

EJERCICIO

Distribuciones Temporada Alta

Alejandro López, gerente de la Distribuciones Temporada Alta, una distribución en zonas de costa empieza a planificar cómo abordar la temporada de verano. Su empresa tiene un negocio muy estacional, que multiplica sus ventas en verano.

Esta estacionalidad, cada año que pasa le supone mayor dificultad, con verdaderos apuros para prestar el servicio... hasta el punto de que ve auténtico riesgo para la continuidad de su empresa si no acaba de conseguir un modelo de trabajo que sea sostenible.

Las dificultades a las que se enfrenta se resumen en:

- Las calles y los aparcamientos en las localidades que atienden, que están absolutamente vacíos en temporada baja, pasan a estar completamente atestados, con problemas de tráfico, aparcamiento imposible, etc. en verano
- Las carreteras entre las poblaciones de costa que atiende, pasan de estar solitarias en temporada baja a estar colapsadas en temporada alta
- Hay aperturas de nuevos clientes que sólo operan en temporada alta, aunque realmente no son tantos... son más los clientes que “amplían en temporada alta” (abren terrazas, barras adicionales, etc.)
- Sobre todo, lo que crece es el volumen que consume cada cliente, lo que obliga a pasar a muchos de ellos a doble y triple servicio semanal, incluyendo servir los sábados a algunos de ellos. Observa que, cada vez más, los locales tienen menos espacio dedicado a almacén y eso le repercute porque los clientes le acaban “partiendo pedidos” porque no les cabe.
- Los propios clientes, que en temporada baja están más tranquilos y “comprensivos”... en temporada alta son muy exigentes y “no pasan una”, algo que entiende porque es cuando se juegan el negocio del año
- En cuanto al personal, ellos trabajan con dos tipos de personal de reparto:
 - Personal estable que está todo el año
 - Personal eventual o fijo discontinuo
- Aquí se están encontrando serias dificultades
 - Los fijos discontinuos ya casi no repiten, con lo que acaban realmente trabajando con nuevos eventuales cada año.
 - Lo que les está pasando, es que cuando llaman a los fijos discontinuos, el argumento que le dan para no repetir es que se van a otro trabajo donde ganan más sin tanto “machaque físico”; tras eso, acaban buscando personal nuevo... al que tienen que formar para dos o tres meses de trabajo... con el trastorno que ello supone. Todavía, si el eventual hace de ayudante, es más fácil formarle porque va con el chófer estable de todo el año... pero si tiene que ir de chófer, hasta que se “entera de la película” han pasado semanas en que rinde poco y comete muchos errores (no encuentra el cliente, no llega a la hora en que el cliente recibe pedidos con los

consiguientes cabreos de éste y aumento de “nulos”, entrega donde no es, le multan por aparcar donde no debe, etc. etc.)

- Están teniendo incluso problemas de rotación entre el personal estable... básicamente por los mismos motivos: alto sacrificio y baja retribución... que hace que no les compense. Esto le ha pasado principalmente entre los repartidores con menos antigüedad, los más antiguos, precisamente por el derecho de antigüedad acumulada, son más reacios a moverse
- Por supuesto, buscar personal para el reparto, ya sea estable, ya sea eventual, se complica mucho si se busca con carné de primera.

Alejandro López analiza todos esos efectos y llega a la conclusión que, desde hace años, “van a más”, especialmente en lo relacionado con las demandas de los clientes y, sobre todo, en lo relativo a las dificultades relacionadas con el personal de reparto.

Hace números y tampoco ve que el negocio dé como para pagarle mucho más a los repartidores... pero, claro, si no paga más puede llegar el día en que no encuentre nadie para repartir...

Sobre la mesa, se plantea varias iniciativas, con la idea de cambiar las cosas y tener un modelo de trabajo para atender la temporada alta que sea sostenible... al fin y al cabo, en la temporada alta su empresa (igual que les pasa a sus clientes) es cuando se juega el año

Actualmente suele repartir con vehículos pesados en los que, en temporada alta va un chófer con ayudante (en temporada baja sólo el chófer). Varios de esos vehículos están parados en temporada baja, sólo se usan en temporada alta.

Entre las iniciativas que se plantea están las siguientes:

- Implantar una herramienta informática para planificación de rutas, para mejorar la organización y el cumplimiento de horarios
- Pasar a repartir con furgones, para sortear la dificultad de encontrar personal con carné de primera

...¿qué debería hacer?