

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL DE ACTIVOS EN LA EMPRESA NOVAVENTA S.A.

Oscar Agudelo Olarte
Nelson Guzmán Guillen
Hernando Moreno Díaz

Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá D.C., Colombia

RESUMEN: El presente estudio es de carácter analítico y tiene por objetivo presentar una propuesta para el mejoramiento del control de los activos al interior de Novaventa S.A., mediante procedimientos y políticas enmarcadas en la búsqueda de la optimización logística de la compañía. Durante el desarrollo del estudio se tomo como referencia y base para la investigación el archivo máster de los activos, así como los registros financieros de costos de máquinas dispensadoras y los promedios de ventas con el fin de identificar su rentabilidad, ubicación y uso, acorde a las políticas de la empresa.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años el tema de la globalización y el desarrollo económico de nuestro país ha venido introduciendo cambios sustanciales en la forma de comercializar productos mediante canales de distribución y venta alternativos. En México, Europa y en Estados Unidos los canales alternativos son un pilar importante en los modelos de distribución y posicionamiento de marcas, por esta razón Novaventa S.A. como empresa líder en este segmento y que tiene por objeto social la comercialización y distribución de productos del Grupo Nacional de Chocolates S.A., por canales diferentes a los tradicionales, a focalizado sus esfuerzos en el canal de venta al paso, el cual consiste en comercializar los productos a través de activos, como máquinas dispensadoras de *snacks* y café.

Actualmente se cuenta con un sistema de control efectivo sobre el producto y el dinero generado, sin embargo se denota una gran falencia en el control de los activos como tal, así como sobre los respectivos componentes y repuestos que se utilizan. Se conoce el número de activos relacionados en un archivo de Excel, pero no se tienen

claros los movimientos que se realizan con ellos, el tiempo promedio de trabajo de una de estas máquinas, su productividad, el inventario productivo y el de obsoletos. Adicionalmente los mantenimientos realizados y arreglos a los que son sometidos dichos activos no son controlados de manera eficiente.

De acuerdo con las políticas de la compañía este control debería ser ejercido por el Área Técnica, sin embargo por la incidencia y participación en el manejo de estos activos, el Área Logística ha solicitado llevar a cabo este proceso. Este trabajo de grado pretende establecer los lineamientos a seguir para la implementación de un sistema de control de inventarios de activos fijos en cuanto a máquinas de apoyo se refiere, la implementación de un adecuado proceso logístico que garantice, una administración eficiente de los activos (máquinas de *Snacks* y café), una adecuada administración de este inventario, así como su distribución y abastecimiento.

Con este proyecto se minimizará la posibilidad de pérdida de activos, contando con información confiable para la toma de decisiones y permitirá determinar una estadística de los daños recurrentes en cada una de las máquinas, estable-

ciendo de esta manera los respectivos seguimientos aplicables a cada caso en particular.

La aplicación de este proyecto se iniciara en la Regional de Bogotá, después de las pruebas realizadas y su correspondiente evaluación, se tiene la posibilidad de replicarlo en las demás Regionales.

1. *Desarrollo Histórico.* Este Canal se creó a raíz de un viaje realizado por un grupo de Directivos de la Compañía Nacional de Chocolates a una Feria Internacional. Posteriormente en el año 1997, la Compañía Nacional de Chocolates (CNCH) importó 49 máquinas dispensadoras, estas máquinas dispensadoras fueron entregadas a las diferentes Regionales de Ventas de CNCH Medellín, Bogotá Norte, Bogotá Sur, Cartagena y Cali.

A su vez éstas distribuían las máquinas entre clientes para ser comercializados en ellas sus productos. Inicialmente no se contaba claramente con una estrategia definida con respecto a la ubicación, de mantenimiento y de portafolio, constituyéndose simplemente en una prueba piloto.

A mediados del año 2007 se da inicio al canal venta al paso donde se busca llegar al cliente de una manera más directa a través de máquinas dispensadoras de snacks y café; desde sus comienzos su misión ha sido la adquisición de nuevos clientes en el sector educativo, alianzas con los tenderos, en donde estos últimos son los encargados de la maquina dispensadora, su manejo y manipulación, Novaventa S.A. tiene como actividad la venta y distribución del producto, así como el mantenimiento periódico de las diferentes máquinas.

A partir de octubre del 2008 se emprendió la fase de manejar directamente las máquinas en el sector institucional, el objetivo de dicha estrategia es remplazar unas ineficientes y anti-higiénicas grecas que se manejan actualmente en muchas empresas por máquinas dispensadoras de café complementadas con las máquinas de Snacks; esta estrategia complementa la búsqueda de nuevos clientes así como su adecuado mantenimiento, aún cuando los clientes actuales son atendidos a un 100% brindándoles un nivel de confort al máximo.

2. *Descripción General del Negocio.* En la actualidad, las máquinas dispensadoras son de dos (2) tipos:

Expendedoras de snacks: requieren una labor de surtido de mercancía, su operación es totalmente automática. La máquina está en capacidad de exhibir el producto, recibir el dinero del cliente, recibir el pedido del cliente a través de la pulsación de los códigos que identifican los productos, entregar el producto y la devolución de dinero.

Expendedoras de café: requieren una labor de surtido similar, la operación debe ser realizada por personas. La máquina está en capacidad de almacenar para las diferentes preparaciones: cafés, chocolates y leches en polvo, azúcar y demás ingredientes y a través de la presión de los botones de productos realiza la preparación y la entrega lista.

La operación directa del canal venta al paso en el piloto de la ciudad de Bogotá está configurada en dos (2) grandes bloques a saber:

- **Atención de máquinas de clientes:** son las máquinas ubicadas en colegios, hospitales, instituciones, centros comerciales, etc., a cargo del cliente con quien se ha establecido un acuerdo de comodato precario para su operación.
- **Atención de máquinas propias:** son máquinas de la compañía, las cuales deben ser atendidas en su totalidad por Novaventa S.A.

El balance actual de ambas modalidades es 90% máquinas de clientes y 10% máquinas propias, distribuidas por toda la ciudad de Bogotá de acuerdo a la ubicación de los diferentes clientes.

2.1 *Recolección de la información.* Este trabajo pretende consolidar la información de manera que sea confiable, veraz y oportuna, y a su vez permitir determinar la cantidad de máquinas que se tienen registradas en libros, ajustar los niveles de inventario a los pronósticos de demanda, tomar decisiones acertadas de aprovisionamiento, niveles óptimos de máquinas y repuestos y la optimización de la red de distribución y del costo del inventario.

3 *Marco Teórico:* Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utili-

zadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. El acto de monitorizar los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de actividad de negocio. Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción.

Los KPI's suelen estar atados a la estrategia de la organización, siendo los "vehículos de comunicación"; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

Usado para calcular, entre otros:

Tiempo que se utiliza en mejorar los niveles de servicio en un proyecto dado.

Nivel de la satisfacción del cliente.

Tiempo de mejoras de asuntos relacionados con los niveles de servicio.

Impacto de la calidad de los recursos financieros adicionales necesarios para realizar el nivel de servicio definido.

Para una organización es necesario al menos que pueda identificar sus propios KPI's. La clave para estos son:

Tener predefinido de antemano un proceso de negocio.

Tener claros los objetivos/rendimiento requeridos en el proceso de negocio.

Tener una medida cuantitativa/cualitativa de los resultados y que sea posible su comparación con los objetivos.

Investigar variaciones y ajustar procesos o recursos para alcanzar metas a corto plazo

Lo que realmente es importante:

Los datos de los que dependen los KPI tienen que ser consistentes y correctos.

Estos datos tienen que estar disponibles a tiempo.

CEDI. La implementación de centros de distribución dentro de la cadena de suministro surge de la necesidad de lograr una distribución más eficiente, flexible y dinámica, es decir, asegurar una capacidad de respuesta rápida al cliente, de cara a una demanda cada vez más especializada. La implementación también ofrece una reducción de costos en las empresas y evita cuellos de botella.

Otra ventaja es el hecho de generar mecanismos de vínculo «fabrica – cliente», lo cual permite una atención adecuada a pequeños puntos de venta, como kioscos, cafeterías o restaurantes, con una alta tasa de entrada y salida de productos, los cuales tienen habitualmente un corto plazo para hacer sus pedidos o un periodo muy corto para su comercialización.

Requerimientos del Centro de Distribución: La misión del almacén es corregir los desajustes entre producción y consumo o minimizar los costos de transporte. En todos, la razón de ser es la misma adaptarse de manera inmediata al comportamiento del suministro y de la demanda.

Diseño del Centro de Distribución: Se atiende a los requerimientos, se modelizan y simplifican los mismos y finalmente se diseña en términos de eficiencia, es decir, al mínimo costo.

Gestión del Centro de Distribución: La gestión del almacén debe dar respuesta al comportamiento real de la demanda, aparentemente impredecible y con las problemáticas derivadas de gestión del día a día, que es una característica de este tipo de centros.

2. Propuesta de Implementación

3.1 Diseño del Lay Out: definición de un nuevo lay out para la zona de almacenamiento de máquinas de snack's y bebidas además de sus repuestos.

Para el cumplimiento del objetivo trazado en el ante proyecto de este trabajo de grado, analizaremos información de históricos e información obtenida del inventario de máquinas realizado como actividad predecesora, el análisis de implementación física del área acondicionada para el desarrollo de las actividades de recepción, almacenamiento, y transporte de máquinas de *snack's* y bebidas además de sus repuestos.

3.2 Manual de Control y Sistematización de Activos: La evidente necesidad de sistematizar el manejo de los activos fijos (máquinas dispensadoras y repuestos), para permitir tener un control adecuado sobre su uso y mantenimiento a generado una guía, la cual permitirá tener información veraz y oportuna acerca de cada uno de los activos que ingresan a la compañía.

3.3 Procedimiento Máquinas de Snack's: En este aparte se describen los principales procedimientos de operación del canal, cada procedimiento presentará las siguientes partes: definición del proceso, consideraciones a tener en cuenta para su desarrollo, documentos utilizados, personas que intervienen así como los recursos necesarios y su secuencia.

3.4 Organigrama: Adjuntamos la presente el organigrama propuesto para la operación del canal, especificando el número de ocupantes por cargo.

3.5 Instalación de Activos en el Sector Educativo: Para dar mayor claridad respecto a la utilización de los activos fijos en el mercado educativo se presenta el procedimiento a seguir para su normal operación.

3.5 Procedimiento de Administración de Activos: Mediante dicho procedimiento se busca definir las directrices para la instalación, retiro y traslado de activos en los modelos de venta a clientes y a consumidor.

3.6 Procedimiento de Baja de Activos: Este procedimiento permite establecer los criterios, la autoridad y la responsabilidad para darse de bajas los activos del canal de venta al paso.

CONCLUSIONES

Al implementar este tipo de controles y procedimientos se podría lograr la consolidación de la compañía en este segmento de mercado mediante un adecuado mantenimiento de los clientes y una rentabilidad sostenida en el tiempo que a largo plazo generaría el incremento de productos a manejar y la réplica de este tipo de políticas al interior de otras empresas pertenecientes al Grupo Nacional de Chocolates.

Los principales beneficios al interior de Novaventa S.A. se pueden visualizar en la respuesta que se tendría de parte de los clientes ya que permitiría incrementar el nivel de satisfacción del cliente en

cuanto a servicio, apoyo y rentabilidad se refiere, es así que mediante esta estrategia los clientes se conscientizaran de la importancia y rentabilidad que les ofrece el utilizar de manera correcta máquinas dispensadoras en sus puntos de venta, de igual manera permitirá crear un ambiente de interacción permanente entre los clientes y Novaventa S.A., en donde se busque el beneficio de ambas partes, fidelizando de esta manera un gran número de clientes.

La implementación de esta estrategia también ofrecerá a Novaventa S.A. la oportunidad de fortalecer la relación con sus funcionarios generando un alto grado de sentido de pertenencia que a largo plazo redundara en un indicador bajo de rotación de personal y un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de las actividades inherentes al negocio, así como para iniciar la implementación de nuevos proyectos.

La implementación de los procedimientos y controles al interior de la compañía es de vital importancia teniendo en cuenta el mercado en que se desarrolla su objeto social, así como la interacción permanente que se tiene con los clientes y la necesidad latente de fortalecer dicha relación para beneficio de ambas partes.

REFERENCIAS

BALLOU. Ronald. Logística Empresarial. Toma de Decisiones Logísticas. Ediciones Díaz de Santos. España. 1991.

CASAS GUTIERREZ. Gil. Logística y Distribución Física. Mc Graw Hill. España 1998.

CHAO Lincoln. Estadística para las ciencias administrativas. Mc Graw Hill. USA.

COSO, Control Interno Estructura Conceptual Integrada. Ecoe Ediciones. Colombia 1.998.

MARIN VASQUEZ. Rafael. Almacén de Clase Mundial. Editorial Jiménez Salazar Publicidad. Medellín, Colombia. Tercera Edición. 2.008.

ROUX Michel. Manual de Logística para la gestión de almacenes. Editorial Thau – Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2.003.