



Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Especialización en Gestión Logística Integrada

Re-ingeniería del proceso de contratación de transportes

Integrantes:

Padovani, Eugenia

Pedraza, Johana

Blanco, Mauricio

Naccarato, Carlos

Índice

Índice.....	2
1 Resumen ejecutivo.....	3
2 Antecedentes	4
3 Análisis del nivel de integración logística de la organización	5
4 Propuestas de mejora	8
5 Alcance del Proyecto.....	10
5.1 Objetivos y su medición	10
5.2 Principales entregables	11
5.3 Supuestos y Restricciones	11
6 Plan de Trabajo.....	13
6.1 Cronograma de tareas	13
6.2 Presupuesto	14
7 Organización del Proyecto	15
7.1 Estructuras, roles y responsabilidades.....	15
7.2 Planes de Entrenamiento	16
8 Conclusiones / condiciones de éxito	17
9 Anexos	18

1 Resumen ejecutivo

Al iniciar el proyecto, nos encontramos con una empresa organizada en diferentes gerencias operativas que se gestionan en forma independiente. Cuentan con un departamento de Administración, de RRHH y de Control de Gestión centralizados, pero los procesos de cada gerencia son individuales al igual que la utilización de sus recursos.

A partir de un análisis del nivel de integración logístico de la organización, nos encontramos con la oportunidad de trabajar sobre los procesos comunes de las gerencias. Puntualmente trabajaremos sobre la contratación de transportes, diseñando un proceso unificado y a partir de él trabajar sobre la planificación integrada de sus recursos.

Se propone en adelante la estructura organizativa de la compañía, los recursos, supuestos y restricciones para el éxito del proyecto.

2 Antecedentes

El presente proyecto ha sido consecuencia del análisis de la situación actual de una empresa de transporte con sede central en el sur de GBA.

Partiendo de un diagnóstico general, podemos resumirlo en la falta de integración de los pilares del Supply Chain: **procesos, sistemas, organización e indicadores de gestión.**

Se detectó entonces, la necesidad de documentar los procesos operativos que lleva a cabo la organización y aprovechar para modificar alguno de ellos. Se ha hecho especial foco en el proceso de contratación de fletes, ya que este se realiza de manera segregada por cada una de las líneas de negocios.

Para lograr que esto se realice de una forma coordinada se necesitará de la ayuda de un sistema de información que consolide la oferta y la demanda de manera que sea de fácil acceso para los diferentes jefes de operaciones.

El otro de los pilares afectados por esta reingeniería sería la organización en su conjunto, ya que se agregará una nueva función; encargada de la coordinación y responsable de la contratación de los fletes. Sus funciones y requisitos para la misma serán desarrolladas en los siguientes puntos.

3 Análisis del nivel de integración logística de la organización

Entendemos que este análisis es fundamental para diagnosticar la situación actual de la organización desde el punto de vista logístico.

El análisis del nivel de integración logística de una organización debe basarse sobre los pilares de la integración logística. Estos son:

- Recursos Humanos
- Infraestructuras logísticas
- Sistemas y tecnologías
- Gestión de proyectos

Estos principales atributos facilitan la integración de los procesos internos de una organización. La integración logística de la organización está íntimamente ligada a su eficiencia, una organización es eficiente cuando busca la optimización de la red y no de las partes, cuando tiene un espíritu de colaboración entre las partes, cuando comparte la información, cuando cuenta con buenos gestores y operadores, cuando gestiona con profesionalismo.

En función de cada negocio en particular podremos analizar otros atributos, adicionales a los pilares antes indicados, relevantes para el análisis. Por ejemplo, para la industria automotriz podríamos analizar el nivel de integración de la relación que tiene la compañía con sus proveedores.

En nuestro caso, empresa de transporte, optamos por el análisis de los siguientes atributos (para cada atributo se definen los puntos a relevar):

- RRHH: grado de colaboración interna, análisis de las competencias requeridas en cada puesto, roles con responsabilidades definidas y aceptadas).
- Evaluación de las decisiones: grado de evaluación de las alternativas que podrían implementarse, tanto desde lo económico-financiero, como su impacto en el servicio al cliente. Incluyendo riesgos y sensibilidad.

- Sistemas: sistemas integrados, datos confiables, controles adecuados para los procesos definidos.
- Procesos: contar con procesos estandarizados, documentados y comunicados.
- Productividad: medición de los procesos y generación planes de trabajo a partir de los resultados de las mediciones.
- Estrategia: existe una estrategia global, conocida por toda la organización.
- Alcance: factores que incorpora la compañía para sus decisiones desde el punto de vista logístico (factores internos, factores externos, riesgos).

El resultado del análisis para cada atributo resulta ser el siguiente:

Atributo: definición	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
RRHH: grado de colaboración interna, análisis de las competencias requeridas en cada puesto, roles con responsabilidades definidas y aceptadas).			
Evaluación de las decisiones: grado de evaluación de las alternativas que podrían implementarse, tanto desde lo económico-financiero, como su impacto en el servicio al cliente. Incluyendo riesgos y sensibilidad.			
Sistemas: sistemas integrados, datos confiables, controles adecuados para los procesos definidos.			
Procesos: contar con procesos estandarizados, documentados y comunicados.			
Productividad: medición de los procesos y generación planes de trabajo a partir de los resultados de las mediciones.			
Estrategia: existe una estrategia global, conocida por toda la organización.			
Alcance: factores que incorpora la compañía para sus decisiones desde el punto de vista logístico (factores internos, factores externos, riesgos).			

Matriz de evaluación del nivel de integración logístico

La definición de cada uno de los niveles de está indicada en la matriz del Anexo 3.A.

4 Propuestas de mejora

A partir de los resultados que arrojan el diagnóstico y el análisis de integración logístico, analizaremos alternativas de trabajo para incrementar el nivel de integración de la matriz del punto 3.

El primer paso a la integración logística se da trabajando sobre la planificación. La planificación nos da información, la cual facilita definir objetivos, dimensionar recursos, tomar decisiones de inversión. A su vez, la definición de procesos unificados inter-departamentales permite integrar no solo los procesos, sino también a las personas y a los sistemas.

Puntualmente, para el caso de la compañía que analizamos se observa como oportunidad de mejora definir un proceso unificado entre las gerencias operativas e implementar una práctica rutinaria que aporte a la compañía el primer paso hacia la planificación integrada y permita luego utilizar con eficiencia y eficacia uno de sus recursos más importante: los transportes.

La recomendación es la definición de un proceso de contratación de transporte que dirija a la compañía a una reducción en las compras por lograr mejores tarifas y mayor productividad de la flota contratada.

La implementación de este nuevo proceso tiene como punto de partida un cambio en la planificación de las operaciones a nivel gerencial, a partir de la coordinación de reuniones S&OP (Sales & Operation Planning) donde los gerentes en su rol comercial-operativo comuniquen las necesidades en materia de transporte, generando de ésta manera el input al proceso de contrataciones.

A su vez se rediseña el proceso de control documental de transportes, con el objetivo de minimizar la probabilidad de sacar a viaje a un transportista que no cumpla con la normativa vigente.

Para cumplir con los nuevos procedimientos, se indica la estructura organizativa propuesta para el área de contratación de transportes y control documental.

En segunda instancia, fuera del alcance de este informe, se recomienda trabajar en la centralización de la gestión de transportes: algunas alternativas podrán modificar la actual asignación de vehículos por cliente, a una asignación regional para contra-restar la demanda estacional de nuestros negocios.

5 Alcance del Proyecto

5.1 Objetivos y su medición

En lo siguiente resumiremos los objetivos planteados y los indicadores a utilizar para su seguimiento y verificación de cumplimiento. Estos surgen del cuadro “Marco Lógico” adjunto en el Anexo 5.A:

Objetivos	Indicadores
Incrementar la rotación de la flota dedicada	<p>Métrica1: Entregas realizadas por día (local - distribución)</p> <p>Métrica2: Viajes promedio por vehículo dedicado (local-punto a punto)</p> <p>Métrica3: Km realizados por vehículo (larga distancia)</p>
Reducir los costos de transporte (tarifas de compra)	<p>Métrica1: Costo de transporte x viaje (local)</p> <p>Métrica2: Costo de transporte x km (larga distancia)</p> <p><i>*Se define como local los viajes realizados de menos de 200 Km</i></p>
Estandarización del proceso de contratación de transportes	<p>Flujograma del proceso a definir</p> <p>Capacitación realizada sobre el proceso</p>
Estandarización del proceso de control documental de transportes	<p>Flujograma del proceso a definir</p> <p>Capacitación realizada sobre el proceso</p>

Cuadro de objetivos y métricas definidas para cada uno de ellos.

5.2 Principales entregables

Además del diagnóstico sobre el nivel de integración logística, en el anexo 5.B se detalla el proceso de contratación de transportes y control documental propuestos.

Este proceso unificado tiene un input muy importante: la demanda de contratación que surge de una reunión S&OP.

Nuestra propuesta es implementar una reunión semanal donde cada gerente desde su rol comercial exponga brevemente el plan de ventas y luego desde su rol de operaciones resuma las necesidades de transporte y el nivel de ocupación de la flota que tiene asignada. A partir de las necesidades que no pueden cubrirse con transportes de otra gerencia, nace la demanda para el proceso de contratación.

Este es el proceso a lograr a partir de la implementación de este tipo de reuniones.

5.3 Supuestos y Restricciones

El proyecto se llevará a cabo dado los siguientes **supuestos y restricciones**:

- Se contará con un nuevo recurso disponible para la tarea de contrataciones. El mismo dependerá directamente del presidente.
- La planificación de la demanda será calculada durante las reuniones semanales de SOP.
- La estacionalidad del mercado permite la utilización de flota ociosa.
- Existe compatibilidad entre la flota disponible lo que favorece la contratación interna.
- El presupuesto asignado es suficiente y no se deberán solicitar adicionales
- El sistema de asignación de flota está utilizado con una eficiencia del 97%.

Restricciones:

- El equipo de proyecto tiene una disponibilidad del 50% - 4 hs. por día.
- La implementación del proyecto es el 1° de Octubre.
- La capacitación del personal (jefes de operaciones) deberá realizarse antes del 25 de septiembre.

6 Plan de Trabajo

6.1 Cronograma de tareas

Tarea	Tiempo (semanas)																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Relevamiento situación actual	4	■	■	■	■															
Presentación propuestas	1					■														
Definición perfil Jefe de Contrataciones	1						■													
Proceso de búsqueda, entrevistas e ingreso	8							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Diseño proceso contrataciones	4							■	■	■	■									
Diseño proceso control documental	4							■	■	■	■									
Capacitación gerencial	1											■								
Capacitación operativa contrataciones	1																		■	
Capacitación operativa control documental	1																			■
Parametrización sistema de control documental y testeo	3																			
Comunicación interna	1																			■
Comunicación a transportistas	1																			■
Implementación	1																			■

6.2 Presupuesto

Respecto del presupuesto necesario para la implementación, el proyecto requiere el ingreso de un Responsable de Contrataciones.

- Costo estimado contratación de una consultora (Salario acordado x1,5)
- Costo empresa mensual: \$40.000 (Salario mensual bruto \$23.000)
- Costo de transporte mensual (tercerizado): \$3.000.000
- Representación costo recurso adicional sobre costo de transporte: 1,3%

Esto nos indica que el objetivo de esta reingeniería es viable, en cuanto a presupuesto, en dos caminos diferentes.

1º El volumen de contratación, al ser mayor la oferta por contar con la visibilidad de todas las necesidades de la empresa, nos permite mejorar la propuesta económica y obtener mejores resultados.

2º Con los proveedores ya contratados, mejorándoles la rotación incorporándolos a todas las operaciones, también es posible mejorar la tarifa ofrecida para obtener los recursos necesarios.

También se pensó en incorporar a la función de este Referente de Contrataciones, el control documental de toda la Flota Actual de la empresa.

Sumando el actual recurso que tiene la Empresa para tal fin. El objetivo es sumar tareas afines y aprovechar al máximo ambos recursos.

7 Organización del Proyecto

7.1 Estructuras, roles y responsabilidades

En el anexo 7.A pueden observar el organigrama actual y el propuesto para la implementación del proyecto.

En la propuesta se observa un referente para llevar adelante el proceso de contratación, entendemos que esta figura debe responder en forma directa a la presidencia ya que maneja las compras operativas de la compañía. Será responsable por la gestión de contratación, seguimiento de tarifas y control documental de transportes.

En lo siguiente se detalla la experiencia y competencias recomendadas:

- **Experiencia:** Experiencia de al menos 3 años en el rubro de transporte nacional, preferentemente con cartera de transportistas.
- **Negociación:** Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación, planificando acciones para negociar los mejores acuerdos.
- **Pensamiento analítico y estratégico:** Capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes y la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta.
- **Proactividad:** Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.
- **Autocontrol:** Capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros.

7.2 Planes de Entrenamiento

Uno de los pilares de la integración logística es el personal. Por ello es de vital importancia para el éxito del proyecto capacitar al equipo de trabajo sobre los nuevos procedimientos y lograr convencerlos sobre los beneficios de su implementación.

El cronograma de capacitación se iniciará sobre la gerencia al nivel de detalle mostrado en los flujogramas de proceso adjunto.

Luego, una vez definido y aprobado el organigrama, se capacitará a nivel operativo con mayor detalle sobre los procedimientos de trabajo.

Una vez realizadas las capacitaciones, se realizará una comunicación a los transportistas: formal por escrito y luego telefónica o personal dependiendo de la importancia estratégica del proveedor de transportes. Se les informará sobre su nuevo contacto para tratar temas de tarifas, alta o baja de vehículos y choferes para los servicios de la compañía. También se les comunicará sobre la implementación del control centralizado de documentación y los contactos de la compañía.

8 Conclusiones / condiciones de éxito

Este proyecto es solo el inicio de un camino que busca como objetivo final, la integración logística de la compañía. Lo cual permitirá que sus procesos sean más eficientes, se mejore el nivel de servicio y se maximicen los resultados.

Todo esto a partir de la planificación conjunta de transportes, uno de los recursos más importantes de la compañía, y la unificación de procesos, en este caso, el proceso de contratación de transportes y control documental.

Los resultados del análisis indican que los atributos de RRHH, toma de decisiones, productividad y alcance son los de menor nivel.

Con las acciones planteadas, tendremos impacto en RRHH a partir de la mejora en la comunicación interna que lograremos tanto con las reuniones S&OP como con la unificación de procesos. La nueva información a obtener nos dará datos para la Evaluación de decisiones. Uno de los objetivos planteados impacta directamente sobre la Productividad de la flota de vehículos. Respecto del alcance, a partir de la nueva figura de Jefe de Contrataciones se podrá trabajar incluyendo a los proveedores de transporte más importantes aumentando de esta manera el Alcance de la red logística.

A su vez, también tendremos impacto sobre el atributo de Sistemas con la implementación del módulo de control de documentación que no está operativo hoy día, incluyendo este proceso de control dentro de los sistemas de la compañía.

Para el éxito del proyecto, será vital el convencimiento de la presidencia y su primera línea de gerentes. A su vez, la productividad de la flota dependerá no solo de la gestión operativa sino de obtener negocios con estacionalidades diferentes y tipos de vehículo compatibles entre sí.

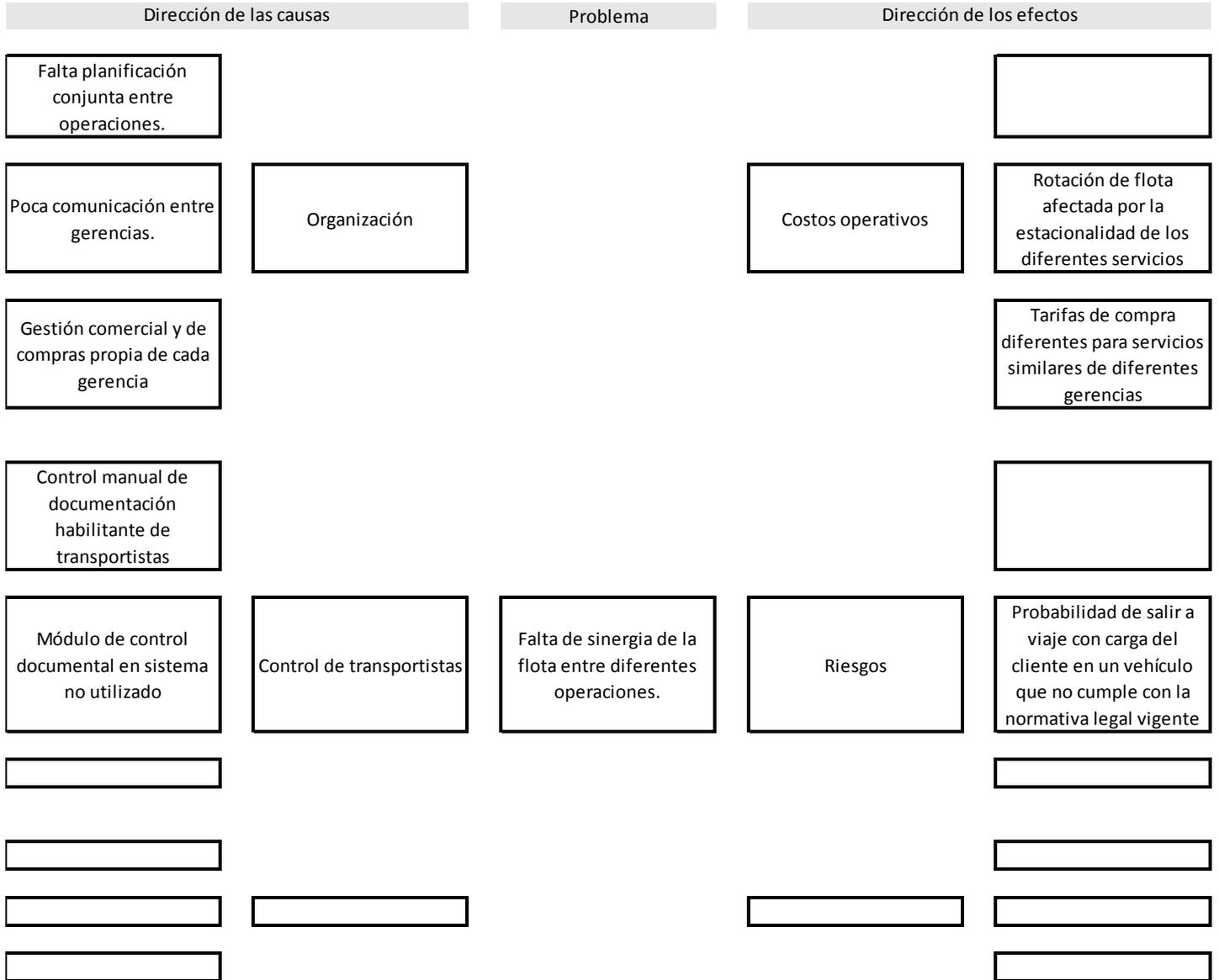
9 Anexos

Anexo 3.A – Matriz de integración logística: Atributos y definición de cada nivel de integración

Atributo	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
RRHH	Directivas unilaterales, bajo grado de planificación.	Reuniones informales de S&OP. Cronograma de evaluaciones de desempeño.	Reuniones consolidadas de S&OP, rutinarias. Análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño y seguimiento de acciones.
Evaluación de las decisiones	Se toman decisiones sobre necesidades específicas, sin medir su impacto de manera más amplia.	Se evalúan las decisiones a tomar, pero no se valida el impacto real.	Se evalúan los resultados de cada una de las alternativas que podrían implementarse, tanto desde lo económico-financiero, como su impacto en el servicio al cliente. Se miden riesgos y sensibilidad.
Sistemas	No existe un proceso de registro de información unificado. Cada área utiliza sus recursos para dicho fin.	Se cuenta con sistemas pero no integrados. Se utilizan planillas por fuera de los sistemas. No hay trazabilidad completa.	Se cuenta con un sistema informático o conjunto de sistemas integrados, con datos confiables, con controles adecuados para los procesos definidos.
Procesos	No se tienen procesos estandarizados.	Se cuenta con procesos estandarizados y documentados.	Se tienen procesos estandarizados, documentados y comunicados.
Productividad	No se mide el proceso. No se registran reclamos de clientes.	Se tienen indicadores sobre puntos críticos del proceso.	Se trabaja a partir de las mediciones con planes de acción integrales, se siguen los planes, se miden los resultados y se trabaja a partir de los mismos.
Estrategia	No existe estrategia.	Existe una estrategia global, pero no comunicada.	Existe una estrategia global, conocida por toda la organización.
Alcance	Se limita a conocer la demanda. Sin control de capacidad.	Alcanza factores internos relativos a la red logística.	Está definido y comunicado. Considera factores internos y externos.

Anexo 5.A – Marco Lógico

- Del Problema

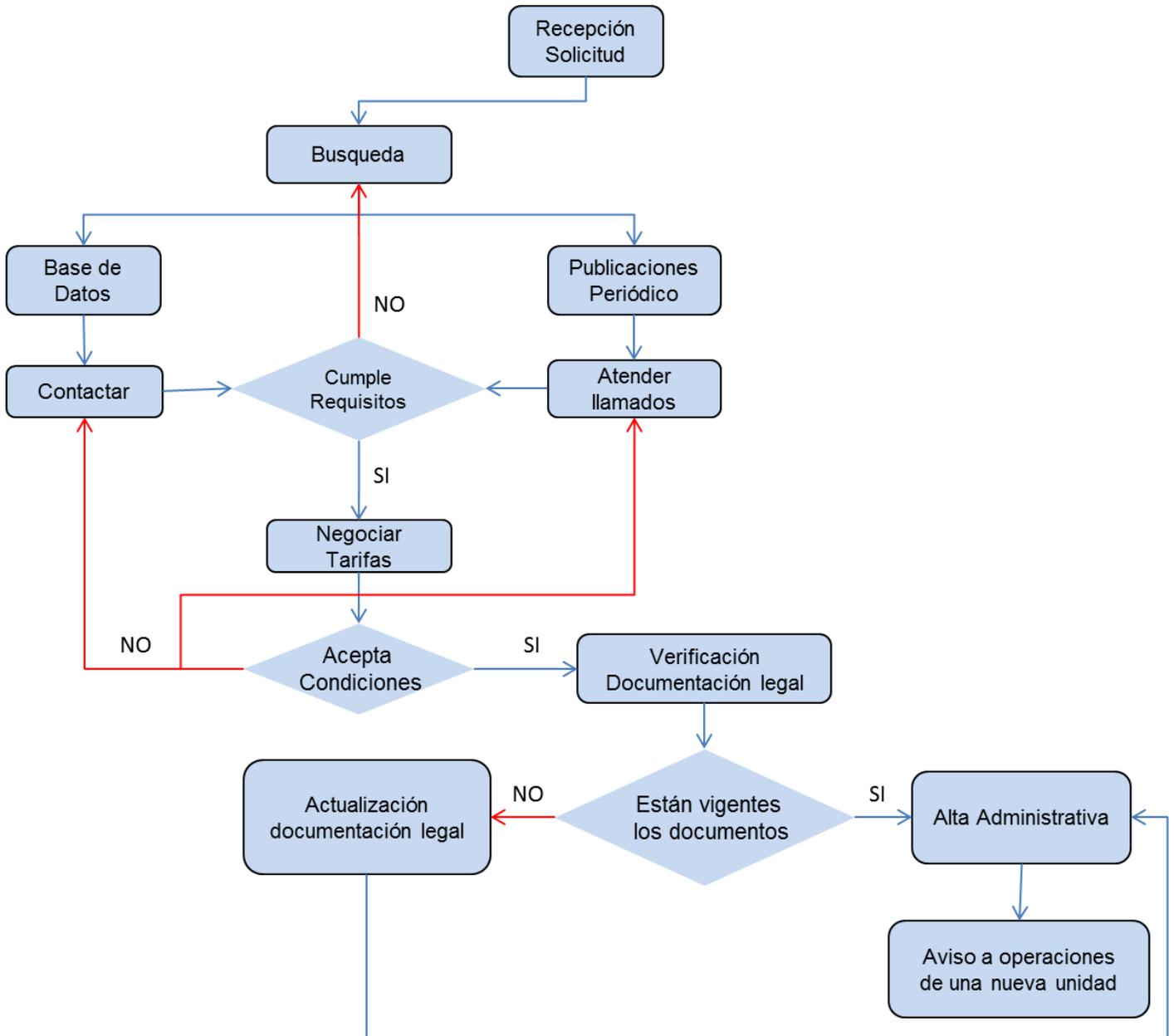


- Del Objetivo

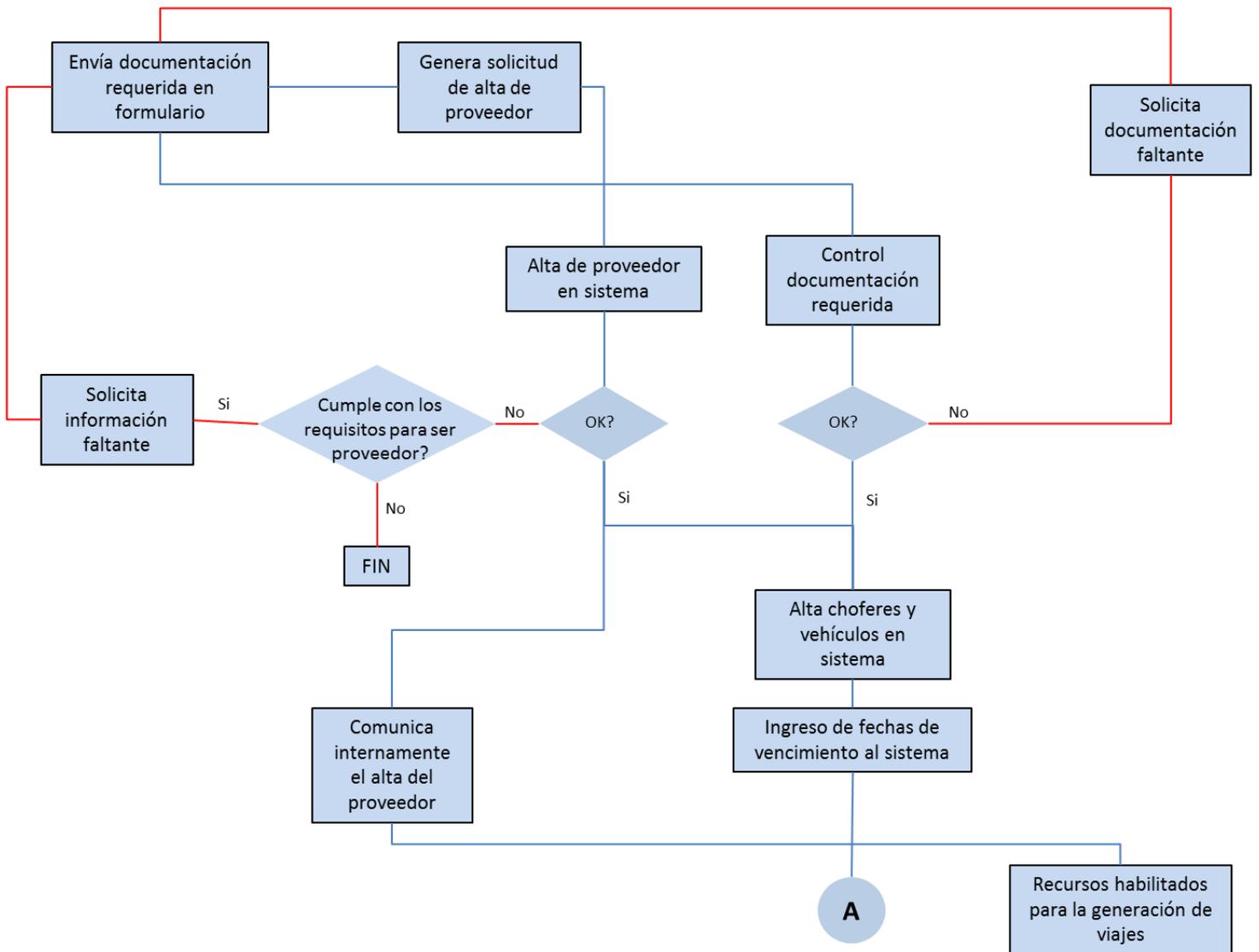
Relaciones Medio-Fin		Objetivo	Relaciones Medio-Fin	
Reunión semanal S&OP				
Reunión semanal S&OP	Organización		Costos operativos	Incrementar la rotación de la flota dedicada
Centralizar la gestión de contratación de transportes				Reducir los costos de transporte (tarifas de compra)
Centralizar el control documental de transportistas				
Utilizar el modulo de control de documentación del sistema	Control de transportistas	Planificar la gestión de recursos comunes entre operaciones, en forma conjunta	Riesgos	Minimizar la probabilidad de sacar a viaje a un transportista que no cumpla con la normativa vigente (bloquear por sistema el uso de estos transportistas)

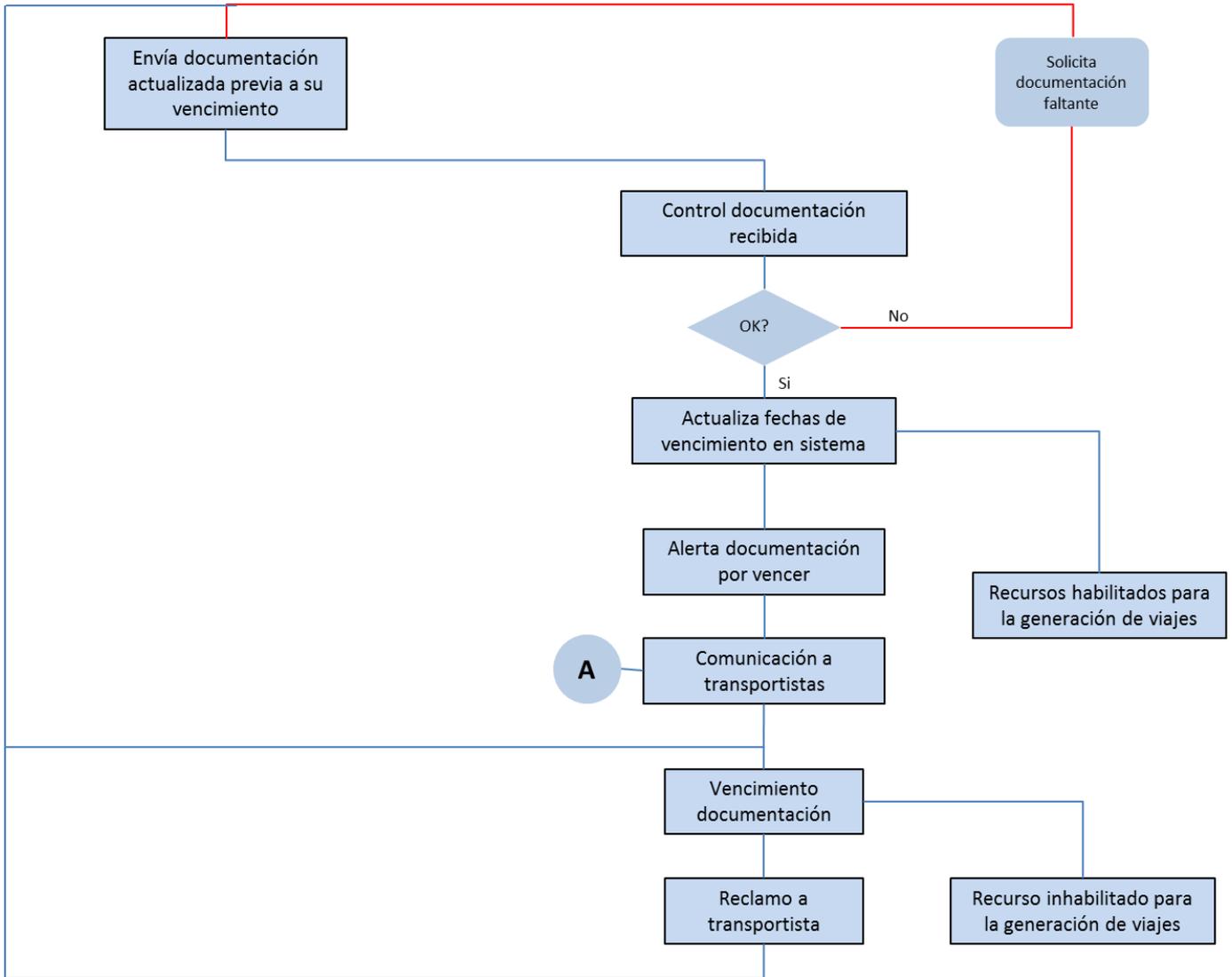
Anexo 5.B – Flujogramas de los procesos de contratación y control documental

Contratación



Control Documental





Anexo 7.A – Organigrama actual vs propuesto

