

**OPTIMIZACION FINANCIERA EN FLETES, PROCESO DESPACHOS DE
PRODUCTO TERMINADO EN LA COMPAÑÍA ALIMENTOS RAZA**

PRESENTADO POR:

OSCAR JAVIER MACIAS

**UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS**

2020

DEDICATORIA

Con el mayor cariño, dedico este trabajo a mi familia, gracias a su amor y apoyo en cada etapa de mi vida, por quienes han sido mi fuente de superación constante, por haberme enseñado a ver la vida de una manera diferente y a confiar en mis decisiones.

De manera especial, este trabajo se lo dedico a la memoria de mis padres Hilda Diaz y Luis Macias, por ser ejemplo de vida, honradez, fe, lealtad, sapiencia y amor.

Agradecimientos

Dios, gracias por haberme permitido llegar a este momento de mi vida profesional, me diste la oportunidad de seguir labrando un camino de conocimiento, a pesar de las complicaciones que conlleva la vida diaria.

Doy gracias a la Universidad Minuto de Dios, a sus profesores, personal administrativo y de apoyo, el lograr enfocar sus enseñanzas y conocimientos hacia mi persona, es un regalo de la vida que me permitirá abrir puertas y ayudar a la sociedad.

A mis compañeros de estudio, con los cuales compartí cada etapa de vida en la universidad, muchos momentos de esfuerzo, sacrificio, de tristezas, pero mayormente de alegrías, y mas aun, logrando un objetivo mas en este camino de profesionalización.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	6
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1.1. Formulación del problema.....	8
2. JUSTIFICACION.....	9
3. OBJETIVO GENERAL	10
4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	10
4.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION.....	11
5. MARCO DE REFERENCIA.....	12
5.1. MARCO TEORICO.....	12
6. METODOLOGIA.....	14
6.1 Descriptiva	14
6.1.1 Atacar Los problemas.....	14
7. CONCLUSIONES.....	23
8. BIBLIOGRAFIA.....	24

TABLA DE FIGURAS

1. Figura 1. Organigrama Raza Ltda.....	13
2. Figura 2 Costo Fletes Año	15
3. Figura 3. Presupuesto Anual gastos operativos.....	15
4. Figura 4. Precio Kg fabricado.....	17
5. Tabla 1de Fletes por seccional de ventas Año 2019.....	17
6. Tabla 2 Tabla de vehículos	19
7. Tabla 3 Tipología de fletes.....	20
8. Tabla 4 Tabla de costos con ahorros	20
9. Tabla 5 Pronostico de fletes para el año 2020.....	21
10. Tabla 6 Presupuesto Operativo Througptup 2019-2020.....	22

Anexo archivo Excel indicador procesos fletes 2020.

Anexo archivo Excel Tabla de costos 2019-2020.

INTRODUCCION

Uno de los grandes motores económicos del país y del cual depende una gran mayoría de la industria nacional es el transporte terrestre ya que aporta cerca del 7% del PIB nacional que tiene buenas proyecciones de crecimiento como lo indica las proyecciones de BBVA Research con base en los datos del DANE del cual podemos notar que impacta directamente en las finanzas de las empresas por su elevado costo donde según reportes de la confederación colombiana de transportadores de carga (COLFECAR) argumenta que los costos logísticos de operación donde aproximadamente el 46 % de los costos operativos corresponden a conceptos relacionados con tributaciones como lo son los combustibles y los peajes.

Uno de los retos importantes de las fábricas en Colombia es hallar las maneras de concretar de manera ágil y efectiva el proceso logístico que conlleve a entregar un producto al consumidor final, dicha cadena de abastecimiento puede contener múltiples actores que encarecen el valor de los productos por lo que es necesario hacer notar la importancia de dedicar mayores esfuerzos para la optimización de estos procesos,

En este sentido, el objetivo de este estudio es Diseñar una propuesta de innovación para la optimización de los costos en fletes en el proceso de despachos de producto terminado en el área de logística en la compañía RAZA. Las características que abordan al proceso de hacer un uso correcto del presupuesto para el rubro de fletes deben generar un proceso muy simétrico con diferentes áreas de la compañía, ya que un sobre costo en los fletes, eleva el concepto Throughput que maneja la compañía para medir con exactitud los costos operativos y de manufactura de los productos que fabrica la empresa.

Marco Referencial

El transporte como pilar fundamental de la economía de la mayoría de los países del mundo nos deja ver la importancia de la prestación de este servicio y lo fundamental que es para las industrias manufactureras ya que según las cifras de COLFECAR publicadas dentro de los dos primeros trimestres del 2019 para el transporte de carga nacional movilizó 72,35 millones de toneladas de carga.

Dada la importancia del sector transporte el cual es un servicio fundamental para la industria manufacturera se intenta enfocar el gasto de este servicio para que dentro de su operación beneficie toda la cadena de abastecimiento, en este punto se desarrollan diferentes puntos de vista con los cuales la intención es mejorar los flujos con lo que se estructura integralmente los costos del proceso de transporte.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Revisando los procesos de despacho de mercancías, se ha encontrado que los pagos por concepto de fletes han inflado notoriamente el **Throughput** general de la compañía, esto se debe a que no se está usando de manera adecuada los usos logísticos con los cuales cuenta la compañía. El error se basa en que no se usa adecuadamente la consolidación de carga, ya que la asignación de vehículos se hace de una forma no convencional, lo que afecta diferentes indicadores presupuestales de la empresa.

En la categoría de uso vehicular por cargue, se encuentra que no se usa adecuadamente la capacidad total volumétrica de almacenaje por vehículo, sino que se hace un pago total por categoría de vehículo, sin importar si este lleva su capacidad completa o solo un porcentaje de ocupación.

Revisando los procesos de fabricación, compra de insumos, consumo de insumos variables (servicios públicos y gas), y costo de fletes, se encuentra que este último ítem está generando sobrecostos en la compañía.

1.1.1. Formulación del problema

¿Cómo ajustar realmente los costos de los transportes sobre el Throughput general de la compañía, donde se genere un adecuado uso presupuestal en el concepto de fletes sobre los despachos de producto terminado?

2. JUSTIFICACION

Implicaciones Prácticas. A través de sus principales objetivos, el análisis de los costos de los fletes y como esto repercute en el presupuesto general de la compañía, además de las variables inmanejables que suceden con el tema de transporte (taponamientos de vías, protestas, terrorismo), el nivel de gasto se ve muy afectado y más al revisar las cifras de costo por unidad de producto fabricado, es por esto que se maneja un proceso de **Throughput**, para evaluar las diferentes medidas que ayuden a generar un costo apropiado para la empresa y así mismo para las compañías de transporte.

Conveniencia. Buscar e identificar los incrementos en los costos de los fletes y la variación de las tarifas en proceso de despachos del área de logística. La identificación de los puntos críticos contribuye a generar oportunidades de ahorro y mejora en las finanzas de la compañía, debido al enfoque de ahorro, búsqueda de rentabilidad y aprovechamiento económico de la propuesta.

Uso Metodológico. Basado en las herramientas ofimáticas de la compañía Alimentos Raza, los costos asociados a la fabricación y análisis del **Throughput**, se realizará un cambio de procesos y gestión sobre cómo se debe realizar correctamente el pago de fletes de producto terminado, sin recurrir a gastos o sobre costos innecesarios.

3. OBJETIVOS GENERAL

General

Realizar una propuesta de innovación logística integral con el fin de mejorar las condiciones financieras reduciendo el desuso de servicios pagos a través de la ocupación de un mayor porcentaje de carga por flete optimizando el valor de carga por tonelada en RAZA.

ESPECIFICOS

- Evaluar el estado actual de los costos en fletes en el proceso de despachos del área de logística en RAZA.
- Mejorar la rentabilidad de la empresa RAZA
- Validar la propuesta de innovación en carga de fletes en el proceso de despachos en el área de logística en RAZA.

4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

4.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

El éxito de esta investigación está en la utilización del método cualitativo, dentro del proceso de aseguramiento de la información, así mismo la recolección y ajuste de los datos reales y

funcionales, lo que permitió una realidad ajustada a los planos económicos y financieros de la empresa Raza.

(Sampieri, 2006) Como uso de la investigación en la solución de disyuntivas o problemáticas a las cuales nos vemos acogidos en momentos de nuestra vida profesional, este trabajo centro su pregunta base de la siguiente manera; ¿Qué propuesta de innovación financiera en la asignación de fletes se ajustara para lograr un adecuado Troughput dentro del resultado final de presupuesto en la compañía?

Los datos recopilados para lograr el cumplimiento de este proyecto se tomaron de diferentes fuentes, tanto información del ERP de la compañía, como también información de áreas de cadena de abastecimiento y contables. Los datos se recopilaron en tablas de Excel, para así evaluar de mejor manera cambios y resultados.

4.2 Alcance de la investigación

El desarrollo de este proyecto tiene la relevancia técnica y corporativa de generar un mejor rendimiento financiero en el costo de pago a proveedores de transporte, lo que a su vez permite generar un ahorro significativo que puede re-invertirse en compras de materias primas, arreglos de mantenimiento y/o locativos, eliminando sobrecostos de producción sobre los productos terminados finales.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEORICO

5.1.1 La innovación

La globalización y las nuevas tecnologías de la información, ha permitido romper esquemas y acercar cada vez más la perfección de procesos industriales, corporativos y administrativos, es por esto que dadas las herramientas ofimáticas con las que cuenta la compañía Raza, se deben ejecutar de la manera más apropiada y exacta, ya que esto permite no solo un desarrollo claro de las actividades, sino un mejor entendimiento para los colaboradores, proveedores y clientes finales, también se puede llegar con innovación y desarrollo de nuevos productos o procesos y para que los administradores vinculen los recursos tecnológicos con el ambiente y la estrategia, y los directivos comprendan el papel que tiene la innovación como instrumento de competitividad (Erosa & Arroyo-Lopez, 2007).

También es importante agregar las regulaciones institucionales que se han creado en los últimos años, como lo hizo el Ministerio de Transportes, al diseñar un modelo de costos en transporte, como es la tabla SICETAC, donde se evalúan y contemplan los costos de despachos de mercancías en diferentes modalidades, los costos que tienen que cubrir las empresas de transporte como lo son peajes, combustible, costos relacionados al mantenimiento del vehículo automotor, valores de pagos de cargues y descargues de los productos transportados, es por esto que el manejo adecuado de los fletes debe ser una actividad muy bien estructurada, tanto para la compañía, como para los proveedores de transporte.

5.2 ANTECEDENTES

La empresa de alimentos concentrados RAZA cuenta desde hace alrededor 3 años integro a sus gestiones industriales un sistema integral que permite articular los procesos financieros, comerciales, administrativos y manufacturales llamado S1ESA. Al ser un sistema unificado todo en uno, y debido a la gran cantidad de datos que la empresa mueve (teniendo también en cuenta que el sistema también trabaja para las demás filiales a las que RAZA pertenece), puede ser comprensible que los datos relacionados con el área de logística sufran errores o de plano, el área técnica encargada del software le dé prioridad al servicios del área de ventas, y más por llegar a un nivel de cumplimiento de entrega con los clientes, no se evalúa realmente la optimización del uso vehicular y los prospectos adecuados de carga, lo que influye en las tarifas a pagar y los costos financieros de la empresa.

Organigrama.

La organización corporativa de la empresa Alimentos Concentrados Raza, se representa en cargos y niveles jerárquicos y organizativos.

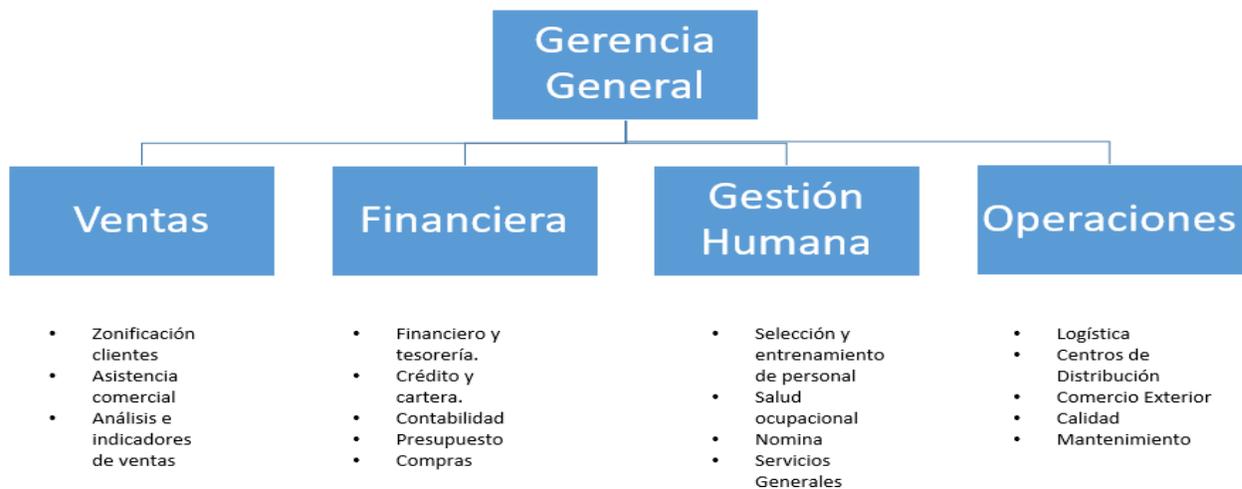


Figura 1. Organigrama Raza Ltda.

Fuente: Raza Ltda.

6. METODOLOGIA

6.1 Descriptiva

La metodología que se está usando en este proceso de investigación es el método descriptivo, ya que permite recoger, organizar, resumir y analizar los resultados de los procesos a intervenir. Una ventaja significativa de este método es la presentación sistemática de datos influyentes sobre los objetivos a mejorar. La realización metodológica de descripción avala el interés de reducir el desperdicio de los recursos disponibles dentro de un sistema de producción el cual vemos que dentro de la compañía Raza se expone el caso de desperdicio de las cargas por trayecto que es el modelo establecido para la facturación de cada flete donde se estima que el porcentaje de aprovechamiento del viaje por carga es del 70% lo cual está evidenciando desperdicio del servicio de transporte por lo tanto un impacto negativo en la rentabilidad de la operación, a través de la propuesta se emite la priorización la comunicación entre el área de cadena de abastecimiento, creando modelos que producción con la capacidad de carga que se hace en cada despacho.

6.1.1 Atacar Los problemas

Dentro de los procesos operativos se presentan diferentes dificultades o reprocesos en las actividades que se desarrollan, dentro de la compañía Raza, se encontró un proceso muy costoso y es el cual la empresa no tenía definido una caracterización de despachos clara al momento de hacer los presupuestos de ruta o los llamados “fletes de cargue”, la dificultad se daba para inicios del año 2019, donde el cálculo a pagar por los despachos de producto terminado se hacía por cargues finales a ciudades, es decir, se pactaban los valores de cargue definiendo un sitio de llegada, pero no se estaba calculando realmente los valores operativos que esta actividad requiere.

Al realizar la operación de esta manera, la compañía estaba gastando en sus balances más de \$

\$ 7'400.000.000 anuales en concepto de pago fletes transporte, una suma muy alta, además que estos valores influyen directamente en el costo de producción de las unidades de producto terminado



Costo Fletes Año 2019

Figura2.

Como se observa en la tabla, los valores de fletes fueron extremadamente altos para el año 2019, la empresa cuenta con un presupuesto anual de gastos de \$ 37.000.000.000, creando un desbalance de más de tres mil millones de pesos.

Descripcion	Valores	%
Mantenimiento Maquinaria	\$ 576.000.000	1,44%
Calidad	\$ 384.000.000	0,96%
Empaques embalajes	\$ 552.000.000	1,38%
Servicios Locativos	\$ 720.000.000	1,80%
Fletes	\$ 6.500.000.000	16,24%
Materias Primas	\$ 11.200.000.000	27,99%
Servicios Publicos	\$ 3.888.000.000	9,72%
Salarios	\$ 16.200.000.000	40,48%
Total	\$ 40.020.000.000	100,00%

Figura 3.

El ítem de fletes dentro de la actividad de presupuesto operativo es el 3ro más alto, cabe aclarar que los conceptos de transporte tienen variaciones en la economía colombiana, debido principalmente a la fluctuación del costo de la gasolina y peajes, y se independiza de costos como la adquisición de la materia prima, que para este caso, son compras de productos para la fabricación, transformación a productos terminados alimenticios, con finalidad a animales de campo, crecimiento y mascotas, todas las materias primas se compran en el exterior, y su negociación se basa en dólares americanos (USD).

Debido al alto costo presupuestal, se elaboró una estrategia de asignación de fletes mucho más ajustada a la realidad económica y operativa del país, cabe aclarar que la compañía en sus 35 años en el mercado agro-productivo, el concepto de fletes lo maneja por el concepto de “Fidelización”, con un grupo de personas naturales, las cuales han prestado sus servicios durante todo este tiempo, pero este tipo de modelo y/o negociación ha sido muy perjudicial en términos financieros a la compañía.

Este modelo de negociación es muy abstracto, la compañía lo ha manejado así de esa manera tan cautelosa debido a indicaciones de la familia dueña de la empresa, debido a este manejo que se le venía dando a los costos, se obtuvo el aval de la Gerencia General para modificar de manera sustancial este proceso económico en Raza.

En la siguiente tabla, se discrimina los modelos de despacho por ciudades, los cuales se realizaban en vehículos tipo Tractocamión, cabe aclarar que, al hacer uso de este tipo de

vehículos, la carga en kilogramos es de 32 a 34 toneladas de producto, pero las disposiciones iniciales de la compañía era realizar todo despacho en este modelo de transporte.

Zona Costa	Barranquilla Santa Marta Cartagena Turbaco Monteria Sincelejo Malambo Aguachica	\$ 9.500.000
Zona Occidente	Cali Palmira Cartago Pradera	\$ 6.500.000
Zona Oriente	Villavicencio Aguazul Yopal	\$ 4.200.000
Zona Santanderes	Oiba Bucaramanga San Gil Curumani Cucuta Barrancabermeja Ocaña Giron	\$ 7.500.000
Zona Antioquia	Guarne Girardota La Estrella Apartado Cereté	\$ 5.000.000

Tabla de Fletes por seccional de ventas Año 2019

Tabla 1.

En esta tabla se detalla, los costos que había por transportar producto terminado en tractocamiones a las diferentes zonas de ventas, las negociaciones de despacho solamente contemplaban el cobro por asignar transporte a cada ciudad, sin validar las cantidades volumétricas y en kilogramos de los despachos, generando sobrecostos altísimos, los cuales recaían en otras connotaciones productivas de la compañía, como lo era el costo de fabricación del producto.

El realizar la fabricación de un kilogramo de producto terminado, tiene un costo base de \$ 185 pesos, a continuación, relaciono los valores que componen dicha descripción.

Descripción	\$ x MP
Saborizantes Naturales	\$ 35

Precio Kg fabricado

Figura 4.

Materias primas básicas	\$	67
Conservantes	\$	21
Grasa Animales	\$	35
Soya-Arroz-Trigo	\$	27
Total	\$	185

Al detallar el costo de producción por 1kg de producto terminado, se basan los demás costos operativos que están reflejados en el presupuesto de la compañía o también llamado Throughput, este costo también permite evaluar la competitividad de la empresa en el mercado y hacer comparaciones con su clúster de mercado, es de aclarar que la elaboración de productos comestibles para seres humanos o animales, es un proceso tanto de mucho cuidado fitosanitario, como regulatorio por entidades como la CAR, INVIMA, y los diferenciales de precio y calidad es lo que permite la actividad de ventas entre competidores.

Lastimosamente, la compañía estaba produciendo a pérdida, esto, debido a los sobrecostos generados por la mala utilización de los servicios de transporte, ya que el kilogramo de producción que se evaluaba en \$ 185, fácilmente se podía costear entre \$ 850 y \$ 1012, lo que en el presupuesto final de la compañía, arrastraba pérdidas millonarias mes a mes, obligando a realizar maniobras financieras como solicitar créditos bancarios, más inyección de capital por parte de los accionistas o en ultimas solicitar recursos del conglomerado empresarial GRASCO S.A, impidiendo realizar inversiones futuras de maquinaria, tecnificación de procesos, ampliación de centros de distribución, entre otras opciones de proyectos o mejoras dentro de la compañía.

A raíz de los resultados evidenciados en los sobrecostos, se empezaron a detallar las mejoras operacionales, logísticas y financieras, en pro de lograr una reducción sustancial y de iniciar un cambio financiero, en donde ya no se generen pérdidas, sino al contrario, recuperar los ingresos y generar rendimientos.

Para lograr esto, lo primero que se realizo es actualizar los modelos de despacho, eliminando el concepto de movilizar carga en un solo tipo de vehículos, así mismo se realizaron cambios con el área de ventas y comercio, ya que el nuevo modelo de despachos permite utilizar gamas de

vehículos, cantidades y tiempos de entrega mas reales y próximos que con el modelo anterior.

En la siguiente tabla, se discriminan los diferentes tipos de vehículos, capacidades y costos

Tipo de Vehículo	Capacidad de Carga KG
Doble Troque	16.000
Sencillo	8.000
Tractomula	32.000
Turbo	4.500

Tabla 2.

Tipología de vehículos

Al realizar esta modificación, de tipos de cargue por categoría de vehículos los costos también se modificaron, ya que se implemento una tabla de fletes por tipo de vehículo, por zona ciudad, y lo más importante, se inician concretar negociaciones con los operadores de transporte a pagar por kilogramo cargado, eliminando el concepto de fidelización que manejaba la compañía, estos cambios se representan de la siguiente manera:

Nueva Tabla de Fletes

Zona	Ciudad	Sencillo (8 tons)	Doble Troque (16 tons)	Tractomula (32 tons)
	Barranquilla	\$ 3.500.000	\$ 4.200.000	\$ 6.200.000
	Santa Marta			
	Cartagena			
Zona Costa	Turbaco			
	Montería			
	Sincelejo			
	Malambo			

	Aguachica			
	Cali			
Zona Occidente	Palmira	\$ 1.870.000	\$ 2.600.000	\$ 3.850.000
	Cartago			
	Pradera			
	Villavicencio			
Zona Oriente	Aguazul	\$ 1.900.000	\$ 1.500.000	\$ 1.300.000
	Yopal			
	Guarne			
	Girardota			
Zona Antioquia	La Estrella	\$ 1.870.000	\$ 2.600.000	\$ 3.850.000
	Apartado			
	Cereté			
	Oiba			
	Bucaramanga			
	San Gil			
Zona Santanderes	Curumani	\$ 1.350.000	\$ 3.150.000	\$ 4.200.000
	Cúcuta			
	Barrancabermeja			
	Ocaña			
	Girón			

Tabla 3.

Tabla de fletes

Este nuevo proceso de asignación de carga ha generado cambios muy positivos en la atención a clientes, mejoras sustanciales en el presupuesto mensual desde enero de este año, a continuación, se relacionan los nuevos costos generados en la operación.

Zona	Precio Antigo	Precio Nuevo	Diferencia	%
Zona Costa	\$ 9.500.000	\$ 6.200.000	-\$ 3.300.000	35%
Zona Occidente	\$ 6.500.000	\$ 3.850.000	-\$ 2.650.000	41%

Zona Oriente	\$ 4.200.000	\$ 1.300.000	-\$ 2.900.000	- 69%
Zona Antioquia	\$ 5.000.000	\$ 3.850.000	-\$ 1.150.000	- 23%
Zona Santanderes	\$ 7.500.000	\$ 4.200.000	-\$ 3.300.000	- 44%

Tabla 4.

Tabla de costos con ahorros

En el anexo 1, de este informe, se detalla la operación de costos por flete, regional y zona, así mismo se hace el calculo de costo operacional para el cierre del año 2020, comparando el año 2019.

Es de aclarar, que esta modificación en los costos de los fletes permitió retomar el costo de Througput del producto, el cual era de \$185kg fabricado, como también el reducir el presupuesto asignado a fletes, que, al ser el tercer nivel de gasto para ejecución, se reduce considerablemente, a como se venia manejando en años anteriores.

AÑO 2019		AÑO 2020	
Mes	Valor	Valor2	% Diferencial Mes 2019-2020
Enero	\$ 609.509.227	\$ 393.986.332	-35%
Febrero	\$ 557.033.694	\$ 371.010.230	-33%
Marzo	\$ 699.584.730	\$ 380.803.864	-46%
Abril	\$ 636.673.203	\$ 373.531.790	-41%
Mayo	\$ 676.519.440	\$ -	-100%
Junio	\$ 657.593.520	\$ -	-100%
Julio	\$ 535.504.866	\$ -	-100%
Agosto	\$ 556.483.564	\$ -	-100%
Septiembre	\$ 553.650.313	\$ -	-100%
Octubre	\$ 560.011.338	\$ -	-100%
Noviembre	\$ 591.381.622	\$ -	-100%
Diciembre	\$ 589.216.306	\$ -	-100%
Total	\$ 7.223.161.822	\$ 3.038.664.432	-58%

Tabla 5.

Pronostico de fletes para el año 2020

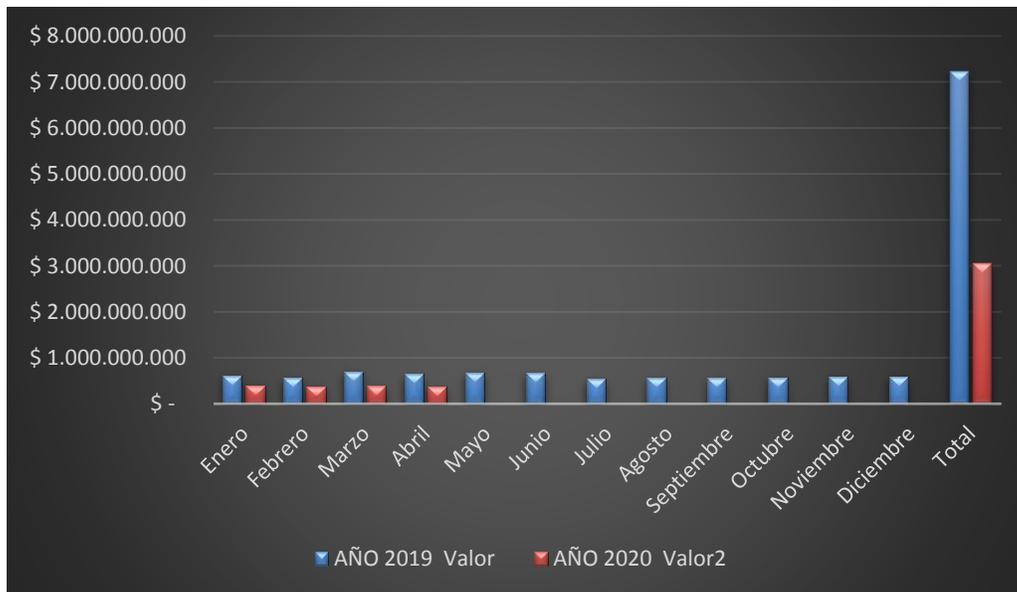


Tabla 6.
Comparativo Fletes 2019-2020

Año 2019		
Descripcion	Valores	%
Mantenimiento Maquinaria	\$ 576.000.000	1,44%
Calidad	\$ 384.000.000	0,96%
Empaques embalajes	\$ 552.000.000	1,38%
Servicios Locativos	\$ 720.000.000	1,80%
Fletes	\$ 6.500.000.000	16,24%
Materias Primas	\$ 11.200.000.000	27,99%
Servicios Publicos	\$ 3.888.000.000	9,72%
Salarios	\$ 16.200.000.000	40,48%
Total	\$ 40.020.000.000	100,00%

Año 2020		
Descripcion	Valores	%
Mantenimiento Maquinaria	\$ 576.000.000	1,58%
Calidad	\$ 384.000.000	1,05%
Empaques embalajes	\$ 552.000.000	1,51%
Servicios Locativos	\$ 720.000.000	1,97%
Fletes	\$ 3.038.664.432	8,31%
Materias Primas	\$ 11.200.000.000	30,64%
Servicios Publicos	\$ 3.888.000.000	10,63%
Salarios	\$ 16.200.000.000	44,31%
Total	\$ 36.558.664.432	100,00%

Tabla 7
Presupuesto Operativo Througptup 2019-2020

El objetivo es reducir en promedio cuatro mil millones de pesos, en comparación al año anterior, dinero que servirá en la ejecución de proyectos, pago de obligaciones financieras y de protección al flujo de caja.

7. CONCLUSIONES

Realizar este cambio operacional y financiero, es un reto, cambiar metodologías que son arraigo familiar, donde se involucran “sentimientos” que no son corporativos, y tampoco nada prácticos, haber detallado de buena manera el foco de recuperación económica de la compañía es un trabajo en toda la supply chain.

También se pudo detallar que este proyecto de optimización permitió actuar de manera directa con clientes y proveedores, esta parte de la cadena productiva a sido vital para un mejor desarrollo empresarial.

El manejo de la información debe manejarse de manera clara y concisa, el omitir información presupuestal era otra mala práctica que se venía desarrollando, por lo cual es necesario su control y auditoria, permitiendo ser veraces en el objetivo específico de ser competitivos interna y externamente en la compañía.

Es necesario fortalecer el área de logística de la empresa para mejorar la rentabilidad a través de modelos que permitan corregir los sobrecostos presupuestales que incurre la compañía al tener los desfases en costos Vs los costos pagados por la mala práctica de no establecer tarifas adecuadas para los despachos de mercancías y pagos de fletes a proveedores, de acuerdo a las distintas variaciones de distancia como de capacidad del transporte disponible estableciendo modelos de gestión que logren adecuarse a las necesidades reales ya que el costo del transporte y el gran impacto que repercute en las utilidades de la operación de la empresa.

8. BIBLIOGRAFIA

- Rivera, R. A., Delgado, L. M., & de Jesús Carrillo Mendoza, J. (2013). Logística de transporte y su desarrollo. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 185.

-BBVA Research unidad de Colombia. (2018). Situación Colombia, cuarto trimestre. BBVA Research.

-COLFECAR Estudios económicos. (2019). Informe de toneladas movilizadas. Tomado de https://www.colfecar.org.co/toneladas_movilizadas-19-09-2019/.

- Diseño, creación e implementación de tablas de fletes SICETAC.
[https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/359/sistema de informacion de costos eficientes para el transporte automotor de carga sicetac/](https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/359/sistema_de_informacion_de_costos_eficientes_para_el_transporte_automotor_de_carga_sicetac/)