

MEJORA PROCESO ENTURMANIENTO TRANSPORTES BOTERO SOTO

**CLAUDIA PATRICIA GALINDO MENDEZ
INGRID TATIANA CALDERON MONTENEGRO**

**INSTITUCION UNIVERSITARIA POLITECNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE INGENIERIAS Y CIENCIAS BASICAS
ESPECIALIZACION EN LOGISTICA Y GESTION CADENA DE ABASTECIMIENTO
BOGOTA D.C
2017**

MEJORA PROCESO ENTURMANIENTO TRANSPORTES BOTERO SOTO

**CLAUDIA PATRICIA GALINDO MENDEZ
INGRID TATIANA CALDERON MONTENEGRO**

**Trabajo de grado para optar el Título de
Especialista en logística y gestión cadena de abastecimiento**

**ANDRES IGNACIO ZAMUDIO
Docente**

**INSTITUCION UNIVERSITARIA POLITECNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE INGENIERIAS Y CIENCIAS BASICAS
ESPECIALIZACION EN LOGISTICA Y GESTION CADENA DE ABASTECIMIENTO
BOGOTA D.C
2017**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C., 03 Abril de 2017

Contenido

| | pág. |
|--------------------------------|-------------|
| Introducción | 7 |
| 1. Descripción de la empresa | 8 |
| 2. Historia | 10 |
| 3. Pensamiento Organizacional | 11 |
| 4. Servicios | 12 |
| 5. Regionales a nivel nacional | 13 |
| 6. Descripción del problema | 13 |
| 8. Justificación | 15 |
| 9. Objetivos | 16 |
| 10. Objetivo general | 16 |
| 11. Objetivo específicos | 17 |
| 12. Marco teórico | 17 |
| 13. Propuesta | 21 |
| 14. Conclusiones | 27 |
| Referencias Bibliográficas | 28 |

Lista de Figuras

| | pág. |
|---|-------------|
| Figura 1. Línea del Tiempo, Botero Soto | 10 |
| Figura 2. Regionales a nivel nacional | 13 |
| Figura 3. Frecuencias | 15 |
| Figura 4. Flujo de operación | 24 |

Lista de Tablas

| | pág. |
|---|-------------|
| Tabla 1. Proyección de operaciones | 23 |
| Tabla 2. Control mensual por cada tipo de despachos | 24 |
| Tabla 3. Control por funcionario | 245 |
| Tabla 4. Comparativo de la rentabilidad operativa año 2015 y 2016 | 25 |
| Tabla 5. Asignación de turnos | 26 |

Introducción

Mediante el presente documento, se realiza un análisis del área de transportes de la Compañía Transportes Botero Soto S.A, ubicada en la Ciudad de Bogotá y de manera puntual sobre el proceso relacionado con el enturnamiento de sus vehículos de transporte de mercancías, el cual, ha evidenciado algunos problemas que trascienden a la correcta operatividad del área, en razón a procedimientos realizados de forma ilícita.

La Compañía en mención cuenta con un amplio reconocimiento en el mercado, por lo que su volumen de operaciones en lo referente al área de transporte es dinámico, pero se ve seriamente afectado por los malos manejos al interior del área, lo que genera traumatismo en el proceso y malos entendidos entre las personas involucradas en las actividades propias de esta división de la empresa

Por lo anterior, y una vez evidenciada la problemática, se crea la necesidad de evaluar el proceso actual que tiene la compañía y realizar una mejora a través de nuevos mecanismos con el fin de generar ingresos operativos en la regional de Bogotá desde su área de despachos en las siguientes modalidades:

- Despachos de Exportaciones con destino Puertos
- Despachos de Carga Nacional Zona Norte
- Despachos de Carga Nacional Zona Sur
- Despachos de Carbón todo destino
- Despachos de contenedores vacíos con destino Puertos.

Lo anterior, se espera implementar, mediante una política de asignación de carga según turnos, en donde se refleje la transparencia con los conductores tercerizados y compromiso con la Compañía.

Por lo siguiente y a fin de contextualizar al lector sobre los antecedentes de la Compañía, la situación actual y el planteamiento de alternativas de mejora, el presente

documento se estructura en seis partes:

La primera parte de este trabajo, trata sobre la descripción de la empresa, en donde se abordan las generalidades de la misma, la trayectoria y pensamiento organizacional, además de presentar los servicios que presta. Como segunda parte, se presenta la descripción de la problemática identificada. Como tercera parte, se plantea la justificación del documento. Cuarta parte se presenta los objetivos de la investigación; Quinta parte, presenta el marco teórico y culminando con la propuesta a fin de presentar alternativas de mejora

1. Descripción de la empresa

Botero Soto es una compañía de transporte que se dedica al traslado de carga masiva, tanques y autos. Ofrece también soluciones logísticas complementarias, por lo cual se genera un valor a la cadena de suministros, mediante las soluciones de transporte y logística, facilitando la gestión del sector empresarial. (Botero Soto, 2017)

Actualmente, la compañía cuenta tanto con un equipo tecnico (vehículos), como humano, a fin de realizar el cumplimiento de las labores encomendadas con altos estándares de calidad. En tal sentido, la Organización desarrolla sus actividades mediante :

- Parque automotor de Equipos: 157 Cabezotes y 377 Trailer
- El 65 % de los vehículos son Minimulas y 35% son tractomulas
- 7.633 vehículos con registro activo de cargue, debidamente administrados
- 130 vehículos afiliados a la compañía
- 229 Equipos especializados para el transporte de autos
- 660 Empleados
- 1.300 clientes.

Por otra parte, La Compañía cuenta con una infraestructura adecuada para el movimiento de gráneles: sólidos y líquidos desde los puertos y hacia el interior del país y desde los centros de cosecha a los sitios de producción (Botero Soto, 2017).

Adicional a lo anterior, cumple con la legislación aplicable para el transporte de productos químicos peligrosos, de acuerdo a las normas internaciones en cuanto a calidad y seguridad. Así mismo y dando cumplimiento a los estándares de calidad y normas internacionales, posee las certificaciones ISO (International Organization for Standardization u Organización Internacional de Estandarización); BASC (Business Anti-Smuggling Coalition o Coalición Empresarial Anticontrabando) e IQNET (The international Certification Network).

2. Historia

A continuación, se muestra la línea de tiempo asociada a la compañía Transportes Botero Soto S.A.



Figura 1. Línea del Tiempo, Botero Soto. Elaboración Propia con base en datos de Botero Soto (2017)

3. Pensamiento Organizacional

Para cualquier organización debe ser importante no solo los resultados financieros al final del ejercicio, pues estos solo demuestran la productividad empresarial en un ciclo determinado, también es relevante el trazar una ruta que dirija los objetivos y metas de la empresa, en tal sentido, las instituciones empresariales deben tener ciertos parámetros, los cuales son cambiantes de acuerdo a las condiciones del mercado, los avances tecnológicos o las condiciones del medio ambiente que circunda la empresa, pero su misión y visión, si han sido correctamente planteadas desde el inicio de la actividad empresarial, no se deben modificar.

Por lo anterior, se considera que tanto la visión, como la misión corresponden al núcleo de la empresa, por lo tanto, estos dos conceptos se interrelacionan como unificadores a fin de trazar la ruta a seguir, en donde el equipo de trabajo dirija sus esfuerzos y enrute las actividades a fin de llegar al cumplimiento de las metas.

Botero y Soto, es una empresa con presencia en el mercado desde hace más de 67 años, con participación a nivel nacional, y en algunos países de la comunidad andina, lo cual la referencia como una empresa sólida en el mercado.

Por lo anterior, es importante conocer, cómo una empresa como Botero y Soto, ha orientado sus metas, a partir de la visión y su proyección a través de la misión institucional:

Visión. “Somos una organización altamente innovadora, competitiva y el mejor aliado estratégico en la cadena de suministro”. (Botero Soto, 2017,p.3)

Misión: “Generar valor a la cadena de suministro, con soluciones de transporte y logística, facilitando la gestión del sector empresarial, con desarrollo sostenible, efectividad, excelencia e innovación. Generadores en valor a la cadena de suministro, con soluciones de transporte y logística, facilitando la gestión del sector empresarial, con desarrollo sostenible, efectividad, excelencia e innovación” (Botero Soto, 2017,p.3)

4. Servicios

Los servicios de la empresa se orientan en atender las necesidades del transporte de carga y de soluciones complementarias, de acuerdo a las necesidades de los clientes objetivos. Los servicios prestados son:

- **Transporte.** Ofrecen servicios de transporte terrestre de carga, desde y hacia los principales puertos marítimos, a los países de la comunidad Andina; Ecuador, Perú y Venezuela y entre las principales ciudades y centros de producción a nivel nacional
- **Servicios Logísticos.** Ofrecen soluciones complementarias al transporte: almacenamiento, administración de inventarios, desconsolidación en puerto y distribución, generando valor en la cadena de suministros.
- **Almacenamiento.** Ofrecen el servicio de Almacenamiento, alistamiento de pedidos, embalaje y entregas, proceso que se lleva a cabo de acuerdo a las técnicas adecuadas
- **Administración de Inventarios.** Además de brindar el espacio para el correcto manejo de inventarios, la entidad hace uso de las herramientas tecnológicas a fin de realizar los controles necesarios a fin de garantizar el correcto manejo de los mismos
- **Desconsolidación.** Esta actividad corresponde al conjunto de operaciones que se realizan a una unidad de carga que llega a puerto, el cual involucra su traslado a las instalaciones deferentes a las de llegada y los trámites necesarios para su posterior cargue
- **Traslado de contenedores.** El cual se realiza a las bodegas de Botero Soto para desconsolidar la carga y realizar su posterior cargue a las tractomulas, mediante la asignación de cupos

- **Logística para Autos.** Esta actividad se orienta en la administración y transporte de autos.
- **Distribucion.** Esta actividad se orienta al recibo de mercancía y su posterior despacho y distribución

5. Regionales a nivel nacional



Figura 2. Regionales a nivel nacional. Datos obtenidos de Botero y Soto (2016,p.1)

En la figura 2, se evidencia la cobertura tanto a nivel nacional, como internacional, lo que refleja el posicionamiento de la empresa y el proceso de internacionalización de la misma, lo que evidencia una empresa con solidez y reconocimiento en el mercado

6. Descripción del problema

Aunque Botero Soto es una empresa con más de 65 años de experiencia en el mercado nacional e internacional, la cual presenta una solvencia económica suficiente para su gestión operativa, evidencia irregularidades en los procesos orientados al entornamiento de vehículos, lo cual se ha presentado desde hace varios años.

Los malos manejos en este aspecto se presentan por el flagelo de la deshonestidad, acompañada de la baja rentabilidad operativa en el área de operaciones, lo cual afecta las finanzas de la empresa, aunque ésta se dirige únicamente a los resultados de las actividades comerciales, pues siempre se ha creído que solo en éste tipo de áreas es donde se encuentra la rentabilidad de los negocios.

Botero Soto, cuenta con un sistema de turnos para los vehículos, el cual no ha resultado eficiente a la hora de asignar la carga, por lo que se genera malestar con los conductores terceros y de flota propia, malestar que se ha visto reflejado en sobornos al personal encargado de la asignación de turnos, lo que desmejora el ambiente laboral, las condiciones para los conductores, los ingresos para los mismos y problemas de rentabilidad operativa, la cual se presenta por los sobornos económicos, lo cual no solo encarece la operación si no que no deja nada de rentabilidad operativa a la compañía.

El proceso con el que contaba la compañía para la asignación de turnos consistía en lo siguiente; los conductores realizaban su proceso de entrega de mercancía, en algunas ocasiones aun sin finalizar sus entregas llamaban al encargado de la asignación de turnos en Botero Soto, en el momento de ingresar la placa al sistema el funcionario lo ubicaba en el mejor puesto según el dinero que recibía para asignar el viaje, esto generaba mal estar entre los conductores al ver la frecuencia con la que algunos, obtenían viajes al punto de no volver a trabajar con la compañía.

Las desviaciones que se presentaban cuando el despachador arbitrariamente asignaba los turnos sin los vehículos estar libres para el nuevo cargue generaba gran inconformidad con los clientes por los incumplimientos a la hora de cargar, pues asignar un vehículo cargado a una operación era motivo sin lugar a duda de una

queja por parte del cliente.

Una de las quejas más frecuentes era que los conductores que ya estando vacíos y listos para cargar, veían como los despachadores les guardaban la carga y no permitían una asignación transparente.

La falta de compromiso de los despachadores a la hora de generar los despachos también le genero a la compañía pérdidas de clientes.

En la siguiente figura se puede evidenciar la frecuencia con la que ciertos vehículos obtenían asignaciones de cargas durante el 2015. Se toma una muestra de 10 placas de un total de 2090 vehículos que enturnaron para el 2015 en la compañía.

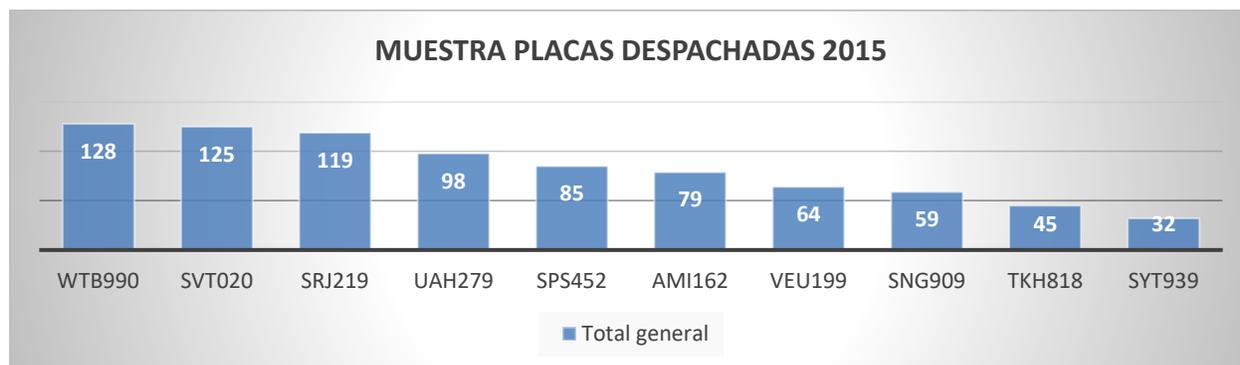


Figura 3. Frecuencias. Elaboración Propia

7. Justificación

Botero Soto, es una empresa reconocida en el mercado y con amplia trayectoria

a nivel nacional e internacional, pero que se puede ver afectada no solo en sus ingresos, sino en su imagen, por la problemática de corrupción en el área de asignación de turnos a los transportadores, en tal sentido, se hace necesario la implementación de medidas conducentes a mejorar la distribución de los viajes y así garantizar una equidad y armonía dentro del grupo de transportadores.

Por otra parte, la implementación de un nuevo proceso para la asignación de turnos en la compañía permitirá mitigar las situaciones deshonestas y las molestias que se tienen actualmente. Por lo anterior, con las mejoras propuestas se espera lograr:

- Agilidad y transparencia en la asignación de viajes.
- Disminución de conflictos entre funcionarios, propietarios de los vehículos y transportadores.
- Medir la eficiencia de la operación.
- Tener una utilidad en los despachos que le permite seguir creciendo a la compañía en el ámbito operacional

8. Objetivos

9. Objetivo general

Proponer los mecanismos adecuados que permitan diseñar un mejoramiento al proceso de enturnamiento de los vehículos terceros y propios a nivel nacional, a fin de obtener como mínimo una rentabilidad operativa en los ingresos de la regional en un 15%

10. Objetivo específicos

- Identificar y redefinir los tiempos de salida de los vehículos, a fin de generar mayor participación equitativa, en cuanto a la asignación de rutas
- Generar un mecanismo de seguimiento de vehículos por parte de un supervisor a fin de efectuar la correcta asignación de turnos, en donde se presente igualdad de oportunidades tanto para los vehículos terceros, como para los de la empresa
- Definir un procedimiento en acompañamiento con el área financiera a fin de controlar la desviación de fletes y por ende la desviación de dineros

11. Marco teórico

Los procesos de globalización e internacionalización del comercio, hacen que las

empresas generen los mecanismos para optimizar los procesos encaminados a la obtención de productos de calidad, pero no menos importante a este, es el sistema de transporte de esos productos terminados, por lo que las condiciones en las que se lleven las mercancías hacen parte del valor agregado trasladado al consumidor final.

En tal sentido, el entorno en el cual se están desarrollando las actividades comerciales en las empresas, conlleva a que busquen la manera correcta de integrar una serie de ventajas que les cree los mecanismos a fin de fortalecer los procesos de competitividad en el mercado. Por lo anterior, la logística hace parte de este desarrollo.

Ballou (1991), citado en Jaramillo y Ramírez (2011), manifestaba que “desde hace muchos años, tanto los individuos como las empresas vienen realizando actividades logísticas, (transporte- almacenamiento de mercancías), la novedad que brinda este término, es que ahora estas actividades se vienen realizando de manera conjunta y no como se hacía antes, de manera aislada” (p. 18).

En concordancia con lo antes dicho , se considera que el objetivo fundamental de la logística es “lograr que los productos o servicios adecuados estén en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas. Todo esto con el menor coste posible” (*Jaramillo y Ramirez, 2011, p19*). Lo antes mencionado, abarca todo lo relacionado con el flujo eficiente de materias primas, recursos de producción y productos finales desde el punto de origen al de consumo. Por logística también se entiende:

El proceso de administrar estratégicamente la adquisición, traslado y almacenamiento de materiales, partes y productos terminados de los proveedores a través de la organización y sus canales de comercialización, de tal manera que las utilidades actuales y futuras se incrementen al máximo mediante la entrega de pedidos que es efectiva en costo (*Christopher, 2000, p12*).

Por otra parte, autores como *Casanovas y Cuatrecasas, (2003)*, sostienen que “la logística centra sus esfuerzos en la planificación y el control de todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo y gestionándolo todo como un sistema integrado” (p.28), de esta manera, la logística brinda facilidad y eficiencia tanto a las empresas como a los clientes, es por esto que hace parte del valor agregado en cada empresa, pues puede llevar a una organización a optimizar procesos productivos y posicionarse en el mercado.

En la línea de las bondades de los procesos logísticos, se encuentra el transporte como un factor fundamental dentro de las empresas, pues no podrían operar sin tener en cuenta las medidas que se deben implementar a fin de transportar tanto las materias primas, como los productos terminados. De acuerdo a *Salazar (2001)*, “la palabra transporte, “proviene de las voces latinas trans a través y portare, llevar, es el traslado o transferencia entre dos sitios de personas, semovientes o cosas inanimadas, lo que implica un desplazamiento en el espacio y el tiempo que le da su entidad propia y lo diferencia de otras acciones” (p.27).

La función principal de transporte radica en “agregar valor a lo transportado, en busca de atender las necesidades de quien lo requiere y satisfacer una demanda humana o industrial, para integrar las personas y los bienes” (*Salazar, 2001, p. 28*), por lo tanto, se define como “una actividad que tiene como finalidad el traslado de materias o productos a puntos posteriores o anteriores en la cadena logística” (*Casanovas y Cuatrecasas, 2003, p. 46*).

Por lo anterior , *Salazar (2009)*, manifiesta que cuando la función de transportar se realiza de manera correcta y articulada, colabora en el ensanche y la competencia de mercados, además de reducir y estabilizar los precios de los productos y facilitar la división del trabajo, además de la especialización territorial en condiciones de seguridad, fiabilidad y utilidad. (*Salazar, 2009*). El transporte cuenta con diferentes enfoques, partiendo de la macroeconomía, la cual se ocupa principalmente de la “integración de

territorios y la implementación de programas que estimulen y fomenten los sistemas de comunicación”, (Salazar, 2009)

Adicionalmente, también se encarga de los temas portuarios y aeroportuarios. Desde el enfoque microeconómico, abarca la formulación de “principios administrativos, estudio de costos, determinación de fletes y tarifas, procedimientos para el empleo de nuevos medios... métodos para la aplicación de estrategias comerciales, expedientes para hacer frente a la competencia o aprovechar mejor las ventajas comparativas y aminorar las falencias” (Salazar, 2009, p.33).

Por antes descrito, el servicio de transporte, se considera muy importante dentro de las empresas, a fin de dinamizar y agilizar sus actividades de entrega de mercancías. Para Guzmán (2009), la formalización de un transporte de mercancías ya sea a nivel nacional o internacional se debe realizar mediante la formalización de un Contrato de transporte de carga el cual tiene por objeto “El traslado de bienes de un lugar a otro y se entrega al destinatario en el mismo estado en que lo recibió” (p.33).

Para poder celebrar un contrato de transporte deben existir ciertas partes las cuales son en primer lugar el remitente que es la “persona que, actuando en nombre propio y por su cuenta o por cuenta ajena, contrata el servicio de transporte y/o entrega al transportador las mercancías para su conducción” (Guzmán, 2009, p.81)

En cuanto al transporte de mercancías mediante la utilización de camiones, se considera que este tipo de transporte cuenta con grandes ventajas para los envíos “la ventaja inherente del transporte por carretera es que es un servicio ‘puerta a puerta’, de manera que no es necesaria una operación de carga y descarga entre el punto de origen y el de destino” (Ballou, 1991, p. 210), sin embargo este se puede ver limitado por aquellas infraestructuras viales, por consiguiente, se debe tener en cuenta que para cualquier zona subdesarrollada la construcción de una carretera es una garantía y una condición de desarrollo.

Los elementos básicos para el desarrollo del transporte por carretera según

Proexport (2008), son:

- Infraestructura vial; la cual está compuesta por las carreteras con sus servicios anexos como terminales, zonas de manejo y parqueo, la capacidad de porte en las vías, se determina por las normas de construcción de cada país, y de estas también depende su capacidad.

- Los tipos de vehículos; estos pueden ser de estructura rígida o articulados, como los son los remolques y semirremolques, estos cuentan con carrocerías especializadas dependiendo del tipo de carga a transportar, algunas son: camión de plataforma abierta, camión de carrocería de estacas y lona para cubierta, camión cerrado tipo furgón, para carga general, refrigerado e isotérmico, camión tolva, camión tanque y camiones para cargas especiales.

- Organización empresarial; esta generalmente está reglamentada por las normas que emiten los Ministerios de transporte.

- Naturaleza de la carga; es la que condiciona el tipo de vehículo a utilizar, de acuerdo con las características de la carga que son: carga general, líquidos, cargas a granel, cargas unitarias, y cargas extra pesadas y especiales. Sin embargo, las condiciones térmicas en las cuales se encuentra la mercancía a transportar, obligan a que sean utilizados vehículos especiales, también, las características de la carga pueden llevar a que sean necesarios utilizar medios auxiliares, estos pueden ser evaluados por su capacidad volumétrica, carga máxima, accesos para carga y descarga, y equipos de carga y descarga.

12. Propuesta

A continuación describimos el flujo operativo para el área de despachos en la regional de Bogotá.

6.1 Descripción de la Operación

Después que el comercial ha cerrado la venta, se genera un pedido al área de Operaciones, donde se especifican todas las condiciones que se deben tener en cuenta a la hora de contratar el conductor

Dentro de estas especificaciones está el flete para pagar al conductor, ejemplo: Minimula en la Ruta Bogotá Cartagena, el flete de Producción es de \$2.100.000, pero como ya no se recibe ningún dinero por amistades con el conductor o por viaje asignado, se procede a despachar y optimizar la rentabilidad operativa, por lo que se paga al conductor una tarifa de \$2.050.000, de esta manera se puede optimizar el flete y la rentabilidad queda para la compañía, generando mayor transparencia con los conductores.

Por otra parte, una vez evidenciadas las anomalías, la empresa en el año 2016 inicia un ejercicio de concientización entre los conductores terceros, de la mano de la Gerencia General apoyando con publicidad en las redes sociales como Facebook y WhatsApp, a fin de promover la no entrega de dinero a los despachadores. A cambio de esto se crea una fidelización de la flota tercera y más rotación a la hora de cargar.

En tal sentido, se colocaron varias tareas para lograr la mejor atención al conductor y tener rentabilidad operativa.

- A las 10:00 a.m es el llamado a lista de los conductores que están disponibles para viajar, por lo que se hace una fuerte campaña de Moralidad.
- Se establece que después del llamado a lista, se imprimen los turnos para que

los conductores puedan visualizar que turno quedo para ser despachado.

- No se permite recibo de dinero por parte de los conductores.
- Todas las ventanillas están en la obligación de tener un ahorro operativo.
- Se deja una meta de un millón de pesos diarios, 25 millones de pesos al mes, para lograr los 300 millones de pesos al 31 de diciembre de 2016

El resultado para el año 2016 es el siguiente:

La meta inicial que se plantea es ahorrar 25 millones de pesos diarios lo que llevó a obtener un ahorro promedio mensual de \$34.587.818, para un total al año de \$415.053.819.

Tabla 1. Proyección de operaciones

| Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------|-------------|
| Acumulado utilidad operativa | 30,993,560 | 29,998,287 | 30,114,301 | 26,223,531 | 32,607,241 | 26,583,998 | 41,519,000 | 40,152,506 | 39,740,418 | 41,278,056 | 42,031,081 | 33,811,840 | |
| Días hábiles mes | 24 | 25 | 24 | 26 | 24 | 25 | 24 | 26 | 26 | 26 | 25 | 24 | 26 |
| Días ejecutados | 24 | 25 | 24 | 26 | 24 | 25 | 24 | 26 | 26 | 26 | 25 | 24 | 26 |
| Proyección utilidad operativa mes | 30,993,560 | 29,998,287 | 30,114,301 | 26,223,531 | 32,607,241 | 26,583,998 | 41,519,000 | 40,152,506 | 39,740,418 | 41,278,056 | 42,031,081 | 33,811,840 | 415,053,819 |
| Meta | \$ 25,000,000 | \$ 25,000,000 | \$ 25,000,000 | \$ 25,000,000 | \$ 25,000,000 | \$ 25,000,000 | \$ 25,000,000 | \$ 25,000,000 | \$ 25,000,000 | \$ 25,000,000 | \$ 25,000,000 | 25,000,000 | 300,000,000 |
| Cumplimiento mes | 123.97% | 119.99% | 120.46% | 104.89% | 130.43% | 106.34% | 166.08% | 160.61% | 158.96% | 165.11% | 168.12% | 135.25% | |
| | | | | | | | | | | | | Mes semestre | 12 |
| | | | | | | | | | | | | Proyección año | 415,053,819 |
| | | | | | | | | | | | | Cumplimiento semestre | 138.35% |

Nota: Elaboración Propia

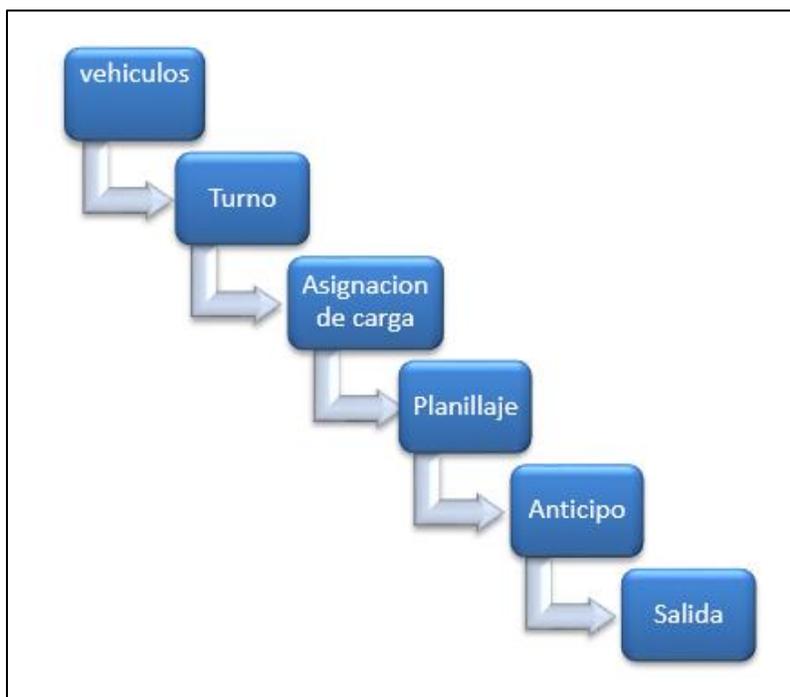
Para lograr este resultado, a diario y mensualmente se mide por funcionario cuanto ahorro cada uno. Adicionalmente se hacen reuniones operativas y cambio de roles para que los funcionarios no adopten malas costumbres y formalismos con los conductores

Tabla 2. Control mensual por cada tipo de despachos

| SUCURSAL COLOMBIA | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total general |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| DISTRUBUCION | 523,000 | 1,035,908 | 424,701 | 850,000 | 405,011 | 325,000 | 1,785,000 | 1,090,000 | \$ 947,000 | \$ 336,000 | \$ 1,085,002 | \$ 800 | 3,563,620 |
| EXPORTACIONES | 6,675,560 | 7,610,000 | 6,776,100 | 7,642,000 | 8,446,230 | 11,533,998 | 19,139,000 | 11,183,028 | \$ 9,486,549 | \$ 15,850,062 | \$ 12,398,882 | \$ 16,519,000 | 48,683,888 |
| IMPORTACIONES | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| NACIONAL | 23,795,000 | 21,352,379 | 22,913,500 | 17,731,531 | 23,756,000 | 14,725,000 | 20,595,000 | 27,879,478 | \$ 29,306,869 | \$ 25,091,994 | \$ 28,547,197 | \$ 17,292,040 | 124,273,410 |
| Total general | 30,993,560 | 29,998,287 | 30,114,301 | 26,223,531 | 32,607,241 | 26,583,998 | 41,519,000 | 40,152,506 | 39,740,418 | \$ 41,278,056 | \$ 42,031,081 | \$ 33,811,840 | 176,520,918 |

Nota Elaboración Propia

En la gráfica anterior se puede apreciar los ahorros operativos por tipo de despachos mes a mes.

Flujo de la operación**Figura 4. Flujo de operación.** Elaboración Propia

El anterior es el flujo de la Operación del área de despachos y enturnamiento de los vehículos terceros y de flota Propia

Tabla 3. Control por funcionario

Primer trimestre

| ENERO | | |
|-----------------------------------|---------------|---------------|
| Funcionario | Ahorro | Participacion |
| Jhon Albert Guzman Ramirez | \$ 6,740,000 | 22% |
| Juan Camilo Rodríguez Silva | \$ 15,075,000 | 48% |
| María Constansa Calderon Cubillos | \$ 4,955,000 | 16% |
| Wilson Javier Forero | \$ 4,288,000 | 14% |
| María Alejandra GÃ³mez Murcia | \$ 64,440 | 0% |
| Total | \$ 31,122,440 | 100% |
| FEBRERO | | |
| Funcionario | Ahorro | Participacion |
| Jhon Albert Guzman Ramirez | \$ 7,710,000 | 26% |
| Juan Camilo Rodríguez Silva | \$ 11,242,380 | 38% |
| María Constansa Calderon Cubillos | \$ 6,885,000 | 23% |
| Wilson Javier Forero | \$ 3,780,908 | 13% |
| María Alejandra GÃ³mez Murcia | \$ 0 | 0% |
| Total | \$ 29,618,288 | 100% |
| MARZO | | |
| Funcionario | Ahorro | Participacion |
| Jhon Albert Guzman Ramirez | \$ 6,793,462 | 23% |
| Juan Camilo Rodríguez Silva | \$ 10,102,693 | 34% |
| María Constansa Calderon Cubillos | \$ 9,550,045 | 32% |
| Wilson Javier Forero | \$ 3,552,001 | 12% |
| María Alejandra GÃ³mez Murcia | \$ 116,100 | 0% |
| Total | \$ 30,114,301 | 100% |
| ABRIL | | |
| Funcionario | Ahorro | Participacion |
| Jhon Albert Guzman Ramirez | \$ 6,922,000 | 26% |
| Juan Camilo Rodríguez Silva | \$ 8,076,531 | 31% |
| María Constansa Calderon Cubillos | \$ 6,070,000 | 23% |
| Wilson Javier Forero | \$ 5,115,000 | 20% |
| María Alejandra GÃ³mez Murcia | \$ 0 | 0% |
| Total | \$ 26,183,531 | 100% |
| MAYO | | |
| Funcionario | Ahorro | Participacion |
| Jhon Albert Guzman Ramirez | \$ 7,950,000 | 21% |
| Juan Camilo Rodríguez Silva | \$ 17,892,001 | 46% |
| María Constansa Calderon Cubillos | \$ 6,500,000 | 17% |
| Wilson Javier Forero | \$ 6,180,010 | 16% |
| María Alejandra GÃ³mez Murcia | \$ 0 | 0% |
| Total | \$ 38,522,011 | 100% |
| JUNIO | | |
| Funcionario | Ahorro | Participacion |
| Jhon Albert Guzman Ramirez | \$ 11,477,000 | 43% |
| Juan Camilo Rodríguez Silva | \$ 6,881,998 | 26% |
| JHON SILVA | \$ 1,610,000 | 6% |
| Wilson Javier Forero | \$ 6,615,000 | 25% |
| María Alejandra GÃ³mez Murcia | \$ 0 | 0% |
| Total | \$ 26,583,998 | 100% |

Segundo Trimestre

| JULIO | | |
|-----------------------------------|---------------|---------------|
| Funcionario | Ahorro | Participacion |
| Jhon Albert Guzman Ramirez | \$ 17,899,000 | 335% |
| Juan Camilo Rodríguez Silva | \$ 15,115,000 | 283% |
| María Constansa Calderon Cubillos | \$ 6,120,000 | 115% |
| Wilson Javier Forero | \$ 2,265,000 | 42% |
| LEIVY YOHANA GUZMAN | \$ 0 | 0% |
| Ronald Orlando Cuervo Herrera | \$ 120,000 | 2% |
| Total | \$ 41,399,000 | 776% |
| AGOSTO | | |
| Funcionario | Ahorro | Participacion |
| Jhon Albert Guzman Ramirez | \$ 11,420,000 | 28% |
| Juan Camilo Rodríguez Silva | \$ 14,553,000 | 36% |
| Jhon Silva | \$ 8,156,200 | 20% |
| Wilson Javier Forero | \$ 5,820,278 | 14% |
| LEIVY YOHANA GUZMAN | \$ 203,028 | 1% |
| Total | \$ 40,152,506 | 100% |
| SEPTIEMBRE | | |
| Funcionario | Ahorro | Participacion |
| Jhon Albert Guzman Ramirez | \$ 9,227,928 | 23% |
| Juan Camilo Rodríguez Silva | \$ 15,034,461 | 38% |
| María Constansa Calderon Cubillos | \$ 3,540,050 | 9% |
| Wilson Javier Forero | \$ 3,515,000 | 9% |
| Jhon Silva | \$ 7,884,319 | 20% |
| LEIVY YOHANA GUZMAN | \$ 338,660 | 1% |
| Total | \$ 39,540,418 | 100% |
| OCTUBRE | | |
| Funcionario | Ahorro | Participacion |
| Jhon Albert Guzman Ramirez | \$ 14,659,972 | 36% |
| Juan Camilo Rodríguez Silva | \$ 11,601,090 | 28% |
| María Constansa Calderon Cubillos | \$ 3,595,695 | 9% |
| Wilson Javier Forero | \$ 5,336,300 | 13% |
| Jhon Silva | \$ 6,025,000 | 15% |
| LEIVY YOHANA GUZMAN | \$ 0 | 0% |
| Total | \$ 41,218,057 | 100% |
| NOVIEMBRE | | |
| Funcionario | Ahorro | Participacion |
| Jhon Albert Guzman Ramirez | \$ 9,464,992 | 22% |
| Juan Camilo Rodríguez Silva | \$ 17,964,730 | 42% |
| María Constansa Calderon Cubillos | \$ 1,040,177 | 2% |
| Wilson Javier Forero | \$ 9,919,122 | 23% |
| Jhon Silva | \$ 4,475,000 | 10% |
| LEIVY YOHANA GUZMAN | \$ 67,060 | 0% |
| Total | \$ 42,931,081 | 100% |
| DICIEMBRE | | |
| Funcionario | Ahorro | Participacion |
| Jhon Albert Guzman Ramirez | \$ 16,246,000 | 48% |
| Juan Camilo Rodríguez Silva | \$ 8,960,000 | 26% |
| María Constansa Calderon Cubillos | \$ 662,000 | 2% |
| Wilson Javier Forero | \$ 3,880,000 | 11% |
| Jhon Silva | \$ 4,120,040 | 12% |
| LEIVY YOHANA GUZMAN | \$ 0 | 0% |
| Total | \$ 33,868,040 | 100% |

Nota: Elaboración Propia

En este Informe se puede identificar el ahorro por funcionario mes a mes durante el año 2016 y el porcentaje de participación de cada funcionario

Tabla 4. Comparativo de la rentabilidad operativa año 2015 y 2016

| MES | 2015 | 2016 | DIFERENCIA AHORRO 2015-2016 | TOTAL AHORRO | % DE AUMENTO |
|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|--------------|
| ENERO | \$ 2.450.012 | \$ 30.838.567 | \$ 28.388.555 | \$ 33.288.579 | 92% |
| FEBRERO | \$ 6.958.740,00 | \$ 29.588.289 | \$ 22.629.549 | \$ 36.547.029 | 76% |
| MARZO | \$ 3.600.000,00 | \$ 29.434.317 | \$ 25.834.317 | \$ 33.034.317 | 88% |
| ABRIL | \$ 3.244.919,00 | \$ 26.083.532 | \$ 22.838.613 | \$ 29.328.451 | 88% |
| MAYO | \$ 1.351.190,00 | \$ 32.282.249 | \$ 30.931.059 | \$ 33.633.439 | 96% |
| JUNIO | \$ 8.090.456,00 | \$ 26.584.002 | \$ 18.493.546 | \$ 34.674.458 | 70% |
| JULIO | \$ 2.931.903,00 | \$ 40.789.911 | \$ 37.858.008 | \$ 43.721.814 | 93% |
| AGOSTO | \$ 4.570.789,00 | \$ 40.520.254 | \$ 35.949.465 | \$ 45.091.043 | 89% |
| SEPTIEMBRE | \$ 1.327.354,00 | \$ 39.672.425 | \$ 38.345.071 | \$ 40.999.779 | 97% |
| OCTUBRE | \$ 2.921.007,00 | \$ 41.783.179 | \$ 38.862.172 | \$ 44.704.186 | 93% |
| NOVIEMBRE | \$ 9.161.119,00 | \$ 41.738.083 | \$ 32.576.964 | \$ 50.899.202 | 78% |
| DICIEMBRE | \$ 3.243.129,00 | \$ 34.811.044 | \$ 31.567.915 | \$ 38.054.173 | 91% |
| TOTAL GENERAL | \$ 49.850.619 | \$ 414.125.851 | \$ 364.275.233 | \$ 463.976.470 | 88% |

Nota: **Elaboración Propia**

En este comparativo se puede identificar la diferencia en pesos del ahorro del operativo del año 2015 y 2016

Para el año 2016 se puede ver la manera adecuada y justa de realizar una asignación de turnos sin beneficiar a ciertos conductores.

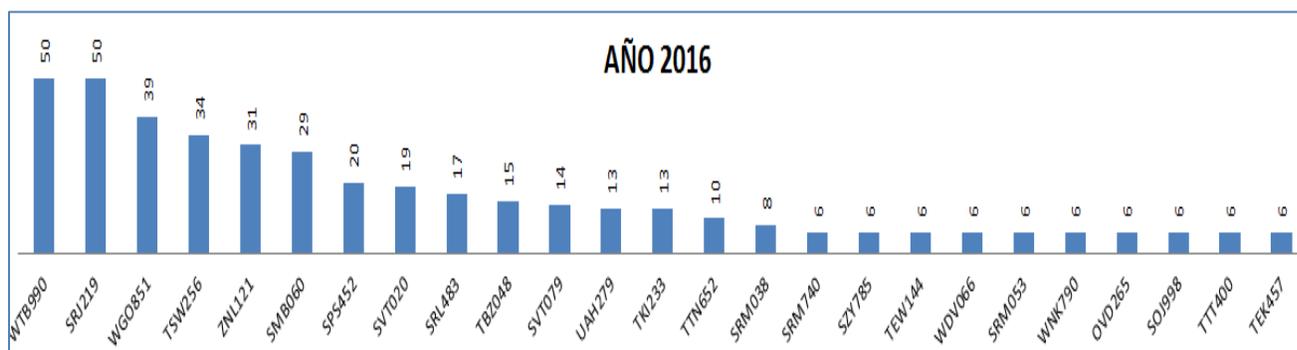


Figura 5. Asignación de turnos. Elaboración Propia
Número de viajes por placas en el año 2016

13. Conclusiones

- Debido al mejoramiento de los turnos para la asignación de viajes, se logró un importante ahorro en el 2016, teniendo en cuenta el compromiso de la Gerencia y todo el equipo Operativo que hizo parte del proyecto, el cual sigue mejorando para dar mayores resultados.

- La transparencia al momento de asignar los viajes generó mayor crecimiento en el número de vehículos entornados.

- Esta mejora al proceso no solo dio resultados en una medida monetaria a la compañía si no que hoy en día permite contar con conductores satisfechos y comprometidos con la empresa.

- Se evidencia la importancia que genera el revisar los procesos internos en una empresa de transporte, la cual permitía de manera libre a ciertos funcionarios realizar asignación y toma de decisiones, donde este puede ser influenciado por incentivos económicos.

- Se tiene un mejor servicio y satisfacción a los clientes por la regional de Bogota debido al cumplimiento de las citas de cargues y rotación de vehículos.

Se cuenta con un personal más capacitado y comprometido en el área de despachos y consientes que el ahorro para la compañía los hace crecer día a día en un marco de honestidad y transparencia en el Trabajo.

Referencias Bibliográficas

- Ballou, R. (1991). *Logística empresarial. Control y planificación*. México: Prentice-Hall.
- Botero Soto. (2017). *Generalidades de la empresa*. Obtenido de <http://www.boterosoto.com.co/es-co/inicio.aspx>
- Botero y Soto. (2016). *Regionales a nivel nacional*. Obtenido de <http://www.boterosoto.com.co/es-co/qui%C3%A9nessomos/cobertura.aspx> 04-03-2017
- Casanovas, A. y Cuatrecasas, L. . (2003). *Logística empresarial, Gestión Integral*. México: Trillas editores.
- Christopher, M. (2007). La Gestión del Conocimiento en la cadena de suministro. Analisis de la influencia del contexto organizativo. Universidad Politecnica de Valencia . *Revista de Información tecnológica*, 18 (5) 23-43.
- Guzmán, J . (2009). *Contratos de transporte*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia .
- Jaramillo, A y Ramirez, M. (2011). *Caracterización del Sector Transporte de Carga Terrestre y su estructura de costos en Pereira y Dosquebradas*. Pereira: Universidad Católica de Pereira.
- Proexport. (2008). *Transporte terrestre*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/publicaciones>
- Salazar, J. (2009). *Modelo empresarial para el transporte del nuevo Milenio*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia .