

## Capítulo III EL TRANSPORTE

La importancia del Transporte es primordial para el Centro de Distribución, sin éste no funcionaría y se perdería completamente la ventaja competitiva. La centralización y creación de una empresa de transporte fue la base para la creación del Centro de Distribución.

### III.1 Aprovechamiento de sus recursos.

El grupo conocía del mal manejo que se le estaba dando al transporte y la poca atención que tenían las unidades en cada filial.

La filial I y II tenían serios problemas en algunas estaciones del año para entregar sus mercancías a sus clientes por no ser suficientes las unidades con las que ellos contaban y no podía atender viajes foráneos de clientes que venían fuera de la ciudad a comprar su mercancía por lo que se complicaba la venta o se perdía. Mientras otras filiales ni siquiera movían sus unidades. Pero si una filial solicitaba a otra filial una unidad, lo tenía que autorizar el gerente y si lo prestaba era sin chofer; lo que complicaba mucho el manejo de las unidades y su aprovechamiento.

Estos problemas impulsaron a la creación de la empresa de transporte conocida por sus siglas (SF) cuya tarea primordial era centralizar el servicio y manejarlo como una empresa de transporte que diera servicio tanto al Centro de Distribución, filiales, proveedores y otras empresas que no fueran del grupo.

El Grupo en un principio contaba con una flota de unidades por Filial y repartido de la siguiente forma:

**Filial I:**

2 carros tipo Tonelada con capacidad para 3 toneladas,  
1 Nissan tipo estaquitas con capacidad de una tonelada.

**Filial II:**

1 carro tipo Tonelada con doble eje trasero con capacidad de 5 Toneladas,  
1 carro Nissan tipo estaquitas.

**Filial III:**

1 carro tipo Tonelada,  
1 carro Nissan tipo estaquitas.

**Filial IV:**

1 carro Nissan tipo estaquitas.

**Filial V:**

1 rabón Dodge con capacidad para 10 toneladas,  
1 carro Tonelada,  
1 carro Nissan tipo estaquitas.

El plan principal de la empresa de transporte era darle el apoyo completo al C.D. y que ayudara a todas las Filiales en varios propósitos, entre ellos:

- Reunir en una sola empresa todas las unidades y obtener el máximo de ellas sin dejar de atender a ninguna Filial local y foránea.
- Tener personal capacitado y suficiente para atender los envíos locales de los clientes de cualquier filial.
- El mantenimiento a estas unidades era muy deficiente, por no haber un encargado exclusivo de las unidades y estar ocupadas la mayoría de las veces.
- Los costos por manejo de transporte eran altos en algunas filiales, no existía cuidado en este tipo de gastos; provocado por la ineficiencia y urgencia de los envíos. Con esta medida los encargados de área y gerentes pusieron más atención al manejo que le estaban dando al transporte.
- Atender a clientes foráneos y enviarle su mercancía a su destino, por ejemplo: Guaymas, Obregón, Agua Prieta, Puerto Peñasco, Santa Ana, Magdalena, Caborca, etc. de cualquier filial contando con la unidad que realmente se requería para el envío.

Las unidades tipo Nissan estaquitas se quedaron en las filiales para necesidades urgentes de los clientes o para trasladarse al Centro de Distribución por alguna mercancía.

El personal (operadores) que se encontraban en las filiales se concentraron en esta nueva empresa, logrando con esto elevar la productividad y minimizar los costos, sobre todo en lo que se refiere al pago de cuotas del Seguro Social por ser personal con actividades de alto riesgo. Otros trabajadores también se cambiaron a esta nómina por sus actividades de alto riesgo, entre estos están los operadores de montacargas, operadores de máquinas de hacer niples, choferes de la cobranza y de servicio.

El Centro de Distribución formo un equipo de 4 personas como estrategia para disminuir el tiempo de carga y descarga de las unidades tanto locales como foráneas, con lo cual se disminuyó el costo de utilizar descargadores de fuera.

La Visión del grupo fue más allá y con un plan estratégico se adquirieron por medio de arrendamiento financiero 3 unidades tipo trailer con capacidad de 30 toneladas para transportación y distribución foránea, 2 Torton y un Rabón. Esta acción permitirá hacer llegar al C.D. el material directo de los proveedores justo a tiempo y de disminuir los costos de fletes y contratar únicamente a las líneas transportistas externas cuando la capacidad del equipo propio sea superada.

**La estructura organizacional** de la empresa (SF) que se formó con el proceso de Reingeniería es el siguiente:

- Gerente general (Dueño del proceso de Distribución, transportación y logística) y participante en el comité de Reingeniería.
- Auxiliar Contable. (Encargada de la facturación a todos los clientes, nóminas y contabilidad).
- Auxiliar Operativo. ( Encargado del mantenimiento de las unidades y de la operación).

### III.2 Su Logística

Con el objetivo del Centro de Distribución una de las piezas más importantes era formar una logística de transporte flexible y efectiva que soportara los movimientos del grupo G.E.M., otorgando el servicio de transportación y distribución a todas las filiales y sus clientes.

La empresa (SF) se localizó en las instalaciones del Centro de Distribución y filial de Mayoreo para aumentar la velocidad del envío (Justo a Tiempo).

La empresa (SF) tiene a disposición del gerente de operación del C.D. las Unidades tipo Tonelada y Rabones, para distribuir las dependiendo de la necesidad de cada filial, ya sea para cargarlos con mercancía de envíos locales o foráneos.

Se puso exclusivamente un carro tipo Rabón para surtir localmente a las filiales, ya sea con tarimas de cerámica, jaulas con calentadores, inodoros, lavabos y tuberías. Todo bajo el programa de pedidos que manejaba el C.D. con las filiales.

El gerente de operación programaba semanalmente a la filial de Mayoreo una unidad tipo Torton o un Rabón para cubrir la Ruta Norte y Sur del estado.

Las unidades Trailer se manejan directamente entre la empresa (SF) y el departamento de compra, para abastecer el C.D., elaborándose un programa para recoger la mercancía en las bodegas de los proveedores y un programa de carga para que las unidades no se manejaran vacías. Con este sistema el C.D. preparaba los espacios en la bodega para recibir tanto los trailers del grupo como las unidades de otras líneas.

Dentro de la logística de la empresa transporte tuvo capacidad para atender con cualquier tipo de unidad a empresas que no fueran del grupo.

Para que esta empresa obtenga los ingresos necesarios para operar, se asignó el costo del flete local y foráneo, el cual se cobra a las filiales mediante una factura de acuerdo al destino y peso transportado. De la misma manera las maniobras que realizaba el personal de soporte se cobraban a la filial dependiendo del tiempo que los hayan utilizado. Ver formato de cobro de orden de carga. (Anexos fig. III).

Se simplificó la administración de cada filial por concepto de: Personal, mantenimiento a las unidades, combustibles, costos financieros, etc., ya que todo esto formó parte de la administración de la nueva empresa de distribución y transporte (SF).

Como una forma de reducir los costos de mantenimiento el G.E.M. construyó un taller de lavado y engrasado, donde el personal que opera las unidades, proporcionara los servicios periódicos menores que requiera la unidad (cambio de aceite, engrasado, lavado, inspección general, etc.) Para lo anterior el personal se capacitó para realizar estas labores de mantenimiento preventivo. Un beneficio implícito es que se contó con un pequeño inventario de herramienta y materiales para el mantenimiento mínimo de servicio.

Se subcontrataron los servicios de mantenimiento mayor y correctivo de las unidades y equipos de distribución, tales como talleres mecánicos, eléctricos, torno, soldadura, carrocería y pintura, etc.

La Calidad en el Servicio de la filial al cliente, en lo que respecta a las entregas a domicilio, fue asegurada por medio de programa de capacitación e incentivos para el operador y auxiliares. Las unidades de reparto local cuentan con un sistema de radio-comunicación con base en la Filial I y en el Centro de Distribución, con esto para eficientar la operación y servicio que se le da al cliente. En el caso de las unidades foráneas se elaboró un convenio con una empresa de telefonía celular para tener comunicación con la unidad para darle los destinos de carga y descarga o cualquier otra situación que se presentara.

En resumen una de las estrategias de la empresa de transporte es enfocar a las filiales a ser puntos de venta, o sea, únicamente a exhibir y vender los productos. Para lograr este objetivo se tiende a desaparecer los grandes almacenes y manejar todos los envíos del Centro de Distribución. (Procedimiento se explicará más adelante).

Así nació una empresa de transporte que hoy en día cuenta con 5 unidades tipo tractor (Trailer), con 5 cajas cerradas y dos jaulas con capacidad para 35 toneladas, Dos carros tipo Torton, con capacidad de 18 toneladas, Un Rabón con capacidad de 10 toneladas, Dos carros doble eje con capacidad de 5 toneladas y 3 carros tipo tonelada.

### III.3 Tiempos de Entrega - Justo a Tiempo -.

Mejorar el servicio de entrega al cliente y del C.D. a las filiales era un reto **grande**, que debía involucrar tanto a las filiales y al C.D., ya que de seguir trabajando **de la forma** con la que se venía haciendo no hubiera funcionado por lo burocrático de **los procesos**, el acomodo del almacén y el manejo de la mercancía. Aún contando con **más equipo**.

Se conformó un nuevo equipo de trabajo y siguiendo la metodología de la **Reingeniería** se procedió a analizar los procesos de envío de materiales a filiales y **clientes**, ya que estos se encontraban muy burocratizados para el funcionamiento **eficaz** del Centro de Distribución.

El grupo se compuso por el Gerente de la empresa de transporte, un Ingeniero **Industrial** y de Sistemas recién contratado y el Gerente de la operación del C.D. El **objetivo** era mejorar los tiempos de entrega para lo cual el equipo empezó por estudiar **los procesos**, buscando la participación de los encargados de las demás almacenes. El **plan de trabajo** consistió en modificar completamente los procesos, cambiar la forma de **cargar** y **descargar** los camiones de reparto local, para pasar a un modelo de trabajo **más coordinado** con el C.D..

Los pedidos a Filiales como ya se comentó se manejaron dentro de un programa **donde** cada Filial tenía asignado sus días cuando debería mandar sus pedidos. Quedó **estrictamente prohibido** mandar pedidos a pluma, tenían que venir capturados en el **sistema** para que apareciera tanto la clave, la descripción y la cantidad de artículos y **autorizado** por el encargado de compras o el gerente.

Ver proceso Fig. 3.1 donde se observa desde como se levanta, se captura un **pedido** en la filial y lo surte el C.D.

PROCESO DE SURTIDO DEL C.D. A FILIALES

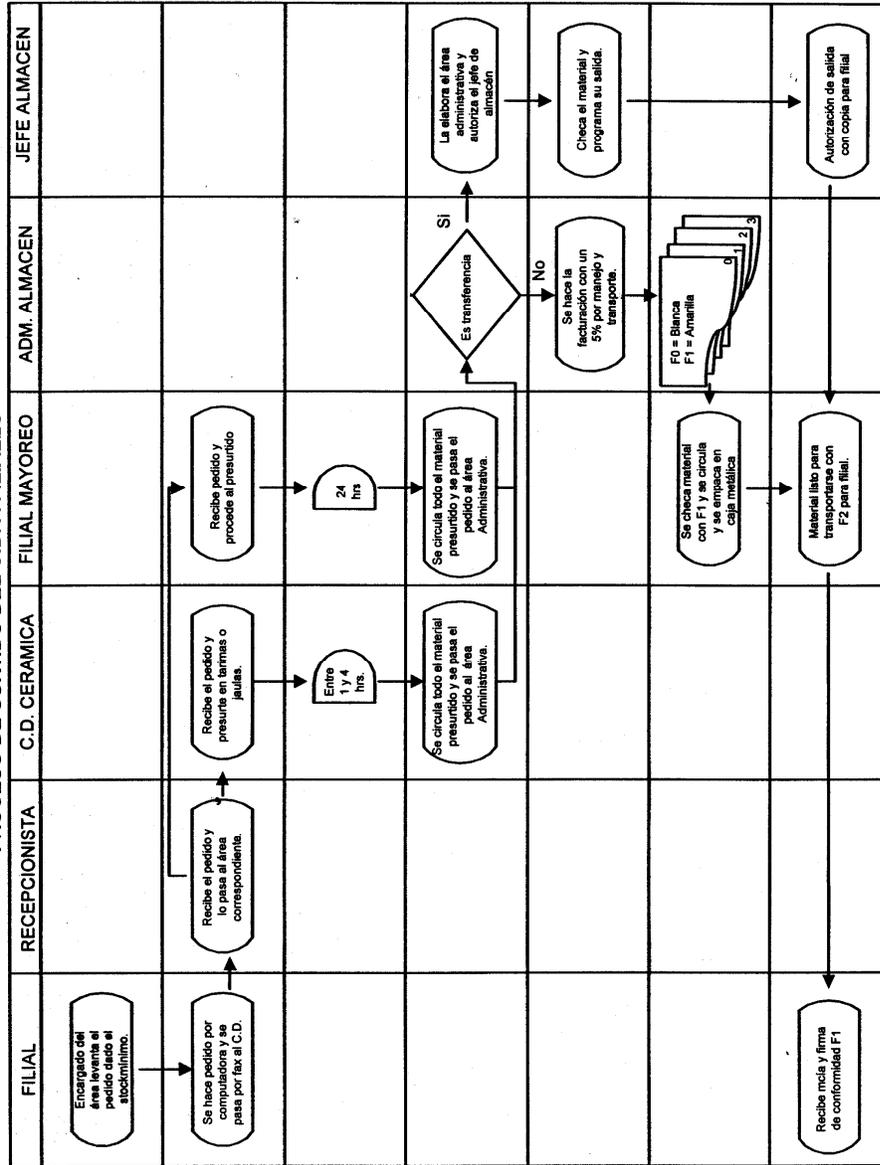


Fig. 3.1: Proceso de surtido del Centro de Distribución a Filiales.

### **Los Envíos de las Filiales a sus Clientes:**

Otra gran Ventaja fue el manejo de los envíos desde el C.D. para todas las Filiales. El procedimiento consiste que la Filial por medio del encargado de almacén hiciera dos cortes de facturación, uno a los 12:00 a.m. y otro a las 5:30 p.m. mandando las facturas al C.D. aquí se revisan y se dividen en futas dependiendo de la cantidad de facturas y de mercancía, se llega hacer la ruta norte, sur y centro y se ocupan las unidades dependiendo del volumen y peso del producto.

El procedimiento se lleva de la siguiente forma:

1. El almacenista de cerámica marca la factura con las letras C.D. y presurte entre las 12:30 y la 1:00 p.m. para tener lista la mercancía para cargar a las 3:00 p.m.
2. Posteriormente el surtidor de mostrador presurte la plomería, calentadores, tinacos y marca la existencia de tubería.
3. Por último el administrativo de almacén hace la transferencia correspondiente y la facturación a la Filial.

Las unidades deben estar listas a las 3:00 p.m. con chofer y ayudante si el encargado del C.D. lo solicitó para ser cargadas con la transferencia y factura firmándola de autorizado. El lapso mayor de tiempo que debería de permanecer la unidad es de 30 minutos.

Para el corte de las 5:30 p.m. se lleva el mismo procedimiento para tener listo en el andén la mercancía para cargar la unidad a las 8:00 a.m.

Lograr esto llevó a modificar los horarios de trabajo de algunos empleados, para no detener los vehículos por falta de documentación y material.

**Envíos a clientes foráneos:**

Cualquier filial que tenga un envío foráneo debe hacer llegar la factura al gerente de operación para programarlo y disponer de la unidad dependiendo de la mercancía que se va a mandar y que tiempo se tiene para ponerla en su destino. Aquí se aprovecha la Ruta Norte y Sur semanal sin cobro al cliente.