobada por la 5. Cierre de ventas para viernes de puentes festivos se debe realizar 07:00 p.m. 6. Se dará prioridad a los clientes detallistas canal corriente sobre UD y Mayoristas cualquier solicitud especial debe ser acordada entre las partes 7. Los UD deben realizar pedidos mínimo de 420 cajas, pedidos inferiores no serán facturados 8. La gerencia de ventas debe informar la proyección de volumen para el CD los 3 primeros días de cada mes 9. Todas las modulaciones de posibles rechazo de deben realizar en el momento de la entrega, serán gestionadas de acuerdo al protocolo de rechazos y escalados según el nivel 				
Capacidad instalada CD Bucaramanga				
Cant. Total vehículos		Cant. Max de viajes		HtIs por viaje
50		65		43,8
				HtIs/día
				2847
KPI/ PI asociado al cumplimiento del SLA				
Cumplimiento volumen		Pedidos en extra rutas y contrarutas		
Pedidos excluidos en HL		Capacidad instalada		
Rechazos/Devoluciones		SAC		
Drop Size		In full		
Volatilidad de ventas		On time		
Fechas				
Frecuencia de Revisión del SLA				
Revisión Interna: Semanal				
Revisión entre Partes integrantes del SLA : Mensual				
Periodo de Validez del SLA				
mayo - junio de 2018				
Firmas				
Sector Clientes		Sector Proveedor		

Figura 27. Acuerdo de nivel de servicio.

9.8 Gestión de utilización de activos

Para el indicador de utilización de la flota se creó un informe, dándole seguimiento diario al número de viajes sobre el número de vehículos disponibles y poder identificar los días que no se alcanzó la meta para así generar planes de acción e implementar mejoras en el reparto. Ver figura 28.

Fecha	numero de viajes	Flota Disponible	utilizacion de la flota	meta
2018.06.08	93	58	160%	115%
2018.06.01	55	58	95%	115%
2018.06.02	61	58	105%	115%
2018.06.03	2	58	3%	115%
2018.06.04	50	58	86%	115%
2018.06.05	61	58	105%	115%
2018.06.06	81	58	140%	115%
2018.06.07	81	58	140%	115%
2018.06.09	84	58	145%	115%
2018.06.10	6	58	10%	115%
2018.06.11	57	58	98%	115%
2018.06.12	62	58	107%	115%
2018.06.13	82	58	141%	115%
2018.06.14	77	58	133%	115%
2018.06.15	75	58	129%	115%
2018.06.16	67	58	116%	115%
Total general	994			

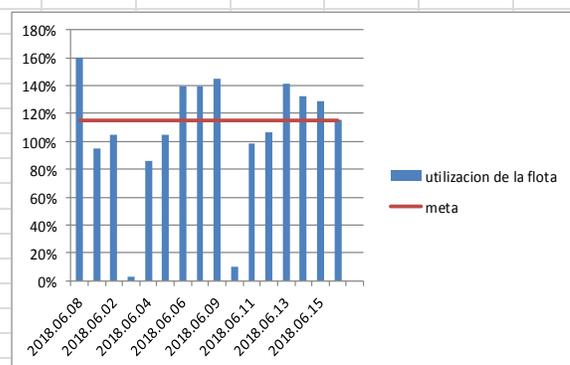


Figura 28. Informe utilización de flota.

Para el proceso de segundos viajes, se hizo la documentación mediante un SOP y se hizo el seguimiento a los vehículos desde que ingresan al centro de distribución, hasta que vuelve y salen del centro de distribución a reparto. Se creó una OPL con el paso a paso de cada una de las actividades y adicionalmente fue publicada y socializada con el personal a cargo. Ver figura 29.

	LECCIÓN DE UN PUNTO	OPL : DPO DELIVERY – CD BUCARAMANGA
	TEMA: PROCESO DE RECARGUE DE CAMIONES	
	FECHA: DD/MM/AAAA	
	PREPARADO POR: PROF ALMACENAMIENTO	

PROCESO DE RECARGUE DE CAMIONES

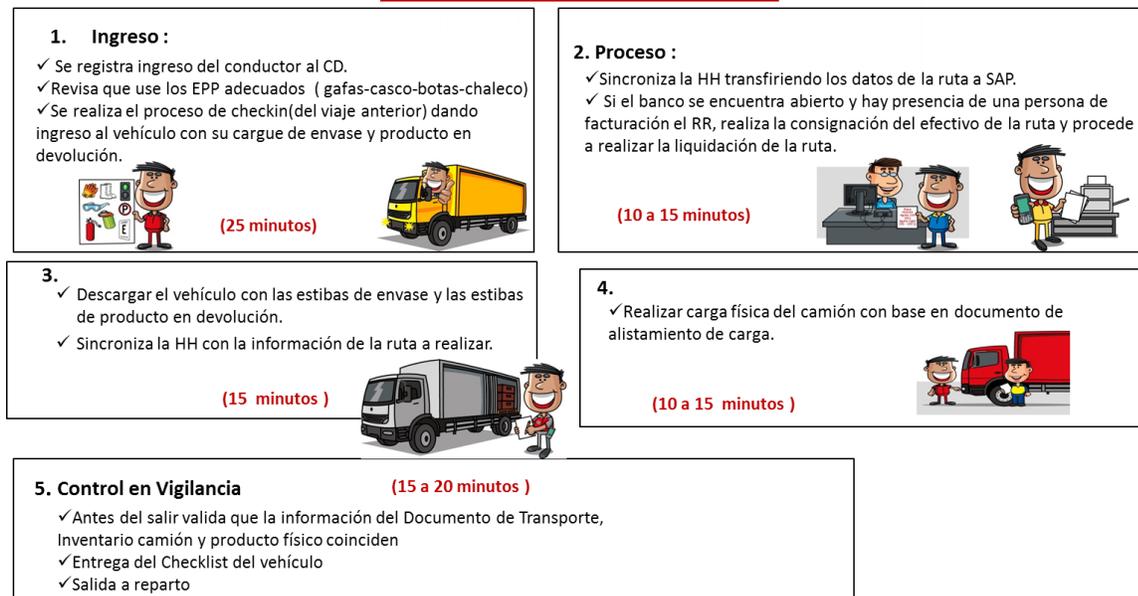


Figura 29. OPL Proceso de recargue de camiones.

9.9 Gestión de las devoluciones

En éste ítem, se documentó e implementó la política de rechazos (Ver figura 30) con el fin de estandarizar, mejorar la entrega a los clientes y evitar futuros rechazos. De igual manera se documentó una guía práctica para la gestión de los rechazos (Ver figura 31), explicando uno a uno las causales por las cuales puede ser rechazado un producto y este sea reportado a los coordinadores, supervisores y gerencia de ABI. Adicionalmente fue publicada y socializada en el lugar de las reuniones diarias.

POLÍTICA DE RECHAZOS

La empresa KOOP'S COMMERCIALIZADORA S.A.S reconoce el compromiso de asegurar la entrega programada mediante las siguientes acciones:



1. Asegurar la revisión de la programación diaria de clientes por camión al inicio del día para identificar los clientes reincidentes en rechazos o con riesgo del mismo.



2. Coordinar con el cliente la hora aproximada de llegada del camión al PDV y detalles del pedido para asegurar la recepción.



3. Garantizar el cumplimiento de la Guía Práctica de Gestión de Rechazos.



4. Informar por medio de “Alerta Rechazos” al Supervisor UC, Supervisor de Ventas, y Profesional de Reparto sobre posibles rechazos para apoyarse en la gestión de la entrega.



5. Promover la mejora de la Gestión de entrega ingresando adecuadamente en el Hand Held los motivos de rechazo.

Figura 30. Política de rechazos.

GUIA PRÁCTICA PARA GESTIÓN DE RECHAZOS

Cerrado:

Reparto llamará al cliente para coordinar horario de acuerdo a Política de Rechazos y ejecutar la entrega, informará al Empresario sobre la incidencia para que no exista reincidencia.

- Si el Cliente no contesta llamada, el R. Reparto llamará al Coordinador, coordinará 2da visita y comunicará a su Supervisor T2 para validar repaso.
- En caso de que el reparto no logre contacto con el cliente, el Coordinador, entonces comunicará a su Supervisor T2 quien continuará la gestión de acuerdo a las características del pedido.

Sin Dinero:

- R. Reparto coordinará con Coordinador para realizar la 2da visita de acuerdo a Política de Rechazos en caso cliente se comprometa a conseguir el dinero; comunicará al Coordinador y reportará a su Supervisor T2 para validar el repaso.
- En caso de que el cliente indique que no conseguirá dinero, el R. Reparto llamará al Coordinador para apoyarse en la gestión y comunicará a su Supervisor T2 para validar repaso.

Mal facturado:

- R. Reparto llamará al Coordinador para apoyarse en la gestión, coordinará 2da visita de acuerdo a Política de Rechazos de ser el caso y comunicará a su Supervisor T2 para validar repaso.
- En caso de que el R. Reparto no logre contacto con el cliente, Coordinador comunicará a su Supervisor T2 quien continuará la gestión con Ventas para coordinar la recepción del pedido.

Sin envases:

- R. Reparto llamará al Coordinador para autorización de préstamo de envases o coordinar 2da visita de acuerdo a Política de Rechazos, comunicará a su Supervisor T2
- En caso de que el R. Reparto no logre contacto con el Coordinador comunicará a su Supervisor T2 quien continuará la gestión con Ventas de acuerdo a las características del pedido.

Fuera de Horario:

- R. Reparto llama al cliente con riesgo de rechazo por Fuera de Horario, coordinará hora de llegada.
- Si el Cliente indica que no podrá recibir en el horario indicado, el R. Reparto llamará al Coordinador para apoyarse en la gestión, comunicará a su Empresario para que informe a Supervisor T2 para coordinar atención fuera de secuencia.
- Supervisor T2 enviara a Ventas la lista de clientes no atendidos para reprogramar pedido.

Promesa Cliente no cumplida:

- R. Reparto llamará al Coordinador para apoyarse en la gestión de evitar el rechazo.
- En caso de que el reparto no logre contacto con el Coordinador comunicará a su Empresario para que informe a Supervisor T2 quien realizará la gestión con Ventas de acuerdo a las características del pedido.

Compra en Depósito:

- R. Reparto llamará al Coordinador, coordinará 2da visita y comunicará a su Empresario para que informe a Supervisor T2 para validar repaso.
- En caso de que el reparto no logre contacto con el cliente, Coordinador comunicará a su Empresario para que informe a Supervisor T2 quien realizará la gestión con Ventas de acuerdo a las características del pedido.

GUIA PRÁCTICA PARA GESTIÓN DE RECHAZOS

Atribuible a camión o ruta:

- Reparto comunicará a su Empresario para que informe a Supervisor T2 los pedidos con riesgo a rechazo por: Huelgas, Clima, Vías, Desperfecto Mecánico, otros.
- Supervisor T2 coordinará con Ventas para evaluar formas de atención de pedidos con riesgo de rechazo, gestionará reemplazo de unidad de ser el caso.
- Supervisor T2 enviará a ventas la lista de clientes no atendidos para reprogramación de pedidos.

No ubicado:

- Reparto llamará al cliente, validará dirección o ubicación correcta con apoyo de su Empresario de la aplicación y ejecutará entrega.
- Si el Cliente no contesta llamada, el Reparto llamará al Coordinador, coordinará 2da visita y comunicará a su Empresario para que informe a Supervisor T2 para validar repaso.
- En caso de que el reparto no logre contacto con el cliente, Coordinador comunicará a su Empresario para que informe a Supervisor T2 quien continuará la gestión con Ventas de acuerdo a las características del pedido.

No hizo pedido:

- Reparto llamará al Coordinador para apoyarse en la gestión, coordinará 2da visita de ser el caso y comunicará a su Empresario para que informe a Supervisor T2 para validar repaso.
- En caso de que el reparto no logre contacto con el cliente, el Coordinador comunicará a su Empresario para que informe a Supervisor T2 quien realizará la gestión con Ventas de acuerdo a las características del pedido.

Ausente:

- Reparto llamará al cliente para coordinar horario y ejecución de la entrega.
- Si el Cliente no contesta llamada, el Reparto llamará al Coordinador, coordinará 2da visita y comunicará a su Empresario para que informe a Supervisor T2 para validar repaso.
- En caso de que el reparto no logre contacto con el cliente, el Coordinador comunicará a su Empresario para que informe a Supervisor T2 quien realizará la gestión con Ventas de acuerdo a las características del pedido.

Pedido Modificado:

- Reparto llamará al Coordinador, coordinará 2da visita y comunicará a Supervisor T2 para validar repaso.
- En caso de que el reparto no logre contacto con el cliente, el coordinador comunicará a su Empresario para que informe a Supervisor T2 quien realizará la gestión con Ventas de acuerdo a las características del pedido.

Asalto:

- Reparto comunicará a su Empresario para que informe a Supervisor T2 que presionará botón de pánico.
- Supervisor T2 coordinará con Ventas para reprogramación de pedido.

Mala Calidad:

- Reparto comunicará a su Empresario para que informe a Supervisor T2, con el que validará características del producto deteriorado.
- Supervisor T2 coordinará con Ventas para reprogramación de pedido.

Error Carga:

- Reparto comunicará a su Empresario para que informe a Supervisor T2 y este coordinará con Ventas para reprogramación de pedido

Figura 31. Guía práctica para la gestión de los rechazos.

Adicionalmente, se realizó una SOP con el fin de garantizar la correcta marcación del motivo de rechazo de pedidos programados en la operación de reparto y se estandarizó el proceso como se puede observar en la Figura 32.

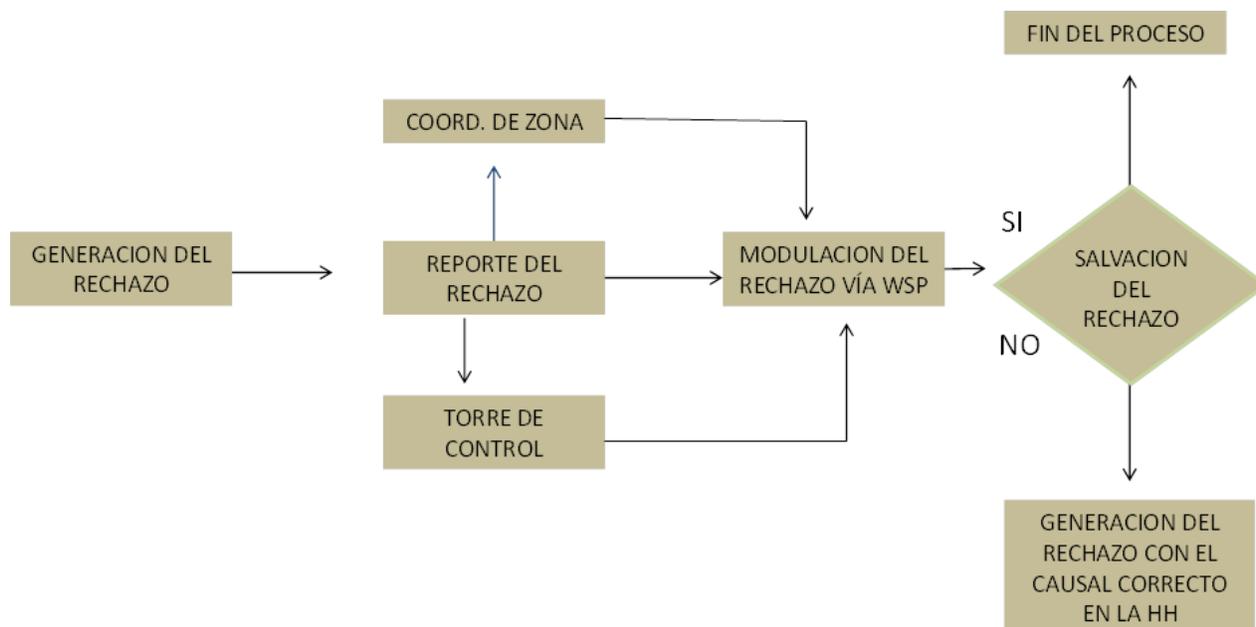


Figura 32. SOP motivo de rechazo.

Finalmente, se estableció un SLA (Acuerdo de Nivel de Servicio) con el UC (Contratista Urbano) León León Ltda, relativo a las devoluciones (Ver anexo 2). Y se le comunicó el resultado de las devoluciones al equipo de reparto, conductores y auxiliares.

9.10 Rastreo de rutas

Se realiza el monitoreo diario de los vehículos por medio del programa de seguimiento satelital myGEOTAB (ver figura 33) con el fin de analizar el kilometraje planeado versus el kilometraje real para verificar si hay alguna variación significativa y generar un plan de acción sobre esta.

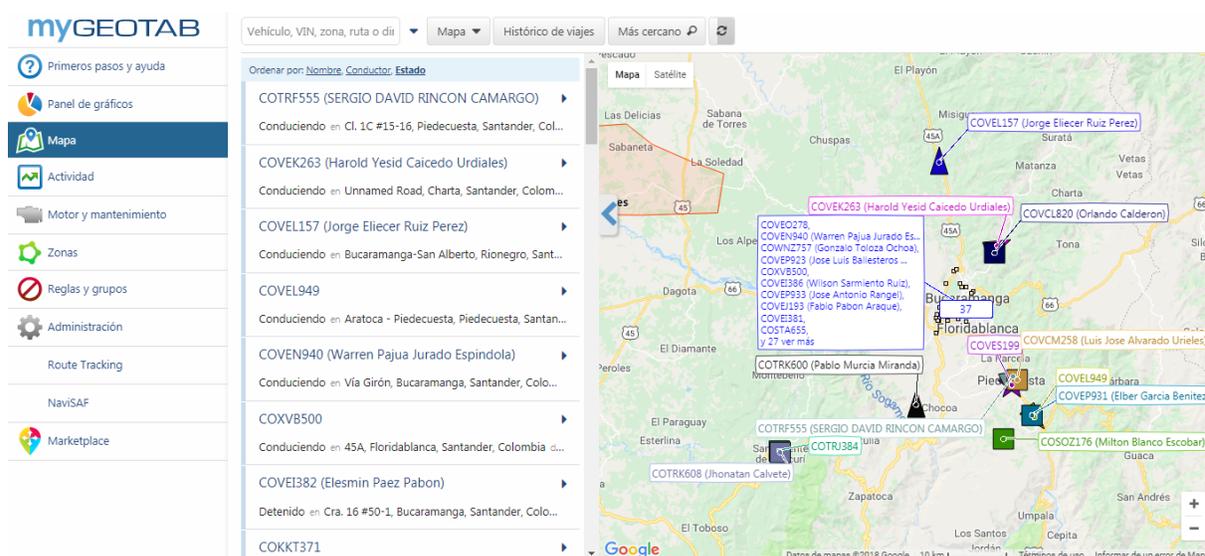


Figura 33. myGEOTAB

9.11 Auditoria documental

Para finalizar con el cumplimiento de los objetivos y actividades programadas, se ejecutó la auditoria documental, que buscaba conocer el avance en cada uno de los bloques que comprende el Pilar de Reparto e identificar las brechas existentes. A continuación, se presenta los resultados obtenidos. Ver figura 34.

No	BLOQUES	PUNTUACION
1,0	EJECUCIÓN DE LA RUTA DE ENTREGA	33%
2,0	NIVEL DE SERVICIO DE LA RUTA DE ENTREGA	100%
3,0	GESTIÓN DE CALIDAD	59%
4,0	GESTIÓN DE LA DISTANCIA	33%
5,0	GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE ENTREGA	33%
6,0	GESTIÓN DE OCUPACIÓN DE LA CAPACIDAD	67%
7,0	GESTIÓN DE UTILIZACIÓN DE ACTIVOS	80%
8,0	GESTIÓN DE LAS DEVOLUCIONES	83%
9,0	RASTREO DE RUTAS	24%
10,0	MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	15%

Figura 34. Puntuación bloques.

En la ejecución de la ruta de entrega, se evidencia la documentación en los procesos de salida de camiones, entrega en los PDV y llegada de camiones. Adicionalmente se realiza el seguimiento al indicador de Tiempo en Ruta y se lleva a cabo la rutina matinal con los conductores responsables de reparto. Obteniendo así una puntuación de 33.33%.

En cuanto al nivel de servicio, ya se cuenta con una agenda que permite la estandarización de las visitas y la creación de planes de acción; una herramienta para los conductores que facilita la retroalimentación de estos al equipo de reparto y se realiza el seguimiento al indicador CDP. Alcanzando una puntuación del 100%.

En gestión de la calidad, ya se cuenta con toda la documentación para el proceso de calidad durante la entrega, gestión de reclamos y servicio al cliente, registro y gestión de devoluciones y revisión y manipulación de carga en reparto. Adicionalmente ya se cuenta con el informe que le da seguimiento a los productos defectuosos que regresan del mercado. Este bloque obtuvo una puntuación de 59%.

En la gestión de la distancia, se está monitoreando la ubicación de los camiones a diario mediante la aplicación myGeotab, además se realiza el comparativo del kilometraje real vs el kilometraje planeado de forma periódica. El puntaje alcanzado es de 33%.

Para la gestión de la productividad de entrega, ya se cuenta con un informe que permite dar seguimiento diario a las cajas y hectolitros entregados por hora trabajada, además se tiene el informe de tiempo en ruta al que se le hace seguimiento diario en las reuniones matinales, por lo tanto, la puntuación es de 33%.

En la gestión de la ocupación de la capacidad se ajustó la lista de clientes, y está ya cuenta con el tipo de equipo que se necesita para entregar el producto a los PDV. Asimismo, se realiza el control diario del indicador ocupación de la capacidad, con ayuda de la herramienta rutero de entrega y se mide el número de puntos de ventas por camión. Obteniendo así una puntuación de 67%.

En cuanto a la gestión de la ejecución de activos, ya se cuenta con la documentación del proceso de segundos viajes y se realiza el seguimiento al tiempo que emplean los vehículos en este. Por lo tanto, la puntuación para este ítem es de 80%.

Para la gestión de las devoluciones ya existe una política definida de rechazos y una guía que explica uno a uno las causas por las cuales puede ser rechazado un producto. Adicionalmente se cuenta con un acuerdo que mejora la comunicación con los clientes internos y se realiza el seguimiento periódico a las devoluciones. La puntuación para este bloque es de 83%.

Finalmente, para el bloque de rastreo de rutas, ya se realiza el seguimiento del kilometraje planeado vs el kilometraje real por medio del aplicativo myGEOTAB y se generan planes de acción cuando se evidencian brechas. Este bloque obtuvo una puntuación de 24%.

10 Conclusiones y recomendaciones

- La implementación del Manual Operacional de Instrucciones permitió estandarizar los procesos, crear rutinas y dar seguimiento a los indicadores que impactan la operación.
- El proceso de ejecución de entrega en ruta contiene información precisa de la cual se espera que el empleado a cargo cumpla de manera responsable y consciente.
- Las auditorias (OWD'S) implementadas a los distintos procesos permitieron dar seguimiento y tener mayor control de estos.
- Se recomienda a Bavaria continuar realizando la implementación del Manual Operacional de Instrucciones, para dar total cumplimiento a los requisitos que este exige.
- Es importante realizar un seguimiento continuo a los distintos informes que alimentan los indicadores del pilar de reparto.
- Se recomienda el trabajo en equipo entre los líderes de los pilares para temas que son transversales en los pilares, es de vital importancia para que se denote el avance en conjunto y la mejora de resultados enfocados hacia los indicadores críticos.

Lista de referencias

Bavaria S.A (2016). *Acerca de nosotros. Historia*. Obtenido de <http://www.bavaria.co/acerca-de-nosotros/historia>.

Bavaria S.A (2016). *Acerca de nosotros. Ser Parte AB InVeb*. Obtenido de <http://www.bavaria.co/acerca-de-nosotros/ser-parte-de-abinbev-bavaria>

Negocios. (2009). *Bavaria cumple 120 años*. EL ESPECTADOR Obtenido de <http://www.elespectador.com/impreso/articuloimpreso133841-bavaria-cumple-120-anos>.

Bavaria S.A (2016). *Distribution Process Optimisation. [Manual Operacional]*.

E-Myth México. (2017) *Su manual de operaciones*. Obtenido de

<https://www.yosoypyme.net/nota.aspx?nota=9e3555ff-64b4-417a-bd65-bd3b3aa29604>

Anexo 1. Agenda de visitas.

Semana 1						
Hora	D	L	M	Mi	J	V S
BUCARAMANGA						
05:00 a 05:30	Reunión matinal					
05:30 a 06:00						
06:00 a 06:30	Inspección de vehículos MV					
06:30 a 07:00						
07:00 a 07:30			Inspección de vehículos MV			
07:30 a 08:00						
08:00 a 08:30	Revisión correos/Elaboración de informes	Revisión correos/Elaboración de informes	Revisión correos/Elaboración de informes	Revisión correos/Elaboración de informes	Revisión correos/Elaboración de informes	Revisión correos/Elaboración de informes
08:30 a 09:00	Reunión diaria logística T2	Reunión diaria logística T2	Reunión diaria logística T2	Reunión diaria logística T2	Reunión diaria logística T2	Reunión diaria logística T2
09:00 a 09:30	Seguimiento Pilar Safety DPO Bucaramanga	Seguimiento Pilar Safety DPO Bucaramanga	Reunión seguridad UC Bucaramanga	Seguimiento Pilar Safety DPO Bucaramanga	Elaboración de Informes	
09:30 a 10:00			Revisión de planes de seguridad y seguimiento acciones mes anterior	Reunión Seguridad Gerencia		
10:00 a 10:30				Seguimiento Pilar Safety DPO Bucaramanga		
10:30 a 11:00						
11:00 a 11:30						
11:30 a 12:00						
12:00 a 13:00	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
13:00 a 13:30	Seguimiento Pilar Safety DPO Bucaramanga	Seguimiento Pilar Safety DPO Bucaramanga	Inspecciones en Ruta HRS Bucaramanga	Inspecciones en Ruta HRS Bucaramanga	Elaboración de Informes	
13:30 a 14:00					Reunión seguridad Colombia	
14:00 a 14:30						
14:30 a 15:00						
15:00 a 15:30						
15:30 a 16:00						
16:00 a 16:30	Reportes comportamientos y condiciones credit 360°					
16:30 a 17:00						
17:00 a 17:30						

Semana 1

Semana 1										
Hora	D	L	M	Mi	J	V	S			
			Cum pl.		Cum pl.		Cum pl.		Cum pl.	
05:00 a 06:00		Reunión matinal T2	OK	Reunión matinal T2	OK	Reunión matinal T2	OK	Reunión matinal T2	OK	Reunión matinal T2
06:00 a 07:00		Revisión salida vehículos	OK	Revisión salida vehículos	OK	Revisión salida vehículos	OK	Revisión salida vehículos	OK	Revisión salida vehículos
07:00 a 08:00		Actualización de Tableros	OK	Actualización de Tableros	OK	Actualización de Tableros	OK	Actualización de Tableros	OK	Actualización de Tableros
08:00 a 08:30		Reunión Diaria Logística T1-T2	OK	Reunión Diaria Logística T1-T2	OK	Reunión Diaria Logística T1-T2	OK	Reunión Diaria Logística T1-T2	NO	Reunión Diaria Logística T1-T2
08:30 a 09:00		Actualización Datos Reunión Semanal Reparto	OK	Revisión de Correos. Revisión Avances e Implementación DPO	OK	Revisión de Correos. Revisión Avances e Implementación DPO	OK	Revisión de Correos. Revisión Avances e Implementación DPO	OK	Revisión de Correos. Revisión Avances e Implementación DPO
09:00 a 10:00		Reunión Semanal Pilar de Reparto	OK							
10:00 a 12:00		Revisión Avances e implementación DPO	OK							
12:00 a 13:00		Almuerzo	OK	Almuerzo	OK	Almuerzo	OK	Almuerzo	OK	Almuerzo
13:00 a 14:00		Realización de Controles SOX Diarios	OK	Realización de Controles SOX Diarios	NO	Realización de Controles SOX Diarios	OK	Realización de Controles SOX Diarios	OK	Realización de Controles SOX Diarios
14:00 a 15:00		Planificación de visitas al mercado, OWD's y Dispersión de tiempo	OK	Revisión Operación Vespertina, Modulación de Rechazos, Gestión a las Devoluciones y Novedades en ruta.	OK	Revisión Operación Vespertina, Modulación de Rechazos, Gestión a las Devoluciones y Novedades en ruta.	NO	Visitas clientes: Proceso de entrega; Seguridad; Nivel de Servicio; Productividad; Rechazos; Calidad en el PDV	NO	Visitas clientes: Proceso de entrega; Seguridad; Nivel de Servicio; Productividad; Rechazos; Calidad en el PDV
15:00 a 16:00				Revisión correos y reporte de condiciones seguridad credit 360						

Anexo 2. Acuerdo de nivel de servicio

Código: Fecha: 29-08-2017 Actualización: 04	EVALUACIÓN NIVEL DE SERVICIO UC PARA PAGO VARIABLE	
Empresa: KOPPS SAS	Centro de Distribución: Bucaramanga	Periodo Evaluado: 2018 Mayo
Distribuidor: Leon Leon e hijos Ltda	Fecha de Evaluación: 08-jun-2018	NIT: 804.010.123-7 Código SAP: T03023

ASPECTO EVALUADO		RESULTADO INDICADOR	
SERVICIO AL CLIENTE	ENTREGAS A TIEMPO	15%	
	ENTREGAS COMPLETAS	14%	
	QUEJAS Y RECLAMOS	3%	
	RETORNO DE ENVASE	5%	
SEGURIDAD	CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES LABORALES	15%	
	SEGURIDAD Y COMPORTAMIENTOS VIALES	10%	
	CUIDADO DE LA FLOTA	10%	
DESEMPEÑO DEL DISTRIBUIDOR	CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES CONTRACTUALES	5%	
	HL/CAMION/DIA	0%	
	MANEJO DE DOCUMENTOS DE RUTA	3%	
	LIQUIDACIÓN SIN DIFERENCIA	5%	
Liquidación Total	NIVEL DE SERVICIO	85,11%	
	Hl rechazados imputables al UC	< 40 hl	-
		> 40 hl	-
	Tarifa fija	< 40 hl	7.942
		> 40 hl	3.086
	Total costo de rechazo imputables al UC	-	
UTILIDAD	\$ 43.888.711		
RESULTADO GENERAL		\$ 37.354.560	

Utilidad pactada en la negociación

1.	SERVICIO AL CLIENTE	Unidades	Resultado enviado FC	Resultado concluido	% Evaluación Servicio	Observaciones
1.1	Entregas a Tiempo (On Time) Indicador enviado nacionalmente	% (# Pedidos OnTime / Total Pedidos)	99,39%	99,39%	14,5%	274 Ordenes entregadas fuera de horario
1.2	Entregas completas (In Full) Indicador enviado nacionalmente	% (# Pedidos Infull / Total Pedidos)	94,69%	94,69%	14,2%	2403 Ordenes con novedad de rechazos
1.3	Quejas y Reclamos de los clientes Indicador enviado nacionalmente	% (# Quejas / # Ordenes servidas)	0,00%	0,02%	3,0%	9 sac Asumidos por la operación del UC
1.4	Retorno de Envase (Cantidad de envase retornado) Este indicador enviado nacionalmente	% (Cajas completas retornadas/cantidad de producto ret entregado)	99,98%	99,98%	5,0%	

2.	SEGURIDAD	Unidades	Resultado enviado FC	Resultado concluido	%	Observaciones
2.1	Cumplimiento de Obligaciones Laborales (# Hallazgos) (Según encuesta RRHH)	# Hallazgos	0	0	15,0%	
2.2	Seguridad y comportamientos viales Comportamientos viales de los tripulantes del tercero. Se evalúa: - Exceso de velocidad (Indicador enviado nacionalmente) - Documentación completa de conductores (Inspección física del CD) - Multas no pagadas antes de 5 días hábiles (Indicador enviado nacionalmente)	# Incidentes	89	1	10,0%	89 reportes de exceso de velocidad, Novedades de exceso 88 son el DL
2.3	Cuidado de la flota (Número de daños no reparados, incluyendo mínimos vitales) Este indicador enviado nacionalmente	# Daños no reparados	0	0	10,0%	

Empresa:	EDPPS SAS	Periodo Evaluado:	2018	Mayo
Centro de Distribución:	Bucaramanga	NIT:	804.010.123-7	
Distribuidor:	Leon Leon e hijos Ltda	Código SAP:	108023	
Fecha de Evaluación:	08 Jun 2018			

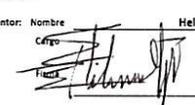
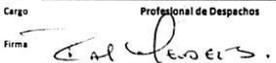
DESEMPEÑO DEL DISTRIBUIDOR		Unidades	Resultado enviado FC	Resultado conciliado	%	
3.1	Cumplimiento de Obligaciones contractuales Acordé el número de cartas y avisos de calidad interpuestos al tercero Nota: Todo aviso de calidad debe corresponder a una carta de reclamación formal al contrato	# Novedades	0	0	5,0%	
3.2	HL / Camión / Día Evaluado contra la meta nacional. Indicador enviado racionalmente	# (Total HL / Camiones Usados / # Días)	46,37	46,37	0,0%	
3.3	Manejo de documentos de ruta Indicador enviado racionalmente	% (Dts sin incidentes / Total de Dts)	99,03%	99,03%	3,0%	
3.4	Liquidación de Rutas sin diferencia Indicador enviado racionalmente	% (Rutas sin diferencia / Total rutas)	99,89%	100,00%	5,0%	Liquidaciones con diferencia debido a novedades con la maquina cuenta billetes - Cierre operacio del mes

Diligencie con la Meta de HL / Camión/Día
51,75

Observaciones adicionales de la evaluación	

Formulación planes de acción

Indicador	Plan de acción	Actividades a desarrollar (No más de 3 principales)	Fecha de entregables
1	ON TIME Seguimiento y retroalimentación en Matinales	Refuerzo y acompañamiento en las matinales reforzando novedades con clientes por franjas horarias	22 de Junio
2	IN FULL Ajustes de entregas festivos	Consolidar base de datos de clientes para entrega festivos - acuerdo ventas -logística	15 de Julio
3	MANEJO DOCUMENTOS Seguimiento y retroalimentación en Matinales	Retroalimentación día a día a novedades reportada por perdida de documentos	22 de Junio
4	EXCESO DE VELOCIDAD Reporte Diario exceso en matinal	Seguimiento diario, adecuación del sistema de exceso de velocidad y conocimiento por parte de los conductores	29 Jun

Por la empresa Interventor: Nombre <u>Helmuth Kopp Diaz</u> Cargo <u>Gerente T2</u> Firma  Testigo: Nombre <u>Rafael Junior Mendez Suarez</u> Cargo <u>Profesional de Despachos</u> Firma 		Por el tercero Representante Legal <u>Gladys Leon Ramirez</u> Nombre completo Firma 	
--	--	--	--