

INFORME SISTEMATIZACIÓN

CONTROL Y REDUCCIÓN DE NOVEDADES EN BODEGA, TRANSPORTE DE CARGA

SISTEMATIZACIÓN DE PRÁCTICAS PROFESIONALES. NRC 5407

Profesor: Ramiro Gallego Barco



Luis Enrique Durán Benitez

I.D. 331001

Administración Financiera

Decimo semestre

Funza, Cundinamarca

14 de noviembre de 2020

Tabla de contenido

Resumen (Abstract) 4

Introducción 6

1. Identificación de la experiencia. 7

 Objeto..... 7

 Eje 7

 Objetivos..... 8

 Destinatarios 8

2. Conceptos teóricos que fundamentan la sistematización..... 9

3. Descripción general de la modalidad de la práctica seleccionada 9

 Proceso realizado en la sistematización 10

4. Descripción general metodología de la sistematización 18

 No conformidad de proceso..... 19

 Ciclo de mejora continua, P, H, V, A. 21

 Herramientas para la realización de la práctica 24

 Recursos utilizados 25

5. Reconstrucción de la experiencia..... 25

 5.1 El punto de partida, la situación inicial..... 25

 5.2 La intervención desarrollada (descripción según la modalidad de práctica) 25

 5.3 El punto de llegada, la situación final 26

INFORME SISTEMATIZACIÓN DE PRÁCTICA PROFESIONAL	3
Puntos clave a mejorar.....	26
Indicadores de desempeño de procesos.....	28
6. Las lecciones aprendidas.....	28
Experiencias adquiridas y aportes personales:.....	28
7. Conclusiones y recomendaciones.....	30
Impacto económico y financiero.....	31
8. Propuestas de mejora.....	32
Fase Inicial.....	32
Fase intermedia.....	33
Fase de consolidación.....	34
Datos y/o situaciones a impactar positivamente en materia financiera.....	36
Anexos.....	37
REFERENCIAS.....	39

Resumen (Abstract)

Se presenta a continuación el informe que es el reflejo de las actividades desarrolladas desde el área de Servicio Al Cliente en la empresa Red Especializada de Transporte REDETRANS S.A. Además de las situaciones evidenciadas en el ejercicio de la práctica profesional, bajo el marco de vínculo laboral Intermediación. En él, se expresa el diagnóstico del área Servicio Al Cliente (abreviado SAC) así como la identificación de las necesidades de la empresa con lo referente a No Conformidades en la operación de transporte de mercancía, concretamente para la regional Centro (una de las 10 regionales de Redetrans S.A. en el país). Logrando identificar las posibles causas o situaciones que generan las novedades, lo que se busca es reducir en la medida de lo posible la aparición de nuevas novedades en el mediano y largo plazo.

El desarrollo de las actividades en el área de Servicio al Cliente permitió conocer de primera mano la distribución de mercancía y todo lo que implica. A su vez, se tuvo acercamiento al área de indemnización, donde a partir de las distintas disposiciones legales y documentales, se refleja el impacto económico y financiero de cada una de las novedades surgidas en la operación y el manejo que tiene lugar cada caso.

Abstract

The following is a report that reflects the activities carried out by the Customer Service area in the company Red Especializada de Transporte REDETRANS S.A. In addition to the situations evidenced in the exercise of professional practice, under the framework of Intermediation. In it, the diagnosis of the Customer Service area (abbreviated SAC) is expressed as well as the identification of the needs of the company with regard to Non-Conformities in the merchandise transport operation, specifically for the regional Center (one of the 10 regional offices of Redetrans SA in the country). In order to identify the possible causes or situations that generate the news, what is sought is to reduce as much as possible the appearance of new developments in the medium and long term.

The development of activities in the Customer Service area allowed us to know first-hand the distribution of merchandise and all that it implies. At the same time, the compensation area was approached, where, based on the different legal and documentary provisions, the economic and financial impact of each of the novelties arising in the operation and the handling that takes place in each case is reflected.

Introducción

En base a las actividades desarrolladas en la Práctica Profesional, vínculo laboral Intermediación en la transportadora Redetrans S.A. y del mismo modo cumpliendo actualmente con las labores de Analista de Servicio al cliente, se busca identificar la manera de reducir el número de novedades en la operación logística de la empresa, en su sede con más volumen de operación de carga y recepción de mercancía (Centro). Teniendo en cuenta el número de participantes en el mercado de la logística, mensajería y transporte de carga a nivel nacional, y por ende el nivel de competencia y exigencia, es primordial buscar reducir las novedades de los envíos y/o el tiempo de respuesta ante ellos, para así trasladar este beneficio al cliente y proporcionar valor agregado al servicio prestado por la compañía.

Por consiguiente, se hace seguimiento y se documenta la información sobre la manera en la cual actualmente se gestionan las novedades, los tiempos de respuesta promedio entre el momento en que surge la novedad y el momento de su solución, (ya sea con la aparición de la mercancía, la identificación de responsable y/o indemnización de la mercancía). De este modo, la problemática de no identificar las causas ni el responsable de manera ágil y oportuna se verían resueltas si se toma conciencia de los hechos que imposibilitan esta labor. Los beneficios a partir de identificar los causantes de la aparición de novedades son variados e importantes, se vería reducido el número de novedades en el futuro siguiendo acciones correctivas, se evitaría la confrontación evitando responsabilizar en todo momento a los colaboradores, se gestionaría la mercancía con mayor rapidez y se reducirían los costes de indemnizaciones dado que se evitan las situaciones que las suelen generar.

1. Identificación de la experiencia.

“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”. William Thomson, Físico y matemático Británico.

Los lineamientos a seguir en cada uno de las áreas de Redetrans respecto al manejo y trazabilidad de mercancías están evidenciando fallos en el procedimiento, verificación y control, tanto interna como externa, debido a que en la práctica se evidencian hechos y situaciones, los más importantes: errores o nula rotulación de la mercancía, mercancía trocada, remisiones-guías mal hechas, sobrantes sin identificar, mercancía correspondiente a envíos de otras regionales, novedades en descargue de la mercancía como averías, faltantes, mercancía sin remisión-guía, algunos auxiliares que no reportan las novedades en distribución, entre otros.

Objeto

Generar propuestas dirigidas a las áreas que presentan falencias en la gestión de las novedades en bodega, así mismo, a las áreas que por falta de aplicación del debido proceso incurrir en errores que claramente son costosos, comparados al tiempo/costo que conlleva garantizar hacer las cosas bien.

Eje

Concientizar el uso eficiente y eficaz de los recursos, así como de las herramientas proporcionadas por la empresa para las labores de logística y transporte de mercancía. Del mismo modo, sentar las bases de una cultura organizacional dirigida a la mejora continua de procesos.

Objetivos***Objetivo General.***

Reducir el número de novedades presentadas en bodega, surgidas de la actividad de transporte de carga y mensajería. Optimizando el proceso de recolección, almacenamiento y distribución de mercancía a nivel regional.

Objetivos Específicos.

Registro de las novedades que se van presentando en la regional Centro.

Creación de base de datos en hoja del programa Excel, de los formatos de Control de Novedad en Bodega (CNB) realizados por los correspondientes Analistas de Servicio al Cliente de la regional Centro.

A partir de allí realizar la clasificación de las novedades ocasionadas (avería, faltante y perdida) en la regional Centro y encontrar posibles causas.

Identificar los hechos y/o situaciones que ocasionan que se presenten novedades en cualquier momento de la operación.

Determinar posibles sugerencias, planes de acción o medidas a implementar.

Destinatarios

Redetrans S.A. Área de Servicio al cliente, Operaciones, Control Interno y Gestión Humana.

Esta sistematización va dirigida principalmente al área de Servicio al cliente, operaciones, control interno y gestión humana. Proponiendo medidas iniciales a implementar en control interno, las cuales se verían aplicadas a operaciones y servicio al cliente, apoyadas con el

seguimiento desde el área de Gestión Humana. Se busca establecer de manera categórica un lineamiento de acciones, funciones y procedimientos que velen por los intereses y satisfacción de las partes beneficiadas, en especial el área financiera de la empresa y la generación de valor.

El presente informe de sistematización pretende mostrar los posibles resultados a partir de escenarios vistos y las diferentes situaciones evidenciadas durante la práctica profesional. Se busca solventar las falencias y errores vistos en la operación de la empresa, con el objetivo de mejorar los procesos que actualmente presentan las mayores novedades en bodega (faltantes, averías, contratiempos).

2. Conceptos teóricos que fundamentan la sistematización

CONCEPTOS CLAVES	
Eje: Cumplimiento de los parámetros en transporte de carga, almacenaje y distribución	
CONCEPTO / DEFINICIÓN	FUENTE APA
TRAZABILIDAD: Es la aptitud para rastrear la historia, la aplicación o la localización de una entidad mediante indicaciones registradas.	norma ISO 8402
CNB: Control de Novedad en Bodega	Control Interno, Redetrans
No Conformidad: Es un incumplimiento de un requisito del sistema, sea este especificado o no.	norma ISO 9000:2005
REMISIÓN-REMESA-GUÍA: Documento soporte para despachos / envíos de mercancías a través de Operaciones, que incluye datos de envío y valores del mismo.	norma ISO 9000:2005

3. Descripción general de la modalidad de la práctica seleccionada

Redetrans es una empresa que brinda soluciones logísticas y de transporte de mercancía, su actividad económica corresponde a la 4923 Transporte de carga por carretera, y a la 5320 Actividades de mensajería.

Misión.

Redetrans S.A. provee soluciones en la cadena logística y mensajería con desarrollo sostenible y rentable.

Visión

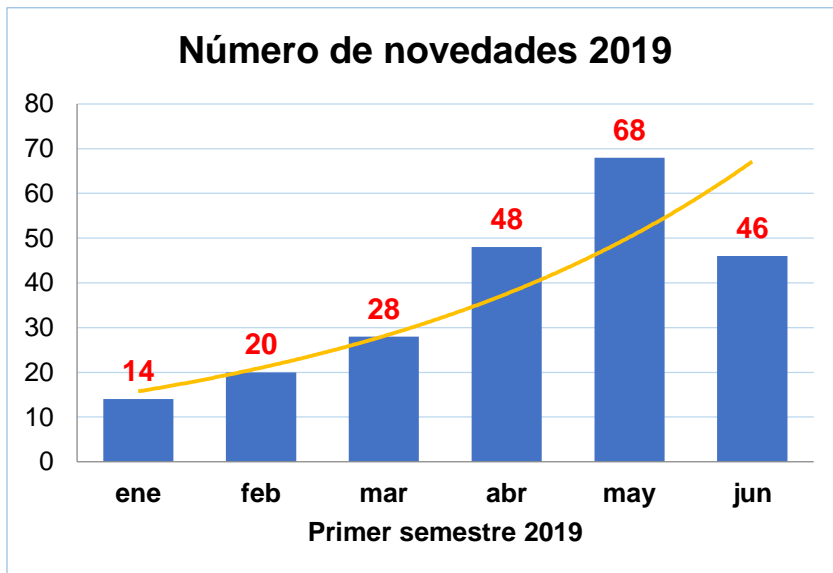
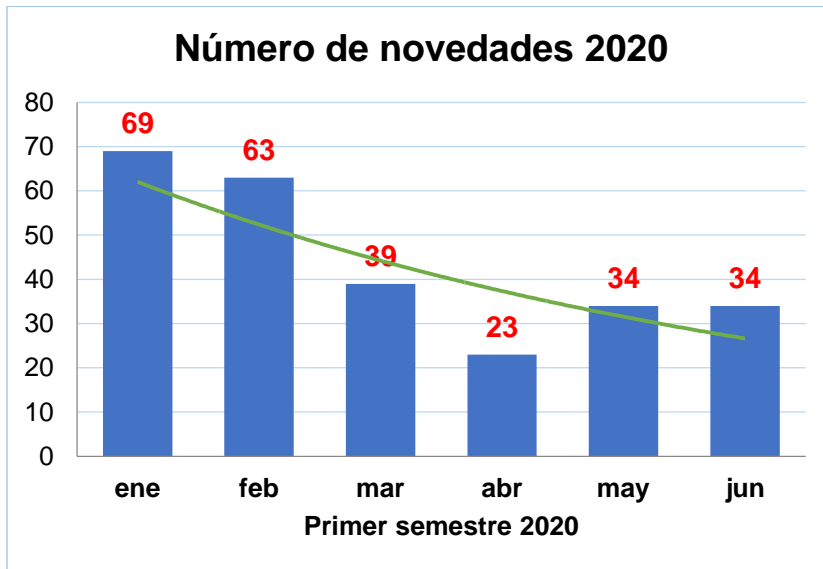
Ser reconocidos como la mejor opción en soluciones de la cadena logística y mensajería, con crecimiento nacional y presencia internacional.

El propósito inicial de la Práctica Profesional es usar los conocimientos adquiridos a contribuir con una causa, con una labor o actividad asignada. A su vez, la Práctica Profesional hace uso de un concepto que concuerda con un valor de Redetrans S.A. en particular, la mejora continua. Del mismo modo, con la sistematización como elección para la opción de grado, se busca ejecutar las distintas mejoras propuestas al proceso transversal de transporte de mercancía, impactando positivamente las áreas de operaciones y servicio al cliente, apoyadas, vigiladas y con seguimiento del área de Gestión Humana y Control Interno.

Proceso realizado en la sistematización

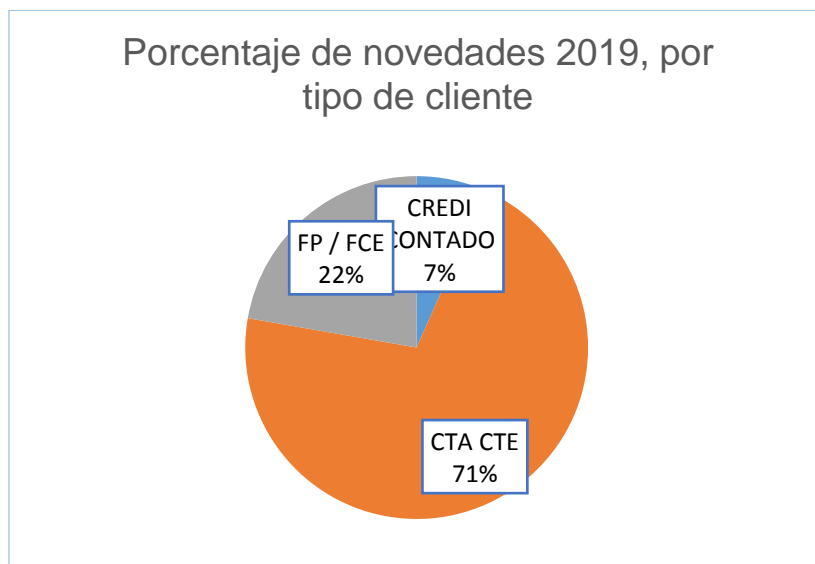
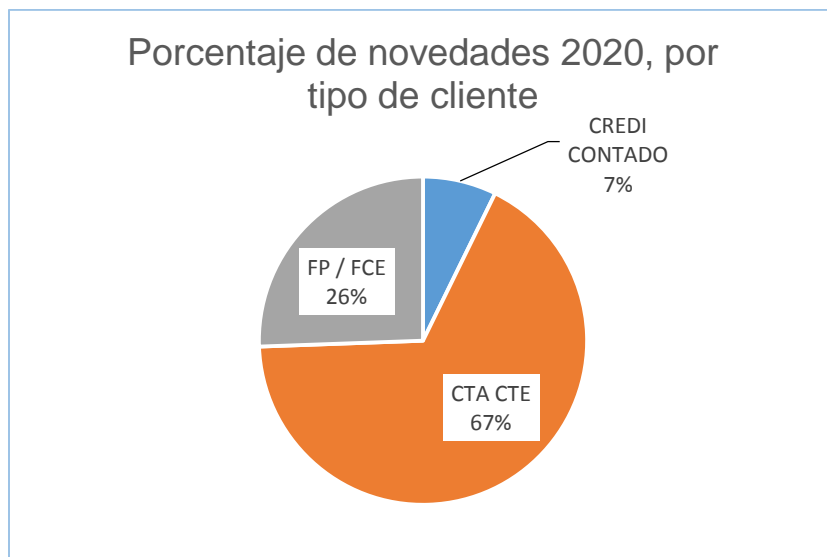
De acuerdo a la información recolectada, y por otra parte al archivo creado en el programa Excel, se evidencia ausencia de control y verificación de las novedades en procesos referentes a la recolección, manejo, almacenamiento y distribución de la mercancía. Del mismo modo, no hay un control disciplinar y efectivo para cada una de las áreas implicadas en la operación. Aunque la empresa se encuentra trabajando por mejorar los indicadores de gestión en cada área, la ausencia de un control focalizado en la actividad de manejo y distribución de mercancía, permite la aparición de hechos y situaciones que afectan la correcta ejecución de labores y fortalecimiento de cultura organizacional.

Figura 1. Número de novedades, primer semestre, año 2020 v 2019, Redetrans S.A.



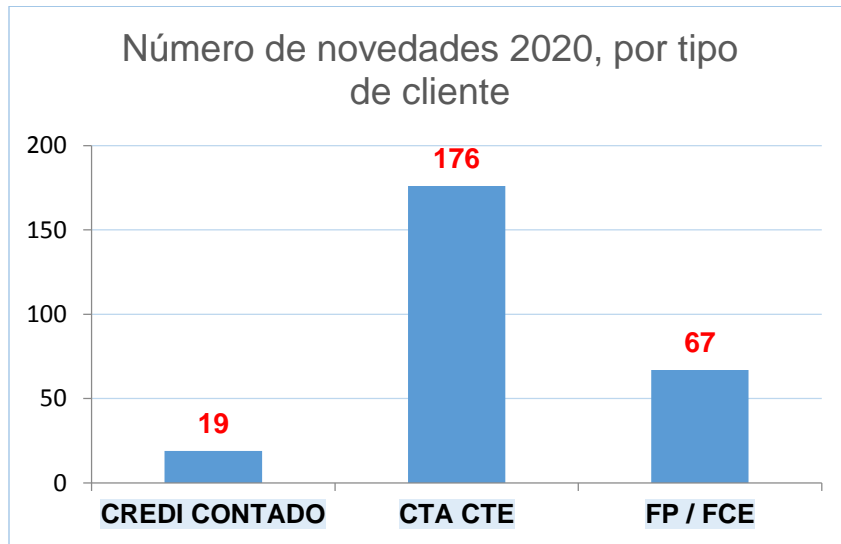
Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Porcentaje de novedades por tipo de cliente, primer semestre, año 2020 v 2019, Redetrans S.A.



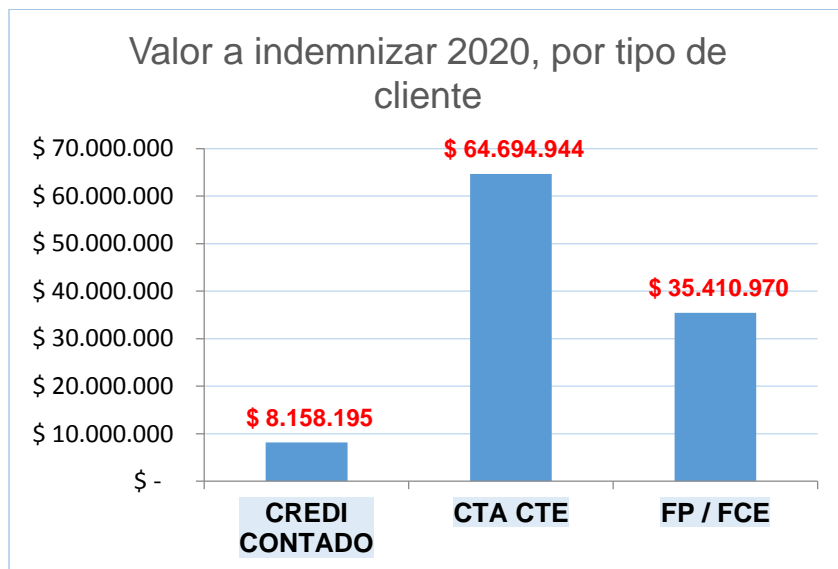
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Porcentaje de novedades por tipo de cliente, primer semestre año 2020, Redetrans S.A.



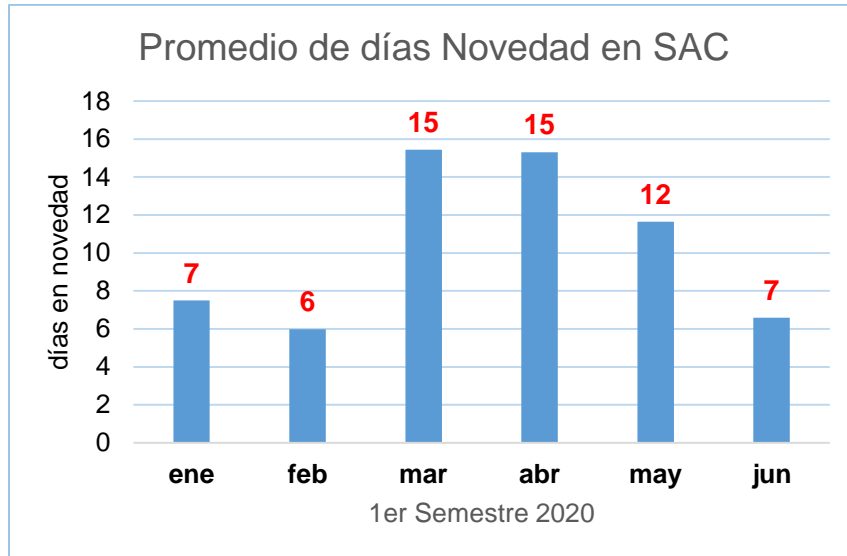
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Valor a indemnizar, por tipo de cliente, primer semestre año 2020, Redetrans S.A.



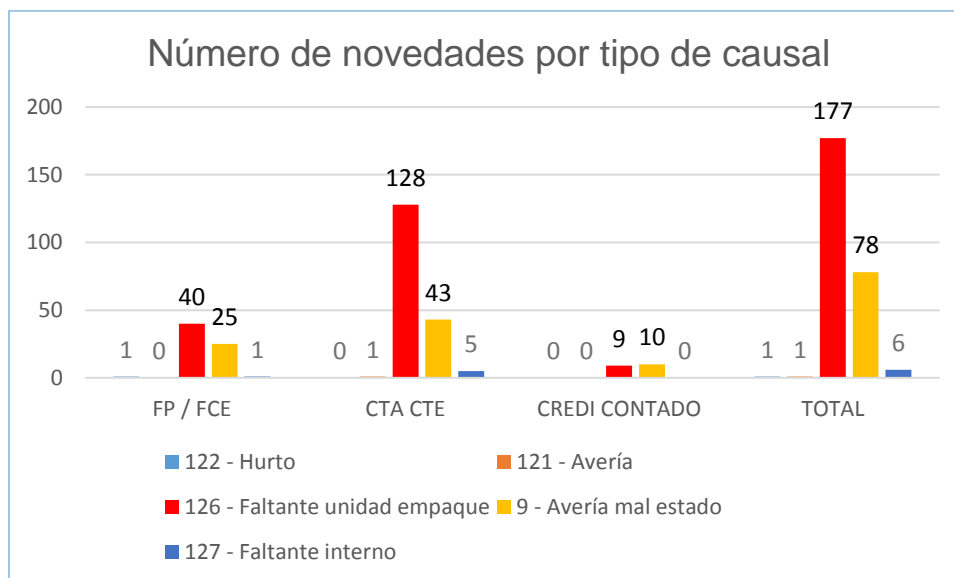
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Promedio de días novedad en SAC, por meses, primer semestre año 2020, Redetrans S.A.



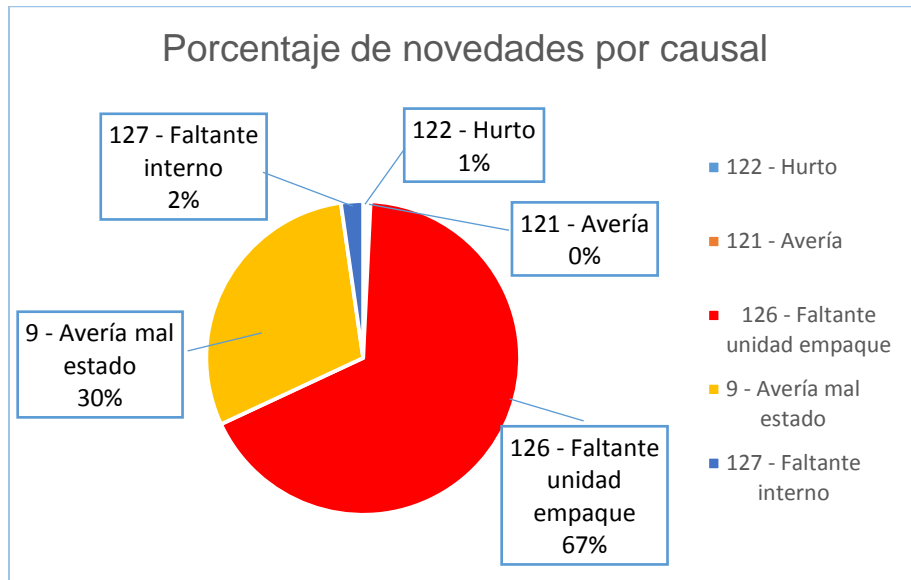
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Número de novedades por tipo de causal, primer semestre año 2020, Redetrans S.A.



Fuente: Elaboración propia.

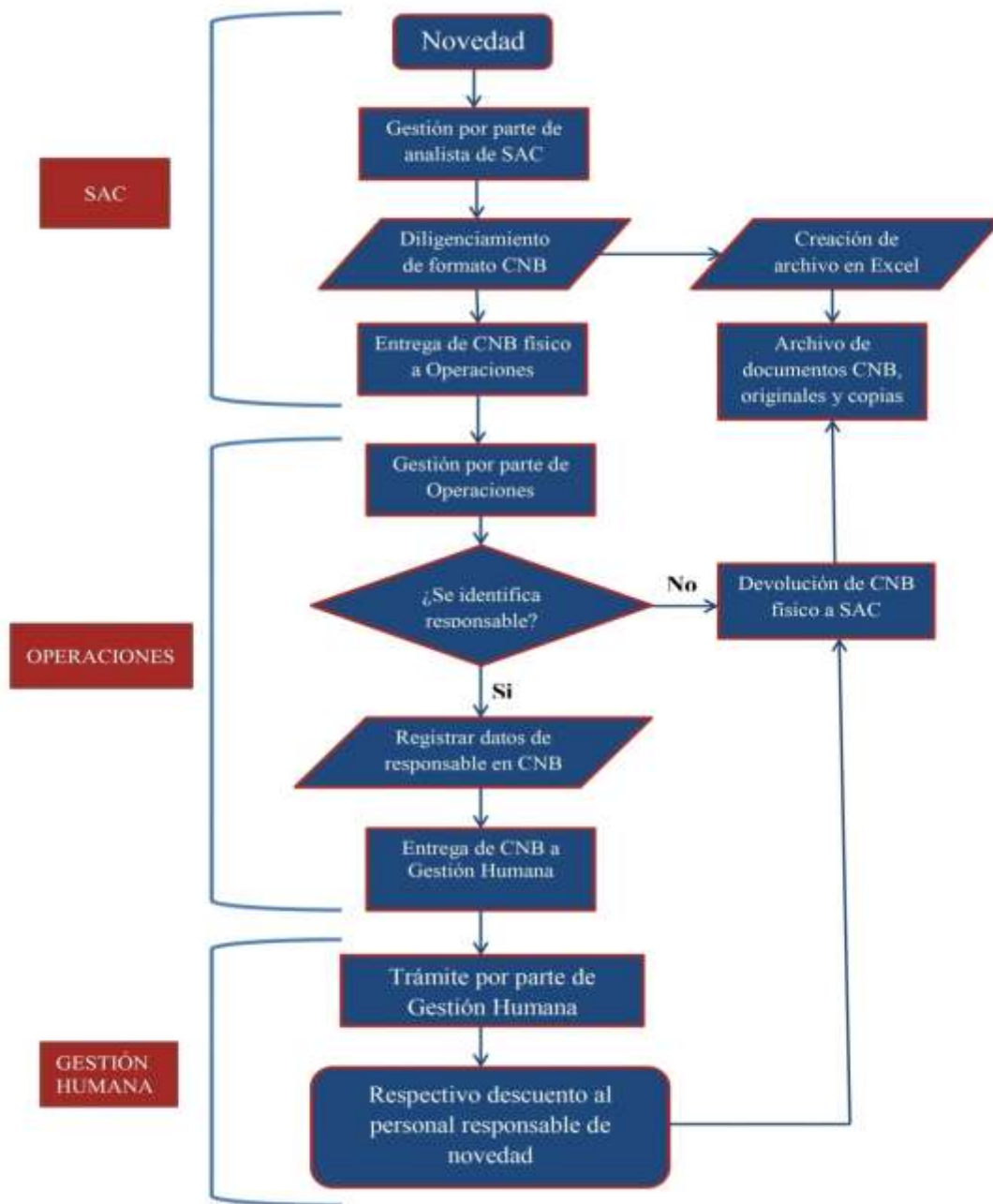
Figura 7. Número de novedades por tipo de causal, primer semestre año 2020, Redetrans S.A.



Fuente: Elaboración propia.

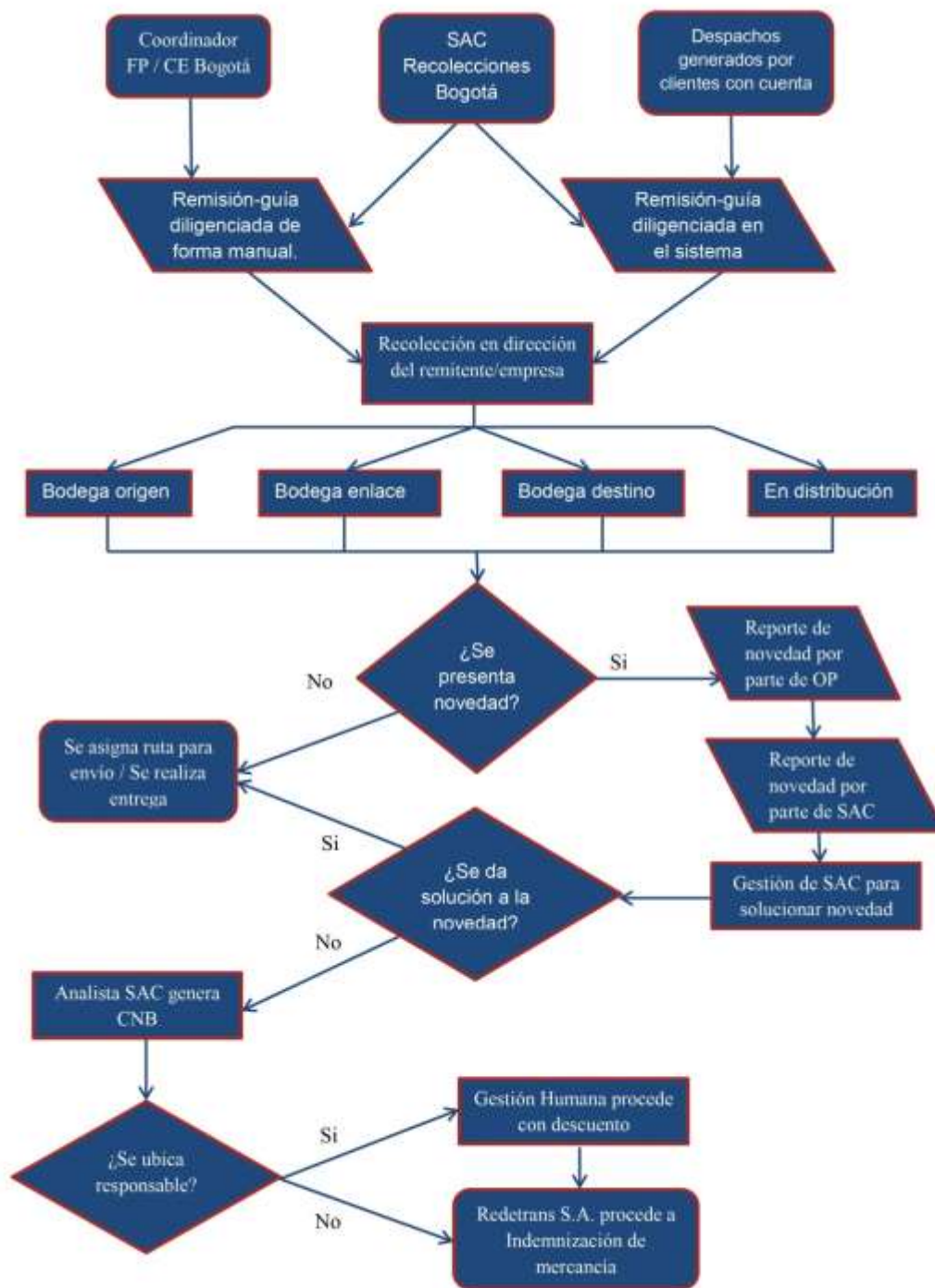
Diagramas de flujo, Control de Novedad en Bodega, Recolección, Almacenamiento y Distribución de mercancía.

Figura 8. Diagrama de flujo, Control de Novedad en Bodega.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Diagrama de flujo, Recolección, Almacenamiento y Distribución de m/cía.



Fuente: Elaboración propia.

4. Descripción general metodología de la sistematización

Problemas identificados:

Haciendo uso de las herramientas disponibles, tanto físicas, software, información y conocimientos previos, se puede establecer en que fases del proceso productivo se pueden hacer “mejor las cosas”. Evidentemente, ninguna organización es perfecta, siempre hay actividades susceptibles mejorar, y en Redetrans S.A. debido al momento financiero actual, cualquier forma implementada que evidencie beneficio para la empresa será bienvenida.

Inicialmente, se evidencia que, ya sea al momento del cargue, almacenaje o distribución de mercancía, la gestión de novedades no es eficiente y dista demasiado con lo planteado en los lineamientos de operación contemplados en las políticas de Redetrans S.A. En un máximo de 3 días después de generada la novedad (avería, faltante, pérdida de mercancía), se debe dar solución a la misma. En contraste, pasan 7.8 días en promedio, iniciando desde cuando surge la novedad hasta el momento en que el analista de Servicio al cliente correspondiente se dispone a documentar la novedad en el formato dispuesto para ello, Control de novedad en Bodega. Por otra parte, cuando la documentación generada por el Analista SAC es enviada al área de operaciones, de nuevo evidencia el paso de 14.41 días en promedio, desde el momento antes citado hasta cuándo se encuentra responsable (es cuando se envía a Gestión Humana para el respectivo descuento) o al momento cuando la documentación es devuelta a Servicio al cliente por no encontrar responsable. Cabe aclarar, que cuando la mercancía es ubicada, ya sea en la bodega Centro o en cualquier regional de Redetrans S.A. el formato (Control de Novedad en Bodega, CNB) pierde importancia y se procede a anulación.

Del mismo modo, algunas novedades se presentan debido a que los auxiliares de Redetrans S.A. en el momento de realizar la distribución detectan alguna novedad (dirección errada, por ejemplo) y no la reportan en tiempo real para su correcta gestión por parte del Analista SAC correspondiente. La omisión de este proceder por parte del auxiliar provoca el retorno de la mercancía a bodega, con las posibilidades de avería, faltante o pérdida que esto implica.

Más aún, se evidencia que en algunos casos, el cliente remitente (quien envía la mercancía) omite información relevante, no da ninguna información (no rotula debidamente la mercancía) o suministra información errónea del envío (direcciones, teléfonos, ciudad, entre otros), lo que ocasiona que no se pueda cumplir con entregas y se tenga que devolver las unidades o dependiendo la tardanza en la confirmación de datos, que se tenga que ubicar la mercancía varios días en bodega.

No conformidad de proceso.

Las No Conformidades de proceso, para el caso de una transportadora, son las más importantes para garantizar la mejora continua del Sistema de Gestión, no obstante, actualmente es donde más novedades se presentan. Están asociadas a errores humanos, y desafortunadamente, son los mismos trabajadores quienes tratan de ocultarlas o no informarlas por desinterés o miedo a represalias. Las siguientes se encuentran entre las más comunes:

- Plazos de entrega alejados de la realidad: Promesas irreales de entrega hecha a los clientes por parte de algunos colaboradores del área comercial. La entrega de mercancía con retraso o con novedad, se considera un error menor. En cambio para el cliente, puede suponer un problema mayor debido a sus expectativas frente al servicio.

- Incumplimiento de procedimientos: Procedimientos poco eficientes, provocan que los trabajadores no los cumplan como es debido.
- Empleados no capacitados o concienciados: Debido al alto índice de rotación del personal del área operativa. Además, no se imparten las formaciones mínimas necesarias, lo que supone un elevado número de errores humanos en el proceso productivo.

El mayor número de No Conformidades de proceso se genera en momentos puntuales, algunas veces por mala planificación o carga laboral alta para auxiliares o analistas de servicio al cliente. Del mismo modo, algunos auxiliares y analistas de SAC no les alcanza el tiempo para registrar las No Conformidades y observaciones, por lo que dicho descontrol también es motivo de novedades e incumplimiento de tiempos de entrega. Se requiere que los servicios de comunicación se encuentren con plena disponibilidad para brindar información al cliente en tiempo real. Es importante formar a los auxiliares de operaciones para transmitir la no conformidad real y evitar errores en la comunicación. Los hechos que afectan la operación suelen ser: se suministra información no veraz al cliente, registro de información inexacta en el sistema, falta de análisis de la información antes de ser enviada, mala redacción, falta de capacitación o formación y falta de información por parte de los procesos relacionados. El escenario real es que se registre la información completa en Silogtran, como resultado de un trabajo en equipo de todas las regionales.

Por otra parte, el cliente remitente, algunas veces despacha mercancía que en el futuro puede presentar novedades, ya sea por el mal estado de la mercancía, no rotulación de unidades, cantidad errónea, retraso en la entrega de mercancía a enviar, información de destinatario errónea u omitida, entre otros. Del mismo modo, se conceden errores a la hora de elaborar manualmente las remisiones (documento que condensa la información relevante del envío) por parte de

personal de Redetrans S.A. o por parte del cliente remitente (algunos clientes elaboran por su parte las remisiones). Errores en la ciudad destino, número erróneo de cliente destinatario, dirección errada, tachones y/o enmendaduras, entre otros, evidencian una falta de conciencia con respecto a la labor realizada. La responsabilidad de Redetrans corresponde cuando se cometen errores en la implantación del Sistema de Gestión, ya sea porque los procedimientos no se cumplen o no son eficientes. Puede producirse cuando la carga documental y su implementación suponen una elevada carga de trabajo para los encargados del proceso.

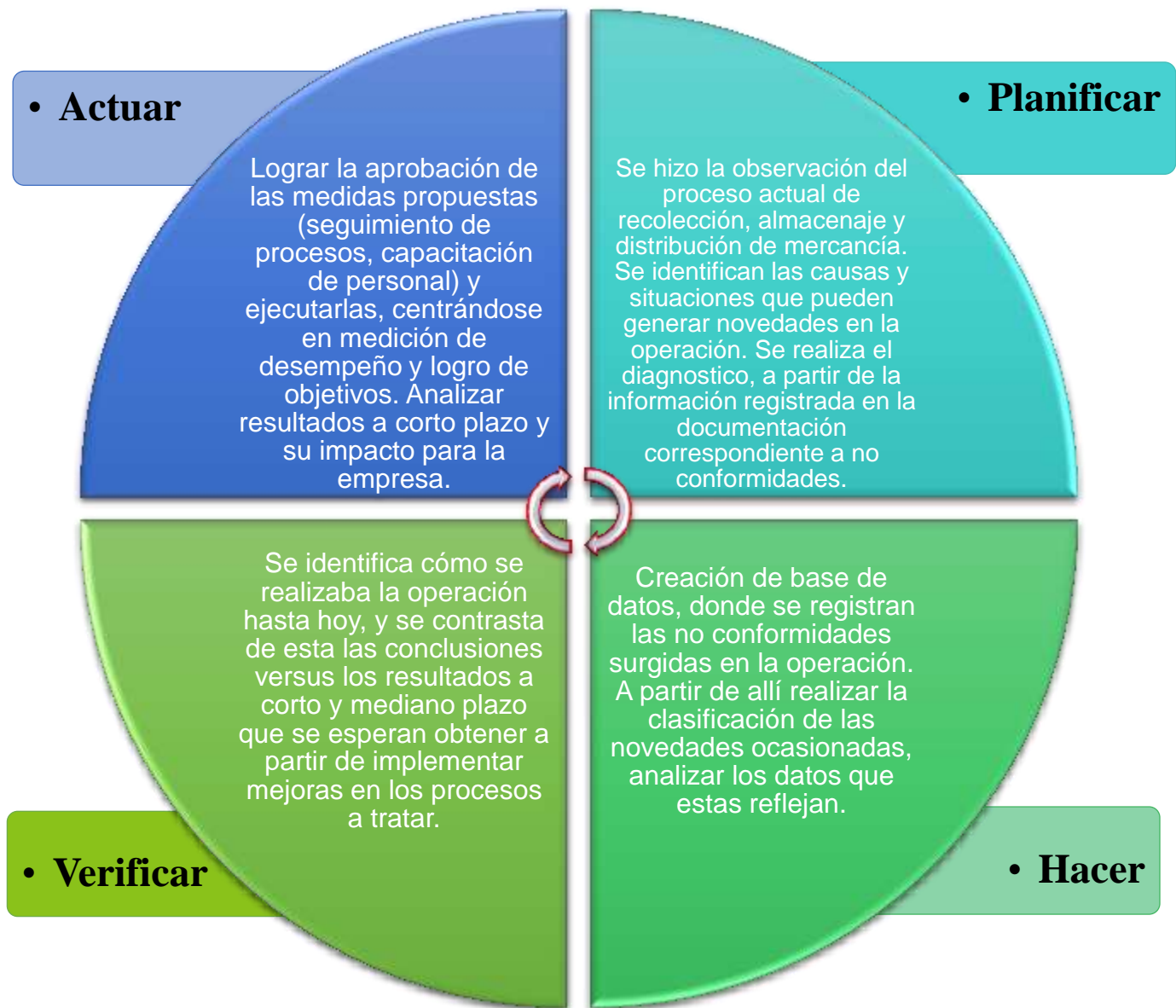
La consecuencia más obvia podría ser la pérdida de clientes por errores de operación, novedades como faltantes, pérdidas y averías, información errada, incompleta o fuera de tiempo. Más aun, el cliente puede adquirir una percepción negativa del servicio, la cual puede transmitirse a futuros clientes, puede dejar de despachar o puede verse en la necesidad de disminuir el número de despachos con la organización Redetrans, tomando los servicios con otra transportadora.

Ciclo de mejora continua, P, H, V, A.

- **Planificar.** Establecer los objetivos, identificar y abordar los riesgos y las oportunidades. Se hizo la observación del proceso actual de recolección, almacenaje y distribución de mercancía. Se identifican las causas y situaciones que pueden generar novedades en la operación. Se realiza el diagnóstico, a partir de la información registrada en la documentación correspondiente a no conformidades.
- **Hacer.** Implementar lo planeado. Creación de base de datos, donde se registran las no conformidades surgidas en la operación. A partir de allí realizar la clasificación de las novedades ocasionadas, analizar los datos que estas reflejan.

- Verificar. Realizar el seguimiento y la medición de los procesos. Informar los resultados.
Se identifica cómo se realizaba la operación hasta hoy, y se contrasta de esta las conclusiones versus los resultados a corto y mediano plazo que se esperan obtener a partir de implementar mejoras en los procesos a tratar.
- Actuar. Tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario. Lograr la aprobación de las medidas propuestas (seguimiento de procesos, capacitación de personal) y ejecutarlas, centrándose en medición de desempeño y logro de objetivos.
Analizar resultados a corto plazo y su impacto para la empresa.

Figura 10. Ciclo PHVA, Redetrans S.A



Fuente: Elaboración propia.

Herramientas para la realización de la práctica

Uso del programa software Silogtran, con el cual se hace seguimiento y trazabilidad de mercancías de manera online. Entre sus funcionalidades permite revisar el estado actual de los despachos, digitar observaciones si tienen lugar, determinar datos del cliente, información relevante de los despachos, descarga de informes actualizados de remisiones, sobrantes y novedades, creación de remisiones y ordenes de cargue, entre otros.

Programa Microsoft Excel, con el cual se visualizan, crean y guardan tablas de datos con información de envíos con novedad, solucionados, cumplidos, entre otros. En este programa se condensa información relevante sobre las novedades registradas por los analistas de SAC, permitiendo hacer uso de la misma para el presente informe.

Línea corporativa, con la cual se establece comunicación con los colaboradores de Redetrans S.A. tanto de la regional centro, como de las demás regionales en el país. También permite escuchar de primera mano las peticiones, quejas y reclamos del cliente remitente o destinatario. Del mismo modo, permite la recepción de reportes en tiempo real de auxiliares de distribución como de analistas de otras regionales respecto a recolecciones y/o entregas que estén teniendo lugar.

Archivos físicos de formatos Control de Novedad en Bodega (CNB's), reportes en tiempo real, formatos de indemnización, Control de novedad en cargue y descargue de vehículos, entre otros. Los cuales permiten una mejor interpretación de los eventos ocurridos tanto en el pasado como en el presente año, con lo cual el análisis posterior se permite realizar con mayor criterio.

Recursos utilizados

- Tiempo
- Búsqueda de información física sin registrar en hojas de cálculo
- Conocimiento compartido de los compañeros de trabajo, colaboradores y Tutor-Jefe de área servicio al cliente.

5. Reconstrucción de la experiencia**5.1 El punto de partida, la situación inicial**

Seguimiento a las novedades que se van presentando en la regional Centro, para así identificar las causas que provocan retardos en su gestión (no debe ser superior a 3 días, a partir de la fecha en que se presenta la novedad). Creación de base de datos de fácil consulta.

Identificar los hechos y/o situaciones más comunes y problemáticas. Y por último, determinar posibles sugerencias, planes de acción o medidas a implementar con el fin de reducir el número de novedades resultantes en la operación de regional centro, y llevar a una correcta gestión de su solución o identificación de responsable.

5.2 La intervención desarrollada (descripción según la modalidad de práctica)

Creación de base de datos en hoja del programa Excel, de los formatos de Control de Novedad en Bodega (CNB) realizados por los correspondientes Analistas de Servicio al Cliente de la regional Centro, en los cuales se registran las no conformidades surgidas en la operación de la transportadora. Actualizarlas según su estado de trazabilidad actual.

A partir de allí realizar la clasificación de las novedades ocasionadas (avería, faltante y perdida) en la regional Centro y encontrar posibles causas.

Identificar los hechos y/o situaciones que ocasionan que se presenten novedades en cualquier momento de la operación, para así encontrar acciones correctivas para la mejora de los procesos.

5.3 El punto de llegada, la situación final

Con la sistematización de la práctica se generaron las siguientes propuestas y aportes:

Puntos clave a mejorar.

Como puntos clave a mejorar se encuentran los siguientes:

- Lograr una mejor gestión de las novedades por parte de SAC (no mayor a 3 días).
- Las sugerencias y planes de mejora se deben enfocar en la capacidad de alcanzar los resultados deseados con más eficiencia y con menos recursos, eliminando el desperdicio y aumentando la velocidad en los procesos. Así pues, debe basarse en el uso eficiente de los recursos y herramientas existentes (activos fijos, software, personal, evidencias físicas, experiencias previas).
- Realizar seguimiento a las rutas de distribución, contrastar el número de remesas totales con el número de remesas entregadas a conformidad.
- Optimizar el proceso o parte de él, de forma metódica; definiendo, midiendo, analizando, mejorando y controlando.
- Fortalecimiento e implementación obligatoria de Buenas Prácticas de Documentación (BPD)
- Influir desde SAC en el cumplimiento de los reportes de novedades en tiempo real, por parte de los auxiliares de distribución.

- Identificar los casos reiterados donde no se pueden efectuar entregas debido a información errónea emitida por el cliente remitente.
- Sentar las bases de un cambio en la cultura organizacional, por medio de la mejora continua y la satisfacción del cliente, dirigido a brindar la mejor experiencia de servicio en el transporte de mercancías.
- Determinar cuál es la propuesta única de valor (PUV) de Redetrans (tiempos de entrega, atención al cliente, confiabilidad y transparencia en los procesos, cobertura, entre otras) que la hace o haría distinta a las demás empresas de transporte de carga y logística del mercado.
- Proponer el establecimiento de un programa que incentive en los trabajadores la implementación de mejora continua de procesos, por medio de propuestas elaboradas por ellos mismos, y que para su puesta en marcha requieran de poca o nula inversión de recursos. Sería por medio de un sistema de reconocimiento; es la forma de premiar a cada colaborador su interés por implementar mejoramientos concretos que generen beneficios cuantitativos o cualitativos. Estas propuestas o mejoras surgen de su actividad laboral diaria o de su percepción personal frente a otras labores cumplidas en la empresa. Estas propuestas serán evaluadas por un comité compuesto por los directores o coordinadores de cada área del proceso productivo y tendrán como base beneficiar a empleado-empresa. Solo se premian las mejoras ya finalizadas que demuestren los beneficios y/o ahorros. Este programa tiene como objetivo fortalecer la cultura de mejora continua, eliminando desperdicios, garantizando la calidad, productividad y seguridad, logrando así ser una empresa más sólida y competente. Toda persona que participe oficialmente en una mejora continua y haga parte del equipo que la propone, será premiada.

Indicadores de desempeño de procesos.

Seguimiento a los indicadores actuales y al cumplimiento de su nivel de tolerancia establecido en la empresa. Capacitar al personal de servicio al cliente en el pleno conocimiento de los indicadores de desempeño manejados actualmente, recordando los objetivos de cada uno nivel de tolerancia que muestra el nivel de gravedad del resultado, los valores fuera de este rango de tolerancia indican que la gestión del proceso es crítico y debe tomarse alguna acción.

Otro punto importante, es la construcción de sistemas de medición (indicadores de rendimiento) para evaluar la ejecución de las tareas, la medición de los resultados, los costos, la producción y la productividad en tiempo real. En este sentido, estructurar documentación para proponer indicadores con el propósito de fortalecer el servicio de transporte de mercancías.

6. Las lecciones aprendidas**Experiencias adquiridas y aportes personales:*****Como responder ante una no conformidad.***

Pasos a seguir:

- Detectar cuál es la causa raíz que generó la No Conformidad.
- Establecer las acciones correctivas.
- Determinar una acción de contención o de acción inmediata.
- Determinar las actividades que prevengan la recurrencia de la No Conformidad.

Medidas preventivas: Acciones que, aunque ya estaban establecidas, hay que concientizar para evitar que se materialice la novedad. (Funciones de analista, SAC).

Planes de emergencia-Plan estratégico de mejora.

Conjunto de acciones previstas a aplicar cuando se materialice un riesgo (eventos críticos). El objetivo final debe ser minimizar en lo posible los daños generados a la organización como a su cadena de suministro.

1. Generar acción correctiva, preventiva u oportunidad de mejora con el fin de analizar las causas y generar el plan de acción que procure que la no conformidad no se vuelva a presentar.
2. Capacitar a los auxiliares de operaciones que no transmiten la información veraz y oportuna cuando se presentan las no conformidades con el cliente.
3. Capacitar a los analistas de servicio al cliente involucrados en la no conformidad para evitar incurrir en los errores presentados.

Capacitación al personal de Servicio al cliente (con base a lo establecido en la Gestión servicio al cliente, primeros puntos):

Buenas Prácticas de Documentación, BPD.

Al momento de diligenciar documentos e ingresar información en el sistema, se debe garantizar que los documentos sean:

1. Permanentes. La información registrada debe mantenerse en el tiempo, no puede cambiarse, borrarse o lavarse.
2. Exactos. Los datos deben Ser fieles a los entregados por el cliente. Ser correctos y los valores registrados deben corresponder con la realidad.
3. Legibles. La información se debe leer fácilmente.

4. Puntuales. La información debe registrarse inmediatamente después de la acción. En sistema, las novedades y observaciones deben registrarse tan pronto se presentan.
5. Claros. Todo el que lee el documento debe entender el mismo mensaje.
6. Consistentes. Toda la información debe cumplir con la estructura documental vigente (fechas, firmas, abreviaturas, entre otras).
7. Directos. La información debe registrarse en el formulario correcto, formato o sistema computarizado.
8. Completos. Debe incluir toda la información requerida, espacios vacíos deben ser cerrados.
9. Ciertos. Toda la información debe reportar con veracidad y detalle lo sucedido.

7. Conclusiones y recomendaciones

Teniendo en cuenta la actual coyuntura, provocada por la enfermedad Covid-19, la cual afecta las operaciones de Redetrans de alguna manera (tiempos de entrega, movilidad, menor operación, entre otros), los hechos presentados como novedades, riesgos y demás situaciones, no representan el escenario habitual de la actividad de transporte de carga. No obstante, la situación exige una rápida adaptación y proceso de cambio de la manera en que se hacen las cosas en Redetrans S.A. y a la cual esta no es ajena. Aunque en el corto plazo no sea posible aplicar algunas sugerencias de mejora, es seguro que una vez la empresa alcance una relativa “normalidad en los volúmenes de actividad de envíos” se podrá evaluar los proyectos sugeridos y los que estén por llegar, para llevar a Redetrans por la vía más conveniente para los intereses de los inversores.

Impacto económico y financiero

Luego de identificar los hechos puntuales que predisponen aparición de novedades en la operación de transporte de carga, y de llevar a cabo las acciones correctivas, se identifican los siguientes efectos positivos en la parte económica y financiera de la empresa. Este impacto, aunque difícil de cuantificar, sin duda traerá beneficios en el corto, mediano y largo plazo para la empresa. El beneficio se evidencia en las siguientes formas:

- Al atender las novedades rápidamente, se ve aumentada la confianza del cliente, consiguiendo de este que vuelva confiar el transporte de su mercancía a Redetrans S.A.
- Reducción de novedades en bodega, con lo cual los colaboradores gestionarán la mercancía con mayor eficacia en menor tiempo.
- Los analistas de servicio al cliente usaran el tiempo que antes gastaban tratando de comunicarse con el cliente, en hacer su proceso de mejor manera.
- Seguimiento oportuno de las novedades “faltantes” y “averías” consiguiendo identificar rápidamente al responsable, disminuyendo la posibilidad de tener que pagar por esta mercancía.
- Se generará una cultura organizacional orientada al cumplimiento y a la mejora continua, formando empleados íntegros que seguirán de buena voluntad trabajando para Redetrans S.A.
- Mayor eficacia en la operación, debido a un menor número de novedades, mayores entregas satisfactorias, lo que es igual a mayor volumen de operación en el corto plazo

8. Propuestas de mejora

Fase Inicial

1. Capacitación al personal de operaciones. Presentación con duración promedio de 60 minutos, con la cual se busca trabajar directamente en la reducción de las novedades presentes en bodega regional centro, los resultados que se buscan son en el corto plazo encaminados a mejorar los niveles de entrega a conformidad. En esta capacitación se hace especial mención a la verificación de rotulación de mercancía por parte de remitente, correcto diligenciamiento en remesas de los datos de envío (Buenas Prácticas de Documentación) cuando sea el caso, manejo/manipulación adecuado de la mercancía, y al buen trato para con el cliente. Los beneficios esperados superan sustancialmente los recursos utilizados para su implementación, puesto que mejora enormemente el número de novedades ocasionadas por falta de aplicación del manual de funciones, negligencia y nulo conocimiento de prioridades en la operación.

Coste: 1123000 por concepto de tiempo extra, cada 2 meses (a partir de la segunda capacitación, será a modo de socialización de resultados del periodo).

2. Capacitación al personal Servicio al cliente: Presentación con duración promedio de 40 minutos, en la que se hará mención especial a la respuesta y gestión oportuna de las novedades presentadas tanto en distribución como en almacenamiento, brindando solución en un plazo no mayor a 3 días hábiles. Se busca trabajar directamente en la reducción de las novedades presentes en bodega regional centro, los resultados que se buscan son en el corto plazo encaminados a mejorar los niveles de entrega a conformidad. Se centra en concientizar a los colaboradores de servicio al cliente en brindar información al sin tecnicismos. Tramitar las no conformidades reportadas por el Auxiliar de Operaciones en tiempo real, en un lapso no superior

a 15 minutos. Las novedades presentadas a diario deben quedar reportadas en sistema, para su posterior consulta-validación. Seguimiento a las quejas de los clientes, desde el día 1 hasta su solución, dejando constancia de las causas que ocasionaron dicha novedad. La inversión mínima en esta capacitación periódica (cada 2 meses a modo de socialización de resultados del periodo) traerá los beneficios de contribuir a la disminución de novedades que aquejan en el corto plazo a la organización.

Coste: 70000 por concepto de tiempo extra, cada 2 meses.

Fase intermedia

3. Formato de seguimiento de novedades por ruta: Se propuso que el supervisor de ruta haga seguimiento de manera digital de las novedades presentadas en la distribución diaria de cada vehículo a su cargo, recibiendo el reporte de cada auxiliar de vehículo. Con el fin de identificar fallas en la operación. Frecuencia: diaria. Coste de la implementación \$ 0 (debido a que se tiene estipulado en el manual de funciones del colaborador, solo que no se cumple con rigurosidad).

4. Formato de seguimiento de novedades en descargue: El colaborador encargado de supervisar las labores de descargue, debe registrar de manera digital las novedades presentadas, como la mercancía que llega sin planillarse, faltante de unidades, faltante de papelería-remesa, entre otros eventos que puedan generar una no conformidad más adelante. Se busca eliminar las novedades de mercancía enrutada sin planillar, novedad que provoca en la mayoría de los casos la pérdida temporal de la unidad, generando retrasos en su entrega y un reproceso de búsqueda de la misma. Frecuencia: diaria. Coste de la implementación \$ 0 (debido a que se tiene estipulado en el manual de funciones del colaborador, solo que no se cumple con rigurosidad).

5. Auditoría a cada uno de los cargos de servicio al cliente, operaciones, control interno, con el fin de identificar el plan de acción de cada departamento frente a las novedades de operación ocurridas bajo su responsabilidad. Se busca asignar tareas de seguimiento y control de las novedades en cada una de las fases del proceso, las cuales provocan que la mercancía permanezca más tiempo del estimado bajo responsabilidad de la transportadora (omisión en asignación de citas, errores de enrutamiento de despachos, omisión de correos con información de entrega, etc.). Frecuencia: cada 3 semanas. Coste de la implementación \$ 0 (debido a que se tiene estipulado en el manual de funciones de cada área, solo que no se cumple con rigurosidad).

Fase de consolidación

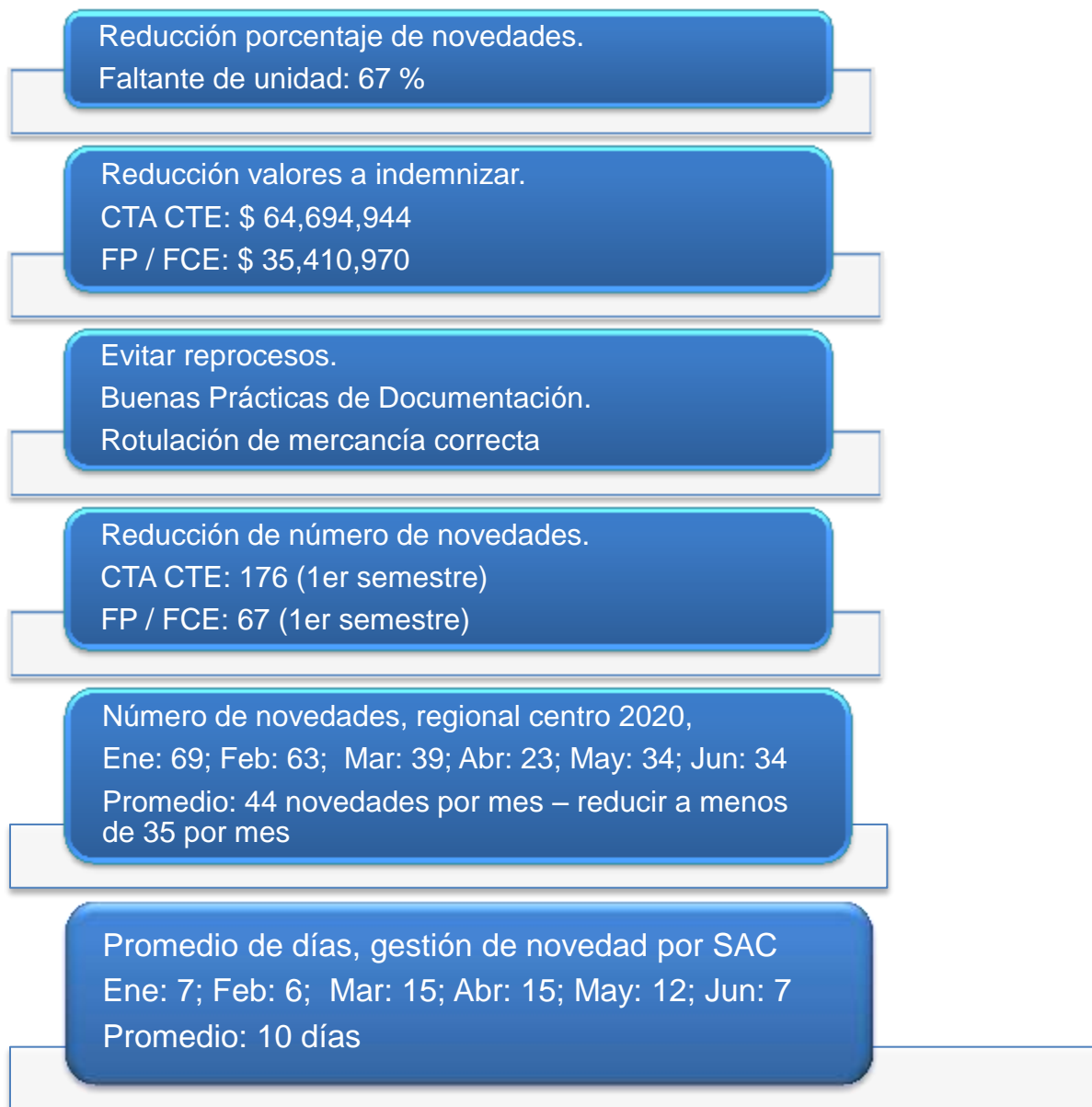
6. Proponer el establecimiento de un programa que incentive en los trabajadores propuestas que busquen mejorar los procesos operativos en la transportadora. Se busca en razón de ello el establecimiento de una cultura organizacional fundamentada en la mejora continua de procesos. Las propuestas elaboradas por ellos mismos, deben partir de la premisa de baja o nula inversión de recursos en su implementación y evidente beneficio demostrable en la práctica para la empresa. Estas propuestas o mejoras surgen de su actividad laboral diaria o de su percepción personal frente a otras labores cumplidas en la empresa, las cuales serán evaluadas por un comité compuesto por los directores o coordinadores de cada área del proceso productivo y tendrán como base beneficiar a empleado-empresa. Solo se premian las mejoras ya finalizadas que demuestren los beneficios y/o ahorros. Los beneficios notables son el fortalecimiento de la cultura organizacional, reducción de desperdicios, cumplimiento de metas, productividad y seguridad, logrando así ser una empresa más sólida y competente. Toda persona que participe oficialmente en una mejora continua y haga parte del equipo que la propone, será premiada. Frecuencia: después de comprobada la eficacia de la propuesta del trabajador. Coste de la

implementación: recursos ahorrados de las obligaciones de indemnización de mercancía averiada, faltante o pérdida en la operación.

7. Creación de Indicador de calidad: Dirigido al seguimiento de la relación entre el total de los despachos (remesas que gestiona regional centro) y despachos recibidos a conformidad por el cliente remitente, es decir, sin observaciones o no conformidades. Debe ser de sencilla consulta a partir del software manejado en la organización. Ejemplo común: de 15 remesas enviadas a distribución en vehículo de reparto, 13 remesas entregadas a conformidad de 15 (87 % de conformidad). Frecuencia: diaria. Coste de la implementación \$ 0 (debido a que el sistema usado por la empresa tiene la opción de descargar la información de despacho diaria para su tabulación en hoja de cálculo, además que este tipo de seguimiento se tiene estipulado en el manual de funciones de cada área, solo se debe socializar la efectividad de su implementación).

Datos y/o situaciones a impactar positivamente en materia financiera.

Figura 11. Ítems a mejorar, Redetrans S.A



Fuente: Elaboración propia.

Anexos

Archivo Excel, Control de Novedad en Bodega

Figura 12. Captura hoja de cálculo con información de novedades en Bodega

I	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	# REMISION	F.CMB	F. NOVEDAD	F. ENTREGA DP	DIAS SAC	ESTADO CMB	DIAS OP	DIAS DEV	CLIENTE	TIPO CLIENTE	MT	MONEDAS	VUELAJARDI	VINOCAMZA	ANALISTA
187	14116691	84307	01/04/2020	19/05/2020	34	DEVUELTO POR NO UBICAR RESPONSA	17/06/2020	21	IREX COLOMBIA S.A.S	CTA CTE	1	9	\$ 2.721.912	\$ 2.721.912	NATHALY ARBAS
188	14170611	81498	14/05/2020	19/05/2020	3	DEVUELTO POR NO UBICAR RESPONSA	19/05/2020	6	IBRONZ S.A	CTA CTE	1	126	\$ 200.000	\$ 200.000	DANIELA MURCIA
189	14134428	81001	06/05/2020	19/05/2020	7	DEVUELTO POR NO UBICAR RESPONSA	19/05/2020	6	SOPLINOS S.A.S	CTA CTE	1	126	\$ 37.126	\$ 37.126	DANIELA MURCIA
190	762542443	81463	02/05/2020	19/05/2020	11	DEVUELTO POR NO UBICAR RESPONSA	19/05/2020	6	PRIMUM FILTERS S A S	CTA CTE	1	126	\$ 706.000	\$ 30.500	DANIELA MURCIA
191	76248707	81416	04/05/2020	21/05/2020	56	DEVUELTO POR NO UBICAR RESPONSA	01/06/2020	7	INVERSIONES Y PRODUCTOS WET CO S.A.S	CREDI CONTAL	1	9	\$ 1.400.000	\$ 10.395	FELIPE SANCHEZ
192	14146581	81422	17/05/2020	22/05/2020	4	DEVUELTO POR NO UBICAR RESPONSA	04/06/2020	9	COLOMA LTDA	CTA CTE	1	9	\$ 16.000.071	\$ 237.972	FELIPE SANCHEZ
193	863642054	84208	21/02/2020	22/05/2020	66	DEVUELTO POR NO UBICAR RESPONSA	04/06/2020	9	INDULATEX S.A.	CTA CTE	1	126	\$ 1.756.078	\$ 16.400	NATHALY ARBAS
194	863683516	84208	04/03/2020	22/05/2020	57	DEVUELTO POR NO UBICAR RESPONSA	04/06/2020	6	INDULATEX S.A.	CTA CTE	1	127	\$ 2.124.864	\$ 74.369	NATHALY ARBAS
195	14271772	81498	07/02/2020	22/05/2020	76	DEVUELTO POR NO UBICAR RESPONSA	22/05/2020	6	SCA GENERAL DE ALIMENTOS Y CONSERVAS	CTA CTE	1	126	\$ 303.789	\$ 23.480	DANIELA MURCIA
196	701588028	81502	15/05/2020	22/05/2020	5	EN PODER DE DP			GRICAT DE COLOMBIAS S.A.	CTA CTE	3	8	\$ 1.262.000	\$ 213.667	SANDRA GUARBI
197	762481155	81966	26/05/2020	26/05/2020	4	SOLUCIONADO MERCANCIA UBICADA	04/06/2020	7	MANUFACTURAS VECTOR GASKETS DE COLOM	CREDI CONTAL	1	126	\$ 1.707.000	\$ 1.707.000	DANIELA REYES
198	14144196	81906	21/05/2020	26/05/2020	3	DEVUELTO POR NO UBICAR RESPONSA	04/06/2020	7	GRUPO EMPRESARIAL REPUESTOS O.O.F.SAS	CREDI CONTAL	1	9	\$ 1.000.000	\$ 1.890.900	DANIELA REYES
199	14145586	81503	23/05/2020	27/05/2020	2	DEVUELTO POR NO UBICAR RESPONSA	04/06/2020	6	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE LLAM	CTA CTE	3	9	\$ 3.794.900	\$ 3.794.900	SANDRA GUARBI
200	863183096	81423	20/05/2020	29/05/2020	7	EN PODER DE DP			STARBRANDS COLOMBIA SAS	CTA CTE	1	126	\$ 763.126	\$ 251.840	JULIAN MUÑO
201	14146384	81907	28/05/2020	31/06/2020	4	DEVUELTO POR NO UBICAR RESPONSA	17/06/2020	12	GRUPO EMPRESARIAL REPUESTOS O.O.F.SAS	CREDI CONTAL	1	9	\$ 1.200.000	\$ 240.000	DANIELA REYES
202	863173487	81114	18/05/2020	02/06/2020	11	DEVUELTO POR NO UBICAR RESPONSA	17/06/2020	11	LEN BIROTACIONES S A S	CTA CTE	8	126	\$ 3.297.789	\$ 385.000	CARLOS RAREDES
203	14123161	84382	20/04/2020	02/06/2020	31	DEVUELTO POR NO UBICAR RESPONSA	17/06/2020	11	SERVULBIPEZA S.A	CTA CTE	1	126	\$ 100.000	\$ 25.000	NATHALY ARBAS
204	14139738	84261	17/05/2020	02/06/2020	11	DEVUELTO POR NO UBICAR RESPONSA	17/06/2020	11	INDULATEX S.A.	CTA CTE	1	126	\$ 706.000	\$ 29.274	NATHALY ARBAS
205	863123489	84208	28/03/2020	02/06/2020	46	DEVUELTO POR NO UBICAR RESPONSA	17/06/2020	11	INDULATEX S.A.	CTA CTE	1	126	\$ 1.564.185	\$ 84.500	NATHALY ARBAS
206	863282555	81467	25/05/2020	02/06/2020	8	SOLUCIONADO MERCANCIA UBICADA	17/06/2020	11	MEMRHS PRODUCTS S.A. EN REORGANIZACION	CTA CTE	1	126	\$ 83.007	\$ 53.097	ALEXANDER SANC
207	863132222	81906	19/05/2020	03/06/2020	11	DEVUELTO POR NO UBICAR RESPONSA	17/06/2020	40	SOOKEO S.A.S	CTA CTE	1	126	\$ 51.254	\$ 81.254	DANIELA REYES
208	762542467	81461	28/05/2020	03/06/2020	4	EN PODER DE DP			PRIMUM FILTERS S A S	CTA CTE	1	126	\$ 706.000	\$ 42.955	DANIELA MURCIA

Fuente: Servicio al cliente, Redetrans S.A.

Mercancía sin rotular

Figura 13. Ejemplo de mercancías sin rotular debidamente por parte del cliente remitente





Fuente: Servicio al cliente, Redetrans S.A.

REFERENCIAS

Cámara de Comercio de Bogotá. *Código de comercio de Colombia*. Recuperado de:
www.ccb.gov.co/content/download

Documentos para Servicio postal. Normas Aplicables. *Ley 1369 de 2009*. Recuperado de:
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=19600&cadena=s>

ISO 9000:2005 (es). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*.
Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>

ISO 9001:2008 (es). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Recuperado de:
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es>

Redetrans S.A. *Manual de funciones Servicio al cliente*. Recuperado de Control Interno