

**ANALISIS PARA EL MEJORAMIENTO  
DE PROCESOS OPERATIVOS  
EN TRANSPORTES CARGA EXPRESS S.A.S**

**VIVIANA MEJIA CUMBA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2011**

**ANALISIS PARA EL MEJORAMIENTO  
DE PROCESOS OPERATIVOS  
EN TRANSPORTES CARGA EXPRESS S.A.S**

**VIVIANA MEJIA CUMBA**

**Pasantía Institucional para optar por el título de  
PROFESIONAL EN MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Director:  
RAFAEL ANTONIO MUÑOZ AGUILAR  
Economista**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTIAGO DE CALI  
2011**

**Nota de aceptación:**

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar por el título de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales

**GLORIA ALEXANDRA RAMIREZ**

---

**Jurado**

**ALVARO JOSE FRANCO PRADO**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 22 de Junio de 2011**

Dedico este logro a Dios, por brindarme las facultades necesarias para la realización de este proyecto y por cada instante de sabiduría, prudencia e inteligencia que me brindo cuando lo necesite.

A mis padres Jorge Humberto Mejía J. y Gloria Mercedes Cumba H. Que me han inculcado la responsabilidad, constancia y dedicación que se deben de tener frente al logro de mis metas.

A Catalina Mejía Cumba y a Francisco Javier Tejada O. por su apoyo, preocupación y esfuerzo para lograr culminar con éxito mis estudios.

A mis familiares, amigos y amigas que siempre estuvieron presentes e interesados en mi porvenir.

Gracias a ustedes lo logre.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero quiero dar gracias a Dios, por haberme brindado la oportunidad de comenzar y culminar mi carrera.

A la empresa Transportes Carga Express S.A.S por darme la oportunidad de realizar mi pasantía en tan excelente empresa, fue una experiencia inolvidable porque contribuyó a mi desarrollo personal y profesional.

A mis compañeros de Transportes Carga Express S.A.S que muy respetuosamente colaboraron con cada uno de los procesos realizados en la empresa.

Al profesor Rafael Antonio Muñoz Aguilar por brindarme su acompañamiento, orientaciones y voluntad en el desarrollo del proyecto.

A la Universidad Autónoma de Occidente y su personal del programa de Mercadeo y Negocios Internacionales, por sus grandes enseñanzas y dedicación para formar excelentes profesionales.

A Luz Adriana Jaramillo Hernández por toda su ayuda, colaboración en el proceso de mi proyecto y su amistad por tantos años.

## CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	9
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2 SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS	15
2. OBJETIVOS	18
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	18
3. ANTECEDENTES	19
4. JUSTIFICACIÓN	21
5. MARCO REFERENCIAL	22
5.1 MARCO CONTEXTUAL	22
5.2 MARCO CONCEPTUAL	22
5.3 MARCO LEGAL O JURÍDICO	23
5.4 MARCO TEORICO	24
5.4.1 El benchmarking	26
5.4.2 Implementación de costos ABC	26
5.4.3 Indicadores de gestión	27
5.4.4 SAT Empresarial versión 2.7 2009	27
6. METODOLOGÍA	30
7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	31
8. VISUALIZACIÓN DEL SISTEMA OPERATIVO Y LOGÍSTICO DEL DESPACHO DE MERCANCIAS	37
9. LOCALIZACIÓN DE LA FALLA PUNTUAL DEL PROCESO QUE IMPIDE UN DESARROLLO OPORTUNO DEL DESPACHO DE MERCANCIAS	41
10. NUEVOS PARAMETROS E INSTRUCTIVOS PARA LA REALIZACIÓN DE PROCESOS QUE SE GENERAN EN TRANSPORTES CARGA EXPRESS S.A.S	52
11. CONCLUSIONES	55
12. RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	57

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1. Informe de las operaciones realizadas por Transportes Carga Express S.A.S en el año 2010</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 2. Análisis modulo comercial</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 3. Resultado análisis modulo comercial</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 4. Análisis módulo de operaciones</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 5. Resultado análisis módulo de operaciones</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 6. Análisis Control trafico</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 7. Resultado análisis control trafico</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 8. Análisis Legalización</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 9. Resultado análisis legalización</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 10. Análisis de informes</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 11. Análisis al administrador</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 12. Resultado de análisis al administrador</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 13. Análisis a la contabilidad</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 14. Resultado análisis a la contabilidad</b>	<b>51</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1. Procedimiento realizado en Transportes Carga Express S.A.S para la operación nacional de transporte en carga terrestre (paso a paso)</b>	<b>16</b>
<b>Figura 2. Organigrama de Transportes Carga Express S.A.S</b>	<b>32</b>
<b>Figura 3. Ejemplo proceso anterior de operaciones por despacho en Transportes Carga Express S.A.S</b>	<b>53</b>
<b>Figura 4. Proceso Actual de operaciones por despacho en Transportes Carga Express S.A.S</b>	<b>54</b>



## GLOSARIO

**INHABILITACIÓN:** es cuando un recurso, entendido como cliente, conductor, tercero y vehículo no se quiere seguir utilizando de manera temporal o permanente por alguna razón, ejemplo porque se apropió del anticipo, porque el cliente se demora mucho en sus pagos, entonces se inhabilita para no utilizarlo en un despacho futuro.

**MANIFIESTO DE CARGA:** es un documento que ampara el transporte de mercancías ante las distintas autoridades y debe ser portado por el conductor del vehículo en todo el recorrido. Este documento es expedido por las empresas de transporte de carga en el momento de efectuar la movilización de mercancías dentro del territorio nacional, este documento es generado por la aplicación de acuerdo a las remesas ingresadas por el modulo de Remesas.

**ORDEN DE CARGUE:** es el inicio al desarrollo de la atención de los pedidos, este procedimiento está más enfocado al área de despachos quien asigna el equipo de transporte que realizará la movilización para cada uno de los clientes.

**PUESTOS DE CONTROL:** son lugares donde el vehículo debe reportar las novedades ocurridas durante su tránsito por carretera de acuerdo al plan de ruta asignado previamente por la empresa.

Los puestos de control pueden ser físicos o virtuales. Los puestos de control físicos son llamados puntos de control y son todos aquellos operados por una persona que se encuentra ubicada en un punto fijo de la ruta y a los cuales debe llegar el vehículo a reportar la novedad. Los puestos de control virtuales son aquellos sitios o lugares en los cuales el conductor del vehículo debe reportar la novedad, sin necesidad de la presencia de una persona fija en un punto de la ruta. También pueden existir puestos de control establecidos por GPS. En este caso, quien reporta la novedad es el GPS, no el conductor ni el puesto de control.

**REMESA:** es el inicio al desarrollo de la atención de las ordenes de cargue.

**REPROCESO:** son trabajos adicionales a la repetición de una etapa o la totalidad de un proceso de un despacho, o tareas que se realizan para hacer un despacho entre las diferentes áreas o procesos que hacen parte de una empresa de transporte, para lograr que lo ofrecido cumpla con lo pactado y con las especificaciones establecidas.

**SERVICIOS ESPECIALES:** en la operación normal de transporte se puede presentar servicios que requieran de servicios adicionales tanto para el cliente como para el transportador como acompañamiento, multas, etc., estos implican costos de cobros o descuentos adicionales y tiene implicaciones de carácter

contable tanto en el proceso de Facturación al Cliente como la liquidación del Flete al conductor.

**TRAZABILIDAD:** está compuesta por procedimientos documentados en una empresa y que se pueden reflejar en un sistema de información preestablecidos que permiten conocer la trayectoria de un despacho desde su inicio cuando se configura un negocio, pasando por los demás procesos como la consecución de un vehículo, elaboración de un documento, seguimiento en tránsito, finalización y cierre de un despacho, hasta que se refleja en una transacción económica o registro contable, como la factura y la liquidación de un manifiesto.

## **RESUMEN**

Con este estudio dirigido al mejoramiento de procesos operativos se busca ofrecer a Transportes Carga Express S.A.S un análisis sobre el manejo que se tiene dentro de la empresa con el servicio que se presta a los clientes.

Se realiza un análisis sobre la manera en que la empresa trabajaba tres años atrás y como desde allí ha sido su proceso hasta la fecha, las mejoras que se han obtenido, los controles que se deben tener y la claridad que le brinda el software para los informes, proyecciones y estrategias, aparte de esto se elabora un análisis de las funciones de cada uno de los empleados de la compañía y son modificadas, para lograr mayor claridad en el negocio del transporte de carga terrestre dentro de la empresa.

Con base al análisis que se realiza a los empleados de Transportes Carga Express S.A.S y al Software que están empleando dentro de la compañía, se define los pasos a seguir por parte de cada una de las áreas de la empresa y los resultados que debe arrojar el sistema con la actividad que realicen los empleados.

Por último y de acuerdo al trabajo realizado en la empresa se obtiene un análisis y recomendaciones para cumplir los objetivos y estructura empresarial.

## INTRODUCCIÓN

Mediante esta investigación realizada en la organización Transportes Carga Express S.A.S ubicada en la Ciudad de Cali, Colombia dirección Cra 32 # 2- 53, fundada en el año de 1981 se trata de encontrar las falencias de procesos en la organización que se han generado con el software llamado SAT Empresarial; el resultado final de este proceso es reducir al mínimo los contratiempos encontrados logrando así una dinámica en el manejo de la información y una mejora de los recursos; alcanzando niveles avanzados en las sinergias de las áreas de trabajo para obtener un cambio en la mentalidad de todo el personal y enfocándolos en el mejoramiento de procesos operativos de la empresa.

El desarrollo de este trabajo contempla 3 objetivos basados en realizar un diagnóstico en el cual se visualice el sistema operativo y logístico del despacho de mercancías, encontrar la falla puntual de los procesos que impiden un desarrollo oportuno del despacho de mercancías y establecer nuevos parámetros e instructivos para la realización de los procesos que se generan en la mencionada empresa; El desconocimiento de las herramientas disponibles para agilizar los procesos crean retrasos en las actividades que comprende esta compañía, al igual que la falta de capacitación de todo el personal frente a los pasos concretos y completos a seguir para evitar reprocesos en el momento de realizar su labor en la nueva plataforma tecnológica que se ha implementado (SAT Empresarial versión 2.7 2009). Esta investigación se basó en tres autores: H. James Harrington, James Freeman Sonar y Michael J. Spendolini.

Logrando como resultado una mejor estructura organizacional y un proceso paso a paso creado por la transmisión correcta de información para evitar reprocesos y generar una buena liquidez dentro de la compañía.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como una medida necesaria para mejorar los servicios de logística y transporte del país, debido al incremento de las operaciones comerciales, la demanda es mucho mayor y el reto que conlleva el cumplir eficazmente con lo requerido es cada vez más grande.

Las organizaciones cuyo objeto social requieren tener el control de los tipos de vehículos, del gasto por unidad, las rutas por camiones en la trazabilidad y toda la información necesaria para la toma de decisiones en el caso que se requiera. El éxito se observa claramente en los procesamientos electrónicos de datos: una solución moderna totalmente integrada, flexible y económica que puede impulsar a su negocio a nuevos niveles de competitividad.

Por tal motivo los procesos administrativos, logísticos y operativos en la empresa Transportes Carga Express S.A.S tienen que suplir las expectativas de los clientes, por tal razón es indispensable tener un mecanismo con tiempos eficientes y plataformas tecnológicas que suministren al cliente interno información clara, concisa y veraz sobre el servicio que se presta.

Tradicionalmente, Transportes Carga Express S.A.S enfrenta falencias al interior de sus diferentes áreas (Comercial-Operativa-Administrativa-Contable) es decir, no existe una articulación debido a la falta de comunicación entre éstas, ocasionando que el desempeño se vea afectado.

Con el fin de afrontar estas deficiencias en la compañía, la disposición al cambio es fundamental para adoptar estrategias que le permitan mejorar en cada uno de sus ciclos de proceso tales como la red de distribución, análisis de información estratégica de ventas, mejoras de infraestructura tecnológica, conocimiento y sobresaliente atención de los clientes, además del mejoramiento de la productividad de la fuerza de ventas entre otras.

Para ello, Transporte Carga Express S.A.S al ver las pérdidas significativas, al no tener el control de sus propias actividades, por pérdidas y falencias de sus empleados, toma la decisión de implementar un nuevo software llamado SAT EMPRESARIAL Versión 2.7 2009 que permite controlar el proceso logístico de transporte, de forma segura y eficiente, aumentando así la productividad y rentabilidad de la operación transportadora. El migrar a este nuevo software permite a la empresa ser más fuerte en el área comercial y avanzar en los procesos operacionales para trazar una marcada tendencia, este progreso conllevaría a que la compañía tenga visión futurista de crecimiento y una mentalidad clara y progresiva de su personal para lograr así con el tiempo un desarrollo procedimental.

Para alcanzar estos objetivos fue de vital importancia mitigar todas las incertidumbres creadas por la implementación del programa SAT EMPRESARIAL corrigiendo los errores procedimentales que se tienen y logrando crear conciencia en el personal, obteniendo de ellos una mentalidad más enfocada a la productividad organizacional y al desarrollo tecnológico de la compañía.

**El espacio.** La experiencia investigativa se realiza en la ciudad de Santiago de Cali (Colombia), dirección Calle 32 # 2 – 53 Barrio Santander, Sector empresarial correspondiente al transporte (Envía, Servientrega, Aldia, Colmudanzas, Transloga, Conaltra S.A, Transnal S.A, Interandinos, Copetran, Velotax, Transcomercol).

**El tiempo.** El conocimiento científico se realizó durante 6 meses comprendidos entre el 01 de abril y 01 de octubre de 2010, los días lunes, miércoles y viernes en una jornada de 2:00 pm a 6:00 pm.

**El universo.** Se planteó en el sector de transporte, con base en la satisfacción y observaciones obtenidas de los clientes de esta compañía, las perspectivas que poseen los conductores de esta empresa, por las actividades que realizan dentro de esta labor y por el conocimiento e investigación que se ha venido desarrollando durante 3 meses sobre empresas competidoras en este sector (Envía, Servientrega.)

## **1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La empresa es consciente de que es necesario darles a sus clientes el mayor valor agregado posible para lograr una mayor diferenciación con relación a su competencia y poder brindar un muy buen servicio.

Las políticas de valor agregado necesitan definir estos conceptos como características o servicios extras que se le dan a un producto o servicio, con el fin de darle a la empresa cierta diferenciación. Por lo cual el valor agregado que brinda Transportes Carga Express S.A.S a sus clientes es:

- Sistema de información y despachos
- Suministro de Información
- Manejo de constancias de recibos
- Seguimiento semanal de las operaciones del cliente
- Transmisión de información en línea para controlar los itinerarios de ruta asegurando el destino de su negocio (elemento emisor electrónico).

Valor agregado que se ha visto afectado por los contratiempos causados debido a la ausencia de un vínculo interfase entre los cargos o actividades que presenta la

empresa y que genera inconsistencias y demoras en el personal por la ausencia de procesos claros y metódicos.

Formulación de la pregunta:

Mediante un proceso investigativo: ¿Cómo mejorar la eficiencia en los procesos y en el flujo de la información, entre la división comercial, la operativa y la contable?

## 1.2. SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS

La siguiente imagen<sup>1</sup> muestra el menú de la plataforma SAT Empresarial Versión 2.7 2009 que Transporte Carga Express S.A.S está utilizando actualmente para controlar en línea funciones críticas de seguridad y coordinación logística.

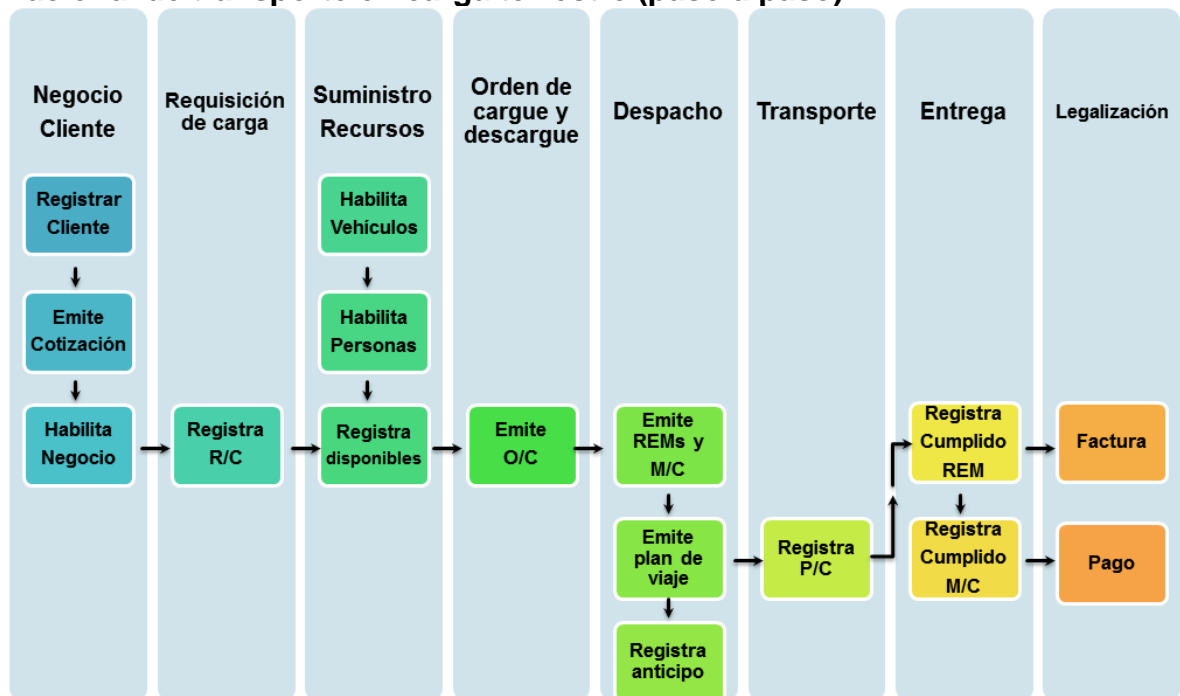


Transportes Carga Express S.A.S es una compañía que desde su inicio ha trabajado de manera empírica teniendo varias dificultades en la administración y

<sup>1</sup> Sistema de Administración de Transporte [en línea] Cali Transportes Carga Express S.A.S, 2010 [consultado 10 de Octubre de 2010]. Disponible en: [http://server.intrared.net/ap/sate\\_carexp/index.php?app=1](http://server.intrared.net/ap/sate_carexp/index.php?app=1)

control de sus actividades, desde hace tres años la empresa ha querido erradicar sus falencias y ha tomado la decisión de buscar un software que le permita tener un mayor control sobre sus actividades en el proceso logístico de transporte, para tal fin la empresa realizó una convocatoria donde estuvieron presentes Colombia Software y SAT Empresarial, después de varias pruebas Transportes Carga Express S.A.S decide invertir en el software llamado SAT empresarial Versión 2.7 2009, por su flexibilidad al momento de utilizar los módulos según las necesidades de la empresa y bajo la supervisión de un administrador dentro del software, encargado de asignar los permisos para la gestión de cada empleado, realizando las actividades secuencialmente dentro de la plataforma para poder llevar a cabo los procesos de despacho y por lo cual se debe tener pleno conocimiento de los pasos que se encuentran plasmados en la siguiente tabla:

**Figura 1. Procedimiento realizado en Carga Express para la operación nacional de transporte en carga terrestre (paso a paso)**



Fuente: Información suministrada por el SAT empresarial Versión 2.7 2009

Las falencias encontradas y los reprocesos realizados durante la realización del análisis, originaron las siguientes dudas:

- ¿Cómo se está realizando la negociación con los clientes?
- ¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de presentar las tarifas?
- Para la tarifa, ¿Se está tomando en cuenta los clientes que exigen acompañamiento y su valor agregado?



- ¿A la hora de registrar los clientes se esta solicitando la información completa? ¿Se toma en cuenta el manejo de la póliza? ¿El departamento comercial tiene en cuenta el manejo de la póliza al solicitar orden de carga, remesa y manifiesto?
- ¿Qué información se tiene en cuenta al realizar las cotizaciones? ¿Se debe realizar cotización por cada pedido?
- ¿Cómo se traza la auditoria en la compañía y bajo que parámetros? ¿Quién la controla?
- ¿Se tiene la información pertinente de conductores, terceros, remolques y vehículos para completar el ítem de recursos en el software? Se requiere capacitación al personal operativo y comercial para conocer los parámetros de los vehículos? ¿Al presentarse algún inconveniente con los conductores se hace la debida inhabilitación?
- ¿Qué falta en la realización de orden de carga, remesa y manifiesto para evitar realizar un reproceso la información?
- ¿Se respetan las normas y autorizaciones para la realización de anticipos en fletes?
- ¿El plan de ruta y los puestos de control tienen una secuencia clara para llevar a cabo el control tráfico?
- ¿Cuando llegan los documentos físicos, se carga la información en el ítem cumplidos del programa para permitir un flujo de información concisa a la contabilidad? Así mismo, ¿se carga la información de la liquidación de planillas para el pago oportuno a los conductores en los días establecidos (viernes)?
- ¿Que problemas enfrenta la facturación por retrasos en la llegada de información completa y concreta?
- ¿En la contabilidad el sistema arroja el valor exacto a cobrar y ser facturado correctamente en el menor tiempo posible para el flujo de dinero de la compañía?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar los procesos ineficientes y fallas en los mismos con el fin de tener un sistema operativo más ágil, eficaz y verídico para el transporte de la mercancía independientemente del nivel de riesgo, minimizando los siniestros.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico en el cual se visualice el sistema operativo y logístico del despacho de mercancías.
- Encontrar la falla puntual de los procesos que impiden un desarrollo oportuno del despacho de mercancías.
- Establecer nuevos parámetros e instructivos para la realización de los procesos que se generan en la mencionada empresa.

### 3. ANTECEDENTES

La compañía Transportes Carga Express S.A.S surge a principios de la década de los 80' por el sueño de dos jóvenes con ganas de trabajar que comenzaron ofreciendo mediante el "paqueteo" sus servicios a diferentes empresas pequeñas de la ciudad, años después un amigo, dueño de Transportes Carga Express encuentra inconvenientes en su empresa y no la cree rentable, así que decide cederla a esta pareja entusiasta, que gracias a su gran gestión logran que la compañía comience a obtener utilidades, se posicione y se mantenga en el mercado del transporte terrestre nacional. Esta compañía es formalizada oficialmente el 06 de mayo de 1988, cuando por escritura pública queda constituida como Transportes Carga Express Ltda., dos décadas después, el 30 de abril del 2009 la Junta Directiva decide el cambio de Transportes Carga Express Ltda. a Transportes Carga Express S.A.S., efectuando la transformación de sociedad limitada en sociedad por acciones simplificada.

Transportes Carga Express S.A.S venía trabajando de una manera muy empírica hasta el año 2008, donde todos los procedimientos se realizaban a mano y contaban con 3 personas para realizar la actividad comercial, operativa y contable, obteniendo de esta manera un descontrol sobre lo que sucedía en la compañía por pérdida de documentos que impedían una facturación oportuna, retrasaban la liquidez de la compañía y provocaban incomodidades y quejas por parte de los conductores, retrasos en las obligaciones con los bancos y los empleados.

Hasta el 2008 en la actividad comercial que se realizaba para interactuar con los clientes no se llevaba un orden para su presentación, no se tenían formatos establecidos (oferta comercial, presentación de la compañía, bases de datos, cotización base referencias comerciales, referencias bancarias, posible contrato), lo cual podría disminuir oportunidades de establecer relaciones con nuevos clientes y provocar algo de duda en ellos, debido a que necesitaban realizar una solicitud formal, para tener acceso a estos documentos.

En la parte operativa de Transportes Carga Express S.A.S se saltaban procesos de investigación al conductor (hoja de vida, pasado judicial, antecedentes penales, SOAT, revisión técnico mecánica, licencia de conducción) a la hora de contratarlos para realizar los viajes por la necesidad de realizar los despachos o por tener exceso de trabajo entre los 3 empleados. Cuando se debían realizar los documentos exigidos por el ministerio de transporte de Colombia, no se solicitaban los datos concretos al cliente para hacer el despacho y los empleados realizaban un cálculo subjetivo sobre la mercancía que se disponían a enviar, sin tener en cuenta los riesgos a los que se afrontaban en caso de algún siniestro. (Que el seguro no respondiera por la pérdida de la mercancía)

A la hora de recibirle los cumplidos (documentos firmados y sellos por el destinatario) a los conductores no se revisaban, ni tenían en cuenta algún faltante que al momento de facturar se debería descontar y así mismo al conductor en el pago de sus servicios. Faltaba un control sobre los cumplidos que se demoraban en llegar o que ya se habían entregado para su facturación y se necesitaba una relación de los despachos que se realizaban para realizar estadísticas, análisis y proyecciones a largo plazo.

## 4. JUSTIFICACIÓN

Transportes Carga Express S.A.S es una compañía especializada en el servicio de transporte terrestre de materias primas y productos, ofreciendo como valor agregado una operación logística ágil, eficiente y segura, que se ha posicionado a nivel nacional aumentando sus ventas de manera significativa; pero en ella se han venido presentando inconvenientes a la hora de procesar la información recibida por parte del cliente, generando reprocesos tales como:

- Solicitud de la información al cliente, que en ocasiones no se da en el momento adecuado y debe ser realizada posteriormente por los conductores quienes reportan más tarde los datos a consignar en el programa (labor que no debe ser realizada por ellos).
- Información errónea por los clientes en el momento de tomar el pedido, para ser consignada en la orden de cargue y dar la autorización para determinados destinatarios junto con sus remesas y especificaciones.

Las anulaciones y reprocesos ocasionados por datos erróneos, alteran el valor de la facturación, el crédito dado a los clientes (que comienza a contar después del reporte de factura) y por ende retrasos en la liquidez de la compañía; para evitar este tipo de inconvenientes se debe realizar el procedimiento completo.

Por tal motivo, la empresa decide invertir en el software llamado SAT empresarial Versión 2.7 2009, una aplicación en Internet que permite administrar, planear, ejecutar y controlar el proceso de transporte de carga de forma ágil, eficiente y segura. Solo se necesita un navegador Web y una conexión a Internet y puede ser utilizada desde cualquier lugar del mundo.

En el mejoramiento de los procesos la fundamentación está basada en los autores H. James Harrington, James Freeman Sonar y Michael J. Spendolini, que le permiten a la empresa lograr control y eficiencia en las operaciones.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1. MARCO CONTEXTUAL

El análisis para el mejoramiento de procesos operativo se desarrolla en la empresa Transportes Carga Express S.A.S. llevando a cabo un cambio procedimental, adaptación del personal a la nueva plataforma tecnológica, manejo apropiado de la misma y mentalización del personal sobre las ventajas del buen manejo del software, además de eso, este análisis permite eliminar las dudas y vacíos en los procesos y manejo de la información que son la base fundamental de esta investigación, como principal propósito se tiene mejorar las funciones del área operativa y comercial para tener un sistema más ágil, eficaz y verídico para el transporte de la mercancía independientemente del nivel de riesgo minimizando los siniestros.

### 5.2. MARCO CONCEPTUAL

El siguiente marco conceptual tiene como fin, aclarar los conceptos que puedan generar duda al momento de leer e indica la forma adecuada de interpretarse cada término.

Generador de carga: es la entidad que produce o distribuye elementos o mercancías para el consumo o fabricación de productos químicos, agrícolas, y demás.

O/C Orden de Cargue: evolución de la remisión del cliente y la asignación vehículo, detalles de remitentes y destinatarios, condiciones de cargue, trazas auditoría.

REM Remesa: evolución de O/O + datos Remisiones del Cliente, descripción de la carga, datos remisiones, trazas auditoría.

M/C Manifiesto de Carga: evolución de la orden de cargue y datos de remesas y anticipo, trazas auditoría.

Cupos completos (Masivos): Consiste en llevar el cupo total de un camión que se puede sub-dividir así:

- 4.5 Toneladas
- 8.5 Toneladas
- 17.5 Toneladas
- 35 Toneladas

Semi-masivos: Se presta el servicio por una parte del camión esto va desde 500 Kilogramos a 3500 Kilogramos, el costo depende de el peso de la mercancía que se necesita transportar.

Servicios Especiales: La empresa también brinda servicios especiales para sus clientes que son:

- Suministros de Vehículos por Demanda
- Transporte de Maquinaria
- Almacenamiento de mercancías por Demanda.

Tipos de Vehículos: Los vehículos de transporte de carga ya sean de estructura rígida o articulados como remolques y semirremolques, cuentan con carrocerías especializadas según las características de la carga a movilizar. En Carga Express se manejan los siguientes vehículos:

- Camión de Plataforma Abierta
- Camión con carrocerías de estacas y lona para cubiertas
- Camión cerrado tipo furgón, para carga general, refrigerado o isotérmico
- Camión Tolva
- Camión Tanque
- Camiones para Cargas Especiales

Vehículos de 4.5 Toneladas: Estos son para uso regional con cobertura hasta Popayán y el eje cafetero, ideal para expresos a las ciudades de Bogotá y Medellín.

Vehículos Sencillos de hasta 8.5 Toneladas: Este tipo de vehículos son para realizar coberturas nacionales con un excelente servicio desde la ciudad de Cali a Bogotá y Medellín.

Vehículos Articulados (Desde 17.5 a 30 Toneladas): Usados para cobertura Nacional.

### **5.3. MARCO LEGAL O JURÍDICO.**

Se deben tener en cuenta las leyes establecidas por el ministerio de transporte tal como la resolución 006427 del 17 DIC 2009

Manifiesto De Carga: Contiene:

- Fecha de salida y sitio de embarque del vehículo o porteador.
- Datos de la carga.
- Clase, porte y nombre del vehículo.
- Nombre del porteador, los remitentes y consignatarios de la mercancía

- Numero de los conocimientos de embarques, marcas, numeración de los bultos, clase, cantidad, peso y contenido, suma de los bultos.
- Firma del porteador.

Manifiesto De Carga Terrestre: Contenido:

- Denominación o razón social del transportista.
- Nombres de la tripulación y licencias
- Identificación del vehículo, número de matrícula y nacionalidad.
- Lugares de embarque y descarga
- Nombres del remitente y consignatario.
- Cantidad, peso, volumen y contenido de los bultos.
- Fecha de emisión y firma del porteador.<sup>2</sup>

#### 5.4. MARCO TEÓRICO

El proceso es un conjunto de fases sucesivas de una serie de actividades que se realizan para un determinado objeto, producto o servicio con el fin de ser entregado a otra persona o consumido por uno mismo, Harrington plantea que: “No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe proceso sin un producto o servicio.”<sup>3</sup> y define que “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un proceso a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos”<sup>4</sup>

Todo proceso lleva incorporada la ejecución secuencial de un conjunto de actividades, de tal manera que al final se satisfagan las expectativas de los clientes, sean internos o externos. Stoner propone que la definición de procesos es “un paso esencial para un trabajo acorde con las modernas tendencias de gestión administrativa. Se entiende por proceso: método sistemático para manejar actividades”<sup>5</sup>. Una vez diseñada la secuencia del proceso, la compañía tendrá herramientas básicas, para mejorar su desempeño estratégico y operacional.

Cualquier gerente empresarial precisa que el perfeccionamiento de procesos, se constituye como una necesidad para cambiar y producir mejores resultados, con calidad y efectividad; la realización de estos cambios en una empresa se inicia con un análisis de la situación actual, comprendiendo la evolución del entorno, definiendo donde se quiere estar, evaluando desde donde se parte, a donde se

---

<sup>2</sup> Proexport, [en línea]. Logística y transporte 2010. [Consultado 06 de Abril de 2010] Disponible en Internet: <http://www.zeiky.com/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=1054&IDCompany=16>

<sup>3</sup> HARRINGTON H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafé de Bogotá D.C: Mc Graw Hill, 1997 p.9

<sup>4</sup> Ibid., p.9

<sup>5</sup> STONER, James; FREEMAN, Eduard; y GILBERT, Daniel. Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana S. A., 1996. p. 11



quiere llegar y adoptando decisiones creativas e innovadoras. Estos cambios se realizan mediante la mejora continua de los procesos de productos y servicios, En este proceso de perfeccionamiento continuo se debe mejorar metódica y sistemáticamente todos y cada una de las actividades y procesos realizados por la empresa.

Los procesos arcaicos tienden a volverse ineficaces, obsoletos, excesivamente complicados, cargados de burocracia y de trabajo intenso; demandan exceso de tiempo, no hay valor agregado e irritan por igual a los directivos y a los colaboradores, que pierden eficacia al procesar toda esta información.

En el futuro, los productos tendrán que ser desarrollados y producidos de formas más rápidas y eficientes, que permitirán tener acceso a metas cuantitativas (tiempos) y cualitativas, (como flexibilidad, seguridad de entrega, conocimiento de los procesos, innovación, calidad total).

Con el propósito de desarrollar métodos más sencillos, eficaces y lógicos que permitan alcanzar los resultados y siguiendo la metodología de analizar, evaluar, definir e implementar, se deben realizar las diferentes actividades en los diferentes procesos que consumen recursos como tiempo, papelería, teléfono, espacio, y energía, entre otros; por lo tanto deben ser eficientes utilizando de manera racional los recursos de la Compañía.

La modernización y manejo que la organización le da a los pasos y a la estructura de producción requiere un enfoque global del proceso. Hay que mejorar conjuntamente los factores: recursos humanos, técnica y organización sin que los empleados pasen por encima del conocimiento o actividades de los demás dentro de la compañía, desechando el proceso de lograr al máximo un objetivo como anuncia Harrington los empleados "hacen su propio trabajo, muy interesados en satisfacer o sobrepasar sus niveles, pero sin comprender ni preocuparse por aquella forma en la cual sus actividades afectan a otras personas que se encuentran en un nivel inferior del proceso. Se interesan solo en lo que están haciendo y en la forma como se le evalúa. Esta situación hace que se genere una suboptimización en el lugar de trabajo"<sup>6</sup> La descripción de roles y responsabilidades es un proceso que consiste en enumerar las actividades, atribuciones o servicios que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa, así como la periodicidad de la ejecución se convierte en una fuente de información muy valiosa para diseñar estudios propensos a eliminar actividades innecesarias, la duplicidad de esfuerzos en la ejecución de los mismos y evaluar los procedimientos para determinar cuáles no producen valor agregado y minimizarlos para un óptimo servicio.

---

<sup>6</sup> HARRINGTON. Op. Cit., p.16-17

Los procesos deben de ser analizados, controlados y evaluados por parte de la empresa, iniciando desde los proveedores hasta la satisfacción de sus clientes, para saber de esta manera los cambios que se deben realizar y poder corregir las falencias que presenta en este mismo proceso por la necesidad de entregar un producto aceptable al consumidor y que se tenga una buena acogida; por esto la calificación de los procesos es necesaria para cada empresario, debido a que sin ella, no se podrían realizar mejoras y mostrar cada vez un mejoramiento en la calidad, solidez y transparencia de la empresa a los clientes finales.

**5.4.1 El Benchmarking.** Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria, Spendolini define al benchmarking como “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.”<sup>7</sup>

El proceso del benchmarking es útil para la organización, debido a que de esta manera se logra conocer un poco más y así mismo conocer su competencia, sus mejores procesos y lograr fortalecerlos dentro de la empresa como cita en su libro Harrington “el benchmarking es un descubrimiento sin fin; una experiencia de aprendizaje que identifica y evalúa los mejores procesos y desempeño con el propósito de integrarlos al proceso actual de una organización para incrementar su efectividad, eficiencia y adaptabilidad”<sup>8</sup>; es importante destacar que incluso se puede aprender del desempeño de operaciones internas que se estén desempeñando con altos grados de excelencia y de las cuales pueden aprender otras áreas de la misma organización. El benchmarking tiene un valor agregado dentro de las compañías porque permite a las empresas establecer objetivos y desafíos reales proponiendo procesos de mejoramiento y permitiendo realizar proyecciones futuras de acuerdo a las tendencias cambiantes.

**5.4.2 Implementación de costos ABC.** Así como lo enuncia Cuervo y Osorio en su libro de Costeo basado en actividades ABC “es un modelo que se basa en la agrupación en centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa. Centra sus esfuerzos en el razonamiento de gerenciar en forma adecuada las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Lo más importante es conocer la generación de los costos para obtener el mayor beneficio posible de ellos, minimizando todos los factores que no añadan valor”.<sup>9</sup> Las actividades se relacionan en conjuntos que forman el total de los

---

<sup>7</sup> SPENDOLINI Michael J. Benchmarking. Bogotá D.C: Grupo Editorial Norma, 2005, p. 4

<sup>8</sup> HARRINGTON. Op. Cit., p.247

<sup>9</sup> CUERVO TAFUR, Joaquín y OSORIO AGUDELO, Jair Albeiro, Costeo Basado en Actividades ABC, Bogotá, D.C Ecoe Ediciones, 2005, p. 10

procesos productivos, que son ordenados de forma secuencial y simultanea, para así obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y el valor que agregan a cada proceso.

**5.4.3 Indicadores de gestión.** Estos indicadores proporcionan información sobre el rendimiento pasado e información anticipando el comportamiento futuro de las variables; su medición es una función fundamental para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales. Como lo expresa Beltrán “Uno de los factores determinantes para que todo proceso, llámese logístico o de producción, se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los mismos, con el fin de que se puedan implementar indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas del proceso logístico.”<sup>10</sup>

Actualmente, Transportes Carga Express S.A.S tiene grandes vacíos en la medición del desempeño de las actividades logísticas de transporte, a nivel de procesos y satisfacción del cliente final. Sin duda, lo anterior constituye una barrera para la alta gerencia, en la identificación de los principales problemas que perjudican ostensiblemente la competitividad de la empresa en los mercados y la pérdida paulatina de sus clientes; esta compañía no maneja indicadores de transporte como cumplimiento en la recolección, entrega, tiempo de cargue del vehículo, recolección de la mercancía, tiempo de espera de los vehículos, gastos de transportes, colocación de vehículos y utilización de capacidad vehicular, pero si cuentan con informes que relacionan el resumen anual para realizar proyecciones futuras y de esta manera saber cómo actuar en determinados meses y lograr las metas trazadas.

**5.4.4 SAT empresarial versión 2.7 2009.** Software que se implemento en la empresa Transportes Carga Express S.A.S, siendo este un sistema de información que permite administrar, planear y controlar el proceso logístico de transporte, de forma segura y eficiente, aumentando la productividad y rentabilidad de la operación transportadora.

SAT Empresarial tiene los elementos claves para la gerencia moderna de los negocios. Se basa cuatro elementos fundamentales:

- Seguridad
- Visibilidad
- Trazabilidad
- Mejoramiento

---

<sup>10</sup> BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. 3R Editores

Con el SAT Empresarial la empresa Transportadora tendrá completamente alineados todos los procesos de transporte, y con la métrica necesaria establecida, de tal forma que su certificación en ISO, o en BASC, no deben esperar.

- Permite controlar en línea funciones críticas de seguridad y coordinación logística.
- Permite definir los roles de acuerdo a las funciones permitidas y a la localización geográfica o de organigrama.
- Permite manejar autorizaciones en línea solicitadas por funcionarios ejecutores a usuarios autorizadores, dejando rastro y documentando las razones.
- Permite conocer cómo va su empresa desde cualquier lugar del mundo, con solo conectarse a Internet.
- Especialmente diseñado para la administración del *work-flow* (flujo de trabajo) en cada fase, que permite a todos los involucrados recordar de forma permanente sus “pendientes” y acciones urgentes.
- Permite múltiples usuarios, y para cada ventana maneja alarmas para orientar al usuario en lo más urgente.
- Maneja la evolución del documento a lo largo del proceso, así: cotización, negocio, pedido, orden de carga, remesa, manifiesto de carga, cumplimiento, factura, pago y contabilidad.
- Es procedimental, es decir, que obliga a que los ejecutores sigan el proceso, evitando errores y pérdidas de tiempo.
- Deja registro de quien inserto y modifiko la información y el momento en que se realizó.
- Incluye mejoras y actualizaciones continuas de acuerdo a los cambios y necesidades del mercado y de la empresa.
- No requiere *software* especial, ni costosos computadores en las oficinas, ni pago de costosas licencias; sólo acceso a Internet.

- Corre en modalidad de arrendamiento, evitando costosas inversiones en servidores y conexiones dedicadas.
- Está en todas partes, donde haya un computador y una conexión a Internet, lo que permite controlar su operación desde donde Usted se encuentre.
- Evita desde errores involuntarios hasta acciones delictivas de sus funcionarios.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Información suministrada por Jaime Lloreda Peláez, Director Regional Pacífico de la OET (Organización el transporte). Santiago de Cali, abril 5 de 2010

## 6. METODOLOGÍA

Para iniciar el proceso de análisis, se realiza un estudio descriptivo de la situación actual de la empresa apoyándose en las distintas áreas y correspondientes funciones.

Transportes Carga Express S.A.S al ver las pérdidas significativas, al no tener el control de sus propias actividades, por perdidas de documentos y falencias de sus empleados, la empresa decide buscar un software que le permita tener un mayor control sobre sus actividades en el proceso logístico de transporte, recibieron a dos empresas interesadas en ofrecerles este servicio (Colombia Software y SAT Empresarial) donde después de varias pruebas Transportes Carga Express S.A.S decide invertir en el software llamado SAT empresarial Versión 2.7 2009, quien proporciono una mejor y fácil adaptabilidad por ofrecer asesorías en todo momento (personal y por medios tecnológicos)

Posteriormente se elabora un estudio exploratorio de la situación de la empresa con relación al Sat Empresarial, para identificar la falla puntual de los procesos que impiden un desarrollo oportuno del despacho de mercancía. La información se recopila a través de 6 visitas del Sat Empresarial a la compañía y los resultados que arrojan las capacitaciones.

Se establece un nuevo parámetro e instructivo para la realización de los procesos que se generan en Transportes Carga Express S.A.S para un mejor desarrollo de la actividad transportadora que genera una mayor organización estructural - cultural y liquidez para la empresa.

Finalmente se realizan secciones de grupo para la capacitación a cada uno de los empleados que se enfocadas con miras a la implementación del software y después de su elección la intensificación con el fin de eliminar las malas costumbres, actualizar información, y se estipulan los nuevos procedimientos para el mejoramiento de procesos operativos en Transporte Carga Express S.A.S, desde la parte comercial hasta la parte contable.

## 7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

La compañía Transportes Carga Express S.A.S lleva consolidada alrededor de 30 años en el mercado del transporte, pero actualmente busca dar un nuevo enfoque, para ajustarse a la necesidad de sus clientes y a su nuevo plan estratégico (Esta en construcción); los actores relevantes en la compañía son 4 accionistas y 9 empleados internos; como externos podemos identificar aproximadamente 1000 conductores de camiones por año quienes prestan el servicio en la empresa por antigüedad y recomendaciones laborales, la empresa tiene una base de datos que contiene toda la información respectiva de cada uno de ellos, por otro lado están los clientes (entre de 10 kilos a 1 tonelada, de 1 a 5 toneladas, de 6 a 11 toneladas y de 12 a 18 toneladas) a los cuales se presta el servicio y se manejan ciertos descuentos por conceptos de pronto pago.

### *Misión*

Compañía especializada en el servicio de transporte terrestre de materias primas y productos, ofreciendo como valor agregado una operación logística ágil, eficiente y segura. Nuestro objetivo es satisfacer las necesidades de todas las compañías de los sectores que requieran atención personalizada y apoyo de un equipo profesional (experto) para transportar sus productos a nivel nacional.

### *Visión*

Alcanzar el liderazgo en el mercado de generadores de transporte de carga con altos estándares de calidad y seguridad. Lograr posicionar la marca Carga Express en el mercado y en la mente de nuestros clientes como la primera opción para transportar sus productos a nivel nacional desde la ciudad de Cali. Para el año 2013 ser reconocidos en el mercado como una empresa altamente competitiva con resultados positivos para nuestros accionistas, clientes externos y clientes internos como empleados y conductores.

### *Razón de ser de la empresa*

- Rentabilidad
- Lucro
- Satisfacer las necesidades de los clientes (en cuanto a servicio de transporte a los mejores precios)

La empresa necesita saber con claridad cuáles son sus objetivos y a dónde quiere llegar. Muchas empresas fracasan por no tener claros sus objetivos, ya que muchas veces se ve que ellos no satisfacen las necesidades de los clientes por falta de claridad en sus objetivos, lo que puede ocasionar problemas, llevando a la empresa a fracasar en los negocios.

## Valores

Actualmente, la empresa no se encuentra con unos valores plasmados, por tanto es importante que ellos implementen dichos valores, para el conocimiento tanto de sus clientes, como de los mismos empleados de la empresa. Nosotros sugerimos que los principales valores que debe tener esa compañía son:

- Cumplimiento, ya que se requiere en este tipo de negocio.
- Responsabilidad
- Trabajo en grupo
- Honestidad
- Respeto
- Buen servicio al cliente

La empresa hace mucho énfasis en cuanto al trabajo en equipo, el cual les ha dado buenos resultados. En el proceso de reestructuración de la empresa, uno de los principales factores que se llevó a cabo fue el de aumentar el trabajo en equipo. Se piensa que este es un modelo a seguir porque todos los miembros de una empresa deben estar interesados en alcanzar tanto un resultado general como personal.

### *Cultura organizacional*

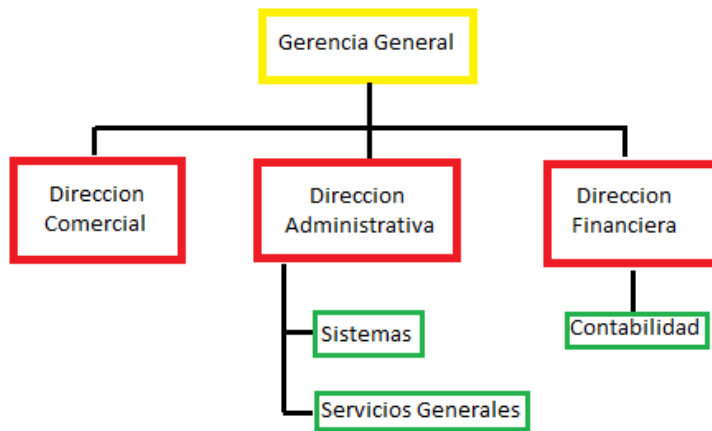
En Transportes Carga Express, es evidente, que lo fundamental para los directivos de la empresa, es implementar políticas de trabajo en grupo como se mencionó anteriormente; esto se debe a que la empresa es de carácter familiar, y buscan fomentar esta familiarización con todos los empleados.

### *Organigrama*

Este es un esquema de cómo funciona la empresa actualmente y como se da la delegación de funciones.



**Figura 2. Organigrama Transportes Carga Express S.A.S**



Fuente: Información suministrada por la empresa

#### *Políticas de Calidad*

En cuanto a las políticas de calidad de la empresa, vemos que son los directivos los que toman las principales decisiones para certificar la calidad de su servicio, para ello incluyen los objetivos generales de la organización y de esta manera garantizar un servicio óptimo. La empresa actualmente posee dentro de sus políticas:

- Investigación detallada de los aliados estratégicos (choferes) y así disminuir al mínimo los riesgos de siniestro de los productos transportados.
- Servicio al cliente de excelente calidad y efectivo con información oportuna para superar las necesidades y expectativas de los clientes.
- Asegurar estándares de calidad y seguridad en los procesos de logística y comunicación, para que no sean contaminadas las mercancías o realizado cualquier otro acto sospechoso que conlleve riesgo en actividades ilícitas de narcotráfico, contrabando, fuga de información y terrorismo.
- Garantizar la seguridad a cada cliente con el cumplimiento en la entrega de sus productos en el lugar de destino.

#### *Políticas de la Compañía*

Las políticas de la compañía son lineamientos por los cuales la empresa se rige para el cumplimiento de sus actividades normales, es decir el transporte de carga.

- Contratar únicamente camiones nuevos. Se acepta como año máximo 1990 y en 1985 únicamente si ha sido re-potencializado el motor.
- Toda carga debe ir asegurada independientemente del valor y del recorrido.
- Para codificar un cliente nuevo se necesitan los siguientes documentos:
  - Cámara y Comercio
  - RUT
  - Formulario de Vinculación de Clientes
  - Referencias Comerciales
  - Estados Financieros
  - Cedula de Representante legal

### *Descripción Del Negocio*

#### *Valor Agregado Brindado Por La Compañía*

La empresa es consciente de que es necesario darle a sus clientes el mayor valor agregado posible para de esta manera diferenciarse de su competencia y brindarle un servicio óptimo para hablar sobre las políticas de valor agregado o plusvalía es necesario definir estos conceptos como características o servicios extras que se le dan a un producto o servicio, con el fin de darle a la empresa cierta diferenciación. Este valor que brinda Carga Express a sus clientes es:

- Sistema de información y despachos
- Suministro de Información
- Manejo de constancias de recibos
- Seguimiento semanal de las operaciones del cliente
- Transmitir Información en línea para controlar los itinerarios de ruta asegurando el destino de su negocio (elemento emisor electrónico).

#### *Aliados estratégicos de la compañía*

En la actualidad la compañía posee ciertos aliados estratégicos que se encargan de proveerles servicios de información, apoyo logístico y aseguramiento de la carga a sus clientes lo cual afirma el buen funcionamiento de la empresa.



La empresa es consiente de las necesidades particulares que se plantean en el sector de transportes y más aún en las Tendencias de mercados de comercio internacional es por ello que poseen un producto para cumplir con las expectativas de los clientes, dando un importante enfoque a la amplia cobertura y la protección patrimonial.

La póliza de seguro ofrece coberturas adecuadas para proteger al propietario y /o responsable de los bienes que deberán ser movilizados de un lugar a otro, frente a los riesgos a los que se exponen durante su trayecto. Además de las prestaciones básicas de cualquier seguro para transporte de mercancías la póliza le ofrece:

- Asistencia logística
- Apoyo tecnológico



La organización el transporte consolida soluciones integrales de tecnología, apoyo logístico, gerencia de riesgo e información, que satisfacen las necesidades y expectativas de compañías transportadoras y generadoras de carga, cumpliendo con los requisitos legales, contando con personal operativo y administrativo competente e infraestructura adecuada para la mejora continúa de los procesos de calidad del sector transportador y asegurador.



El servicio RED DE INFORMACIÓN DEL TRANSPORTE tiene como objetivo brindar al sector transportador de carga por carretera información que le ayude a tomar decisiones de forma rápida y efectiva, logrando con ello disminuir los riesgos y aumentar la productividad.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Información suministrada por Luis Fernando Mahecha Tascón, Gerente Comercial de Transportes Carga Express S.A.S Santiago de Cali, Septiembre 5 de 2010.

**Tabla 1. Informe de las operaciones realizadas por Transportes Carga Express S.A.S en el año 2010.**

Mes	KG	Cantidad Planillas	Fletes Pagados	Vr. A Facturar	Utilidad BR	Rentabilidad / Inversion	Rentabilidad / Venta	Promedio Kg Transp*Planilla	Promedio Vr kg Pagado	Promedio Vr Kg Cobrado	Promedio Vr Manifiesto	Promedio Vr Manifiesto Cobrado
<b>Enero</b>	1.121.539	294	\$ 99.800.508	\$ 140.643.165	\$ 40.842.657	40,92%	29,04%	3814,76	\$ 88,99	\$ 125,40	\$ 39.457	\$ 478.378
<b>Febrero</b>	1.213.551	298	\$ 104.130.176	\$ 147.859.769	\$ 43.717.592	41,98%	29,57%	4072,32	\$ 85,81	\$ 121,84	\$ 349.430	\$ 496.174
<b>Marzo</b>	1.185.213	279	\$ 95.505.170	\$ 131.024.151	\$ 38.129.093	39,92%	29,10%	4248,07	\$ 80,58	\$ 110,55	\$ 342.312	\$ 469.621
<b>Abril</b>	1.122.238	240	\$ 75.323.309	\$ 107.483.036	\$ 32.581.792	43,26%	30,31%	4675,99	\$ 67,12	\$ 95,78	\$ 313.847	\$ 447.846
<b>Mayo</b>	1.394.358	274	\$ 88.148.472	\$ 124.408.361	\$ 36.259.889	41,14%	29,15%	5088,9	\$ 63,22	\$ 89,22	\$ 321.709	\$ 454.045
<b>Junio</b>	1.015.357	242	\$ 72.555.536	\$ 104.289.577	\$ 31.734.041	43,74%	30,43%	4195,69	\$ 71,46	\$ 102,71	\$ 299.816	\$ 430.949
<b>Julio</b>	1.140.020	254	\$ 79.518.654	\$ 114.015.016	\$ 34.493.417	43,38%	30,25%	4488,27	\$ 69,75	\$ 100,01	\$ 313.065	\$ 448.878
<b>Agosto</b>	1.397.843	274	\$ 98.836.118	\$ 143.326.171	\$ 44.490.053	45,01%	31,04%	5101,62	\$ 70,71	\$ 102,53	\$ 360.715	\$ 523.088
<b>Septiembre</b>	1.197.436	260	\$ 93.037.880	\$ 130.081.281	\$ 37.043.401	39,82%	28,48%	4605,52	\$ 77,70	\$ 108,63	\$ 357.838	\$ 500.313
<b>Octubre</b>	981.326	209	\$ 78.176.516	\$ 107.473.798	\$ 29.297.282	37,48%	27,26%	4695,34	\$ 79,66	\$ 109,52	\$ 374.050	\$ 514.229
<b>Noviembre</b>	971.693	220	\$ 77.199.107	\$ 107.198.476	\$ 29.999.369	38,86%	27,98%	4416,79	\$ 79,45	\$ 110,32	\$ 350.905	\$ 487.266
<b>Diciembre</b>	830.491	190	\$ 70.805.228	\$ 97.657.109	\$ 26.851.881	37,92%	27,50%	4371,01	\$ 85,26	\$ 117,59	\$ 372.659	\$ 513.985
<b>Totales</b>	<b>13.571.065</b>	<b>3.034</b>	<b>\$ 1.033.036.674</b>	<b>\$ 1.455.459.910</b>	<b>\$ 425.440.467</b>	<b>41,18%</b>	<b>29,23%</b>					

Fuente: Información suministrada por la empresa

## **8. VISUALIZACIÓN DEL SISTEMA OPERATIVO Y LOGÍSTICO DEL DESPACHO DE MERCANCÍAS**

Transportes Carga Express S.A.S, surge como una empresa familiar que con el transcurso del tiempo ha logrado un crecimiento, consolidación y posicionamiento en el negocio de transporte de mercancía terrestre, con la cual ha logrado la cobertura a nivel nacional en (el área metropolitana de Cali, centro norte del Valle, Cauca, eje cafetero, Medellín, Bogotá, la costa, Nariño) que actualmente posee y se ha enfocado durante su amplia trayectoria en el trabajo de carga de cualquier producto a excepción de los alimentos o productos perecederos, en brindarles la mayor satisfacción a sus clientes con costos racionales. Actualmente Transportes Carga Express S.A.S tiene presencia en todo el occidente Colombiano y cuenta en su única sede en Cali con 9 empleados.

Esta compañía lleva consolidada 30 años en el mercado del transporte, pero actualmente busca dar un nuevo enfoque, para ajustarse a la necesidad de sus clientes y a su nuevo plan estratégico (Esta en construcción); los actores relevantes en la compañía son 4 accionistas y 9 empleados internos; como externos podemos identificar aproximadamente 1000 conductores de camiones por año quienes prestan el servicio en la empresa por antigüedad y recomendaciones laborales, la empresa tiene una base de datos que contiene toda la información respectiva de cada uno de ellos, por otro lado están los clientes (entre de 10 kilos a 1 tonelada, de 1 a 5 toneladas, de 6 a 11 toneladas y de 12 a 18 toneladas) a los cuales se presta el servicio y se manejan ciertos descuentos por conceptos de pronto pago.

De acuerdo a la visión de la empresa que es: Alcanzar el liderazgo en el mercado de generadores de transporte de carga con altos estándares de calidad y seguridad. Lograr posicionar la marca Carga Express en el mercado y en la mente de los clientes como la primera opción para transportar sus productos a nivel nacional desde la ciudad de Cali. Para el año 2013 ser reconocidos en el mercado como una empresa altamente competitiva con resultados positivos para nuestros accionistas, clientes externos y clientes internos como empleados y conductores.

La organización está en un proceso de reestructuración el cual le permitirá establecer funciones específicas para cada uno de los cargos, teniendo en cuenta sus valores y habilidades organizacionales. Este proceso ha iniciado desde hace 3 años, y este es un paso importante, para el progreso de la compañía.

En Transportes Carga Express S.A.S se hace notable la falta de capacitación del personal, debido a que se evidencia el deterioro en el conocimiento de los procesos y los protocolos para la ejecución de las labores, creando así vacíos procesales, reprocesamiento, sub-procesos innecesarios y una mala dinámica operativa, lo cual trae como resultado pérdidas de tiempo, rendimiento y

productividad; las falencias en el manejo de las herramientas y la información, retrasan el flujo dinámico - informativo y presenta errores en los procesos financieros; es de vital importancia que todo el personal este en un punto recomendable en el manejo de las herramientas con las que cuenta la compañía, esto incluye el personal más antiguo, el cual puede ser el que más capacitación necesite para lograr un equilibrio global en el manejo de los recursos de la compañía, ya que estos empleados están acostumbrados a trabajar de una manera muy arcaica y se les dificulta aceptar el cambio a un nuevo sistema operativo. La actualización de este personal conllevaría a una mejor utilización de los procesos, debido a que ubica sus conocimientos sistemáticos y tecnológicos en un nivel estándar que permiten el mejor funcionamiento de la estructura organizacional.

En el departamento comercial de la compañía ocurren errores en el momento de tomar los pedidos, cuando el cliente solicita los servicios; llevando a reprocesos, grandes pérdidas de tiempo y acumulación de información innecesaria al momento de continuar con la secuencia de cargue y entrega de la mercancía, ya que se omite información valiosa que permitiría a la parte operativa, una organización logística más ágil a la hora de continuar el proceso. Esto ocurre por el afán en el departamento comercial, que debe cumplir unas metas específicas, notando así la ausencia de valor agregado en el servicio prestado a los clientes, pasando por alto pasos que son de vital importancias en los procesos, tales como:

- El nombre del destinatario
- Donde se debe entregar la mercancía
- Cantidad exacta a despachar y peso aproximado en toneladas
- Clase de mercancía
- Clase de empaque
- Exigencias del cliente (documentación de conductores, escoltas, etc.)
- Valor pactado a cobrar al cliente

El personal de la empresa comete errores a las normas emitidas por el Ministerio de Transporte, generando así, falencias por parte de la empresa que podrían salir costosas a la hora de enfrentar algún siniestro (entiéndase como robo, pérdidas, daños).

Los usuarios deben exigir de los transportadores por carretera cotizaciones que contemplen los siguientes aspectos:

- Valor de la tarifa por unidad de carga (incluidos o excluidos cargues y/o descargues).
- Tipo de vehículo que utilizará.
- Clase de seguro que posee.
- Recargos por manejos adicionales y/o "stand by" (tiempo de espera).

- Tiempo de tránsito.
- Condiciones de seguridad y control de seguimiento.
- Condiciones de pago
- Documentos exigibles.

Pero a la hora de contactar un cliente se omite información, como los procesos a seguir para una mayor seguridad a los mismos clientes que puede generar mayor claridad en el proceso de la negociación.

En Transportes Carga Express sería de gran utilidad realizar capacitaciones a los asesores comerciales, para que entiendan que no solo se requiere generar operaciones de transporte, si no también implementar valor agregado a los procesos, para incentivar a los clientes y mejorar así la imagen corporativa de la empresa.

En la parte operativa se observan errores al momento de la exigencia de Seguridad social, en la creación de conductores, terceros y vehículos, la falta de seguridad social en los anteriormente mencionados denota falencias en el proceso selectivo de proveedores, lo que podría presentar problemas legales en el momento de realizar transporte de mercancías, se debería implementar en futuras inclusiones, que el personal asignado cuente con los documentos de seguridad social, lo cual es garantía tanto para el conductor como para los generadores de carga y la empresa en caso de accidentes que se puedan presentar.

Transportes Carga Express S.A.S en sus inicios contaba con vehículos propios que fueron vendidos debido a una mala administración que no contaba con las capacidades para mantener su propia flota, por ende se decidió tener acceso a los vehículos por medio de la contratación a conductores y sus camiones. Desde hace 3 años la administración de la compañía ha tomado un rumbo más organizado, debido a que se han venido realizando estudios de inversión para contemplar la posibilidad de adquirir nuevamente una flota propia, porque la ausencia de vehículos propios ha generado una pérdida significativa en el porcentaje de rentabilidad puesto que con los conductores que manejarían la flota propia, se podría realizar otra serie de negociaciones como el pago por porcentaje, según los viajes realizados mensualmente, generando así más entradas a la compañía y una rentabilidad más alta; la aprobación con los concesionarios podría ser un punto a estudiar para el manejo de vehículos o llegar tener acuerdos que generen más beneficios para la empresa que los ya existentes.

En el Departamento contable se encuentran deficiencias en el flujo y confiabilidad de la información entregada a facturación por parte del departamento comercial, lo que crea confusiones al diligenciar liquidaciones y otra documentación; esto genera procesos erróneos de cobranza a los clientes, lo que origina como

consecuencia la anulación y el cambio de factura creando así retrasos en el flujo monetario de la compañía.

Los horarios y los procedimientos de liquidación a los transportadores, no son ágiles, lo cual crea incomodidad en los conductores, puesto que a la hora de los pagos se deberían generar estándares y lineamientos claros y concisos en las cancelaciones retroalimentando a los transportadores para lograr condiciones dinámicas en este proceso.

Se encuentran en reportes de años anteriores sumas descomunales en pagos a conductores generando así pérdidas financieras por consumo y fomentando los procesos repetitivos y desgaste del personal de la compañía al realizar estos pagos.

Realizando un análisis macro se denota una falta de conocimiento del perfil de los cargos; ausencia de descripción de tareas por cargos y estructura organizacional, lo cual crea incertidumbres en el manejo de la información y genera deficiencia de los procesos al no tener directrices, ni conductos regulares a seguir; esto disminuye la calidad de la información, crea desconocimientos organizacionales y directivos, por lo cual se evidencia detrimento estructural, saturación de labores en ciertos cargos, mala gestión e inconformidades procesales, derivado de no tener unas directrices claras y definidas en los cargos.



## 9. LOCALIZACION DE LA FALLA PUNTUAL DE LOS PROCESOS QUE IMPIDEN UN DESARROLLO OPORTUNO DEL DESPACHO DE MERCANCÍAS

Durante el año 2010, el SAT Empresarial realizo 6 visitas a la compañía con el fin de realizar un análisis sobre los procesos que se deben tener en cuenta a la hora del despacho de las mercancías, así mismo determinar la falla puntual que impide un desarrollo oportuno en el momento de realizar la actividad de la empresa.

En las siguientes fechas se realizó el análisis correspondiente a su visita y los resultados arrojados, para determinar dicha falla:

- 15 al 19 de febrero de 2010
- 19 al 23 de abril de 2010
- 21 al 25 de junio de 2010
- 23 al 27 de agosto de 2010
- 11 al 15 de octubre de 2010
- 13 al 17 de diciembre de 2010

En estas fechas se revisaron todos los módulos que comprende el software arrojando los siguientes resultados:

Se realizó un seguimiento a la labor que cumple el departamento comercial dentro del software especificados en la tabla 2. Donde se están los ítems del módulo comercial y el proceso en el que se encuentra (finalizado), indicando que los módulos que se están ejecutando de la manera correcta pero desconociendo algunos conceptos contables.

**Tabla 2. Análisis del módulo comercial**

MODULO COMERCIAL	USO DE LAS FUNCIONES DEL MODULO	No aplica	Sin Iniciar	En proceso	En prueba	Finalizado
Tarifas	<b>Los usuarios están capacitados para el manejo de la aplicación y cuentan con los conocimientos en:</b> Creación tarifas, creación y aprobación de cotizaciones, control de negocios, creación y cierre de pedidos, manejo tarifas especiales y dominan el manejo del concepto unidades de servicio y el proceso de cotización.					1
Tarifa Especial						1
Clientes						1
Cotizaciones						1
Negocios						1
Pedidos						1

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 se observa claramente como se hace la gestión del módulo comercial, lo que se plantea para mejorar y las falencias en cada uno de los empleados del departamento comercial frente al software, obteniendo como observaciones que este departamento no domina el concepto contable de tarifas especiales y se evidencian debilidades en el proceso de implementación. Existen debilidades en el manejo de las unidades de servicio por parte del área comercial y esto genera dificultades en la generación de informes de gestión.

**Tabla 3. Resultado de análisis del módulo comercial**

<b>Como se está haciendo</b>	<b>Actividad Propuesta</b>	<b>Cargos Entrevistados</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Cotización por correo electrónico y se maneja un formato Facturación de vehículos de tercer y Facturación de flota propia Tarifas fijas acordadas con algunos clientes anuales	Revisar proceso de contabilización de flota alquilada y flota propia. (si es flota alquilada o de terceros dependiendo de los viajes que se hagan en un año se puede llegar a una contratación diferente para beneficio de ambas partes).	Administradora/ contadora  Directora Comercial  Comerciales	No dominan el concepto contable de tarifas especiales y se evidenciaron debilidades en el proceso de implementación. Existen debilidades en el manejo de las unidades de servicio por parte del área comercial y esto genera dificultades en la generación de informes de gestión.

Fuente: Elaboración propia

En la labor realizada por el departamento de operaciones en el software según la tabla 4 se observa un buen proceso por parte de la compañía. Encontrando todos los ítems del módulo de operaciones ejecutándose correctamente.

**Tabla 4. Analisis del módulo de operaciones**

OPERACIONES	ACTIVIDAD	No aplica	Sin Iniciar	En proceso	En prueba	Finalizado
Recursos	<b>Los usuarios están capacitados para el manejo de la aplicación y cuentan con los conocimientos en:</b> Creación recursos, habilitación recursos, emisión documentos tales como Orden de Carga, Remesa, Manifiestos, elaboración y reversión de anticipos y la configuración para la impresión Documentos					1
Estado Recursos						1
Patio Contenedores						1
Orden de Cargue						1
Remesas						1
Manifiestos						1
Anticipos						1

Fuente: Elaboración propia

Según el proceso del departamento de operaciones todas sus actividades han sido finalizadas, solo se observan dudas e inquietudes en el ítem de anticipos, gestión que se relaciona en la tabla 5, labor que debe ser aclarada por la persona encargada del perfil administrador en el software.

**Tabla 5. Resultado de Análisis del módulo de operaciones**

Como se está haciendo	Actividad Propuesta	Cargos Entrevistados	OBSERVACIONES
<b>Se giran anticipos pero se está llevando el control de Contabilidad por el sistema contable Data EX, el proceso de despachos está claro y se desarrolló.</b>	Revisar el proceso de los anticipos en sus diferentes modalidades.	Asistente de operaciones	Se aclararon las dudas sobre el proceso de creación de los vehículos en cuanto a las configuraciones en ejes y remolques. Se aclaró el uso de la opción de Patio de Contenedores.

Fuente: Elaboración propia

El control tráfico dentro de la compañía es un ítem muy importante, debido al nivel de confianza y tranquilidad que se le genera al cliente por el seguimiento que se le hace a la mercancía que se está trasportando hasta su destino final. En la tabla 6 está relacionada toda su actividad. Proceso que se está ejecutando actualmente.

**Tabla 6. Análisis del control tráfico**

CONTROL TRAFICO	ACTIVIDAD	No aplica	Sin Iniciar	En proceso	En prueba	Finalizado
Control Trafico	<p><b>Los usuarios están capacitados para el manejo de la aplicación y cuentan con los conocimientos en:</b></p> <p>Asignación e impresión del plan de ruta, manejo de alarmas y novedades en ruta, salida despachos, registro novedades p/c y notas controlador, llegada despachos.</p>					1

Fuente: Elaboración propia

Como lo expresa la tabla 7 la gestión que se hace por parte de la persona encargada no presenta inconvenientes relevantes para impedir un buen proceso dentro de la compañía y del software.

**Tabla 7. Resultado del control trafico**

Como se está haciendo	Actividad Propuesta	Cargos Entrevistados	OBSERVACIONES
<b>Existe un funcionario dedicado al proceso de control de tráfico.</b>	Creación de Rutas y puestos de control.	Trazabilidad y Seguridad	

Fuente: Elaboración propia

Para SAT Empresarial, es indispensable conocer información geográfica o de ubicación, como los puestos de control, rutas, sitios, ciudades y/o municipios y

departamentos por donde transitaran los vehículos de Transportes Carga Express S.A.S.

La aplicación le permite registrar toda esta información de forma sencilla. Es importante que conozca de antemano la información de los sitios, las rutas que utiliza la empresa, y los puestos de control ubicados en cada una de estas rutas.

La ruta es el recorrido que debe realizar el vehículo desde un punto de origen hasta un punto de destino, pasando por cada uno de los puestos de control que la conforman. La aplicación incluye una lista de las rutas Colombianas más utilizadas por las empresas de transporte.

Para insertar una ruta, debe previamente haber realizado las siguientes tareas:

- Debe haber activado la Ciudad de Origen y Ciudad de Destino de la ruta que vaya a insertar.
- Debe haber insertado los puestos de control que conforman esa ruta.
- Una vez cumplidas las tareas anteriores, puede continuar con el proceso de insertar la ruta que usted desea. En el software aparece una pantalla que le permite ingresar los datos de la ruta que vaya a crear.

Existen varias rutas para llegar a determinados destinos, en este caso la selección de ruta se hace según estados de las vías, siempre teniendo como prioridad la seguridad de la mercancía.

Toda esta labor es realizada por la persona encargada de realizar la trazabilidad de los vehículos en carretera con la mercancía asignada, pero siempre bajo la supervisión del SAT Empresarial quien es un gran apoyo para dicha actividad.

Para el departamento contable, los ítems de legalización son un punto preciso para una facturación oportuna en la compañía, en la tabla 8 se observa en qué nivel se encuentran y las posibles falencias ocasionadas.

**Tabla 8. Análisis de la legalización**

LEGALIZACION	ACTIVIDAD	No aplica	Sin Iniciar	En proceso	En prueba	Finalizado
<b>Servicios Especiales</b>	<b>Los usuarios están capacitados para el manejo de la aplicación y cuentan con los conocimientos en:</b> Servicios adicionales que aplican como descuentos o aumentos en facturación y liquidaciones, Cumplido de Remesas y Manifiestos de Carga, Programación de fechas de pagos, Control de Sanciones a proveedores de camiones y control de novedades de Mercancías, Ajuste contables adicionales y control de rentabilidad despachos				1	
<b>Cumplidos</b>						1
<b>Liquidaciones</b>						1
<b>Facturación</b>			1			
<b>Notas Contables</b>			1			
<b>Contab.Rent.Manifiesto</b>			1			

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 9 se encuentra la gestión realizada en la legalización en cuanto a cómo se está ejecutando y las propuestas planteadas para lograr su finalización.

**Tabla 9. Resultado de análisis de legalización**

Como se está haciendo	Actividad Propuesta	Cargos Entrevistados	OBSERVACIONES
<p>Se revisó el proceso contable que está llevándose con el sistema Data Ex, el proceso de liquidaciones se ejecuta de manera operativa, el proceso de facturación se genera en Data EX pero no se registra en SAT empresarial.</p> <p>Los procesos contables no se están realizando debido a que las funciones contables las realiza el asistente contable y no se le explicaron, ni se activaron las funciones de cuenta contable en las opciones de Pago desde SAT empresarial. Notas contables no se ha parametrizado las notas contables 2 en caso de que se requiera utilizar terceros y cuentas contables quiera ser diferentes.</p>	<p>Revisión del proceso contable y funcionalidad del sistema SAT empresarial en cuanto a los módulos de Liquidaciones, Pagos, Facturación, Recaudo y el proceso de Rentabilidad para el registro contable de la utilidad por cada viaje, se remiten copias del archivo de la trazabilidad.</p>	<p>Asistente contable</p>	

Fuente: Elaboración propia

Los informes dentro del software no se están realizando como se observa en la tabla 10, esto se debe a las anteriores funciones que no se están ejecutando completamente, por desconocimiento de los otros cargos dentro de la compañía.

**Tabla 10. Análisis de informes**

INFORMES	ACTIVIDAD	No aplica	Sin Iniciar	En	En prueba	Finalizado
Informes de Gestión	<p><b>Los usuarios están capacitados para el manejo de la aplicación y cuentan con los conocimientos en:</b></p> <p>Informes de gestión para procesos operativos, informes de gestión para procesos control tráfico, y trazabilidad en las operaciones entre otros.</p>		1			

Fuente: Elaboración

En la tabla 11. Se encuentran los ítems que faltan dentro de la labor del administrador por iniciar y los que se encuentran en prueba, lo cual crean retrasos en la compañía.

**Tabla 11. Análisis al Administrador**

ADMINISTRADOR	ACTIVIDAD	No aplica	Sin Iniciar	En proceso	En prueba	Finalizado
Interfaz MinTransporte	<p><b>Los usuarios están capacitados para el manejo de la aplicación y cuentan con los conocimientos en:</b></p> <p>Generación Reportes Mintransporte, Procesos administrativos de pago en agencias, habilitación mercancías, ciudades, rutas puestos de control y homologación de clases de vehículos, Administración de usuarios, perfiles y niveles de autorización, parametrización del sistema y configuración contable automática.</p>		1			
Pagos Administrativos			1			
Tablas						1
Configuración						1
Seguridad						1

Fuente: Elaboración propia



En la tabla 12. Se especifica la labor realizada por el administrador y las actividades planteadas para no tener más retrasos ni perjudicar a la compañía.

**Tabla 12. Resultado de análisis al Administrador**

<b>Como se está haciendo</b>	<b>Actividad Propuesta</b>	<b>Cargos Entrevistados</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<p><b>El proceso de interfaz con el ministerio en SAT Empresarial no se ha activado para el reporte de Manifiestos en línea con el ministerio, el proceso de Pagos Administrativos no aplica para esta empresa ya que solo cuenta con una sola agencia</b></p>	<p>Revisión del proceso de configuración contable, para redefinir la contabilización cerrar los procesos pendientes de facturación y recaudos, de liquidación y pagos.</p> <p>Activar interfaz con el ministerio con el archivo PK12.</p>	<p>Administradora</p>	

Fuente: Elaboración propia

En el departamento contable se observa la recopilación de todas las fallas, por el desconocimiento de la labor en cada uno de los pasos dentro del software por la cual ninguno de los ítems se encontraba finalizado, como se ve en la tabla 13.

**Tabla 13. Análisis a la Contabilidad**

CONTABILIDAD	ACTIVIDAD	No aplica	Sin Iniciar	En proceso	En prueba	Finalizado
<b>Tablas Maestras</b>	<b>Los usuarios están capacitados para el manejo de la aplicación y cuentan con los conocimientos en:</b>			1		
<b>Parámetros</b>				1		
<b>Transacciones</b>					1	
<b>Consultas/Reportes</b>				1		
<b>Especiales</b>				1		
<b>SU CUENTA</b>						1
<b>AUDITORIA</b>	Parametrización comprobantes auxiliares y bases de impuestos, Bloqueo de Mes contable y parámetros de operatividad en procesos de contabilización.		1			
<b>SEGURIDAD</b>					1	
	Utilización de opciones de Transacciones, Utilización reportes Financieros y procesos especiales, cierres y re cálculos, Administración de usuarios; perfiles y auditoria usuarios.					

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14. Se recomienda una revisión del Plan Único de Cuentas (PUC) y de toda la parametrización contable para Transportes Carga Express S.A.S para la etapa de pruebas y modificación; y se plasman las actividades propuestas de acuerdo a como se ejecuta la labor realizada por la contabilidad.

**Tabla 14. Resultado de Análisis a la contabilidad**

<b>Como se está haciendo</b>	<b>Actividad Propuesta</b>	<b>Cargos Entrevistados</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<p><b>El proceso de perfiles debe adecuarse para la utilización de la opción de patio de contenedores para los procesos de consolidación de mercancía.</b></p>	<p>Preparación proceso saldos iniciales y capacitación en Consultor, proceso de empalme con el sistema de carga dejando la información pendiente actualizado a diciembre de 2010 para el cruce contable con los saldos iniciales.</p>	<p>Asistente contable.  Contadora y Administradora</p>	<p>Revisión del PUC y de toda la parametrización contable para carga expés para la etapa de pruebas y modificación.</p>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados anteriores y la experiencia obtenida en los días de visita, análisis e implementación, se puede concluir que la falla puntual de los procesos que impiden un desarrollo oportuno del despacho de mercancía, es la falta de información necesaria para no frenar la actividad de la empresa y poder lograr una mayor satisfacción y claridad en los clientes de la compañía. Según lo encontrado en Transportes Carga Express S.A.S, es de vital importancia que existan una comunicación fluida y adecuada, para que el personal esté enterado de lo que pasa con cada proceso dentro de la empresa, independientemente del medio informativo que se utilice para circular la información (correo electrónico, memorandos, reuniones, etc.) y en lo posible que el mensaje que transmita sea lo más claro posible y de importancia para el personal y la empresa.

La circulación de una información clara y concisa entre el personal interno, hace que los empleados siempre estén al tanto de los éxitos o problemas de la compañía y puedan hacerse cargo de ellos a tiempo, además, siempre se debe mantener informados a los empleados acerca de los objetivos y metas de la compañía, las decisiones y excepciones que se tomen para conseguir los mejores resultados, ya que ellos son los que ayudaran a cumplir esas metas.

## **10. NUEVOS PARÁMETROS E INSTRUCTIVOS PARA LA REALIZACIÓN DE LOS PROCESOS QUE SE GENERAN EN TRANSPORTES CARGA EXPRESS S.A.S.**

Revisando los parámetros estipulados en el manual del software Sat Empresarial, se encuentra que la secuencia del proceso es muy clara y concreta, pero como se han presentado dudas e inquietudes que se han ido resolviendo de manera precisa a medida que se han ido presentando; el diseño del software no permite registrar algunas variables o realizar cambios en los datos de operaciones culminadas que hayan presentado algún inconveniente, y que es necesaria su modificación para la generación del informe de cierre mensual y el anual, siempre y cuando no haya una autorización por el perfil administrador, persona encargada de dicho modulo pero que no cuenta con el tiempo necesario para esta actividad.

Se establece como nuevos parámetros:

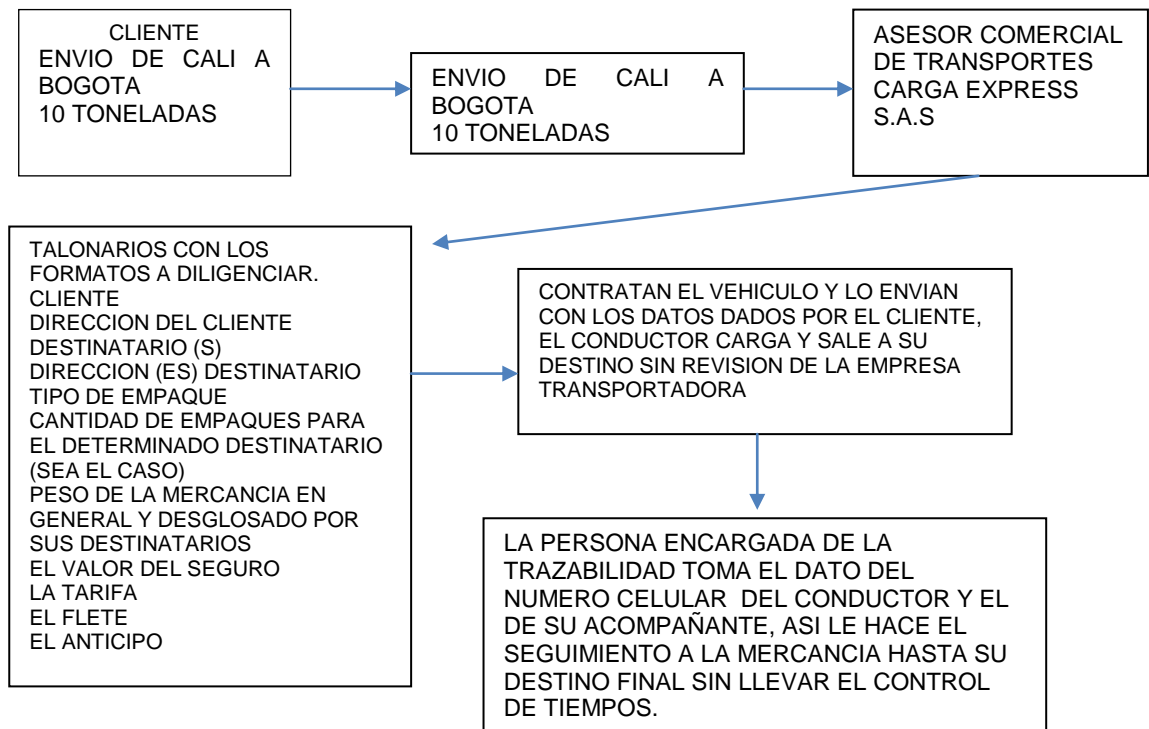
Un seguimiento semanal y mensual por cada departamento de la compañía, donde se filtre la información que el sistema no permite modificar por lo mencionado anteriormente y así en cada fase del sistema se evite los contratiempos y desinformación por parte de los empleados.

Realizar un análisis causa y efecto en el software implementado, siendo este una herramienta más sencilla para encontrar posibles falencias en procesos y flujo de información, soportando así decisiones tan importantes como la implementación de costos ABC.

Al finalizar la labor cada departamento ya sea comercial, operacional o contable, se tendrá una verificación y/o auditoria para que la información sea clara y no se cometan errores que produzcan reprocesos en el despacho de las mercancías y en el momento de ver resultados se pueda observar los cambios para lograr interpretar cada vez más fácil el sector del transporte de carga terrestre, obteniendo de estos informes los datos sobre la rentabilidad por cada despacho, los lugares o puntos críticos donde se necesite mayor esfuerzo por parte de la compañía, permitiendo de esta forma realizar que proyecciones reales que se puedan lograr.

En la Figura 3. Se encuentra un ejemplo del proceso que anteriormente se utilizaba para la operación de despachos, sin tener en la compañía un esquema o guía a seguir para realizar su actividad.

**Figura 3. Ejemplo Proceso Anterior de operaciones por despacho en Transportes Carga Express S.A.S**

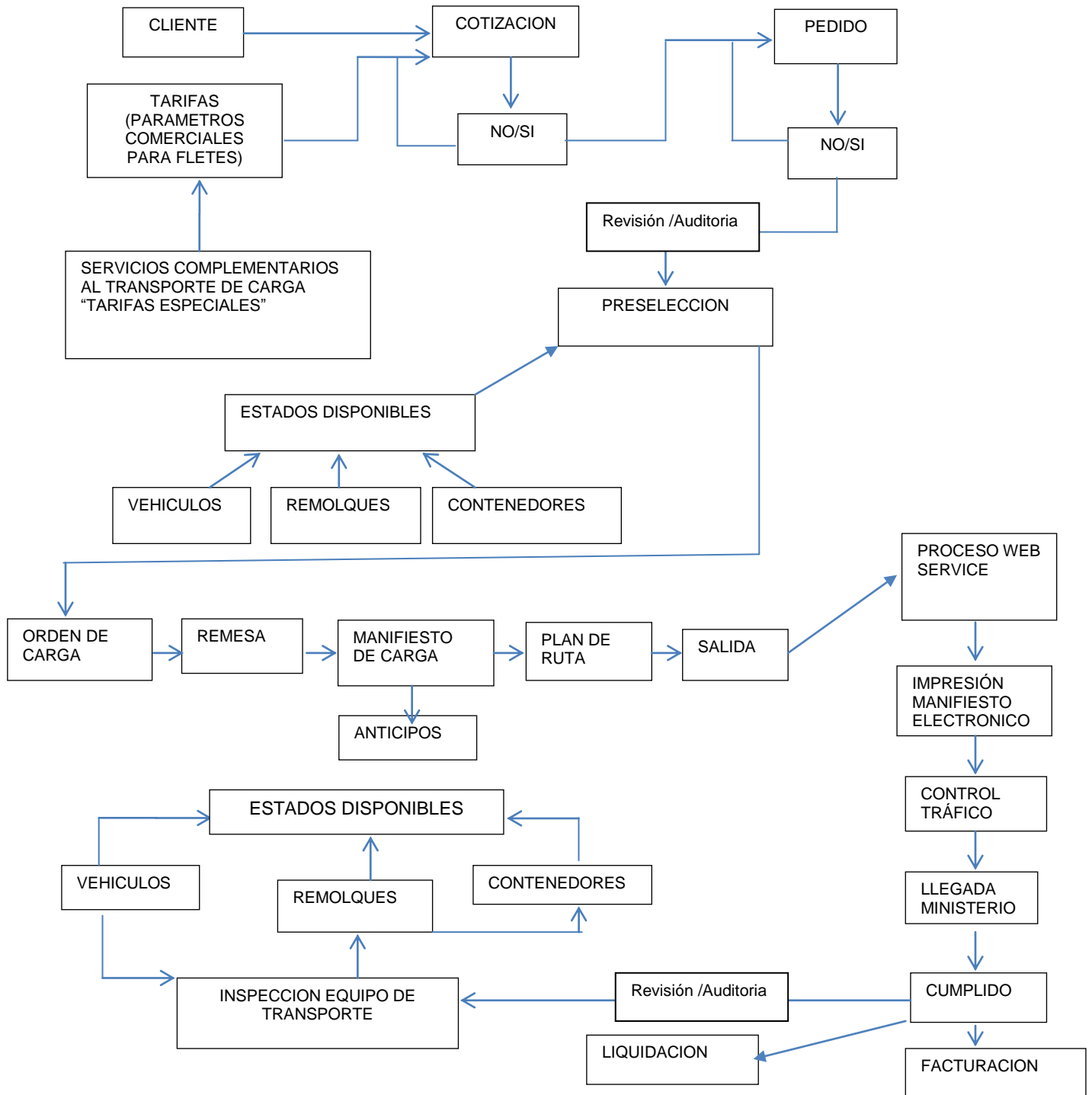


Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la empresa

En la figura 4. Se encuentra el proceso actual paso a paso del software dentro de la compañía junto con las revisiones/auditorías en determinados puntos para la realización de los procesos que se generan en Transportes Carga Express S.A.S:

En el momento en que el contrato con el cliente se firma y se estipula la cotización para cada destino, el cliente puede comenzar a utilizar los servicios de la empresa transportadora; las cotizaciones se pueden dejar vigentes a determinado tiempo para ser corregidas en caso de modificaciones. Cuando el cliente haga el pedido con la información necesaria, este se aprueba de acuerdo al servicio disponible de la empresa, generando una auditoría. Luego, se realiza una preselección para saber que las condiciones de los vehículos y disponibilidad de ellos favorezcan la necesidad del cliente, después de tener el vehículo, se prosigue a diligenciar la orden de cargue, remesa, manifiesto, el anticipo si se requiere, se da el plan de ruta y salida, se realiza la gestión de trazabilidad para cada operación hasta su llegada al destino final, se toma un tiempo promedio para la recepción de los documentos o cumplidos, se genera una auditoría del proceso operativo para continuar con la liquidación de conductores y facturación.

**Figura 4. Proceso actual de operaciones por despacho en Transportes Carga Express S.A.S**



Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la empresa y por el SAT empresarial Versión 2.7 2009

## 11.CONCLUSIONES

Después de realizado el análisis para el mejoramiento de procesos operativos en Transportes Carga Express S.A.S, se puede concluir que:

De acuerdo a las falencias presentadas en un inicio, la implementación del software ha sido satisfactoria debido a que se ha erradicado por completo la perdida y descontrol de documentos para no detener el proceso de liquidez en la empresa aunque la parte contable aun no se encuentre en funcionamiento.

Se ha concientizado a los clientes de la veracidad que se requiere al momento de remitir la información de la mercancía a la empresa para la realización de los documentos legales.

No se volvieron a presentar anulaciones, reprocesos y por ende tampoco retrasos a la hora de la facturación en el DATAX permitiendo así una mejor liquidez.

El Sat empresarial le ha servido de mucha ayuda a la compañía para lograr un mayor control en su actividad laboral, de manera personalizada y con las exigencias que tiene el sector del transporte de carga terrestre.

Los parámetros e instructivos establecidos para la realización de los procesos que se generan en la empresa han sido de gran ayuda para un mejor control de las actividades dentro de la misma.

De acuerdo a las variables estudiadas en la organización se encuentra que la estructura y sus propósitos son buenos, sin embargo, a los empleados se les asignan otras actividades que no son de su área de trabajo, también el modelo de liderazgo que se ejerce no es el adecuado, no existe incentivos que motiven el desarrollo de los empleados, existe una buena relación entre jefe-empleado y empleado-jefe, pero no existen medios de comunicación adecuados, lo que ocasiona que los rumores tengan más credibilidad que la información oficial.

## **12.RECOMENDACIONES**

Finalizado el análisis para el mejoramiento de procesos Operativos dentro de la empresa, se recomienda tener en cuenta los siguientes puntos.

Es aconsejable que los directivos fortalezcan los procesos, apoyando las metodologías implementadas.

Revisar la descripción de puestos, delegando las funciones que le pertenecen a cada empleado por cada unidad trabajo, evitando así que los empleados se sientan inconformes por el recargo laboral que no les corresponde.

Incentivar a los empleados por su buen desempeño, los cuales pueden ser (eventos de reconocimiento, puntualidad, mejor rendimiento), de esta manera se generaría un mejor ambiente laboral y motivaría a seguir en la lucha constante de cumplir las metas trazadas.

Capacitar a cada uno de los empleados de esta empresa con el fin de aclarar dudas y dejar estipulado los procesos de la mercancía y el transcurso que continúan después del despacho.

Pagar cumplidamente los honorarios de los conductores, promoviendo la confianza en ellos para seguir transportando por medio de la empresa y así cumplir con las solicitudes de los clientes.



## BIBLIOGRAFÍA

BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. 3R Editores

CUERVO TAFUR, Joaquín y OSORIO AGUDELO, Jair Albeiro, Costeo Basado en Actividades ABC, Bogotá, D.C Ecoe Ediciones, 2005, p. 10

HARRINGTON H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafé de Bogotá D.C: Mc Graw Hill, 1997 p.9

HARRINGTON. Op. Cit., p.16-17

HARRINGTON. Op. Cit., p.247

Información suministrada por Jaime Lloreda Peláez, Director Regional Pacífico de la OET (Organización el transporte). Santiago de Cali, abril 5 de 2010

Proexport, [en línea]. Logística y transporte 2010. [Consultado 06 de Abril de 2010] Disponible en Internet:

Sistema de Administración de Transporte [ en línea ] Cali Transportes Carga Express S.A.S, 2010 [consultado 10 de Octubre de 2010]. Disponible en: [http://server.intrared.net/ap/sate\\_carexp/index.php?app=1](http://server.intrared.net/ap/sate_carexp/index.php?app=1)

STONER, James; FREEMAN, Eduard; y GILBERT, Daniel. Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana S. A., 1996. p. 11

SPENDOLINI Michael J. Benchmarking. Bogotá D.C: Grupo Editorial Norma, 2005, p. 4

[http://www.mintransporte.gov.co/Servicios/Biblioteca/documentos/PDF/Operacion\\_transporte.pdf](http://www.mintransporte.gov.co/Servicios/Biblioteca/documentos/PDF/Operacion_transporte.pdf)

<http://www.zeiky.com/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=1054&IDCompany=16>  
Ministerio de transporte, [en línea]. Bogotá, D.C.: Operación del transporte de carga por carreteras de Colombia 2001. [Consultado 02 de Abril de 2010]. Disponible en Internet: