



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

POSGRADO - FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

**MANUAL DEL PROCESO OPERATIVO DE DISTRIBUCIÓN
DE MERCANCÍA EN DIMEXSA**

TESINA

Que para obtener el grado de Especialista en Sistemas de Calidad

PRESENTA:

I.A. Flavio Rodrigo Magallón Pérez

DIRECTOR DE TESINA

Esp. José Angel Patiño Franco

FES Acatlán – Santa Cruz Acatlán, Naucalpan, Estado de México, 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INDICE	1
INTRODUCCIÓN.....	4
Capítulo 1 – Descripción de la Problemática.....	5
1. Delimitación del Problema.....	5
1.1. Problemática Actual	5
1.2. Establecimiento del Problema.....	6
1.3. Objetivos	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos Particulares.....	9
1.4. Metodología.....	10
1.4.1. Enfoque de Planeación.....	10
1.4.1.1. Modelo conceptual Planeación-Despacho	11
1.5. Formulación de Hipótesis y Variables	12
1.6. Tipo de Investigación	12
1.7. Justificación, Viabilidad, Consecuencias.....	12
1.7.1. Justificación	12
1.7.2. Viabilidad	13
1.7.3. Consecuencias	13
Capítulo 2 – Funcionamiento del Proceso de Distribución	13
2. Antecedentes	13
2.1. Logística empresarial.....	14
2.2. Distribuidora Mexicana S.A de C.V.	15
2.2.1. Proceso de Distribución de Mercancía.....	15
2.2.2. Planeación.....	16
2.2.3. Despacho de Unidades de Transporte.....	17
2.3. Preguntas de Investigación.....	18
Capítulo 3 – Marco Teórico	18
3. Establecimiento de Marco Teórico.....	18
3.1. Cadena de suministro.....	19
3.1.1. Cadena de Valor	19

Fig. No. 3.7 – Cadena de valor	20
3.1.2. Satisfacción del cliente	20
3.1.3. Ventaja competitiva.....	22
3.1.4. Estrategia de mejora.....	23
3.2. Teoría de Calidad.....	24
3.2.1. ISO 9001:2015	24
3.2.2. Enfoque en procesos y en riesgos.....	26
3.3. Herramientas de Análisis	34
3.3.1. Lluvia de ideas.....	34
3.3.2. Diagrama de Ishikawa	34
3.3.3. Análisis Jerárquico.....	34
Capítulo 4 – Análisis del Proceso de Distribución	35
4. Recolección y Análisis de Información.....	35
4.1. Recolección de información	35
4.2. Clasificación de la información.....	36
4.1. Análisis de Información	38
4.1.1. Generación de propuestas.....	38
4.1.2. Proceso de Análisis Jerárquico	39
Capítulo 5	44
5. Manual de Proceso Operativo de Distribución de Mercancía Dimexsa.....	44
5.1. Introducción	44
5.2. Objetivo y campo de aplicación del manual	44
5.3. Antecedentes.....	44
5.4. Estructura operativa de Distribución	46
5.4.1. Planeación.....	47
5.4.2. Despacho	47
5.4.3. Estructura Orgánica.....	48
5.4.4. Organigrama.....	49
5.5. Misión, Visión y Valores	49
5.5.1. Misión	49
5.5.2. Visión.....	50
5.5.3. Valores	50
5.6. Política y objetivos de calidad	50
5.6.1. Política del sistema Integral de Gestión	51
5.6.2. Objetivos del Sistema Integral de Gestión	51

5.6.3.	Normatividad aplicable	52
5.7.	Determinación general de proceso	52
5.7.1.	Entradas y Salidas de Proceso	52
5.7.2.	Mapa general de proceso y sus interacciones	55
5.7.3.	Características propias del proceso	57
5.7.4.	Actividades y Controles	62
5.7.5.	Control de Documentos y Registros	65
5.7.6.	Compensación variable	67
5.7.7.	Matriz de Riesgos	68
5.7.8.	Matriz de comunicación	70
	71
5.8.	Capacitación e Integración de personal	71
5.8.1.	Capacitación	71
5.8.2.	Integración	72
5.9.	Proveedores de Transporte	73
5.9.1.	Tipos de Evaluación	74
5.9.2.	Criterios de Evaluación	75
5.9.3.	Ponderación y Puntaje	76
5.9.4.	Evaluación y Clasificación	80
5.9.5.	Plan de mejora anual e Integración a la Cadena de valor	83
5.10.	Mejora	84
	CONCLUSIONES	86
	BIBLIOGRAFÍA	86

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la cadena de suministro se constituye por extensas redes de proveedores y clientes que son esenciales para complementar las actividades de agregación de valor de una empresa. Dichas redes se encuentran sujetas a daños y peligros de interrupción debido a multiplicidad de razones.

Para los Operadores Logísticos, cuya responsabilidad es la de entregar el producto del cliente las veces que sea necesario, en tiempo y forma y a un bajo costo, esto se convierte en un reto que involucra gran cantidad de variables a considerar, las cuales no siempre están bajo su control.

Debido a esto, a lo largo de la cadena de suministro la participación de todas las partes interesadas es muy importante para lograr la eficiencia y nivel de servicio requeridos. Esto incluye al mismo cliente, que muchas ocasiones solicita servicios extemporáneos, dejando al Operador Logístico con muy poco margen de tiempo de respuesta.

Por otra parte, el Operador Logístico debe asegurar que sus operaciones internas funcionen adecuadamente y estén debidamente controladas, para lograr que los proveedores de transporte se sientan satisfechos y respondan con eficiencia a las necesidades de la empresa y de sus clientes.

Por lo anterior, esta investigación tiene como objetivo diseñar una estrategia para optimizar el desempeño en el proceso de Distribución de mercancía en la empresa Dimexsa, tomando en cuenta las variables que más impactan en su funcionamiento.

Este proyecto se desarrollará a lo largo de 5 capítulos, con el siguiente contenido:

En el capítulo 1 se describe la situación problemática y la forma en cómo se abordará.

En el capítulo 2 se explica cómo funciona el proceso de Distribución y los subprocesos que lo conforman.

En el capítulo 3 se menciona el marco teórico que requiere ser tomado en cuenta para realizar la investigación.

En el capítulo 4 se analiza cómo dar solución a la problemática planteada con la generación de una propuesta.

En el capítulo 5 se desarrolla la propuesta generada, para posteriormente evaluar con indicadores su impacto.

Capítulo 1 – Descripción de la Problemática

1. Delimitación del Problema

En este capítulo se describe la problemática existente en el proceso de Distribución de mercancía en la empresa Distribuidora Mexicana S.A. de C.V.

1.1. Problemática Actual

Distribuidora Mexicana S.A de C.V. (Dimexsa) es un Operador Logístico de tercera parte (3PL) con más de 30 años de experiencia en la industria del almacenaje y distribución de mercancía. Actualmente brinda servicio de distribución a más de 14 organizaciones de clase mundial.

Sus clientes son empresas que gozan de una fuerte posición en el mercado nacional, por lo que la demanda de sus productos en todo el país es muy grande. En consecuencia, sus operaciones logísticas son numerosas y complicadas, debido a que implican múltiples traslados de mercancía a destinos remotos, realizados al menor costo posible, con Clientes en los puntos de entrega con políticas diversas que deben cumplirse cabalmente, y asegurando en todo momento la protección y calidad de la mercancía entregada.

Esto resulta en la realización mensual de alrededor de 6000 viajes a más de 35000 posibles puntos de entrega a lo largo y ancho del territorio nacional. Todos y cada uno de estos viajes deben cumplir con el estándar de calidad exigido por los clientes: entregar sus productos en el tiempo y la forma que indican sus especificaciones y políticas.

1.2. Establecimiento del Problema

El proceso de Distribución en Dimexsa inicia en el Cliente, quien realiza un pedido de entrega de mercancía para un determinado destino. Este pedido debe ser transformado en un viaje con una unidad de transporte asignada y el Operador correspondiente, quien realizará la entrega del producto en el destino y horario indicado por el cliente.

Actualmente el proceso de Distribución en Dimexsa involucra a varias áreas que deben funcionar adecuadamente en conjunto para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos que plantea el corporativo.

En el siguiente cuadro se describen las actividades que le competen a cada una de las áreas involucradas en el proceso operativo de Distribución, así como la problemática a la que se enfrentan cada una de ellas.

Área	Actividad	Problemática
Atención a Clientes	Recibe pedidos de cliente, realiza primer corte a las 11:00 h, gestiona citas de entrega, genera ordenes de servicio y adjunta en el portal de Planeación hasta las 15:00 h que es el último corte.	En ocasiones el Cliente solicita pedidos pasadas las 15:00 h, solicitando servicios incluso para ese mismo día.
Planeación	Concentra toda las ordenes de servicio, establece rutas, genera viajes, consigue transporte, asigna unidad y operador al viaje. Envía plan de carga con datos completos a las áreas de Despacho, Caseta de Seguridad y Atención a clientes aprox. a las 20:00 h.	La cartera de proveedores es limitada debido a tarifas bajas y pagos atrasados. En ocasiones es poco el tiempo disponible para asignación de transporte. Los proveedores nuevos no conocen el proceso operativo y cometen errores. Para nuevos destinos no está cargada la nueva tarifa en sistema.
Despacho	Asegura la entrada y salida de unidades de transporte de los Centros de Distribución en los horarios establecidos. Brinda información a Planeación, Almacén y Atención a	El Proveedor de Transporte confirma la unidad para el viaje pero no llega a la hora indicada o no llega definitivamente. Existe exceso de servicios principalmente los fines de

	Clientes en caso de incidencias y retrasos.	semana. Frecuentemente hay viajes mal generados en sistema por Planeación con facturas incompletas. El alta de unidades y operadores nuevos requiere mucho tiempo.
Almacén	Realiza embarque de la unidad, entregando las facturas correspondientes al Operador, de acuerdo con lo solicitado por el Cliente	En ocasiones el Cliente no envía facturas a tiempo. Exceso de cargas principalmente los fines de semana debido a requerimientos de cliente. En ocasiones producto sin existencia en Almacén por falta de abastecimiento.
Seguimiento a entregas	Da seguimiento a la unidad de transporte cargada, desde la salida a ruta, durante el trayecto la entrega de pedido con cliente destino. Finaliza con la confirmación de la entrega.	Frecuentemente las unidades salen a ruta tarde debido a llegadas tarde y retrasos en Almacén y Despacho. Existe falta de información en las bitácoras. Mala comunicación en ruta con Operador en destinos foráneos. Inseguridad.

Figura No.1.2 – Proceso de Distribución

Fuente: Elaboración propia con información de Dimexsa

Dentro del proceso de Distribución existe una variable que es fundamental controlar para lograr cumplir con la calidad que exige el cliente, que es entregar su mercancía en el tiempo y forma indicados. Esta variable son los proveedores de unidades de transporte, para los que no se tiene actualmente un procedimiento de evaluación y control establecido, y con quienes no se ha logrado generar un grado de compromiso tal que asegure la colocación eficiente de unidades de transporte para todos los viajes requeridos por el cliente.

La validación del buen desempeño del proveedor de transporte en la operación está a cargo de las áreas de Planeación y Despacho. Estas áreas deben asegurarse de conseguir la unidad de transporte necesaria para realizar los viajes y validar que ésta cumpla con los horarios establecidos de carga de mercancía y salida a ruta. Además, deben verificar, en conjunto con Almacén, que se transporte exactamente la cantidad de mercancía que solicita el cliente. Logrando esto, se puede asegurar el cumplimiento con la calidad exigida por el cliente en el servicio.

Por tal motivo, la coordinación y comunicación entre las áreas de Planeación y Despacho es crucial para lograr la satisfacción del cliente, ya que la correcta generación de viajes y asignación de transporte por parte de Planeación y la oportuna información que brinda Despacho en el caso de retrasos e incidencias, debe permitir la reacción y pronta respuesta ante las eventualidades que comprometen el nivel de servicio.

En el siguiente esquema se representa el proceso de Distribución y la interacción que existe entre cada una de las partes involucradas:

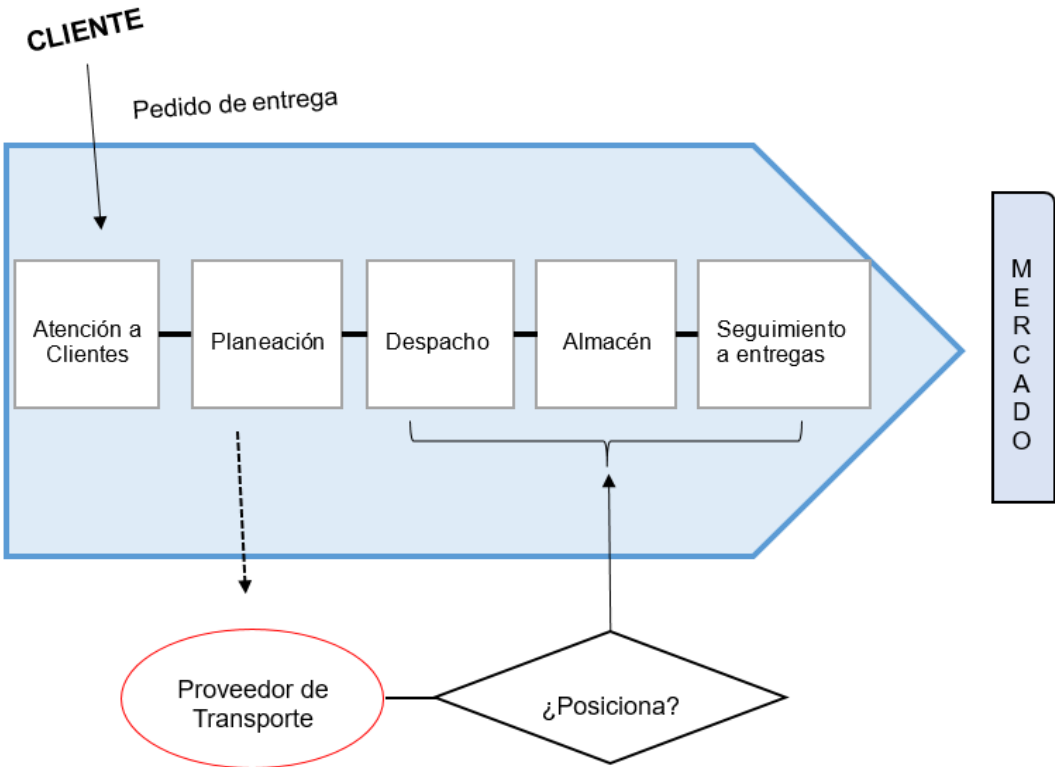


Figura No.1.1 – Interacciones en el Proceso de Distribución

Fuente: Adaptación de la cadena de valor de Michael Porter

Es importante mencionar que dos de los objetivos estratégicos corporativos de Dimexsa, que incluyen a todas sus unidades de negocio, son satisfacer con excelencia al consumidor de bienes y servicios, y ser el mejor lugar para trabajar.

Con base en lo anterior, se concluye que actualmente el proceso de Distribución de Mercancía en Dimexsa no cumple los objetivos estratégicos de la organización, lo que ha ocasionado graves consecuencias, como son la gran cantidad de quejas recibidas, la pérdida de clientes importantes, y el malestar general que manifiesta constantemente el personal operativo de dicha área.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar una estrategia que optimice el desempeño del proceso de Distribución de mercancía en la empresa Dimexsa con base en los objetivos estratégicos corporativos.

1.3.2. Objetivos Particulares

- Describir el proceso de Distribución y la situación problemática de las áreas que lo integran.
- Explicar el funcionamiento del proceso de Distribución para determinar las causas que impactan en su desempeño.
- Aplicar técnicas, herramientas de calidad y toma de decisiones para establecer el marco teórico de la investigación.
- Analizar el proceso de Distribución de mercancías utilizando las técnicas y herramientas de calidad y toma de decisiones para generar una propuesta de mejora.
- Evaluar la propuesta a través de indicadores para el proceso de Distribución de la empresa Dimexsa.

1.4. Metodología

En esta sección se explica la metodología que se empleará para cumplir los objetivos de la investigación, ya que “una vez establecida la situación ideal debe diseñarse el plan a seguir para alcanzar la meta”. (Jimenez Genchi, Fuentes Maya, & Vilchis Vidal, 2016).

1.4.1. Enfoque de Planeación

La problemática que presenta el proceso de Distribución se define como de tipo operacional funcional, el cual se caracteriza por eliminar las fallas generalizadas y las dificultades relacionadas con la forma en que se organiza y ejecuta un proceso o un conjunto de procesos, para así alcanzar las mejoras buscadas.

“Un punto clave para tratar estos casos es crear un sistema de actividades, que es una representación gráfica del proceso en el que están inmersos los problemas, ya que permite contar con una visión amplia de la situación, y a la vez sirve como guía para indagar en el objeto en búsqueda de que está mal y cuál es la razón”. (Fuentes Zenón, 2001)

El análisis funcional constituye el corazón de varias corrientes, cuya forma de trabajo en general es la siguiente:

- Planteamiento de la Problemática – Recopilación de las dificultades percibidas sobre un diagrama de proceso para brindar un panorama más amplio de la situación.
- Diagnóstico – Dada la problemática, se indica que procesos o subprocesos están relacionados con ella. Se elabora el sistema de actividades correspondiente, que se empleará como guía para indagar que está mal en el objeto de estudio. Por ejemplo conexiones inadecuadas, etapas sin sentido, etc.
- Prescripción – Identificar las opciones de mejora, desde ligeros ajustes hasta un rediseño completo del proceso. Evaluar las distintas alternativas, revisando la factibilidad técnica y operativa de las propuestas.
- Instrumentación y control – Realizar un diseño detallado para cuidar tiempos y cambios. Verificar resultados.(Fuentes Zenón, 2001)

1.4.1. Modelo conceptual Planeación-Despacho

Para analizar los elementos centrales de la problemática, se delimitará la interacción entre los subprocesos de Planeación y Despacho de unidades de transporte, dentro del proceso de Distribución en Dimexsa.

A continuación, se representan gráficamente dichos subprocesos:

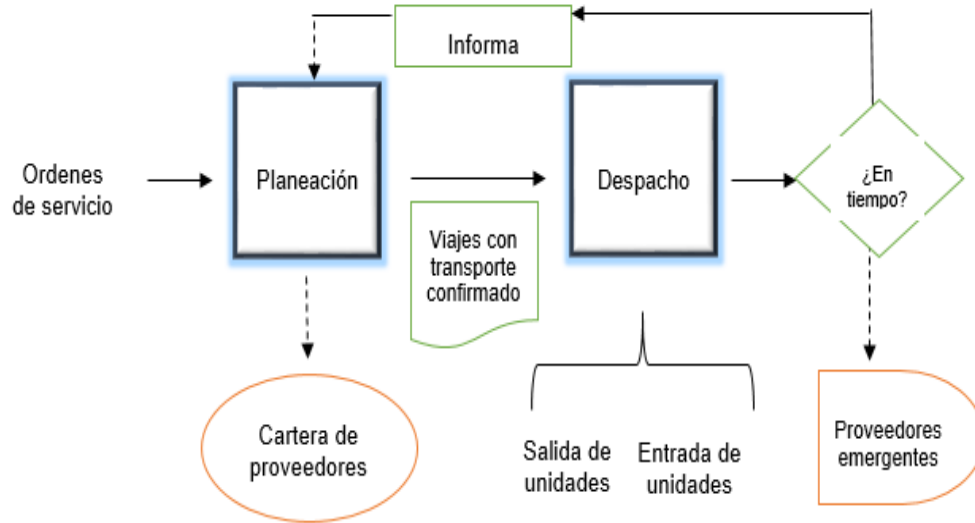


Figura No.1.3 – Interacción Planeación-Despacho

Fuente: Elaboración propia con información de Dimexsa

Las áreas de Planeación y Despacho son el núcleo operativo del proceso de Distribución; de su buen funcionamiento y coordinación depende el éxito de las entregas de producto, ya que son los administradores del transporte y los responsables de guiar a los proveedores para asegurar su buen desempeño en el servicio que presten a la organización.

Sin embargo, hoy en día existen oportunidades de mejora, ya que no se cuenta con una cultura de calidad ni procedimientos documentados, y las actividades de ambas áreas no se encuentran totalmente definidas.

Estas áreas de oportunidad se han tratado de corregir, pero aún no se ha logrado obtener una mejora significativa en el proceso de Distribución.

Ésta problemática en adición a la falta de liderazgo y la falta de planeación estratégica son en teoría, algunas de las causas que ocasionan esta situación.

1.5. Formulación de Hipótesis y Variables

Dada la problemática existente en el proceso de Distribución de mercancía, es necesario generar una propuesta que logre cumplir con el objetivo de la investigación.

La Hipótesis Alternativa que se plantea para esta investigación es:

- **Hi: Una estrategia de mejora que logre el trabajo coordinado entre las áreas de Planeación, Despacho y Proveedores, optimizará el desempeño general del proceso.**

Y las Variables son:

- **Variable independiente – Estrategia de mejora**
- **Variables dependientes – Áreas que integran el proceso operativo de Distribución: Atención a Clientes, Planeación, Despacho, Almacén, Seguimiento a Entregas. Proveedores de Transporte. Cliente. Directivos.**

1.6. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se está desarrollando es descriptiva, ya que describe situaciones y eventos en un área de trabajo, es decir “pinta un cuadro” de una determinada situación.

1.7. Justificación, Viabilidad, Consecuencias

1.7.1. Justificación

La presente investigación surge de la necesidad de mejora que existe en cualquier proceso productivo o de servicio.

De igual forma, la importancia de cumplir con los objetivos estratégicos corporativos dentro de la empresa es algo que obliga a buscar resolver la problemática de funcionalidad que hoy en día se presenta en el proceso de Distribución en Dimexsa. .

Por otra parte, la presente investigación contribuirá a comprender el funcionamiento del proceso de Distribución, y el cómo se interrelaciona con todas las posibles variables existentes, mediante el uso de las principales herramientas y técnicas de calidad.

1.7.2. Viabilidad

Dimexsa es una organización que promueve la realización de proyectos de mejora que beneficien sus operaciones. Además cuenta con los suficientes recursos materiales y humanos que se requieren para el desarrollo de dichos proyectos.

La disponibilidad de información y el conocimiento del proceso son factores que se encuentran a la mano para poder desarrollar la investigación.

El tiempo podría ser el recurso más limitado. Pero esto se mitiga, ya que algunos temas como el de disponibilidad de recursos han comenzado a gestionarse con anterioridad. Además, una vez establecido el planteamiento del problema, la recolección y análisis de información se convierten en actividades de rápido desarrollo.

Por todo lo anterior, se puede decir con certeza que el desarrollo del presente proyecto de investigación es totalmente viable.

1.7.3. Consecuencias

Las consecuencias de la realización de este proyecto de investigación, deberán ser en su mayoría positivas, principalmente para el personal involucrado con el proceso de Distribución, ya que con este estudio se busca conseguir una mejora significativa de la problemática que aqueja actualmente al área, logrando desde un óptimo clima laboral hasta beneficios económicos para toda la organización.

Capítulo 2 – Funcionamiento del Proceso de Distribución

2. Antecedentes

En este capítulo se describe el funcionamiento del proceso de Distribución y se explican los factores que impactan en su desempeño.

El objeto de estudio de este proyecto de investigación es el proceso de Distribución que se realiza dentro de la empresa Dimexsa.

2.1. Logística empresarial

Logística se define como el conjunto de los medios necesarios para llevar a cabo un fin determinado de un proceso complicado.

La logística empresarial es la encargada de gestionar la cadena de suministro, de modo que cubre la gestión y la planificación de actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje y distribución.

Entonces puede decirse que “la misión fundamental de la logística empresarial es colocar los productos adecuados en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo más posible a la rentabilidad” (Ballou, 2004).

Hoy en día los retos que se presentan en la industria de la Logística son muy demandantes, tal y como se menciona en la bibliografía referente al tema.

“La gran diversidad de productos en el mercado y su amplio parecido tanto en calidad como en precios, obliga a las empresas a diferenciarse mediante sistemas en los que la calidad del servicio cobra una gran importancia, por lo que la logística, es decir, la gestión integral de la cadena de suministros es una acción que cuenta cada vez con más profusión en el mundo empresarial, como vía para la competitividad”. (Pau Cos & Navascues, 2001).

“Las exigencias de los clientes y las partes interesadas son cada vez mayores. En este contexto, las presiones competitivas dentro de economías cada vez más globalizadas, se mueven en el sentido de incorporar la logística como un componente estratégico dentro de la organización desde la doble vertiente de mejorar el servicio a los clientes, perfeccionando a su vez la relación con sus proveedores, y todo ello bajo la búsqueda permanente de la calidad en todos los procesos, incluidos almacenaje y distribución” (Piera, 2001).

A continuación, se elabora una descripción del objeto de estudio de esta investigación, con el propósito de comenzar a contextualizar a los entes relacionados y afectados directamente por el presente estudio.

2.2. Distribuidora Mexicana S.A de C.V.

Dimexsa es un Operador Logístico con 30 años de experiencia en la industria del Almacenaje y Distribución de mercancía, con presencia en la mayor parte del territorio nacional, y con un amplio reconocimiento en el mercado.

Cuenta con centros de Distribución en las ciudades mas importantes del país: Tijuana, Hermosillo, Culiacán, Chihuahua, Guadalajara, Monterrey, México, Villahermosa y Mérida.



Figura No. 2.1 – Presencia de Dimexsa en México

Fuente: Dimexsa 2018

2.2.1. Proceso de Distribución de Mercancía

El proceso de Distribución de Mercancía en Dimexsa está integrado operativamente por 5 áreas de trabajo. Estas áreas son: Atención a clientes, Planeación, Despacho, Almacén y Seguimiento a entregas. Cada una de estas áreas realiza actividades específicas que contribuyen a la transformación del pedido de cliente en una entrega de mercancía exitosa.

Así mismo estas áreas interactúan con otras partes interesadas a lo largo del proceso. En el ámbito externo son el cliente y el proveedor de transporte quienes mayor impacto tienen

en el desempeño general del proceso. Es necesario controlar estas dos variables para que no representen un riesgo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La coordinación y comunicación efectiva entre las áreas que integran el proceso y los agentes externos es esencial para el logro de una operación exitosa, especialmente cuando se presentan incidencias. Es necesario que el personal de cada área conozca su responsabilidad y el curso de acción que debe tomar en cada caso particular.

De manera interna existe relación con las áreas de Seguridad Patrimonial, Sistemas y Cuentas por Pagar principalmente.

Es muy importante contar con el soporte adecuado de las áreas de apoyo, ya que el proceso de Distribución requiere del uso de un sistema informático, validar que el proveedor de transporte cumpla con los requisitos de seguridad y asegurar que el pago del proveedor se realice sin complicaciones. Por tal motivo, es necesario definir el alcance de estas áreas y el cómo deben brindar su apoyo al proceso de Distribución.

2.2.2. Planeación

Su función consiste en recibir las ordenes de servicio que envía el área de Atención a Clientes y transformarlas en Viajes con Transporte asignado. Una vez que recibe y valida las ordenes de servicio, con corte a las 15:00 h, procede a analizar y seleccionar las rutas más adecuadas de acuerdo al tipo de servicio y cliente, y se prioriza por fecha de cita de entrega. Con esta información se generan los viajes en el sistema de gestión de transporte, los cuales contienen a todas las órdenes de servicio. Posteriormente se procede a conseguir el transporte necesario para cubrir cada uno de los viajes, y finalmente enviar el plan de carga con el transporte confirmado a las áreas de Caseta, Despacho y Atención a Clientes.

La asignación de transporte es la operación más crítica para el proceso de Distribución. Al día se generan alrededor de 120 viajes promedio, y ocasionalmente surgen destinos a los que ningún proveedor quiere realizar el servicio por diversos motivos, ya sea por temas de tarifa, distancia, cliente, retraso en pago, entre otros. El Planeador debe superar estos obstáculos además del poco tiempo disponible para la asignación.

Es aquí también donde la rentabilidad debe procurarse. No deben existir, o deben ser muy excepcionales los viajes con baja rentabilidad o que representen pérdidas económicas.

Una vez que se cuenta con la confirmación del transporte asignado, Planeación emite el plan de carga con transporte confirmado para las siguientes 24 horas a todas las partes interesadas, incluyendo Despacho, Seguridad y Atención a Clientes.

En el siguiente diagrama se muestra el subproceso que ejecuta el área de Planeación:

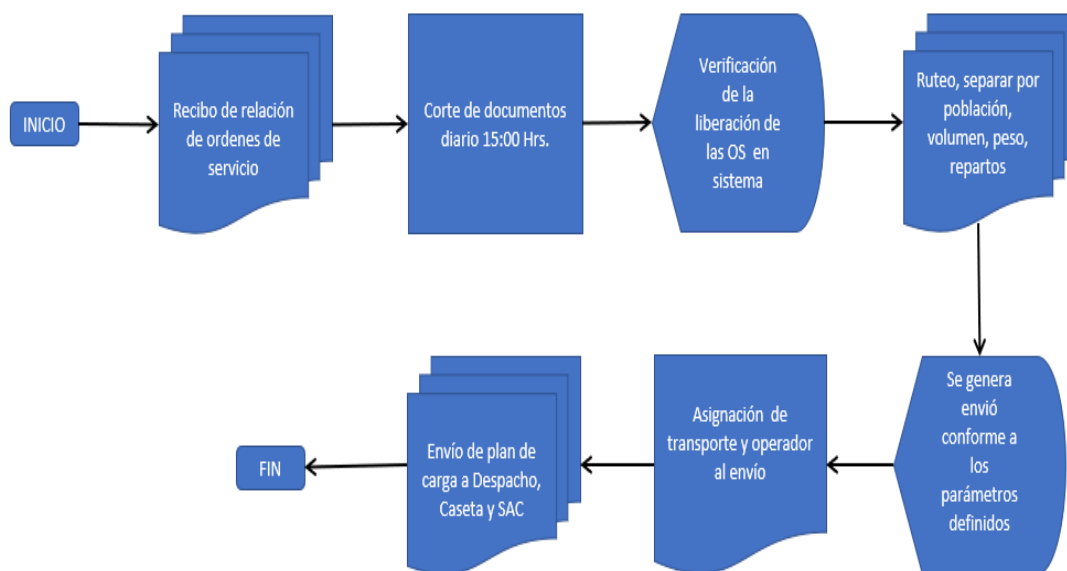


Figura No. 2.1 – Subproceso de Planeación

Fuente: Elaboración propia con información de Dimexsa

2.2.3. Despacho de Unidades de Transporte

Operativamente sus funciones se clasifican de la siguiente forma:

- a) Seguimiento a la llegada de las unidades de transporte a los Centros de Distribución, de acuerdo con el horario de carga establecido por Planeación
- b) Asegurar la entrada a carga y salida a ruta en tiempo y forma de las unidades de transporte de los centros de Distribución.

El desempeño del área impacta en los indicadores operativos, ya que el cumplimiento de horarios es crítico para el logro de resultados satisfactorios en las entregas de mercancía, y por ende, en la satisfacción del cliente final.

La complejidad radica en que estas funciones requieren ejecutarse todo el tiempo, es decir, las 24 horas los 7 días de la semana.

El área de Despacho genera tiempo e información, lo que en la Logística empresarial es esencial para el buen desempeño de la operación y la satisfacción del cliente, ya que al final, esto traduce en pérdidas o ganancias monetarias por entregas de mercancía exitosas o rechazos.

“La Logística es clave para lograr el máximo de eficiencia y efectividad, lo cual teóricamente se puede resumir así: Eficiencia, porque entre menos tiempo permanezca un producto en cada una de las etapas de una cadena logística menores costos se agregarán al valor final del producto y se abastecerá el mercado con mayor rapidez. Efectividad porque menores gastos se pueden traducir en mayores utilidades operacionales”. (Gutiérrez & Prida, 1998).

2.3. Preguntas de Investigación

En esta sección se formulan las preguntas referentes a la presente investigación, las cuales se responderán en el desarrollo y ayudarán entender el contexto de la misma.

- ¿Cuáles son las causas que impactan en la insatisfacción del cliente?
- ¿Cómo analizar la problemática en el proceso de Distribución?
- ¿Qué estrategia es la más conveniente implementar de acuerdo a la problemática?

Capítulo 3 – Marco Teórico

3. Establecimiento de Marco Teórico

En este capítulo se revisará la teoría que se busca aplicar para atacar las causas de la problemática imperante en el proceso de Distribución en Dimexsa. Se manejarán 3 Líneas de investigación: Sistemas de Calidad, Herramientas de Análisis y relacionadas a la Administración.

3.1. Cadena de suministro

3.1.1. Cadena de Valor

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continúa a lo largo de la producción de partes y componentes, fabricación y ensamble y distribución hasta llegar al usuario final.

La cadena de valor de una organización identifica las principales actividades que crean valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. La cadena permite también identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo. Cada actividad en la cadena de valor incurre en costos y limita activos; su análisis y consideración permite mejorar la eficiencia tecno-económica de una empresa.

“El concepto de cadena de valor permite identificar formas de generar mas beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva” (Porter, 2015)

“La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera Sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos”.(Quintero & Sanchez, 2006)

La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores
- Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- ❖ Actividades primarias – Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo el producto, producción, logística, comercialización y servicios post venta.
- ❖ Actividades de soporte –Recursos humanos, Compras, TI, Investigación, Finanzas, calidad, Relaciones Públicas, Legal, Ingeniería.

- ❖ Margen – La diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.(Porter, 2015)



Fig. No. 3.7 – Cadena de valor

Fuente: (Porter, 2015)

Dentro de la cadena existen generadores de valor y costos. Estos generadores son un conjunto de factores que tienen incidencia especial sobre los costos y valor generado dentro de la cadena de valor:

- Generadores de costos – Causas estructurales de costos. Por ejemplo: Economías de escala, aprendizaje, políticas, localización, integración, vinculación, etc.
- Generadores de valor – Razones de porque una actividad es única. Por ejemplo: Ubicación, políticas públicas. (Porter, 2015).

3.1.2. Satisfacción del cliente

“Conocer la opinión de los clientes es de una importancia fundamental para toda organización que pretenda ser exitosa. Medir la satisfacción de sus clientes permite a una organización conocer sus propias fortalezas y debilidades, sobre las cuales podrá trazar las estrategias de mejora que le resulten más convenientes”. (Gonzalez , 2014).

“Una definición del concepto satisfacción del cliente es posible encontrarla en la norma ISO 9000:2005, que la define como “la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”, aclarando además un aspecto muy importante sobre las quejas de los clientes: su existencia es un claro indicador de baja satisfacción, pero su ausencia

no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente, ya que también podría estar indicando que son inadecuados los métodos de comunicación entre el cliente y la empresa, o que las quejas se realizan pero no se registran adecuadamente, o que simplemente el cliente insatisfecho, en silencio, cambia de proveedor”. (Gonzalez , 2014).

La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información. Ejemplo de estos métodos pueden incluir encuestas, retroalimentación, reuniones, felicitaciones, garantías, análisis de las cuotas de mercado, entre otras. (International Standard Organization, 2015).

También resulta aceptable definir la satisfacción del cliente como el resultado de la comparación entre las expectativas previas del cliente, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial.

Grado de satisfacción de cliente = Valor percibido - Expectativas

El valor percibido es aquel valor que el cliente considera haber obtenido a través del desempeño del producto o servicio que adquirió. Este valor percibido es determinado por el cliente, basado en los resultados que obtiene, y se sustenta con la percepción del cliente y no siempre con la realidad. También sufre el impacto de otros entes que influyen en el cliente y depende en última instancia del estado de ánimo del cliente y sus razonamientos.

“Las expectativas conforman las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo, y se producen por el efecto de promesas del proveedor, experiencias de compras anteriores, opiniones de entes relacionados y promesas de los competidores”. (Gonzalez , 2014).

Para la empresa es importante establecer el nivel correcto de expectativa, ya que expectativas muy bajas no atraen cliente y expectativas demasiado altas pueden resultar en clientes decepcionados después de la compra.

“Un detalle muy interesante a tener en cuenta es que la disminución de los índices de satisfacción de los clientes no siempre está asociada a una disminución de calidad en los productos o servicios; en muchos casos es resultado de un aumento en las expectativas del cliente, atribuible a actividades de mercadotecnia”. (Gonzalez , 2014).

Alcanzar la satisfacción del cliente es uno de los factores críticos para toda organización que pretenda diferenciarse de sus competidores y obtener mejores resultados en el negocio. A continuación un decálogo para reflexionar acerca de la satisfacción del cliente:

- Compromiso con un servicio de calidad – Crear una experiencia positiva para los clientes.
- Conocimiento del propio producto o servicio – Transmitir información de interés al cliente acerca del producto.
- Conocimiento de los propios clientes – Aprender todo lo que resulte posible de los clientes para enfocar el producto a sus necesidades
- Trato con respeto y cortesía – Corrección siempre en el trato a cliente
- Nunca discutir con un cliente – El esfuerzo debe orientarse a recomponer la situación
- No hacer esperar a un cliente – Respuestas rápidas, agilizar comunicación y toma de decisiones
- Dar siempre lo prometido – De no ser posible, ofrecer disculpas y compensación.
- Asumir que los clientes dicen la verdad – Siempre dar el beneficio de la duda aunque parezca que se está mintiendo.
- Enfoque en hacer clientes más que ventas – Mantener un cliente es mas importante que cerrar una venta
- Compra fácil – La experiencia de compra debe ser lo más sencilla posible.

Fuente: (Gonzalez , 2014)

3.1.3. Ventaja competitiva

“Por ventaja competitiva se entienden todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, distribución o venta del producto o de la empresa”.(Porter, 2015)

Esta superioridad es, por lo tanto relativa, establecida en referencia al competidor mejor situado, y puede resultar de una multiplicidad de factores. La ventaja competitiva puede ser interna o externa:

- Ventaja competitiva externa - Es cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de costos o por el aumento del rendimiento de uso.
- Ventaja competitiva interna – Es cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, administración, o gestión del producto o servicio, y que aporta de esa forma un valor al fabricante, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor mas cercano.

“Una ventaja competitiva interna es el resultado de mejor productividad y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por las condiciones del mercado”. (Quintero & Sanchez, 2006).

Así mismo, las ventajas competitivas pueden ser de bajo costo o de diferenciación:

- De Costo – Están asociadas a la capacidad de ofrecer un producto al costo mínimo para los clientes (precio, costos de traslado, de espera, etc).
- De Valor – Basadas en la oferta de un producto con atributos únicos, apreciables por los clientes, que lo distinguen de la competencia (diferencia de empaque, financiamiento, diseño, servicio post venta, estilo, asistencia técnica). (Porter, 2015).

3.1.4. Estrategia de mejora

Las organizaciones en la búsqueda de la competitividad tienen la necesidad de lograr productos y servicios al menor costo, con el mejor nivel de calidad y con la capacidad de responder a la demanda tanto en tiempo como en cantidad.

Las empresas requieren dar a la calidad el lugar central dentro de las estrategias empresariales de mejora continua.

La relación de calidad con la estrategia empresarial es directa. Esto debido a que la calidad implica decisión y da el potencial a la organización para un plan competitivo superior a sus competidores.

La filosofía de calidad total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

La calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la organización optimizando su competitividad, mediante el

aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, con nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos, estructuras y cultura de las empresas para asegurar su futuro.

“Se han obtenido datos que indican que la principal problemática de las empresas es la falta de soportes administrativos y facilidades tecnológicas, ubicándose en tercer lugar la falta de recursos financieros, normalmente resultado de una mala gestión o una pésima competencia laboral por falta de elementos técnicos de apoyo”.(Gonzalez & Hernandez Lobato, 2007).

El desafío de las organizaciones reside en adaptarse a los cambios que exige el mercado, para ello es necesario introducir modelos modernos y dinámicos que no solo muestren la necesidad del cambio, sino que revelen como se logran los objetivos a través de las estrategias diseñadas.

Para la generación de estrategias se siguen estas tres etapas:

- Diagnóstico
- Proceso de formulación Estratégica
- Implementación y mejora

“Al final, se puede definir el potencial competitivo de una empresa en términos de su capacidad estratégica”.(Gonzalez & Hernandez Lobato, 2007).

3.2. Teoría de Calidad

3.2.1. ISO 9001:2015

Esta norma es referencia básica para cualquier tema relacionado con la gestión de la calidad.

La ISO menciona que “La adopción de un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica, que puede ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible”.(International Standard Organization, 2015).

De igual forma, esta norma establece los requisitos para implementar un sistema de gestión de calidad en cualquier organización. Los beneficios potenciales para una organización al implementar un sistema de gestión de calidad basado en esta norma internacional son:

- ✓ La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables
- ✓ Facilitar las oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente
- ✓ Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivo
- ✓ Capacidad de demostrar la conformidad con requisitos de un sistema de gestión de calidad especificados

Esta norma internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planear-Hacer-Verificar-Actuar y el pensamiento basado en riesgos, y se basa en los principios de gestión de calidad descritos en la norma ISO 9000:

- Enfoque a cliente
- Liderazgo
- Compromiso del Personal
- Enfoque a Procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basado en evidencias
- Gestión de relaciones

El propósito fundamental de esta norma es mejorar la confianza y satisfacción del cliente hacia la organización, y asegurar la consistencia en la calidad de productos y servicios.

El capítulo 4 de la norma habla del contexto de la organización, mencionando las necesidades de las partes interesadas, para que la organización defina el alcance de su sistema de gestión y comience una estructuración a través de un sistema de gestión por procesos, donde queden claramente definidas las entradas y las salidas del proceso y quien es el cliente de estas salidas (LTeam, 2016).

De acuerdo al capítulo 5, debe quedar asentado el compromiso de la dirección, y definir actividades y responsabilidades en base a la política de calidad (International Standard Organization, 2015), osea tener claro que es lo que se quiere lograr y como debe trabajarse en la organización.

El capítulo 6 trata de la Planificación. Aquí se abordan en tres subtemas las acciones para abordar riesgos y oportunidades, objetivos de la calidad y planificación para lograrlos, y la planificación de los cambios.

En el capítulo 7 habla sobre los recursos: personas, infraestructura, ambiente para la operación de los procesos, competencia, comunicación, toma de conciencia.-

El capítulo 8 explica todo lo relacionado con la planificación operacional, controles, trazabilidad y requisitos de productos y servicios.

En el capítulo 9 se discute lo referente a la evaluación del desempeño.

Para el capítulo 10 se menciona como debe una organización gestionar los procesos de mejora.

Estas son características que deberán ser tomadas en cuenta para la elaboración del manual de calidad del área.

3.2.2. Enfoque en procesos y en riesgos

3.2.2.1. Enfoque en Procesos

La tendencia actualmente en las organizaciones productivas es migrar hacia un enfoque basado en procesos, ya que “a través del enfoque basado en procesos se puede mejorar el desempeño de un área de trabajo”(LTeam, 2016).

El enfoque basado en procesos establece que una organización debe determinar los procesos necesarios que debe aplicar para su correcto funcionamiento. Para ello debe realizar una caracterización mediante un mapeo adecuado con el fin de determinar todas las características del proceso en estudio:

- Entradas y salidas
- Secuencia e interacciones
- Criterios y Métodos
- Recursos necesarios
- Responsables
- Riesgos y Oportunidades
- Evaluación

- Mejora Continua

Como puede verse, una organización, o cualquier parte de ella, proporciona una serie de productos o servicios que consume un cliente, ya sea interno o externo. “Para la entrega de dicho producto o servicio, las organizaciones ejecutan un proceso” (García, Quispe, & Páez, 2003), y todo proceso es susceptible de ser mejorado.

Tal y como lo define la ISO, “un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre si, que se definen, son repetibles y agregan valor medible mediante la transformación de entradas y salidas; en otras palabras es un conjunto de actividades que transforman insumos o materias primas en productos que satisfacen las necesidades de los clientes, de acuerdo con las estrategias de una organización. Un proceso debe ser la célula de gestión mínima en las organizaciones”.(International Standar Organization, 2017).

Por ello la gestión de procesos debe considerar a todos los procesos involucrados en una organización, en otras palabras, “La gestión de procesos integra a toda la organización por medio de una cadena de valor donde se pasa la responsabilidad de áreas a funciones, debido a que un nuevo enfoque muy adecuado para implantar sería cambiar de los viejos paradigmas de la administración tradicional por áreas y por puestos, hacia la dinámica funcionalidad de los procesos y los roles”(Briño Martínez, 2013).

En el siguiente diagrama se representa el enfoque basado en procesos dentro de las organizaciones

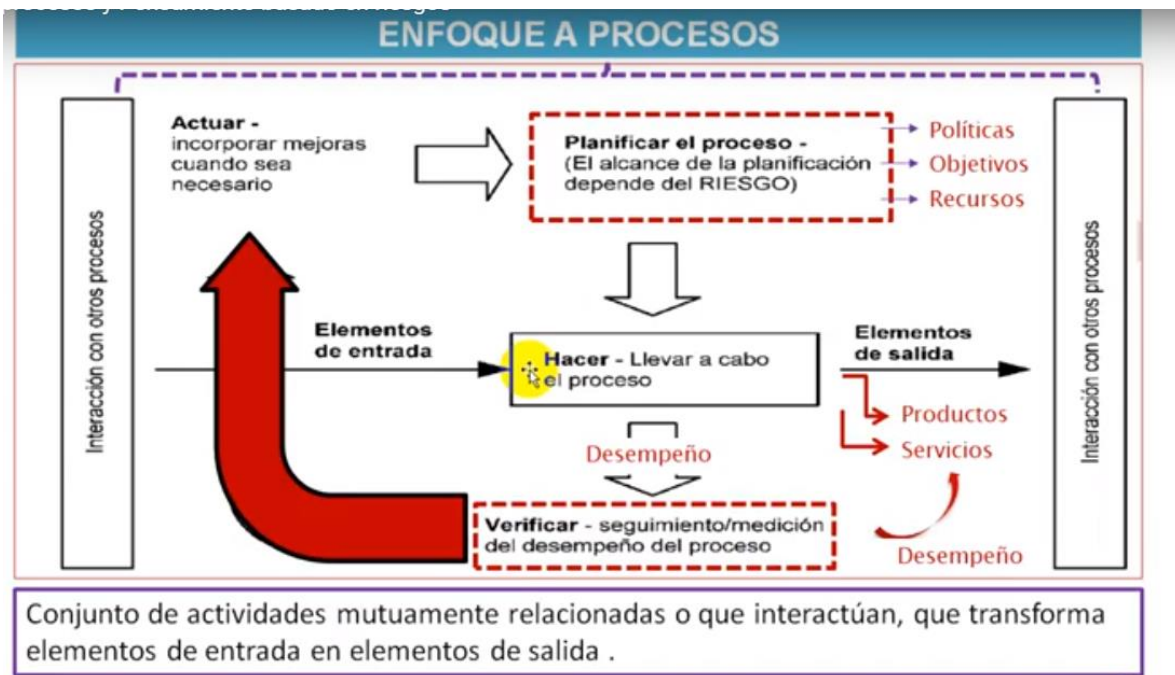


Figura No. 3.1 – Enfoque a procesos

Fuente: (Meza , 2017)

“La implementación de un sistema de procesos dentro de una organización, así como la identificación e interacción de estos procesos y su gestión para producir el resultado deseado, es lo que conocemos como enfoque. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización”. (International Standard Organization, 2017).

Además, “La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA, con un enfoque global de pensamiento basado en el riesgo, dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados”. (International Standard Organization, 2015).

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de calidad permite:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de manera coherente.

- La consideración de los procesos en términos de valor agregado.
- El logro de un desempeño de proceso eficaz.
- La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

Fuente: (International Standard Organization, 2015)

De igual forma, todo proceso debe transformar sus entradas, por medio de actividades y recursos, en valor hacia la siguiente etapa del proceso. La clave para generar valor es cerrar la brecha entre capacidades y recursos (Brieño Martínez, 2013).

Al momento de implementar un enfoque basado en procesos se deben seguir los siguientes pasos:

- Definir propósito de la organización – Debe definir quienes son sus clientes y otras partes interesadas, así como sus requisitos, necesidades y expectativas.
- Definir políticas y objetivos – Basándose en requisitos, necesidades y expectativas de partes interesadas.
- Determinar los procesos de la organización – Identificar los procesos que son necesarios para producir los resultados previstos.
- Determinar la secuencia de los procesos – Entradas, salidas e interacción
- Defina los dueños del proceso – Responsabilidades
- Defina la documentación del proceso – Información documentada
- Definir las actividades del proceso
- Definir requisitos de seguimiento y medición – Donde y como deben aplicarse los controles.
- Definir los recursos necesarios – Para la operación eficaz del proceso
- Verificar proceso con respecto a objetivos planeados

Fuente: (Bernal, 2016)

También es muy importante describir y caracterizar los procesos para tener una representación gráfica que me permita identificar las etapas y características que me permitan proponer una mejora cuando sea necesario, ya que “el enfoque de procesos asegura que las actividades se visualizan al iniciar con la identificación de las necesidades desde los clientes hasta llegar a la obtención de los resultados deseados a través de la organización”.(Hernandez Mondragón, 2014).

El enfoque de Calidad para procesos se representa gráficamente en el siguiente diagrama, de acuerdo con ISO:

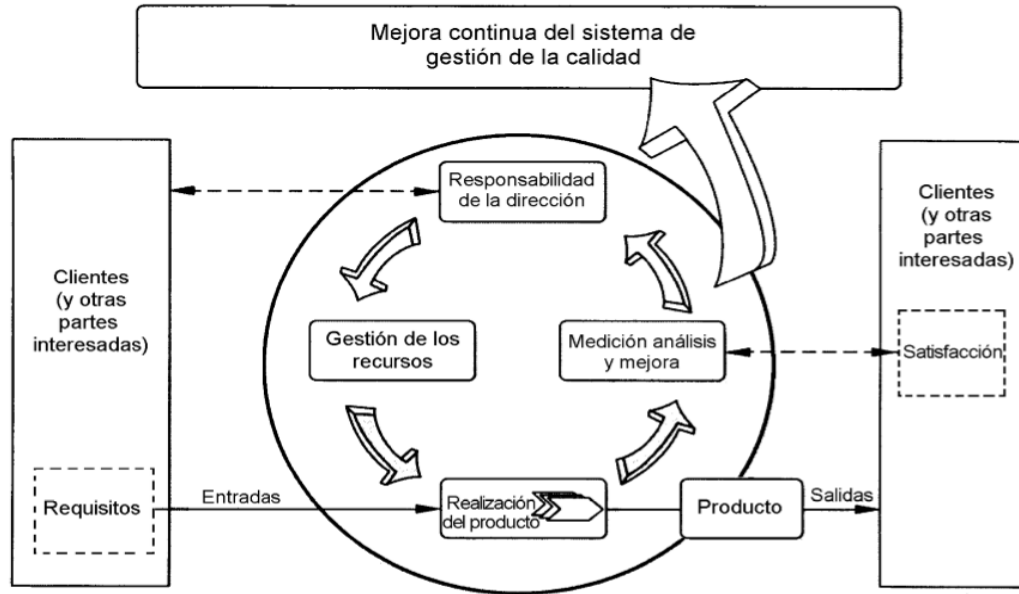


Fig. No. 3.1 – Enfoque basado en procesos

Fuente: (International Standard Organization, 2015)

3.2.2.2. Enfoque en Riesgos

“El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan”. (International Standard Organization, 2015).

En otras palabras significa incorporar en todo lo que se hace la pregunta ¿Cómo afectará esto a los resultados que queremos lograr?. Si lo que hago pudiera ocasionar un efecto negativo, ¿Qué puedo hacer para evitarlo? ¿Qué haré si algo de eso sucede?

Cuando se habla de riesgo, se debe tomar en cuenta probabilidad y consecuencia. No siempre el riesgo implica una condición negativa, también existe el riesgo positivo, que se denomina oportunidad.

Una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto riesgos como oportunidades establece una base para aumentar la eficacia, alcanzar mejores resultados y prevenir efectos negativos.

En el siguiente diagrama se esquematiza el pensamiento basado en el riesgo. Debe tomarse en cuenta el contexto de la organización, y discernir entre riesgos y oportunidades.

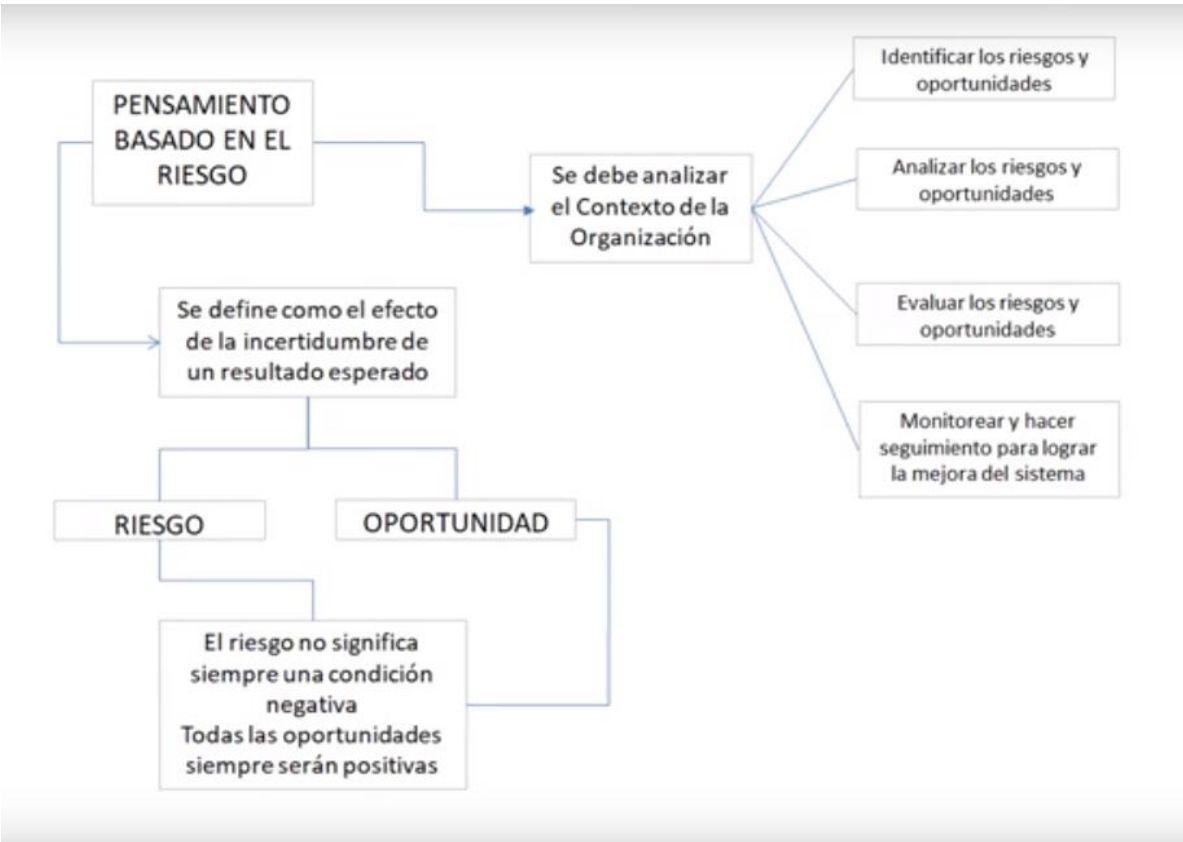


Fig. No. 3.2 – Pensamiento basado en riesgo

Fuente: (Meza , 2017)

“El enfoque de la identificación de los riesgos es evitar afectar la satisfacción del cliente, controlar los factores críticos asociados a la fabricación de un bien o prestación del servicio y evaluar claramente el impacto de estos en la conformidad de los productos y servicios”. (Meza , 2017).

Para el tratamiento y gestión del riesgo debe identificarse lo siguiente:

- Fuente – Aquello que tiene el potencial intrínseco para hacer daño o generar oportunidades.
- Evento / Incidente – Aquello que ocurre de manera que la fuente de riesgo genera un impacto.
- Consecuencia – Resultado o impacto sobre un grupo de partes involucradas y recursos.
- Causa – El qué y por qué de la presencia del peligro o evento que ocurre.
- Controles – Controles establecidos y nivel de eficacia.
- Cuando / Donde – Cuando y donde puede ocurrir el riesgo.

Fuente: (Meza , 2017).

El efecto que la incertidumbre tiene sobre los objetivos de la organización es el riesgo. La incertidumbre es el estado de deficiencia de información relacionada con la comprensión y el conocimiento de un evento, su consecuencia o probabilidad.

Los riesgos que afectan a las organizaciones pueden tener consecuencias en términos de:

- Continuidad del negocio
- Imagen de la organización
- Pérdida de clientes, quejas, reclamos
- Productos / Servicios No Conformes
- Medio ambiente, Seguridad, Resultados sociales

En una organización, no en todos los niveles jerárquicos se conocen ni están identificados plenamente los problemas potenciales que se pueden dar en un proceso.

La gestión del riesgo es dinámica y ayuda a las organizaciones a establecer estrategias, alcanzar objetivos y tomar decisiones informadas, por ello es fundamental que exista un pensamiento basado en el riesgo en todos los niveles en una organización. (International Standard Organization, 2018).

De acuerdo a un estudio realizado en Japón, el conocimiento de los problemas potenciales en una organización viene dado por la siguiente estructura:

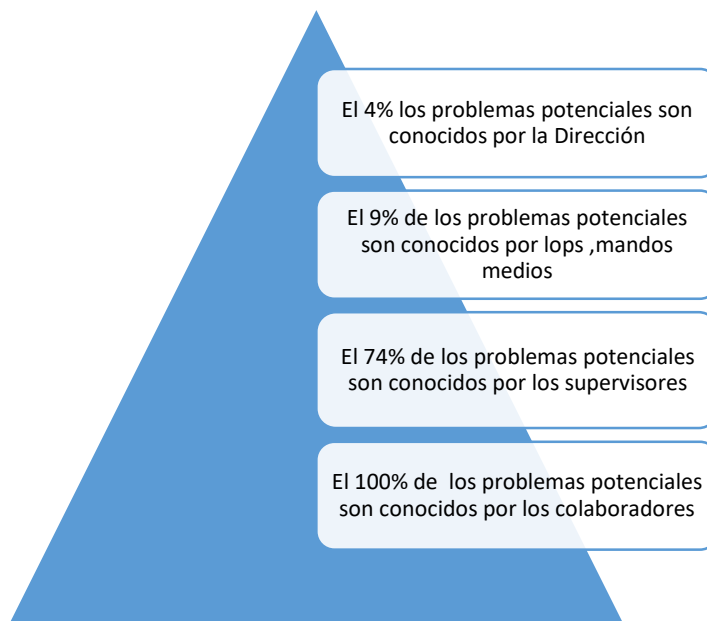


Fig. No. 3.3 – Conocimiento de problemas potenciales en una organización

Fuente: (Cardenas, 2017)

El enfoque en los riesgos está ligado estrechamente con el enfoque en procesos, y aparece en casi todos los capítulos de la norma ISO 9001:2015, como a continuación se describe:

- Capítulo 4 – La organización debe abordar los riesgos y oportunidades
- Capítulo 5 – La Alta Dirección debe demostrar su compromiso promoviendo el uso del pensamiento basado en riesgos y oportunidades
- Capítulo 6 – Se requiere que la organización determine y tome medidas para hacer frente a los riesgos y oportunidades
- Capítulo 8 – Las entradas para el diseño y desarrollo se consideran las consecuencias potenciales de un fracaso. También en el impacto potencial de los procesos proporcionados externamente, productos y servicios.
- Capítulo 9 – La Alta Dirección debe planificar y llevar a cabo el análisis de gestión, teniendo en cuenta la eficacia de las medidas adoptadas para hacer frente a los riesgos y oportunidades.
- Capítulo 10 – La organización implementará acciones de mejora corrigiendo, previniendo o reduciendo efectos no deseados.

Fuente: (Cardenas, 2017)

De acuerdo con ISO 31000, básicamente son 6 pasos para la correcta gestión del riesgo, los cuales pueden trabajarse en una matriz de clasificación de riesgos para cada uno de los procesos:

- Identificación del riesgo
- Análisis y priorización – Ponderar Probabilidad, Severidad, Nivel de Riesgo
- Planificación de acciones o controles
- Implementación
- Comprobar la eficacia de las acciones
- Aprender de la experiencia

Fuente: (International Standard Organization, 2018)

3.3. Herramientas de Análisis

En esta sección se describen las herramientas que se utilizarán para el análisis de la problemática y comprobación de la hipótesis de esta investigación.

3.3.1. Lluvia de ideas

Técnica que permite generar un número extenso de ideas y conceptos, con la participación de todo el personal involucrado en la actividad o proceso, que puede servir para identificar fallas y oportunidades de mejora en un área de trabajo.

3.3.2. Diagrama de Ishikawa

Es una herramienta gráfica muy eficaz en acciones de mejoramiento y control de la calidad en las organizaciones, ya que permite, de una forma sencilla, agrupar y visualizar las razones implicadas en el origen de un problema o resultado que se pretenda mejorar. El diagrama fue creado por el Doctor Kaoru Ishikawa en el año 1953.

3.3.3. Análisis Jerárquico

Permite efectuar decisiones considerando el entendimiento de lo pre-causal, esto es, los sentimientos y juicios que tenemos sobre las variables o factores que afectan la problemática.

El uso del software expert choice facilita considerablemente el análisis jerárquico y toma de decisiones, ya que está basado en una toma de decisión multicriterio y permite efectuar la ponderación de manera sencilla y gráfica.

Capítulo 4 – Análisis del Proceso de Distribución

4. Recolección y Análisis de Información

En este capítulo se detalla la información que se logró recopilar con el uso de las herramientas descritas en el capítulo 3, su análisis y las conclusiones generadas para su posterior desarrollo e implementación.

4.1. Recolección de información

Se llevó a cabo una sesión de lluvia de ideas con la participación de personal de las áreas de Atención a clientes, Planeación, Despacho, Almacén y Seguimiento a Entregas, con el objetivo de generar información y elaborar un diagnóstico. También fueron incluidos representantes de los proveedores de transporte más importantes.

El tema de la sesión fue las oportunidades de mejora que afectan el funcionamiento del proceso operativo de Distribución.

La información que surgió de dicha sesión de lluvia de ideas fue la siguiente:

Personal	Área de oportunidad Distribución
Planeación	Falta de compromiso y alineación de proveedores hacia la empresa. Proveedores no profesionales Proveedores no disponibles Proveedores no conocen proceso Pedidos fuera de tiempo Comunicación deficiente

	<p>Falta de seguimiento y confirmación de posicionamiento de unidades</p> <p>Desconocimiento de interacción con otros procesos</p> <p>Tarifas bajas</p>
Despacho	<p>Incapacidad de toma de decisión ante viajes mal generados y falta de transporte confirmado</p> <p>Falta de indicadores de medición de desempeño de subproceso</p> <p>Liderazgo deficiente</p> <p>Actividades y Alcance del área no definidos completamente ni documentados</p> <p>Falta de disponibilidad 24/7</p>
Almacén	<p>Desconocimiento de las necesidades de cliente</p> <p>Priorización de actividades inadecuada</p> <p>Personal no capacitado en proceso de Distribución</p> <p>Desconocimiento de interacción con otros procesos</p> <p>Desorganización</p>
Proveedor	<p>Asignación de unidades con poco tiempo de respuesta</p> <p>Software de gestión de transporte compartido por Despacho y Caseta de Seguridad no puede ser utilizado simultáneamente.</p>

Fig. No. 4.1 – Problemática del proceso de Distribución

Fuente: Elaboración propia con información recolectada de personal de las áreas operativas del proceso de Distribución.

4.2. Clasificación de la información

Posteriormente se procede a la clasificación de la información obtenida. La información similar se asocia conforme a un criterio determinado. En el siguiente diagrama se muestra la información agrupada en 4 temáticas principales:

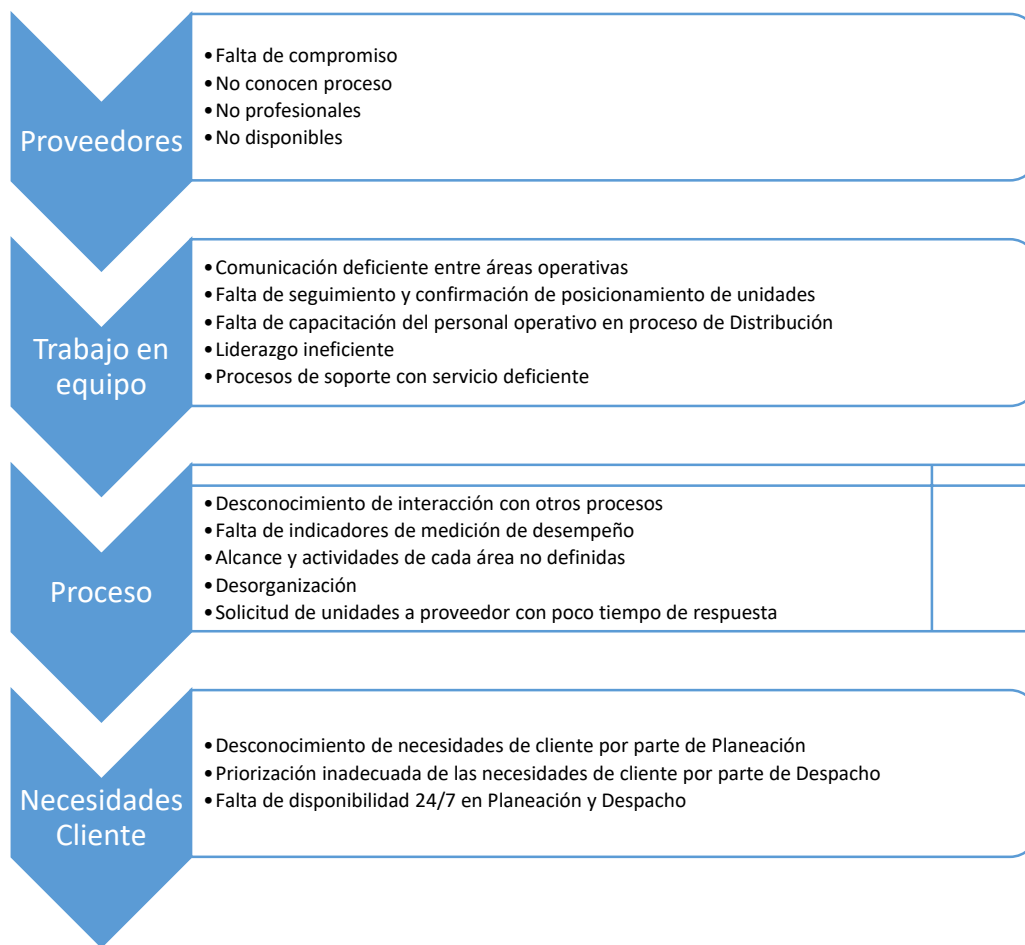


Fig. No. 4.2 – Clasificación de información

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se realiza el Diagrama de Ishikawa, donde se representa gráficamente la información clasificada. Esto permitirá organizar y visualizar dicha información con el objeto de poder realizar un análisis a fondo de la problemática del área.

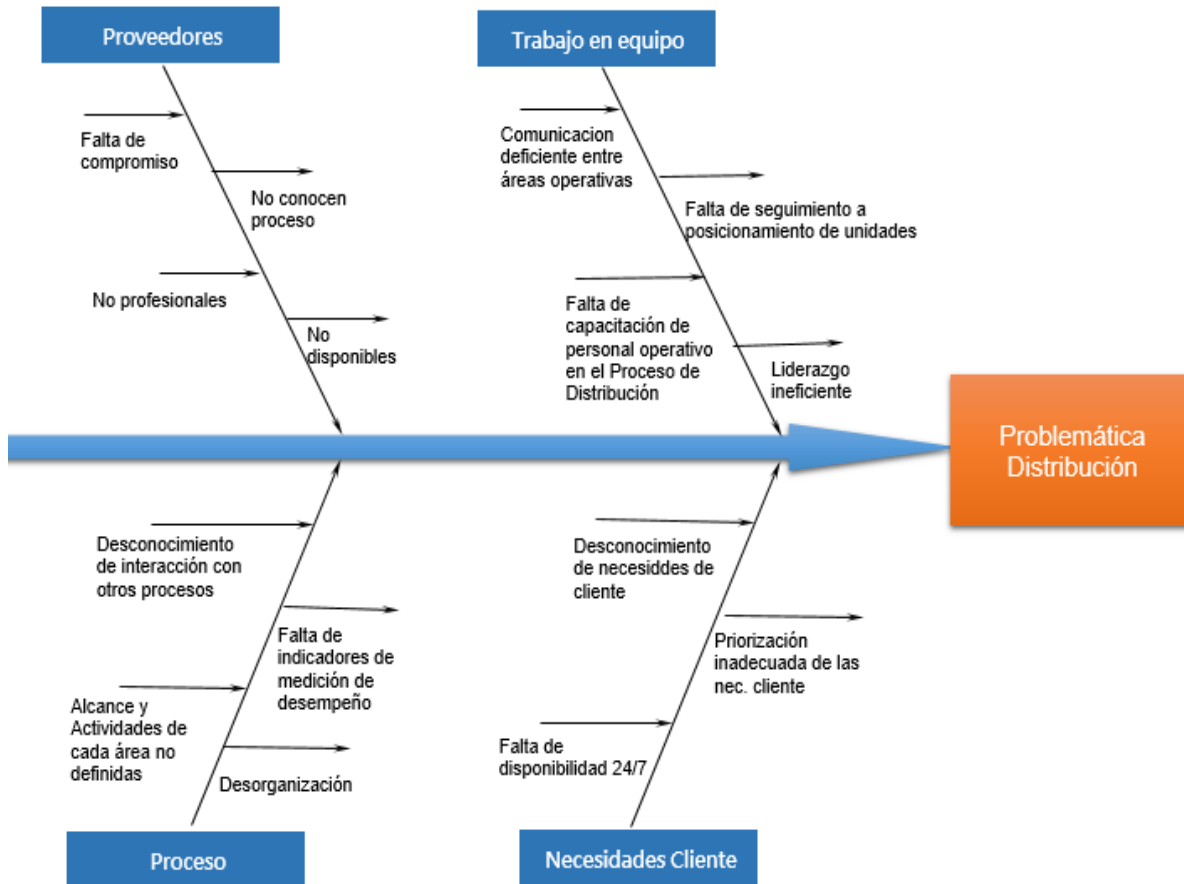


Fig. No. 4.3 – Diagrama de Ishikawa Problemática Proceso de Distribución

Fuente: Elaboración propia.

4.1. Análisis de Información

Una vez recolectada y clasificada la información, se procede a analizarla detenidamente, con el objeto de generar propuestas que ayuden a resolver la problemática que aqueja al proceso de Distribución.

4.1.1. Generación de propuestas

Se proponen 4 estrategias que ayudarán a resolver la problemática en el proceso de Distribución a corto, mediano y largo plazo. Las alternativas son las siguientes:

1. Evaluación y Desarrollo de Proveedores
2. Incorporar al Proveedor a la cadena de Valor de la empresa
3. Programa de responsabilidad social para Proveedores
4. Manual de Proceso de Distribución

Estas alternativas se someterán a un proceso de análisis jerárquico, donde se ponderará su importancia y peso específico para determinar la propuesta a implementar en primer lugar.

4.1.2. Proceso de Análisis Jerárquico

Se realizó el proceso de análisis jerárquico de la información recolectada, evaluando cada una de las propuestas generadas con ayuda del software expert choice, lo que permite determinar cuál es la que tendrá mayor impacto sobre la problemática.

A continuación, se describe la metodología del proceso:

Criterios y su ponderación – Se asigna a cada criterio un peso de 0-9 de acuerdo con la escala de comparación de Saaty. De igual forma para cada uno de los subcriterios se pondera asignando un valor de acuerdo con dicha escala.

Escala de Saaty

a_{ij} vale	Cuando el criterio i, al compararlo con el j, es:
1	Igualmente importante
3	Ligeramente más importante
5	Notablemente más importante
7	Demostablemente más importante
9	Absolutamente más importante

Figura No. 4.4 – Escala de comparación de Saaty

Fuente: (Saaty, 1994)

Estos datos fueron trabajados en el software expertchoice, obteniéndose los siguientes resultados.

- Dado que el objetivo general es diseñar una estrategia para optimizar el proceso de Disitribución, las alternativas generadas fueron evaluadas en base a dos criterios esenciales para el logro de dicho objetivo: la satisfacción del cliente, y los costos de

Operación, factores que deben tomarse siempre en cuenta en todo proceso productivo o de servicio.

La matriz de decisión inicial para estos criterios se muestra a continuación:

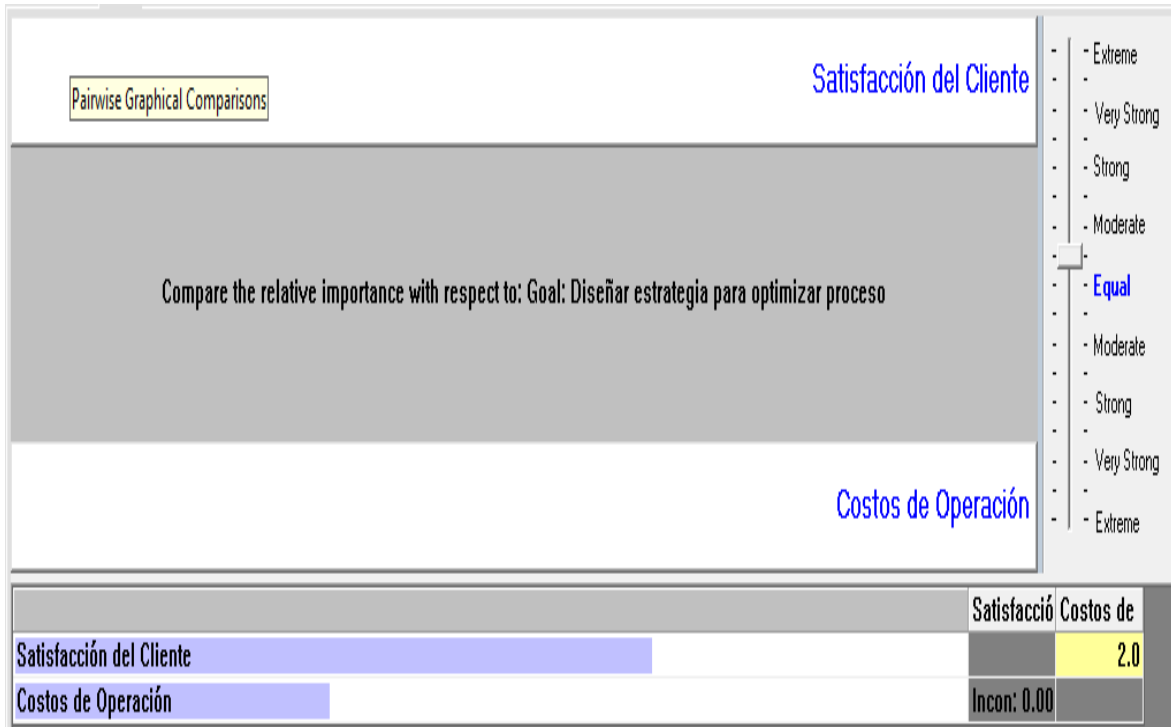


Figura No. 4.5 – Comparación de la importancia relativa de criterios con respecto al objetivo

Fuente: Elaboración propia en expert choice.

De acuerdo con la escala Satty, se concedió mayor peso específico al criterio de satisfacción del cliente, por tratarse de uno de los objetivos estratégicos corporativos, quedando la ponderación de la siguiente forma:

- Satisfacción a cliente – 66%
- Costos de operación – 34%

Una vez realizada la matriz de ponderación de los criterios de decisión con respecto al objetivo, se añaden al análisis las alternativas propuestas, generandose el árbol de decisión, elaborado con ayuda del software expert choice en base a los dos criterios mencionados y con las 4 alternativas propuestas:

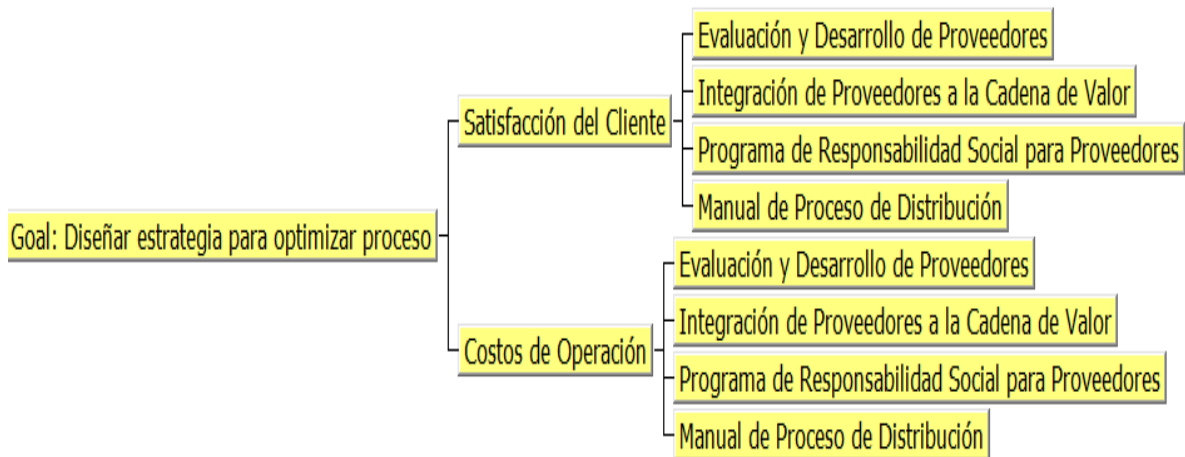


Figura No. 4.5 – Árbol de decisión para selección de propuestas

Fuente: Elaboración propia en expertchoice

Finalmente se ponderaron las 4 alternativas, primero contra el criterio de satisfacción de cliente y luego contra el criterio de Costos de Operación, para decidir que alternativa conviene mas implementar, de acuerdo con ambos criterios establecidos.

Compare the relative importance with respect to: Satisfacción del Cliente

Evaluación y Desarrollo de Proveedores

Manual de Proceso de Distribución

	Evaluación	Integración	Programa	Manual de
Evaluación y Desarrollo de Proveedores		3.0	3.0	5.0
Integración de Proveedores a la Cadena de Valor			1.0	5.0
Programa de Responsabilidad Social para Proveedores				5.0
Manual de Proceso de Distribución	Incon: 0.06			

Figura No. 4.6 – Comparación de la importancia relativa de propuestas con respecto a Satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia en expertchoice

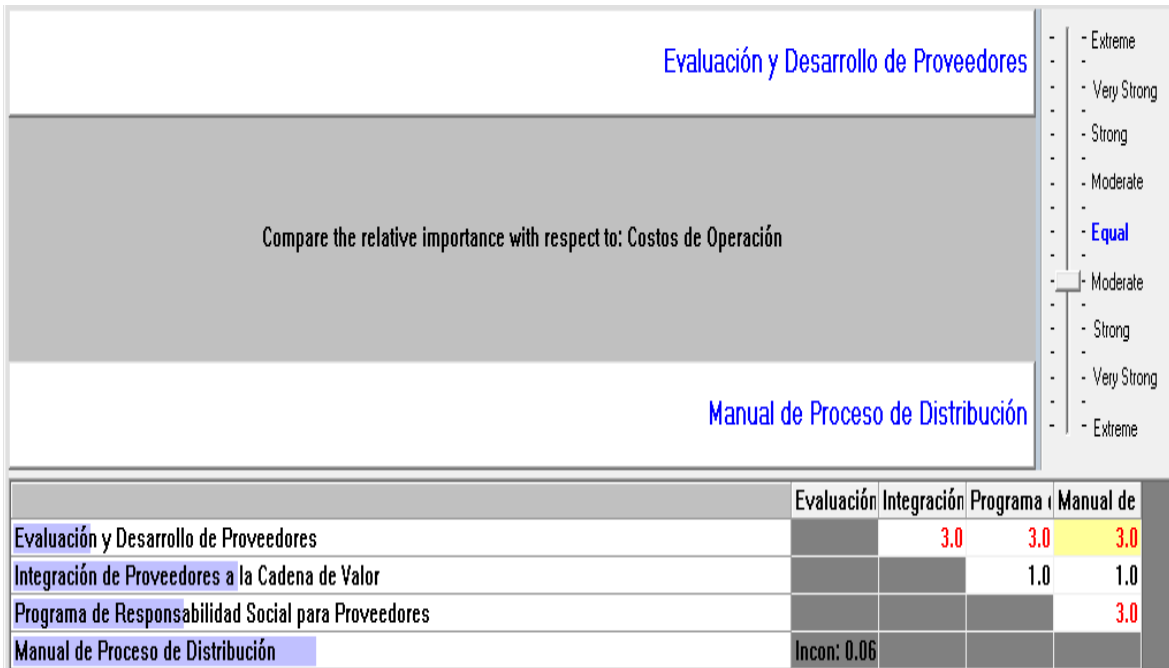


Figura No. 4.6 – Comparación de la importancia relativa de propuestas con respecto a Costos de operación

Fuente: Elaboración propia en expertchoice

En el siguiente gráfico se presentan los resultados obtenidos después de su normalización:

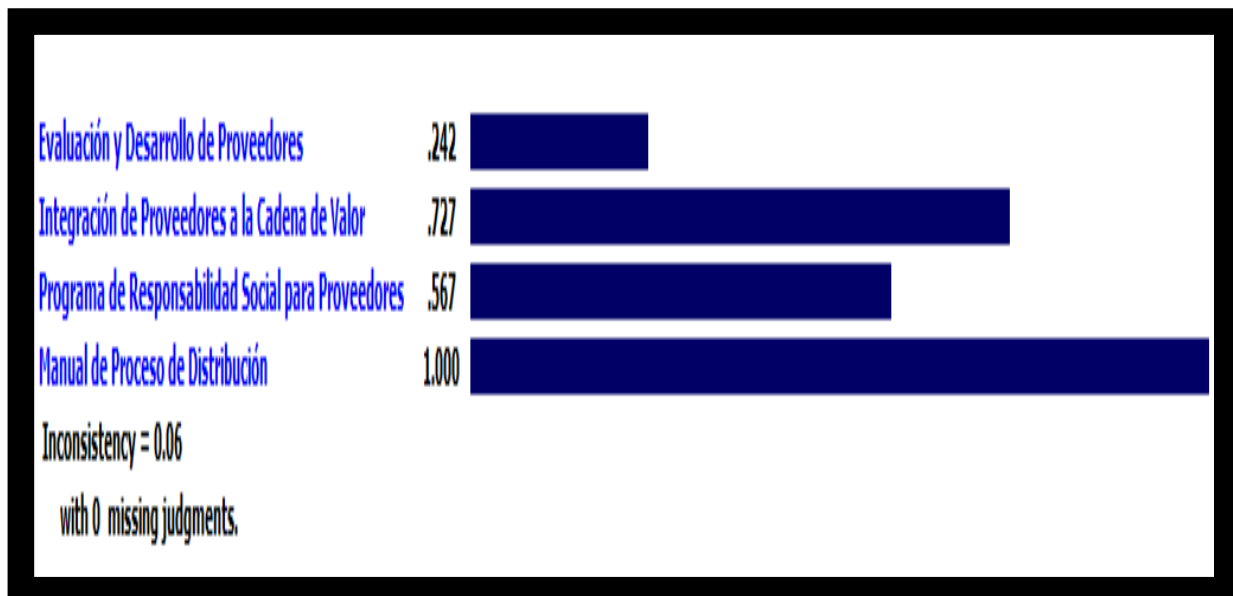



Figura No. 4.6 – Resultados Proceso de Análisis Jerárquico

Fuente: Elaboración propia en expert choice.

Los resultados muestran una tendencia favorable para implementar el Manual del Proceso de Distribución. Por lo tanto, se puede concluir que dicha estrategia es la más conveniente para poner en marcha, ya que tiene mayor calificación en la ponderación y ataca al problema mas crítico e importante, que es la satisfacción del cliente, de acuerdo con el proceso de análisis jerárquico realizado.

El primer paso de la mejora continua es saber cómo se deben hacer las cosas, razón por la cual es imprescindible contar con un manual que describa puntualmente las actividades y responsabilidades dentro de los subprocesos, lo que facilitará la evaluación y corrección de desviaciones y fallas inherentes a la operación

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
	Manual Proceso de Distribución		

Capítulo 5

5. Manual de Proceso Operativo de Distribución de Mercancía Dimexsa

En este capítulo se presenta el Manual del Proceso de Distribución Dimexsa.

5.1. Introducción

El propósito de este manual es establecer los lineamientos que debe seguir el proceso operativo de Distribución en la empresa Distribuidora Mexicana S.A de C.V. (Dimexsa), para cumplir con los objetivos estratégicos planteados por el corporativo de la organización, implantando así una cultura de calidad y brindando los cimientos para la mejora continua.


5.2. Objetivo y campo de aplicación del manual

Describir y documentar la estructura, contexto, características, actividades, responsables, métodos de medición, control y mejora del proceso operativo de Distribución en la empresa Dimexsa.

Este manual es referencia permanente para el personal del área de Distribución, en el cometido de alcanzar los objetivos y metas planteados por la Dirección.

5.3. Antecedentes

Dimexsa es una sociedad anónima de capitales variables íntegramente nacionales dedicada a la Logística Comercial que brinda servicio en todo el territorio nacional y cuyas instalaciones centrales se encuentran en la ciudad de México. Surge en el año de 1985 con la finalidad de brindar soluciones de Almacenaje y Distribución de Mercancía a las organizaciones que no contaban con la infraestructura logística adecuada para satisfacer sus necesidades comerciales.

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

El crecimiento de la empresa fue muy rápido gracias a las alianzas estratégicas durante la primera etapa, donde la industria de la Logística Comercial apenas comenzaba a establecerse. Para 1990, la cartera de clientes era ya importante, así como la necesidad de llegar a mas destinos y establecer diferentes rutas para lograrlo con el máximo de rentabilidad.

Por tal motivo, fue necesaria la construcción y adquisición de diversos Centros de Distribución en ciudades estratégicamente importantes como Guadalajara y Monterrey. Poco tiempo después se realizaba el cambio del almacén central en la ciudad de México, hacia un parque industrial con 3 naves y un edificio corporativo.


En el año 2005 se amplía la red de distribución con la adquisición de los cedis de Chihuahua, Tijuana y Hermosillo, fortaleciendo las operaciones en el norte del país, incluyendo distribución a Clientes especializados y Mayoristas.

Los servicios ofertados también se incrementaron, incluyendo repartos consolidados, logística inversa, nuevos esquemas de circuitos, así como la participación de proveedores para apoyar a la flota propia, todo esto para buscar siempre la satisfacción de los clientes.

A la par fue creciendo el auge de la industria de la Logística Comercial. Dimexsa se convirtió en uno de los Operadores Logísticos de Tercera Parte (3PL) más importantes a nivel nacional.

Así para el año 2013, se completa la red de distribución actual, con 12 Centros de Distribución ubicados estratégicamente a lo largo y ancho de todo México:

- La Paz
- Tijuana
- Mexicali
- Hermosillo
- Culiacán
- Chihuahua
- Monterrey
- Guanajuato
- Guadalajara

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
	Manual Proceso de Distribución		

- México
- Villahermosa
- Mérida

La infraestructura humana y tecnológica fue también creciendo, así como la innovación en la oferta de servicios, que incluye actualmente:

- Distribución a Mayoristas, Clientes especializados y Autoservicios
- Unidades de transporte por asignación y dedicadas
- Amplio esquema de circuitos
- Cross Docking (Cruce de Andén)
- Seguimiento y confirmación de entregas
- Administración de evidencias
- Logística Inversa


Durante todo este tiempo la seguridad fue tomando un papel trascendental, ya que siempre ha sido prioridad para Dimexsa la protección e integridad de los productos de sus clientes.

Desde sus inicios, el proceso de Distribución en Dimexsa ha tenido la característica de estar en continuo cambio, derivado de las variaciones del mercado. Por esta situación, se analizan las estrategias de cada uno de los clientes para determinar la red de distribución que se adecúe a sus necesidades, optimizando tiempos y costos para el logro de sus objetivos.

La adaptación al cambio y la disciplina operativa son esenciales para cumplir con el nivel de servicio requerido para satisfacer las diversas necesidades de los clientes.

5.4. Estructura operativa de Distribución

Para brindar el servicio de distribución de mercancía a sus clientes, el área de Distribución está dividida en 2 secciones operativas: Planeación de viajes y Despacho de Unidades de

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

Transporte. Estas dos secciones se encargan de operar para alcanzar los objetivos estratégicos y el nivel de servicio definidos por la Dirección.

El 85% de los servicios que solicitan los clientes de Dimexsa son entregas de mercancía directas con horario establecido por el cliente final.

5.4.1. Planeación

El área de Planeación se encarga de transformar las ordenes de servicio que llegan de Servicio de Atención a Clientes en envíos con unidades de transporte y operadores confirmados para realizar la entrega de mercancía en tiempo y forma. Esto significa, que es el área responsable de asegurar el posicionamiento de unidades de transporte para todos los viajes que se generan diariamente en la empresa.

La comunicación efectiva y el trabajo coordinado entre las áreas de Planeación, Atención a Clientes y Despacho, es esencial para cubrir todas las necesidades de distribución de mercancía de los Clientes de Dimexsa, así como para reaccionar a eventualidades que surjan en la operación.

5.4.2. Despacho

El área de Despacho de Unidades de Transporte es un área de vital importancia para el proceso operativo de Distribución. El área es responsable de asegurar las entradas y salidas de las unidades de transporte de los Centros de Distribución en tiempo y forma, y de brindar información en caso de incidencias que pongan en riesgo el cumplimiento de los horarios de las citas de entrega. Del resultado obtenido en este proceso, mucho depende que las entregas de mercancía sean exitosas. Debido a esto, es necesario que el funcionamiento del área sea el óptimo y adecuado.


	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			




Fig. No. 5.1 – Estructura y funciones distribución operativa

Fuente: Elaboración propia con información de Dimexsa

5.4.3. Estructura Orgánica

La estructura organizacional del proceso operativo de Distribución en Dimexsa abarca desde el Director de Transportation Management (Gestión de Distribución), hasta personal del área de Despacho, como se muestra a continuación.

- Director Transportation Management
- Gerente de Operaciones Transportation Management
- Gerente de Unidad Servicios Centro-Sur
- Líder de Operaciones
- Coordinador de Operaciones SR,
- Carrier Sales Manager
- Jefe de Unidad de Servicio, Jefe Porteo, Ejecutivo de Cuenta
- Carrier Sales Manager – Líder Despacho.
- Despachadores, Carrier Sales.

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

5.4.4. Organigrama

La representación gráfica de la estructura orgánica se muestra a continuación:

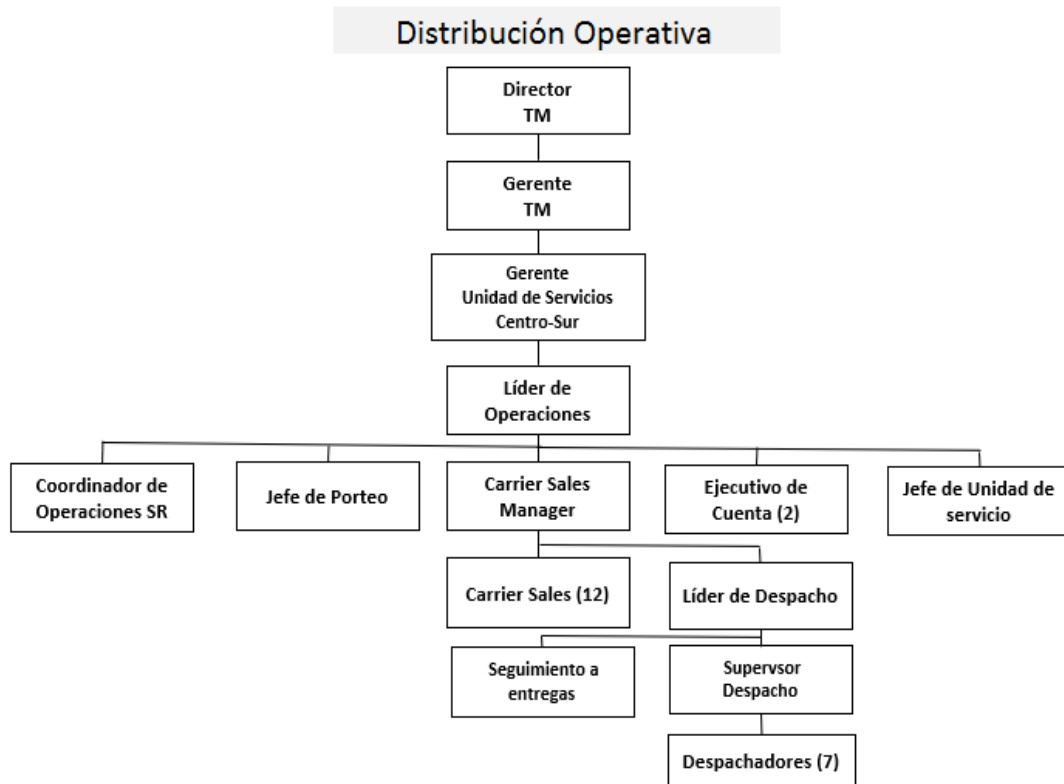



Fig. No. 5.2 – Organigrama Distribución Operativa
Fuente: Elaboración propia con información de Dimexsa

5.5. Misión, Visión y Valores

5.5.1. Misión

Siendo la misión de Dimexsa “Generar valor económico y social a través de soluciones para la cadena de suministro para nuestros clientes”, el proceso de Distribución no puede tener otra razón de ser más que la de **brindar soluciones operativas en el posicionamiento, ingreso y salida de unidades de transporte, generando valor y asegurando la calidad del servicio.**

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

Para lograr cumplir con esta misión, es imprescindible conocer las necesidades del cliente interno y a mantener controlado el proceso, incluso cuando se presenten contingencias o deficiencias en las entradas de proceso, mediante la innovación y la mejora continua.

5.5.2. Visión

La visión de Dimexsa es: “Ser la compañía líder en servicios integrales de Logística en México, con fuerte presencia en todo el territorio nacional”. En comunión con la visión general de la empresa, y de acuerdo a sus necesidades, el área de Distribución debe **“Ser el área más eficiente y con el mejor ambiente laboral”** de la organización.

Esto implica que el personal del área debe operar con un alto grado de eficiencia, capacidad de análisis y resolución de problemas, trabajo bajo presión y en equipo, compromiso, y por supuesto, conocimiento de los procesos involucrados, así como contar con un liderazgo adecuado que sea consciente de las necesidades propias del área y su personal.


5.5.3. Valores

Para lograr esto, los pilares en los que se apoya el área y proceso de Distribución son los valores que exige y fomenta la compañía en general, los cuales son principalmente Respeto, Integridad, y Pasión por el servicio a Cliente, lo que implica actuar de manera honesta y responsable, cumpliendo las expectativas del cliente y generando el máximo valor posible para clientes, colaboradores, y todas las partes interesadas.

Además y de manera particular, el personal del área de Distribución debe conducirse siempre bajo los valores de trabajo en equipo, lealtad, ética laboral, compromiso y voluntad, mismos que son indispensables para su buen desempeño dentro de la estructura y operatividad del área.

5.6. Política y objetivos de calidad

La política de calidad es la carta de presentación de la organización, expone a que se dedica, que quiere lograr, como trabaja y a que se compromete.

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

Los objetivos de calidad son metas específicas, alcanzables y cuantificables, los cuales orientan la calidad en la organización, y derivan de la política de calidad.

El proceso de Distribución debe estar siempre orientado hacia la política y objetivos de calidad que se manejan en la organización. Por ello el personal debe estar siempre consciente de cómo aplicar estos principios en sus labores cotidianas.

5.6.1. Política del sistema Integral de Gestión

De acuerdo con la política del Sistema Integral de Gestión en Dimexsa, el servicio que se brinde en cada proceso debe enfocarse en los siguientes compromisos:


- Cumplimiento de los requisitos aplicables
- Ejecución impecable
- Mejora continua

“En Dimexsa estamos comprometidos a proveer servicios integrales de logística con un alto enfoque en seguridad, calidad y mitigación del impacto ambiental, asegurando el cumplimiento a los requisitos aplicables por medio del Sistema Integrado de Gestión, buscando la ejecución impecable y la mejora continua para desarrollar ventajas competitivas a las partes interesadas que resulten en relaciones beneficiosas de largo plazo”

5.6.2. Objetivos del Sistema Integral de Gestión

Los objetivos del Sistema Integral de Gestión en Dimexsa se enfocan en 3 ámbitos:

- Seguridad – Índice mas bajo de siniestralidad y generación de ventajas competitivas para clientes
- Calidad – Satisfacción de las necesidades de cliente y generación de ahorro y utilidad económica
- Ambientales – Optimizar recursos: agua, papel, energía eléctrica y disminución de residuos peligrosos.

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
	Manual Proceso de Distribución		

Para el proceso y personal de Distribución, la forma de contribuir con estos 3 objetivos es operar bajo las siguientes premisas, las cuales son medibles y cuantificables para poder ser mejoradas continuamente:

- Cero siniestralidad – Robos, choques, volcaduras principalmente
- Cero ventas perdidas por entrega – No perder la venta por retrasos u omisiones en las entregas de mercancía.
- Eliminación de desperdicios y contaminación – Reducir el desperdicio de recursos en las operaciones y la generación de contaminación mediante proyectos anuales internos y/o con proveedores (Al menos 1 proyecto por año).

Esta forma de trabajo garantiza el cumplimiento de los principios de calidad y el beneficio de todas las partes interesadas: satisfacción de clientes, cumplimiento de normatividad, desarrollo de proveedores, generación de valor económico, bienestar del personal, y aumento de nivel de calidad de vida de la sociedad en general.

5.6.3. Normatividad aplicable

Todos los embarques de mercancía realizados en Dimexsa deberán cumplir con la NOM-012-SCT2-2017 Peso y dimensiones máximas con los que pueden circular los vehículos de autotransporte que transitan en las vías generales de comunicación de jurisdicción federal.


5.7. Determinación general de proceso

A continuación, se describen las características del proceso de Distribución.

5.7.1. Entradas y Salidas de Proceso

Primeramente se describe la información general del proceso: Entradas, Salidas, Clientes y Proveedores.

Nombre del proceso (inicio – final)

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

Distribución

*Inicio = Pedido de Cliente – Documento que emite el cliente para solicitar una entrega de mercancía

Registro = Orden de entrega - Documento que emite el cliente para solicitar una entrega de mercancía

*Final = Entrega de mercancía en tiempo y forma

Registro = Evidencia de entrega – Documento que comprueba que la mercancía fue entregada en tiempo y forma en el destino indicado.

Alcance:

- Clientes de Dimexsa
- Personal de áreas que intervienen en el proceso operativo de Distribución en Dimexsa
- Proveedores de Transporte


Procesos relacionados:

- Atención a Clientes
- Planeación y Asignación de Transporte
- Despacho de Unidades de Transporte
- CEST (Control de Entrada y Salida de Transporte)
- Embarque de mercancía
- Seguimiento a Entregas
- Entrega de Producto a Cliente
- Pago a Transporte

Dueño del proceso:

- Distribución

Cliente


	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

- Organizaciones a las que Dimexsa brinda el servicio de distribución de mercancía

Objetivo general del proceso:

- Transformar los pedidos de los Clientes, en entregas de mercancía, que sean realizadas en tiempo y forma, de acuerdo a sus requerimientos.

Determinar las entradas (lo que se debe recibir y de quién)	Determinar el PROCESO (nombre y descripción)	Determinar las salidas (lo que se debe entregar y a quién) (ver punto 7 abajo)
<p>-Ordenes de entrega – Cualquier documento de cliente que solicite un servicio de entrega de mercancía.</p> <p>SAC debe recibir ordenes de entrega de cliente únicamente en los horarios de corte establecidos – 11:00, 13:00 y 15:00 hrs.</p> <p>* Nota - Para ordenes de entrega recibidos después de las 15:00 horas, el servicio estará sujeto a disponibilidad.</p>	<p style="text-align: center;">Distribución</p> <p>Entrega de mercancía en la fecha y destino solicitado por el cliente</p>	<p>Evidencias de entrega – Comprobación física de la entrega de mercancía.</p> <p>Línea Transportista debe entregar al Analista de Rec. Evidencias correspondiente las evidencias de mercancía en el menor tiempo posible</p> <p>Entrega Local Directa – 24 hrs</p> <p>Entrega Foránea Directa – 48 hrs</p> <p>Entrega Foránea 600 km – 72 hrs</p> <p>Consolidado Local – 48 hrs</p> <p>Consolidado Foráneo – 96 hrs</p> <p>Tijuana, Mérida, Chihuahua – Max 7 días.</p>

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
	Manual Proceso de Distribución		

5.7.2. Mapa general de proceso y sus interacciones

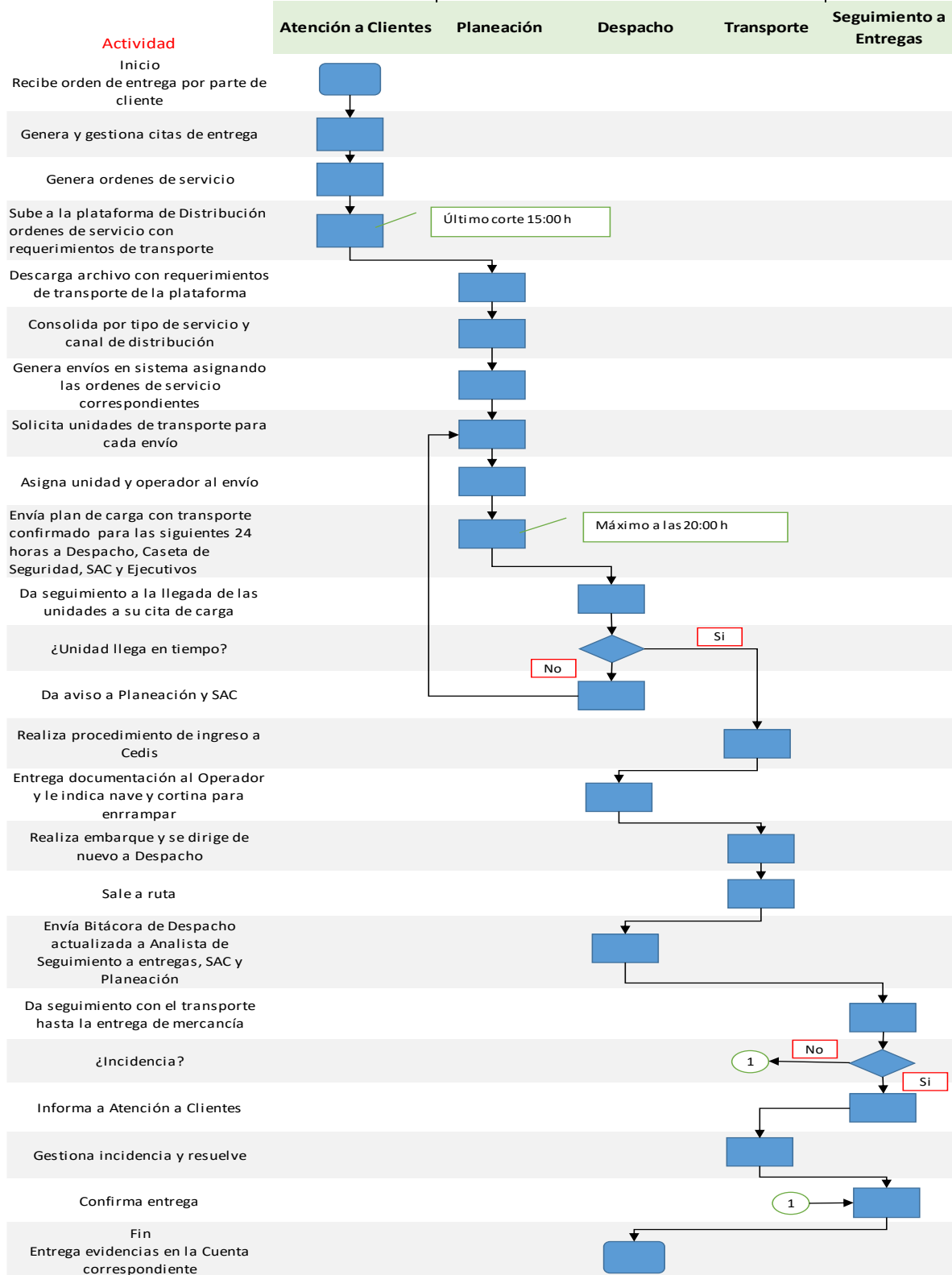
Aquí se muestran gráficamente las etapas operativas del proceso de Distribución, las interacciones que presenta con otros procesos, y los registros generados de entradas y salida.

5.7.2.1. Diagrama de Proceso

A continuación se muestra la representación gráfica del flujo de proceso de distribución operativa en Dimexsa.



Diagrama de Flujo Proceso de Distribución




	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

Fig. No. 5.3 – Diagrama de Flujo Proceso Operativo de Distribución
Fuente: Elaboración propia con información de Dimexsa

5.7.2.2. Diagrama de interacción

Esta es la representación gráfica de las interacciones que se presenta el proceso de Distribución con otros procesos y áreas dentro de la organización.

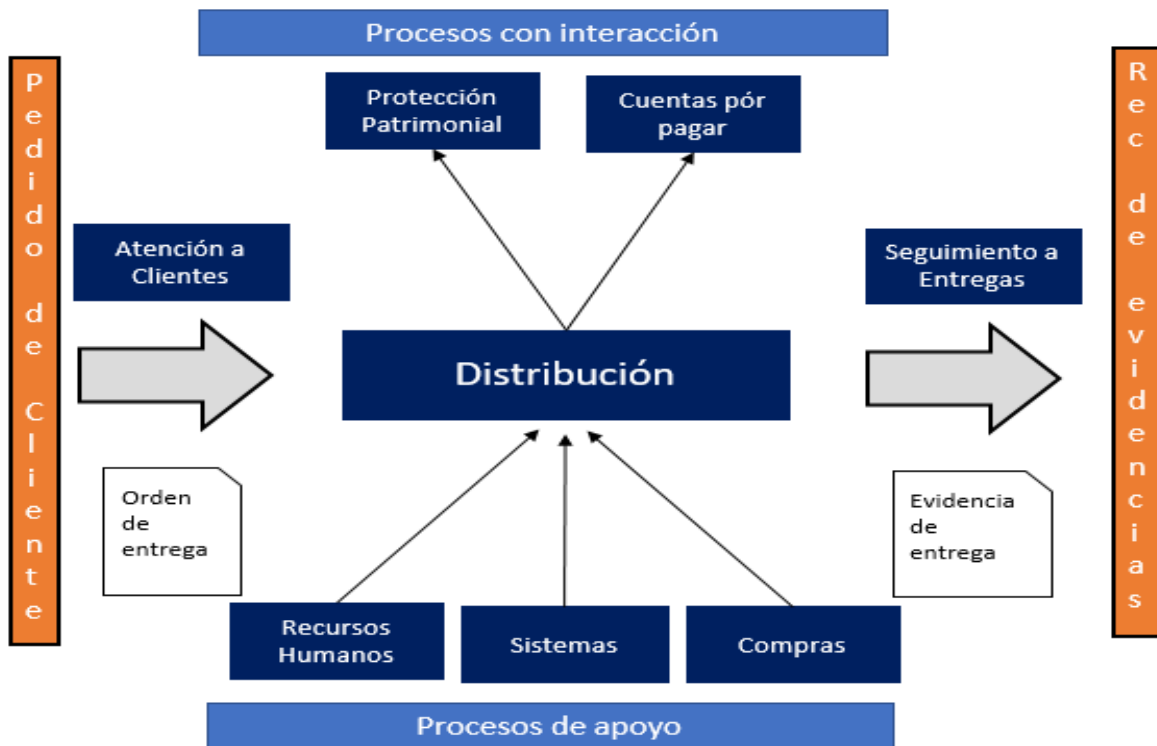



Fig. No. 5.4 – Diagrama de Interacciones Proceso de Distribución
Fuente: Elaboración propia con información de Dimexsa


5.7.3. Características propias del proceso

5.7.3.1. Recursos


	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

De acuerdo a las necesidades de cliente y del resto de las partes interesadas, se determinan los siguientes recursos humanos, materiales y servicios para el proceso de Distribución en Dimexsa

Determinar recursos materiales, servicios, instalaciones, y ambiente de trabajo	Determinar recursos humanos, plantilla, competencia, conocimiento y evaluación de desempeño
<ul style="list-style-type: none"> • Unidades de Transporte • Equipo de comunicación • Oficina • PC • TMS (Transport Management System) • Internet • Impresoras • Lugar de Trabajo • Energía eléctrica • Papelería – Hojas, artículos de oficina • Mantenimiento de equipos de trabajo (PC, Impresoras, escáner) • Buen ambiente laboral • Disponibilidad de instalaciones 24 hrs • Buenas condiciones de Temp, Humedad, Ventilación. • Limpieza e higiene del lugar de trabajo • Instalaciones sanitarias suficientes (Baños, Lavabos, Comedores) 	<p>México</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 Jefe de Planeación Maestra - 1 Jefes de Despacho - 1 Asignador de Transporte / Cuenta - 7 Analistas de Despacho - 1 Analista de Seguimiento a Entregas <p>Porteo (Carga consolidada y repartos)</p> <ul style="list-style-type: none"> -1 Gerente Porteo -1 Jefe Porteo -1 Asignador de Transporte -1 Analista de Rec. de Evidencias <p>Cuentas especiales</p> <ul style="list-style-type: none"> -3 Ejecutivos de Distribución -1 Jefe de Tráfico -3 Asignadores de Transporte -1 Analista de Despacho <p>Cedis Foráneos</p> <ul style="list-style-type: none"> -1 Responsable de Distribución -1 Asignador de Transporte -1 Analista de Despacho <p>Descripción de puesto:</p>

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			


	<p>Las descripciones de puesto deberán ser diseñadas y resguardadas por RH con el Vo.Bo. de la Dirección de Distribución.</p> <p>Competencias y Habilidades: General – Comunicación, Trabajo en equipo</p> <p>Jefes y Ejecutivos de Distribución – Satisfacción de cliente, Manejo de Personal, Liderazgo, Habilidades Gerenciales, Enfoque en procesos y Riesgos, Gestión de la cadena de suministro, Cadena de valor y Ventaja competitiva.</p> <p>Asignadores de Transporte – Ruteo, Posicionamiento de Transporte, Manejo de TMS, Negociación.</p> <p>Analistas de Despacho – Análisis y comparación en bases de datos, Manejo TMS, Seguimiento, Solución de conflictos, Generación de información.</p> <p>Proveedores de Transporte – Rutas, Proceso Dimexsa, Operación y Mtto. de Unidades de Transporte, Rec. Evidencias en cliente destino, Gestión de Accesorios. (Asesorados por personal de Dimexsa)</p> <p>*Evaluación de Desempeño para personal interno -4 veces por año – De acuerdo al formato electrónico establecido por RH para todo el personal.</p>
--	--

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			


5.7.3.2. Objetivos e indicadores de desempeño

En esta sección se indican los objetivos de desempeño del proceso y su forma de medición mediante los indicadores correspondientes. También se muestran los procedimientos e instructivos necesarios para llevar a cabo las actividades en el proceso de Distribución. Las áreas de Planeación, Despacho y Seguimiento a Entregas deberán contar con las copias controladas de sus respectivos procedimientos e instructivos en su lugar de trabajo, disponibles para consulta en todo momento.

Determinar los objetivos de desempeño y los riesgos de no alcanzarlos, indicadores y resultados	Determinar los procedimientos, instructivos, controles
<p>Objetivos e indicadores – Medición mensual</p> <p>1.- % Posicionamiento = $\frac{\text{Unidades solicitadas}}{\text{Unidades posicionadas}}$</p> <p>2.- Entregar la mercancía a cliente en tiempo y forma, de acuerdo a fecha y horarios de cita.</p> <p>% On Time_{cliente} = $\frac{\text{Entregas en tiempo} \times 100}{\text{Total de entregas}}$</p> <p>3.- La unidad de transporte debe salir a ruta en el horario indicado, para asegurar la entrega al cliente en el tiempo indicado.</p> <p>% On Time_{sal a ruta} = $\frac{\text{Salida a Ruta a tiempo} \times 100}{\text{Salidas totales}}$</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos: <ul style="list-style-type: none"> DI2-08-AP - Procedimiento de Planeación de la Distribución DE2-01-AP – Procedimiento de Despacho de Unidades de Transporte DE2-02-BP – Procedimiento de alta de operadores y unidades. DI2-12-AP – Procedimiento de Seguimiento a entregas • Instructivo: <ul style="list-style-type: none"> DE3-01-AP – Instructivo de emisión de información • Formatos <ul style="list-style-type: none"> DI4-01-AP – Plan de Carga

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

<p>4.- La unidad de Transporte debe arribar a carga a tiempo, para asegurar la salida a ruta y la entrega en tiempo a cliente</p> <p>% On Time Arribo a Carga = $\frac{\text{Arribos a tiempo} \times 100}{\text{Salidas totales}}$</p> <p>Cumplir las metas para cada uno de los indicadores. La medida de cumplimiento, <u>indicará</u> el desempeño real mas aproximado de la operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meta On Time arribo a carga – 90% - Meta On Time salida a ruta – 90% - Meta On Time entrega a Cliente – 97% - Meta Posicionamiento – 99% <p>5.- Rentabilidad – Cada viaje debe generar una rentabilidad > 16%</p> <p>Rentabilidad = $\frac{CxC}{CxP} \times 100$</p> <p>6.- Ventas perdidas – Citas de entrega perdidas sin posibilidad de reprogramación.</p> <p>Ventas perdidas < 5 eventos / mes</p> <p>*Los indicadores de todos los Cedis deben recabarse de manera mensual en Cedis México, organizados y presentados a la Dirección de Distribución en el formato correspondiente para su análisis.</p> <p>De igual forma debe hacerse una compilación del archivo de indicadores de todos los meses en un archivo anual y preservarse al menos 5 años de manera electrónica.</p> <p>Esta actividad debe ser realizada por el Jefe de Planeación Maestra, o por alguien designado por él para tal efecto.</p>	<p>DE4-01-AP – Bitácora de Despacho de Unidades de Transporte.</p> <p>DE4-02-BP – Formato de salida de tracto sin caja.</p> <p>Reuniones operativas:</p> <p>.Por lo menos mensualmente con la participación de cliente y proveedor interno.</p> <p>. Por lo menos semestralmente con proveedores de transporte</p> <p>Reuniones de integración</p> <p>.Por lo menos cada tres meses para equipos de Planeación, Despacho, Seguimiento a Entregas y Atención a Clientes.</p> <p>Capacitación en procedimientos y manual – Al menos una vez al año</p>
--	--

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

Esto se puede visualizar de manera gráfica en un diagrama de tortuga:

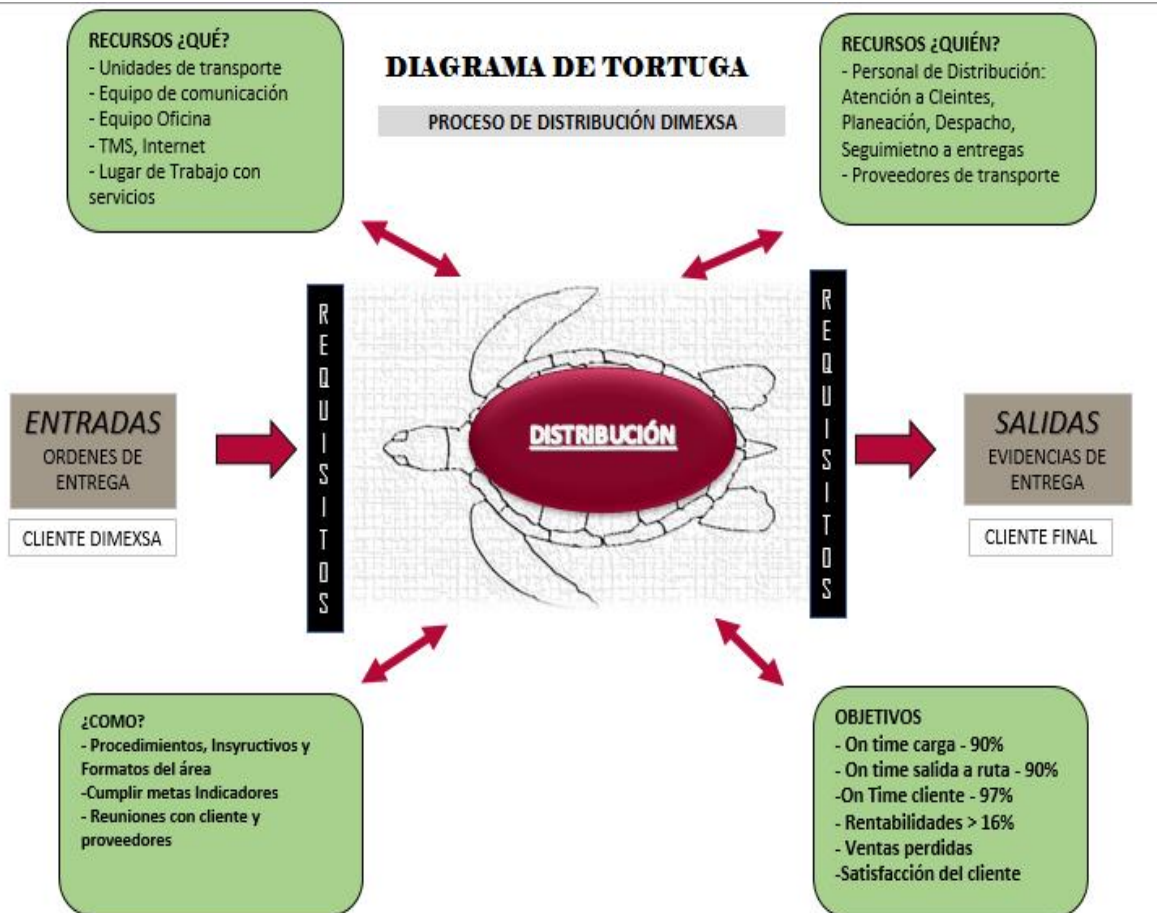




Fig. No. 5.5 – Diagrama de Tortuga Proceso Operativo de Distribución
Fuente: Elaboración propia con información de Dimexsa

5.7.4. Actividades y Controles


En la siguiente tabla se muestra de manera general las actividades que desarrolla cada una de las áreas que integran el proceso operativo de Distribución. De igual forma se expone la problemática a la que se enfrenta cada área, con el respectivo control que debe tenerse en cuenta para evitar que afecte el desempeño de la operación.

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

Área	Actividad	Problemática	Control
Atención a Clientes	Recibe pedidos de cliente, realiza primer corte a las 11:00 h, gestiona citas de entrega, genera ordenes de servicio y adjunta en el portal de Planeación hasta las 15:00 h que es el último corte.	En ocasiones el Cliente solicita pedidos pasadas las 15:00 h, solicitando servicios incluso para ese mismo día.	<p>1.- El corte final para subir pedidos a la plataforma es a las 15:00 h. Se debe dejar en claro con el cliente que se le recibirán los pedidos después de esta hora, pero que estarán sujetos a disponibilidad.</p> <p>2.- Contabilizar estos pedidos y exponer al cliente cuantos pedidos extemporáneos solicita, y cuantos se les logra brindar el servicio mensualmente.</p>
Planeación	Concentra toda las ordenes de servicio, establece rutas, genera viajes, consigue transporte, asigna unidad y operador al viaje. Envía plan de carga con datos completos a las áreas de Despacho, Caseta de Seguridad y Atención a clientes aprox. a las 20:00 h.	<p>La cartera de proveedores es limitada debido a tarifas bajas y pagos atrasados.</p> <p>En ocasiones es poco el tiempo disponible para asignación de transporte.</p> <p>Los proveedores nuevos no conocen el proceso operativo y cometen errores. Para nuevos destinos no está cargada la nueva tarifa en sistema.</p> <p>Existe posibilidad de corrupción en la cantidad de viajes asignados a determinados proveedores.</p>	<p>1.- Contar con tarifario actualizado, sobretodo con base en los cambios en el precio del combustible.</p> <p>2.- Es necesario brindar capacitación a los nuevos proveedores de transporte acerca de su participación en el proceso, así como reforzar periódicamente la capacitación con los proveedores actuales.</p> <p>3.- Para evitar temas de corrupción, y motivar al personal se propone la retribución continua para el personal operativo de Planeación y Despacho.</p>

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

Despacho	Asegura la entrada y salida de unidades de transporte de los Centros de Distribución en los horarios establecidos. Brinda información a Planeación, Almacén y Atención a Clientes en caso de incidencias y retrasos.	El Proveedor de Transporte confirma la unidad para el viaje pero no llega a la hora indicada o no llega definitivamente. Existe exceso de servicios principalmente los fines de semana. Frecuentemente hay viajes mal generados en sistema por Planeación con facturas incompletas. El alta de unidades y operadores nuevos requiere mucho tiempo.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- La Plantilla debe estar completa. 2.- Debe darse capacitación en los procedimientos del área. 3.- El alcance del área descrito en los procedimientos debe ser comprendido y ejecutado. 4.- El área de Despacho debe contar con indicadores propios de su desempeño. <ol style="list-style-type: none"> a) % Numero de viajes con llegada o salida tarde sin explicación / Num. Viajes Totales < 2%. (mensual) b) % Avance de documentación emitida / Num.viajes totales (semanal) c) Num. de retrasos en entrada o salida, sin informe / Num. Viajes totales < 2 %.
Almacén	Realiza el embarque de la unidad, entregando las facturas correspondientes al Operador, de acuerdo con lo solicitado por el Cliente	En ocasiones el Cliente no envía facturas a tiempo. Exceso de cargas principalmente los fines de semana debido a requerimientos de cliente. En ocasiones producto sin existencia en Almacén por falta de abastecimiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Llevar adecuadamente el control de inventarios para no solicitar viajes sin mercancía existente. 2.- Mejorar la comunicación y sinergia con el área de Despacho y Planeación.
Seguimiento a entregas	Da seguimiento a la unidad de transporte cargada, desde la salida	Frecuentemente las unidades salen a ruta tarde debido a llegadas tarde y	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Informar de los datos faltantes en la Bitácora de Despacho.

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

a ruta, durante el trayecto y la entrega de pedido con cliente destino. Finaliza con la confirmación de la entrega.	retrasos en Almacén y Despacho. Existe falta de información en las bitácoras. Mala comunicación en ruta con Operador en destinos foráneos. Inseguridad.	2.- Contar con todos los contactos de Operadores y Coordinadores de los Proveedores de Transporte. 3.- Conocer el protocolo de seguridad en caso de robos.
---	---	---

Fig. No. 5.6 – Tabla de actividades y controles por subproceso


Fuente: Elaboración propia con información de Dimexsa

5.7.5. Control de Documentos y Registros

Los procedimientos y registros propios del proceso de Distribución deberán ser revisados y actualizados de acuerdo al Procedimiento de Control documental de Dimexsa, el cual indica que los documentos debe ser elaborados, revisados, aprobados, divulgados y actualizados según las necesidades de los procesos y recursos de la organización..

El registro más importante del proceso de distribución es la DE4-01-AP – Bitácora de Despacho de Unidades de Transporte. En este documento son registrados toda la información relativa a los viajes generados y realizados. Debe incluir datos del Planeador, Tipo de Servicio, Destino de entrega, Línea Transportista, Tipo de unidad, Operador, Placas, Cuenta, fechas y horarios de cita de carga, salida a ruta y entrega de mercancía. Debe capturarse puntualmente la fecha y hora de ingreso y salida de la unidad, así como si la documentación fue emitida y entregada al Operador. Cualquier incidencia debe ser registrada en la bitácora.

Clave	Tipo de Documento	Nombre	Características
DI1-01-AP	Manual	Proceso de Distribución	Describe la estructura, contexto, características, actividades, responsables, métodos de medición, control y mejora del proceso de Distribución
DI2-08-AP	Procedimiento	Planeación de la Distribución	Describe el subproceso de planeación, incluyendo recibo de pedido de cliente,

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

			generación de orden de servicio, envío y asignación de transporte.
DE2-01-AP	Procedimiento	Despacho de Unidades de Transporte	Describe el subproceso de ingreso y salida a ruta de unidades de transporte, llenado y manejo de bitácora, impresión de reporte de envío y seguimiento de la unidad en esta etapa
DE2-02-BP	Procedimiento	Alta de Operadores y Unidades de Transporte	Describe el subproceso del alta en sistema de los Operadores y/o unidades de transporte que ingresan por primera vez al Cedis
DI2-12-AP	Procedimiento	Seguimiento a Entregas	Describe el subproceso del seguimiento a entregas de mercancía, para unidades que salen del Cedis a ruta
DE3-01-AP	Instructivo	Emisión de información en caso de siniestro	Describe la actividad de emisión y flujo de información en caso de retrasos, siniestros, y otras situaciones que surgen en el proceso de distribución
DI4-01-AP	Formato	Plan de carga	Registro de los viajes programados con su respectivo número de envío, y transporte asignado, fechas y horarios.
DE4-01-AP	Formato	Bitácora de Despacho de Unidades de Transporte	Registro de las unidades que entran y salen del Cedis a carga de mercancía.
DE4-02-BP	Formato	Salida de Tracto sin caja	Registro de los tractos que salen de Cedis y dejan su caja en el área de pernocta


Fig. No. 5.7 – Matriz de documentos del proceso de Distribución

Fuente: Elaboración propia con información de Dimexsa

Es muy importante registrar toda la información de acuerdo con las Buenas Prácticas de Documentación, lo que significa que la información sea clara, legible y confiable, ya que dicha información es la entrada del proceso de Seguimiento a Entregas y la fuente más importante de datos para la trazabilidad de cada servicio.

Para lograr el control de documentos y registros se deberá cumplir con 9 requisitos fundamentales:

- Identificación – Nombre y/o código del documento
- Almacenamiento – Físico o Digital. Recomendable portal interno
- Preservación - Seguridad
- Acceso – Personal autorizado para acceder al documento
- Recuperación – Organización de la información

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
	Manual Proceso de Distribución		

- Distribución – Como debe repartirse el documento.
- Retención – Cuanto tiempo debe retenerse la información
- Disposición – Que sucede luego de ocuparla
- Control de Cambios – Memoria y registro de todos los cambios

Esta información debe quedar organizada en matrices donde se consolide esta información para los principales documentos del área, como se muestra en el siguiente ejemplo:

Identificación	Almacenamiento	Preservación	Acceso	Recuperación	Distribución	Retención	Disposición	Control de Cambios
Manual de Distribución	Intranet	Encuadernado	Liga Intranet	Por versión	Planeación y Despacho	Un año	Destrucción	Primera emisión

Fig. No. 5.8 – Matriz de control documental

Fuente: Elaboración propia


5.7.6. Compensación variable

Es un conjunto de sistemas que implica la compensación económica al personal por el logro de objetivos determinados. Dichos objetivos son beneficios directos para la organización y al compensar al trabajador adecuadamente, todas las partes resultan beneficiadas.

Estratégicamente resulta una excelente herramienta, ya que motiva significativamente al personal a la mejora de su desempeño, impactando también de una manera positiva en la erradicación de prácticas de corrupción durante la asignación viajes.

La compensación variable representa también una estrategia para disminuir la rotación del personal y afianzar el capital humano para cada uno de los puestos de trabajo.

Para el proceso de Distribución en Dimexsa, la retribución continua se aplica de manera similar a las comisiones por servicio.

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

Por cada viaje posicionado y cerrado correctamente en sistema, el personal de Planeación y Despacho recibirá un porcentaje de la utilidad percibida, de acuerdo a la siguiente relación:

Concepto	Retribución	Planeación	Despacho
Viaje Local	Aplica	1.2%	1.0%
Viaje Foráneo	Aplica	1.5%	1.2%
Viaje especial	Aplica	1.6%	1.4%

Fig. No. 5.9 – Esquema de compensación variable para personal operativo de Distribución


Fuente: Elaboración propia

A su vez, esta estrategia implica la búsqueda de una mejor rentabilidad para cada uno de los viajes por parte del Asignador de Transporte, ya que percibirá una cantidad económica mayor si la utilidad para la compañía aumenta.

De esta forma, el proceso de Distribución busca generar una ventaja competitiva con base en el reconocimiento y motivación de su Capital Humano, quien fortalecerá el vínculo que tiene con la empresa, y por consiguiente, el beneficio directo de todas las partes interesadas.

5.7.7. Matriz de Riesgos

Para el proceso de Distribución en Dimexsa, la forma de operar debe estar basada en el enfoque en procesos y riesgos. Como lo menciona la norma ISO 9001:2015 en su apartado 6.1 “Acciones para abordar riesgos y oportunidades”, el pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

Las consecuencias de no cumplir con las metas establecidas en las operaciones es generar insatisfacción con el cliente y en el caso más crítico el resultado es la pérdida del cliente, o bien no ser rentable como empresa.

Es indispensable tener presente los riesgos implícitos en las operaciones y sus causas, así como un sistema de medición que indique cual es el desempeño del proceso para tomar medidas en caso de ser necesario.

Las oportunidades, o riesgos positivos, deben ser tomados en cuenta cuando se presenten. Abordar tanto riesgos como oportunidades establece una base para aumentar la eficacia, alcanzar mejores resultados y prevenir efectos negativos.


Riesgo	Causas	Responsable	Probabilidad	Severidad	Clasificación	Indicador	Acciones inmediatas
No posicionar la unidad	Solicitud de servicio fuera de tiempo. Sobrecarga de trabajo, falta de proveedores	Planeación	Baja	Alta	Grave	% Posicionamiento	Negociar reprogramación de cita con cliente destino
Viaje no rentable	Falta de Proveedores. Destino sin tarifa definida. Urgencia	Planeación	Baja	Media	Mínimo	% Rentabilidad	Colocar una unidad de la flota propia de manera emergente
No llegar a tiempo a cita de carga	Falta de proveedores. Solicitud de unidad con poco tiempo de respuesta. Proveedor retenido. Seguimiento inadecuado	Planeación Despacho Proveedor	Media	Baja	Mínimo	% On time carga	Informar a cliente destino y negociar prórroga
No salir a ruta a tiempo	Problemas en Almacén / Llegada tarde a cita de carga	Almacén Despacho	Media	Media	Moderado	% On time ruta	Informar a cliente destino y negociar prórroga
No entregar a tiempo con cliente	Incidencias en ruta, salidas a ruta tarde	Seguimiento a entregas Proveedor	Media	Alta	Grave	% On time cliente	Informar a cliente destino y negociar prórroga/reprogramación de cita
Venta perdida	No llegar a tiempo a cita de entrega. Falta de seguimiento e información. Incidencias en ruta. Rechazos. Producto faltante o dañado	Distribución	Baja	Alta	Crítico	Num. Ventas perdidas / mes	Negociar con cliente pago de penalización

Fig. No. 5.10 – Matriz de riesgos proceso operativo de Distribución

Fuente: Elaboración propia con información de Dimexsa

5.7.8. Administración del riesgo

La evaluación del riesgo debe comparar los niveles estimados de riesgo contra los criterios de probabilidad y severidad establecidos previamente. Cualquier acción preventiva puede disminuir ya sea la severidad o bien la probabilidad, hasta alcanzar un nivel aceptable que implique no requerir un tratamiento más severo. Consultar el jefe directo en estos casos es muy recomendable para disminuir el nivel de riesgo en la operación.

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

Los riesgos clasificados como mínimos y moderados deben monitorearse y ser medidos mensualmente con el indicador y objetivo correspondiente.

Los riesgos clasificados como graves y críticos además de monitorearse, deben administrarse con consideraciones de fondo, involucrando a la gerencia media y a la alta dirección. Para los riesgos críticos es inaceptable que ocurra un solo evento.

Deben tomarse acciones correctivas siempre que no se cumpla con el indicador correspondiente.

Para cada evento de riesgo debe aplicarse la acción inmediata correspondiente, mantener comunicación con las partes interesadas, dentro y fuera de la organización, concerniendo al proceso como un todo.


5.7.9. Matriz de comunicación

El intercambio oportuno de información es esencial para el logro de los objetivos y disminución del impacto de riesgos en el proceso de Distribución. Este flujo de información es dinámico y constante. Debido a esto, es imprescindible conocer los canales adecuados de comunicación que deben prevalecer entre el personal de las áreas pertinentes, así como la dirección que debe seguir el flujo de información, sobretodo en caso de incidencias durante el proceso y cuestiones de seguridad como robos y asaltos.

La comunicación durante todo el proceso debe proporcionar información puntual de manera clara en los canales y tonos emocionales adecuados. El verdadero valor es generado cuando se transmiten oportunamente oportunidades y amenazas que afectan a cualquiera de las partes interesadas.

Los procedimientos, instructivos y otros documentos deben estar actualizados y bien elaborados para mejorar la comunicación.

El siguiente diagrama muestra como debe fluir la información en caso de incidencias que pongan en riesgo la entrega de mercancía o la seguridad de unidad y Operador, indicando quien debe informar y el canal adecuado para la comunicación (correo electrónico o teléfono).

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

























Situación de riesgo / Área	Planeación	Despacho	Atención a Clientes	Seguimiento a Entregas	Responsable Distribución
Unidad no posicionada	<u>Informa</u>				
Unidad cancela a última hora		<u>Informa</u>			
Retraso en ingreso y salida a ruta		<u>Informa</u>			
Custodia no lista		<u>Informa</u>			
Incidencia en ruta					<u>Informa</u>
Rechazo parcial o total				<u>Informa</u>	

Fig. No. 5.11 – Matriz de comunicación de incidencias y riesgos proceso operativo de Distribución

Fuente: Elaboración propia con información de Dimexsa


Nota: El aviso telefónico debe darse con al menos 1 hora de anticipación en caso de riesgo antes de salir a ruta, y de inmediato una vez en ruta y con cliente destino.

El aviso por correo debe darse posteriormente, máximo 1 hora después de emitir el mensaje telefónico.

5.8. Capacitación e Integración de personal

5.8.1. Capacitación

La capacitación es un factor crítico para lograr la eficiencia en todas las organizaciones. Es la función que permite desarrollar el conocimiento y las habilidades del personal, lo que permitirá enfrentar y resolver problemas prácticos de trabajo. En la actualidad, representa una necesidad esencial, incluso como un aspecto estratégico de competitividad.

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

La capacitación para el personal operativo de las áreas que integran el proceso de Distribución debe estar planificado de manera anual, e incluir los siguientes temas y frecuencias:

- Misión, Visión y Valores – 1 vez por año
- Objetivos y políticas del Sistema Integral de Gestión – 1 vez por año
- Procedimientos e instructivos particulares del área correspondiente – 2 veces por año
- Enfoque en procesos y riesgos – 1 vez por año
- Sistema informático de gestión de Distribución – 1 vez por año
- Habilidades de Negociación – 1 vez cada 2 años
- Habilidades de comunicación – 1 vez cada 2 años

Los instructores, ya sea internos o externos, deberán demostrar estar calificados para exponer el tema, y los participantes deberán mostrar evidencia del aprovechamiento de cada uno de los cursos.

Debe contarse con un plan anual de capacitación que debe ser elaborado en conjunto con el área de Recursos Humanos para detectar nuevas necesidades de conocimiento competencia y habilidades.

El plan anual de capacitación para el personal de Distribución debe ser avalado por el Gerente de Distribución.


5.8.2. Integración

Todas las organizaciones funcionan de acuerdo al nivel de comunicación y trabajo en equipo que realizan.

Es indispensable que exista un buen clima laboral derivado de las adecuadas interacciones entre los integrantes del equipo de trabajo de Distribución. Para ello cada integrante debe sentirse parte importante del equipo, como de hecho lo es.

Todos los integrantes del equipo de trabajo deben percibir claramente que su aportación es valiosa para la consecución de objetivos en común.

Desde el ingreso de nuevo personal a las áreas que conforman el proceso de Distribución, se debe brindar una inducción primeramente y de manera general a lo que es la compañía y seguidamente al proceso de Distribución. Esta inducción debe incluir a la gerencia del

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

área y a personal correspondiente de Recursos Humanos y debe incluir todos los aspectos que puedan ser relevantes para el nuevo trabajador, así como pormenores, políticas, prácticas, logros, fortalezas, historia de la organización, entre otros.

De igual forma debe promoverse el uso de portales internos, ya que facilitará la búsqueda de información acerca de los procedimientos de empresa e información de interés para el trabajador.

Las reuniones y convivios de integración deben realizarse mínimo 3 veces por año entre Planeación y Despacho. Estas reuniones deben incluir actividades donde el trabajo en equipo se vea fortalecido.

De no ser posible una reunión completa, es recomendable realizar alguna actividad en conjunto con personal de Almacén y Atención a Clientes para fortalecer los lazos entre el personal de ambas áreas.


5.9. Proveedores de Transporte

La misión fundamental de la logística empresarial es colocar los productos adecuados (bienes y servicios) en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad.

Al ser Dimexsa una empresa dedicada a la distribución de mercancía (3PL-Third Party Logistics), los Proveedores de Transporte juegan un papel fundamental en su operación, ya que son los responsables de la última etapa del proceso, que es la entrega de mercancía con cliente final.

Cuando no existe un mercado de proveedores competitivos que puedan cubrir todas las necesidades de la empresa compradora, ésta tiene la necesidad de seleccionar y desarrollar a sus proveedores. Esta alternativa se puede visualizar como un proceso de mejora continua, el cual inicia con la identificación de proveedores con el potencial para ser desarrollados y cuyo desempeño y capacidades administrativas y de servicio se afinan continuamente dependiendo de los nuevos retos a los que se enfrente la empresa.

Es necesario contar con un esquema de trabajo que permita identificar los requerimientos necesarios que deben ser cubiertos por los Proveedores de Transporte de la empresa, para

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

asegurar que el servicio proporcionado sea conforme al nivel de servicio exigido por parte de los clientes y contar con un sustento para la elección del proveedor en cada viaje.

Se deben tomar en cuenta las políticas establecidas y las condiciones de la operación para definir los criterios de evaluación y clasificación de los Proveedores, con el propósito de tener cuantificado y documentado el desempeño del Proveedor en el proceso operativo de la empresa.

El objetivo final es contar con un sistema de evaluación y clasificación, que permita desarrollar a los Proveedores que lo necesiten en los criterios indicados, y de igual forma saber quiénes son los Proveedores que mejor servicio brindan a la organización.

5.9.1. Tipos de Evaluación

5.9.1.1. Evaluación inicial

La Línea de Transporte prospecto debe ser evaluada inicialmente por el área de Protección Patrimonial únicamente en cuanto a los criterios de calidad y seguridad, para definir si cumple con las condiciones mínimas necesarias para operar en Dimexsa.


Una vez que inicie operación con la empresa, el Proveedor deberá ser evaluado a los tres meses con base en todos los criterios (Tabla 6.1.1), para asignar una clasificación.

5.9.1.2. Evaluación operativa

Previo a asignar una unidad a algún determinado viaje, el Asignador de Transporte debe tomar en cuenta a los posibles Proveedores que tengan servicio para el destino de entrega requerido. Una vez que tiene definidos a sus prospectos, debe tomar en cuenta las últimas evaluaciones realizadas a los Proveedores que tenga disponibles y seleccionar al prospecto con mayor puntaje y mejor clasificado.

5.9.1.3. Evaluación anual

Una vez realizada la evaluación trimestral, se realizará una evaluación anual durante el tiempo que dure la participación del Proveedor con Dimexsa, con base en todos los criterios para obtener una clasificación y detección de oportunidades de mejora.

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			


5.9.2. Criterios de Evaluación

Garantizar la calidad del servicio ayuda a la conformidad de los requisitos de los clientes y permite desarrollar ventajas competitivas. Hacerlo a un costo menor permite mejorar el margen de beneficio de la empresa. Conseguirlo garantizando la seguridad permite a la empresa evitar sanciones, pero también comunicar en temas actuales como el respeto del medio ambiente, los productos éticos, etc.

Estos parámetros son complementados por algunos otros aspectos que requiera evaluar la empresa contratante a sus Proveedores, dependiendo el grado de calidad y/o complejidad que el servicio demande.

Para el proceso de Distribución en Dimexsa, los criterios para la evaluación de sus Proveedores de Transporte son los siguientes:

Grupo de criterios	Criterios
1.- Criterios de precios y condiciones	<ul style="list-style-type: none"> * Nivel de precios * Desarrollo de precios * Crédito de Proveedores * Aceptación de costos de flete y accesorios * Posibilidad de negocios recíprocos
2.- Criterios de calidad de unidades de transporte	<ul style="list-style-type: none"> *Calidad Fisicomecánica de las unidades *Garantía de calidad * Control de calidad del Proveedor
3.- Criterios de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> *Normatividad de la Línea *Personal certificado *Cumplimiento de protocolos *Dispositivos de seguridad *Frecuencia de robos o siniestros
4.- Criterios de servicio	<ul style="list-style-type: none"> *Disponibilidad de equipo *Comunicación operativa *Cumplimiento de los tiempos de arribo, salida y entrega *Producto rechazado *Entrega de evidencias
5.- Criterios de colaboración	<ul style="list-style-type: none"> *Disposición de colaboración / Facultad comunicativa

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

	*Gama de destinos y servicios *Flexibilidad
6.- Criterios relativos a la empresa	*Investigación y Desarrollo - (know how técnico) *Capacidades productivas y financieras *Política de medio ambiente de Proveedor *Ubicación e instalaciones

Fig. No. 5.12 – Criterios de evaluación para Proveedores de Transporte
Fuente: Elaboración propia


Para cualquier tipo de evaluación, estos criterios deberán ser calificados de acuerdo a una ponderación y un puntaje, brindados en base a su desempeño en un lapso de tiempo y propósito determinado, por parte del personal que se considere adecuado para realizar la evaluación.

5.9.3. Ponderación y Puntaje

Para ponderar, se asigna un peso a cada grupo de criterios, dependiendo la importancia de cada uno de ellos para la operación de distribución, siendo el más trascendente el criterio de precio y condiciones de servicio, al que se le asigna un peso de 0.3 puntos, ya que de eso depende la viabilidad de la operación.

Criterios	Peso de grupo
<u>1.- Precio y condiciones</u>	0,3
<u>2.-Criterios de calidad</u>	0,1
<u>3.- Criterios de Seguridad</u>	0,2
<u>4.-Criterios de Servicio</u>	0,2
<u>5.- Criterios de colaboración</u>	0,1
<u>6.- Criterios relativos a la empresa</u>	0,1

Fig. No. 5.13 – Ponderación de Criterios para evaluación de Proveedores de Transporte
Fuente: Elaboración propia


	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

Posteriormente se determina un valor absoluto y relativo para los subcriterios que componen cada criterio, lo que dará como resultado el peso el peso de grupo para cada criterio.

Criterios	Peso de grupo	Peso del criterio abs	Peso del criterio rel
<u>1.- Precio y condiciones</u>	0.3		
1.1 Nivel de precios		25	10
1.2 Desarrollo de precios		20	6
1.3 Crédito de Proveedores		20	6
1.4 Aceptación de costos de flete y accesorios		15	4
1.5 Posibilidad de negocios recíprocos		20	4
Suma		100	0.3
<u>2.-Criterios de calidad</u>	0.1		
2.1 Calidad Fisicomecánica de unidades		80	8
2.2 Garantía de calidad		15	1.5
2.3 Control de Calidad de Línea		5	0.5
Suma		100	0.1
<u>3.- Criterios de Seguridad</u>	0.2		
3.1 Normatividad de Línea		10	2
3.2 Personal certificado		30	6
3.3 Cumplimiento de protocolos		30	6
3.4 Dispositivos de seguridad		30	6
Suma		100	0.2
<u>4.-Criterios de Servicio</u>	0.2		
4.1 Disponibilidad de equipo		30	6
4.2 Comunicación operativa		20	5
4.3 Cumplimiento de los tiempos de arribo, salida y entrega		20	5
4.4 Producto rechazado		10	1
4.5 Entrega de evidencias		20	3
Suma		100	0.2
<u>5.- Criterios de colaboración</u>	0.1		
5.1 Disposición de cooperación / Facultad comunicativa		20	2
5.2 Gama de destinos y servicios		60	6
5.3 Flexibilidad		20	2
Suma		100	0.1
<u>6.- Criterios relativos a la empresa</u>	0.1		
6.1 Investigación y Desarrollo - Know how técnico		20	2
6.2 Capacidades productivas y financieras		20	2
6.3 Política de medio ambiente de Proveedor		20	2
6.4 Ubicación e instalaciones		40	4
Suma		100	0.1


Fig. No. 5.14 – Peso absoluto y relativo de cada subcriterio

Fuente: Elaboración propia


	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

Posteriormente, el Evaluador asignará un puntaje en base a las evidencias tangibles y desempeño de cada Proveedor, de acuerdo a las siguientes categorías: 20 Excelente, 15 Bueno, 10 Aceptable, 5 Deficiente, 0 Muy mal, de acuerdo a la siguiente tabla:

Criterios	Categoría 1 Excelente n=20	Categoría 2 Bueno n=15	Categoría 3 Aceptable n=10	Categoría 4 Deficiente n=5	Categoría 5 Muy Mal n=0
1.1 Nivel de precios	Debajo de todos los competidores	Debajo de algunos competidores	Igual que el resto de los competidores	Arriba de algunos competidores	Arriba de todos los competidores
1.2 Desarrollo de precios	Excelente	Bueno	Aceptable	Deficiente	Muy Mal
1.3 Crédito de Proveedores	Hasta 90 días	60 días	30 días	30 días con reclamo	Menos de 30 días con reclamo
1.4 Aceptación de costos de flete y accesorios	Acepta tarifa autorizada siempre	En ocasiones solicita sobretarifa y algunos accesorios	Frecuentemente solicita sobretarifa y algunos accesorios	Casi siempre solicita sobretarifa y accesorios	Siempre solicita sobretarifa y todos los accesorios
1.5 Posibilidad de negocios recíprocos	Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente	Muy Mal
2.1 Calidad Fisicomecánica de unidades	Unidades en excelente estado, modelo reciente	Unidades en buen estado, modelo reciente	Unidades en estado aceptable, modelo reciente	Unidades en estado regular, modelo antiguo	Unidades en mal estado regular, modelo antiguo
2.2 Garantía de calidad	Absoluta	Con pequeñas restricciones	Normal	Muy poco	Insignificante
2.3 Control de Calidad de Línea	Sistema de Gestión implementado totalmente	Sistema de Gestión implementado parcialmente	Gestión documental	Algunos documentos elaborados	Ningún documento
3.1 Normatividad de Línea	Cumple con todos los requerimientos legales	Cumple con casi todos los requerimientos legales	En proceso de cumplir todos los requerimientos legales	Cumple con algunos de los requerimientos legales	No cumple con ningún requerimiento legales
3.2 Personal certificado	Todos los Operadores con R control	Algunos Operadores con R control	Operadores con expediente laboral en la empresa	Operadores con poca documentación	Operadores sin expediente laboral en la empresa

	Dimexsa		Código	DDI-01-A1
			Versión	00
Manual Proceso de Distribución				

3.3 Cumplimiento de protocolos	Siempre cumple con los protocolos de seguridad establecidos	Casi siempre cumple con los protocolos de seguridad establecidos	Casi siempre cumple con los protocolos de seguridad establecidos	Casi siempre incumple con los protocolos de seguridad establecidos	Siempre incumple con los protocolos de seguridad establecidos
3.4 Dispositivos de seguridad	Cuenta con todos los dispositivos de seguridad y desarrolla nuevos	Cuenta con todos los dispositivos de seguridad	Cuenta con monitoreo satelital, botón de pánico y paro de motor y equipo de comunicación	Cuenta con equipo de comunicación	No cuenta con equipo de comunicación ni dispositivos de seguridad
3.5 Frecuencia de siniestros	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Poco frecuente	Frecuente
4.1 Disponibilidad de equipo	Disponibilidad > 95% de las solicitudes	Disponibilidad 80-94% de las solicitudes	Disponibilidad 65-79% de las solicitudes	Disponibilidad 50-65% de las solicitudes	Disponibilidad < 50% de las solicitudes
4.2 Comunicación operativa	En todas las etapas de proceso e incidencias	En algunas etapas de proceso e incidencias	En incidencias	En algunas etapas de proceso pero no en incidencias	Nula
4.3 Cumplimiento de los tiempos de arribo, salida y entrega	95% cumplimiento	80-94% cumplimiento	65-79% cumplimiento	50-64% de cumplimiento	< 50% cumplimiento
4.4 Producto rechazado	Sin rechazos por responsabilidad del Proveedor	Muy pocos rechazos por responsabilidad del Proveedor	Pocos rechazos por responsabilidad del Proveedor	Algunos rechazos por responsabilidad del Proveedor	Frecuentemente rechazos por responsabilidad del Proveedor
4.5 Entrega de evidencias	Siempre entrega evidencias en tiempo y correctamente	Casi siempre entrega evidencias en tiempo y correctamente	Entrega evidencias correctamente	En ocasiones entrega evidencias a destiempo y algunas incorrectamente	Frecuentemente entrega evidencias a destiempo y algunas incorrectamente
5.1 Disposición de cooperación / Facultad comunicativa	Asistencia a todas las juntas y capacitaciones. Excelente Facultad de comunicación	Asistencia a casi todas las juntas y capacitaciones. Buena facultad de comunicación	Asistencia frecuente a juntas y capacitaciones. Facultad de Comunicación aceptable	Asistencia poco frecuente a juntas y capacitaciones. Poca facultad de comunicación	Nula asistencia a juntas y capacitaciones. Mínima Facultad de comunicación

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

5.2 Gama de destinos y servicios	Amplia gama de destinos actuales y excelente posibilidad de desarrollar nuevos	Amplia gama de destinos actuales y buena posibilidad de desarrollar	Amplia gama de destinos actuales	Pocos destinos actuales, con posibilidad de desarrollo de nuevos	Pocos destinos puntuales y poca posibilidad de desarrollo de nuevos
5.3 Flexibilidad	Excelente adaptación a cambios	Muy buena adaptación a cambios	Adaptación a cambios con dificultades	Deficiente adaptación a cambios	Muy mala adaptación a cambios
6.1 Investigación y Desarrollo - Know how técnico	Excelente	Bueno	Aceptable	Deficiente	Nulo
6.2 Capacidades productivas y financieras	Excelente	Bueno	Aceptable	Deficiente	Nulo
6.3 Política de medio ambiente de Proveedor	Política ambiental definida e implementada	Política ambiental definida y por implementar	Política ambiental definida	Política ambiental por definir	Política ambiental no definida
6.4 Ubicación e instalaciones	Excelente	Bueno	Aceptable	Deficiente	Nulo


Fig. No. 5.15 – Matriz de puntaje por criterio

Fuente: Elaboración propia

5.9.4. Evaluación y Clasificación

A partir de los criterios estratégicos, se escogen los criterios críticos que se deben utilizar para la selección operativa de Proveedores y unidades de Transporte, que son los que mas impactan en la operación, es decir, en la realización de un viaje.

5.9.4.1. Evaluación y Selección Operativa

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
	Manual Proceso de Distribución		

Las unidades y proveedores deben ser evaluados para garantizar la calidad en los servicios de transporte que son requeridos por los clientes de Dimexsa y para erradicar posibles prácticas de corrupción.

El Asignador de Transporte deberá contar con un listado de proveedores ordenados de acuerdo al número de viajes realizados de manera mensual con dicho Proveedor.

Al término de cada servicio realizado, el Asignador de Transporte debe evaluar a los Proveedores utilizando los criterios críticos de precio, calidad y servicio descritos en la siguiente tabla.


Criterio 1	50%
1.1 Nivel de Precios	0,55
4.1 Disponibilidad de equipo	0,45
TOTAL	1
Criterio 2	30%
2.1 Calidad Fiscomecánica de la unidad	0,6
3.2 Personal Certificado	0,4
TOTAL	1
Criterio 3	20%
4.3 Cumplimiento de los tiempos de arribo, salida y entrega	0,6
4.5 Entrega de evidencias	0,4
TOTAL	1

Fig. No. 5.16 – Criterios críticos para evaluación operativa

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente y previo a asignar una unidad a algún determinado viaje, el Asignador de Transporte debe tomar en cuenta a los posibles Proveedores que brinden servicio para el destino de entrega requerido.

Para realizar la selección de transporte, el Asignador tomará en cuenta las últimas 3 evaluaciones realizadas a los Proveedores que tenga disponibles y seleccionará al prospecto con mas alto puntaje y mejor clasificado, como se describe a continuación.

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

Criterio 1	50%	PROVEEDOR 1		PROVEEDOR 2	
		Puntaje (0-20)	Ponderación	Puntaje (0-20)2	Ponderación2
1.1 Nivel de Precios	0.55	15	8.25	15	8.25
4.1 Disponibilidad de equipo	0.45	20	9	15	6.75
TOTAL	1		25.875		22.5
Criterio 2	30%				
2.1 Calidad Fiscomecánica de la unidad	0.6	5	3	10	6
3.2 Personal Certificado	0.4	20	8	5	2
TOTAL	1		14.3		10.4
Criterio 3	20%				
4.3 Cumplimiento de los tiempos de arribo, salida y entrega	0.6	15	9	20	12
4.5 Entrega de evidencias	0.4	10	4	10	4
TOTAL	1		15.6		19.2
PUNTAJE TOTAL	100%		55.775		52.1

Fig. No. 5.17 – Selección operativa de Proveedores de Transporte

Fuente: Elaboración propia


Este método de selección operativa es el indicado para asignar proveedores a cada uno de los viajes necesarios, siempre y cuando se cumplan las políticas de rentabilidad y el proveedor no esté inhabilitado por parte del área de Seguridad.

Las áreas de oportunidad detectadas en la selección operativa, deberán ser retroalimentadas al proveedor, y revisarse de manera mensual en una junta de seguimiento.

La junta mensual de seguimiento deberá ser impartida por personal de Calidad de Distribución, para brindar orientación a los proveedores de transporte en los temas que más dificultades hayan creado durante dicho mes, de acuerdo con las tendencias indicadas por las calificaciones de la selección operativa realizada por los asignadores.

El objetivo de la junta mensual de seguimiento es brindar solución a los problemas operativos relacionados con proveedores, mejorar el desempeño de los proveedores de transporte e incrementar su participación en las operaciones de distribución.

5.9.4.2. Clasificación

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

Con el fin de establecer una clasificación debe realizarse una evaluación anual a todos los Proveedores con más de 120 viajes realizados al año utilizando todos los criterios; esto ayudará a visualizar el desempeño general del Proveedor durante el año inmediato anterior, y con base en esto, seleccionar al Proveedor más confiable para la realización de los servicios (en conjunto con la evaluación operativa), y trabajar en conjunto con ellos para desarrollar sus áreas de oportunidad, conforme a lo requerido por la empresa.

Dependiendo de la puntuación obtenida (máximo 500 puntos), se clasifica al Proveedor de la siguiente manera:

Categoría	Valor útil	Características
Proveedor A	401-500	Confiable
Proveedor B	251-400	Aceptable
Proveedor C	101-250	Condicionado
Proveedor D	0-100	Deficiente


Fig. No. 5.18 – Escala de puntaje y clasificación para Proveedores de Transporte
Fuente: Elaboración propia

La clasificación obtenida en la evaluación anual tendrá vigencia de un año, sin embargo, las evaluaciones operativas tendrán preeminencia sobre la clasificación para determinar la selección del proveedor para realizar un viaje, debido a que éstas son un reflejo del desempeño del proveedor servicio a servicio.

5.9.5. Plan de mejora anual e Integración a la Cadena de valor

Una vez terminada la evaluación anual y clasificado el Proveedor, el área de Abastecimiento de Transporte, en conjunto con el área de Calidad, deben encargarse de elaborar un plan de mejora para cada uno de los Proveedores, dependiendo las áreas de oportunidad detectadas en la evaluación anual.

El plan de mejora anual debe incluir análisis de la problemática, asesoría para el Proveedor de Transporte, juntas de seguimiento mensual, propuestas de mejora y manejo de indicadores, todo esto documentado en un cronograma de actividades.

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
	Manual Proceso de Distribución		

La asesoría para proveedores será impartida durante las dos primeras semanas del año, de acuerdo a las áreas de oportunidad detectadas en la evaluación anual, programando a los proveedores según los temas que más le hayan impactado en el año anterior.

La asesoría incluirá temas de administración, procesos internos de la empresa, proceso de entrega con los principales clientes, así como aspectos técnicos para Operadores de Transporte. De ser posible, Dimexsa organizará estos cursos de capacitación, negociando el costo con los Proveedores. De lo contrario, la Línea de Transporte asumirá la responsabilidad de su capacitación.

Bajo estos principios, el Proveedor debe desarrollar sus capacidades como parte de la cadena de suministro en la que participa. Es su responsabilidad cumplir con las políticas de Dimexsa, así como la de involucrarse en el Programa de Desarrollo de Proveedores del área de Distribución, lo que le redituará en mayor cantidad de viajes asignados y posibilidades de crecimiento y participación en los diferentes negocios de la empresa.


De manera similar la Organización debe proporcionar al Proveedor asesoría técnica, mecánica e incluso soporte económico o con materiales, de manera que lo ayude a desarrollar sus capacidades y aumentar su prestigio.

Así, los Proveedores de Transporte más que comprometidos serán dependientes de la empresa, de forma que su fidelidad y deseo de retribuir el soporte recibido logre un nivel de servicio muy alto convirtiéndose esta relación en una ventaja competitiva.

5.10. Mejora

Para lograr la mejora en el proceso de Distribución es necesario brindar atención a los incumplimientos mas críticos, esto es, aquellos que afecten seriamente la satisfacción del cliente.

Para el proceso de Distribución el incumplimiento más crítico es la venta perdida por incumplimiento de cita de entrega. Este indicador debe buscar ser siempre cero, ya que es el que mayor impacto económico tiene para todas las partes interesadas.

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

Siempre que se tenga una venta perdida deberá hacerse un análisis de cual fue la situación mediante el uso de herramientas de calidad y control estadístico de proceso, buscando atacar la causa raíz de estas situaciones.

Es importante siempre conocer la opinión tanto de las partes interesadas tanto clientes como proveedores y contratistas, inclusive personal mismo del área.

El objetivo es conocer cuáles son las principales oportunidades de mejora que detectan los entes directamente relacionados al proceso. Un análisis estadístico con esta información ayudará a definir las estrategias de mejora a implementar.


Posteriormente la verificación de las acciones implementadas y la validación de su efectividad. Recordar siempre que esto es una actividad cíclica. Planear-Hacer-Verificar-Actuar.

De tener pobres resultados, la innovación operacional es una opción que implica nuevas formas para realizar cualquier actividad propia del proceso, desde el posicionamiento, embarque de unidades, seguimiento, desarrollo de proveedor, pago a transporte, etc. Se trata de ejecutar las operaciones de un modo totalmente distinto al que se viene trabajando con pocos resultados.

La innovación operacional es una opción factible y económica, en contraparte con las grandes inversiones y adquisiciones, o las enormes campañas de mercadeo, la cual brinda beneficios a corto plazo para la organización. La atención debe centrarse en las operaciones.

5.11. Aprobaciones, Historial y Difusión

Elaboró (Nombre y Puesto)	Firma	Fecha
XXX Analista de calidad		
Revisó (Nombre y Puesto)	Firma	Fecha
XXX Gerente de Distribución		
Aprobó (Nombre y Puesto)	Firma	Fecha
XXX Director General		

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

Fecha Efectiva	Fecha Próxima revisión	Número de Versión	Autor	Descripción
DD MMM AAA	DD MMM AAA	XX	XXXX	XXX

Difusión

Área	Turno	Nombre	Firma	Fecha

CONCLUSIONES


- Un manual resulta una propuesta adecuada para mejorar los procesos productivos y de servicio, y para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
- La información documentada permite al personal saber como deben realizarse las actividades del proceso, facilitando la organización y coordinación entre las áreas.
- Un manual de proceso permite el diseño de una capacitación adecuada para el personal.
- Para lograr el compromiso, lealtad y buen servicio de sus Proveedores, Dimexsa debe incorporarlos a su Cadena de Valor.
- La innovación operacional es una estrategia que bien aplicada resulta en una ventaja competitiva.

BIBLIOGRAFÍA


Back, S. (19 de Septiembre de 2016). *backing sas*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=nsrtkHJ4P2Y&t=11s>

Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la Cadena de Suministro*. México: Pearson.

Bernal, C. (23 de Mayo de 2016). *Claudia Bernal*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=ywcwN9RAHH8&t=20s>

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
Manual Proceso de Distribución			

- Biostatístico. (23 de Febrero de 2012). *Bioestadístico*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=aMnh_bmKG7Y
- Briño Martínez, M. A. (22 de Agosto de 2013). *mabrienomx*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=jU493ICSPmM>
- Cardenas, A. (06 de Agosto de 2017). *Solution QHSE*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=xDFIIV4zu_c
- Eppumer. (04 de Diciembre de 2013). *Eppumer*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=IsiE8ned6Zo>
- Femsa. (07 de Abril de 2018). *www.femsa.com*.
- Fuentes Zenón, A. (2001). *Enfoques de Planeación*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- García, M., Quispe, C., & Páez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Sistema de Información Científica*, 89-94.
- Gonzalez , A., & Hernandez Lobato, M. (2007). Modelo estratégico para la mejora continua para la pequeña y mediana empresa mexicana. *Ingeniería Industrial*, 30-34.
- Gonzalez , H. (15 de Septiembre de 2014). *Calidad / Gestión*. Obtenido de http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html
- Hernandez Mondragón, J. I. (2014). *Elaboración de un manual para la hgestión de la calidad en una institución gubernamental* . México: Tesiunam.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez , C., & Baptista, P. (2011). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- International Standar Organization. (13 de Abril de 2017). *ISO TOOLS*. Obtenido de <https://www.isotools.cl/importancia-del-enfoque-basado-en-procesos-en-iso-90012015/>
- International Standard Organization. (2000). ISO 9000:2000. *ISO 9000:2000 Fundamentos y Vocabulario*. Ginebra, Suiza: ISO.
- International Standard Organization. (30 de Octubre de 2002). ISO 10013:2002. *Directrices para la documentación de sistemas de gestión de calidad*. Ginebra, Suiza: ISO.
- International Standard Organization. (2008). Norma Internacional ISO 9001. *Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central ISO.
- International Standard Organization. (Septiembre de 2015). ISO 9001:2015. *ISO 9001:2015 Requisitos para los Sistemas de Gestión de Calidad*. Ginebra, Suiza: ISO.
- International Standard Organization. (02 de Abril de 2015). *Isotools.org*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/04/02/que-contenidos-debe-tener-un-manual-de-la-calidad/>
- International Standard Organization. (10 de Febrero de 2018). ISO 31000:2018. *Evaluación y Gestión de Riesgos*. Ginebra, Suiza: ISO.

	Dimexsa	Código	DDI-01-A1
		Versión	00
	Manual Proceso de Distribución		

- Ishikawa, K. (1986). *¿Que es el Control Total de la Calidad?* Bogota: Norma.
- Jimenez Genchi, N. K., Fuentes Maya, A., & Vilchis Vidal, A. (2016). Metodología de la investigación y planeación en los sistemas de calidad. En A. Vilchis Vidal, *Horizontes y perspectivas metodológicas en las ciencias administrativas* (págs. 113-153). México: Universidad autónoma de Ciudad Juárez.
- Jimeno Bernal, J. (15 de Agosto de 2013). *PDCAhome*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>
- LTeam. (23 de Marzo de 2016). *Virtual Training LTeam*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=B1uynyY0rPc>
- Meza , L. (22 de Septiembre de 2017). *Tutor virtual Liliana Meza ICONTEC Virtual*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=g5EUFGu3dJk>
- Ortiz Ibañez, L. O. (01 de Junio de 2008). *Manueal de Procesos y Procedimientos*. Costa Caribe, Colombia: Hospital Universitario del Caribe.
- Osorio, J., & Orejuela, J. P. (2008). El Proceso de Análisis Jerárquico y la toma de decisiones multicriterio. *Sciencia et Technica*, 247,248.
- Pau Cos, J., & Navascues, R. (2001). *Manual de Logística integral*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Piera, A. (2001). Introducción. En J. Pau Cos, & R. Navascues, *Manual de Logística Integral* (págs. 21-22). Madrid: Díaz de Santos S. A.
- Ponce, H. (2007). La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 2-19.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva*. México: Patria.
- Quintero, J., & Sanchez, J. (2006). Lacadena de valor, una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 377-389.
- Rosales Espejel, E. A. (2015). *Mejora Continua de Procesos: Instrumentación y Aplicación en un Almacén de Logística*. México: UNAM.
- Saaty, T. (1994). *How to make a decision: the analytic hierarchy process*. Pittsburgh: University of Pittsbrgh.
- Wikipedia. (24 de Abril de 2018). *Wikipedia la enciclopedia libre*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica>
- Zimag Logistics. (01 de Enero de 2013). www.sezimag.com.mx.