

Transición de Almacén de una Farmacéutica a una Compañía Independiente

*Luis Daniel Ramos Correa
Programa Graduado de Gerencia de Ingeniería
Héctor J. Cruzado, PhD., PE
Escuela de Gerencia y Empresarismo
Universidad Politécnica de Puerto Rico*

Resumen – *Los altos costos asociados a espacio de almacenamiento en Puerto Rico para las industrias farmacéuticas tienen un gran impacto en sus costos operacionales y, por tanto, puede afectar el éxito de sus operaciones. El principal problema que enfrenta ese sector es el elevado costo de los servicios públicos, personal, alquiler, y distribución, ya que afecta la capacidad de incrementar las ganancias. Se realizó un proyecto para estudiar los costos de funcionamiento de la contratación de un almacén de distribución de una compañía farmacéutica con el fin de reducir los gastos de funcionamiento de sus operaciones en Puerto Rico.*

Key Terms – *Abbott, Base de Datos, Gerente de Proyecto, Interfase de Sistema*

DESARROLLO DEL PROBLEMA

El primer almacén de distribución de Abbott se originó en el pueblo de Carolina hace alrededor de 25 años. Para el 2005, decidió vender las facilidades a la farmacéutica Ely Lilly y mudar las operaciones a Guaynabo, específicamente en Rexco Industrial Park. Después de nueve años de operaciones en Guaynabo supliendo productos nutricionales a todo Puerto Rico y el Caribe, Abbott decidió eliminar las operaciones del almacén y contratar un distribuidor independiente que continúe las operaciones de despacho, almacenaje, recibo y órdenes. En este proyecto se estará viendo paso a paso el proceso de transferir las operaciones de distribución al distribuidor independiente contratado.

REVISIÓN DE LITERATURA

Hoy día muchas compañías están recortando sus presupuestos para poder mantenerse estables

operando y evitar tener que cesantear empleados [1]. Esta cita demuestra una realidad en la que se vive, la necesidad de las compañías en disminuir gastos operacionales y generar más dinero. Un estudio realizado en la universidad de Harvard establece que la preocupación número uno de un empleado en una industria es quedarse sin trabajo y no poder sustentar su familia [2]. Es importante brindarles apoyo a los empleados que se verán impactados debido a la pérdida de su empleo. La oficina de recursos humanos es indispensable para estos casos.

Trabajar como un líder que demuestre estar capacitado brinda confianza a los empleados y hace más fácil la transición del proyecto [3]. El autor Blanchard explica en esta cita la necesidad de tener empatía y ayudar a los empleados para convertirse en un verdadero líder y ganarse el respeto de todos. Así pues, para ganarse el respeto de sus compañeros de trabajo es necesario entenderlos y brindarles apoyo.

Para ser exitoso en la planificación de un proyecto, se debe tener en mente los cuatro pasos a seguir: tiempo, costo, calidad y objetivo [4]. Esta cita del autor Morgan aclara que para planificar y ejecutar un proyecto y en este caso, aplicándolo al cierre del almacén, se debe de enfocar en el objetivo y en planificar los resultados para poder lograrlos.

Basado en estas referencias citadas, se expondrá un análisis de las diferentes fases que representa el reto de transferir un almacén de productos farmacéuticos a una entidad independiente. También se podrá notar los

criterios que debe evaluar un gerente de proyecto para poder llevar a cabo tal proyecto.

ANÁLISIS DEL PLAN DE PROYECTO Y SUS FASES

En esta primera fase, se comenzó a preparar un plan de proyecto, el cual contenía las etapas principales y sus sucesoras. Se estableció el proceso de como comenzar a mover la mercancía del almacén actual a las facilidades de César Castillo. También se trabajó bien de cerca con el personal de sistemas de información de ambas compañías para comenzar con la creación de la base de datos de todos los productos. Simultáneamente, se comenzó a crear una interfase para entrelazar la información de ambas compañías en el proceso de recibo, despacho y almacenaje una vez comience la operación por completo. También se coordinó con Recursos Humanos para una vez se les informara a los empleados impactados, comenzar con charlas y programas de ayuda.

Procesos Realizados e Implementados

Como parte del proceso de adiestramiento, se comenzó a crear los procedimientos y flujos de procesos para cada uno de los procesos definidos. Esto con el propósito de cumplir con los procedimientos de la compañía y mantener adiestrados al nuevo personal encargado de la distribución.

Base de Datos

Se creó una base de datos de todos los productos de Abbott, almacenados en el centro de distribución con el fin de proveerles las dimensiones de las cajas, código de UPC , número de lista y descripción entre otros, a César Castillo para ellos poder comenzar a crear y validar su sistema.

Interfase en Sistemas SAP y BPCS

El personal de sistemas de información de Abbott y de César Castillo creó un sistema llamado EDI, que recoge la información en lapsos de tiempo de SAP y la convierte a una data reconocida por BPCS para poder alimentar el sistema en Abbott y vice-versa. Esto permite tener

ambos sistemas validando la misma información. Se coordinaron varias reuniones para entender ambos procesos y desarrollar el plan. Una vez completada esta fase, se procedió a validar el sistema y se realizaron pruebas en los diferentes departamentos para asegurar que el proceso está en control.

Transferencia de Productos

Como parte del proceso de transferencia al nuevo almacén, se comenzó la fase de preparar las paletas con los diferentes productos para ir organizando y llenando los contenedores. Esto fue una tarea paulatina ya que el proceso de despacho a los clientes no podía detenerse. Se comenzaron a llenar los contenedores de mercancía y a trasladarlos a las facilidades de César Castillo para descargarlos y comenzar con el proceso de recibo. Las Figuras 1 y 2 a continuación muestran unas imágenes de los contenedores cargándose de mercancía y áreas del almacén de Abbott parcialmente vacías, respectivamente.

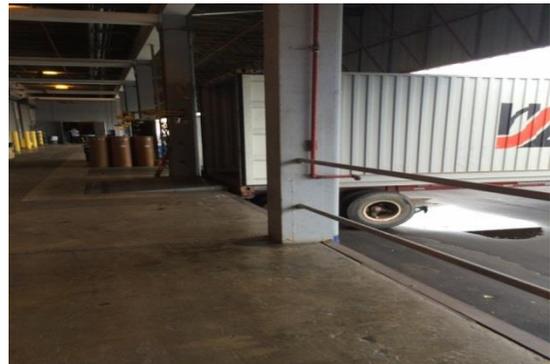


Figura 1 Contenedores en proceso de carga



Figura 2 Localizaciones parcialmente vacías

Este proceso continuó realizándose hasta el 31 de enero de 2014, fecha en la cual el almacén de Abbott debía ser inspeccionado y entregado a sus dueños originales. A partir del 31 de enero del 2014, se comenzó la operación completamente en César Castillo.

RESULTADOS OBTENIDOS

En esta etapa del proyecto se presentará la fase de entrega del almacén de Abbott y el comienzo con la operación en el nuevo almacén de César Castillo.

Una vez se completó el movimiento de la mercancía al almacén de Castillo, se procedió a entregar las facilidades e inspección de la misma. La Figura 3 ilustra cómo quedó el almacén una vez inspeccionado y acondicionado para entrega. Oficialmente se comenzó la operación en el nuevo almacén y se comenzó al proceso de despacho de órdenes, recibo de productos, acomodo en localizaciones, entre otros. La Figura 4 muestra el almacén de César Castillo, una vez se comenzó la operación.



Figura 3 Almacén de Abbott finalizado



Figura 4 Facilidades de César Castillo

Comparación de Gastos

Basado en los gastos estimados del almacén de Abbott versus los nuevos gastos en el mes de enero al comenzar en César Castillo, se puede apreciar en la Tabla 1 un gasto estimado de \$203,000.00 dólares mensuales en la operación de Abbott en el centro de Distribución en Guaynabo. Luego de haber comenzado operaciones en el nuevo centro de distribución de César Castillo, para el mes de enero el gasto fue de unos \$155,000.00 aproximados.

Tabla 1 Gastos Operacionales

Actual Cost	Monthly Fee		
Power	\$ 38,000.00		
Lifter Maintenance Contract	\$ 3,000.00		
Housekeeping Contract	\$ 9,000.00		
Power Plant Maint	\$ 3,000.00		
Security	\$ 5,000.00		
Facilities Rent	\$ 90,000.00		
Employment Payroll	\$ 55,000.00		
	\$ 203,000.00	Estimated	
New Warehouse Cost			
Monthly Payment	\$ 48,394.50	Estimated	
	\$ 154,605.50	Monthly Saving Estimated	

Gastos Adicionales no Contemplados

En el mes de enero no se contempló un gasto adicional de alrededor de \$25,000.00 mensuales los cuales serán parte de una nueva división de Abbott que solicitó los servicios de distribución y aún no ha entrado al proyecto. Se espera que para finales de Febrero – principios de Marzo esté integrándose. Esto aumentaría el gasto mensual aproximadamente \$73,300.00 mensuales, para una ganancia mensual de alrededor de \$129,000.00.

CONCLUSION

En la planificación del traslado del almacén de Abbott a un distribuidor independiente se tomaron en consideración varios factores tales como: costos, fechas límites, se identificaron las tareas a realizarse y los miembros de los equipos de las diferentes áreas de trabajo. Se recopiló data para analizar los costos, se generaron propuestas por diferentes compañías de almacenes independientes para poder ser evaluadas siguiendo

la política y necesidades de Abbott. A tales efectos, el gerente de proyecto trabajó en la organización de este proyecto, coordinando las reuniones y los grupos de apoyo de las distintas áreas de trabajo. Como resultado, se logró que el proyecto se cumpliera en la fecha establecida en el Plan de Proyecto realizado. Por otra parte, se coordinó el acondicionamiento del almacén de Abbott para poder ser entregado a sus dueños en la fecha establecida sin tener inconvenientes.

El proceso del traslado del almacén de Abbott a un distribuidor independiente resultó beneficioso para la compañía debido a la planificación y las tareas supervisadas por el gerente de proyecto. En base a estos resultados, se obtuvo una ganancia sustancial mensual en lo que comprende gastos operacionales. Esto permitirá que el negocio en Puerto Rico continúe rentable y se cumplan las expectativas de ganancias netas.

REFERENCES

- [1] Furterer, S. L. *Lean Six Sigma in Service: Applications and Case Studies*, Boca Ratón, FL. DC: CRC Press, 2009.
- [2] Morgan, A. S. *Time Management Planner: Organize and Prioritize*, DC: CreateSpace Corp, 2009.
- [3] Wiley and Blanchard. *Supply Chain Management: Best Practices*, Hoboken, N.J. DC: Blanchard, 2007.
- [4] Gerzon, M. *Leading Through Conflict: How Successful Leaders Transform Differences Into Opportunities*, DC: Harvard Business School Press, 2006.