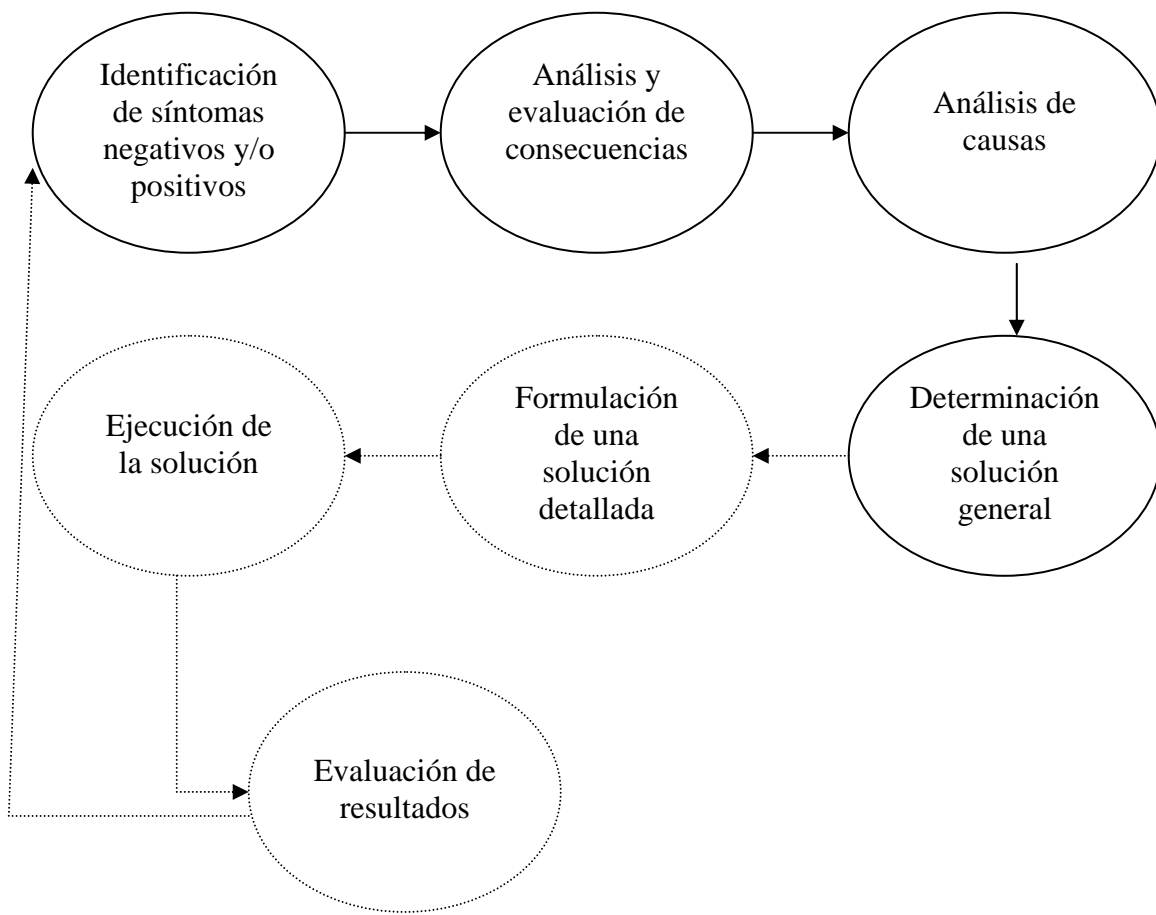


Sección 3. Diagnóstico de los costos de logística de exportación de jugo concentrado de naranja al mercado europeo.

En esta sección formulo un diagnóstico del problema, seleccionando los síntomas con sus consecuencias y con sus causas. Además, propongo un conjunto de líneas generales de solución del problema.

Figura 3.1. Modelo General de Diagnóstico.



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo presentado en la página web del Seminario de prácticas internacionales (NI 452-01).

El modelo antes presentado es el que se sigue para la identificación de síntomas de un problema, este proyecto se llevará a cabo hasta donde empiezan los círculos punteados, ya que dado al corto tiempo de la práctica no se pudieron implementar los pasos siguientes.

Como causa a la identificación de estos síntomas, podemos señalar que las demás compañías exportadoras de jugo concentrado de naranja, tenían precios de distribución mucho más bajos que arrojan un precio más bajo del producto en comparación a Citrex.

Citrex está en la etapa de crecimiento de exportación, por esta razón no se conoce bien como se llevan a cabo todas las transacciones y por lo mismo se pierden muchos beneficios que se tienen por formar parte del grupo Altex.

Otra de las causas, y probablemente la principal, fue que los productores brasileños podían mandar contenedores hasta por 35 toneladas y esto era algo que les causaba gran incertidumbre a los directivos de Altex al no comprender por qué Citrex no podía colocar más mercancía en los contenedores, siendo que todavía contaban con espacio.

Otra causa importante por la cual se fue considerado el disminuir los costos en la distribución, fue que al ser cancelado un contrato de Dream Fruits (cliente importante) por incumplimiento de pago, la mercancía se quedó almacenada en Kloosterboer y además el producto que ya se tenía destinado para ellos, se tuvo que almacenar en México en bodegas externas y públicas a la empresa, en las cuales se tenía que pagar un elevado costo por ser bodegas refrigeradas.

Otra causa que se identificó fue que existía un desperdicio de espacio tanto en los contenedores como en los bins. También puedo incluir dentro de estas causas que existen envidias, miedo a delegar responsabilidades debido a que otra persona sea mejor que la que está desempeñando el puesto y falta de compañerismo. Por último una causa fuerte fue que las etiquetas estaban muy mal diseñadas.

Los síntomas mencionados en la sección 2 fueron atribuidos a las siguientes consecuencias: al análisis del proceso de distribución, que implicó la revisión de todos los componentes de la logística internacional para la distribución del jugo concentrado de naranja al mercado europeo. Estos componentes como ya mencioné anteriormente son que:

Al conocer perfectamente que se estaba teniendo un desperdicio de espacio en los tambores y en los bins. En cada uno de estos se podía introducir 260 kilogramos y 1.3 toneladas respectivamente. Se planteó hacer una prueba para saber cuál era el peso máximo que se podría introducir en los bins y tambores.

Citrex estaba en desventaja con las principales compañías competidoras respecto al peso manejado en los contenedores que salían de la planta hacia Europa y por lo tanto el precio del jugo concentrado de naranja y en general de todo el producto que se exporta a Europa, es más caro que el de sus competidores brasileños.

Es necesario preguntar a las autoridades de la bodega Kloosterboer en Róterdam las especificaciones que debe llevar una etiqueta en su país y si les sería útil que Citrex implementara un código de barras en los tambores y bins para el manejo rápido de los envases. Es de suma importancia preguntar si la información además de estar escrita en inglés deberá utilizar algunos dibujos que indiquen las especificaciones de manejo, por si alguna persona en la bodega no conoce el idioma. Es muy importante también que al estar tratando de introducir este nuevo sistema, se acordara alguna manera para que el número de lote que se maneja en la planta, sea el mismo número de lote que maneje en la bodega por cuestiones de confusiones y para que el trámite sea rápido y seguro.

Otra consecuencia importante que se originó, fue que la empresa negociara con las navieras y agentes aduanales para obtener una tarifa preferencial por concepto de carga consolidada del grupo Altex, aprovechando que se exportan grandes cantidades de las

mercancías de todo el grupo, se podría llegar a conseguirse una tarifa que les convenga. También puede darse el caso de que el contenedor no vaya lleno con producto de Citrex y podría colocarse en el mismo contenedor producto de Apex Xtra o Frexport siempre y cuando el producto deba ser manejado al igual que el de Citrex, y pueda resistir las temperaturas, las cuales no serían un problema debido a que al igual que en Citrex, son muy bajas, debido a que la mayoría de sus productos son congelados en otras presentaciones.

Al perder a Dream Fruits como cliente, tuvieron que almacenar los lotes que estaban destinados para ellos por más de 3 meses y tuvieron que pagar ese almacenamiento en Europa, además de que ese producto pudo haber sido para otro cliente en México, Estados Unidos o Japón quienes son otros de los principales países destino, después de Europa. Esto también trajo como consecuencia que para el envío del producto a bodega, se tuviera que pagar almacenamiento dentro del país hasta que se logró reacomodar los lotes que estaban apunto de salir a Europa. Y no sólo se pagó almacenaje sino transporte de la planta a la bodega y después de la bodega al puerto.

Una consecuencia a la falta de organización y comunicación, fue la pérdida de tiempo principalmente que causaba la alteración de toda la logística de exportación del producto a Europa, y esto algunas veces daba como resultado la pérdida de importantes contratos o clientes.

El control que se puede ejercer sobre dichas causas anteriormente mencionadas, es que se haga un análisis consciente sobre todos los pasos de la distribución del producto y después de dicho análisis sería conveniente implementar medidas que puedan generar una ganancia productiva a la organización, así como también dejaría una experiencia a los integrantes de la empresa, que como anteriormente se dijo están en una etapa de crecimiento en el área de las exportaciones y por lo tanto no conocen a fondo el proceso.

Sobre este punto creo que se podría ejercer muy buen control, ya que son factores que se tienen identificados de manera general y solamente faltaría que Citrex se decidiera a dar un cambio general en la logística de exportación y tratará de implementar nuevas medidas, y es lo que seguramente se hará en los próximos meses. Estas implicaciones no arrojarían la disminución total de los costos hasta llegar al precio óptimo, pero si harían a la compañía más competente con las empresas brasileñas, quienes son sus principales competidores.

Puedo adherir que está totalmente fuera de control el incidente sucedido con Dream Fruits, ya que fue un acontecimiento que no estaba previsto y que debía guardarse el producto por algún tiempo debido a que estaba destinado a esa empresa. Fue difícil encontrar un nuevo cliente que pidiera las mismas especificaciones del producto. Además tuvieron que esperar a que se arreglaran todos los problemas legales para reasignar el producto, pero mientras se arreglaban esos problemas pudieron buscar a otro cliente para que sacara el producto en cuanto estuviera solucionado el problema legal.

Sin lugar a duda, a la organización le conviene intervenir en el aspecto del aumento de peso en los envases, ya que no pierde absolutamente nada. Se hizo una prueba en la que se constató que los tambores pueden contener un peso máximo de 270 kilogramos y siguen cerrando perfectamente. En el caso de los bins la prueba determinó que se pueden llenar a un peso máximo de 1.4 toneladas y también cierra bien, además se dejó a observación para saber si podrían estibarse más bins con ese peso, se llegó a la conclusión que sería mejor que se rentarán bins más resistentes, ya que con los que se cuenta por el momento, no son muy seguros reflejado en los años que se lleva trabajando con ellos y que de alguna u otra manera terminarán rompiéndose y poniendo en peligro el producto.

Así que se contacto a una empresa proveedora de bins que los renta por año. Se está en espera de la llegada de estos para hacer la prueba y saber si tienen la estabilidad necesaria

para colocar otros bins sobre éste, pero es importante especificar que el proveedor de estos bins asume que pueden estibarse estáticamente 4 bins y en movimiento 2 y que tienen una capacidad aproximada de 1.5 toneladas cada uno.

Con respecto al aumento de los pesos de los contenedores es necesaria una investigación de las reglas de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes sobre los pesos permitidos en las carreteras nacionales por contenedor, así como también las reglas de las navieras para poder conocer si podría manejar mayor peso en cada contenedor, para así tener un ahorro en el costo de flete por cada tambor o bin. Indiscutiblemente estos cambios podrían hacer que se incurrieran en diferentes gastos y se debería investigar si con estos gastos la organización todavía tendría la posibilidad de una pérdida o una ganancia.

Creo que el mejor punto para empezar el proceso de etiquetado del producto es simplemente formando la etiqueta normal con toda la información necesaria como es: el nombre del productor, la descripción del producto, el número de lote (de Citrex), los grados brix, la relación, el día de producción, las condiciones de almacenamiento (como podría ser la temperatura a la que debe permanecer), el peso neto, el peso bruto y el logotipo de la organización para que sea más visible. El crear el código de barras no causaría gran incremento en el precio; sin embargo todavía no se cuenta en la planta con la tecnología necesaria para manejar el producto por este medio, y en Kloosterboer tampoco lo manejan, así que éste sería un plan a futuro cuando la planta cuente con tecnología más avanzada. Al hablar de una etiqueta, ésta debe ser de un material que no se borre, ni tenga ningún problema por la refrigeración a la que será sometido, así que debe de implementarse de un material resistente y debe de ser plastificada por los efectos de la refrigeración.

Como mencioné anteriormente está fuera de control el caso de Dream Fruits, pero sería bueno que la empresa empezará a construir bodegas dentro de la planta ya que tiene el

espacio necesario para ello y en pocos años se recuperaría la inversión, además esto reduciría la necesidad que se tiene en este momento de tener que trasladar la mercancía a diferentes bodegas dentro del país y almacenarla por un tiempo ahí y posteriormente moverlo al puerto para su traslado al lugar destino. En este caso se está pagando doble transporte y además de todo el almacenaje.

Y sobre el almacenaje que se tuvo que pagar en Europa por esa pérdida de contrato, se considera indispensable tener a una persona dentro de la bodega que se encargue de revisar la llegada del producto y poder reasignarla a algún otro cliente que la necesite más que al que va dirigida desde de México, esto evitaría el pago excesivo de almacenamiento en el extranjero y sería una opción muy fácil de implementar.

Con esta persona en Róterdam se podrá administrar de alguna manera el exceso de inventario, ya que se podría entregar el producto al cliente que más lo necesite y posteriormente se podrán mandar el producto para el cliente que había sido asignado desde un principio.

Es muy importante que se delimiten las actividades que debe realizar cada persona que está involucrada en la coordinación de mercadotecnia, así como también es muy importante que aprendan a delegar las actividades para que las mismas no tengan un exceso de trabajo y se descuiden algunos proyectos.

Tabla 3.1. Relación entre causas-síntomas-consecuencias.

CAUSAS	SÍNTOMAS	CONSECUENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Citrex esta en la etapa de crecimiento de exportación. ▪ El precio del producto de otras compañías es más bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las demás compañías pertenecientes al grupo Altex tenían privilegios en bodegas, navieras y con los agentes aduanales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se buscó con diferentes agentes aduanales precios por carga consolidada por concepto de todo el grupo Altex.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las compañías brasileñas tenían la capacidad de introducir 35 toneladas por contenedor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las compañías brasileñas manejan un peso mayor en los contenedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Citrex estaba en desventaja y el precio de su producto era más elevado que el de su principal competidor.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desperdicio de espacios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En Kloosterboer llegaban bins y tambores con más peso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer una prueba en la que se demostrara que los bins y los tambores podía contener más peso.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se le canceló el contrato de un cliente importante y la mercancía estuvo almacenada por más de 3 meses y se tuvo que contratar una bodega pública en México. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producto inmovilizado en Europa por la cancelación de un contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pago almacenaje excesivo en Kloosterboer. ▪ Pago de bodegas públicas en México así como el transporte de la planta a la bodega y de la bodega a la planta.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etiquetas mal diseñadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdida de tiempo y dinero para identificar el producto por la pérdida de información en las etiquetas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Búsqueda de los requerimientos de Klooster para implementar una nueva etiqueta.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de compañerismo. ▪ Envidia. ▪ Miedo a que otra persona sea mejor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de comunicación y organización en la coordinación de mercadotecnia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de información a tiempo. ▪ Pérdida de importantes contratos o clientes.

Fuente: Elaboración propia.