

Plan de mejora

Mitigación de desviaciones y mejora del proceso de aseguramiento de órdenes de compra en el servicio de 4PL prestado por Geodis LTDA a Ecopetrol S.A

Nicolás Felipe Medina Hernández

Facultad de Negocios Internacionales, Universidad Santo Tomás de Colombia

Opción de grado II

Alexander Carvajal

junio de 2025

**Mitigación de desviaciones y mejora del proceso de aseguramiento de órdenes de compra
en el servicio de 4PL prestado por Geodis LTDA a Ecopetrol S.A**

AUTOR

NICOLÁS FELIPE MEDINA HERNÁNDEZ

Presentado para optar por el título de: Profesional en Negocios Internacionales

DIRECTOR

ALEXANDER CARVAJAL

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE COLOMBIA

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNAICONALES

Bogotá D.C.

junio de 2025

Resumen

Con la mejora derivada de la practica en Geodis, se busco lograr un 100% de aseguramientos en las órdenes de compra asegurables, se cuantifico los errores, se enfocó esfuerzos en la generación de estrategias y herramientas para el equipo que atacaron estos errores de raíz y se logró mitigar estas desviaciones para con ello mejorar el proceso de aseguramientos lo que adicionalmente desenlazo en la mitigación de no conformidades por parte del cliente, abriendo paso a oportunidades de mejorar el negocio pactado inicialmente entre Geodis LTDA y Ecopetrol S.A de este proceso de mejora se logro entender y sentar precedentes de cara a la magnitud e impacto que tiene la parte contractual en un negocio de esta índole.

Palabras clave: órdenes de compra, desviaciones, no conformidades, contractual.

Agradecimientos

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a todas las personas que de una forma directa o indirecta participaron en la creación de este trabajo de grado, a mi crecimiento profesional y laboral.

Principalmente agradezco a GEODIS LTDA por abrirme sus puertas, brindarme la confianza y el empuje para crecer profesionalmente, a Andrea Urrea (gerente de 4PL y LLP), José Sánchez (administrador de ventas de GEODIS) y a Maily Cifuentes (Team leader de 4PL para Ecopetrol SA) por acompañarme, corregirme, enseñarme, guiarme y finalmente confiar en mi para lograr lo que he logrado profesionalmente dentro de esta empresa y por ultimo y no menos importante, a mi equipo de ONC quienes día a día son mi soporte y refugio en medio de cada dificultad que se presenta en esta operación.

Introducción

En un principio, se identificó un proceso establecido, en pro de dar continuidad a la operación, sin embargo, este descuidaba por completo los detalles y objetivos que exige la contractualidad de esta licitación, funcionando de manera burda y poco perspicaz frente a las necesidades de los aseguramientos de las órdenes de compra.

Se encontró un proceso en donde se aseguraba la solicitud por parte de los gestores de seguimiento a los proveedores para que estos emitiesen el aseguramiento de la orden de compra y la recepción del documento que validaba dicho aseguramiento, no obstante, se carecía de una revisión más detallada a los aseguramientos (validaciones a: los documentos suministrados por el proveedor, las entidades emisoras de estos aseguramientos y a las actualizaciones requeridas); para estas falencias identificadas se busca la estandarización del proceso de aseguramiento de órdenes de compra, a través de la cuantificación de las desviaciones, la generación de estrategias y la creación de herramientas que lleven el proceso al mínimo de desviaciones posibles que se pudiesen generar desde el equipo de seguimiento 4PL.

La implementación de la mejora derivada de las practicas logrará mitigar el riesgo de la generación de no conformidades por parte del contratista (Ecopetrol S.A) y adicionalmente propiciará en la medida de su alcance la extensión contractual de la licitación.

Índice general	Pág.
LA EMPRESA.....	6
1.1 GEODIS COLOMBIA LTDA.....	6
1.1.1 Misión, visión y valores.....	6
1.1.2 Ubicación geográfica.....	7
1.1.3 Estructura organizacional.....	7
1.1.4 Departamento de 4PL y LLP.....	7
1.1.4.1 Análisis DOFA.....	8
PLANTEAMIENTO.....	9
2.1 Planteamiento del plan de mejora.....	9
2.2 Importancia, limitaciones y alcance.....	10
2.3 Objetivo general.....	11
2.3.1 Objetivos específicos	11
CONTENIDO PLAN DE MEJORA	
3.1 propuesta de mejora.....	12
3.2 Conclusiones.....	12
Referencias.....	14
Anexos.....	15

Informe practica final

1.1 GEODIS COLOMBIA LTDA

En términos generales GEODIS COLOMBIA LTDA es una filial de GEODIS, una empresa francesa líder a nivel mundial en logística, la cual busca con su radicación en Colombia, el crecimiento de su portafolio de clientes y la ampliación de su red de operación para no solo captar nuevos clientes, si no también ofrecer un mejor servicio a los clientes ya establecidos en las filiales anteriormente establecidas alrededor del mundo.

1.1.1 Misión, visión y valores de la empresa

Misión: Asegurar de forma sostenible las cadenas de suministro de sus clientes con una logística integral. (GEODIS LTDA, 2022)

Visión: Ser el socio líder en el crecimiento del negocio de sus clientes. (GEODIS LTDA, 2022)

Valores: Compromiso, innovación, confianza, solidaridad y pasión. (GEODIS LTDA, 2022)

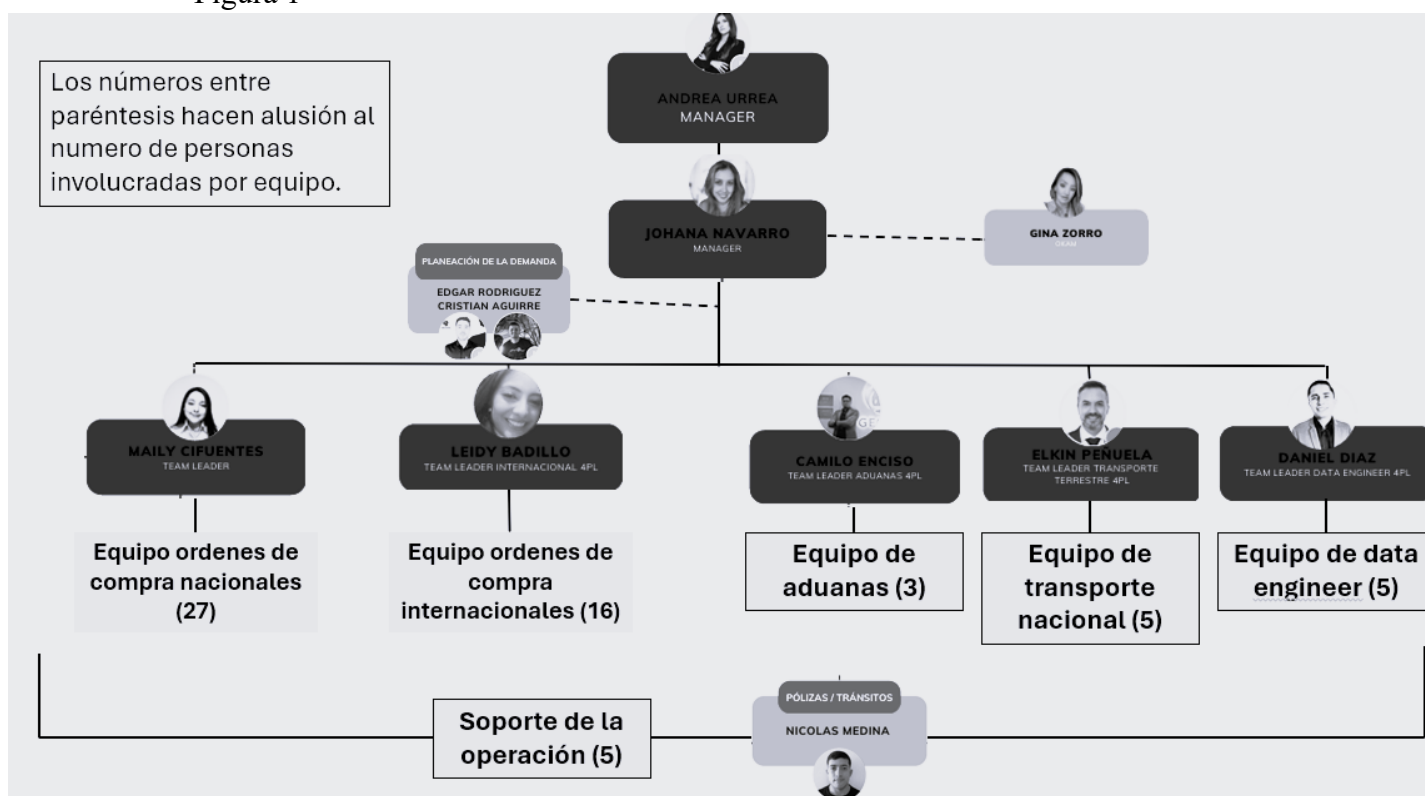
1.1.2 Ubicación geográfica

Su casa matriz se encuentra en Francia, con presencia en diversos países de Europa como Albania, Alemania, Bélgica, Croacia, España, Suiza, ETC. Diversos países en América: EEUU, Canadá, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador Nicaragua, República Dominicana, ETC. Diversos países en Asia y Oceanía: China, India, Japón, Malasia, Corea del Sur, Bangladés, Taiwán, Nueva Zelanda, ETC. Diversos países en África: Sudáfrica, Túnez, Kenia, Ghana, Senegal, Camerún, Somalia, Guinea, ETC. GEODIS es una empresa la cual cuenta con una red que cubre

aproximadamente 165 países y emplea unas 53.000 personas, con más de 936 localizaciones físicas a nivel mundial.

1.1.3 Estructura organizativa departamento 4PL de GEODIS LTDA

Figura 1



1.1.4 Departamento de 4PL y LLP.

Departamento de 4PL y LLP. Dirigido por Andrea Urrea, negociadora internacional de la Universidad Santo Tomás, este departamento se enfoca en los productos 4PL y LLP (centralización logística), básicamente un operador logístico bajo un contrato de 4PL lidera, integra y coordina todos los servicios logísticos de una empresa, pero con un enfoque aún más centrado en la ejecución y supervisión operativa, muchas veces con herramientas propias del cliente y el LLP actúa como único punto de contacto logístico.

1.1.4.1 Análisis DOFA

Figura 2

	Fortalezas • Buena sistematización de la información. • Desarrollos continuos y a disposición de la operación. • Rápida adaptabilidad.	Debilidades • Personal limitado en comparación al volumen de trabajo. • Carencia de empalme en los procesos del cliente con sus 3PL y su 4PL. • Falta de información.
Oportunidades • Fortalecimiento en de relaciones comerciales y empresariales. • Adquisición de experiencia.	Estrategias FO • Visibilizar el impacto generado por las sistematizaciones y desarrollos de Geodis.	Estrategias DO • Empalmar los procesos de los 3PL con los procesos del 4PL (Geodis). • Oficializar la información suministrada en los limitados espacios brindados por el cliente (por más mínima que

		sea) a través de constancias.
Amenazas • Carencia de estandarización de los procesos del cliente. • Alto nivel de burocracia para generar dicha estandarización.	Estrategias FA • Por medio de indicadores, demostrarle al cliente que las desviaciones generadas derivan de su carencia de estandarización. • Generar mejoras continuas de manera eficiente, posterior a cada alineamiento dictaminado por el cliente.	Estrategias DA • Generar recursos/herramientas que aumenten la eficiencia de la operación.

2.1 Planteamiento del plan de mejora

El presente plan de mejora se enfoca en contrarrestar las debilidades internas del departamento 4PL y LLP de GEODIS LTDA, tales como la falta de integración de procesos, la burocracia interna del cliente, lo que deriva en ralentizar la generación de procesos y alineamientos, la limitación de personal frente a la carga operativa y la carencia de procesos estandarizados y su alta variabilidad; se buscará lidiar con estas amenazas y debilidades a partir de la generación de estrategias que permitan cuantificar las desviaciones, generar indicadores

que brinden visibilidad a la raíz de estas y por último, producir herramientas y estandarizaciones de procesos que terminen por brindar una optimización sobre el mismo.

2.2 Importancia, limitaciones y alcance

Importancia del trabajo de mejora

Por medio de este trabajo se generaron, herramientas de cuantificación de desviaciones e identificación de razones en los procesos de aseguramiento de las órdenes de compra, estandarización de procesos frente al aseguramiento de órdenes de compra y herramientas como flujogramas, check list de validación documental y tutoriales de procesos que facilitan a los gestores de seguimientos su labor, puntualmente de cara a asegurar las órdenes de compra.

Limitaciones del proceso

Este trabajo de mejora genera para Geodis una disminución en el riesgo no solo contractual de cara a las no conformidades que puede llegar a generar Ecopetrol para Geodis en caso de un incumplimiento en lo pactado para el aseguramiento de las órdenes de compra, sino que también busca que por medio de mejoras tangibles, como lo sería el aseguramiento del 100% de órdenes de compra (que apliquen) generar la necesidad del cliente de la ampliación contractual de esta licitación que gano Geodis en 2024.

Alcance

En el plan de mejora implementado en las practicas realizadas en Geodis, se reorganizo, estandarizo y mejoro el proceso de aseguramiento de las órdenes de compra, adicionalmente deja también un precedente para que a mediano plazo la mejora realizada en este proceso logre

empapar los demás en cuanto a lo que fuese funcional replicar de la metodología implementada, se proyecta lograr una mayor sincronía entre las capacidades internas de Geodis y los requerimientos del cliente, así como fortalecer la confianza de Ecopetrol en la capacidad del proveedor para liderar, coordinar y ejecutar con excelencia. Además, el trabajo propone una visión replicable; una vez alcanzado el estándar deseado, el modelo podrá adaptarse a otros contratos o clientes de gran envergadura, aumentando el valor estratégico del área 4PL dentro de la estructura general de la compañía. En definitiva, este proyecto no solo atiende un momento de necesidad operativa, sino que se posiciona como una inversión de largo aliento para el crecimiento organizacional. Su éxito dependerá del compromiso colectivo, la apertura al cambio y la capacidad de sostener mejoras de manera continua y adaptable a las condiciones específicas de un cliente tan exigente como Ecopetrol.

2.3 Objetivo general

Garantizar un 100% de los aseguramientos de las órdenes de compra a las que les aplique, en los tiempos y estándares estipulados por el cliente, para mitigar las no conformidades de este y también disminuir así los riesgos contractuales que esto conlleve; adicionalmente ofertar un mejor servicio que aumente de esta manera el prospecto de la licitación en curso a través de la prorrogación de la misma.

2.3.1 Específicos

- Cuantificar los reprocesos generados por las desviaciones existentes en el proceso, que son: indebida validación de los documentos de aseguramiento, incumplimiento en los tiempos estipulados para el aseguramiento de las órdenes de compra y la no actualización de estos documentos cuando se requiere.

- Definir por medio de una mirada estratégica, las causas de las desviaciones existentes en el proceso.
- Desarrollar herramientas que mitiguen las razones por las cuales se generan las desviaciones del proceso.

3.1 propuesta de mejora

Dada la magnitud de la operación y dificultad que conlleva el seguimiento de las órdenes de compra de Ecopetrol, se identifican las desviaciones desde el área de 4PL de cara a los aseguramientos, desviaciones como: la incorrecta validación por parte de los operativos para la aceptación de los documentos de aseguramiento, lo cual generaba que se devolvieran y se tuviesen que reprocesar el 17% de los aseguramientos, puesto que, al pasar por el ultimo filtro previo al cargue en SECOP que se genera por parte del equipo de gestión pre contractual de ECP, este equipo evidenciaba en ese 17%, desviaciones como que: no coincidían los decimales de los valores asegurados o las fechas de vigencia de los amparos, otra desviación encontrada fue el incumplimiento en los tiempos estipulados para las órdenes de compra (3-10 días) y por ultimo también existían desviaciones como la no actualización de los documentos de aseguramiento, según las modificaciones generadas a la orden de compra en medio del proceso de entrega del bien.

Una vez se lograron cuantificar las desviaciones, se dio inicio al trabajo de identificación de causas, en este proceso se identificó: falta de capacitación del equipo operativo de ordenes de compra nacional y ordenes de compra internacional de cara a las validaciones documentales inmersas en el proceso de aseguramientos de ordenes de compra y desorden en la operatividad del proceso.

Una vez se identificaron desviaciones y causas de las mismas, se inició con la construcción de herramientas que mitigasen al mínimo posible, las desviaciones generadas, herramientas como: check list de validación documental, flujogramas y espacios generados de forma sistemática (mesas de ayuda) para la capacitación de cara a la correcta validación documental por parte del equipo operativo (por confidencialidad de GEODIS y Ecopetrol no es posible mostrar en este informe las herramientas generadas a partir del plan de mejora), se inicio un proceso de auditorias a los operativos de las órdenes de compra, no sin antes proporcionarles un cronograma para que estos tuvieran una guía de organización de sus tiempos, la auditoria constaba de semanalmente auditar de 4 a 6 personas, validando su correcta gestión y seguimiento de cara al proceso de aseguramiento de las ordenes de compra que estos tuviesen adjudicadas, estas auditorias dieron resultados en la semana 2 de su implementación, ya que las calificaciones de las auditorias en la primera semana tenían un promedio inferior a 3/5 y en la segunda semana las calificaciones ya promediaban por encima de 4/5. Todo esto tuvo un impacto positivo en la operación, se logro mitigar el 17% de reprocesos generados por las desviaciones en las validaciones documentales a menos del 3%, se evidencio también una mejoría en los tiempos estipulados para los aseguramientos, se maximizo el control de las actualizaciones necesarias, enviando reportes quincenales al equipo para que estos tuviesen un mayor monitoreo y control sobre las actualizaciones que se necesitaran realizas, llegando a cumplir en la mayoría de los casos (tanto en tiempos, como en actualizaciones) y por ultimo y no menos importante, se logro el reconocimiento por parte del cliente, dada la evidencia del trabajo que se estaba realizando en el refuerzo del proceso de aseguramientos de ordenes de compra.

3.2 Conclusiones

- El seguimiento para las órdenes de compra de Ecopetrol presenta diferentes retos, sin embargo y pese a la dificultad de estos, no es viable dejar de lado los detalles para el cumplimiento contractual, dado que esto puede desenlazar en problemas de una magnitud que no se ha magnificado dentro de Geodis.
- Cuando hablamos de procesos de aseguramientos, ya sea de órdenes de compra o de cualquier bien material, se deben estandarizar los procesos de tal forma que se genere un orden en el/los procedimientos de aseguramiento.
- El identificar los errores de raíz ayuda a que estos se subsanen de manera sostenible en el tiempo.

Referencias

GEODIS LTDA. (05 de 05 de 2022). *geodis.com*. Obtenido de Geodis: <https://geodis.com/cores/objetivos-y-valores-fundamentales>

3.4 Anexos

SEGUIMIENTO PRACTICAS PROFESIONALES

ACTIVIDAD	FECHA INICIO	DURACIÓN (días)	FECHA FIN	
Analisis de problemática	25/12/2024	20	14/01/2025	
Cuantificar errores	10/01/2025	35	14/02/2025	
Definir estrategias	29/01/2025	28	26/02/2025	
Implementar planes de acción	20/02/2025	32	24/03/2025	