

PLAN DE MEJORA PARA EL PROCESO DE LEGALIZACIÓN DE RUTAS

JHOAN SEBASTIAN RAMIREZ BUITRAGO



UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONLES

BOGOTÁ

2021

PLAN DE MEJORA PARA EL PROCESO DE LEGALIZACION DE RUTAS

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
TITULO DE PROFESIONAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

JHOAN SEBASTIAN RAMIREZ BUITRAGO

TUTOR:

Mg. LEIDY VIVIANA QUINTÍN LIZCANO

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C.

2021

RESUMEN

El objetivo del presente plan de mejora es poder agilizar el proceso de legalización de las rutas, tanto de mayoristas como de retail, por medio de la correcta sistematización de la compañía, puesto que fue posible identificar una serie de debilidades, que de cierta manera ralentizan el flujo ideal para la operación en su día a día.

Todos los días las rutas de mayoristas salen con un promedio de 20 clientes por ruta y las de retail con un promedio de 50 clientes por ruta. Al finalizar el día, cada una de éstas llega a legalizar sus entregas para poder cerrar su día exitosamente, es en este momento donde se genera un cierto tipo de congestión en el proceso, ya que el personal administrativo encargado, debe digitar datos específicos de cliente en cliente, lo cual se torna tedioso y demorado. Para dar solución a lo anterior, se plantea implementar un sistema de código de barras en cada tirilla, el cual, contenga la información necesaria para el proceso de legalización y que el personal, únicamente haga lectura de dicho código. Así entonces, disminuir tanto el tiempo que toma hacer este proceso, como los errores que se puedan cometer en la digitación, obteniendo un proceso más dinámico y eficaz.

AGRADECIMIENTOS

Mi proceso de formación como profesional, es dedicado en primer lugar a Dios, ya que durante todo este tiempo fue quien me puso en el camino correcto y me ayudó a tomar las mejores decisiones. A mis papas, que, desde el primer día hasta el último, lucharon de manera incansable para que tuviera las herramientas necesarias a mi disposición para poder lograr este objetivo, ellos, son mi principal fuente de inspiración, debido a que día tras día me enseñan el valor de luchar por los sueños, que es necesario trabajar de manera ardua y constante para conseguir lo que uno se propone. A ellos, los más sinceros agradecimientos, porque fueron los que hicieron posible que alcanzara el que, hasta ahora, es el logro más importante en mi vida.

A mis hermanas, que durante este proceso fueron sin duda alguna un apoyo incondicional, enseñando lo importante que es tener prioridades en la vida. Gracias a mis primos, tíos, abuelos y demás familiares que de alguna u otra manera, influyeron en mi proceso de formación, con consejos, vivencias y hasta conocimientos, los cuales se tomaron de la manera más oportuna, para llegar a la meta.

Por último, un agradecimiento muy especial para mis compañeros, que más allá de eso se convirtieron en mis amigos, quienes acompañaron este proceso de principio a fin, con quienes viví experiencias extraordinarias y a quienes les debo parte de este logro. A mis profesores, que semestre a semestre compartían sus amplios conocimientos en las distintas áreas de esta hermosa carrera, que día a día me formaron para ser un excelente profesional y poder dejar el nombre de la carrera y la universidad en lo más alto. A todos, muchas gracias.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la subcontratación o también llamada tercerización en las grandes empresas, se ha vuelto mucho más común, puesto que ven en este modelo un mayor nivel de eficiencia, en cuanto a la consecución de objetivos de un proceso en específico. Así mismo, dicho proceso se torna más viable para la compañía, puesto que, es posible disminuir costos y obtener mejores resultados. Lo anterior, debido a que la experticia de una empresa que presta esta clase de servicios, garantiza a la compañía contratante, la óptima realización de las diferentes tareas que a esta se le otorgan, y a su vez permite que esta concentre su potencial en los aspectos que considere necesarios desarrollar internamente.

La compañía **IMBOCAR S.A.S**, presta el servicio de logística de última milla, el cual se especializa en la distribución de mercancía para que esta pueda llegar al cliente final, **BUCANEROS, NUTRESA, BRITISH AMERICAN TOBACCO, ARGOS**, son algunos de los clientes a los cuales **IMBOCAR SAS**, presta este tipo de servicio. Este proceso de distribución inicia diariamente con la respectiva planeación de cada ruta del día anterior, entonces, se carga la mercancía a los vehículos en la mañana y al finalizar el día se reciben las facturas, tirillas, consignaciones, devoluciones, luego se hace un proceso de archivo y se entrega al cliente para que este pueda hacer su respectiva verificación.

Tabla de contenido

IMBOCAR	7
1.1 Aspectos generales	7
1.1.1 Misión:	7
1.1.2 Visión:	7
1.1.3 Valores:	7
1.2 Ubicación Geográfica:	7
1.3 Estructura Organizacional:	8
1.4 Unidad o departamento en el que se desarrolla la practica:	9
1.4.1 Análisis DOFA:	9
PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA RESPECTO A LAS PRACTICAS PROFESIONALES	10
2.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales:	10
2.2 Limitaciones y alcances del trabajo de practicas profesionales:	11
2.3 Objetivo general del informe de prácticas profesionales:	11
2.3.1 Objetivos específicos:	11
CONTENIDO PLAN DE MEJORA	12
3.1 Propuesta plan de mejora	12
3.2 Conclusiones	12
3.3 Bibliografía	13
SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL	14
4.1 Programación de actividades realizadas en la organización	14
4.1.1 Cumplimiento de objetivos	15
4.1.1.1 Ciclo 1:	15
4.1.1.2 Ciclo 2:	15
4.1.1.3 Ciclo 3:	16
4.1.1.4 Ciclo 4:	16

IMBOCAR

Aspectos generales: **IMBOCAR SAS**, 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, metropolitanas y sus zonas de influencia. Caracterizándose por ofrecer al mercado un servicio trazable que genere indicadores de gestión, suministre un adecuado y moderno proceso logístico, donde opere recurso humano idóneo y capacitado para cumplir con la necesidad de sus clientes. Brinda servicios de logística y transporte, especializada en los servicios de última milla, aportando así la tercerización de los procesos operativos de sus clientes.

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

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

Valores:

- Compromiso
- calidad de servicio
- cumplimiento
- compañerismo

Ubicación Geográfica:

En la primera imagen es posible ver, las ciudades principales en las cuales **IMBOCAR SAS**, tiene presencia a nivel nacional, Medellín, Cali, Barranquilla y Bogotá, son las ciudades

principales en las cuales opera la compañía y desde donde distribuye a las zonas de influencia (ciudades aledañas) de cada ciudad.

Tan sólo en Bogotá, **IMBOCAR SAS**, maneja la operación de cuatro grandes empresas que son: Argos, Nutresa, Improquim y British American Tobacco, esta última está ubicada en la zona industrial de Bogotá, en el barrio Montevideo, más exactamente en la Calle 17ª # 69B-73.

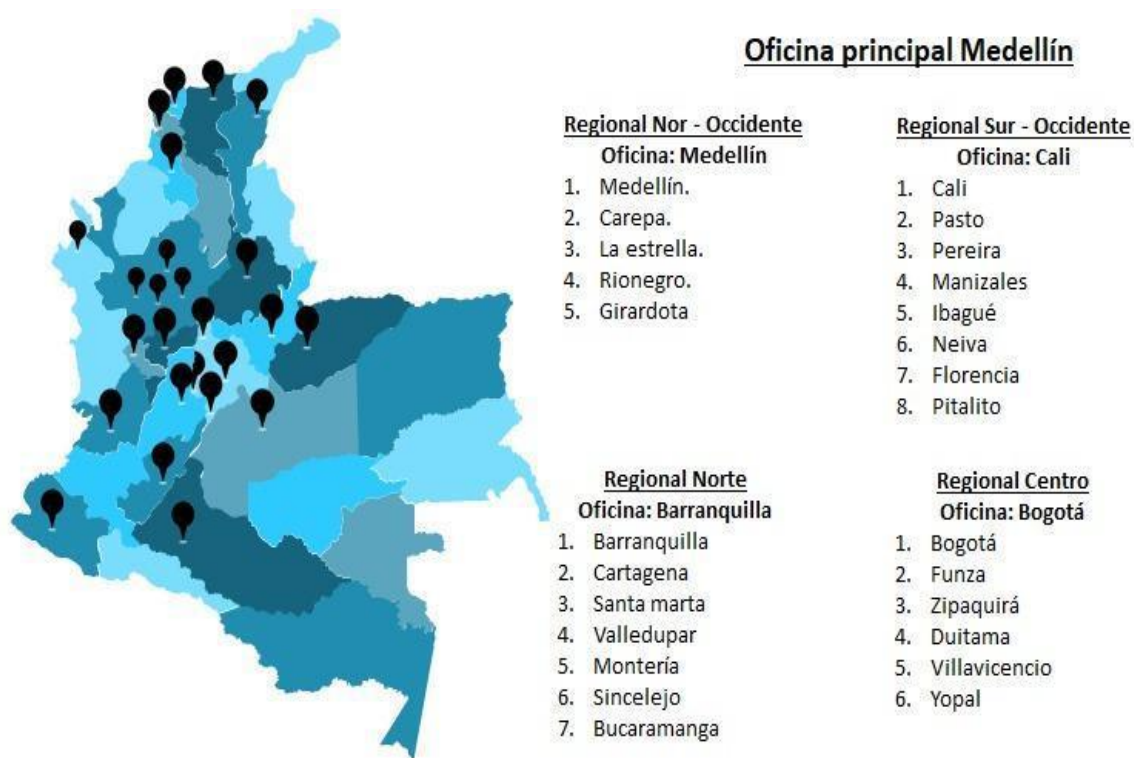


Imagen 1 – Regionales Principales IMBOCAR – Información suministrada por Diego Millan – (Capacitador IMBOCAR)

Estructura Organizacional:

En la segunda imagen, podemos observar la estructura organizacional de la compañía a nivel general; mi rol se desempeña dentro del área de negocio de operaciones, la cual está conformada por seguridad, mantenimiento y logística. En esta última nos encontramos ubicados los aprendices logísticos, desarrollando las funciones propias del área de Operativos Administrativos.

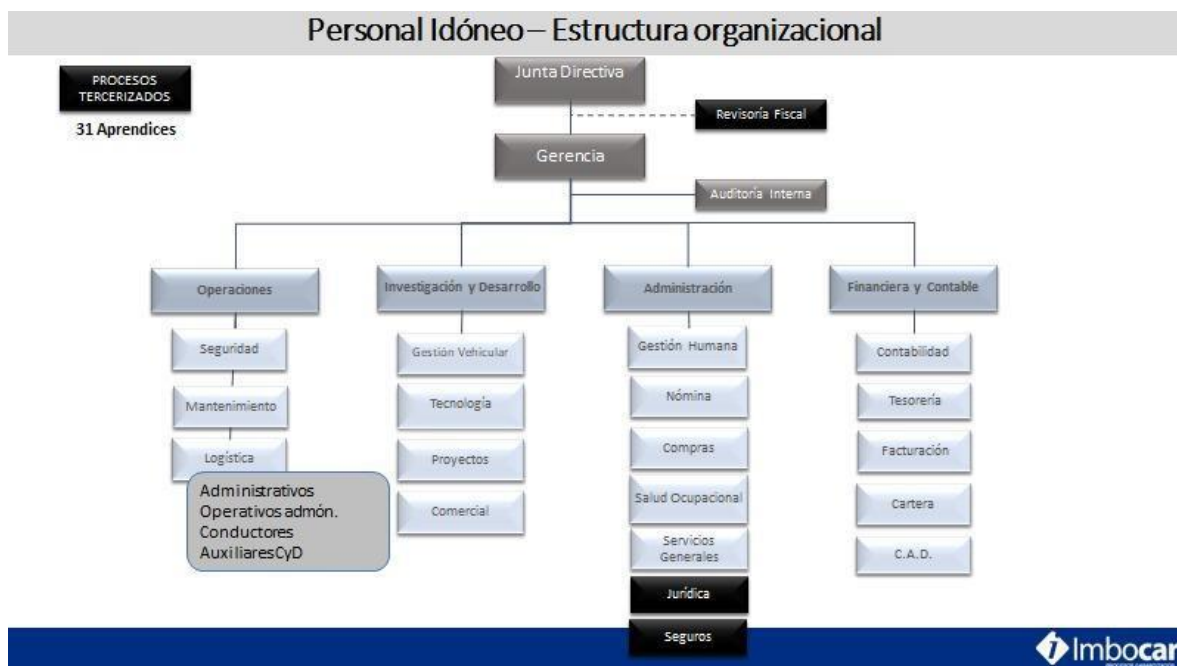


Imagen 2 –Estructura organizacional IMBOCAR – Información suministrada por Diego Millan – (Capacitador IMBOCAR)

Unidad o departamento en el que se desarrolla la práctica:

Como se puede apreciar en la imagen número 3, **IMBOCAR SAS**, para el regional centro maneja 4 clientes, dentro de los cuales, se encuentra la British American Tobacco, operación en la que se tuvo la oportunidad de plantear el presente plan de mejoar, enfocado en en el área de logística.

REGIONAL CENTRO

	Nutresa OP	CRISTIAN RAMIREZ 3217609068
	Nutresa OL	GEOVANNY GUTIERREZ 3217608926
	Inproquim	JUAN REAL 3217609004
	ARGOS	JOHN PARRA 3113845477
	BRITISH AMERICAN TOBACCO COLOMBIA	ROBINSON CASTRO 3217608957

Imagen 3 – Clientes y coordinadores regional centro IMBOCAR – Información suministrada por Diego Millan – (Capacitador IMBOCAR)

Análisis DOFA:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Posicionamiento en el sector logístico Efectividad en sus procesos Talento humano capacitado Trabajo en equipo con el cliente Sistemas de seguridad modernos	Sistematización de los procesos Mejor proceso de enrutamiento Mayor dinamismo en la legalización de rutas Disminución en el volumen de devoluciones Optimización de recursos
DEBILIDADES	AMENAZAS
Demoras en proceso de legalización Procesos demasiado manuales Errores por falta de tecnología Falta de gestión por parte de conductores y auxiliares	Empresas competidoras con procesos sistematizados Deserción de personal Problemas con el cliente por legalizaciones mal realizadas

PLANTEAMIENTO DEL PLAN DE MEJORA RESPECTO A LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES

Planteamiento central del informe de prácticas profesionales:

A primera hora de la mañana cada una de las rutas reclama su respectivo paquete de facturas, su dispositivo y su máquina para así comenzar el día. Alrededor de la 1:00PM comienzan a llegar las rutas que salieron con una cantidad baja de pedidos, tanto el auxiliar como el conductor llegan a hacer el respectivo conteo de dinero para consignar y legalizar. Con todo esto el personal administrativo encargado del proceso comienza a registrar tirilla a tirilla en el sistema, lo cual, es algo tedioso en el momento que llegan un gran número de rutas al mismo tiempo.

Al ser este proceso tan manual, se genera una serie de traumatismos, ya que, cuando la ruta llega con novedades el tiempo de la legalización se extiende y así mismo retrasa a las demás rutas que posiblemente no traigan ninguna novedad. Esto también comienza a generar un cierto tipo de malestar dentro del personal, pues todos están con el afán de salir lo más pronto posible y en ocasiones el tiempo de espera supera la hora.

Cuando se generan las novedades, es posible que sea por falta de gestión de la tripulación de la ruta o por algún error que ellos mismos cometen, como también puede que, durante el proceso de legalización, el personal encargado olvide algún paso, esto comienza a generar discusiones con el cliente, pues deben dedicar parte de su personal para poder conciliar todas estas novedades y que todo quede al día.

Limitaciones y alcances del trabajo de prácticas profesionales:

El cliente (BRITISH AMERICAN TOBACCO), cuenta con un sistema llamado **INSITU**; cuya función principal es la administración de las entregas a los clientes. Mediante este sistema,

los deliverys realizan los procesos de entrega, facturación y recaudo de cartera con cada cliente. Diariamente se cargan los pedidos, devoluciones, recaudos pendientes y demás información necesaria que tiene cada cliente, para que los deliverys puedan realizar de manera exitosa todas las entregas programadas del día. Ellos deberán hacer la modificación respectiva del sistema para que se implemente un código de barras en la tirilla que se imprime a cada cliente, así como también deberá proveer a **IMBOCAR SAS**, sus respectivos lectores de códigos de barras para que de esta manera se omita el proceso de digitacion y se sistematice y agilice la legalización de rutas.

Esta implementación, permitirá que se reduzcan las novedades por errores de digitacion, dado que, disminuirá considerablemente el tiempo que le toma a una ruta legalizar su documentación, esto facilitara el trabajo del personal administrativo encargado y también mejorará la fluidez de la operación; lo que permite, comenzar a automatizar el resto de los procesos que existen al interior de la compañía. Puesto que, al innovar con tecnologías en la automatización de los códigos de barras de las tirillas, las cargas de información al sistema serán transparentes sin errores humanos por digitación; aumentando niveles de eficiencia en los procesos y mayor competitividad en el sector por tiempos de respuestas más oportunos a favor de la compañía.

Objetivo general del informe de prácticas profesionales:

Sistematizar el proceso de legalización de las rutas tanto de mayoristas como de retail, mediante la implementación de códigos de barras en las tirillas de recaudo, haciendo este proceso mucho más dinámico y eficiente.

Objetivos específicos:

- Disminuir novedades por errores de digitacion
- Reducir tiempos del proceso de legalización de rutas

- Sistematizar los procesos corporativos
- Certificar la trazabilidad de información

CONTENIDO PLAN DE MEJORA

Propuesta plan de mejora:

IMBOCAR SAS, presta el servicio de logística y transporte de última milla a diferentes empresas bajo el modelo de la tercerización, realizando diferentes procesos que van desde lo administrativo hasta lo operativo. Al interior, de la parte administrativa, encontramos el proceso de legalización de rutas, este tiene la función de verificar que las entregas a los clientes se hayan hecho de manera correcta, la recuperación de cartera no presente ninguna alteración, y en caso de haber devoluciones, certificar que la mercancía retorne a la compañía sin ningún tipo de novedad.

El plan de mejora va encaminado a dinamizar el proceso de legalización de rutas de la compañía, ya que bajo la sistematización de dicho proceso se efectúa el uso de herramientas tecnológicas, las cuales facilitaran el trabajo del personal administrativo encargado de esta labor, pues evitará que sea necesario digitar gran cantidad de tirillas que trae cada ruta, reduciendo a cero las novedades que se puedan presentar al realizar este proceso de manera manual. Así mismo, se busca reducir en gran medida los tiempos de la legalización de rutas, lo que mejorará el flujo diario de la operación entregando al cliente resultados mucho más fiables; por lo tanto, el plan en mención mejorará la atención al cliente, derivando ahorro en tiempos de respuesta y minimización de errores humanos.

Conclusiones:

IMBOCAR SAS, se caracteriza por el cumplimiento, tanto para el cliente como para sus colaboradores, lo cual es importante para cumplir con las metas y objetivos que tiene la compañía. Pero también presenta una serie de falencias tales como, la falta de sistematización en algunos de sus procesos, lo que de cierta manera ralentiza la evolución de la compañía hacia un futuro en donde la tecnología será la base para el funcionamiento de las grandes empresas. Con una implementación progresiva de herramientas tecnológicas, la compañía podrá mejorar todos los procesos que lleva a cabo actualmente, esto, sumado a la experiencia de más de 20 años en este mercado, hará que la empresa sea mucho más atractiva a nuevos clientes que quieran contratar de sus servicios.

De acuerdo con lo anterior, mediante la implementación del plan de mejora establecido es posible evidenciar que se logran disminuir a cero las novedades por errores en digitación; dado que, será un proceso de automatización en el que no intervendrán actores humanos. Reduciendo tiempos en los procesos de legalización de cada ruta, garantizando que dichos procesos sean sistematizados y la trazabilidad de la información sea fiable y veraz

Bibliografía

CARDENAS, O. F. (s.f.). Recuperado el 27 de FEBRERO de 2021, de

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/15498/Oscar%20Fernando%20Acosta%20Cardenas%20%20%28tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

IMBOCAR. (s.f.). Recuperado el 27 de FEBRERO de 2021, de <http://www.imbocar.com.co/>

LAGUNA, D. M. (JUNIO de 2018). Recuperado el 27 de FEBRERO de 2021, de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17714/Gonz%C3%A1lezLagunaDorisMilena2018.pdf.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL

Programación de actividades realizadas en la organización: al comenzar el día lo primero que se debe hacer es actualizar un archivo de Excel, el cual contiene toda la información de pedidos, valor de las rutas, destinos, facturación, etc. Este archivo, se alimenta de la información de facturación que el cliente (BAT) envía el día anterior, ya con este archivo previamente actualizado, se debe verificar cuales son las rutas que van a realizar sus entregas fuera de Bogotá, para de esta manera poderles asignar su respectivo flete y enviarle el manifiesto de carga, el cual es el documento que soporta el cargue que se lleva en el vehículo.

Luego de esto se procede a actualizar la planilla de seguimiento en al cual se plasma toda la información de cada ruta como: conductor, auxiliar, teléfonos cantidad de clientes, valor de la ruta. Esta plantilla se envía a seguridad antes de las 8:30 am, para que ellos puedan realizar un monitoreo permanente de cada ruta. Ya con estos procesos realizados, la siguiente actividad es

verificar que la facturación de las cadenas (OXXOS, COLSUBSIDIOS, OLIMPICAS, CENCOSUD), esté correcta, con sus respectivas tirillas y sellos, ya verificadas, se entregan a la administración del cliente y se cierra el día si todo se encuentra en orden.

El resto del día se debe hacer un seguimiento constante a rutas, que se envía en los cortes de las 11AM, 02PM, 04PM, 06PM, esto con el fin de que tanto IMBOCAR como BAT, puedan tener una visual de cómo van las rutas. Todas las actividades anteriormente realizadas se realizaron en el año 2020. Para el 2021 la compañía comenzó un nuevo proyecto, en donde fue necesario hacer una reestructuración total de la operación, en donde por supuesto las funciones variaron, para el presente año, la función principal es el monitoreo de rutas y la solución de novedades, en donde hay tareas como la gestión de apoyos, trazabilidad de información, solución de inconvenientes, realización de productividad, entre otras.

Cumplimiento de objetivos:

Ciclo 1:

- **Fechas:** 08/10/2020 – 06/11/2020
 - **Actividades:** capacitación en el funcionamiento de la operación, familiarización con las referencias de las distintas mercancías que maneja la compañía, manejo de plataformas, actualización de archivos.
 - **Logros:** manejo completo en cuanto a las referencias de las mercancías, adaptación a la plataforma de realización de manifiestos, correcto monitoreo a rutas
 - **Dificultades:** asignación del flete correcto a las rutas foráneas, construcción de archivos para monitoreo, entrega de facturación a personal administrativo

Ciclo 2:

- **Fechas:** 06/11/2020 – 04/12/2020
 - **Actividades:** verificación y entrega de la facturación de las cadenas, realización de las devoluciones de estos clientes, consolidado de información y solución de novedades
 - **Logros:** organización en el proceso de entrega de facturación, control de la mercancía devuelta, solución oportuna de novedades a raíz de una inconsistencia encontrada por el cliente
 - **Dificultades:** encontrar la documentación puntual requerida por el cliente en caso de que este encontrara una inconsistencia, puesto que en ocasiones esta era de bastante tiempo atrás

Ciclo 3:

- **Fechas:** 04/12/2020 – 01/01/2021
 - **Actividades:** monitoreo, control y recepción de las rutas extra (cargues doble y triple), consolidación y posterior entrega a BAT del resultado de esta operación
 - **Logros:** mayor control sobre personal externo a la compañía, coordinación frente a una responsabilidad asignada, entrega de información crucial para el cliente
 - **Dificultades:** demora en la salida de rutas, debido a la tardanza en la entrega de los cargues por parte de bodega, verificación de la mercancía devuelta

Ciclo 4:

- **Fechas:** 01/01/2021 – 01/02/2021

- **Actividades:** control y monitoreo de las rutas que hacen parte del nuevo proyecto, solución de novedades en ruta
- **Logros:** disminución de las devoluciones por diferentes causales, correcto análisis de las rutas para la gestión de apoyos
- **Dificultades:** demora en el envío de la trazabilidad de información por falta de herramientas tecnológicas, difícil control de las devoluciones debido a la rotación del personal