

**Plan de Mejora para la Reducción de Tiempos en la Concesión de Viáticos en la
Empresa Lactalis Colombia**

Luis Alejandro G. Lozano

Negocios Internacionales, Universidad Santo Tomás

Plan de Mejora, Opción de Grado II

Prof. Fabio Bastidas

28 de Mayo del 2023

**Plan de Mejora para la Reducción de Tiempos en la Concesión de Viáticos en la
Empresa Lactalis Colombia**

Luis Alejandro G. Lozano

Prof. Fabio Bastidas

Administración de Ventas

Facultad de Negocios Internacionales, Universidad Santo Tomás

Bogotá 2023

Resumen

En el presente plan de mejora se evaluará el proceso de concesión de viáticos para desarrolladores o fuerza de venta, enfocado en el área de administración de ventas en tiempos de entrega, formatos de solicitud y conceptos, debido a que es donde se presentan las más grandes ventajas y desventajas en el cargo.

Este plan de mejora tiene como orden la especificación de las diferentes áreas de la empresa y la función que cumple el practicante en el cargo de soporte comercial llevando a cabo el proceso de concesión de viáticos para empleados basados en uno de los principios de la teoría clásica de la administración de Henri Fayol y así dar soluciones acertadas y oportunas a los retrasos generados por control y gestión. Además, se explican los diferentes formatos que se deben diligenciar y requerimientos para proceder con la solicitud formalmente.

Agradecimientos

Primeramente, gracias totales a mi familia, mamá, papá, hermanos, tías y primos, quienes me han acompañado en toda mi carrera académica y mis logros, y que han sido de tanto apoyo en mis proyectos de vida.

Agradecimiento profundo a mis profesores, quienes han sido excelentes en su labor, transmitiendo sus conocimientos. Permitiéndome un desarrollo de valores humanista, héticos, críticos, morales y sociales, los cuales forman parte fundamental de los pilares de la Universidad Santo Tomás.

A mis amigo y compañeros de universidad, Alejandra, Melisa, Mariana, Maleja y quienes hicieron de mi experiencia académica, grata. En el intercambio internacional realizado en la Universidad de Salamanca, España a Ilaria, Alessia, Ottavia, Stefano y Matías, quienes convivieron conmigo, gracias por tantas risas y compartir logros, tener objetivos en común y poder llevarlos a cabo, muchas gracias a todos por formar parte de este proceso.

Finalmente, y no menos importante a la Universidad Santo Tomás por darme la oportunidad de crecer en tan prestigiosa institución, como persona y brindarme los espacios adecuados para mi desarrollo profesional.

Introducción

Los viáticos son sumas de dinero que son transferidas a trabajadores por conceptos de viajes o cumplimientos de funciones fuera del área de trabajo habitual. En los viáticos son reconocidos generalmente gastos de transporte, manutención y alojamientos de los cuales el trabajador dispone para poder operar.

Este recurso es de suma importancia para la operatividad de la empresa y sus desarrolladores ya que, permite el desplazamiento y el desarrollo de actividades fundamentales para la adquisición de nuevos clientes, fidelización y fuerza de venta en general.

En el transcurso de la practica profesional se pudo evidenciar:

- Retrasos en la consignación de viáticos
- Personal sin conocimiento del proceso de solicitud
- Errores en el diligenciamiento de los formatos
- Falta de autorización por parte de los jefes directos
- Acumulación de trabajo en el área por saturación de documentación enviada

Por los puntos anteriormente mencionados, la consignación de viáticos se ve retrasada semanalmente, generando así poca fidelidad a la empresa con respecto a sus clientes, retraso en pedidos y perdida de nuevas oportunidades.

Para mejorar este proceso se propone la implementación de capacitaciones periódicamente, tiempos de entrega estimados, envío de la información ordenada y procesos adicionales como el envío de autorizaciones individuales.

Índice

Resumen.....	3
Agradecimientos.....	4
Introducción	5
1. Láctalis.....	7
1.1 Aspectos generales.....	7
1.1.1 Misión	7
1.1.2 Visión.....	8
1.1.3 Ubicación geográfica	8
1.1.4 Estructura Organizativa	9
1.1.5 Soporte comercial, administración de ventas	9
1.1.6 Análisis DOFA.....	10
2.1 Planteamiento Central del Informe	11
2.2 Importancia, limitaciones y alcance.....	13
2.3 Objetivo general	13
2.3.1 Objetivos específicos	14
3.1 Propuesta de mejora	14
3.2 Programación de actividades	17
3.2.1 Ciclo 1	18
3.2.1 Ciclo 2.....	18
3.2.1 Ciclo 3.....	18
3.3 Conclusiones.....	19
3.4 Bibliografía	20

1. Láctalis

1.1 Aspectos generales

El Grupo Lactalis, como líder mundial en productos lácteos, está presente en todas las categorías de este mercado con el objetivo de cumplir su misión y “ofrecer al mundo lo mejor de la leche”. Guiado por sus valores de ambición, compromiso y sencillez, el Grupo Lactalis se ha convertido en el primer productor de quesos del mundo y en el líder europeo de leche de consumo, mantequillas y natas. Además, es un actor importante en las categorías de productos lácteos refrigerados e ingredientes, así como en productos para restauración. El Grupo tiene una presencia cada vez mayor en los segmentos de alimentación infantil y nutrición clínica. (*Grupo Lactalis, 2023*)

1.1.1 Misión

Alcanzar y mantener un claro liderazgo en el campo de la calidad al tener en nuestra empresa Parmalat un equipo de trabajo calificado que brinde el soporte técnico y humano necesario con un alto nivel de compromiso y competencia para constituir los estándares requeridos que permitan garantizar el cumplimiento de nuestra producción y seguridad alimentaria con altos índices de calidad. Como una fuerza laboral sólida, nos planteamos metas y objetivos desafiantes a la calidad, los cuales se logran con éxito gracias al capital humano comprometido, competente y dedicado que posee la gerencia de aseguramiento alimenticio a nivel nacional. (*Grupo Lactalis, 2023*)

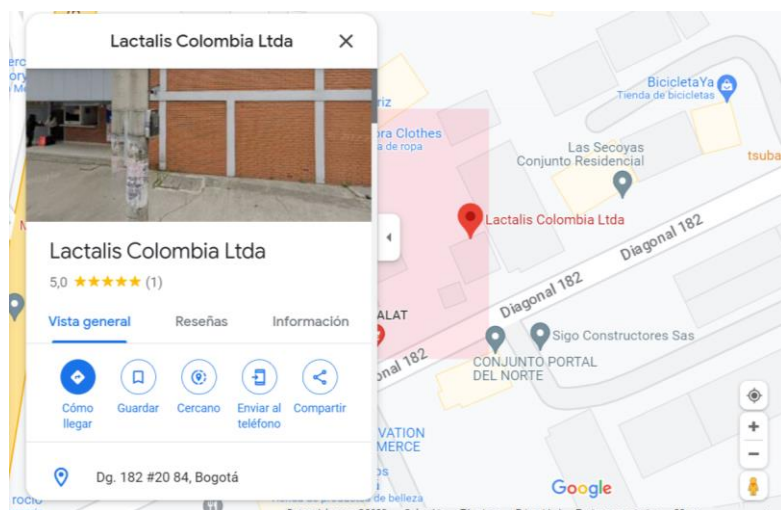
1.1.2 Visión

Fomentar un alto compromiso en todos nuestros colaboradores para que se resalte la calidad en nuestros procesos y productos, liderando los más exigentes procesos de calidad del mercado con un ambiente de equipo y crecimiento óptimo. *(Grupo Lactalis, 2023)*

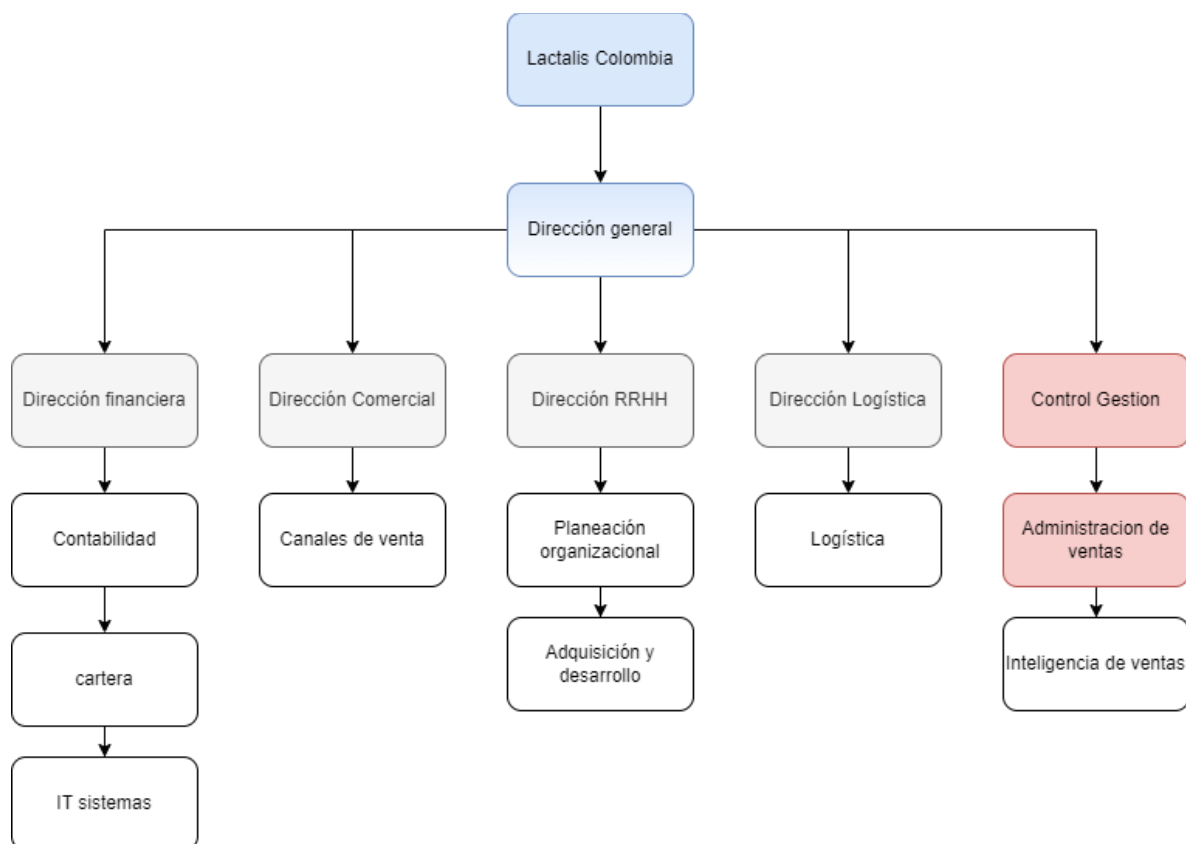
1.1.3 Ubicación geográfica

Fundada en 1933 por en Laval (Francia), ha tenido una expansión notable con el pasar de los años, llegando hasta Colombia en el año 2011 y plantando su sede principal administrativa en Bogotá, Diagonal 182 #20-84 en la localidad de Usaquén. Cuenta con una planta industrial en Chía Cundinamarca, oficinas y sedes en distintas zonas de Colombia, como la Costa, Antioquia, Cauca, etc.

Ilustración 1. Ubicación de Google maps, Lactalis Co.



1.1.4 Estructura Organizativa



Organigrama Recursos Humanos, Lactalis Colombia

1.1.5 Soporte comercial, administración de ventas

El encargado del puesto de soporte comercial analiza y da gestión en procesos de liquidación de convenios con clientes, precios y descuentos, gestiona la concesión de viáticos para la fuerza de venta y filtra datos para el proceso de creación de clientes teniendo como resultado esperado un incremento en las ventas en todo el territorio colombiano.

1.1.6 Análisis DOFA

CUADRO 1 ANALISIS DOFA

<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en tiempos de gestión por mal diligenciamiento de formatos. • Saturación de documentación en el área por envío de solicitudes. • Poca creación de clientes nuevos. 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Base de datos actualizada semanalmente de usuarios. • Comunicación directa con la fuerza de venta, desarrolladores de canales TAT, SPT, etc. • Concesión de viáticos para fuerza de venta.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de clientes por viajes constantes de desarrolladores. • Creación de nuevos clientes. • Incremento de las ventas a nivel nacional. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de clientes por falta de visitas. • De acuerdo con tiempos estimados del área de contabilidad se cuenta solo con los días martes para hacer envío del consolidado de solicitudes.

En el cuadro anterior sobre el análisis DOFA se observa que la empresa cuenta con mecanismos desarrollados para tener una buena comunicación, directa y oportuna entre áreas mediante correos electrónicos, llamadas telefónicas o por el aplicativo teams, lo cual permite estar sincronizados internamente para la disminución de retrasos en la gestión de concesión de viáticos así como también cuenta con una base de datos que va actualizando el encargado de soporte comercial para la administración de datos y verificación.

La fuerza de ventas en la empresa Lactalis, es de alta importancia para el sostenimiento de esta, ya que son los encargados de conseguir potenciales clientes y la fidelización de estos. De no concretarse los viajes de los desarrolladores, se estancan las ventas y no crecería notablemente la empresa. También, con el retraso de los procesos por saturación en el envío de documentación y por mal diligenciamiento, se ven afectado los viajes de los empleados lo que impide llevar a cabo sus objetivos programados.

2.1 Planteamiento Central del Informe

El plan de mejora se enfoca en la gestión de documentos para la concesión de viáticos en el que el área de administración ventas y en específico el cargo de soporte comercial, sirve como filtro para control de los gastos y relación directa con los solicitantes quienes deben desarrollar su plan de trabajo sin inconvenientes.

Por lo mencionado anteriormente, se observa una acumulación de solicitudes en la concesión de viáticos semanalmente, donde el mal diligenciamiento de los formatos, desconocimientos de usuarios del proceso y falta de autorizado por parte de jefes directos, conduce al retraso en la consignación de viáticos.

Con respecto a la fundamentación del plan de mejora se llega al planteamiento central de la teoría clásica de Henry Fayol en su escrito “ADMINISTRACIÓN GENERAL E INDUSTRIAL” en el que se basa en desarrollar la estructura y funciones que debe cumplir una organización para conseguir la mayor eficiencia posible. Fayol, H [Ed.]. (1987), *Administración industrial y general*, Argentina: Editorial “EL ATENEO”.

El plan de mejora se basa principalmente en tres de los 14 principios que propone Fayol:

1. División del trabajo: Donde debe realizarse la división de las tareas complejas en actividades simples ya que es necesaria la especialización del trabajo si se quiere una mayor eficiencia. Para llevar a cabo el objetivo general debe aclararse la función de cada integrante del proceso para obtener mayor rendimiento y evitar confusiones en el cruce de información. Fayol, H [Ed.14]. (1987), *Administración industrial y general*, Argentina: Editorial “EL ATENEO”.
2. Unidad de dirección: Todo lo que se lleve a cabo debe seguir una serie de procesos y tiempos en un plan específico. Implementando este principio se consigue pautar tiempos y orden de procesos para disminuir retrasos en la concesión de viáticos. Fayol, H [Ed.14]. (1987), *Administración industrial y general*, Argentina: Editorial “EL ATENEO”.
3. Remuneración: Cada uno de los trabajadores debe conocer la cantidad de dinero que le será autorizada para llevar a cabo sus actividades de campo, lo que quiere decir que se le debe especificar claramente al usuario, cuanto es el monto del que puede hacer uso en su viaje para que no se generen excedentes ni descuadres en contabilidad. Fayol, H [Ed.14]. (1987), *Administración industrial y general*, Argentina: Editorial “EL ATENEO”.

Mediante la implementación de estos 3 principios se busca la reducción de tiempos y un mejor y mayor conocimiento para los trabajadores con respecto a los procesos a llevar a cabo para la concesión de viáticos.

Por medio de capacitaciones realizadas periódicamente, así como también, fijando un plazo de un día en específico a la semana para el envío de las solicitudes se logra generar cero devoluciones de documentos por mal diligenciamiento, mayor número de viajes mensualmente de desarrolladores y envío oportuno del consolidado de la información al área correspondiente.

2.2 Importancia, limitaciones y alcance

En el plan de mejora se evalúan los tiempos de gestión para la concesión de viáticos, la capacidad del usuario para diligenciar los formatos, los tiempos de respuesta de los jefes directos y el tiempo fijado por el área de contabilidad para recepción de documentos. Para la consignación de viáticos a usuarios, trabajadores, desarrolladores o empleado que lo requiera, es necesario diligenciar un formato de solicitud de anticipo, legalización o reembolso.

El desarrollo efectivo del planteamiento de mejora permite un mejor control de la información, cero retrasos de gestión y viajes oportunos para la fuerza de venta.

2.3 Objetivo general

Diseñar estrategias que busquen la mejora de los procesos de gestión de documentación en las concesiones de viáticos en la empresa Lactalis Colombia.

2.3.1 Objetivos específicos

- Diseñar un plan de capacitación para los usuarios en procesos y formatos para viáticos por parte del cargo de soporte comercial.
- Identificar semanalmente los días con alta demanda de viáticos para usuarios con el fin de buscar la mejora de la programación.
- Parametrizar un día como máximo a la semana para envío de solicitudes con el fin de que no se efectúen cruces de tiempos entre áreas.

3.1 Propuesta de mejora

La propuesta de mejora a desarrollar en la empresa Lactalis Colombia, se basa en las capacitaciones periódicas y adecuadas para los usuarios que requieran de viáticos y no tengan claro el proceso. Para esto se programa una capacitación mensual proponiendo como día de capacitación los 15 de cada mes para los empleados que así lo requieran, previamente solicitada vía correo electrónico. Se llega a la elección de este día del mes ya que a final e inicio de mes el área de control y gestión se encuentra haciendo cierre contable lo que significa una alta demanda de trabajo y congestión de documentos, lo que impediría llevar acabo esta actividad.

Esta capacitación debe ser programada por el encargado del puesto de soporte comercial quien, a su vez, debe conocer los procesos y tiempos a la perfección ya que es el encargado de controlar y gestionar la documentación requerida.

Se propone parametrizar el viernes de cada semana, como plazo máximo para envío de solicitudes por parte de los usuarios para que el practicante en el cargo de soporte comercial tenga un lapso adecuado (3 días) para procesar toda la información de todas las solicitudes. De

este modo, se reducirán los tiempos de gestión permitiendo a los usuarios desarrollar su plan de trabajo eficientemente.

El proceso de capacitación empieza cuando los usuarios envían un correo electrónico solicitándolo, luego el practicante encargado agenda reunión vía teams para el día 15 del mes involucrando a todos los solicitantes para hacer una capacitación en general.

Al momento de la capacitación, el practicante, les indica el procedimiento de solicitud de viáticos y la consignación, indicando que existen tres métodos:

1. Anticipos: es cuando el usuario no cuenta con recursos propios para llevar a cabo un viaje en beneficio o representación de la empresa y requiere de un monto específico de dinero para llevar a cabo su plan de trabajo. Esta solicitud se hace mediante un formato ya creado en el que se indica, motivo de viaje, fechas de viaje, centro de costos e información básica del solicitante además de su plan de trabajo y es solicitado antes del viaje.
2. Legalizaciones: es cuando el usuario ya hizo uso del monto de dinero solicitado y debe dar cuentas sobre lo gastado en el transcurso del viaje programado. Para este método también existe un formato y en este deben adjuntar los soportes o facturas de lo consumido en el transcurso del viaje donde se logre apreciar correctamente el NIT, la fecha y el valor total de cada factura o soporte, además de diligenciar los datos de fecha de viaje, centro de costos y datos básicos del solicitante al igual que el método anterior. Se debe tener en cuenta y aclarar que los datos de los soportes o facturas se deben ver a la perfección. Cada soporte debe ir a nombre de Lactalis Co y que, de no ser así, la solicitud

no procede. Además, la suma de los soportes o facturas deben coincidir con lo diligenciado en el formato. Cabe aclarar que, si el usuario no se gasta todo el dinero del anticipo, debe hacer una consignación a la cuenta bancaria de Lactalis Co y adjuntar el soporte.

3. Reembolso: es cuando el usuario debe hacer un viaje sin previo aviso y gasta dinero de sus propios recursos. Para este, también existe un formato donde, debe diligenciar los mismos datos que en el formato de legalización, adjuntando así mismo los soportes o facturas de los gastos en los que incurrió en el viaje.

Es importante destacar que cada uno de los métodos debe contar con el visto bueno del jefe inmediato del solicitante, el cual será solicitado por el usuario y debe ir adjunto en el hilo del correo. Sin este, no es posible tener en cuenta la solicitud.

Luego de la autorización de los jefes y la respectiva revisión y verificación de los documentos donde la información brindada sea verídica, correspondan los conceptos y no excedan los montos autorizados por RRHH, se procede al envío del consolidado de las solicitudes al jefe inmediato del encargado de soporte comercial vía correo electrónico. Al dar su visto bueno, se procede a consolidar la información con los documentos necesarios y enviar al área de contabilidad quienes son los encargados de ingresar en el sistema los soportes y los gastos realizados.

Los formatos por diligenciar deben ser enviados en formato PDF ya que permite el mejor manejo y archivamiento de la información.

El encargado de dictar la capacitación debe informar sobre los tiempos de gestión y recepción de documentación los cuales son:

- Recepción de solicitud: viernes de cada semana.
- Envío de consolidado: todos los martes de cada semana teniendo en cuenta lo requerido por el área de contabilidad.

NOTA. Los formatos de solicitudes no pueden ser adjuntos a este documento por políticas de privacidad de la empresa.

3.2 Programación de actividades

Como analista del cargo de soporte comercial en el área de administración ventas, se realizan actividades de control y gestión con alta responsabilidad dentro de la empresa; gestión de facturas mensualmente de todos los clientes activos con respecto a los convenios en liquidación, creación de clientes dos veces al día en horarios específicos; la primera creación corresponde a las 11 am y la segunda a las 4 pm; concesión de viáticos para empleados semanalmente con tiempos fijos de entrega, siendo cada martes de la semana el día acordado con las áreas correspondientes.

Además de estas actividades, se realizan certificaciones mediante la aplicación Galeón, se tiene contacto directo con desarrolladores dependiendo del caso y se maneja la ERP SAP para validación o ajuste de información de algún cliente si es necesario.

3.2.1 Ciclo 1

Prueba de Excel para evaluar conocimientos y proceso de aplicación para el cargo, inicio de prácticas, se realizaron actividades de inducción en una semana, exploración y reconocimiento de aplicaciones a utilizar en el cargo con acompañamiento del área de administración de ventas, monitoreo de actividades del día a día, entrega de equipos, material y puesto de trabajo.

3.2.1 Ciclo 2

Recibida la inducción y con conocimiento generales de la empresa, se inicia la adaptación a plataformas informáticas, como SAP, Galeón, Creación de clientes, Oracle y Symado, se tiene relación con las diferentes áreas y se aplican procesos periódicamente.

3.2.1 Ciclo 3

Se verifican procesos de cierres contables mensuales, generando informes y consolidando la información con las áreas correspondientes de contabilidad, facturación y cartera, con respecto lo aprendido en los ciclos 1 y 2. Se realizan revisión y actualización de convenios.

3.3 Conclusiones

En referencia a lo planteado y al grado de conocimientos adquiridos en el tiempo de las practicas, se puede inferir la importancia de la concesión de viáticos para el desarrollo de actividades a llevar a cabo en tan importante multinacional.

Es de suma importancia la capacitación de los empleados para los procesos a llevar a cabo en la empresa, dado que, con una buena enseñanza de los procesos se podrán mejorar los tiempos de gestión y evitar inconvenientes.

Al implementar el plan de mejora no solo se verá impactado el incremento de los viajes para visita a clientes sino también, el cliente directamente ya que, se podrá tener un mayor y mejor conocimiento de sus necesidades y satisfacerlas oportunamente.

La parametrización de días específicos para el envío de la información fue de gran ayuda ya que permitió tener la información ordenada, disminuyendo el envío de documentos fuera del plazo máximo de entrega.

Las capacitaciones periódicas para la empresa sobre la concesión de viáticos ayudan a disminuir las devoluciones por conceptos de errores de diligenciamiento y falta de aprobados.

3.4 Referencias

Gestiopolis (2022). *Administración industrial y general de Henri Fayol*. Gestiopolis. Consultado el 26 de mayo de 2023. <https://www.gestiopolis.com/administracion-industrial-general-henri-fayol/>.

Neira, H. (2022) *Control y gestión| de documentos por medio de la plataforma Symado, Lactalis Colombia*. Universidad Santo Tomás.

Ingenio Empresa. (2022, 25 de agosto). *Matriz FODA en 6 Pasos + Excel y ejemplo práctico*. Ingenio Empresa. Consultado el 22 de mayo de 2023. <https://www.ingenioempresa.com/matriz-foda/>.

CRAIUSTA. *Plan de Mejora Prácticas Profesionales Universidad Santo Tomás ... – USTA*. Repositorio CRAIUSTA. Consultado el 25 de mayo de 2023. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/31408?show=full>.