

Manual de Guía para Representantes de Operaciones de Servicios de Carga para la Cuenta

Shneider Ford

Valentina Beltrán Ramos

Universidad Santo Tomás de Aquino

Facultad de Negocios Internacionales

Decana

Paola Helena Bautista

Bogotá D.C.,

6 de Junio de 2022

Automatización del Cálculo de los Cargos Cobrados al Cliente Schneider

Logistics, Inc C/O Ford

Plan de Mejora Práctica Profesional para Obtener el Título de Negocios Internacionales

Valentina Beltrán Ramos

Tutor

Marco Tulio Urueña Bolaños

Universidad Santo Tomás de Aquino

Facultad Negocios Internacionales

Proyecto de Grado

Bogotá D,C

6 de Junio de 2022

Resumen

En el presente documento se describen aspectos generales desde la cultura empresarial, la ubicación geográfica, y la estructura organizacional de la empresa RPMoves Freight Systems, de igual manera se precisan asuntos operativos que se observaron durante el periodo de prácticas profesionales detallando algunos aspectos positivos y negativos que se hallaron en la misma. De la misma manera se presenta un plan de mejora que actualmente esta siendo implementado por los empleados del área en la que se realizaron las prácticas, ya que no existen manuales establecidos a los cuales puedan remitirse en el desarrollo de sus labores luego de su entrenamiento inicial; cabe aclarar que debido a que el equipo de trabajo en el que se realizaron las prácticas cuenta con pocos empleados, el tiempo de capacitación es reducido en relación con la cantidad de procesos que se llevan a cabo, es por esto que se considera pertinente la elaboración de un manual que contenga diversos aspectos que serán descritos en el presente plan de mejora, el cual puedan consultar libremente y sea entregado a cada empleado al finalizar su entrenamiento, evitando así retrasos en los procesos.

Finalmente se encuentran las conclusiones provenientes de la experiencia tenida en las prácticas realizadas en la empresa RPMoves Freight Systems, y el plan de mejora implementado en el área asignada.

Abstract

This document describes general aspects from the corporate culture, geographic location, and organizational structure of the company RPMoves Freight Systems, as well as operational issues that were observed during the internship period detailing some positive and negative aspects that were found in it, in the same way, an improvement plan is presented, which is currently being implemented by the employees of the area where the internships were performed, since there are no established manuals to which they can refer in the development of their work after their initial training; it should be clarified that because the work team where the internships were performed has few employees, the training time is reduced in relation to the amount of processes that are carried out; this is why it is considered pertinent to prepare a manual containing various aspects that will be described in this improvement plan, which can be freely consulted and given to each employee at the end of their training, thus avoiding delays in the processes.

Finally there are the conclusions coming from the experience had in the practices carried out in the company RPMoves Freight Systems, and the improvement plan implemented in the assigned area.

Agradecimientos

Gracias a mi hermana y a mi mamá por siempre estar en los malos momentos por acompañarme y aconsejarme cuando ya no quería más, y por seguirlo haciendo, las amo con todo el corazón.

Gracias también a mi amigas, Lina, Gabriella y Mayra por hacerme la vida algo más fácil, antes de la carrera, durante y ahora.

Gracias a los profesores que encontré en este camino, a los profesores académicos y a los de vida, que me ayudaron a que el tiempo se me pasara volando y que quisiera ser estudiante el resto de mi vida.

Finalmente, gracias a la Universidad Santo Tomás y a la Facultad de Negocios Internacionales por permitirme crecer tanto académica como personalmente, y gracias por siempre promover la integridad en los estudiantes.

Contenido

RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
AGRADECIMIENTOS.....	5
INTRODUCCIÓN.....	8
1. RPM.....	8
1.1 Aspectos Generales.....	8
1.2 Misión.....	8
1.3 Visión.....	9
1.4 Principios / Valores.....	9
1.5 Ubicación geográfica.....	9
1.6 Estructura Organizacional.....	11
1.7 Departamento en el que se desarrolla la práctica.....	12
1.8 Análisis DOFA.....	12
1.8.1 Fortalezas.....	12
1.8.2 Oportunidades.....	12
1.8.3 Debilidades.....	13
1.8.4 Amenazas.....	13
2. PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA.....	13
2.1 Planteamiento central del informe.....	14
2.2 Importancia.....	15
2.3 Limitaciones.....	15

2.4 Alcances	15
2.5 Objetivos	15
2.5.1 Objetivo general	15
2.5.2 Objetivos específicos	15
3. CONTENIDO DEL PLAN DE MEJORA	15
3.1 Propuesta de mejora	15
4. Conclusiones	20
5. Referencias	22
6. SEGUIMIENTO DE PRÁCTICA PROFESIONAL	22
6.1 Programación de actividades	22
6.2 Cumplimiento de objetivos trazados por mes	23

Tabla de figuras

Figura 1. Ubicación de las instalaciones en el mapa	9
Figura 2. Oficina Lean Staffing Group Bogotá	10
Figura 3. Organigrama general de la empresa	10
Figura 4. Estructura organizacional del área en la que se realizó la práctica	11
Figura 5. Captura de pantalla de cargas diarias	17
Figura 6. Capturas del manual realizado	17
Figura 7. Explicación de cálculo de corbo de Drop Trailers	18
Figura 8. Tipos de cargas	19

Introducción

En el presente proyecto se propone la elaboración de un manual para la posición de representante de operaciones de servicios de carga para la cuenta Shneider Ford de la empresa logística RPM FREIGHT, cuya labor es el transporte de autopartes comprendiendo la cadena logística hasta las ensambladoras.

De acuerdo a las tareas que deben realizar los empleados, dicho manual pretende ser una guía virtual que les permita consultar y resolver dudas de cada uno de los procesos disminuyendo así la tasa de errores y en consecuencia, las pérdidas económicas para la compañía.

1. RPM

1.1 Aspectos Generales

RPM es una de las empresas de logística de más rápido crecimiento en el mundo, especializada en el transporte de vehículos terminados y de mercancías. Aprovechando una sólida red, entregamos miles de unidades al mes en toda América del Norte y Europa. Con nuestra continua expansión global, nuestra competencia principal sigue siendo la misma: satisfacer las necesidades de envío de nuestros clientes ajustando la capacidad de transporte disponible y facilitando meticulosamente cada oferta de transporte con la mejor ejecución logística habilitada por la tecnología.

1.2 Misión

RPMoves es un intermediario logístico que entiende que la fuerza de nuestra empresa proviene de nuestro equipo de personas dedicadas que trabajan mejor juntas, y están altamente

capacidades para ofrecer las mejores soluciones logísticas para cada cliente y sus necesidades.

1.3 Visión

RPMoves para el año 2025 busca situarse como una de las mejores empresas de logística de Estados Unidos, Canadá y Europa del Este, ofreciendo servicios ágiles y de calidad a sus clientes y proporcionando de esta manera la mejor experiencia y generando relaciones redituables.

1.4 Valores

- Lealtad
- Agilidad
- Disciplina
- Colaboración
- Innovación
- Pasión
- Impacto a la comunidad

1.5 Ubicación Geográfica

- Oficina Diagonal 25g #95A-85 Ed. Buro 25 Piso 2. Oficina 205, Bogotá



Figura 1. Ubicación de las instalaciones en el mapa



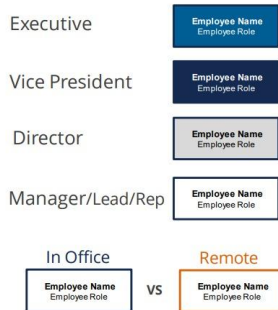
Figura 2. Oficina Lean Staffing Group Bogotá

- 301 Detroit, Michigan United States, W. Cuarto Ste. 200 Royal Oak, MI 48067
- 100 W. Broadway Ste. 3000 Long Beach, CA 90802
- Keizersgracht 555 1017 DR Amsterdam The Netherlands

1.6 Estructura Organizativa

RPM: ORGANIZATIONAL STRUCTURE

- Leadership
- Departments
 - Customer (Operations & Sales)
 - Carrier (Operations & Sales)
 - Technology
 - Finance
 - Employee Experience
 - Customer Experience
- Europe
- Near Shore Resources



RPM

Figura 3. Organigrama general de la empresa

CUSTOMER OPERATIONS: FREIGHT

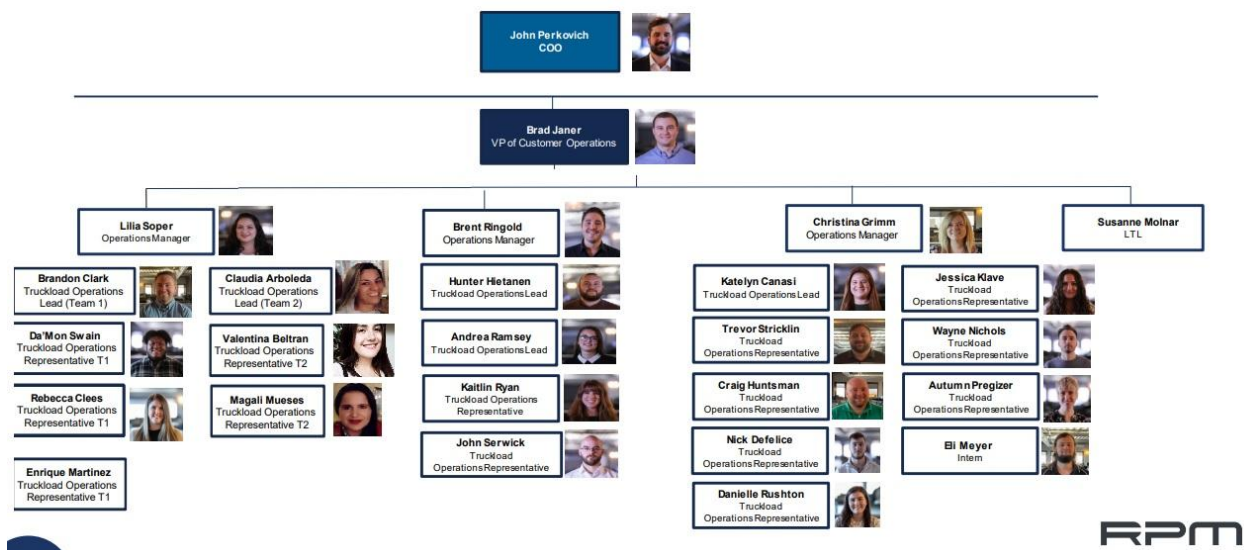


Figura 4. Estructura organizacional del área en la que se realizó la práctica.

1.7 Departamento en el que se desarrolla la práctica

La prácticas fueron desarrolladas en el de Departamento de Customer Operations en RPMMoves de la cuenta del cliente Schneider Logistics, Inc C/O Ford la cual es la encargada de atender todos los asuntos relacionados con el movimiento de autopartes, desde la trazabilidad de la carga saliendo del lugar acordado con el carrier hasta los posibles inconvenientes que puedan surgir en el transporte entre el shipper y el receiver, además también se encarga del registro contable de los cargos que posteriormente serán cobrados al cliente mencionado anteriormente.

1.8 Análisis DOFA

1.8.1 Fortalezas.

- 10 años de experiencia en el mercado (Reconocimiento en logística de FTL y LTL en Estados Unidos y Europa del Este)
- Más de 50 premios internacionales gracias a su buen ambiente de trabajo
- Personal calificado en logística, negocios, área comercial y servicio al cliente
- Gran tecnología aplicada a lo largo de la cadena de suministro que permite al cliente precios competitivos
- Cuenta con Certificados en ISO 9001 generando optimización en los procesos operativos

1.8.2 Oportunidades.

- Crecimiento en Europa Central y Occidental, Canadá y América Central
- Disminución de costos haciendo outsourcing de procesos (Servicio al cliente, transporte, contabilidad, ventas, entre otras)
- Mejorar las tecnologías invirtiendo en investigación y desarrollo para tener una efectiva aplicación del internet de las cosas y las operación de la cadena de suministro

1.8.3 Debilidades.

- No existe un documento en el cual esten registrados los procesos de cada área.
- Los transportistas se aprovechan del desconocimiento de ciertos procesos, para generar cobros excesivos a su favor.
- Demoras en la información proporcionada por los transportistas que retrasa procesos de pagos y cobros.
- Ambigüedad en los lineamientos de actores externos que generan pérdidas monetarias y

de confianza con el cliente.

1.8.4 Amenazas.

- Fluctuación de la demanda de servicios logísticos gracias a crisis políticas y económicas mundiales que afectan los mercados.
- Nuevas crisis por covid - 19 o variantes, que generen de nuevo caídas en el comercio, alza en los fletes y en toda la cadena de suministro.
- Aparición de competencia que ofrezca mejores precios y tecnologías más eficaces para el rastreo de la carga.

2. Planteamiento de Plan de Mejora

2.1 Planteamiento Central del informe de prácticas profesionales

Partiendo del DOFA realizado anteriormente a la empresa RPMoves, se puede evidenciar que la falta de un manual el cual contenga información estandarizada de los procesos ha generado errores que pueden acarrear deficiencias en las cuentas contables de la empresa, traduciendo en pérdidas para la misma, pérdidas no solo monetarias sino también de ineficiencia en el desarrollo de sus labores.

Debido a esto la acción del plan de mejora se centra en generar un manual que permita que los empleados nuevos y antiguos tengan claridad y directrices uniformes, dentro del cual algunos de los contenidos son:

- Cálculos para el pago de detención en modalidad de drop trailer y storage a los transportadores.
- Procedimientos de cobro al cliente dependiendo del tipo de cargo.

- Lineamientos de cada uno de los trece patios acerca del cobro de sus servicios y las normas individuales que se estipulan en cada uno de ellos.
- Base de datos con correos, teléfonos y direcciones de los patios con los que se trabaja, que permita dirigir y resolver de manera eficiente y rápida los problemas que puedan surgir durante la recogida y entrega de las cargas y los trailers.

Este plan de mejora será útil a mediano y largo plazo y no generará costos adicionales a la compañía, ya que además podrá ser utilizado en el área en la que se están desarrollando las prácticas profesionales y otras áreas que realizan procesos similares, ya que con los ajustes pertinentes generará un gran avance contando con un manual permanente que se verá reflejado en un equipo que demuestra uniformidad en cuanto a resolución de problemas, toma de decisiones y comunicación con agentes externos.

2.2 Importancia.

En el mercado existen muchas otras empresas que fácilmente podrían ser reemplazadas por el cliente para el transporte en este caso de las autopartes a las ensambladoras, debido a esto es importante tener en cuenta la permanente capacitación de los empleados traduciendo en eficiencia de procesos internos los cuales van a generar que el servicio final tenga menos errores y permita mantener relaciones redituables con el cliente.

2.3 Limitaciones

Como restricción se considera la falta de rigurosidad y compromiso de los trabajadores en cuanto a la consulta permanente del manual, encontrando resistencia en los empleados antiguos a nuevas capacitaciones, además del constante cambio en las reglas de los agentes externos, lo cual genera confusiones y la necesidad de actualizar el documento de manera constante.

2.4 Alcances del Trabajo.

Posibilitará una mejora en los procesos internos y con los agentes de la cadena de suministro, disminuyendo las equivocaciones por parte de los empleados, acelerando los pagos, aumentando la acertividad y mejorando las relaciones con cada uno de los agentes.

2.5 Objetivos.

2.5.1 Objetivo General. Elaborar un manual de procesos del área de operaciones que permita guiar a los empleados en el manejo de las diferentes situaciones y procedimientos que se llevan a cabo en las labores diarias.

2.5.2 Objetivos específicos.

1. Alivianar la carga de trabajo de los empleados antiguos, generada por la constante contratación y mala capacitación de los nuevos empleados.
2. Disminuir los errores en estos procesos que generan pérdidas monetarias.
3. Mejorar la confianza con el cliente y los transportadores, disminuyendo las confusiones en cobros y procesos.

3. Contenido de la Propuesta de Mejora

3.1 Propuesta de Mejora

Al analizar algunas de las falencias mas frecuentes en el área de prácticas, es notoria la gran dificultad que se presenta en los nuevos empleados gracias al poco tiempo que se le dedica a la inducción, por ser una empresa que esta en constante crecimiento al contratar nuevos trabajadores, los antiguos tienen una alta carga y no cuentan con el tiempo de entrenar de manera adecuada a los nuevos empleados, es por esto que se evidencia la necesidad de crear un manual detallado de las funciones que el cargo representa, además de las diferentes maneras en que los

problemas deben ser dirigidos, como se calculan los cobros y a quien deben ser dirigidos cada uno de ellos.

El protocolo indica que al iniciar labores en la empresa se realiza un entrenamiento muy general en cuanto a logística y familiarización de la terminología en inglés, pero al ingresar a la cuenta no existe un protocolo de entrenamiento referente a todas las tareas específicas, manejo de plataforma y secuencia de procesos; aunque hay una inducción, es de 3 horas debido a que el volumen de trabajo es alto y generalmente cuando entra un empleado nuevo, es porque se requiere cubrir una posición de forma inmediata, lo cual lleva a la poca disponibilidad de los compañeros para resolver dudas no por falta de disposición, sino por falta de tiempo. Esta situación deriva en tener empleados mal capacitados y por consecuencia, en una cadena de errores que conlleva pérdidas económicas y mala percepción de los clientes.

Si bien los procesos se vuelven automáticos con el tiempo, cada situación tiene matices particulares que es donde con mayor frecuencia se cae en ambigüedades por falta de claridad y contar con reglas por escrito que sean fácilmente reproducibles entre el personal de la empresa, los clientes y los transportadores.

En primer lugar se creó un filtro en el sistema que permitiera ver las cargas por locaciones para así ir redactando el manual con las diferentes especificaciones de cada uno de los procedimientos haciendo mas fácil encontrar toda la información de cada patio y manejar de manera mas eficiente el tiempo, después de realizar la clasificación por shippers y receivers, como se observa en la siguiente figura la cual es una captura tomada del sistema, podemos observar que la cuenta maneja entre 13 y 18 patios diferentes, donde cada una requiere un conocimiento y manejo individual.

debido a que no hay una buena capacitación y al escaso entrenamiento en el cálculo de algunos cobros, como se puede ver en la figura adjunta a continuación, se explica el cálculo dividiéndolo por ítems y poniendo ejemplos gráficos que orienten de una manera mas sencilla a los trabajadores de esta área en dicha tarea.

For this type of charge, the days to be paid to the carrier will be made as follows

- The day on which the load is delivered and the day on which the carrier is notified as empty shall not be included.
- Holidays shall not be included
- The first three working days after the cargo is delivered will be free, if at the end of these three free working days the next day is a Saturday the count cannot start on that Saturday, it must start on the following Monday, from then on weekends will be counted, **for example**

A load was delivered on 12/14/2021 and notified empty on 1/20/2022 days should be counted as follows,

The days marked in blue are the day of delivery and the day of empty notification, as explained before are not counted, then follow the three free working days in yellow, after this, you must remember that the days can never start counting on a weekend so start from Monday 20 marked in green, from there we will continue counting excluding the days highlighted in red that are holidays, so until the day before the date of empty notification that as noted above should not be counted.

in this example, 29 days will be paid to the carrier



Figura 7. Explicación de cálculo de corbo de Drop Trailers

La resolución de dudas y constante hincapié en realizar ejercicios de ejemplo, fueron de gran ayuda para que los empleados se volvieran cada vez más ágiles y se sintieran más confiados

a la hora de hacer cobros, en general la creación del manual en toda su extensión ha generado desde el inicio que los errores en los cálculos y posteriores cobros al cliente Ford se hayan visto disminuidos, manteniendo también en niveles bajos la pérdidas y mejorando notablemente la relación con el cliente gracias a la confianza en los trabajadores; adicionalmente en el manual se recopilan procedimientos como el correcto diligenciamiento de formatos contables que el cliente solicita para los cobros a cada patio y el procedimiento que se debe llevar a cabo en cada situación particular, así mismo el monto de cada cargo que debe ser pagado a los carriers y cada una de las situaciones en las que estos aplican.

SCHNEIDER LOGISTICS ACCOUNT CUSTOMER OPERATIONS POSITION GUIDANCE MANUAL

Schneider is one of the accounts managed by RPM, which transports Ford's auto parts from the shippers to the receivers where they are unloaded for the assemblers. All of these cargoes are FTL cargoes and most of these deliveries are made within the state of Detroit in the United States and Windsor in Canada,

These deliveries to receivers are sold to carriers in two modalities

1 *Live/live* which means that the carrier takes the load to the yard and at the same moment the parts are unloaded and the driver can go to his warehouse with his trailer for these loads, the rate is usually lower than the other modality.

2 *Drop/live or Live/Drop*- in these loads, the carrier is aware that the shipper or receiver must leave his trailer in the yard that is indicated, and then we will notify him to pick it up, in the case of drop/live means that the driver must leave it at the shipper and must wait for us to call him to pick it up loaded and deliver it to the receiver indicated, and in the case of live/drop means that the driver must leave the trailer at the receiver and wait for us to notify him that his trailer is empty so he can go pick it up.)

In the position of customer operations, we are mainly in charge of the trailers left in the drop trailer mode, so it is important to understand how they are handled in each of the yards and how is the process both with the customer and with the carriers.

It is also important to understand how the charges paid to the carriers for these services are agreed upon, which will be explained below.

1. *Storage* this is a charge that is paid to the carriers to keep the cargo in their warehouses for

Figura 8. Tipos de cargas

Adicionalmente se abordó otro tópico en el manual que resulta de mucha importancia y son los diferentes tipos de entrega que se manejan en la cuenta, razón por la cual como se

muestra en la figura anterior, se decidió reservar un capítulo específico ya que su entendimiento es fundamental para realizar los cobros.

Para cumplir con los objetivos planteados se realizó una investigación rigurosa que comprendió en primera instancia recopilar toda la información que reposaba en los contratos de la empresa con los clientes, la revisión sistemática de correos en los cuales se resolvían problemas, la información proporcionada por mis compañeros en la inducción y durante toda mi estancia, y por último la experiencia del día a día fue lo que permitió nutrir el manual con datos actualizados.

Desde el inicio del plan de mejora se elaboró mediante un documento que fue compartido tanto a empleados antiguos como a empleados nuevos, sirviendo como referencia de guía para la unificación de procesos.

Conclusiones

Se estableció un plan de mejora que permitirá tanto a los empleados antiguos como las contrataciones nuevas tener bases claras de como los procesos deben llevarse a cabo, generando así disminución en pérdidas monetarias, además de permitir a los empleados antiguos concentrarse en sus labores y reducir la carga que representa capacitar por un tiempo prolongado a los empleados nuevos.

Dentro de las dificultades, algunas fueron la resistencia de los empleados antiguos a seguir algunos procesos que se estandarizaron según el manual y generó incomodidades, por otra parte también se ha dificultado la adaptación de los transportadores ya que antes de que hubiese un manual claro se beneficiaban en mayor medida de los vacíos existentes.

Dentro de las oportunidades a destacar es que el plan de mejora fue visto como un gran avance para los procesos de adaptación de los nuevos empleados, ya que luego de iniciar las prácticas hubo varias personas que ingresaron al mismo cargo y renunciaban a las pocas semanas debido a la desmotivación que les generaba cometer muchos errores en los procesos producto también de las malas inducciones e instrucciones que tenían, por lo cual se considera que éste plan de mejora puede significar un buen progreso en la rotación de personal y estabilidad laboral.

Referencias

- Garcia,S. (2022, Abril 29). Incertidumbre, el signo actual de la logística a nivel mundial,

<http://aduanasrevista.mx/incertidumbre-el-signo-actual-de-la-logistica-a-nivel-mundial/>

- Desaceleración y crisis logística, riesgos del comercio en el 2022. (2022, Febrero 17).

Recuperado de

[Desaceleración y crisis logística, riesgos del comercio en el 2022 | Internacional | Portafolio](#)

- <https://app.turvo.com>

6. Seguimiento

6.1 Programación de Actividades

En el area de customer operations RPM de la cuenta de Shneider Logistics de Ford las actividades de trabajo se enfocan hacia la resolución de problemas de logísticos diarios, es por esto que en su mayoría las actividades no son programadas sino comprenden situaciones inesperadas en la cadena logística, dentro de las tareas que si se deben realizar con fechas especificas son los cobros realizados al equipo contable de Ford de los cargos de drop trailers a cada uno de los diferentes 15 patios, y posteriormente disputar estos cargos según fuera el caso.

Por otro lado, en el último mes de las prácticas se prestó apoyo a los procesos de creación de cargas que permiten a los vendedores de RPM ofrecelas a los transportistas, también al cálculo de las tarifas ofrecidas según el linehaul, el combustible, la cantidad de millas, el tipo de entrega, entre otros factores.

6.2 Cumplimiento de Objetivos Trazados por Mes

6.2.1 Ciclo 1

Dentro del primer ciclo iniciado el 10 de Marzo, entre las primeras actividades a realizar fue un shadowing a uno de los empleados para ver como era un día de trabajo, durante el ciclo fueron asignadas diferentes tareas, se realizó una auditoria de las cargas de los ultimos 3 meses que aún aparecian en el sistema como drop trailers en las locaciones de Romulus, Dearborn, Monroe y Livonia, dentro de este primer ciclo fueron notorias las falecias en cuanto a las inducciones e instrucciones en el cargo.

6.2.1 Ciclo 2

Durante este segundo ciclo comencé a encargarme de disputar los cargos con los diferentes patios, revisión de papeleo entregado por los transportistas como PODs, Carriers Invoices entre otros, que hicieran el proceso contable más eficiente, gracias a aprender de estos procesos empecé a desarrollar el manual y a recopilar información acerca de los contratos realizados con los transportistas, los acuerdos que se tenían y las diferentes reglas de cada patio para nutrirlo.

6.2.3 Ciclo 3

En este tercer ciclo acompañé a mi jefe inmediata a realizar los KPIs del cargo, además asistí a seminarios impartidos por la empresa donde se hablaba del crecimiento de la logística en EEUU, las afectaciones de la Guerra en Ucrania, entre otros, y además de seguir realizando las tareas aprendidas en los anteriores ciclos, empecé a hacer entregas de este manual a compañeros que iban ingresando para así disminuir la carga laboral a los antiguos en capacitaciones.

6.2.4 Ciclo 4

Durante este ultimo periodo he estado aprendiendo temas acerca del procesamiento de cargas, algo más relacionado con el proceso contable, también he estado aprendiendo a manejar el software de Syncada que es la plataforma de EEUU donde se procesan todos los cobros hacia Ford y otros impuestos, dentro de este ciclo he podido notar el avance que el manual ha tenido sobre las pérdidas monetarias gracias a la disminución de errores en el cálculo de pagos hacia los transportistas y a su vez en cobros hacia el cliente, todo esto de la mano de las actividades que empecé a realizar desde el inicio de los ciclos.