

CAPÍTULO 2

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

Como se comentó anteriormente los productos de AC viajan de Celaya Guanajuato hacia los distintos Porteos de la República Mexicana, para a su vez distribuirlos a cada una de las Representantes AC; sin embargo, hasta el momento no se cuenta con una uniformidad para hacer esta labor a pesar de ser la misma empresa, por ello surge la necesidad de homologar procedimientos en la recepción, almacenaje y entrega del producto. Luego entonces se tenía que generar un Manual que contuviera las políticas de la empresa y los procedimientos que sirviera como guía de lo que tenía que llevarse a cabo en todos los Porteos; es decir, la manera de trabajar de un porteo tiene que ser igual en Tijuana que en el Distrito Federal o en Chiapas. El manual tenía que ser elaborado tomando las mejores prácticas de los Porteos, y se eligió revisar las prácticas de los tres Porteos más grandes de la República Mexicana, con el fin de aprovechar toda la experiencia adquirida en su trayecto laboral y con ello estandarizar el sistema de Porteo.

La estandarización pretende resolver los problemas de control en almacenaje y distribución, el problema con los extravíos de producto, así como estandarizar los reportes que se tienen que generar para mejorar la productividad, hacer más eficientes los recursos y dar un mejor servicio ofreciendo una mayor velocidad de respuesta para las necesidades de todos sus clientes.

2.2 METODOLOGÍA.

Lo más importante para el éxito del proyecto fue tener una buena planeación, por lo que primero se estableció un plan de trabajo, decidiendo el lugar y las actividades a realizar con los responsables directos por actividad y cómo se comenzaría con el levantamiento de información. Para ello se realizó un Project Plan en el que se estableció el tiempo en el que se llevaría a cabo cada una de estas actividades, hacer reuniones para presentar avances, ajustes así como la presentación final y culminación del Proyecto.

Se estableció realizar las mismas actividades en los tres Porteos para la elaboración del trabajo, y en los tres se siguió la metodología que a continuación se describe.

➤ Organigrama.

Al estar en las instalaciones del Porteo nos entrevistamos directamente con el Director General, el cual ya estaba enterado del objetivo del trabajo y se procedió a explicarle la metodología de trabajo y se comenzó con solicitarle de favor nos permitiera ver el organigrama de la organización (Porteo). Revisando el organigrama se identificaron las áreas en que se encontraban divididas las actividades, como se mencionó anteriormente los tres Porteos realizan las mismas actividades pero tienen diferencias en la forma de hacerlo y desde el organigrama se podía apreciar esta situación. Dentro del organigrama se identificaron a los responsables correspondientes de cada área. El ubicar a los responsables de área era una parte muy importante del trabajo ya que no se pretendía saltarse ninguna línea de mando para que las personas no se sintieran agredidas o acusadas con la realización del proyecto.

➤ Curso de sensibilización.

Una vez identificados todos los responsables directos de las áreas de trabajo, se llevó a cabo con ellos un curso de sensibilización por ser los que estarían involucrados en el levantamiento de información, y la finalidad del curso era explicarles la situación del proyecto y hacerles ver la importancia que tenían dentro de la organización así como el valor que tendría su aportación al proyecto, por lo que tendrían que decirnos sus responsabilidades y actividades sin temor alguno a ser cuestionados o criticados. Para tener una mejor relación con ellos se hicieron dinámicas grupales en las que participamos todos y con ello se mostró el valor del trabajo en equipo, la importancia de estar bien organizados y que todos trabajemos con un sistema previamente establecido con reglas y lineamientos que sean la misma referencia para todos.

Después del curso de sensibilización se entrevistó a cada responsable de área y se le preguntó cuáles eran sus funciones y actividades que realizaba dentro y/o fuera de su área de responsabilidad ya que todas las personas se encuentran involucradas en diferentes actividades y en ocasiones tienen responsabilidades múltiples de diferentes áreas, se les preguntó a quién le reportaban cada una de sus actividades así como su alcance en su área de trabajo, es decir, hasta dónde era parte de sus responsabilidades y dónde ya era responsabilidad de otra persona.

Esto permitió identificar los procesos del Porteo, dónde comenzaba cada proceso, dónde terminaba y se conectaba con otro, si era cíclico, repetitivo o en ocasiones no se tenía bien definido su fin por tener varias bifurcaciones.

➤ Levantamiento de sistemas por área.

Con la información obtenida de las entrevistas, se analizó y se acomodó de forma sistemática y cronológica de tal forma que se pudieran realizar sistemas con diagramas de flujo. Cada uno de los sistemas se dividió en cuatro etapas: Planeación, Ejecución/Seguimiento, Reporte y Evaluación. Los datos se convirtieron en actividades que se acomodaron en una de las cuatro etapas, a su vez los sistemas se verificaron en piso; es decir, se hizo la revisión ocular y se dio el seguimiento paso a paso de todas las actividades descritas anteriormente por los responsables para validar por nosotros mismos la información obtenida.

➤ Validación de sistemas.

Una vez que se elaboraron los sistemas fueron revisados por los responsables del área. Se les explicó cómo fueron elaborados y como fueron conformados los diagramas de flujo, la simbología, los conectores, las actividades y el flujo a seguir por todo el diagrama de principio a fin. Si se presentaba alguna duda se explicaba con mayor detalle el contenido en los diagramas hasta no quedar duda alguna. Con la comprensión adecuada de los diagramas los mismos responsables de área indicaron las correcciones pertinentes si es que había alguna omisión o si alguna actividad no pertenecía al proceso, si estaba mal ubicada, si el responsable que mencionaba el diagrama para realizar la actividad estaba mal o si la información plasmada no era la correcta. Todas las correcciones también fueron verificadas ocularmente en piso validando si procedían o no los cambios en el diagrama y en caso de no proceder se les hacían ver a los responsables del área que el cambio que había indicado no procedía por no aplicarse en piso como lo mencionaba teóricamente. Ya con todas las correcciones elaboradas, los responsables del área revisaban nuevamente el diagrama y si ya no había más correcciones y estaban de acuerdo con el contenido procedían a firmar los sistemas estando conformes de lo que en ellos se describía.

➤ Generación de Macro-proceso.

La información obtenida de los Sistemas por área se revisó cuidadosamente para ubicar cada uno de los Sistemas dentro de todo el proceso del Porteo; es decir, identificar dónde comienza todo el proceso desde que llega información por parte de AC e identificar dónde termina todo éste proceso ya sea enviando mercancía de regreso o información para la conciliación.

Con lo anterior se llega a la elaboración del Macro-proceso, el cual relaciona todas las actividades de cada área de manera cronológica en un solo Proceso, y en él se puede observar la entrada ya sea de información, documentación o mercancía. También se observa el recorrido del flujo a través de todo el proceso y como pasa por todas las áreas del Porteo hasta la salida también de información, documentación o mercancía al final del mismo.

La elaboración del Macro-proceso ayudó a identificar los cruces en el flujo del proceso, permitió ver las idas y vueltas de un área a otra y muchas de ellas sin sentido, los reprocesos, así como actividades repetidas en una y otra área. Esto permitió ver los posibles pasos que se podían no hacer para obtener el mismo resultado que permitirían ahorrar tiempo, recursos y sobretodo determinar los controles que se establecerían para mejorar el servicio y también determinar en qué parte del Macro-proceso se colocarían, obteniendo una mejora en todos los procesos.

➤ Determinación de procedimientos a elaborar.

Al revisar el flujo de la operación y analizar los lugares donde se concentran el mayor número de actividades así como las actividades principales dentro del proceso y con ayuda del Macro-proceso se pudieron identificar cuatro grandes áreas en las que se desarrolla todo el proceso, las cuáles son:

- ❖ Arribo,
- ❖ Distribución,
- ❖ Almacén y
- ❖ Liquidación,

Las cuatro áreas anteriores se consideran las áreas torales de la operación del Porteo, pero adicionalmente por su importancia y trascendencia para el área de Transportación de AC se agregan dos sistemas más, que son:

- ❖ Siniestro (robo) y

❖ Premios.

Las dos áreas anteriores tienen trascendencia, en primera instancia Robos por la situación de robos al transporte de carga que se encuentra el país y de la cual AC es víctima con un importante número de eventos al año, y en segunda instancia el área de Premios es de suma importancia también para AC por ser una empresa que premia a sus Representantes de Ventas constantemente de acuerdo a ventas obtenidas y por promociones constantes en sus campañas.

Ya teniendo identificadas las cuatro áreas torales del proceso antes mencionadas y las dos áreas adicionales se tomó la decisión de elaborar los seis procedimientos que corresponden a cada una de esas áreas. Ya que los procesos de transportación son muchos y el tiempo con el que se contaba para la realización del proyecto era limitado se tenía que determinar el alcance del proyecto que se enfocaría en las áreas mencionadas.

➤ Elaboración de procedimientos.

Siguiendo el flujo de los Sistemas levantados se elaboraron los procedimientos bajo el formato que a continuación se describe con el siguiente contenido:

- Objetivo
 - Es el objetivo o fin común que tienen en conjunto todas las actividades dentro del procedimiento y que es en sí la esencia o la aportación que hacen al proceso en sí mismas.
- Alcance
 - Define dónde se desarrollan las actividades del proceso y las áreas involucradas, desde donde comienza y hasta dónde llega.
- Responsabilidades
 - Establece responsables con sus respectivas actividades ya sea informar, llevar o traer documentación o mercancía, verificar, elaborar reportes, manejar y/o controlar dichas actividades.
- Documentos Requeridos
 - Son los documentos que se requieren para poder desarrollar alguna actividad dentro del proceso y que seguramente es dependiente de alguna otra actividad de un proceso anterior.

- Instrucciones derivadas.
 - Son instrucciones específicas que generalmente se aplican para el llenado de formatos que se generan durante el proceso o para la realización de alguna actividad.
- Formatos derivados
 - Son todos los formatos que se generan durante el proceso, ya sean formatos de control, de relación o de reporte.
- Definiciones
 - En este apartado se definen todas las palabras que son de uso exclusivo del proceso y se pretende que queden claramente definidos para que el lector de los Procedimientos tenga la facilidad de entender el desarrollo del proceso con los términos utilizados en él.
- Desarrollo
 - Es el desarrollo del proceso donde se encuentran definidas cronológicamente todas las actividades que se realizan en el proceso y los responsables de desarrollarlas.
- Control de revisiones
 - Los Procedimientos no siempre serán llevados a cabo de la misma forma y será necesario hacer modificaciones, ya que por su naturaleza es muy susceptible a sufrir cambios para mejorar el proceso y en este apartado se lleva el control de revisiones que se haga al procedimiento.
- Anexos
 - En los anexos se colocan todos los documentos para consulta, que en algún momento se mencionan en el proceso pero que no son parte esencial del mismo para su desarrollo o que por su gran tamaño sea más factible consultarla como anexo.

➤ Validación de procedimientos.

Al igual que como se hizo con los sistemas, los procedimientos fueron revisados por los encargados de las áreas involucradas, tal como se menciona anteriormente se les explicó a detalle cada uno de los puntos contenidos en los procedimientos, cómo se llegó a su elaboración y conformación, y se resolvieron todas sus dudas para que los procedimientos fueran lo suficientemente claros para cualquier persona involucrada en el proceso. Por último firmaron estos procedimientos estando conformes con los mismos.

➤ Integración de Manual de Procedimientos.

Con la elaboración completa de los sistemas y de los procedimientos se integró el Manual de Políticas y Procedimientos del Porteo en estudio, el Manual contiene todas las áreas involucradas en el proceso; es decir, se integran todos los sistemas y todos los procedimientos así como sus anexos. Es aquí donde quedan plasmadas las políticas que establece Avon para sus Porteadores y las políticas internas del Porteo haciendo una mezcla de ambas para integrar una sola línea que rige el negocio de AC.

➤ Juntas de avance.

Al término de la elaboración completa de cada Manual de Porteador, se realizaron juntas de avance en las cuales se expusieron y revisaron los sistemas y procedimientos a todos los involucrados en el proyecto, se hizo un análisis del tiempo que se invirtió en la elaboración y conformación del Manual para con ello hacer evaluaciones del tiempo que había transcurrido y compararlo con el tiempo que se había proyectado para terminar el proyecto. Se expusieron los contratiempos y dificultades presentadas durante el desarrollo de proyecto y se propusieron soluciones para hacer las actividades de una manera más rápida y eficiente. Así mismo los demás involucrados dieron sus opiniones de los que les estaba pareciendo el proyecto y también propusieron actividades que deberían agregarse así como otras que parecían estar de más.

Al término de estas juntas se establecían nuevos objetivos enfocados hacia el mismo fin pero con un propósito más claro de los resultados que se pretendían obtener y se establecía la fecha de la siguiente junta de avances.

2.3 ALCANCE (Sistemas Levantados).

Como se menciona anteriormente el “Porteador” es el encargado de conducir o transportar de un lugar a otro los equipos o mercancías convenidos, es el responsable de recibir, almacenar

y transportar la mercancía de AC a los domicilios de cada una de las Representantes. Para lo cual sigue el proceso que se ilustra a continuación.

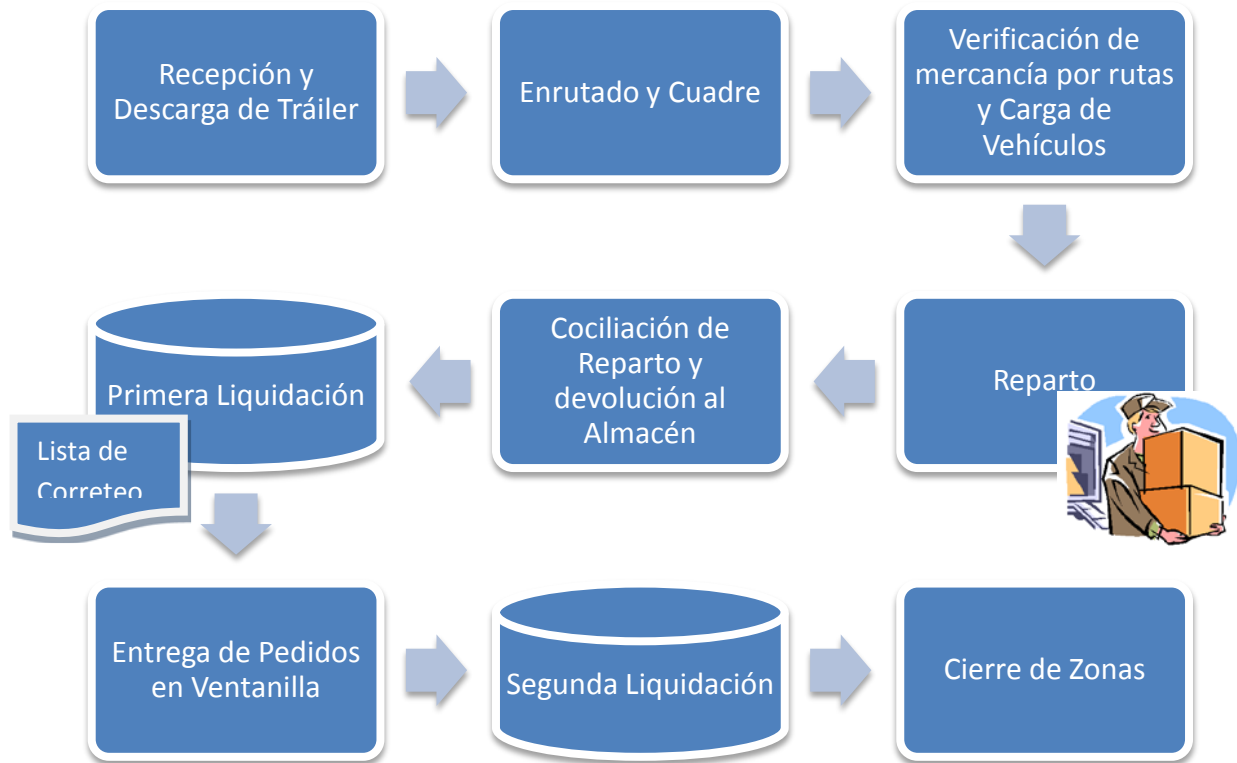


Diagrama II. 1

Dentro del proceso del Porteo hay muchas actividades; sin embargo, el diagrama II.1 muestra las actividades indispensables que están involucradas dentro de la Operación, así también se identificaron las mismas actividades para que se levantara el sistema de ellas, adicionalmente al tiempo que duraría el proyecto.

➤ Recepción y Descarga del Tráiler

- Como se mencionó anteriormente, la mercancía llega de Celaya en tráiler de carga y es descargada en el área designada para ello, previamente verifican que la carga venga perfectamente cerrada y sellada. En caso de cualquier anomalía es reportada a AC Celaya.

➤ Enrutado y Cuadre

- Conforme la mercancía es descargada va siendo acomodada en bahías por Zona y Ruta de reparto, para poder hacer esto cada una de las cajas tiene una etiqueta con los datos de las Representantes de ventas en el que incluye su dirección y en consecuencia la ruta correspondiente que le es previamente asignada a través del Sistema de Porteo de AC. Una vez que se termina la labor de acomodar las cajas por ruta (enrutado) se hace la verificación de pedidos (cuadre), lo cual implica revisar que estén completos y en caso de no estarlo se documenta en el reporte correspondiente. Ya terminado el cuadro se generan los manifiestos por ruta.

➤ Verificación de mercancía por rutas y Carga de vehículos

- La tripulación encargada de cada ruta revisa físicamente la mercancía y la contabiliza para verificar que las cantidades coincidan con lo que indica el manifiesto, estando conformes proceden a cargar la mercancía en su vehículo correspondiente.

➤ Reparto

- El reparto es uno de los sistemas más amplio, en él se da la entrega de los pedidos directamente a la Representante, para lo cual la Tripulación al llegar al domicilio correspondiente verifica: que el pedido corresponda a la Representante y esté completo, que la ficha de pago que recibe corresponda a la cantidad y al registro de la cuenta para hacer entrega del pedido y solicita la firma de quién recibe para validar su entrega. En caso de no entregar el pedido la Tripulación debe documentar el motivo de la no entrega y poner referencias del domicilio y/o de la persona que los atiende (razonamiento).

➤ Conciliación de Reparto y devolución al Almacén

- Al terminar el reparto la Tripulación debe conciliar los pedidos entregados con los pedidos en devolución y cuadrar su manifiesto y con ello pasan a revisión con un

supervisor para que dé su visto bueno. En el Almacén de devolución revisan los pedidos que no fueron entregados para verificar que no existan diferencias en el número de cajas que están entregando y les asignan un nuevo número de identificación con el cual son ingresados al Almacén.

➤ Primera liquidación.

- La información de los pedidos no entregados en reparto es capturada en el Sistema de Porteo de Avon Cosmetics y con ello se genera una lista de todas estas Representantes a la cual se le llama “Lista de Correteo”. De la misma forma son capturados los pedidos que fueron entregados y con esto se termina la Primera Liquidación en el Porteo de AC.

➤ Entrega de mercancía en ventanilla

- Los pedidos que no se entregaron en reparto y que se ingresaron al Almacén de devolución permanecen un promedio de siete días, dando oportunidad a las Representantes que no pudieron recibir su pedido a que acudan por él a las instalaciones del Porteo. En la entrega en Ventanilla el personal a cargo entrega los pedidos verificando que el pedido corresponda a la Representante y este completo, que la ficha de pago que recibe corresponda a la cantidad y al registro de la cuenta para hacer entrega del pedido y solicita la firma de quién recibe para validar su entrega.

➤ Segunda liquidación.

- Con la información de los pedidos que fueron entregados en ventanilla se capturan los datos de las Representantes en el Sistema de Porteo de AC y se genera a lo que se le llama segunda liquidación.

➤ Cierre de Zonas.

- Al término del tiempo de estadía de la mercancía dentro del Almacén de devolución se hace la cancelación definitiva en el Sistema de Porteo de todos los

pedidos que no fueron entregados. Con esta información se realiza el cuadro físico de la mercancía para verificar que no existan diferencias y esta mercancía pasa a otra área en dónde ahora se denomina devolución muerta, y queda en espera de ser devuelta de regreso a las instalaciones correspondientes en Celaya.

El proceso en sí termina con el Cierre de Zonas pero existe dos sistemas periféricos que giran en torno de todo el proceso y que por su importancia se decidió tratarlos como sistemas independientes, los cuales son:

➤ Entrega de premios.

- Como ya se mencionó brevemente, AC por ser una empresa que premia a sus Representantes de Ventas constantemente ya sea por ventas obtenidas y/o por promociones constantes que realiza en sus campañas, debe tener un control exhaustivo de todos los premios que entrega y el Porteo desempeña un papel en extremo importante ya que es el que entrega los premios y retroalimenta de información a Avon del status de los mismos ya que en ocasiones los premios no pueden ser entregados por diversos factores. Es así entonces, que el Porteo debe controlar la información de los premios desde que es emitida por AC hasta la liquidación de los mismos y de la misma forma debe controlar los premios físicamente desde su arribo hasta su entrega a las Representantes o hasta su devolución por no haberlos podido entregar.

➤ Siniestros.

- Los siniestros a los que la mercancía de AC está expuesta son diversos, entre los cuales se encuentran robo/asalto, choque, inundación, incendio, terremoto, volcadura, entre otros. En este caso en particular nos referimos al siniestro Robo/Asalto que es uno de los más frecuentes, no solo para AC sino en general para toda el área de transporte de carga. Los asaltos se dan en Reparto cuando la Tripulación se encuentra en la labor de entrega de pedidos, es ahí cuando son víctimas de los asaltantes y despojados de la mercancía, después del atraco la Tripulación tiene que reportarse a las instalaciones para detectar los pedidos robados y elaborar el Aviso de Robo correspondiente solicitando el resurtido de dichos pedidos. Con el monto de los pedidos robados la Tripulación acude al

ministerio público a levantar el Acta de Robo para después hacer la certificación correspondiente y hacer llegar el Acta Certificada a AC.

2.4 PROGRAMA DE TRABAJO.

Desde el comienzo del proyecto se elaboró un plan de trabajo bien estructurado a través de un Diagrama de Gantt, en el cual se estableció cronológicamente el tiempo de realización de todo el proyecto, desde su inicio hasta la culminación del mismo, y se fue plasmando el avance real de las actividades y se estuvo comparando contra el proyectado para hacer los ajustes necesarios.

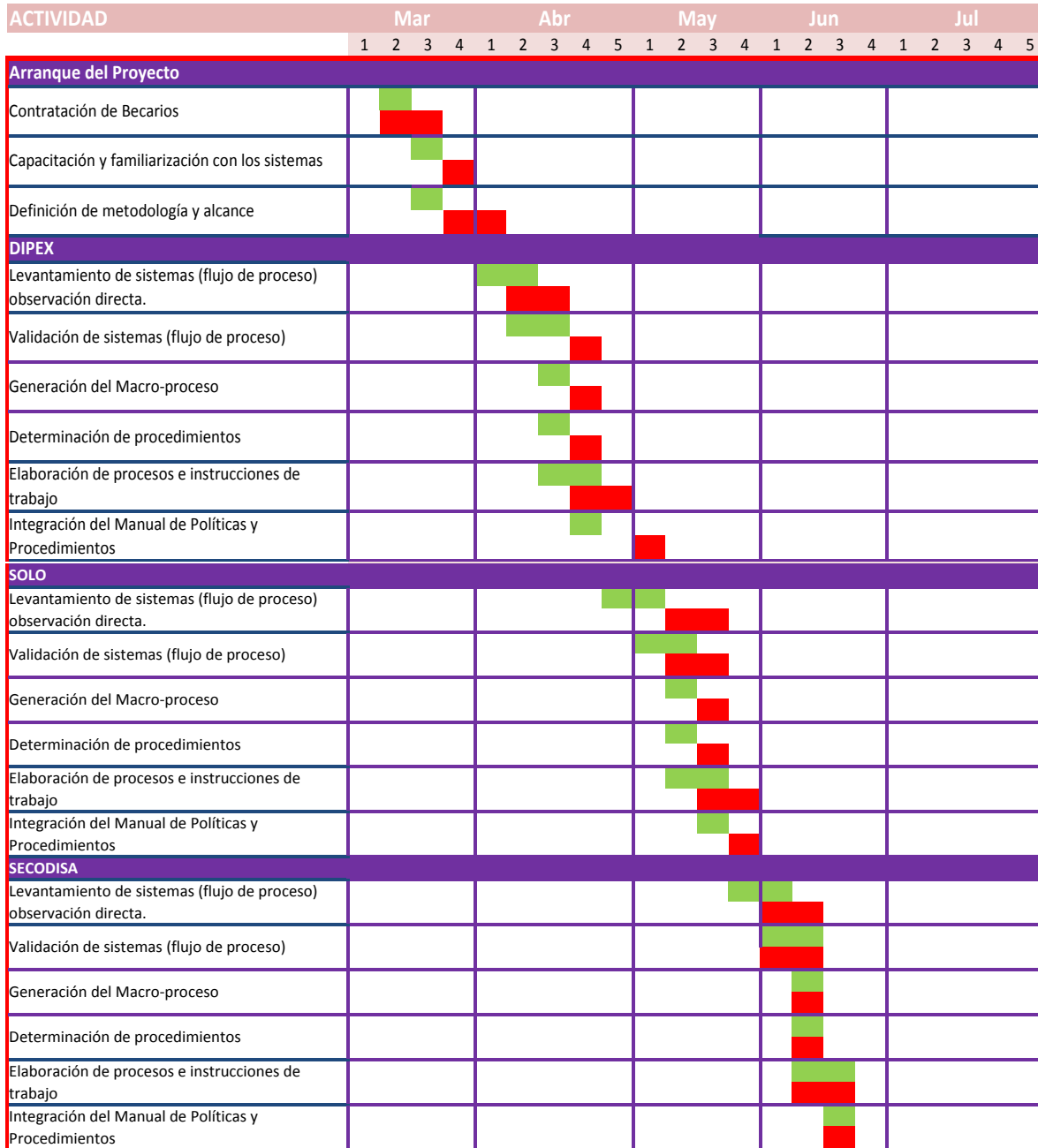


Diagrama II.2

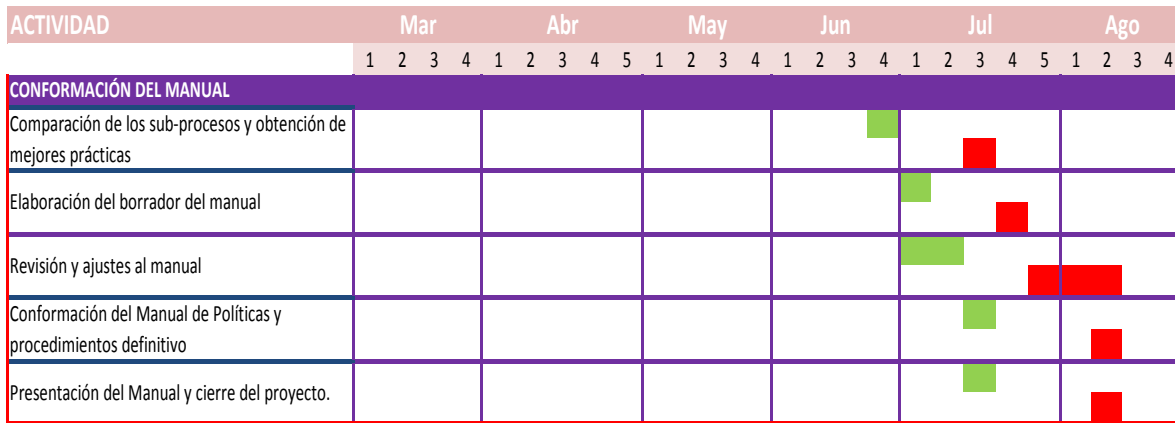


Diagrama II.3

El diagrama II.2 muestra la proyección inicial, en color verde, del tiempo en el que se tenía estimado realizar el proyecto junto con una comparación del tiempo real que se le invirtió la cual aparece en color rojo, el periodo de trabajo abarcaba del mes de marzo al mes de julio; sin embargo, se tuvo un desfase desde el inicio del proyecto con cada una de las actividades, esto se debió a que la curva de aprendizaje para llevar a cabo el levantamiento de sistemas, la elaboración de los procedimientos y la conformación de manuales fue un poco lenta, pero al tener pleno conocimiento del proceso e identificación de las actividades específicas a elaborar se logró alinearse al tiempo proyectado en el tercer mes de trabajo.

El diagrama II.3 contiene la proyección estimada de presentación de los resultados y la conformación del Manual definitivo, identificados con los mismos colores que en el diagrama II.1, pero igualmente de complicado fue llegar a una buena conclusión del proyecto y a su vez poder reunir a todos los involucrados para revisar el Manual de Políticas y Procedimientos definitivo para que dieran el visto bueno del mismo.

2.5 ETAPAS DEL PROYECTO

El proyecto se realizó en las siguientes etapas:

➤ Arranque del Proyecto.

En el arranque del Proyecto se realizó la conformación del equipo de trabajo, para el cual se necesitó de personas dedicadas de tiempo completo al desarrollo del mismo, y por esto se contratan dos becarios que se enfocarían a llevar a buen término este proyecto, para lo cual se incorporó al equipo un experto en Políticas y Procedimientos, en el levantamiento de sistemas y metodologías para obtención de datos. A su vez el proyecto estuvo bajo el cargo directo de un líder de proyecto que llevó la pauta de las acciones que se deberían llevar a cabo y verificó la proyección contra los resultados para continuar o hacer los ajustes necesarios.

El experto en políticas y procedimientos nos capacitó para la elaboración de los sistemas, para la elaboración de las políticas y de todo lo relativo a procesos junto con sus respectivos diagramas.

En reuniones previas al inicio del proyecto se mostró la metodología a seguir, misma que se detalló anteriormente, y se determinó el tiempo que debería durar el proyecto, por lo tanto se definieron cuáles eran las situaciones más importantes para ser documentadas y con ello se estableció el alcance del proyecto, es decir hasta dónde llegaríamos.

Para realizar el proyecto era necesario estar directamente en el sitio dónde se llevaban a cabo todas las actividades y al ser tres los porteos que participarían mostrando sus mejores prácticas se tenía que estar en los tres Porteos, por lo que se estableció un tiempo de estancia en cada uno de ellos y el primero sería Dipex. Así también la base de toda la operación del proyecto se estableció en Dipex, asignando un lugar exclusivo para trabajar en el Proyecto, en el que se harían todas las revisiones de avances, se aclararían dudas y se definiría la forma de trabajar las cosas en piso.

➤ Levantamiento de Procesos Dipex (Distribuidora Integral Personalizada Express).

Al ser Dipex el primer Porteo en el que se trabajó fue dónde se experimentó cómo se debían hacer las cosas, prácticamente fue donde se generó todo el conocimiento para la elaboración de sistemas, procesos y la documentación de políticas.

Esto nos llevó a retrasarnos conforme a lo programado casi un mes; sin embargo, se aprovechó el conocimiento adquirido para identificar cuáles eran las actividades que requerirían más tiempo, se evaluó la manera de hacer más rápido las cosas, se tomó nota de las dificultades que se encontraron y se hizo un proceso virtual de cómo se llevaron a cabo las actividades para a su vez identificar los propios cuellos de botella del proyecto y con esto poder corregirlos y agilizar la realización del mismo.

Los principales problemas en esta etapa del proyecto fueron la falta de práctica en la elaboración de sistemas, procedimientos, así como el desconocimiento en los términos que se utilizan y la correcta aplicación de ellos.

Un factor muy importante fue la falta de acercamiento con las personas involucradas en el proceso, ya que en esta primera parte no se dio desde el principio el curso de sensibilización para hacerles ver a las personas que no estábamos para juzgarlos, por lo que su comportamiento fue reacio y no se podía obtener toda la información que se necesitaba y sobretodo que fuera información confiable. Esto se solucionó con la intervención del Director en el curso de sensibilización que se dio posteriormente. Una vez que las personas tuvieron claro cuál era el propósito del proyecto y la importancia de su participación en el mismo se terminó con éxito el trabajo realizado en Dipex.

➤ Levantamiento de Procesos Solo (Soluciones Óptimas en Logística).

Al terminar de trabajar en Dipex se hizo una reunión en la que se explicó cuál fue el progreso del proyecto, se expusieron los problemas pero aún no se dio ningún resultado, y se comenzó con el siguiente Porteo (Solo) con dos semanas después de lo programado.

Aquí se llevó el curso de sensibilización en tiempo y forma y se hizo mayor énfasis en la importancia de la participación de todos para el éxito del proyecto, lo cual facilitó la obtención de información y una mejor armonía entre el personal y nosotros. Los sistemas se realizaron con mayor prontitud igualmente que los procesos y la conformación del manual pero al mismo tiempo la experiencia adquirida anteriormente hizo que todos estos tuvieran una mejor calidad por lo que el tiempo de realización fue casi el mismo que en Dipex pero aun así se continuó con el retraso. Aquí prácticamente no se tuvieron problemas significativos solo se adquirió mayor práctica en el levantamiento de procesos.

➤ Levantamiento de Procesos Secodisa (Servicios Corporativos de Distribución SA).

Nuevamente se hizo la reunión para informar avances solo que esta vez fue una reunión más rápida ya que como se mencionó anteriormente no hubo problemas para que fueran mencionados solamente se estableció la fecha para empezar a trabajar en el tercer y último Porteo.

En Secodisa se comenzó con una semana de retraso conforme a lo programado; sin embargo en esta ocasión se pudo recuperar el tiempo y se llegó a un avance tal que se empataron las actividades conforme a la programación esto debido a que la práctica y experiencia adquirida en los dos porteos anteriores permitieron realizar el curso de sensibilización, el levantamiento de sistemas y la elaboración de procesos de manera muy rápida y correcta. En este último Porteo no se tuvo dificultad alguna para realizar el trabajo lo que permitió terminar en tiempo y forma todas las actividades y estar al día con el programa que se estableció desde la planeación del proyecto.

➤ Conformación del Manual de Políticas y Procedimientos de AC.

Para llevar a cabo la conformación del Manual definitivo se llevaron a cabo varias actividades, las cuales se describen a continuación:

- Taller de Mejores prácticas.

El taller tuvo como finalidad hacer un comparativo de procesos de los tres Porteos y extraer de cada uno de ellos: las mejores prácticas, los formatos, bases de datos y sistemas de control, y de todo lo anterior se tenía que establecer la línea a seguir en el nuevo Manual. Para esto se revisó cada uno de los procesos de los tres Porteos y con el trabajo en conjunto entre los Gerentes de los Porteos y los Asesores de Transportación de AC se hizo la selección de las mejores prácticas de cada uno de ellos, los cuales quedarían establecidos como parte de los procesos definitivos.

- Borrador del Manual.

El taller de mejores prácticas permitió obtener un Manual base, que sería el borrador del Manual definitivo, este Manual se conformó de los procesos que fueron seleccionados como los que tenían las mejores prácticas o las mezclas de varias de ellas.

- 2 Sesiones de revisión.

Se envió mediante correo electrónico el borrador del Manual a los Tres Porteos y a AC para que fuera revisado en su totalidad e hicieran sus anotaciones respectivas, ya sea comentarios, sugerencias o correcciones. Junto con el e-mail se hizo una convocatoria para hacer una revisión de todas las anotaciones de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. En la reunión se revisó el Manual proceso por proceso, se discutieron diferentes puntos de vista, se hicieron correcciones y adaptaciones y en algunas ocasiones fue difícil llegar a un acuerdo en aspectos muy específicos, lo que llevó a que la sesión de revisión no terminara en un solo día y se extendió a un segundo día. En el segundo día después de una intensa intervención por parte de todo el equipo se llegó a un consenso final en todos los procesos, lo cual permitió llegar a poder obtener un Manual definitivo con las aportaciones, correcciones y mejoras de todos.

- Presentación del Manual.

Derivado del trabajo de las dos sesiones de revisión, se conformó el Manual de Políticas y Procedimientos definitivo, el cual fue presentado en las instalaciones de AC ante los Asesores de Transportación AC, Gerente de Transportación AC, Director de Fullfilment AC, y los dueños y Gerentes de los tres Porteos.