

**PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE RECAUDO DE MAYORISTAS Y
RETAIL**

ANDRES MAURICIO PUENTES CERVERA



UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ

2020

**PLAN DE MEJORA EN EL PROCESO DE RECAUDO DE MAYORISTAS Y
RETAIL**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO DE GRADO PARA
OPTAR AL TIRULO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ANDRES MAURICIO PUENTES CERVERA

ASESOR:

JULIO PINEDO LARA

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ

2020

RESUMEN

El objetivo de este plan de mejora es automatizar los procesos de recaudo por medio de una plataforma conocida como PSE, debido a que se identificaron debilidades al momento de realizarlos dado que por protocolos de seguridad se detiene la ruta de los conductores cuando superan los 90 millones pesos colombianos y además aumenta la probabilidad de billetes falsos en el momento de los pagos (recaudos). Por otro lado, el personal administrativo se ve afectado porque son los responsables de conseguir a los posibles apoyos cuando el monto máximo es superado lo cual implica un desgaste con los demás conductores porque es a merced de querer hacerlo y en específicos casos incluyen un flete, que no son atractivos para realizarlos.

AGRADECIMIENTOS

Todo mi desarrollo como profesional es dedicado a mis papas ya que son mi mayor orgullo, y evidencia de sacrificio para darme las mejores herramientas y oportunidades para desarrollarme como persona, a mi hermano que es el Ángel de mi familia que me enseña lo importante que es la paciencia y amor incondicional. También, a mis amigos que indirectamente hicieron mi paso en la universidad un lugar mucho más agradable y motivador para alcanzar objetivos grupales como individuales.

A mis primos que transmitieron su conocimiento, específicamente en contaduría enseñándome la magia de la organización y como todo resultado tiene un por qué. Y por último a mis profesores que me brindaron sus experiencias como profesionales para aterrizarme, pero con el sentido de prepararme que el mundo laboral selecciona a los mejores y sus enseñanzas las debo tomar con gratitud porque son tal cual como no la relataban en sus clases.

INTRODUCCION

El modelo de *outsourcing* últimamente es contratado por muchas empresas debido a que se dieron cuenta que la preocupación o desgaste en campos específicos no aportan una evolución como compañía sino todo lo contrario, conlleva limitaciones y pérdida de tiempo, el cual no representa una ganancia o una ventaja, por ende la sub contratación de esos campos que son importantes pero que toman tiempo es mejor delegar y a veces destinar un poco más de dinero para realizarlos para tener la libertad de enfocarse en lo realmente importante que es conseguir y fidelizar más clientes.

Imbocar presta este modelo de negocio a la empresa British American Tobacco (BAT), el cual se especializa en logística y transporte. Iniciando con la planeación de rutas de mayoristas, *retails* (tienda a tienda en barrios) y cadena (éxito, aras, cencosud, oxxos etc...) basándose en cuatro factores que son: sector, peso, recaudo y volumen de pedidos. Teniendo como resultado la entrega de los mismos (pedidos) y la respectiva validación de facturas a BAT.

Nuestra función (aprendices) es apoyar al auxiliar de coordinación que es el encargado de entregar las facturas de todas las rutas, justificando las novedades, rectificando las tirillas, facturas y consignación de los *deliveries*; adicionalmente, correcto seguimiento de las rutas en el transcurso del día (11am, 2pm, 4pm y 6pm) y por último los consolidados del mes de todas las entregas y devoluciones.

Índice

IMBOCAR S.A.S.....	1
1.1 Aspectos Generales:	1
1.1.1 Misión:	1
1.1.2 Visión:	1
1.1.3 Valores	1
1.2 Ubicación Geográfica:	1
1.3 Estructura Organizativa:.....	2
1.4 Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica:	3
1.4.1 Análisis DOFA.....	3
PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA RESPECTO A LAS PRÁCTICAS	
PROFESIONALES	4
2.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales:	4
2.2 Indique la importancia limitaciones y alcances:	4
2.3 Objetivo General del informe de prácticas profesionales:	5
2.3.1 Objetivos:	6
CONTENIDO PLAN DE MEJORA.....	6
3.1 Propuesta Plan de Mejora:	6
3.2 Conclusiones:	7
3.3 Bibliografía	7
SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL.....	8
4.1 Programación de actividades realizadas en la organización.	8
4.1.1 Cumplimiento de objetivos	8
4.1.1.1. Ciclo 1	8
4.1.1.2. Ciclo2	9
4.1.1.3. Ciclo 3.....	10
4.1.1.4. Ciclo 4.....	10

IMBOCAR S.A.S

1.1 Aspectos Generales: Imbocar fue fundada en 1994, es una compañía que ha crecido bajo el concepto de la profesionalización del servicio de transporte y logística de carga, movilizándose en áreas urbanas, distritales, áreas metropolitanas y sus zonas de influencia como Zipaquirá, Ubaté, Cota, Gachancipá entre otras; asimismo caracterizándose por ofrecerle al mercado un servicio trazable que genere indicadores de gestión, suministre un adecuado y moderno proceso logístico, en donde opere recurso humano idóneo y capacitado para cumplir con la necesidad de nuestros clientes.

1.1.1 Misión: Soluciones efectivas de distribución secundaria, soportadas en personal idóneo, flota adecuada y diseño de servicios a la medida del cliente.

1.1.2 Visión: Ser reconocidos y preferidos por el mercado en los servicios logísticos de distribución urbana, a través de un enfoque moderno de sostenibilidad.

1.1.3 Valores

- Trabajo en equipo
- Disciplina
- Amabilidad
- Puntualidad
- Servicio al cliente

1.2 Ubicación Geográfica: En la imagen No 1 se puede evidenciar la presencia de Imbocar a nivel nacional donde sus sedes principales están en Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla y a la vez cada región maneja sus clientes. La ciudad de Bogotá tiene 4

operaciones (clientes) que son Nutresa, Improquim, argos y BAT, está última está ubicada en la Calle 17ª No. 69B-73 barrio Montevideo (Bogotá D.C).

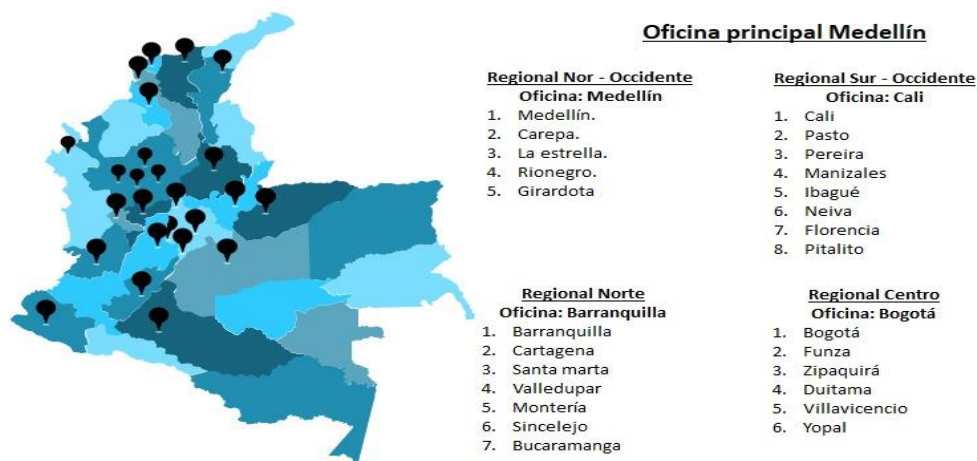


Imagen 1
Regiones Nacionales

1.3 Estructura Organizativa: En la imagen No 2 se puede apreciar la estructura organizacional general de Imbocar y en la imagen No 3 se detalla la operación en la que trabajo (BAT) y la jerarquización de la misma.



Imagen 2
Estructura Organizacional

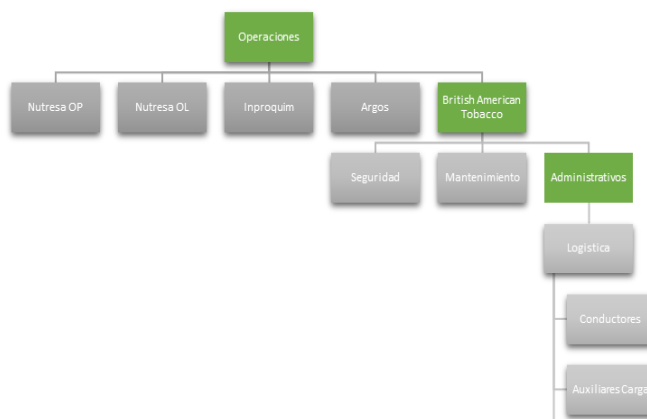


Imagen 3
Estructura Organizacional Operación BAT

1.4 Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica: Uno de los principales clientes de la región centro es BAT que es en la que estoy desarrollando mi practica en el área de logística.

REGIONAL CENTRO

	Nutresa OP	CRISTIAN RAMIREZ 3217609068
	Nutresa OL	GEOVANNY GUTIERREZ 3217608926
		JUAN REAL 3217609004
		JOHN PARRA 3113845477
		ROBINSON CASTRO 3217608957

1.4.1 Análisis DOFA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Empresa posicionada Sistema de trazabilidad y ruteo Cajas fuertes Capacitaciones Periodicas Personal Capacitado Flota menos de 10 años de uso	Alianza con empresa BAT Mejoramiento de control trafico Mejor servicio de recaudo Automatizacion de la operación Rutas mas eficientes Expansion de servicio
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta tecnologia de recaudo y monitoreo Presupuesto reducido Planeacion en recaudos Falta sistema de validacion en consignacion y billetes	Empresas con tecnologia PSE Robos Improvisacion en asignacion de rutas Falta de comunicación entre coordinacion y aprendices

PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA RESPECTO A LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES

2.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales: Al cargar todos los pedidos y una vez las rutas salen de la bodega de Montevideo, el personal administrativo ya con los archivos actualizados tiene una visual de cuales rutas tienen recaudo. En el primer seguimiento se llama a las rutas previamente identificadas para confirmar si necesitan apoyo (recaudo) de ser así, los conductores que van llegando a bodega se les pide el favor para realizar el recaudo y algunos se les incentiva con un flete si completan 4 recaudos, lo cual no los motiva e inventan cualquier excusa para no realizarlo. Una vez se convence al colaborador (conductor), se debe establecer a qué hora necesitan el apoyo (recaudo), y por medio de una tula y precintos se hace se entrega del dinero y cuando se regresa a bodega se guarda en caja fuerte.

Al final del día la ruta que auxiliaron debe contar su dinero incluyendo el que su compañero previamente había dejado en caja fuerte para sí poder cerrar el día. Los *deliveries* deben ser expertos en identificar billetes falsos y ser precavidos de contar muy bien el dinero cuando el cliente les paga, porque si en dado caso están descuadrados o tienen billetes falsos, ellos mismo deben cancelar la diferencia. Por otra parte, al recibir este dinero y ser precavidos con el mismo, implica tiempo y esto en algunas ocasiones retrasa la ruta y extiende la hora de finalización.

2.2 Indique la importancia limitaciones y alcances: La empresa BAT deberá asumir los costos de la plataforma PSE (costo de implementación, costo transaccional, y costo de recaudo). PSE maneja 5 cortes para conectarse y confirmarle al banco el monto del recaudo y así poder retirar el dinero.

Ciclo	Horas de Corte en PSE	Proceso en ACH COLOMBIA	Entrega de información a las Entidades Financieras
1	8:30am	De 9am a 9:30am	10:30am
2	11:00am	De 11:30am a 12m	1pm
3	1:30 pm	De 2pm a 2:30pm	3:30pm
4	3:30pm	De 4pm a 4:30pm	5:30pm
5	5:30pm	De 6pm a 6:30pm	7pm

Este modelo de recaudo puede facilitar solo el acumulado total de las rutas, y así evitar la manipulación física del dinero, es decir que el resultado es el mismo, pero con mayor eficiencia.

Adicionalmente, la plataforma tiene convenio con las siguientes entidades financieras en Colombia.

Estas son las Entidades Bancarias vinculadas a ACH Colombia que permiten el debito a través PSE:



2.3 Objetivo General del informe de prácticas profesionales: La pasarela PSE tecnológica configurada para la necesidad de BAT, facilita la integración de botón de pagos PSE (debito) y credibanco o RBM (crédito) para el recaudo de dinero de las rutas de mayoristas, cadena y *retails*.

2.3.1 Objetivos:

- Recaudo PSE
- No manipulación de dinero
- Eficiencia en tiempo y entrega de pedidos para *deliveries* y personal administrativo.
- No pago de mensualidad de cajas fuertes.

CONTENIDO PLAN DE MEJORA

3.1 Propuesta Plan de Mejora: La empresa Imbocar presta un servicio *outsourcing* de transporte y logística, y la operación se divide en tres tipos de servicios que son mayoristas, *retail*, y cadena donde las dos primeras manejan recaudos y el monto máximo es de 90 millones. Si en dado caso lo excede, los *deliveries* tienen que quedarse quietos hasta que un compañero los apoye y baje el monto de lo permitido.

Estos apoyos de recaudo son asignados a disposición de llegada de las rutas, pero en la mayoría de los casos es a voluntad de los conductores si hacen los apoyos.

Mi plan de mejora es facilitar a los clientes los pagos por medio de PSE, es decir, dándole opción de cancelar toda la mercancía por el banco que maneje el cliente y para motivar el uso de la plataforma online. Un descuento sería un incentivo ideal para uso de la misma (plataforma PSE), reduciendo los costos mensuales por caja fuerte que deben pagar todos los conductores a Imbocar. Adicionalmente, esto evita la manipulación de dinero en los *deliveries*, reduciendo a 0% el porcentaje de los billetes falsos y consignaciones fraudulentas. Además, el tiempo en cada punto sería menor lo que incurre en que puedan terminar más rápido o enviar más pedidos, según lo considere el coordinador de la operación.

3.2 Conclusiones: La empresa Imbocar tiene procesos manuales que en algún momento tendrán que automatizar debido a que así lo exige la competencia, como por ejemplo los seguimientos por llamada, eliminación de recaudos físicos, y registro de facturas. Una ventaja de la empresa es que ya está posicionada con clientes grandes que genera confianza con otros potenciales clientes, además, su flota tiene un pre requisito y es que deben tener menos de 10 años de uso, lo cual transmite seguridad en sus vehículos y absolutamente todo su personal está contratado directamente con la empresa.

3.3 Bibliografía

Galvis, D. (s.f.).

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/15594/2019dianagalvis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

PSE. (s.f.). *[https://descubre.pse.com.co/wp-](https://descubre.pse.com.co/wp-content/uploads/2018/04/Funcionalidad_formulario_de_pago.pdf)*

[content/uploads/2018/04/Funcionalidad_formulario_de_pago.pdf](https://descubre.pse.com.co/wp-content/uploads/2018/04/Funcionalidad_formulario_de_pago.pdf).

PSE. (s.f.). *[https://www.pse.com.co/documents/1176700/1193771/INS-](https://www.pse.com.co/documents/1176700/1193771/INS-031+Vinculaci%C3%B3n+de+empresas+ante+PSE+hosting_V9.pdf/03177b4f-9f98-cab7-cbad-dd035117f187)*

[031+Vinculaci%C3%B3n+de+empresas+ante+PSE+hosting_V9.pdf/03177b4f-9f98-cab7-cbad-dd035117f187](https://www.pse.com.co/documents/1176700/1193771/INS-031+Vinculaci%C3%B3n+de+empresas+ante+PSE+hosting_V9.pdf/03177b4f-9f98-cab7-cbad-dd035117f187).

SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL

4.1 Programación de actividades realizadas en la organización.

Al inicio del día, debo descargar 4 archivos enviados por el personal administrativo de BAT para posteriormente actualizar 8 tablas dinámicas, que me facilitarán los datos para modificar dos documentos que son enviados a seguridad. Adicionalmente, con las tablas actualizadas tengo un visual de qué carros son los que saldrán de Bogotá (Foráneos) y así poder asignarles el flete del día con su respectivo manifiesto (documento que avala que es conductor de Imbocar y está autorizado de salir de Bogotá con mercancía proveniente de BAT). Posteriormente, se verifican facturas de cadena para entregar a administración de BAT, y si en dado caso algún pedido no pudo ser realizado se hace su respectiva devolución por medio de un correo y un protocolo.

Alrededor de las 11am se debe enviar un seguimiento a seguridad del estado de las flotas, ya que cada dos horas es necesario estar informando a la central de región centro. Dependiendo de los carros de cadena que van llegando se registran las facturas y la justificación si hay alguna devolución.

Al final de mes, debemos tener un consolidado de todos los archivos de cadena, mayoristas, oxxos, vypes, devoluciones, y seguimiento, para así facilitarle al auxiliar de coordinación el cierre del mes sin ninguna novedad y si en dado caso existe alguna alteración de información, el soporte de los consolidados debe darle la transparencia para responder frente al cliente (BAT).

4.1.1 Cumplimiento de objetivos

4.1.1.1. Ciclo 1

Fechas: 21/08/2020 al 11/09/2020

Actividades: Reconocimiento de referencias de cigarrillos, capacitación del manejo de seguimientos cada dos horas, actualización de archivos para seguridad, y manejo de plataforma systram para asignación de fletes y elaboración de manifiestos.

Logros: Correcta identificación de carros foráneos, correcto funcionamiento de plataforma systram y envío de seguimientos a las horas correspondientes.

Dificultades: Los archivos suministrados por el personal de BAT tienen direcciones y municipios erróneos, por ende, se debe rectificar por medio del coordinador. También, al asignar fletes foráneos existen varios precios para un mismo destino, por consiguiente, se debe confirmar con las tablas dinámicas.

4.1.1.2. Ciclo2

Fechas: 11/09/2020 al 02/10/2020

Actividades: Esporádicamente, salen unos servicios que se conocen como recargues donde siempre son contratados cuando a la siguiente semana hay un festivo, estos al igual que los demás carros se debe hacer otro archivo para el debido seguimiento, adicionalmente, se me asignó hacer las devoluciones de cadena con protocolos de la empresa.

Logros: Se estableció una interacción por vía correo y control de las facturas de cadena con personal de BAT. Las devoluciones comenzaron a ser regresadas en fechas correctas, evitando el acumulo de las mismas en las estibas de Imbocar.

Dificultades: Al realizar seguimiento los conductores de cadena suministran el nombre exacto de los puntos, por ende, se corrobora con google *maps* los puntos confirmados.

4.1.1.3. Ciclo 3

Fechas: 02/10/2020 al 23/10/2020

Actividades: Capacitar a nuevo practicante sobre todas las funciones anteriormente mencionadas, y elaboración de consolidados de cadenas, mayoristas y seguimientos.

Logros: Liberación de trabajo porque ya las funciones eran divididas en dos y entendimiento de asignación de rutas.

Dificultades: Asignación de pedidos adicionales entre los conductores de *retail* que tienen como condición un horario específico de entrega. Devoluciones de mercancía en Funza, pero en el sistema en Bogotá.

4.1.1.4. Ciclo 4

Fechas: 23/10/2020 al 17/11/2020

Actividades: Consolidados de devoluciones con diferente formato de presentación (Excel), asignación de recargos por el tipo de carro (*carry*, NHR, NKR, NPR).

Logros: Con los consolidados se pudo facilitar la solitud de las devoluciones y acumulados del mes.

Dificultades: Al no capacitarnos de las devoluciones de mercancía en Funza y protocolos en el sistema (Bogotá) hubo confusión específicamente con esas devoluciones, lo que nos llevó a doble revisión de facturas para identificar cuáles tenían sello de Funza.