

**Propuesta de Mejora para el Control y Supervisión del Proceso de Devoluciones en la
Empresa INCAUCA S.A.S**

Andrea Valentina Zapata Herrera

**Informe de práctica presentada como requisito para optar el título de
Profesional en Negocios Internacionales**

Director

Ernesto Arguello Pizaran

**Universidad Santo Tomas,
Facultad de Negocios Internacionales**

2021

Agradecimientos

Primeramente, a Dios por iluminarme en este paso tan importante en mi vida, por acompañarme y ser mi guía durante todo el proceso para alcanzar la meta de ser profesional, por todas las bendiciones que a diario me revela por todos los propósitos maravillosos que tiene para mi vida, a mi familia quienes siempre estuvieron presentes ante cualquier adversidad, por su constante apoyo y esfuerzos, por inculcarme los valores de la disciplina, la responsabilidad y la pasión por hacer todo con amor y de la mejor manera, porque han sido los pilares para hoy en día ser la mujer que soy. A mis tíos Olga Zapata y Leonardo Santa por su apoyo y amor incondicional por sus palabras de aliento y por siempre estar ahí, a cada una de las personas que han recorrido conmigo este camino profesores, compañeros y amigos quienes han dejado una enseñanza en mi vida y en mi carrera que está pronta a iniciar como profesional y por último a Incauca S.A.S por permitirme hacerme parte de ese excelente equipo de trabajo y por haber contribuido a mi crecimiento personal y profesional.

Resumen

Este es un proyecto de grado cuyo objetivo está basado en hallar cual es el principal causal de devolución y realizar una mejora con ayuda de partes interesadas para disminuir el índice cuantitativo que nos permite determinar la eficiencia del servicio. Con este fin es necesario plantearse sobre bajo qué circunstancias se presenta esta logística inversa ya que es un problema que abarca a todas las empresas ya sea de bienes y servicios y que se puede llegar a salir de control si no se tiene la estrategia adecuada. Teniendo en cuenta que esta es una problemática en las cuales se ve afectada desde el proveedor hasta el consumidor final.

Por ende, se realizó un dashboard con información de auditorías realizadas diariamente, que permite precisar cuáles son los motivos más constantes de devolución de mercancía y en qué proceso se dan, ya sea en el proceso de facturación distribución o entrega, y de esta manera contactar a través de la base de datos con la que se cuenta a el supervisor de la zona con más porcentaje de devolución dando una solución oportuna y rápida para concluir con las deficiencias.

Palabras clave: dashboard, devolución, logística inversa, base de datos.

Introducción

La excelencia de una organización viene marcada por la capacidad de autoevaluarse y de esta manera crecer de forma continua todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad económica, la mejora se produce cuando la misma compañía utiliza sus herramientas como una estrategia para generar cambios.

Se ha evidenciado que dichas debilidades y potencialidades no eran desconocidas por las partes interesadas, si no que por el contrario no eran claras la estrategias para identificar el motivo de esta problemática por esta razón, el presente trabajo de mejora tiene como principal objetivo disminuir uno de los problemas más frecuentes a la hora de facturar y distribuir un producto de alta necesidad en los hogares, aplicando métodos estadísticos proporcionados de auditorías realizadas en el proceso de devolución, que han determinado en el corto plazo un comportamiento poco beneficioso para los resultados eficientes del mismo. Para poner en antecedentes del trabajo realizado se explicará en que consistió la labor en dichas prácticas y cuál fue el motivo para la realización de este proyecto.

La función desempeñada en el Ingenio del Cauca S.A.S consistió en la asistencia a una operación logística que se encarga del almacenamiento y distribución de azúcar, pero que como estrategia de ventas organizaron proveedores aliados que permitió un incremento económico, ya que de esta manera se logró llegar a nuevos segmentos poblacionales ampliando el catálogo de ventas. Cabe resaltar que el área que maneja toda la parte de distribución masiva a nivel local es más conocido como tienda a tienda, donde se realizaron la practicas profesionales y fue allí donde se decidió crear mejoras para esas falencias que afectaban índices en el margen de utilidad diario. Como continuidad al presente plan de mejora se realizó una base de datos en Excel donde se recopiló diferente información que orientaba a detectar donde radicaba el problema, si se presentaba a la hora de la facturación o de la distribución y de esta manera realizar capacitaciones por medio de los supervisores para sacar avante el propósito de esta área.

I. Contenido

INCAUCA S.A.S.....	6
1.1 Historia	6
1.1.1 Misión.....	6
1.1.2 Visión.....	6
1.1.3 Valores	7
1.2 Ubicación Geográfica.....	8
1.3 Estructura Organizativa.....	8
1.4 Logística y distribución fuerza verde TAT- tienda a tienda.....	8
1.4.1 Análisis DOFA.....	9
PLANTEAMIENTO PLAN DE MEJORA EN BASE A LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES	9
2.1 Planteamiento central:.....	10
2.2 Indique la importancia limitaciones y alcances:	10
2.3 Objetivo General	11
2.3.1 Objetivos específicos.....	12
CONTENIDO PLAN DE MEJORA.....	12
3.1 Propuesta:.....	12
3.2 Conclusión:	13
3.3 Bibliografía	15
SEGUIMIENTO PRÁCTICAS PROFESIONALES	16
4.1 Programación de actividades realizadas en la organización	16
4.1.1 Cumplimiento de objetivos.....	16
4.1.1.1 Ciclo 1.....	9
4.1.1.2 Ciclo 2.....	10
4.1.1.3 Ciclo 3.....	10
4.1.1.4 Ciclo 4.....	10

INCAUCA S.A.S

1.1 Historia

Incauca S.A.S fue fundada el 29 de Julio de 1963, ejerce influencia en 7 municipios del valle del Cauca. En 1980 comenzó a ser parte de la Organización Ardila Lulle. Cerca de 1992 se otorga a Incauca los sellos de conformidad frente a todos sus productos por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. En 1996 empieza a operar una moderna refinería, produciendo diariamente 600 toneladas de azúcar; en octubre de este mismo año empieza a adicionar valor agregado al azúcar ofreciendo variedad para endulzar en diferentes porcentajes de calorías. Cuenta con planta de elaboración de abono orgánico como uno de los más grandes del país, con capacidad de producción cerca de 8,600 toneladas mensuales. En 1997 se entrega el certificado de gestión de calidad. En el mismo año, se convierte en el primer cogenerador privado de suministro de energía eléctrica al sistema Interconectado Internacional cerca de 10MWh son vendidos a la red pública. En el año 2008 Incauca se expande al exterior mediante la adquisición de la mayoría accionaria del Ingenio Presidente Benito Juárez en Tabasco, México. Sucede lo mismo en el año 2012, esta vez, con la empresa Sucroal S.A, la cual, adiciona valor al azúcar mediante procesos biológicos en el campo de la sucroquímica. Actualmente son una empresa agroindustrial, se dedica a desarrollar productos y servicios derivados de la caña de azúcar, aparte de ello, se dedican a comercializar diferentes productos de primera necesidad, abasteciendo el mercado (INCAUCA, s.f.).

1.1.1 Misión

“Entregar soluciones energéticas y sucroquímicas de alto valor agregado, a partir de fuentes renovables, siendo responsables de la sostenibilidad en lo económico, ambiental y social, dentro de un marco ético y transparente.” (INCAUCA, s.f.)

1.1.2 Visión

INCAUCA (2021) espera ser una empresa reconocida por:

✓ Continuar siendo líderes en el mercado nacional, afianzando recordación de la marca

- ✓ Desarrollar soluciones que satisfagan las necesidades particulares de los clientes
- ✓ Aumentar la participación en mercados internacionales
- ✓ Optimizar los resultados operativos y financieros
- ✓ Consolidar la gestión en la sostenibilidad
- ✓ Mantener una cultura innovadora y de gestión del conocimiento con base en la participación de sus colaboradores.

1.1.3 Valores

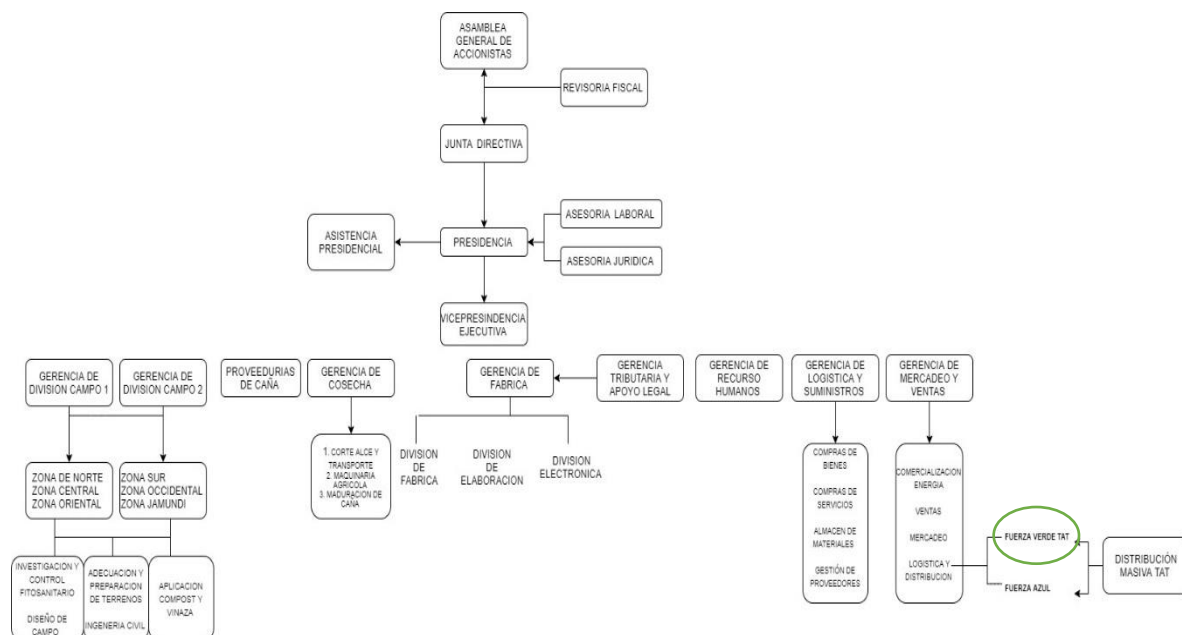
De igual forma, los valores son parte fundamental de nuestro futuro, pues son ellos los que nos ayudan a tener un ambiente adecuado en el cual podamos avanzar día a día seguros que contamos con la participación de cada uno de nuestros colaboradores. (INCAUCA, s.f.)

- ✓ Innovación e ingenio
- ✓ Confianza
- ✓ Cooperación
- ✓ Pasión

1.2 Ubicación Geográfica: La planta de producción de Incauca S.A.S, se encuentra ubicado en El Ortigal, departamento del Cauca a 50 Km de Cali, contamos con un amplio catálogo de productos que satisfacen todas las necesidades de todos los consumidores y su operación se distribuye por todo el país, con coordinaciones de ventas en regiones específicas como: Costa Atlántica, sede Barranquilla ;Eje Cafetero: sede Pereira; Huila, Tolima y Caquetá: sede Ibagué; Llanos Orientales: sede Villavicencio ;Santander: sede Bucaramanga ;Cundinamarca: sede Bogotá; Antioquia: sede; Medellín ; Valle Cauca : sede Cali (INCAUCA, s.f.)

1.3 Estructura Organizativa

Imagen 1 Estructura organizacional



Nota: (INCAUCA, s.f.)

1.4 Logística y distribución fuerza verde TAT- tienda a tienda

El área donde realice mis prácticas está diseñada para realizar una distribución masiva local o más conocidas como TAT- tienda a tienda:

Las tiendas de barrio en Colombia como canales de distribución aún representan oportunidades de crecimiento en algunas categorías, ya que se convirtieron en una herramienta de captación de

capital, oportunidad de trabajo y apoyo a 35 la industria nacional, al brindar mejoras en el acceso de productos, asequibilidad en precios y una relación interpersonal más cercana e íntima entre tendero y consumidor; situación que no se evidencia con los almacenes mayoristas, que pese a su aparición y auge, no lograron eliminar a las ya consolidadas “tiendas de barrio”, aun cuando se había pronosticado el final de dichos establecimientos de comercio con la aparición de grandes cadenas como Carrefour, Éxito, Cafam y Makro (*Tovar & Mendoza, 2009*).

En esta área se puede evidenciar la importancia de un buen manejo logístico para la entrega del producto correcto de forma óptima al cliente correcto en el lugar indicado y en el tiempo exacto.

1.4.1 Análisis DOFA

Tabla 1 DOFA

<p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pocos recursos físicos y humanos para aumentar su capacidad de venta, disminución de la devolución y variedad en su catálogo. 2. Poca capacitación de las partes interesadas en los procesos de venta, transporte y devolución. 3. El acceso limitado y no actualizado de la base de datos de clientes. 4. Alta rotación de transportadores. 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso en nuevos mercados y segmentos poblacionales. 2. Necesidad inmediata por los productos ofrecidos. 3. Ampliación del catálogo de venta.
<p>AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas con el mismo nivel competitivo y estrategia de ventas. 2. Situación económica 3. Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores. 4. Incremento en las ventas de bienes sustitutos. 5. Inseguridad 	<p>FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incauca es considerada una empresa líder en el mercado. 2. Calidad de nuestros servicios. 3. Alianza de proveedores de casa y externos.

PLANTEAMIENTO PLAN DE MEJORA EN BASE A LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES

2.1 Planteamiento central

La operación inicia básicamente a la hora que los transportadores llegan a entregar sus devoluciones y las consignaciones de lo vendido el día anterior, allí se ingresa a una base de datos cual es el total de la devolución y el porcentaje correspondiente del total del cargue donde se verifica si el valor del flete tiene bonificación o no, esto depende de que tan alta o baja se encuentre la misma. En este punto se cometen varios errores inicialmente que el conductor sepa el porcentaje que debe traer mínimo de devolución para obtener la bonificación, la logística inversa de altas cantidades de mercancía, y la falta de seguimiento al consumidor final de los productos distribuidos por el transportista.

2.2 Indique la importancia limitaciones y alcances:

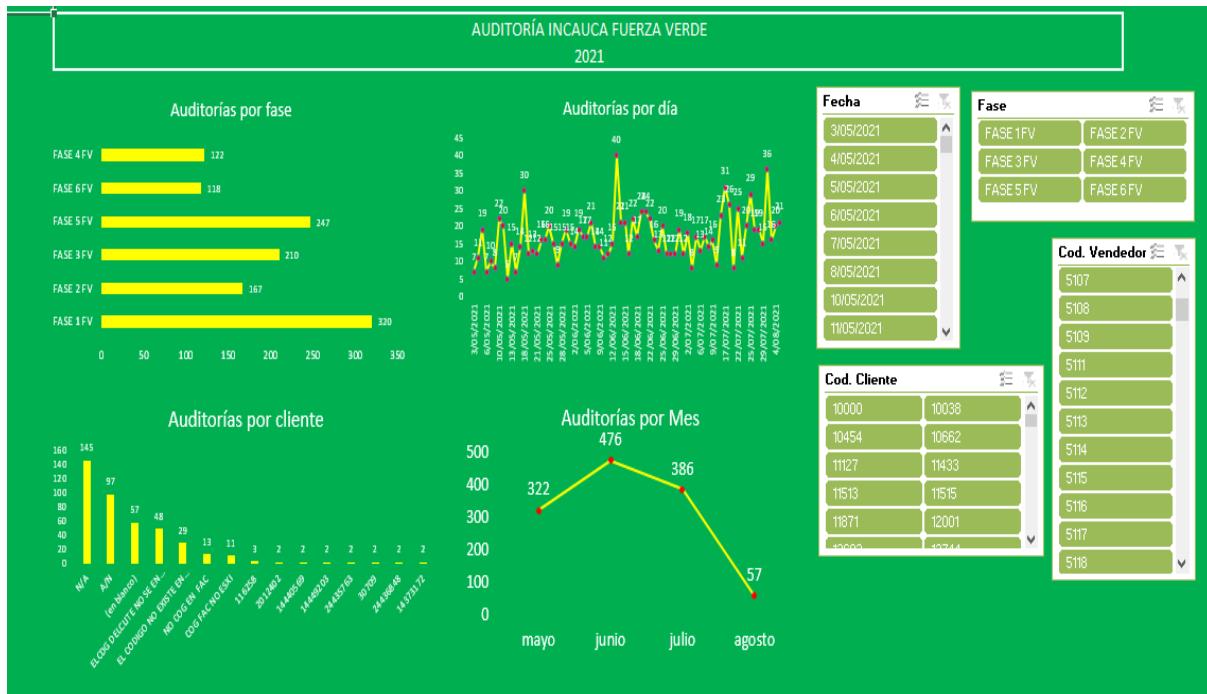
La empresa maneja unos índices por bodega que deben mantener a un margen que genere utilidad, muchos de estos índices dependen del proceso de devolución debido al que cuando se presenta esta logística inversa se ve perjudicado desde el consumidor final hasta el debido proveedor. Los transportadores deberán registrar en sus devoluciones el motivo por el cual no se llevó a cabo la entrega, de esta manera registrar el cliente, la zona y otros datos más, que nos facilite alimentar la base de datos y generar un informe semanal de las causas más repetitivas y por parte de quien se presentan si por el vendedor, el transportador o el cliente. Esto beneficiaría de manera notorio los resultados en la auditoría, también a la parte de ventas, transportistas y supervisores.

Imagen 2 Base de datos de información de clientes

1	Fecha	Mes	Fase	Cod. Vendedor	Cod. Cliente	Numero de la factura	Documento Cliente	Cliente	Razon s.	Dirección	Telefono
2	3/05/2021	mayo	FASE 1 FV	5106	14401880	1100756038	1075598597	ANNI MARCELA A BARRITO GARCIA	TIENDA ESQUINA	CR 27 ESTE 56 A 04 CASA LOMA	
3	3/05/2021	mayo	FASE 1 FV	5107	126888	1100267254	52734035	ILYLY PAOLA GUHARA LAGUNA	PAPERERIA Y CIGARRERIA JOHAN	CL 58 S 6 A - 77 ESQUINA BOSQ SANTA FE	
4	3/05/2021	mayo	FASE 1 FV	5112	24434679	1100261966	11480740	VICTOR HIDEL BUNITO	VICTOR HIDEL	CL 52 SUR 87 C 25	
5	3/05/2021	mayo	FASE 1 FV	5116	1101534	1100261519	17636803	EDGAR IMBANCHI	GRANDE PUERTAS VERDES	CR 99 D - 57 - 04	
6	3/05/2021	mayo	FASE 1 FV	5116	14400923	1100262503	1069725102	NURY JAZMIN BAQUERO RDHOROQUEZ	MICELANEA ALTO CURHUFO	SAN MIGUEL PEJE	
7	3/05/2021	mayo	FASE 2 FV	5208	1149153	1100261216	4173321	JUAN DE JESUS VILLAMIL GALZAMAN	PANADERIA PAN DE HOY	CL 50 B SUR 1 38 - 04	
8	3/05/2021	mayo	FASE 5 FV	5517	14334398	1100261004	52325403	LUZ MARYAM BUITRAGO FOLERO	CIGARRERIA DANY	CR 90085 A 18 LOS CERROS	
9	4/05/2021	mayo	FASE 1 FV	5101	1166304	1100266476	51719219	MIRIAM SANDOVAL	TIENDA	CL 33 # 39 ESTE 95 VILLA NUEVA ALTA	
10	4/05/2021	mayo	FASE 1 FV	5103	14337824	1100266113	25127704	MAIJA MAGNOLIA LOPEZ LOPEZ	TIENDA	CLL 77 # 21 15	
11	4/05/2021	mayo	FASE 1 FV	5120	24433311	1100266558	1023908820	ROSS MARY OSPINA RDHOROQUEZ	OSPINA BOHOROQUEZ ROSS MARY	CR 46 69 D 75 SUR	
12	4/05/2021	mayo	FASE 1 FV	5121	24406499	1100267140	80154477	ELMERZON HAIBER GUTIERREZ ALZATE	GUTIERREZ ALAZATE HEMERZO HAIBER	CL 75 A SUR 33 64	

Nota: Elaboración propia a partir de la información suministrada por Incauca S.A.S.

Imagen 3 Dashboard



Nota: Elaboración propia a partir de la información suministrada por Incauca S.A.S.

2.3 Objetivo General

Identificar los vendedores, clientes y transportadores riesgosos para el canal logístico con el propósito de mejorar el proceso de devolución de mercancías que afectan el margen en los índices de utilidad diarios.

2.3.1 Objetivos específicos

1. Realizar una base de datos con ayuda de las auditorias diarias para identificar cuáles son los actores (vendedores, clientes y transportadores), involucrados en la falencia detectada.
2. Analizar cuáles son las razones más comunes en las devoluciones manifestadas en dichas auditorias.
3. Proponer plan de mejora para el proceso de devolución de mercancía.

CONTENIDO PLAN DE MEJORA

3.1 Propuesta

La realización de este proyecto inicia el primero de marzo de 2021 con mi incorporación a la compañía Ingenio del Cauca S.A.S para la realización de mis prácticas por un periodo de seis meses donde inicie el proyecto indicado anteriormente.

Inicialmente comencé viendo cual era el modo operandi de la empresa, cuales iban a hacer mis funciones y cuáles eran los factores e integrantes con más relevancia en el proceso, luego de esto comencé a catalogar cuales eran las falencias que más perjudicaba la parte de distribución que era en la que más estaba involucrada, en este punto dialogue con mi jefe y cuestioné porque se ingresaba tanta devolución y cuál era el motivo por el que sucedía , al no ver una respuesta clara encontré cual sería el plan de mejora para identificar y encontrar una solución sólida y rápida para obtener mejores resultados en índices evaluados por utilidad de cada bodega en etapa productiva. En el segundo mes de mi pasantía por cuestiones personales de mi jefe inmediato, se vio en la necesidad de ausentarse y allí pude ejecutar por varios días muchas de sus funciones, donde tenía acceso a auditorias que se realizaban en la parte administrativas, las cuales fueron una ficha clave para mi proyecto en estas se encontraban varios de los datos necesarios como nombre del cliente, fase, vendedor, zona y motivo de devolución para comenzar a alimentar mi base en Excel. La idea de este cuadro era mensualmente con el jefe de ventas y el coordinador logístico en este caso mi jefe realizar una reunión para dar un diagnóstico y verificar cuales eran los involucrados más reiterativos en la falencia ya detectada, donde el último paso fuera capacitar o

tomar las medidas correspondientes con el vendedor, cliente o transportador que nos llevara a cumplir el objetivo de mi proyecto.

3.2 Conclusión

Se generó una propuesta de mejora basada en contribuir a la eficiencia en todos los procesos por los cuales se destaca el área de tienda a tienda-TAT donde haya un flujo continuo en la comunicación de las partes para obtener mejores resultados en índices cuantitativos. En el transcurrir del proyecto se evidenció que el actuar y reforzar son acciones esenciales para llevar a cabo una buena implementación de esta herramienta.

Dentro de los puntos que se consideraron importantes para iniciar, fue encontrar cuales eran las necesidades de cada uno de los interesados, tanto en beneficio de la empresa como beneficio propio, ya que todos podrían verse perjudicados por la parte de devolución, aquí se puede evaluar la calidad y el buen desarrollo de los productos y servicios que se ofrecen.

Como se mencionó a lo largo de este documento la devolución es uno de los problemas más frecuentes para que una bodega de almacenamiento no cumpla satisfactoriamente la misión para la que fue creada, en donde la principal causa es la falta de información recopilada en una misma base, de fácil acceso y entendimiento el cual permite saber en qué momento del proceso se encuentra esa falencia ya sea en la facturación, distribución o ya por ultimo en la entrega. Teniendo como resultado un gasto en lugar de una inversión. En la introducción de este documento se presentaron los objetivos que se desean lograr con la puesta en práctica de este plan de mejora, se menciona que no es por desconocimiento que no se actúa, si no por una falta de estrategia e importancia a este proceso, esto hace parte de la vida cotidiana de una empresa que intenta brindar un servicio de calidad al cliente y abarcar diferentes mercados sin constatar las deficiencias que pasan inadvertidas.

En el caso de este proyecto el sistema de auditorías diarias con recopilación de datos, ya existía, lo que se realizó fue enfocar esta información para implementarla como solución al problema de

devolución de mercancía por medio de un dashboard creado a través de un Excel que permite dar más claridad de donde radica el problema y en cuales de los tres procesos ya sea facturación , distribución y entrega es más repetitivo, y como con ayuda de supervisores de zona se puede asumir y reparar este problema. Llevar a cabo un análisis detallado como el que se realizó en este proyecto incrementa en gran proporción las probabilidades de tener éxito ya que de ante mano se conoce lo que se quiere lograr y cómo se va a hacer para lograrlo.

3.3 Bibliografía

Chiimbila, J. C. (S.F.). Aplicación de la Matriz Vester. monografias.com.

<https://www.monografias.com/trabajos72/aplicacion-matriz-vester/aplicacion-matriz-vester.shtml>

INCAUCA S.A.S. (s.f.). Nosotros. <https://www.incauca.com/es/nosotros/historia/>

Tovar, E. y Mendoza, C. (2009). La importancia de la tienda de barrio como canal de distribución aplicado en la Localidad La Candelaria [Tesis de pregrado, Universidad del Rosario]. E-docUR.

<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/1051>

SEGUIMIENTO PRÁCTICAS PROFESIONALES

4.1 Programación de actividades realizadas en la organización

Al inicio del día debo facturar lo ingresado por parte de los handman o más conocidos vendedores tienda a tienda, luego debo mirar los faltantes para de esta manera ver que productos se irán agotados y en qué cantidad, para así proceder a imprimir unos consolidados de la mercancía que se usara para realizar los picking o alistamientos del día, aproximadamente a las cinco y media de la mañana se debe recibir a los transportadores con la devolución y las consignaciones de los productos entregados el día anterior, y autorizar los cargues un día antes listos.

Pasadas las ocho y media de la mañana una vez ya finalizada la operación debo realizar las devoluciones en el sistema y realizar un inventario donde se revise que lo ingresado sea lo mismo que lo recibido físicamente, luego se debe realizar un rutero con las zonas donde deben entregar los transportadores y proceder a realizar unas planillas con las direcciones exactas y el nombre del cliente, estas van en un paquete con las facturas y el picking donde verifican los productos que llevan para la entrega final.

A las once de la mañana debo hacer un cierre donde se liquida el flete de los transportadores y alimentar una base de datos en Excel donde va toda la información de las rutas realizadas en el día y finalmente debo reporta las devoluciones a la parte administrativa y las notas crédito ante la DIAN.

Al finalizar la semana debo realizar un inventario general por proveedor donde se corrobore las existencias físicas con las del sistema y las averías.

4.1.1 Cumplimiento de objetivos

4.1.1.1 Ciclo 1

01 de marzo -15 de abril: inducción al manejo de software utilizado por la compañía para registro y control de todos los procesos, ingreso de devoluciones al sistema y picking.

Una de las dificultades en este proceso fue la falta de mayor afianzamiento del nivel Excel requerido en su momento.

4.1.1.2 Ciclo II

16 de abril-16 de mayo: Se continúa haciendo los procesos anteriores y adicionales se realiza reportes a la DIAN y notas crédito. En este punto ya se realiza inventarios por proveedores y traslados de bodega por averías, elaboración de ingresos y despachos de mercancía a nivel nacional.

En este proceso de debió ausentar el jefe inmediato por motivos personales y se asumió un cargo donde era poca la experiencia, esto se presentó como una dificultad, pero a la vez como una oportunidad de coordinar personal y una operación logística.

4.1.1.3 Ciclo III

17 de mayo-17 de julio: en este lapso de tiempo se realizó una transición de cambio de razón social y aliados, paso de ser INGENIO DEL CAUCA S.A.S a hacer parte de una empresa que pertenecía al mismo conglomerado, llamada NUTRIUM. Aquí se realizaron funciones más administrativas, reporte de nómina, archivo, destrucción de mercancía con su debido proceso, dotación y muchas de las funciones anteriores.

4.1.1.4 Ciclo IIII

18 de julio-31 de agosto: NUTRIUM con sus nuevas políticas, cambio de operador logístico a TRANSFOREX una empresa intermediaria. En esta empresa se aprende realizar recaudos, manejar nuevas bases de datos, en esta nueva empresa ya no se realizaba algunas de las funciones anteriores debido a que cada paso tenía una persona asignada para su desarrollo. Acá se presentaron dificultades con el manejo del tiempo debido a que se debía cumplir con las obligaciones antes adquiridas y a la vez capacitar a varias de las personas para realizar las actividades antes citadas.