

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

Monografía Final Para Optar Por el Título en:
Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

**“Creación de un Sistema de Gestión Operacional en una
Empresa de Servicios Logísticos. Caso Red
Distributions, S.R.L. 2012”**

Sustentante:

Jorge Delgado 2009-0727

Asesor(a):

Edda Freitas Mejía, MBA

Santo Domingo, D.N.

Abril, 2012

RESUMEN

El grado de conocimiento de los clientes modernos sobre temas de calidad, precios y cumplimientos, así como las altas exigencias que mediante sus estrategias propone la competencia, ha sido la motivación para la elaboración de esta monografía, la cual resume la implementación de un Sistema de Logística de Distribución de una empresa de transporte, basando este sistema en un modelo medido y controlados por Indicadores de Desempeño y Acuerdos de Niveles de Servicios con los clientes. El Primer capítulo presentó todo el soporte teórico de lo que ofrece el mercado mundial en la actualidad, como son concebidos los sistemas modernos de logística de distribución y las tendencias actuales: Como las líderes actuales han logrado una conciliación entre el cumplimiento de los Acuerdos de Niveles de Servicio y Los Indicadores de Desempeños Claves. En el capítulo dos, recopilamos los principales Indicadores de desempeño de servicios, aquellos cuyo resultado afecta los “momentos de verdad” de la organización, y los Indicadores de desempeño operativo, los cuales, de no estudiarse, medirse y presentarse pudieran lacerar el desempeño económico de la organización a corto, mediano y largo plazo. La valoración real del Sistema de Logística de Transporte basado en indicadores y Acuerdos de Niveles de Servicios se presentó en el capítulo tres de este estudio, se documentaron las ventajas y desventajas del modelo propuesto. El sistema objeto de este estudio puede ser aplicado en cualquier proceso productivo intenso, realizando las adecuaciones básicas de cada sistema, por lo que los aportes que pudiera brindar no se limitan exclusivamente a la actividad de distribución.

ÍNDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I.	
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE DISTRIBUCIÓN, ESTRATEGIAS IMPACTANTES Y EFECTOS CUANTITATIVOS SOBRE LA RENTABILIDAD DE RED DISTRIBUTIONS, S.R.L EN LA CIUDAD DE STO. DGO., 2012	
1.1 Tendencias Actuales en el transporte de mercancía.....	4
1.2 Oportunidades y amenazas de la Industria logística	7
1.3 Incidencia de los costos de combustible sobre el desarrollo de las empresas logísticas	10
1.4 Elementos tecnológicos que han impactado el mercado de transporte.....	14
1.5 Segmentación del mercado a nivel logístico.....	19
1.6 Marketing de Servicios Logísticos	27
CAPÍTULO II.	
COMPAÑÍA RED DISTRIBUTIONS, S.R.L.: FILOSOFÍA EMPRESARIAL Y SISTEMA DE GESTIÓN OPERACIONAL	
2.1 Historia RED Distributions, S.R.L.	34
2.2 Misión, Visión y Valores.....	35
2.3 Políticas de Calidad.....	38
2.4 Buenas Prácticas de Distribución	38
2.5 Indicadores de Desempeño.....	44
2.6 Acuerdos de Niveles de Servicios	50
2.7 Pronóstico de la Demanda	52
CAPÍTULO III.	
INDICADORES CLAVES DE LA OPERACIÓN, EFECTO SOBRE LA GESTIÓN OPERATIVA E IMPORTANCIA EN EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA DE RED DISTRIBUTIONS, S.R.L.	
3.1. KPI's: Impacto en el modelo de gestión de negocios	56
3.2 Contribución Cuantitativa de los ANS.....	57
3.3 Ventajas y Desventajas del Modelo Propuesto	58
3.4 Relevancia y Valor agregado de los KPI's.....	60
CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFIA.....	66
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Resumen Productividad de Reparto Nov.-Febrero 2012	45
Tabla No. 2. Efectividad de Reparto.....	46
Tabla No. 3. Cumplimientos de Lead Time	48
Tabla No. 4. Niveles de Consumo Flotilla de Vehículos	49
Tabla No. 5 Acuerdos de Niveles de Servicios.....	52
Tabla No. 6. Proyección de Ventas RED Distributions, Semestre Julio - Dic. 2012.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1. Comportamiento del Cumplimiento Lead Time 2011.	48
Figura. No. 2. Niveles de Consumo Diciembre 2011	50

DEDICATORIA

A mis amores Laura Aimé, Raymond Omar y Cesar Emmanuel. Gracias por permitirme restarles de su tiempo para concretizar este objetivo.

INTRODUCCION

El índice de desempeño económico de una empresa es el resultado en principio por la facultad de sus sistemas de identificar, especificar, planificar, controlar y satisfacer las exigencias y expectativas de sus usuarios, además de sostener niveles eficientes de control de las operaciones y de los gastos asociados, de ahí, que para que una empresa como RED Distribución obtenga porcentajes satisfactorios de utilidades debe poseer un Sistema de Logística de Distribución que les permita ser competitivos en calidad, servicios y precios.

El caso que motiva este estudio permite el, análisis y uso de una manera agresiva pero inteligente, de los principales indicadores de proceso con el fin de crear valores agregados y ventajas competitivas que garanticen un crecimiento continuo de las operaciones.

El nivel competitivo de la industria de estos tiempos plantea oportunidades de mejoras continuas obligatorias para cada empresa, un sistema de indicadores constituye la punta de lanza de un sistema que pretenda lograr crear la base para el desarrollo de una ventaja competitiva sustentable.

La utilización de los últimos avances tecnológicos en materia de distribución no está ajena a este estudio, mediante estos la empresa ofrece elementos diferenciadores a sus clientes, además que sirven como parte de las herramientas que hace posible que la tarea de investigación y recopilación de información se realice.

Los procesos productivos basados en indicadores suponen un ciclo continuo de renovación y mejoría de los procesos, de ahí que las técnicas modernas de mejoramiento continuo forman parte de este sistema, una constante investigación e identificación de las oportunidades, así como la

búsqueda de las mejores alternativas para aprovechar estas son elementos importantes en este proceso.

Como todo sistema productivo, los sistemas logísticos supone niveles esperados de errores y deficiencia, sin embargo a diferencia de la mayoría de los sistemas productivos esta holgura tiende a disminuirse en la industria por la particularidad de los sistemas de logística de distribución de ser quienes se entregan a los clientes, y cuyos errores pudieran ser detectados por este, de ahí se explica los objetivos con alto nivel de exigencia que se manejan en esta rama y la cual forma parte de este estudio.

Como toda empresa, RED Distributions, S.R.L. concentra sus esfuerzos mercadológicos en lograr una idealización de los clientes, y el sistema operacional basado en indicadores, soporta a la empresa en ese objetivo estratégico.

El entendimiento de que la entrega constituye uno de los principales Momentos de Verdad, el cuidado de los detalles, el estudio de las oportunidades, la identificación de las mejores alternativas de solución, la mejora continua y las técnicas modernas de supervisión y control son elementos que hacen de este sistema no solo la base de la gestión operativa, sino la plataforma de alcance de los grandes objetivos estratégicos.

CAPÍTULO I.

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA
INDUSTRIA DE DISTRIBUCIÓN, ESTRATEGIAS
IMPACTANTES Y EFECTOS CUANTITATIVOS SOBRE
LA RENTABILIDAD DE RED DISTRIBUTIONS, S.R.L EN
LA CIUDAD DE STO. DGO., 2012**

Este capítulo pretende mostrar las tendencias actuales en términos de Logística de Distribución. Los aspectos teóricos de los sistemas modernos de logística de salida, y como han evolucionado, constituyen la base para la elaboración de sistemas eficientes, modelos rentables y planes de acción efectivos, en un mundo donde los negocios cambian de manera vertiginosa.

El reconocimiento de las empresas líderes existentes y sus filosofías de comportamiento logístico ayudan a las empresas en desarrollo a realizar proyecciones que les permitan el desarrollo de ventajas competitivas y elementos diferenciadores en aspectos de calidad, tiempos y entregas.

1.1 Tendencias Actuales en el transporte de mercancía

En modo correcto la Logística es la parte de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y eficiente; el almacenamiento de artículos y servicios y la información relacionada desde un punto de origen hasta un punto de destino con el objetivo de satisfacer a los clientes, es por esta razón que la logística se convierte en uno de los factores más importantes de la competitividad ya que puede decidir el éxito o el fracaso de la comercialización de un producto.

La comercialización que se establece entre las diferentes empresas y Organizaciones juega un papel fundamental el departamento o área comercial ya que la misma se encarga de materializar las ventas y por ende la distribución física de las mercancías.

La entrega de productos no es más que la secuencia de actividades que ejecutan los suplidores o comerciantes para colocar los productos de manera oportuna tanto en tiempo como en espacio, con los requerimientos y especificaciones de calidad acordados con los clientes, a costos competitivos.

La entrega del producto al cliente o usuario final constituye uno de los más importantes “momentos de verdad de una empresa determinada y diversos factores deben ser considerados:

- **Servicios.** Las primeras acciones deberán estar encaminadas a seleccionar los factores del servicio al cliente que tengan mayor importancia para el caso estudiado, como pueden ser: el tiempo de respuesta a la solicitud de ofertas, disponibilidad de los productos, flexibilidad frente a variaciones.
- **Segmentación.** Es importante el estudio de los diferentes mercados a los que se dirige la empresa de manera que se pueda diferenciar los servicios que se prestan a los clientes pues no todos tienen la misma importancia dentro del mercado; es decir, diferenciar el servicio prestado (servicio que la organización ofrece realmente a sus clientes) a distintos clientes o grupos de clientes; incluso aunque todos ellos pertenezcan al mismo segmento del mercado. Esta diferenciación se puede establecer en función de la cantidad de mercancías que se compra en el año, de si es un cliente asiduo, del grado de colaboración con los proyectos de la Empresa, etc. Se pudiera emplear para esta diferenciación el método ABC.
- **Expectativas.** La empresa debe proporcionar el servicio que aspira o desea recibir el cliente por lo que deberá conocer cuáles son las preferencias de los clientes en relación con el servicio; de esta manera la Empresa podrá dedicarles una atención más mesurada.
- **Costos asociados a los Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS).** Se establecerán varias alternativas de servicios al cliente evaluando los costos asociados a la misma, se tratará de establecer la relación costo-ingreso contra el nivel de servicio prestado.

Actualmente las corporaciones modernas siguen tendencias de transportes orientadas principalmente a satisfacer las expectativas del cliente mediante el logro de objetivos integrales que aseguran además, niveles saludables de rentabilidad, algunos aspectos relevantes son:

- **Acuerdos de Niveles de Servicios:** Como se había señalado es importante determinar la relación entre el nivel de servicio prestado y el nivel de servicio esperado con los medios técnicos y organizativos de que dispone la empresa calculando los costos asociados a las alternativas que se analicen.
- **Lead Time Competitivos:** Se tendrá en cuenta de una manera objetiva las fechas posibles y los plazos de entrega de los productos a sus clientes.
- **Eficientes sistemas de pronósticos.** Se hará un estudio de las demandas actuales y futuras para prever con relativa exactitud las mismas, con el objetivo de poder planificar y organizar las actividades de distribución física.
- **Gestionar las existencias:** Para ello se empleará como soporte la informática, gestionando y controlando los niveles de stock de los productos terminados.
- **Planes Integrados de Producción - Distribución:** Existirá una relación entre los planes de producción y de distribución ya que lo que se produce es lo que se distribuye, teniendo en cuenta las solicitudes realizadas por los clientes.
- **Reducir el número de almacenes:** Se tiende a reducir el número de almacenes regionales sin afectar el servicio al cliente. Esto está fomentado por el desarrollo en el campo de las comunicaciones y la informática.

- **Aumentar el número de envíos directos:** Si se disminuye los almacenes regionales crece la entrega directa de productos al cliente, permitiendo la reducción de los costos de manipulación, almacenaje y en muchos casos de transportación.
- **Aumentar el tamaño de la entrega mínima:** Es importante aumentar el tamaño de los envíos directos para reducir costos de transportación y de esta forma elevar el aprovechamiento de las capacidades de los vehículos de transporte.
- **Informatizar la transmisión y el tratamiento de los pedidos:** Con la utilización cada vez más creciente de la informática y las comunicaciones se logra hacer la transmisión y tratamiento de pedidos de forma eficiente sin menoscabar el servicio al cliente.
- **Informatizar el diseño de rutas de distribución:** A medida que se informaticen el diseño de las rutas de distribución se podrá evaluar de forma rápida la mejor alternativa que minimice costos y que redunde en mejorar el servicio al cliente.
- **Protección al medio ambiente:** Renovación, reciclaje y recogida. Se estudiarán aquellas alternativas que menos contaminación aporten al medio ambiente durante las transportaciones y almacenaje. Se velará por la renovación, el reciclaje y la recogida de mercancía se realicen sin afectar el medio ambiente.

1.2 Oportunidades y amenazas de la Industria logística

Amenazas

Las dificultades fundamentales relacionadas con el proceso de distribución física en República Dominicana están en:

- **Negociación** adecuada a las características físicas de los productos a transportar, la diversificación de servicios a traído consigo una serie de requisitos propios de cada cliente que acarrearán unas exigencias de flexibilidad y tiempos de respuestas que afectan de manera gradual el desempeño económico de la operación.
- El **embalaje** de la mercancía no es el apropiado causando pérdidas materiales y económicas, el adecuamiento embalaje-unidad de transporte representa en términos operativos un elemento que incide en los tiempos de carga y descarga, desperdicios del proceso y de manera indirecta impactan los niveles de satisfacción de los usuarios del servicios y pudieran dificultar los esfuerzo de fidelización del cliente.
- **Paquetes Documentarios** que acompaña las cargas no reúne todos los requisitos específicos de la carga transportada: Cantidades, Lotes, Colores, Fecha y hora de proceso, Fecha y Hora de entrega son elementos indispensables que apoyan una gestión documentaria eficiente. La trazabilidad de los productos se apoya en la gestión documentario de los operadores logísticos.
- Hay **deterioros** de cargas durante el almacenamiento, aun en mercancía tratada bajo el esquema de Cross Dock y almacenamiento en tránsito siempre existen las posibilidades de que las condiciones físicas de los productos sean afectadas por la manipulación a que son sometidas en el proceso de Logística interna.
- **Ocurren deterioros, pérdidas y extravíos de cargas durante las transportaciones:** El proceso de distribución trae consigo la posibilidad de pérdidas y hurtos de mercancía, lo cual lacera el proceso mismo y sobretodo afecta la credibilidad de los sistemas y las relaciones con los clientes.

- **Errores de Negociación**, es común que algunos de los términos claves de la negociación queden confusos. Elementos como tarifas, ANS, tiempos de entrega, penalidades, bonificaciones deben quedar claramente definidos, así como la parametrización que los determina.
- **Alta burocracia bancaria** , A nivel comercial las exigencias a que son sometidas las medianas, pequeñas y microempresas del transporte para acceder al consumo dificultan las estrategias empresariales debido a que los recursos indispensable para su ejecución no son conseguidos o tienen un costo muy elevado.

Todas estas dificultades repercuten negativamente en las organizaciones aumentando los costos logísticos e influyendo negativamente en el ciclo logístico de la empresa, y trascendiendo en la calidad del servicio al cliente.

Oportunidades.

- **Nicho del mercado no explotado:** alta demanda de servicio de distribución por parte de las medianas empresas: los niveles de competitividad de los mercado exige que las empresa se enfoquen en la esencia de sus negocios, de suerte que las labores de apoyo deben ser planificadas, ejecutadas y controladas sin afectar el enfoque hacia las labores primarias de la organización.
- **El transporte**, como muchas otras constituye en la mayoría de los casos una de las operaciones de soporte más críticas de la operación, tanto por el costo operativo que encierra como por el impacto sobre la satisfacción del usuario.
- **Reducción de los puntos de entregas con la creciente construcción de centros logísticos por parte de las grandes cadenas comerciales:** Las grandes cadenas retáis se han especializado en la centralización de sus

operaciones logísticas, lo cual viene a dinamizar el sector Transporte de Mercancía en dos vertientes: Abastecimiento desde los fabricantes y proveedores locales hacia los Centros Logísticos, y abastecimientos a las tiendas y puestos individuales desde el centro.

- **Reducción de los tiempos de carga y descarga con las nuevas herramientas y maquinarias de áreas de despacho**, a medida que los tiempos de despacho se reducen en ese mismo orden afecta todo en ciclo, de tal forma que los tiempos de entrega se han reducido en la misma proporción que los avances tecnológicos han logrado eficientizar labores, despacho por lotes, entrega personalizadas, seguimiento en vivo de pedidos, supervisión de tráfico.
- **Aumento de la capacidad de carga por la tendencia a reducir el tamaño de los productos**, las empresas han entendido que el tipo de embalaje ejerce una presión en los costos logísticos importantes, de ahí que el diseño de los empaques modernos no solo considera elementos estéticos y de Marketing, sino que buscan aportar en términos de costos de manejo de materiales logrando embalajes que protejan el artículo y faciliten el transporte.
- Aumento de las productividades de reparto con la tendencia tecnológica de entregas.

1.3 Incidencia de los costos de combustible sobre el desarrollo de las empresas logísticas

Cada estructura de costos empresarial varía de una empresa en otra, sin embargo el efecto que sobre todo el esquema de costos causa en costo del combustible prevalece sobre los demás indicadores económicos que afectan a cada compañía.

En las empresas tradicionales el % sobre la estructura de costos que ejercen los carburantes van desde un 15 a un 50%, de manera que es una industria totalmente sensible ante este elemento.

Todos los análisis de sensibilidad que sobre una empresa de la industria del transporte se pueden ejecutar arrojan el resultado revelador y demostrativo de la importancia de esta variable.

Las industrias modernas, consciente de la dependencia de todo el sistema sobre este punto han optado por incluir el combustible de manera textual y explícita en las negociaciones tratando de ofertar tarifas flexibles en ese sentido, de tal forma que aumentos predefinidos en el precio de los combustibles ejerzan influencia automática y afecten la tarifa en la proporción equivalente y previamente acordada.

Otra consecuencia indirecta de esta incidencia es la migración de las empresas a vehículos de menores cilindraje y marcas con características particulares que afecten de manera positiva el consumo. Elementos como características técnicas, mecánicas, dimensiones de carga, potencia de carga, velocidad y depreciación no son los únicos elementos tomados en cuenta en las evaluaciones para la compra de los vehículos operativos, sino que el elemento preponderante es el factor consumo de las ,marcas de vehículos que se consideran.

La utilización de sistemas de combustibles alternos es una consecuencia positiva de esta problemática, la necesidad de reducción de costos se ha apoyado además, en la creciente concientización del cuidado del medio ambiente y el uso de energía renovable, de tal forma que la migración a combustible como el Etanol y gas natural compiten con la experimentada en años recientes hacia el GLP, con el componente de que los costos de los equipos e instalación de los primeros superan en más de un 100% los del GLP.

La administración de las empresas del transporte sin embargo, siguen teniendo un reto, y es crear la suficiente flexibilidad operativa de tal forma que la empresa pueda desarrollar ventajas competitivas sustentables a pesar de la incertidumbre que inserta al proceso la incidencia del costo y variabilidad de los precios de los combustibles.

Elementos básicos en la estructura de costos de transporte

Teniendo como base que:

Precio = Costo + utilidad

Podemos fijar los criterios básicos:

- Identificación de los costos atribuibles al negocio

- Utilidad como rendimiento esperado:
 - a) De la inversión en activos fijos - inmuebles, vehículos y equipos- atribuibles al negocio.
 - b) El activo total neto y
 - c) El valor de reposición del mercado.

Clasificación de los costos

Para un correcto uso y caracterización de los costos es conveniente trabajar con los valores de venta de cada rubro, es decir, sin considerar el impuesto general a las ventas.

- **Costos Fijos**, establecidos en soles por vehículos día, constituyen parte del costo fijo total de la empresa atribuible a un día de operación por cada vehículo de transporte.

Un ejemplo sería el costo del seguro de responsabilidad civil en un mes de 25 días de operación.

- **Costos Variables Unitarios**, son los costos que varían de acuerdo a las condiciones de operación y se establecen en soles por kilómetro.

Ejemplo: valor de venta del diesel 2 consumido por kilómetros de recorrido.

- **Costos Cuasi Variables**, son costos que aunque no son fijos, varían, pero no en consideración de las condiciones de operación, ni en función directa del kilometraje recorrido, sino de factores, como por ejemplo, los peajes, las labores de carga y descarga, etc. Este costo se establece en soles por viaje.

Además de los costos antes mencionados, es conveniente resaltar que existen elementos normalmente desapercibidos que influyen en la determinación del precio del transporte como:

- la duración y distancia real del servicio,
- el factor ruta, estado y geografía de la ruta,
- el grado de utilización de la capacidad instalada
- El periodo de operación, ¿Cuántos días al mes se opera generando ingresos?)
- La intensidad del uso de la flota.

Conformación de la inversión

En una empresa de transportes, la conformación de la inversión está compuesta por:

Activos Fijos

- **Vehículos de transporte**, (camiones, tractos, remolques, etc.)

- **Equipos**, (máquinas de maniobra, bombas de lavado, engrasadoras, etc.)
- **Inmuebles**, (terrenos, infraestructura, instalaciones, etc.)
- **Activos de apoyo**, (sistema radial, vehículo de supervisión, etc.)

En Capital de Trabajo

Parte de la inversión destinada a dotar de liquidez para asegurar en el corto plazo la operación de la empresa. (Combustibles, remuneraciones, reparaciones y otros gastos administrativos) Sobre este punto, en algunas empresas sostienen el equivalente a un nivel de disponibilidad para la operación de 30 días.

Estructura Básica de los costos de Flota

Podemos sintetizarlos en:

- Costos de operación,
- Costos Administrativos,
- Costos de ventas,
- Costos Financieros y
- Otros costos del servicio.

En todos los casos es necesario analizar los costos, según la clasificación como Costos variables, Costos fijos o Costos Cuasi Variables.

1.4 Elementos tecnológicos que han impactado el mercado de transporte.

- **GPS¹**

El SPG o GPS (Global Positioning System: sistema de posicionamiento global) o NAVSTAR-GPS1 es un sistema global de navegación por satélite (GNSS) que permite determinar en todo el mundo la posición de un objeto, una

¹http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_posicionamiento_global

persona o un vehículo con una precisión hasta de centímetros (si se utiliza GPS diferencial), aunque lo habitual son unos pocos metros de precisión. El sistema fue desarrollado, instalado y actualmente operado por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos.

El GPS funciona mediante una red de 24 satélites en órbita sobre el globo, a 20.200 kph, con trayectorias sincronizadas para cubrir toda la superficie de la Tierra. Cuando se desea determinar la posición, el receptor que se utiliza para ello localiza automáticamente como mínimo tres satélites de la red, de los que recibe unas señales indicando la identificación y la hora del reloj de cada uno de ellos. Con base en estas señales, el aparato sincroniza el reloj del GPS y calcula el tiempo que tardan en llegar las señales al equipo, y de tal modo mide la distancia al satélite mediante "triangulación" (método de trilateración inversa), la cual se basa en determinar la distancia de cada satélite respecto al punto de medición. Conocidas las distancias, se determina fácilmente la propia posición relativa respecto a los tres satélites. Conociendo además las coordenadas o posición de cada uno de ellos por la señal que emiten, se obtiene la posición absoluta o coordenadas reales del punto de medición. También se consigue una exactitud extrema en el reloj del GPS, similar a la de los relojes atómicos que llevan a bordo cada uno de los satélites.

La antigua Unión Soviética construyó un sistema similar llamado GLONASS, ahora gestionado por la Federación Rusa.

Actualmente la Unión Europea está desarrollando su propio sistema de posicionamiento por satélite, denominado Galileo.

A su vez, la República Popular China está implementando su propio sistema de navegación, el denominado Beidou, que prevén que cuente con entre 12 y 14 satélites entre 2011 y 2015. Para 2020, ya plenamente operativo deberá contar con 30 satélites. De momento (abril 2011), ya tienen 8 en órbita.

- **PDA²**

Actualmente un PDA típico tiene al menos una pantalla táctil para ingresar información, una tarjeta de memoria para almacenarla y al menos un sistema de conexión inalámbrica, ya sea infrarrojo, Bluetooth o WiFi. El software requerido por un PDA incluye por lo general un calendario, un directorio de contactos y algún programa para agregar notas. Algunos PDAs también contienen soporte para navegar por la red y para revisar el correo electrónico.

Las PDAs suelen llevar pantalla táctil para la navegación.

Muchos PDA como el Apple Newton y el Palm Pilot, tiene pantallas táctiles para interactuar con el usuario, por lo que tienen muy pocos botones reservados para abrir los programas más utilizados. Por lo general los PDAs con esta pantalla tienen un lápiz desmontable, con el cual se realizan todas las tareas. Para agregar texto por lo general se usan uno de los siguientes métodos:

Se usa un teclado virtual, y para agregar las letras hay que tocar cada una de ellas.

Se puede conectar un teclado externo conectado vía USB o Bluetooth.

Usando el reconocimiento de letras o palabras, y luego traduciéndolas a letras dentro de la caja texto seleccionada.

Usando un reconocimiento de símbolos, donde cierto grupo de estos representa una letra. Por lo general estos símbolos son fáciles de recordar.

Los PDA diseñados para el uso en negocios, como el BlackBerry o el Treo tienen teclados completos y scrolls para facilitar el ingreso de información, en

² <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

vez de usar una pantalla táctil. Los PDA más nuevos como el iPhone o el iPod Touch incluyen una nueva interfaz de usuario con otros medios de entrada. Estos PDAs usan una tecnología llamada Multi-touch.

- **HAND HELD³**

El término handheld (o Handheld Computer, Handheld Device) es un anglicismo que significa en castellano "palmar" y describe a una computadora portátil que se puede llevar en una mano a cualquier parte mientras se utiliza.

Las computadoras palmares, o también llamadas PDA (Asistentes Digitales Personales) son los llamados ordenadores de la palma de la mano y fueron diseñados originalmente como organizadores personales, y ellos hacen esto de una forma muy eficiente. Las características básicas de cualquier PDA son una agenda, libreta de direcciones, lista de tareas, y bloc de notas, aunque con el auge de los nuevos procesadores y disponibilidad de software, ya se han potenciado las aplicaciones web, juegos, y casi cualquier otra aplicación que se pueda pensar. Aunque estas primeras características son muy provechosas para ayudar a cualquier persona a mantenerse ordenada, la característica que difundió su uso para cualquier persona ocupada que utilice una computadora de escritorio es la de la sincronización fácil de la información con un ordenador del escritorio.

- **Gas Natural Vehicular**

El Gas Natural comienza a ser utilizado la República Dominicana a partir diciembre del año 2003, cuando la empresa AES Andrés comienza a operar una Terminal de Importación y Almacenamiento de Gas Natural Liquido, en Punta Causedo de Andrés Boca Chica en Santo Domingo Este, con una capacidad de almacenamiento de 160,000 m³ de GLN y disponibilidades físicas para triplicar la misma.

³ <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

Conjuntamente con esta Terminal, la empresa AES construye una planta de generación de electricidad de ciclo combinado de 319 MW y un gaseoducto de 34 kilómetros para suministrarle gas a otra planta de generación de 210 MW, también propiedad de dicha empresa.

En el año 2007 se construye al lado de dicha Terminal, una estación de compresión GN, propiedad de la empresa Línea clave Internacional, la cual comprime y almacena en módulos contenedores conformado por cilindros con capacidad de almacenamiento de 15 y 20 m³ cada uno, los cuales son transportados en trailers y camiones cabezotes, para el consumo de grandes empresas industriales y hoteles, que anteriormente utilizaban en sus procesos productivos Gas Licuado de Petróleo (LPG).

Estos son actualmente los dos subsectores que en la República Dominicana están consumiendo gas natural. En el cuadro siguiente se detallan los volúmenes importados durante el año 2007 y el periodo Enero-Julio del 2008.

En cuanto al consumo de GNV, la Secretaria de Estado de Industria y Comercio, ha iniciado el proceso de elaboración de los Reglamentos y Normas Técnicas que servirán de base al desarrollo de este en el país.

A tales efectos, existen en la República Dominicana las siguientes normativas legales, el Decreto No. 264 de fecha 22 de mayo del 2007, el cual declara el uso del Gas Natural como prioridad nacional, encargando a la secretaría de Industria y Comercio de la elaboración de los Reglamentos que servirán de base a la comercialización del Gas Natural, asimismo la Resolución No. 121 del 16 de agosto del 2007 y la Resolución No. 1-08 de fecha 3 de enero del 2008, las cuales establecen los requisitos y procedimientos para la obtención de las Licencias de importación, almacenamiento, compresión, distribución, transportes y venta de gas natural, así como para la importación y venta de equipos para Estaciones de Servicios y conversiones vehiculares. Estas

disposiciones legales pueden ser consultadas en nuestra página de Internet [www.seic.gov.do/Energia_No-Conversional/distribuir gas natural](http://www.seic.gov.do/Energia_No-Conversional/distribuir_gas_natural).

Actualmente la Secretaria de Industria y Comercio tiene en borrador, los Reglamentos y Normas Técnicas que establecen los requisitos necesarios para la instalación de Estaciones de Servicios de GNV y Talleres de Conversión, los cuales serán oficializados en las próximas semanas, con lo cual se completaría la base legal en que se desarrollaría el GNV en el país.

Con la elaboración de la normativa legal, se espera que se inicien las construcciones de Estaciones de GNV, así como las adaptaciones de las existentes para la venta de GNV y de los Talleres de Conversión. En la actualidad solo existen dos Estaciones Servicios de venta de GNV, una que funciona conjuntamente con la Estación de Compresión y una segunda que será inaugurada próximamente.

Asimismo, la Secretaria de Industria y Comercio, conjuntamente con otras instituciones oficiales y empresas privadas, está promoviendo un programa piloto de conversiones vehiculares en flota de vehículos oficiales, sindicatos de transporte, autobuses públicos y grandes empresas, que permitan el impulso y arranque definitivo del uso y consumo de GNV en República Dominicana.

1.5 Segmentación del mercado a nivel logístico⁴

Un mercado se compone de personas y organizaciones con necesidades, dinero que gastar y el deseo de gastarlo. Sin embargo, dentro de la mayor parte de los mercados las necesidades y deseos de los compradores no son las mismas.

⁴ <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>

Una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste. ¿Cómo puede la empresa adaptarse a tanta diversidad? La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de la empresa. Así pues, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado.

La identificación y elección de los segmentos de mercado plantea el problema de decidir la posición que desea la empresa ocupar en dichos mercados, es decir, elegir un posicionamiento para sus productos. Uno de los factores fundamentales en el éxito de los productos que se enfrentan a mercados competitivos se encuentra en un adecuado posicionamiento. En cierta forma podría hablarse del posicionamiento como la manera en que daremos a conocer nuestro producto o servicio y como pretendemos sea percibido por nuestro mercado meta. A continuación desarrollaremos estos dos temas tan importantes para el marketing.

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación: agrupar en un segmento de mercado a personas con necesidades semejantes.

El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen

deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores. Se recomienda pues, presentar ofertas de mercado flexibles al segmento de mercado. La oferta de demanda flexible consiste en: Una solución que conste de elementos del producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran y opciones que solo unos cuantos valoren, cada opción implica un cargo adicional.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

1. **Ser intrínsecamente homogéneos (similares):** los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.
2. **Heterogéneos entre sí:** los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing.
3. **Bastante grandes:** para poder garantizar la rentabilidad del segmento.
4. **Operacionales:** Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. Se debe de incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción.

Beneficios de la Segmentación de mercados.

- Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
- Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita en mucho.
- La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico.
- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

Proceso de Segmentación de mercados.

Estudio: Se examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas. Se llevan a cabo entrevistas de exploración y organiza sesiones de grupos para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Recaba datos sobre los atributos y la importancia que se les da, conciencia de marca y calificaciones de marcas, patrones de uso y actitudes hacia la categoría de los productos; así como, datos demográficos, psicográficos, etc.

Análisis: Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requerimiento en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.

Preparación de Perfiles: Se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base a su característica dominante. La segmentación debe repetirse periódicamente porque los segmentos cambian. También se investiga la jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca, este proceso se denomina partición de mercados. Esto puede revelar segmentos nuevos de mercado.

Tipos de Segmentación de mercado

- **Segmentación Geográfica:** subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.
- **Segmentación Demográfica:** se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.
- **Segmentación Psicográfica:** Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.
- **Segmentación por comportamiento:** se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

Por las consideraciones antes descritas la empresa RED Distributions ha enfocado sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de movilidad de mercancía de las medianas empresas, dado el auge de la tercerización de los servicios de distribución se ha identificado un nicho de mercado importante en la sociedad económicamente activa en este renglón.

- **Nichos de mercado⁵**

Un nicho de mercado es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.

En general, un nicho de mercado presenta las siguientes características:

- **Es la fracción de un segmento de mercado:** Es decir, cada nicho de mercado presenta algunas particularidades que los distinguen del segmento en su conjunto.
- **Es un grupo pequeño:** La componen personas, empresas u organizaciones en una cantidad reducida (comparándola con el segmento de mercado al que pertenece).
- **Tienen necesidades o deseos específicos y parecidos:** Por lo general, consisten en necesidades o deseos muy particulares, y que además, tienen su grado de complejidad; por lo cual, este grupo está dispuesto a pagar un “extra” para adquirir el producto o servicio que cumpla con sus expectativas.

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Nicho_de_mercado

- **Existe la voluntad para satisfacer sus necesidades o deseos:** Es decir, presentan una “buena predisposición” por adquirir un producto o servicio que satisfaga sus expectativas, y en el caso de las empresas u organizaciones, tienen la “capacidad de tomar decisiones de compra”.
- **Existe la capacidad económica:** Cada componente del “nicho de mercado” tiene la suficiente capacidad económica que le permite incurrir en los gastos necesarios para obtener la satisfacción de su necesidad o deseo. Incluso, están dispuestos a pagar un monto adicional por lograr una mejor satisfacción.
- **Requiere operaciones especializadas:** Al existir necesidades o deseos con características específicas e incluso complejas, el nicho de mercado requiere de proveedores especializados y capaces de cubrir sus expectativas.
- **Existen muy pocas o ninguna empresa proveedora:** En aquellos nichos de mercado donde las particularidades y la complejidad de sus necesidades o deseos requieren de una alta especialización, es normal que no existan más de una o dos empresas proveedoras, incluso puede darse que no exista ninguna.
- **Tiene tamaño suficiente como para generar utilidades:** Según el Prof. Phillip Kotler, un nicho de mercado ideal es aquel que tiene el tamaño necesario como para ser rentable.

Los nichos de mercado forman se forman por a) necesidades a satisfacer
b) necesidades insatisfechas a despertar y/o c) comunicación.

- **Segmentación Estratégica**

Esta técnica de marketing consiste en ligar los productos con determinados compradores cuyo perfil encaja en el del demandante ideal, lo que permite

detectar oportunidades de creación o adquisición de nuevos negocios así como necesidades de desarrollo o abandono de los actuales.

La segmentación de marketing se apoya en que los mercados raramente son homogéneos y se componen de grupos de compradores distintos, con necesidades, móviles de compra y comportamientos diferentes. Se basa pues en la identificación de pares producto/mercado en los que se pueden optimizar acciones comerciales dirigidas a la adaptación de los productos o servicios de una empresa a los consumidores o usuarios finales de los mismos.

La segmentación estratégica, con una perspectiva más amplia, se ocupa del conjunto de áreas de negocio de una empresa, buscando campos competitivos homogéneos, caracterizados por la misma tecnología, los mismos mercados y los mismos competidores. Este enfoque permite detectar oportunidades de creación o adquisición de nuevos negocios así como necesidades de desarrollo.

Los criterios de desglose más utilizados para una segmentación estratégica son: tipología de clientes, necesidades y criterios de compra, circuitos de distribución, especialización de los competidores y diferencias tecnológicas.

Se puede alcanzar una buena segmentación estratégica reagrupando productos o servicios que exigen las mismas competencias y tienen idénticos competidores, es decir se trata de productos sustitutivos y que permiten compartir recursos.

El criterio de sustitución surge del análisis de la demanda y de las semejanzas entre clientes, funciones de uso del producto o modo de distribución. El criterio de compartir recursos obedece a un análisis de la oferta y más concretamente de la estructura de costes de los competidores, dependiente de una configuración determinada de su cadena de producción de valor, concepto analizado en un artículo anterior.

Resumiendo, las bases de segmentación son las diferencias estructurales de los sectores y las distintas cadenas de valor de los participantes y las variables de segmentación son la variedad de productos, los canales de distribución y la tipología y localización geográfica de los compradores.

Cada segmento estratégico representa un campo de batalla competitivo con sus propias fronteras geográficas: locales, regionales, nacionales o internacionales. La segmentación debe concebirse de un modo dinámico ya que cada segmento estratégico tiene características y fronteras establecidas en un momento determinado, pero que pueden modificarse en el tiempo como resultado del juego competitivo de las empresas participantes en el mismo.

1.6 Marketing de Servicios Logísticos

En una reciente investigación (septiembre 2011) en la que se entrevistaron 1.300 empresas a nivel internacional (incluidas empresas españolas), en CSO Insights identificaron las acciones que, en el área de las ventas, están implantando las empresas líderes en sus respectivos mercados. Son las siguientes:

- Promover activamente el desarrollo profesional de los comerciales.
- Identificar los comerciales que necesitan apoyo para su desarrollo, mediante coaching o mentoring.
- Gestionar el área con base en mediciones, métricas y estadísticas objetivas.
- Intercambiar y compartir las mejores técnicas de venta entre los miembros del equipo.
- Adaptar continuamente los procesos y métodos de venta a los cambios del mercado y de los clientes.
- Controlar los costes del área de ventas.
- Realizar revisiones continuas del desempeño del área.

- Vender a nuevos clientes.
- Vender nuevos productos.
- Procurar la venta de productos adicionales a los clientes ya existentes.
- Realización de campañas de ventas cruzadas y ventas incrementales.
- Evitar vender sólo con base en el precio.
- Vender como parte de un equipo.
- Esforzarse en vender los productos que tengan el margen de beneficio más alto.
- Utilizar continuamente el sistema CRM.

Comunicación persuasiva

Convencer es incitar a alguien con razones, argumentos o pruebas a hacer o decir algo. Convencer es la acción de persuadir a alguien a hacer o decir algo sin ejercer la violencia ni la coacción. La persuasión consiste en la utilización deliberada de la comunicación para cambiar, formar o reforzar las actitudes de las personas, entendiendo por actitudes, un resumen de lo que opinamos de las cosas, personas, grupos, acciones o ideas. Por ejemplo, si preferimos una marca a otra, si estamos a favor o en contra del aborto, qué opinamos de determinados partidos políticos, etc.

La persuasión se basa en dos pilares fundamentales: la credibilidad y la confianza. Ellos deben quedar reflejados en nuestros argumentos. Para conseguirlo necesita:

- Cumplir lo que predica
- Predicar lo que cumple (antigüedad, experiencia, bagaje)
- Valorar la competencia
- Ser fuerte pero, con cercanía y sin arrogancia. (El tamaño sí que importa con respecto a las empresas)
- Alianzas nacionales e internacionales para ganar cuerpo

- Estudios y demostraciones (voces clínicas, científicas)
- Posesión de normas ISO, y similares.

Las 7 claves para lograr persuadir:

- **El contraste;** por ejemplo, comunicar algo diferente que genere conflicto en el receptor, para luego comunicarle lo que realmente se quiere comunicar, de modo que le resulte un alivio, y llegue más rápidamente a tener una actitud positiva hacia ello.
- **La reciprocidad;** se busca de alguna manera generar una suerte de deuda con el receptor, es decir que experimente una obligación ética o moral para ganar luego sus favores.
- **La coherencia;** se intenta que el receptor crea que es coherente al optar por determinado bien o servicio, actitud o comportamiento. Un ejemplo ilustrativo es, el “día de los enamorados” en el que se genera un consumo en apariencia coherente con las fechas y con los seres amados.
- **La adaptación,** que reúne los elementos comunicacionales que llevan al receptor a considerar que el emisor es igual o muy parecido a él.
- **La empatía/belleza del emisor;** como sabemos, la imagen dice más que las palabras.
- **La autoridad;** es decir, el grado de calificación que tiene el emisor para comunicar su mensaje. Por ejemplo, la recomendación del uso de un dentífrico en boca de un dentista suena mucho más creíble!
- **La escasez o exclusividad;** en este caso, se quiere dar la sensación de que es el momento idóneo para realizar algo. (¡No deje escapar esta oportunidad!).

Los 8 pasos para lograr una Venta Efectiva de Servicios

En un mundo que todo está para la venta y cada día es más difícil vender, te decimos en ocho pasos las direcciones que debes seguir para gestionar tu cartera de clientes de una manera más efectiva.

1. **Actitud Positiva.** Un gestor comercial debe tener el deseo de ser diferente, debe tener determinación, debe estar motivado, debe ser responsable, debe tener una perspectiva a largo plazo, debe tener enfoque, debe ser entusiasta, debe tener capacidad de convencimiento.
2. **Captación de Nuevos Clientes.** Conseguir clientes debe ser su primer objetivo, estos pueden ser contactados a través del boca – oreja, publicidad, o simplemente por una llamada telefónica. Pero ojo, la llamada telefónica no debe parecer agobiante, debe ser planificada, que no suene a venta en sus inicios. Esta debe ser un punto de partida para gestionar la primera cita. Se aconseja que sea a tempranas horas de la mañana (las personas se encuentran de mejor humor y disposición).
3. **Técnicas de Prospección Exitosa.** Céntrese en un guion. Este guion le permite presentarse, explicar el por qué de su llamada y solicitar una entrevista.
4. **Entrevista.** Hemos conseguido la tan esperada cita. Esta no debe parecer una cita para vender. Debe ser una cita para conocer a su futuro cliente, ver cuáles son sus necesidades. Se recomienda un atuendo adecuado, impecable. Lleve maletín de mano preparado con folios y lápices. Importante, este debe estar ordenado. Preferiblemente debe anotar en un papel los datos relevantes de su reunión para construir la propuesta de venta según lo discutido. Se aconseja no escribir en ordenador ya que da la impresión de que no está prestando atención a su cliente.

5. **Durante la Entrevista.** Seguir las cuatro (4) P.

- Primera “P” – Presentación de su compañía
- Segunda “P” – Pregunte sobre el pasado, el presente y el futuro de su interlocutor y de la empresa para la cual trabaja.
- Tercera “P” – Presente una Proposición. Al final de la reunión sugiera redactar un informe que reúna las ideas básicas recogidas durante la reunión.
- Cuarta “P” – Pida una nueva cita. Proponga una fecha y una hora para poder reunirse de nuevo. Los clientes que no le dan una nueva cita, no están interesados en su oferta. Sin embargo si se la dan no significa que la venta está cerrada.

6. **Última Fase de la Entrevista.** Intercambiar información con el cliente potencial. Cuando tenga una idea clara de los objetivos del cliente redacte una propuesta. Esta propuesta debe reflejar el contenido de forma precisa de la entrevista sostenida.

7. **Presentación Final.** La elaboración de la propuesta final significa que ha pasado las fases anteriores exitosamente. La mayor parte del trabajo está hecho. Ahora debe pulir aquellos aspectos de la presentación para que tenga los resultados que esperamos. Esta presentación es el documento formal que tendrá su cliente. Asegúrese de que utiliza un lenguaje correcto, que el nombre de su cliente aparecen correctamente así como las palabras claves utilizadas por este. La propuesta final debe tener una amplia descripción del producto, los beneficios generados por este y sus características. Siempre añada las ventajas que este producto brindara a la empresa del cliente. Durante esta fase usted debe tener una actitud de confianza, nunca lea la presentación; explíquela mostrando una intención clara de cerrar la venta.

8. **Cerrar la Venta.** No se trata de ninguna técnica. Ya ha culminado todo el ciclo de venta. Simplemente se trata de saber si su cliente quiere hacer negocios con usted. Existen diversas maneras de hacerlo, todas ellas deben tratar de responder a las siguientes preguntas: Si encaja (¿Qué opina usted de la propuesta?) Puesta en práctica (¿Cuándo empezamos? ¿Qué opina usted?) Poner una fecha (Creo que lo tendríamos todo listo para tal fecha ¿Qué le parece?).

Puede usar la forma que considere más oportuna pero siempre dejando saber a su cliente que le pareció la propuesta. De esta forma expone claramente su intención de cerrar la venta y deja la decisión en manos de su cliente.

Cómo mejorar en la presentación comercial para la venta de servicios

Ayer realizamos una presentación de servicios profesionales de nuestro instituto.

A la salida, como hacemos siempre, las dos personas que fuimos a vender, reflexionamos sobre qué habíamos hecho bien y qué debíamos mejorar.

Esta guía, siempre, siempre, me es de gran ayuda.

CAPÍTULO II.
COMPAÑÍA RED DISTRIBUTIONS, S.R.L.: FILOSOFÍA
EMPRESARIAL Y SISTEMA DE GESTIÓN
OPERACIONAL

En este capítulo trata de ilustrar la cultura organizacional documentando los elementos característicos y valiosos de la organización, se describen las fases y elementos para el establecimiento de un sistema de control de operaciones que permita establecer robustos modelos de medición de desempeño y establecimientos de acuerdos de servicios con el cliente que a su vez sirvan como base para el mejoramiento continuo de los procesos y el aumento de la confianza de los clientes, previo conocimiento de los niveles de demanda de los clientes. Logrando niveles de ventas que unidos al control racional del gasto permitan niveles de rentabilidad adecuados al sistema productivo

2.1 Historia RED Distributions, S.R.L.

RED Distributions, S.R.L., es una pequeña empresa fundada el 20 de Junio de 2010 con el objetivo de brindar servicios de entrega de mercancía y documentos en general a otras empresas.

Motivados por la creciente demanda de tercerización de las actividades de transporte los Ingenieros Cesar Emmanuel Basden y Raymond Omar Mesa, idearon un sistema de transporte especializado que permita a los clientes depositar confianza y lealtad.

En sus inicios la empresa contó con una flotilla de 5 unidades vehiculares que representaban una capacidad de carga conjunta de 35 M3, para brindar servicios a 2 clientes empresariales. Ya para Junio 2011 la flotilla vehicular se había duplicado y la capacidad de carga alcanzó los 75 M3.

En la actualidad RED Distributions ha especializado sus servicios llegando a ofrecer valores agregados a los clientes como consolidación de carga a nivel nacional y confirmación en línea de entregas, para lo que cuenta con un moderno software integrado a GPS que transmite las 24 horas del día la posición y condiciones de la carga y el vehículo.

A nivel servicio desde Diciembre 2011 la empresa ha ofrecido a los clientes atractivos Acuerdos de Servicio que fortalecen la confianza que la empresa busca de sus clientes y aseguran de manera documentada el nivel de compromiso con los requerimientos y expectativas de los usuarios del servicio.

Desde principio de 2012 una parrilla de Indicadores de desempeño con ofrecidos a los clientes que permite que estos escojan los KPI de la operación y de esta forma lograr mediciones que satisfagan ambas partes y aseguren que el nivel de calidad de la operación y el nivel percibido por el cliente sean consistente.

Para mediados del 2012 la empresa tiene dentro de sus propósitos la expansión de sus servicios a Centros logísticos especializados y la entrega de documentos de forma expresa.

La empresa en la actualidad cuenta con una gama de 21 empleados directo, los cuales poseen planes de desarrollo individual y adaptado a la realidad de cada posición.

2.2 Misión, Visión y Valores⁶

Misión RED Distributions, S.R.L.

Brindar un servicio de calidad mundial en el transporte de su carga, cumpliendo con los estándares de seguridad, garantía y tiempos de entrega pactados con nuestros clientes.

La misión empresarial es el conjunto de objetivos generales y principios de operación de una organización, que se expresa por medio de una declaración de

⁶ Empresa RED Distributions, S.R.L.

la misión, que resume la misión empresarial en una sola frase, con el objetivo de comunicar la misión a todos los miembros de la organización.

Los miembros de la organización son comúnmente conocidos como *stakeholders* en la bibliografía estratégica, y comprende a los empleados, dueños, accionistas, proveedores, clientes y a la comunidad.

La misión empresarial tiene sentido en tanto sea conocida por los stakeholders, pues proporciona un marco objetivo, sin ambigüedades ni malos entendidos, para entender qué esperar de la compañía, y qué espera la compañía de cada uno.

La declaración de la misión es una forma muy difundida y efectiva de comunicarles la misión

Visión RED Distributions, S.R.L.

Consolidarnos como la empresa preferida por su innovación, calidad, tiempos de entrega y servicio al cliente, permitiendo un constante crecimiento personal y profesional de nuestros asociados y logrando alianzas estratégicas perdurables con nuestros clientes.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad.

Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

Valores RED Distributions, S.R.L.

Los valores RED Distributions, S.R.L describen su cultura y la imagen que desean ofrecer. Son fundamentos para impulsar a la empresa en la dirección correcta.

Integridad: Ser Integro implica ser coherente entre lo que se dice y se hace. Una persona íntegra es responsable, honrada y considerada con los demás.

Madurez: Implica asumir retos, enfrentar problemas y tomar decisiones importantes de manera correcta, guardando siempre el respeto y consideración por las personas.

Amplitud Mental: Es ser adaptables al cambio. Debemos ser flexibles en nuestra manera de pensar y estar dispuestos a las ideas y opiniones de los demás.

Organización: Implica fijar un objetivo y ordenar nuestras tarea de manera que podamos realizarlo en el menor tiempo posible.

Relaciones Interpersonales: El trato con respeto crea un ambiente de armonía. Siempre hay que mostrarse transparentes para crear relaciones personales efectivas con los demás.

Trabajo en equipo: Es creer en las habilidades y capacidades de los compañeros, motivándoles a crear alternativas diferentes e importantes para la meta en equipo.

Comunicación: Es la capacidad que tenemos de interrelacionarnos, implica saber escuchar con atención, hacerse entender al momento de transmitir ideas y tener la capacidad de ser empáticos.

2.3 Políticas de Calidad

En RED Distributions, S.R.L. tenemos como compromiso permanente la satisfacción de nuestros clientes a través de la entrega oportuna en cantidad, calidad y tiempos de los productos y servicios que ofrecemos.

Trabajamos en equipo con gran capacidad de adaptación y flexibilidad.

Promovemos la mejora continua a través de tecnología adecuada y personal capacitado para cumplir los requerimientos de nuestros clientes.

ISO 9000:00 define Política de Calidad como el conjunto de intenciones globales y orientación de una organización relativa a la calidad, expresada formalmente por la Alta Dirección.⁷

2.4 Buenas Prácticas de Distribución

Los procesos de Despacho y Transporte deben garantizar el cumplimiento fiel de las Buenas Prácticas de Distribución tanto de RED Distributions, SRL como de cada uno de los clientes, por lo que deben cumplir con los elementos detallados:

- Contar con las licencias, permisos y/o autorizaciones solicitados por los entes legales del país.
- Definir, mantener, codificar y actualizar los procedimientos, y documentos que la operación requiera.
- Redactar en forma clara, precisa y libre de expresiones ambiguas el contenido de los documentos propios del proceso

⁷ http://www.portalcalidad.com/etiquetas/175-Politica_de_calidad

- Contar con procedimientos y especificaciones documentados para cada vía de embarque.
- Contar con Metodologías documentadas para el tratamiento de siniestros y No conformes causados en los procesos de despacho y transporte.
- Contar con una metodología documentada y validada por el área de Innovación y Desarrollo de los clientes.
- Establecer y documentar un plan de evaluación y selección de proveedores que asegure el cumplimiento de las normas que aplican a compañías de transporte, y unidades de transporte.
- Garantizar el registro de información de los productos, como código, descripción, lote, cantidad, número de factura, Grupo de entrega, número de pedido, Entrega Entrante, número de boleta, código de consultora/consejera, cantidad de AFP, cajas por pedido, cliente, país de origen, vía de embarque entre otros de tal forma que se pueda realizar trazabilidad dentro del proceso ante cualquier evento.

Manipulación de productos

Se debe evitar la contaminación cruzada teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Los productos transportados deben corresponder a los registrados en los documentos utilizados dentro de los procesos.
- El etiquetado de las cajas no debe ser fácilmente removible y debe realizarse de acuerdo a las normas legales locales vigentes.
- Los embalajes de los pedidos deben estar identificados, indicando los datos para la entrega (Código, Descripción, Cliente, Dirección, Lote, código territorial, entre otros).

- Se debe asegurar que los pedidos y productos estén embalados de acuerdo a la vía embarque utilizada.
- Se debe asegurar que los pedidos y/o productos no se encuentren abiertos o con deficiencias en el sellado.
- La distribución de los productos y pedidos dentro de los vehículos, debe cumplir con las especificaciones de apilamiento y estibamiento emitidas por el cliente.
- Se debe asegurar que los embalajes (Pedidos, productos), se encuentren en buen estado antes, durante y luego del cargue y/o descargue de los vehículos. En caso del no cumplimiento de este parámetro, debe informarse a los responsables del proceso de transporte.
- Los vehículos deben ser inspeccionados antes del cargue (proceso de despacho) y al descargarlos (proceso de recepción) para garantizar su limpieza, y evitar la presencia de contaminación, filtraciones, olores u objetos que puedan ocasionar daños en la mercadería entre otros. Estas inspecciones deben ser registradas y archivadas.
- Se debe respetar la verticalidad de los pedidos/productos, en todas las fases de los procesos de Despacho y Transporte.
- Se debe asegurar la segregación física de los productos para evitar la mezcla de unidades conformes con las no conformes durante los procesos de Despacho y Transporte.
- Se debe garantizar que los productos no contaminen o sean contaminados por otros productos o materiales (Combustibles, pesticidas, alimentos, materiales radioactivos, los considerados mercancías peligrosas entre otros).

- Se deben evitar derrames o rupturas durante la manipulación del producto en los procesos de transporte y distribución.
- Se debe garantizar seguridad en la exposición de los pedidos y productos a grados inaceptables de temperatura, humedad, luz, fauna nociva u otra influencia adversa.
- El área responsable del despacho y transporte debe suministrar información al área de Gestión de Calidad del cliente, acerca de los inconvenientes o siniestros que se presenten con el fin de elaborar el correspondiente plan de acción.

Área Física

El área física a utilizar para el proceso de despacho de producto y/o pedidos debe tener:

- Diseño en planta que permita el desarrollo de las operaciones propias del proceso.
- Libre flujo de materiales, personal y equipos del proceso.
- Muelles para la operación con infraestructura necesaria para el cargue y/o descargue de diferentes tipos de vehículos.
- Programa de limpieza y mantenimiento.
- Identificación y señalización de áreas incluyendo los sistemas de seguridad.
- Acceso exclusivo al personal de la operación.

- Aislamiento de cualquier otra área, de tal forma que se evite la confusión de materiales o la contaminación cruzada.
- Los pedidos y productos deben estar organizados en el área de Despacho, de tal forma que se evite mezcla y/o errores en el envío.
- Se debe asegurar el cumplimiento de las especificaciones de estibamiento que estén establecidas por cada proveedor de corrugado, o las definidas por el cliente.
- Todas las cajas que salgan del área de exportaciones y/o despachos deben estar identificadas, de acuerdo a las especificaciones establecidas localmente por el cliente.
- El producto que se encuentra en tránsito en el área de despacho, debe encontrarse identificado de tal forma que evite confusiones dentro del proceso y ubicarse en el área establecida para este fin.
- Si la unidad de transporte ha sido acondicionada para el transporte de productos debe cumplir los requisitos como unidad de transporte de mercancía (Limpieza, libre de olores, sin filtraciones, entre otros).
- Si dentro de los procesos de despacho y transporte se requiere realizar algún tipo de almacenamiento, este debe cumplir con la Política Buenas Prácticas de Almacenamiento.
- No se debe ingerir alimentos, fumar ni tomar bebidas en el área de despacho ni durante el proceso de transporte en la unidad, con la finalidad de evitar contaminar los productos.

Personal

El personal del proceso de distribución debe estar capacitado en manipulación de productos. Los registros de dicha capacitación, deben ser archivados por el proceso.

- La presentación personal de los proveedores que prestan el servicio de entrega de producto y/o pedidos debe tener como base la limpieza y el orden.
- Los conductores y personal que participa en el proceso de despacho, cargue y descargue de productos y/o pedidos, debe contar con la documentación de seguridad social, riesgos de salud ocupacional y demás documentación legal requerida en cada país para el ingreso a las instalaciones o realización de actividades donde se desarrolla el proceso.

Maquinaria y Equipos

- Los procesos de despacho y transporte, deben contar con la maquinaria y el equipo necesarios para el mejor desempeño del área (Ejemplo: montacargas, estibadores, escaleras, equipos para zunchar, equipo para paletizar, grapadoras, máquinas de pegado entre otros).
- Los procesos de despacho y transporte deben tener un programa de mantenimiento de maquinaria y equipos.

Seguridad

Los procesos de despacho y transporte deben cumplir con los lineamientos de Higiene y Seguridad Industrial exigidos localmente.

- En la recepción y despacho de productos y/o pedidos se debe garantizar que las cantidades físicas correspondan con lo registrado en los documentos que respaldan la operación. Las inconsistencias se deben registrar e investigar sus causas.
- En caso de ser solicitado la apertura de algún corrugado o embalaje de producto y pedido, se debe asegurar que el contenido corresponda al registrado en la factura o documento correspondiente.
- El área responsable por la administración de las unidades de transporte, deben establecer y sustentar programas de mantenimiento tecnomecánico.
- Los registros del proceso se deben elaborar con información verdadera, permanente, consistente, legible, exacta, clara y completa.

2.5 Indicadores de Desempeño

Productividad de reparto:

Goal: 11 Pedidos Diarios.

La **productividad** es definida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

En el caso de RED Distributions el tiempo es la base del indicador, el cual es un indicador totalmente operativo que en un 50% de los casos no interesa explícitamente al cliente.

Tabla No. 1. *Resumen Productividad de Reparto Nov.-Febrero 2012*

	Zones	Cantidad de Pedidos	Horas	Recorrido Km's	Productividad
Equipo A	406	286	22:28:00	910	13.00
	308	219	15:37:00	408	14.60
	401	179	19:39:00	543	9.42
	103	251	15:23:00	146	16.73
	109	238	25:34:00	298	9.52
	122	100	6:30:00	163	14.29
	205	221	31:00:00	698	7.13
	218	217	32:44:00	981	6.78
		1711	168:55:00	4,147	10.18
Equipo B	301	287	20:20:00	1378	14.35
	404	264	18:27:00	740	14.67
	105	243	26:31:00	131	9.35
	101	195	13:02:00	265	15.00
	124	92	23:09:00	485	4.00
	202	203	23:09:00	178	8.83
	209	299	24:41:00	298	12.46
		1583	149:19:00	3,475	10.62

Fuente: Elaborado por el autor.

Efectividad de reparto: Goal: 99%:

La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable.

Es un indicador puramente de servicio y los clientes en su totalidad desean tener la estadística del porcentaje de pedidos requeridos que fueron realizados por su proveedor de servicio.

Tabla No. 2. **Efectividad de Reparto.**

ZONA	PEDIDOS	FECHA	DESPACHO	STATUS ENTREGA			Efectividad
				Cantidad	Hora	Fecha	
G01							
406	365	12-jul-11	10:25 a.m.	365	08:55	14-Jul-11	0
301	368	12-jul-11	01:10 p.m.	366	08:55	14-Jul-11	2
320	315	12-jul-11	03:20 p.m.	315	08:55	14-Jul-11	0
318	371	12-jul-11	04:45 p.m.	371	08:55	14-Jul-11	0
Total	1,419			1,417			99.9%
G02							
302	395	13-jul-11	04:25 p.m.	394	08:40	15-Jul-11	1
303	276	13-jul-11	10:20 a.m.	276	08:40	15-Jul-11	0
306	378	13-jul-11	11:40 a.m.	376	08:40	15-Jul-11	2
307	255	13-jul-11	05:40 p.m.	255	08:40	15-Jul-11	0
Total	1,304			1,301			99.8%
G03							
304	307	14-jul-11	10:45 a.m.	307	09:00	18-Jul-11	0
323	367	14-jul-11	01:15 p.m.	367	09:00	18-Jul-11	0
413	269	14-jul-11	03:50 p.m.	268	09:00	18-Jul-11	1
Total							
Gran Total	1,685			1,683			99.9%
	4,408			4,401			99.8%

Confirmación On Line.

Con el objetivo de consolidar su relación con los clientes y ofrecer un valor agregado D&M ofrece un sistema que permite al cliente de manera virtual y en vivo constatar las entregas de su mercancía en tiempo real, a la vez que permite a nuestra empresa obtener los indicadores operativos como las entregas por periodos de tiempo: Productividad.

Además de que por estar soportado el sistema por tecnología GPS, brinda el valor agregado al cliente de identificar en qué lugar de manera exacta se encuentra su mercancía en un tiempo determinado.

Cumplimiento de Lead Time: Goal: 99%

Una planificación automatizada para alcanzar una buena productividad de la cadena de suministro y para hacer las entregas a los clientes en el plazo requerido por los mismos.

Para RED Distributions, el cumplimiento del Lead Time es el indicador estratégico debido a que soporta la que ha sido definida como la principal.

Ventaja competitiva: Entrega en Todo el País en 24 Horas. Ver Tabla 3.

El Software de “Confirmación On Line” soporta también este indicador ante el cliente, debido a que no solamente aporta el elemento de que se realizó la entrega, sino, que documenta los tiempos de entrega demostrando el cumplimiento o no de los plazos para la entrega.

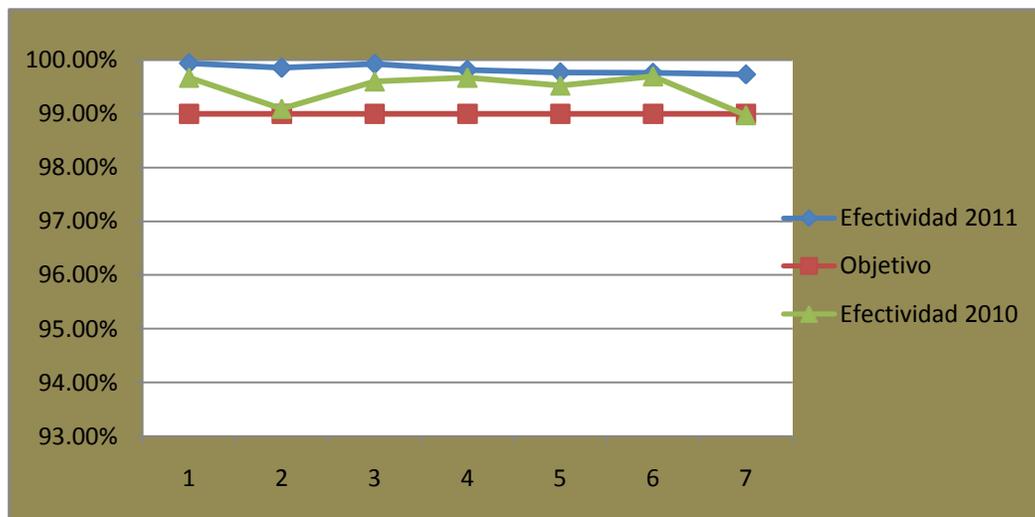
Automatizando de una manera casi total los resultados de indicador.

Tabla No. 3. **Cumplimientos de Lead Time**

Indicadores	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
2011							
Pedidos Entregados	18012	15974	16907	16859	18981	19875	17795
Total de Pedidos	18023	15997	16919	16890	19025	19922	17842
Efectividad 2011	99.94%	99.86%	99.93%	99.82%	99.77%	99.76%	99.74%
Objetivo	99.00%	99.00%	99.00%	99.00%	99.00%	99.00%	99.00%
Efectividad 2010	99.67%	99.10%	99.60%	99.67%	99.53%	99.70%	98.98%

Fuente: Elaborado por el autor

Figura No. 1. **Comportamiento del Cumplimiento Lead Time 2011.**



Fuente: Elaborado por el autor

Consumo por Km/Recorrido

Goal: 25 Km/Gln

Los niveles de consumo de combustible representan el 25% aprox. Del gasto directo y variable de la operación, por lo que es indispensable el diseño de este indicador que permita realizar mediciones certeras y evitar desperdicio en el gasto.

Las Unidades de RED Distributions por diseño deben rendir entre 25-30 Kms/Gln.

Dado el impacto económico de este renglón se ha propuesto la instalación de GPS con medidos de combustible integrado para las unidades de transporte de tal forma que el software realice las operaciones matemáticas independientes de la manipulación del chofer y brinde los datos relacionados con la operación del vehículo.

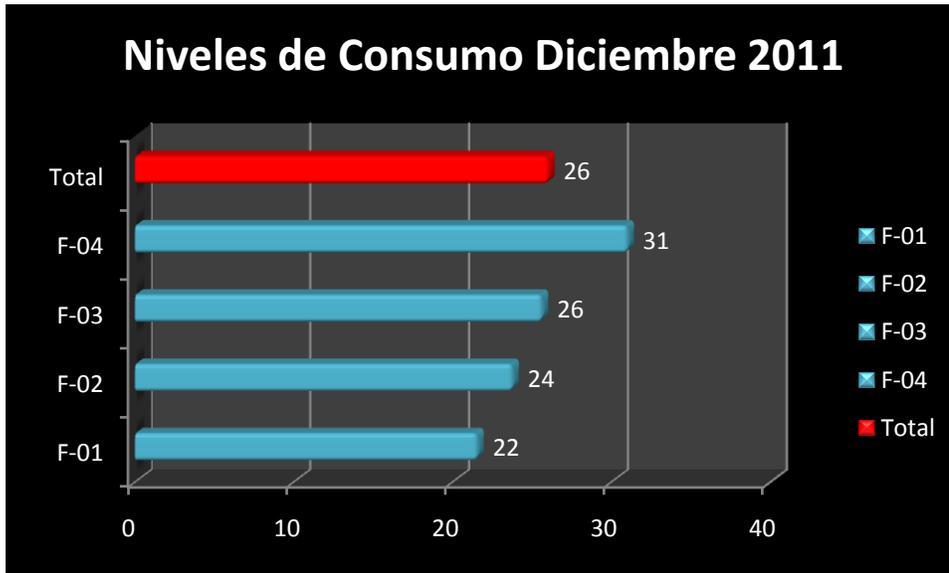
Velocidades, consumos totales, kilómetros recorridos totales, paradas, Kms/Glns, y todos en función de dinero y Tiempos.

Tabla No. 4. **Niveles de Consumo Flotilla de Vehículos**

Ficha	Km. Inicial	Km. Final	Kms Totales	Consumo (\$)	Glns	Rendimiento (Kms/Gln)
F-01	23,456	28,001	4,545	RD\$ 39,875.00	210.98	22
F-02	121,383	124,998	3,615	RD\$ 28,762.00	152.18	24
F-03	79,453	82,387	2,934	RD\$ 21,659.00	114.60	26
F-04	19,762	26,431	6,669	RD\$ 41,079.00	217.35	31
			17,763	RD\$ 131,375.00	695.11	26
	Precio /Gln	RD\$ 189.00				

Fuente: Elaborado por el autor

Figura. No. 2. *Niveles de Consumo Diciembre 2011*



Fuente: Elaborado por el autor

2.6 Acuerdos de Niveles de Servicios:

Dado que el Modelo de Control de Operaciones diseña y estandariza diversos KPI's brinda a la empresa la oportunidad de llegar a ANS con los clientes que le brindan confianza, logrando idealización por parte de ellos que empiezan a vernos como asociados y parte esencial en su cadena de Suministros.

En el caso especial de RED Distributions están basados en 3 elementos:

- **Lo que los clientes esperan:** Las empresas modernas esperan liderazgo competitivo en materia de efectividad y cumplimientos de Plazos de entregas, así como rápidas atenciones a sugerencias y quejas de los usuarios.
- **ANS asociados a los KPI's de servicios y estratégicos;** La medición de los niveles de productividad y certeza en el cumplimiento de los plazos son los principales indicadores de servicio y estratégico de los clientes.

- **Posibilidad Tecnológica:** “La Confirmación On Line” brinda a RED Distributions la oportunidad de lograr los ANS con sus clientes, sino que estos puedan en real time validar los datos arrojados por el sistema productivo: entregas efectivas y tiempos de entrega.

Acuerdos de Niveles de Servicios Ofrecidos:

A- 99% de Efectividad en la entrega:

RED Distributions, basado en la fortaleza que le brinda un personal capacitado y una gerencia enfocada y moderna está en la posibilidad de satisfacer las necesidades de transporte de sus clientes con un 1% de Margen de error.

B- 99% Cumplimiento del Lead Time:

Los Plazos de entrega serán cumplidos con un 1% de margen de error, el valor agregado que ofrecemos es que previo negociación en cuanto a tarifa y a tiempos de carga D&M tiene la posibilidad de realizar entregas a nivel nacional con un Lead Time de 24 Horas.

C- Tiempo de Respuesta de 24 Horas a Reclamos y Discrepancias.

La unidad de tráfico de la empresa será diseñada de tal forma que este en la capacidad de dar respuesta a las preguntas, quejas y reclamos de los clientes en un plazo no mayor de 24 horas.

La herramienta de confirmación En Línea, Las unidades de GPS que permiten la ubicación satelital de las unidades y el entrenamiento al personal facilita en grado máximo el cumplimiento de esta técnica.

Tabla No. 5 **Acuerdos de Niveles de Servicios**

Rangoon	KPI's	Goal
Efectividad	Efectividad de Entregas	99.00%
Eficiencia	Cumplimiento de Lead Time	99.00%
Capacidad de Respuesta	Tiempos de Respuestas a Reclamos	24 horas

Fuente: Elaborado por el autor

2.7 Pronóstico de la Demanda:

Todo Modelo propuesto de control de operaciones debe tener claro los niveles de ventas esperados con la finalidad de establecer la capacidad instalada y la rigurosidad de los modelos de medición del desempeño.

No hay forma de soportar los ANS y conseguir los niveles adecuados de los KPI's si no contamos con un forecast que permita realizar presupuestos de gastos y plan de Inversiones reales.

Modelo a Utilizar:

El modelo cualitativo de pronostico será la base principal del método a utilizar debido a la situación de incertidumbre que rodea el inicio de operaciones con un nuevo cliente., sin embargo se venderá a los clientes la realidad del impacto positivo en el servicio que obtendrá si nos ofrece su data histórica de ventas que nos permita hacer un hibrido entre el modelo cualitativo y el modelo basado en la intuición del analista.

Proyección de Ventas D&M:

Basados en las informaciones del cliente y en las tendencias de crecimientos aportadas, el forecast de Ventas en los niveles mostrados a continuación.

Tabla No. 6. *Proyección de Ventas RED Distributions, Semestre Julio - Dic. 2012*

Descripción de Producto	Monto\$ 201107	Monto\$ 201108	Monto\$ 201109	Monto\$ 201110	Monto\$ 201111	Monto\$ 201112	TOTAL 2012
MAT. PROMOCIONAL	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	144,000.00
METRO ORANGE	89,825.00	89,825.00	89,825.00	89,825.00	89,825.00	102,325.00	551,450.00
STGO ORANGE	107,250.00	107,250.00	107,250.00	107,250.00	107,250.00	107,250.00	643,500.00
PROV. ORANGE	181,440.00	181,440.00	181,440.00	181,440.00	181,440.00	205,440.00	1,112,640.00
REPARTO EDITORA	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	175,000.00	120,000.00	775,000.00
REPARTO RICA	97,907.53	294,681.40	98,572.35	0.00	0.00	0.00	491,161.28
Total US\$	620,422.53	817,196.40	621,087.35	522,515.00	577,515.00	559,015.00	3,717,751.28

Fuente: Elaborado por el autor

CAPÍTULO III.
**INDICADORES CLAVES DE LA OPERACIÓN, EFECTO
SOBRE LA GESTIÓN OPERATIVA E IMPORTANCIA EN
EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA DE RED
DISTRIBUTIONS, S.R.L.**

Este Capitulo Valora la necesidad de basar este sistema de logística de distribución en Indicadores Claves de Modelos operativos en los aspectos de los resultados, del servicio y del componente estratégico.

Sin embargo, como todo sistema ofrece ventajas, pero a la vez ofrece desventajas que de no estar debidamente identificadas y cuantificadas pondrían en peligro los objetivos que persigue la implementación del nuevo sistema.

La realidad de un modelo operativo basado en indicadores obliga a realizar una cuantificación de los elementos a favor y encontrar que interactúa con el modelo con la finalidad de crear una cultura estratégica que promueva la mejora continua y cree las bases para la generación de estrategias que aprovechen las oportunidades y prevenga las amenazas.

El escenario empresarial actual supone una vinculación directa entre el bienestar económico de los sistemas operativos y el nivel de desempeño de la empresa en los indicadores claves.

Dada la realidad anterior las empresas se enfocan cada día en dar a conocer en todos los niveles de su organigrama el Balance Score Card, que no es más que identificar gráficamente como los Stakeholder de la empresa afectan los estándares económicos planteados.

De aquí que la medición y aseguramiento de los KPI's es vital para el desarrollo de los sistemas modernos.

3.1. KPI's: Impacto en el modelo de gestión de negocios

Productividad: El número de entrega por unidad de tiempo básicamente disgrega una serie de costos fijos, que no están asociados lógicamente a la producción de la empresa en nuestro caso entregas.

Una productividad objetivo de 11 supone que los montos de costos fijos se “cargan” a 11 actividades diarias por cada unidad, en la medida que esta productividad se ve afectada, este componente fijo de los costos se hace mas importante en la operación aumentando los costos totales y afectando el margen de utilidad del sistema.

Variabilizar los costos de la operación es la meta de las empresas que como RED Distributions, ofrecen soluciones de servicio a otras empresas. A medida que esta meta se cumple el sistema operativo se hace más independiente de la venta y los componentes fijos de los procesos.

Efectividad: Tiene un efecto similar al descrito anteriormente, con el agravante que por ser un indicador de desempeño de Servicio, y no operativo como el anterior, el efecto se abarca desde lo económico hasta lo perceptivo, ya que afecta directamente al cliente y disminuye los niveles de satisfacción.

La efectividad con que se realiza la labor de reparto constituye el indicador ancla de la operación de distribución, a nivel de mercadeo y ventas la efectividad representa el principal elemento promocional.

Consientes de la importancia en RED Distributions la efectividad constituye uno de los datos cuya frecuencia de medida es diaria, el envío al cliente semanal, y la presentación formal mensual.

Plazos de Entrega: El Incumplimiento de los plazos de entrega trae consigo penalidades económicas establecidas por contrato, además de la importante carga de retrabajo que implica y que agregan sobrecostos a la operación; devoluciones, dobles viajes, hospedaje, mayor utilización de unidades.

Los plazos de entrega requeridos por el cliente constituyen uno de los principales drivers de costos de la operación, y por ende impactan directamente en los montos y condiciones de pagos con los clientes.

A medida que son más agresivos de parte del cliente los plazos de entrega en esa medida los clientes de RED Distributions serian impactados a nivel de costos del servicio.

Consumo: El gasto de combustible representa el 25% del costo variable de la operación, por lo que un descontrol en este gasto afecta sensiblemente los niveles de utilidad del sistema completo. Las condiciones demográficas de los clientes impactan en la importancia de este indicador. Dado el poco control que el sistema tiene sobre este indicador es levantado semana a semana y determinadas las causas de las variaciones si las hubiese, de igual forma en RED Distributions cuando se estudia solo como un parámetro de eficiencia administrativa del departamento el consumo de combustible se presenta en función de la venta total del periodo a estudiar.

3.2 Contribución Cuantitativa de los ANS.

Se estima que el brindar ANS atractivo no solo afecta de manera positiva los niveles de confianza en la negociación, sino que contribuye en un 10% más los montos tarifarios, lo que permite a su vez realizar inversiones que logren brindar valores agregados a los clientes.

Las Innovaciones tecnológicas son ejemplos de inversiones que vienen impulsadas por el ofrecimiento y cumplimiento de los ANS, clientes de categoría mundial incluso patrocinan innovaciones tecnológicas de los proveedores.

Los ANS son elementos de promoción en las empresas modernas, en los Foros de Empresas de tercerización logística la agresividad en los ANS son elementos de competencias entre las empresas.

En negociaciones y procesos cada vez más veloces y con más elementos de incertidumbre se hace obligatorio tener una parrilla de indicadores que reflejen la operación y serán usados para lograr acuerdos cliente-proveedor.

Las negociaciones modernas suponen ANS SMART, que garanticen niveles económicos saludables para la operación y que su medición sea rentable, rápida y sencilla.

3.3 Ventajas y Desventajas del Modelo Propuesto

Para hablar de las ventajas y desventajas del modelo de control de Operaciones que asumirá RED Distributions, S.R.L. hay que ubicarse en el contexto de que es una nueva compañía, y tomar como base la experiencia de otros proveedores Logísticos en República Dominicana.

Ventajas.

- **Mayor Valoración:** Para Yobel SCM, el Modelo de ANS con sus clientes y el cumplimiento consistente de ellos supuso un aumento en su valoración de un 8% (73 a 81%).
- **Mayor Nivel de Confianza:** La Confirmación On Line y el Tracking de entregas en Tiempo real supone un nivel de transparencia apreciado por los clientes.

- **Mayor control del Gasto:** El Indicador de consumo acarrea y la supervisión satelital acarrea un control en la tasa de utilización vehicular que permite disminuir los costos variables y hacer uso más racional de los activos de la empresa.
- **Poder de Negociación;** El valor agregado que supone un tráfico eficiente de información y entregas en 24 horas son elementos de poder a la hora de negociar nuevos niveles tarifarios con clientes existentes y nuevos prospectos.
- **La alimentación continua de los históricos de ventas** permite una utilización inteligente de los recursos que generara ahorros por economías de escala y/o elevación de los niveles de satisfacción de los servicios.
- **Promoción de ventas:** En los negocios actuales la empresas no solo persiguen la realización pura y simple de un conjunto de actividades, sino que se realicen con un nivel de velocidad y precisión que hace que tener un sistema de desempeño documentado y comprobable impacten los niveles de aceptación de futuros cliente.
- **Fidelización:** El modelo de Gestión por indicadores constituyen una fuente permanentes de datos que reflejan las expectativas cuantitativas del cliente, que elementos importantizan mas en sus operaciones y que actividades son más sensibles en la consecuciones los resultados, lo que permite a la empresa ajustar sus procesos de tal forma que se pueda satisfacer, incluso las expectativas no externadas del cliente.

Desventajas.

- La alta dependencia de avances tecnológicos elimina la competencia directa en base a precios, y el nicho de mercado que busca bajos precios podría ser incomodo de penetrar.

- La confirmación On Line y el tracking en tiempo real permite que el cliente identifique las brechas del sistema y los errores operativos, lo que obliga a que el sistema sea lo suficientemente flexible para dar soluciones inmediatas, lo que a su vez repercute en los costos operativos.
- ANS con los clientes supone niveles eficientes de respuestas, lo que demanda personal más capacitado con exigencias mayores y posiblemente más altos niveles de rotación.
- Una tecnología moderna y un alto nivel de servicio encarecen el costo operativo lo que obliga a la empresa a procurar acuerdos con los clientes de mayores periodos de tiempo (2-4 años) lo que no representa un elemento atractivo en las negociaciones.
- Cultura de control de los empresarios tradicionales, la incertidumbre ante los cambios y el cambio de paradigma actual generan cientos grados de dudas de empresarios nacionales a permitir que una de sus operaciones más importantes de cara al cliente sea manejada al 100% por el proveedor.

3.4 Relevancia y Valor agregado de los KPI's

La nueva presentación de los Indicadores de desempeño de servicio a los clientes no constituye una actividad fría de simple presentación de resultados, supone la presentación estadística de los resultados con los análisis pertinentes, donde este documentado las razones de los errores, la identificación de las causas raíces y las alternativas de solución debidamente cuantificadas.

Los métodos de medición de los indicadores tienen tanta importancia como el indicador en sí mismo, lo que hace necesario que los elementos no tradicionales o frecuentes que sucedan en un periodo sean debidamente identificados y documentados.

Cada periodo debe llevar consigo los elementos propios que permitan juzgar un proceso través del tiempo sin que los resultados se vean sesgados.

Los análisis de causas posteriores a cada medición, la búsqueda inteligente de alternativas de solución y el control permanente de los procesos constituyen el valor agregado más importante de los KPI's.

La medición en sí misma no revierte gran importancia si la acción que desencadena no impacta de manera sustentable el desempeño, de tal forma que los clientes de RED Distributions, tendrán además elementos adicionales que percibirán en los servicios adquiridos, y los cuales constituyen los elementos de fidelización más importantes del sistema.

CONCLUSIONES

Un sistema de Gestión de Operaciones de una empresa de logística de distribución basado en indicadores de desempeño estratégico y adecuados niveles de acuerdos de servicios, es una alternativa de control adecuada en el mercado dominicano, debido a que esta estrategia o modelo pone como centro de atención al cliente, puesto que los acuerdos versan sobre el cumplimiento de los requerimientos y los Indicadores claves de la operación, los que a su vez representan las expectativas de los usuarios de los productos.

Si bien es cierto, a diario en República Dominicana y en el mundo podemos identificar empresas con niveles importantes de éxito económico sin establecer los niveles de medición y control que fueron propuestos y ponderados son más los casos de emprendimiento que no superan la fase embrionaria y desarrollo por la falta de sistemas adecuados.

Esta monografía estudio, propuso y valoro un sistema autocorregible, que si bien es cierto tiene como premisa el acuerdo previo de indicadores de desempeño con el cliente, también su característica principal es que la toma de decisiones se basamenta en los datos arrojado por el propio sistema.

Por último, este sistema integrado de indicadores no fue presentado con carácter permanente, a sabiendas que los clientes y mercados cambian el modelo en si permite flexibilidad ante estos cambios asegurando un nivel de adaptabilidad del sistema a la realidad cambiante de un mundo globalizado.

Las mejoras en materia de control de operaciones y servicio al cliente que se obtiene a partir de la ejecución del sistema son la comprobación del sistema, y el punto de partida para el mejoramiento continuo en sí mismo.

El personal que forma parte de una empresa con un sistema de gestión de operaciones debidamente divulgado crean sentido de pertenencia de los procesos que afectan de manera positiva los resultados, el notar como sus esfuerzos individuales logran aportes en los números final de la corporación incrementan los niveles de satisfacción de los empleados, mejoran el ambiente laboral, reducen la rotación del personal, fomentan la cultura basada en mediciones e impactan os resultados operativos.

RECOMENDACIONES

El sistema de gestión de operaciones basado en indicadores tiene como finalidad principal la definición y satisfacción de los cliente, lo que representa la vía para la maximización de los recursos invertidos, y el mejoramiento continuo de las condiciones de los grupos de interés, sin embargo como toda cosa que existe la finalidad genética del sistema es seguir existiendo, y para que un sistema de gestión operacional se sostenga al pasar de los tiempos, la esencia de lo que significa debe inculcarse dentro de la cultura organizacional de la empresa.

Para tales fines, el sistema ponderado debe lograr algunos puntos específicos:

- **Las Áreas Soporte:** administración, gestión humana, y comercial, deben ser entrenados el Sistema de manera periódica y en la Inducción para crear una cultura integral.
- Los logros deben ser celebrados y motivados, los procesos y personas sobresalientes del sistema deben ser reconocidos.
- Los KPI's deben formar parte de la negociación del servicio, para tales fines el área comercial de la empresa debe proponer a los clientes sistemas adecuados de compensación y penalización por el cumplimiento de los indicadores claves de desempeño.
- Creación un sistema de difusión en toda la empresa que mantenga informados e involucrados a todo el personal en los objetivos claves de la organización.

- Establecimiento de un cronograma mensual de reunión de ventas y operaciones donde se revisen los resultados mensuales de los indicadores y los cumplimientos de los Acuerdos externos e internos, y se tomen decisiones integradas según los resultados.
- Revisión anualmente los indicadores y acuerdos en coordinación con los clientes, con el objetivo de mantener un sistema de logística de transporte que agregue valor a lo largo de toda la cadena.
- Los índices de precios deben respetar la realidad de cada operación: las cotizaciones a potenciales clientes deben ser cónsonas con las características propias del dicho cliente (volumen, frecuencia, lead time).
- La empresa debe manejar indicadores departamentales y globales, la medición de estos debe venir acompañados de planes individuales de mejoras continuas y análisis que demuestren la necesidad del levantamiento de los datos.
- **Divulgación de la información:** el resultado de todas las áreas debe ser conocido en todas las áreas.
- Concientización del aporte de las actividades, el balanced scorecard es una herramienta que ayuda a que los integrantes de la empresa identifiquen desde sus posiciones el aporte económico individual, lo que crea sentido de apoderamiento.

BIBLIOGRAFIA

Libros

1. Cendrero, B. y Truyols, S. (2009). El Transporte: Aspectos y Tipología. (1a ed.) Madrid: Delta publicaciones.
2. Anaya, J.J. (2007). Logística Integral, (3a. Ed.) Madrid: Editorial Esic.
3. Anaya, J.J. y Martin, S. (2007). Innovación y Mejoras de Procesos Logísticos, (2a. Ed.) Madrid: Editorial Esic.
4. Bastos, A.I. (2007). Distribución Logística y Comercial. (1a. Ed.) España: Editorial Ideas Propias.
5. Castellanos, A. (2009). Manual de la Gestión Logística del Transporte y la Distribución de Mercancía. (1a. Ed.) Bogotá: Ediciones Uninorte.
6. Garber, N. (2005). Lester Joel, Ingeniería de transito de carreteras. (3a. Ed.) Bogotá: Cengages Learning Editores.
7. Gonzales, R. (2006). Manual de estiba de mercancías solidas. (1a. Ed.) Barcelona: Ediciones UPC.
8. Muñoz, R. & Mora, L. (2005). Diccionario de Logística y Negocios Internacionales. (2a. Ed.) Bogotá: ECOE Ediciones.
9. Ortuzar, J. (2008). Modelos de Transporte. (2a. Ed.) Madrid: Edición de la Universidad de Cantabria.
10. Slone, R. y Dittman, J. (2010). Transformando la Cadena de suministro. (1a. Ed.) EEUU: Profit Editora.

Internet

1. Descripción GPS. Recuperado el 18 de Febrero del 2012, de, http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_posicionamiento_global
2. Segmentación de mercado. Recuperado el 22 de Febrero del 2012, de, <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>
3. ISO 9000:00, Recuperado el 08 de Febrero del 2012, de, http://www.portalcalidad.com/etiquetas/175-Politica_de_calidad

ANEXO

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

Anteproyecto de Monografía Para Optar Por el Título de:
Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

**“CREACION DE UN SISTEMA DE GESTION
OPERACIONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
LOGISTICOS. CASO RED DISTRIBUTIONS, S.R.L. 2012”.**

Sustentante:

Jorge Delgado 2009-0727

Asesor(a):

Edda Freitas Mejía, MBA

Santo Domingo, D.N.

Abril, 2012

1. SELECCIÓN DE UN ÁREA TEMÁTICA

Creación de un sistema de gestión operacional en una empresa de servicios logísticos. Caso RED Distributions, S.R.L. 2012.

2. PLANTEAMIENTO Y FORMACIÓN DEL PROBLEMA

En La actualidad las estadísticas demuestran que el 50% de los emprendimientos fracasan antes del 1er año de operaciones, y el 75% antes del 2do. Año, los expertos atribuyen estos fracasos a 2 causas principales: Falta de Conciencia económica y Falta de una correcta administración de las operaciones.

Dada nuestra formación profesional en el área de Ingeniería Industrial, y la especialización en Gestión de Negocios hemos decidido aportar estableciendo los elementos esenciales para una eficiente estructura de administración de operaciones, que vaya desde la cuantificación de los detalles de costos que permitan vender de manera más inteligente el servicio, hasta establecer modernos elementos de análisis, medición y operación que permitan agregar valor a la actividad perche de distribuir.

Formulación

¿De qué forma la falta de un sistema de gestión operacional en la empresa de servicios logísticos RED Distributions ha afectado el desempeño operativo y los indicadores claves del negocio?

Sistematización

1. ¿Se han creado planes de planes y programas operativos con el objetivo de establecer metas a los procesos y mediciones del desempeño?
2. ¿Se realizaron análisis para medir el impacto de no tener una formal planificación operativa vs Empresas del mercado que si la poseen?
3. ¿Se hizo una evaluación de la empresa para determinar cuáles son los procesos sensibles y que más necesitan formalizar sus procesos y KPI's?

3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Justificación Teórica, Metodológica.

La férrea competencia en el mundo de los negocios ha inducido a que las empresas sin importar el rubro en que enfocan sus actividades se enfoquen en las actividades propias del negocio al que se dedican, de aquí que cada día más las empresas acuden a la metodología de outsourcing para aquellas actividades no propias de su razón de ser. Lo anterior ha potencializado el incremento de empresas que como D&M ofrecen servicios logísticos a otras empresas, y demuestra la importancia conceptual que tiene intrínseco el estudio actual y como la creación de un sistema de gestión afecta de manera positiva las operaciones de la empresa.

Mitológicamente el esquema utilizado para esta implementación de por sí aporta al proceso por que demanda una organización de las actividades productiva y un establecimiento de parámetros a lo largo de toda la cadena de suministro que ponen de relieve los puntos fuertes y débiles del sistema productivo y facilitan la creación y establecimiento de estrategias.

Justificación Práctica.

Las Soluciones propuestas en este informe deben contribuir al fortalecimiento de la empresa en el mercado del transporte de productos masivos, atendiendo a que se hará bajo los criterios de estudios de los aspectos más relevantes que han utilizado las empresas más exitosas del mercado.

El Control de Operaciones y los indicadores de desempeño que soportaran las actividades de la empresa, deben lograr que se conozca con un alto grado de certeza los niveles de demanda y por ende se pueda establecer la capacidad instalada adecuada, reduciendo así, los desperdicios y tiempos ocioso, contribuyendo a un desarrollo económico sostenible de la empresa.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

General

Identificar y cuantificar los aspectos relevantes a tomar en cuenta durante la creación del sistema de gestión operacional en la empresa RED Distributions.

Específicos

- Determinar qué tipos de análisis de situación se utiliza para levantar las informaciones en que se basaran las estrategias, garantizando la rentabilidad de las mimas.
- Cuantificar aspectos operativos que servirán de puntos de comparación de situación real y deseada, realizar benchmarking de la industria e identificar las características de las demás empresas.
- Identificar Indicadores claves de negocios: Como medirlos, Cuando medirlos y para que medirlos, y estimar el impacto en el desempeño económico de los mismos sobre la empresa.

5. MARCO DE REFERENCIA

a. Marco Teórico

1.1 Sistemas de Gestión Operacional

Esta área trata del planeamiento y de la gestión de operaciones y recursos de producción en el contexto de las industrias de manufactura, sistemas logísticos y sistemas de servicios. Contempla los temas emergentes relacionados al Planeamiento, Programación y Control de Producción (PCP), Gestión de Estoques, Planeamiento de la Capacidad, Localización, Estrategia de Operaciones, Productividad en Sistemas de Operación, Logística y Cadena de Suministros.

1.1.1 Sistema de control

Un sistema de control es un tipo de sistema que se caracteriza por la presencia de una serie de elementos que permiten influir en el funcionamiento del sistema. La finalidad de un sistema de control es conseguir, mediante la manipulación de las variables de control, un dominio sobre las variables de salida, de modo que estas alcancen unos valores prefijados.⁸

1.1.2 Operaciones de distribución

Las Operaciones de Distribución, también llamada Logística de Distribución puede considerarse como el diseño de procesos y la realización de actividades para colocar una cantidad correcta de producto donde la demanda existe, de manera oportuna y al menor costo.

1. 8 Castellanos, A. (2009). Manual de la Gestión Logística del Transporte y la Distribución de Mercancía. Ediciones Uninorte. Pág. 21-55 y 90

Los Procesos claves en la Logística de Distribución son El Servicio al Cliente, El Procesamiento de los Pedidos, El Transporte y La Gestión de Inventarios.

Para el Productor, Los productos deben colocarse en el mercado. No necesariamente el productor realiza la transacción con el consumidor final. Existen diferentes agentes intermedios que unidos forman Los Canales de comercialización, el cual a su vez define La Cadena de Distribución Física.

El Paradigma tradicional de Empujar el Producto hacia el mercado ha sido sustituido por el del consumidor que Jala el Producto desde el mercado (El consumidor busca el producto y cuando lo compra se da una orden de reposición al fabricante)

Este Paradigma propone nuevos desafío logísticos conocidos como QR (Quick Response), que supone aumento de la oferta por una mayor rotación de la mercancía, apoyados en eficientes sistemas de operaciones de distribución

1.2 Administración de operaciones

La Administración de Operaciones es el área de la Administración de Empresas dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costes. A nivel estratégico el objetivo de la Administración de Operaciones es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa.⁹

2. ⁹ <http://www.monografias.com/trabajos20/administracion-operaciones/administracion-operaciones.shtml>

1.2.1 Ejecución de la AO

Una definición alternativa es la que define a los administradores de operaciones como los responsables de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones. Los administradores de operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan. Así pues, la administración de operaciones es el estudio de la toma de decisiones en la función de operaciones.

De estas definiciones surge claramente que el proceso de dirección de operaciones consiste en planificar, organizar, gestionar personal, dirigir y controlar, a los efectos de lograr optimizar la función de producción.

1.2.2 Responsable de la AO

El responsable de la administración de operaciones debe hacer frente a diez decisiones estratégicas, las cuáles son:

- Diseño de bienes y servicios
 - Gestión de la calidad
 - Estrategia de procesos
 - Estrategias de localización
 - Estrategias de organización
 - Recursos humanos
 - Gestión del abastecimiento
 - Gestión del inventario
 - Programación
 - Mantenimiento
-

2.1 Técnicas de Gestión del desempeño¹⁰

Actualmente la inversión más fuerte de las empresas está focalizada en las personas, su capital humano, sus profesionales y la savia del éxito empresarial. Por esta razón, el rol del directivo está evolucionando y cambiando rápidamente. Junto con la responsabilidad de negocio, para la que suele estar muy preparado, el profesional está asumiendo una nueva función transcendental, continua y transversal que consiste en convertirse en mentor de su equipo, y en un referente como “entrenador” o “gestor del desempeño”.

La gestión del desempeño se ha convertido en una actividad esencial para promover el talento y la mejora continua en nuestro “quehacer diario”. Una herramienta para convertirse en un facilitador del equipo, para mejorar los resultados estratégicos, alinear los objetivos individuales a la cultura de la empresa y conseguir el compromiso de los profesionales para convertirlos, por qué no, en “fans” del negocio. La necesidad de identificar, retener y desarrollar el talento está ligada a esta nueva responsabilidad, pero también a promover la comunicación corporativa, los valores, transmitir la ética y seguir enfocando la acción hacia la eficiencia y consecución de resultados. Por otro lado está ligada también a los planes de carrera, a descubrir las expectativas de los profesionales para apoyarles con formación, proponerles retos, darles tiempo y seguimiento para madurar profesionalmente y, a la vez, situarles en la dirección apropiada dentro de la empresa para que lideren su propia carrera profesional.

Sin embargo, no todas las compañías consiguen los mismos resultados gestionando su equipo. La falta de éxito en los planes de evaluación de desempeño puede venir dada porque no se considera una actividad estratégica. Puede incluso llegar a provocar frustración para el directivo y el equipo, suponer

¹⁰ <http://www.iede.edu/es/actualidad/2009/1/15/gestion-de-desempeo-que-es-y-como-hacerlo-a-traves-del-coaching>

pérdidas económicas y de negocio, perjudicar el clima laboral e, incluso, acelerar fugas de potenciales directivos.

Demasiadas amenazas y una gran oportunidad donde mejorar. Por esa razón hemos organizado para ti esta sesión, en la que, de la mano de una experta, conocerás como abordar proyectos de evaluación del desempeño a través del coaching. Una interesante actividad donde abordar y conocer los proyectos de referencia que contemplan la valoración del talento y del desempeño

2.1.1. Indicadores de desempeño¹¹

KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura. El acto de monitorizar los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de actividad de negocio. Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción.

Los KPI suelen estar atados a la estrategia de la organización (ejemplificadas en las técnicas como la del cuadro de mando integral). Los KPIs

¹¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

son "vehículos de comunicación"; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa. Así los KPIs tienen como objetivos principales: medir el nivel de servicio, realizar un diagnóstico de la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos, motivar los equipos responsables del cumplimiento de los objetivos reflejados en el KPI, progresar constantemente.

Usado para calcular, entre otros:

- Tiempo que se utiliza en mejorar los niveles de servicio en un proyecto dado.
- Nivel de la satisfacción del cliente.
- Tiempo de mejoras de asuntos relacionados con los niveles de servicio.
- Impacto de la calidad de los recursos financieros adicionales necesarios para realizar el nivel de servicio definido.
- Rentabilidad de un proyecto (Retorno de la Inversión ROI).
- Calidad de la gestión de la empresa (Rotación del inventario, Días de Cuentas por cobrar DCC, y por Pagar DCP...)

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

- Tener predefinido de antemano un proceso de negocio.
- Tener claros los objetivos/rendimiento requeridos en el proceso de negocio.

- Tener una medida cuantitativa/cualitativa de los resultados y que sea posible su comparación con los objetivos.
- Investigar variaciones y ajustar procesos o recursos para alcanzar metas a corto plazo.

Cuando se definen KPI's se suele aplicar el acrónimo SMART, ya que los KPI's tienen que ser:

- Específicos
- Medibles
- Alcanzable
- Relevantes
- A Tiempo

Lo que realmente es importante:

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

Estos datos tienen que estar disponibles a tiempo.

2.1.2 Toma de decisiones

Es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.¹²

2.1.3 Análisis de Causas.

2.2 Planes de Acción Operacional

Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos.

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado.

El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones.

¹² <http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis.shtml#intro>

2.3 Mejora Continua

La mejora continua de la capacidad y resultados, debe ser el objetivo permanente de la organización. Para ello se utiliza un ciclo PDCA, el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Ésta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente.

"Mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días".

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

El ciclo PDCA de mejora continua se basa en los siguientes apartados:

Plan (planificar)

Organización lógica del trabajo

- Identificación del problema y planificación.
- Observaciones y análisis.
- Establecimiento de objetivos a alcanzar.
- Establecimiento de indicadores de control.

Do (hacer)

Correcta realización de las tareas planificadas

- Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto.
- Aplicación controlada del plan.
- Verificación de la aplicación.

Check (comprobar)

Comprobación de los logros obtenidos

- Verificación de los resultados de las acciones realizadas.
- Comparación con los objetivos.

Adjust (ajustar)

Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos

- Analizar los datos obtenidos.
- Proponer alternativa de mejora.
- Estandarización y consolidación.
- Preparación de la siguiente etapa del plan.

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos.

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos retos.

Lo deseable es mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no son fiables ni homogéneos.

Cuando se detecta un problema, la respuesta y solución, ha de ser inmediata. No nos podemos demorar, pues podría originar consecuencias desastrosas.

La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas.¹³

3.1 Indicadores Operativos Claves

En el contexto del mundo de los negocios actuales existe una gama de Indicadores de desempeño que miden prácticamente todas las actividades de la organización tanto con un enfoque operacional como de servicios.

A nivel operativo los principales KPI's que presenta la Industria Logística son: Recepción de mercancía en función de tiempo y calidad, ERI (Exactitud de Registro de inventarios), Entregas por hora, Combustible por Kilómetros, Pedidos por Hora Hombre.

3.2 Indicadores de Servicios Claves

A pesar de poseer una cantidad indeterminada de indicadores posibles, la empresa solo mide aquellos que entiende aportan valor a la operación de la empresa y del cliente, los indicadores deben ser rentables para justificar su utilización.

En la industria logística los principales indicadores de servicio están conectados a temas de eficiencia y calidad, tales como: FFNE (Faltantes Facturados No Enviados), Eficiencia en Reparto de Pedidos, Calidad en la recepción de productos, Satisfacción del Cliente.

¹³ <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>

A) Marco especial.

Esta investigación será realizada en una empresa de servicios Logísticos. RED Distributions es una empresa o persona que se encarga de brindar servicios de Logística de entrada o recepción, Logística Interna o Almacenamiento de tránsito y Logística de Salida o Distribución de mercancía, siendo esto último el núcleo de la empresa y la razón de ser del negocio.

B) Marco temporal.

El periodo de investigación corresponderá del 2012.

6.- ASPECTOS METODOLÓGICOS.

A pesar de pretender crear la base para la implementación de un sistema, esta investigación no es experimental, porque se realiza sin manipulación deliberada de variables y sólo será descrita la situación tal como se presenta; no aparecerán variables ni hipótesis.

Además se utilizara el método de análisis, de esta manera establecer la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

Se utilizará el método deductivo, donde señalaremos las verdades particulares de la situación general, para llegar a las conclusiones y plantear recomendaciones.

7. TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE DISTRIBUCIÓN, ESTRATEGIAS IMPACTANTES Y EFECTOS CUANTITATIVOS SOBRE LA RENTABILIDAD DE RED DISTRIBUTIONS, S.R.L EN LA CIUDAD DE STO. DGO, 2012

- 1.1 Tendencias Actuales en el transporte de mercancía
- 1.2 Oportunidades y amenazas de la Industria logística
- 1.3 Incidencia de los costos de combustible sobre el desarrollo de las empresas logísticas
- 1.4 Elementos tecnológicos que han impactado el mercado de transporte
- 1.5 Segmentación del mercado a nivel logístico
- 1.6 Marketing de Servicios logísticos

CAPITULO II: COMPAÑÍA RED DISTRIBUTIONS, S.R.L.: FILOSOFÍA EMPRESARIAL Y SISTEMA DE GESTIÓN OPERACIONAL.

- 2.1 Historia RED Distributions, S.R.L.
- 2.2 Misión, Visión y Valores
- 2.3 Políticas de Calidad
- 2.4 Buenas Prácticas de Distribución
- 2.5 Indicadores de desempeño
- 2.6 Pronóstico de la Demanda

CAPITULO III: INDICADORES CLAVES DE LA OPERACIÓN, EFECTO SOBRE LA GESTIÓN OPERATIVA E IMPORTANCIA EN EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA DE RED DISTRIBUTIONS, S.R.L.

- 3.1 KPI's: Impacto en el modelo de gestión de negocios
- 3.2 Contribución Cuantitativa de los ANS
- 3.3 Ventajas y Desventajas del Modelo Propuesto
- 3.4 Relevancia y Valor agregado de los KPI's

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

8. BIBLIOGRAFÍA PRELIMINAR

Libros

11. Cendrero, B. y Truyols, S. (2009). El Transporte: Aspectos y Tipología. (1a ed.) Madrid: Delta publicaciones.
12. Anaya, J.J. (2007). Logística Integral, (3a. Ed.) Madrid: Editorial Esic.
13. Anaya, J.J. y Martin, S. (2007). Innovación y Mejoras de Procesos Logísticos, (2a. Ed.) Madrid: Editorial Esic.
14. Bastos, A.I. (2007). Distribución Logística y Comercial. (1a. Ed.) España: Editorial Ideas Propias.
15. Castellanos, A. (2009). Manual de la Gestión Logística del Transporte y la Distribución de Mercancía. (1a. Ed.) Bogotá: Ediciones Uninorte.
16. Garber, N. (2005). Lester Joel, Ingeniería de transito de carreteras. (3a. Ed.) Bogotá: Cengages Learning Editores.
17. Gonzales, R. (2006). Manual de estiba de mercancías solidas. (1a. Ed.) Barcelona: Ediciones UPC.
18. Muñoz, R. & Mora, L. (2005). Diccionario de Logística y Negocios Internacionales. (2a. Ed.) Bogotá: ECOE Ediciones.
19. Ortuzar, J. (2008). Modelos de Transporte. (2a. Ed.) Madrid: Edición de la Universidad de Cantabria.
20. Slone, R. y Dittman, J. (2010). Transformando la Cadena de suministro. (1a. Ed.) EEUU: Profit Editora.

Internet

4. Descripción GPS. Recuperado el 18 de Febrero del 2012, de, http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_posicionamiento_global
5. Segmentación de mercado. Recuperado el 22 de Febrero del 2012, de, <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>
6. ISO 9000:00, Recuperado el 08 de Febrero del 2012, de, http://www.portalcalidad.com/etiquetas/175-Politica_de_calidad