

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE LOGÍSTICA INVERSA
EN GESTIÓN DE DEVOLUCIONES PARA LA COMPAÑÍA RANSA
COLOMBIA- COLFRIGOS**

ELISA CAROLINA MELO MONTENEGRO

**FUNDACION UNIVERSIDAD AMERICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN – MBA
BOGOTA D.C
2020**

**PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE LOGÍSTICA INVERSA
EN GESTIÓN DE DEVOLUCIONES PARA LA COMPAÑÍA RANSA
COLOMBIA- COLFRIGOS**

ELISA CAROLINA MELO MONTENEGRO

**Trabajo de Grado realizado para obtener el título de
Magister en Administración - MBA**

Directora:

MÓNICA YINETTE SUÁREZ SERRANO
Ingeniera Industrial

**FUNDACION UNIVERSIDAD AMERICA
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN – MBA
BOGOTA D.C**

2020

Notas de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D.C., Octubre de 2020

Directivas de la Universidad

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstette Gascon

Director Maestría en Administración – MBA -

Dr. Marcel Hofstette Gascon

Dedicatoria

*A mi familia, A Dios y a RANSA
por darme la oportunidad de haber pertenecido a su grupo de trabajo, donde me forme
como líder, enfocada al resultado con los mejores mentores que he tenido en mi
trayectoria laboral Yezid Armando silva y Erika Alvarez.*

Agradecimientos

A mi Directora de Tesis, por su asesoría constante, su formación y metodología durante este proyecto

A la planta de docentes que participaron de la formación y cambio de vida que lograron en mi con cada una de sus cátedras.

A la Empresa Ransa Colombia por darme la oportunidad de Dirigir la empresa de transporte por más de seis años y contribuir a mi formación personal y laboral.

Las directivas de la Universidad América, Los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

Tabla de contenido

	pág.
Resumen	
Introducción	19
Objetivos	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos	20
1. Nombre de la organización / idea de negocio	21
2. Elementos de planeación estratégica	22
2.1 Justificación de la organización	22
2.2 Ubicación y tamaño de la organización	22
2.3 Misión de la organización	23
2.4 Visión de la organización	23
2.5 Objetivos de la organización	23
3. Mercado	25
3.1 Investigación de mercados	25
<i>3.1.1 Justificación y antecedentes del proyecto</i>	25
<i>3.1.2 Análisis del sector</i>	27
<i>3.1.3 Análisis del mercado</i>	29
<i>3.1.4 Segmentación de mercado</i>	30
<i>3.1.5 Análisis de la competencia</i>	33
3.2 Estrategias de mercado	36
<i>3.2.1 Concepto del plan de mejoramiento</i>	36
<i>3.2.2 Estrategias de distribución</i>	33
<i>3.2.3 Estrategias de precio</i>	33
<i>3.2.4 Estrategias de promoción</i>	34
<i>3.2.5 Estrategias de comunicación</i>	35

3.2.6 <i>Estrategias de servicios</i>	36
3.2.7 <i>Presupuesto de la mezcla de mercadeo</i>	36
3.2.8 <i>Estrategias de aprovisionamiento</i>	37
3.3 Proyecciones de ventas	38
3.3.1 <i>Proyección de ventas y políticas de cartera</i>	38
3.3.2 <i>Siniestralidad</i>	41
4. Operación	44
4.1 Fases de la operación	44
4.1.1 <i>Ficha técnica del producto o servicio</i>	44
4.1.2 <i>Estado de desarrollo</i>	45
4.1.3 <i>Descripción del proceso</i>	46
4.1.4 <i>Necesidades y requerimientos</i>	54
4.2 Plan de compras	55
4.2.1 <i>Consumos por unidad de productos</i>	55
4.3 Costos de servicios	55
5. Organización	57
5.1 Estrategia organizacional	57
5.1.1 <i>Análisis DOFA</i>	57
5.1.2 <i>Análisis matriz Vester</i>	59
5.1.3 <i>Organismos de apoyo</i>	64
5.2 Estructura organizacional	64
5.3 Aspectos legales	72
5.3.1 <i>Constitución de la organización y aspectos legales</i>	72
5.4 Costos administrativos	74
5.4.1 <i>Gastos de personal</i>	74
5.4.2 <i>Gastos de puesta en marcha</i>	74
5.4.3 <i>Gastos anuales de administración</i>	74

6. Finanzas	75
6.1 Ingresos	75
6.1.1 Fuentes de financiación	75
6.1.2 Formatos financieros	76
7. Plan operativo	80
7.1 Cronograma de actividades	80
7.2 Metas	81
7.2.1 Metas económicas	81
7.2.2 Metas ambientales	81
8. Impacto	82
8.1 Impacto económico	82
8.2 Impacto social	82
8.3 Impacto ambiental	83
9. Resumen ejecutivo	84
9.1 Concepto de negocio	84
9.2 Potencial del mercado en cifras	84
9.3 Ventajas competitivas y propuesta de valor	84
9.3.1 Segmentos de mercado	84
9.3.2 Propuesta de valor	85
9.3.3 Canal	85
9.3.4 Relaciones con clientes	85
9.3.5 Flujos de ingresos	86
9.3.6 Recursos claves	86
9.3.7 Actividades clave	86
9.3.8 Alianza clave	86
9.3.9 Estructura de costos	87
9.4 Resumen de las inversiones requeridas	89
9.5 Proyección de ventas y rentabilidad	89

9.6 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad 91

Referencias bibliográficas 92

Anexos 97

Lista de figuras

	pág.
Figura 1. Mapa Estratégico 2019	6
Figura 2. Evolución de los procesos logísticos tercerizados	10
Figura 3. Mercado transporte	14
Figura 4. Frymac	15
Figura 5. JLT	16
Figura 6. Porcentaje de empresas con actividades de logística tercerizadas, por tipología de servicio	17
Figura 7. Mapa de procesos	18
Figura 8. Pregunta 1 Área comercial	21
Figura 9. Pregunta 1. Área devoluciones	21
Figura 10. Pregunta 2 Área comercial	21
Figura 11. Pregunta 2. Área devoluciones	21
Figura 12. Pregunta 3 Área Comercial	22
Figura 13. Pregunta 3. Área devoluciones	22
Figura 14. Pregunta 4 Área Comercial	22
Figura 15. Pregunta 4 Área devolución	22
Figura 16. Pregunta 5 Área Comercial	23
Figura 17. Pregunta 5 Área devolución	23
Figura 18. Pregunta 6 Área Comercial	23
Figura 19. Pregunta 6 Área devolución	23
Figura 20. Pregunta 7 Área Comercial	24
Figura 21. Pregunta 7 Área devolución	24
Figura 22. Pregunta 8 Área Comercial	25
Figura 23. Pregunta 8 Área devolución	25
Figura 24. Pregunta 9 Área Comercial	25
Figura 25. Pregunta 9 Área devolución	25
Figura 26. Valor de los cobros generados	26
Figura 27. Documentos operaciones	27

Figura 28. Documentos comerciales	27
Figura 29. Trazabilidad comercial	27
Figura 30. Trazabilidad operaciones	28
Figura 31. Estados financieros Ransa cargo	40
Figura 32. Siniestralidad 2019 Ransa Cargo	42
Figura 33. Cobros clientes	42
Figura 34. Causas de cobro	43
Figura 35. Ficha técnica	44
Figura 36. Formato devolución	45
Figura 37. Ficha definición del proceso	47
Figura 38. Diagrama de flujo	53
Figura 39. Matriz FODA, posición de la empresa	59
Figura 40. Interpretación matriz vester	62
Figura 41. Diagrama de árbol	63
Figura 42. Modelo operativo Ransa Cargo	65
Figura 43. Estructura organizacional actual	66
Figura 44. Propuesta modelo operativo	70
Figura 45. Estructura de transporte propuesta	71
Figura 46. Márgenes proyectados	77
Figura 47. Proyección Ebitda	78
Figura 48. Cronograma de actividades	80
Figura 49. Inversiones requeridas	89

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. Segmento de mercado	13
Tabla 2. Cantidad de empresas sector alimentos	13
Tabla 3. Composición de clientes	14
Tabla 4. Composición de la venta	14
Tabla 5. Margen de contribución RANSA 2018	19
Tabla 6. Caracterización Proceso devoluciones Ransa	29
Tabla 7. Matriz plan de mejoramiento	32
Tabla 8. Precios	34
Tabla 9. Presupuesto de promoción	35
Tabla 10. Presupuesto de mezcla	36
Tabla 11. Estrategias de aprovisionamiento	38
Tabla 12. Indicador nivel de servicio Ransa consolidación	38
Tabla 13. Causales de devolución	39
Tabla 14. Proyección de ventas	39
Tabla 15. Proyección anual	41
Tabla 16. Proyección de ventas	41
Tabla 17. Presupuesto de necesidades	54
Tabla 18. Costo directo de transporte por aprovisionamiento	55
Tabla 19. Costos totales directos	56
Tabla 20. Proyección de costos directos	56
Tabla 21. Fortalezas	57
Tabla 22. Oportunidades	57
Tabla 23. Debilidades	58
Tabla 24. Amenazas	58
Tabla 25. Diagnóstico mejoramiento- Plan de mejoramiento	61
Tabla 26. Total gastos administrativos	74
Tabla 27. Condiciones crédito financiero	75
Tabla 28. Amortización de crédito	75

Tabla 29. Estado de resultados	76
Tabla 30. Costos totales	77
Tabla 31. Modelo CANVAS	81
Tabla 32. Proyección de ventas y rentabilidad	90
Tabla 33. Resultados del proyecto	90

Lista de anexos

	pág.
Anexo A. Encuesta de Conocimiento	98
Anexo B. Diagrama de Flujo	101
Anexo C. Amortización crédito	102
Anexo D. Ficha técnica Indicador Siniestralidad Ransa Cargo	103

Lista de Siglas

NDI:	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
ANIF:	Asociación Nacional de Instituciones Financiera
ANS:	Acuerdo de Nivel de Servicio
BASC:	Business Alliance for Secure Commerce (Alianza Empresarial para un Comercio Seguro)
CD:	Centro de Distribución
CEDIS:	Centros de Distribución
COP:	Signo representativo del Peso colombiano
DANE:	Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas
DNP:	Departamento Nacional de Planeación
DOFA:	Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas
EBITDA:	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización)
IPC:	Índice de precios al consumidor
TIR:	Tasa Interna de Retorno
TMS:	Transportation Management System..
VPN:	Valor Presente Neto
WMS:	Warehouse Management System (Sistema de Gestión de Almacenes)

Resumen

Este trabajo consiste en la elaboración de un plan de mejoramiento al proceso de Logística inversa en gestión de devoluciones para la compañía Ransa Colombia- Colfrigos con el objetivo de estandarizar Procesos y procedimientos a nivel nacional sobre la gestión de devoluciones, en aras de reducir costos en transporte, cobros de clientes (siniestralidad) y generar ventaja competitiva que incrementen la eficacia y por ende la rentabilidad.

El plan de mejoramiento estará enfocado en tres fases, una primera fase consiste en la elaboración de un diagnóstico sobre la situación actual del proceso de devoluciones en Ransa comparando con casos de éxito en el sector transporte, una segunda fase será el análisis del Diagnóstico con sus respectivos planes cuyo foco buscará la estandarización de procesos a nivel nacional, reducción de costos de transporte , reducción de cobros de clientes, incluido la gestión del cambio dentro de la organización y por último se realizara el análisis del posible resultado de la propuesta con el beneficio económico que trae para la organización el desarrollo de la misma

No obstante, para el desarrollo del plan de mejoramiento se aplicó el conocimiento adquirido durante el desarrollo del MBA.

Palabras Claves: logística inversa, ventaja competitiva, estandarización, rentabilidad, devoluciones, proceso,

Introducción

“La planeación es un técnica de la gestión de la organizaciones y culmina cada ciclo en proceso de toma decisiones de acuerdo a los resultados que se obtengan se iniciaría un nuevo ciclo” (López-Niño y Cárdenas-Santamaría, 2016, p. 18), Ransa con el fin de buscar mayor eficiencia en sus procesos, mayor competitividad y mejores resultados en el año 2017, define un mapa estratégico con pilares para desarrollar en los próximos dos años y una estrategia donde se encuentra el estandarizar procesos, servicios y tecnología a la medida, con el fin de realizar gestión sobre la planeación estratégica se determina la realización de un proyecto de mejoramiento con carácter académico que pueda ser entregado a la organización como gestión en la planeación.

El plan de mejoramiento en la Compañía Ransa Colombia COLFRIGOS, se plantea debido a que en la actualidad los accionistas no han tenido los resultados de Ebitda esperados durante los años 2018 y 2019, al analizar algunas de la causas principales se encontró que los cobros realizados por parte de los clientes supera la metas propuestas por organización, cobros realizados por la oportunidad de mejora en el proceso de gestión de devoluciones, el cual carece de formalidad, de medición, de tecnología , recursos y método adecuado para cerrar el ciclo de la devolución. El indicador de siniestralidad actualmente es del 1,5% sobre el porcentaje de las ventas mensuales, cuya meta máxima permitida es del 0,8% sobre la ventas, donde el mayor porcentaje es atribuible a la gestión de devoluciones (Ransa, 2017). Este porcentaje de siniestralidad afecta directamente la rentabilidad del negocio dado que es un siniestro de menor cuantía cuyas pólizas usadas por la compañía no tienen cobertura.

El plan de mejoramiento busca estandarizar Procesos y procedimientos a nivel nacional sobre la gestión de devoluciones, en aras de reducir costos en transporte, cobros de clientes (siniestralidad) y generar ventaja competitiva que incrementen la eficacia y por ende la rentabilidad.

Objetivo

Objetivo general

Realizar un plan de mejoramiento con objetivo de estandarizar procesos y procedimientos a nivel nacional sobre la gestión de devoluciones, en aras de reducir costos en transporte, cobros de clientes (siniestralidad) y generar ventaja competitiva que incrementen la eficacia y por ende la rentabilidad.

Objetivos específicos

- a) Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la gestión de devoluciones e identificar las causas de las mismas.
- b) Diseñar el proceso y procedimiento de gestión de devoluciones, teniendo en cuenta las causas encontradas en el diagnóstico.
- c) Diseñar un modelo CANVAS que determine la propuesta de valor del plan de mejoramiento para el modelo de negocio.
- d) Determinar el posible impacto en términos de costo asociados a las devoluciones y el Ebitda de RANSA con la ejecución el plan de mejoramiento.

1. Nombre de la organización / idea de negocio

Se plantea un plan de mejoramiento en el proceso de Logística inversa en gestión de devoluciones para la compañía Ransa Colombia- COLFRIGOS con el objetivo de estandarizar Procesos y procedimientos a nivel nacional sobre la gestión de devoluciones, en aras de reducir costos en transporte, cobros de clientes (siniestralidad) y generar ventaja competitiva que incrementen la eficacia y por ende la rentabilidad.

RANSA COLOMBIA COLFRIGOS S.A.S es un operador logístico que brinda soluciones y gestiona de forma efectiva los procesos de la cadena de abastecimiento de sus clientes. En el mes de Diciembre de 2013, RANSA en su deseo de ingresar a Colombia, adquirió a COLFRIGOS S.A.S. y COLFRIGOS CARGO S.A.S., buscando consolidar su crecimiento logístico a través de sus plataformas a nivel nacional y sus servicios de transporte en Colombia (Portafolio, 2015).

En Abril de 2007, el Fondo Altra Investments II, LP ("Altra II"), gestionado por Altra, adquirió una participación mayoritaria de las acciones de Frigoríficos Colombianos S.A.- (COLFRIGOS), compañía líder en el sector de operación logística y almacenamiento de productos congelados y refrigerados en Colombia. Posteriormente, durante el transcurso del año 2007, el Fondo Altra II adquirió Provyser S.A y TRC- Transportes Refrigerados de Colombia, y las fusionó con COLFRIGOS, logrando consolidar un operador integral en la prestación de servicios de logística de congelados con cubrimiento y operación nacional. Entre 2007 y 2013, Altra apoyó activamente a COLFRIGOS en el desarrollo de diferentes frentes estratégicos, incluyendo (i) expansión de su capacidad instalada (2.7x de la capacidad inicial); (ii) ampliación y diversificación del portafolio de servicios, logrando desarrollar una oferta de alto valor agregado para sus clientes; (iii) crecimiento significativo en ventas y EBITDA; (iv) optimización de su estructura de capital; (v) implementación de sistemas de información especializados únicos en el mercado local; y (vi) expansión de la red de distribución, cubriendo más de 2,000 puntos de venta a nivel nacional. En diciembre de 2013 Altra vendió la totalidad de su participación en COLFRIGOS al Grupo Ransa, compañía de servicios logísticos líder en el Perú y con operaciones en diversos países latinoamericanos, perteneciente al Grupo Romero (Guevara et al, 2016).

2. Elementos de planeación estratégica

2.1 Justificación de la organización

Ransa Cargo es una empresa transportadora de alimentos que hace parte del GRUPO RANSA COLOMBIA, cuya ventaja competitiva es la distribución de alimentos perecederos en ambiente controlado con multitemperatura, sin embargo, los procesos de logística inversa no se encuentran estandarizados presentando un cobro continuo de mercancía por parte de los clientes. A través de este modelo de distribución se logra llevar pequeños y grandes productores de alimentos a diferentes partes del país.

El indicador de siniestralidad actualmente es del 1,5% sobre el porcentaje de las ventas mensuales, entendiendo siniestralidad como todos los cobros realizados por los clientes por diferentes causas como; desinformación, averías, gestión de devolución, tiempos de respuesta y forma de operar de los diferentes CD (centros de distribución) a nivel nacional, lo anterior es parte fundamental de la gestión de devoluciones (Ransa, 2017). Este porcentaje de siniestralidad afecta directamente la rentabilidad del negocio dado que es siniestros de menor cuantía cuyas pólizas usadas por la compañía no tienen cobertura.

2.2 Ubicación y tamaño de la organización

Ransa Colombia, operador logístico que ofrece soluciones integrales con temperatura controlada, su sede principal queda ubicada en el barrio Fontibón de la ciudad de Bogotá, cuenta con más de 79 años de experiencia, 82.000 mtr² de área de almacenamiento, 660 colaboradores, 16.000 posiciones de almacenamiento de temperatura controlada, más de 400 vehículos terceros, 12 Centros de distribución a nivel nacional, Bogotá, Tocancipá, Gachancipá, Galapa, Cali, Medellín y Funza (Ransa, 2018).

Según el Código de Comercio de Colombia (Decreto 410 de 1971) en su artículo 25 “Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación,

circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio” (p. 9) y se considera una empresa grande por tener más de 200 empleados y personal técnico y especializado para cada actividad.

2.3 Misión de la organización

“Trabajamos como socios estratégicos para desarrollar soluciones logísticas que generen ventajas competitivas a la industria de alimentos que requiere cadena de frío” (Grupo Ransa Colfrigos, 2013, p. 1).

2.4 Visión de la organización

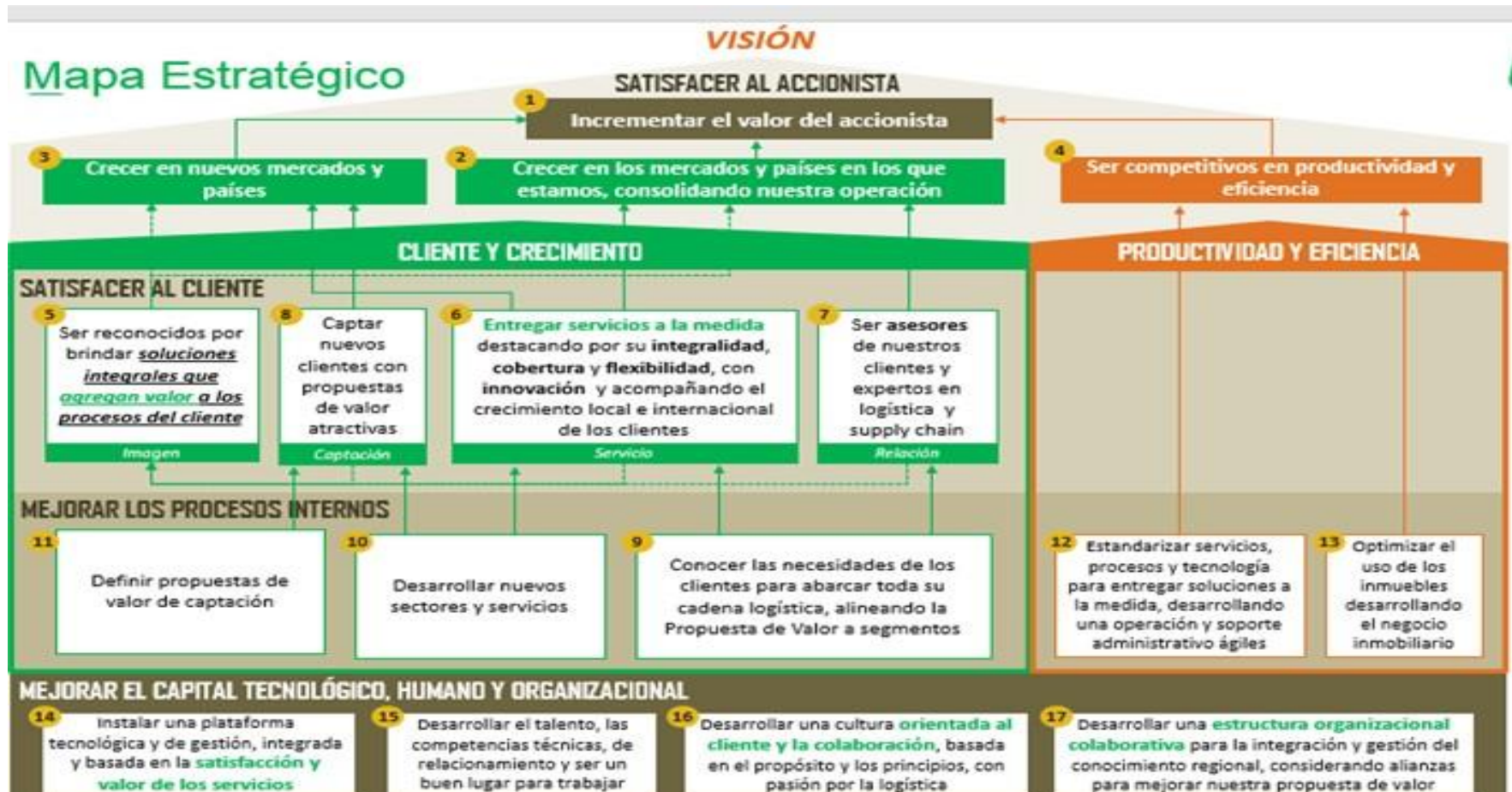
“En el 2022 lograremos ser líderes en Colombia en soluciones logísticas integrales, en cuanto a posicionamiento, cubrimiento y rentabilidad, siendo reconocidos por un servicio confiable e innovador y por la satisfacción de nuestros clientes, colaboradores y proveedores” (Ransa Colombia, s.f. p. 1).

2.5 Objetivos de la organización

- Satisfacer al accionista
- Satisfacer al cliente.
- Mejorar los procesos Internos
- Mejorar el capital tecnológico, humano y organizacional (Ransa Colombia, s.f. p. 1)

Figura 1.

Mapa estratégico 2019



Nota Comunicaciones Ransa.

3. Mercado

3.1 Investigación de mercados

3.1.1 *Justificación y antecedentes del proyecto*

El tema de logística inversa en Colombia es relativamente nuevo en comparación con otros países que tienen procesos estructurales de Logística hace más de 30 años comparado con el nuestro, cuyo término lleva usándose alrededor de 10 años sin verlo como fuente de ventaja competitiva para atraer clientes y de esta forma generar valor a la compañía. La principal motivación es contribuir a la organización a mejorar sus procesos internos en logística inversa, con estandarización de procesos a nivel nacional, buscando ser reconocidos como un operador logístico 4PL, creando una ventaja competitiva que permita mantener y captar más clientes.

La logística inversa se define como la gestión de manera eficiente del flujo de materiales, inventarios en proceso, productos terminados e información relacionada destinados al procesamiento, reciclaje, reutilización o disposición final, desde el eslabón donde perdieron o disminuyeron su vida útil, para recuperar total o parcialmente su valor disminuyendo el impacto ambiental y los costos asociados (Monroy y Ahumada, 2006, p. 25).

Según Monroy y Ahumada en la Revista de ingeniería existen varias razones por la cual una empresa aplica actividades de logística inversa tales como: “Cumplimiento de legislación ambiental, beneficios económicos en costos de producción, compra, recuperación de información tanto propia como de la competencia, servicio al cliente, garantías y ventaja competitiva” (2006, p.25).

Para entender el concepto de logística inversa, Monroy y Ahumada (2006) hacen la siguiente clasificación de los diferentes tipos de devoluciones en la cadena de suministro:

- En la manufactura: devoluciones internas, por procesos de calidad o desechos del proceso productivo.
- En la distribución: son devoluciones de carácter comercial, defectos de la mercancía, exceso de inventarios, bajas ventas, fechas de vencimiento, obsolescencia etc.

- En el consumo: devoluciones que hacen los clientes porque no se cumplen las expectativas respecto al producto, garantías etc.
- En el post consumo: devoluciones en la etapa de fin de uso del producto, en este caso se puede decir que son los recicladores (p. 25).

Es por eso que cuando una empresa se enfoca en la logística inversa se obtiene reducciones significativas de costos y agregar mayor valor a los servicios que se presentan, según Juan pablo atún callaba (Callaba, 2004).

De acuerdo a Cure-Vellin et al. (2006) la gestión de devoluciones en el tema de logística inversa sirve de apoyo a la formación de la estrategia competitiva de acuerdo a los beneficios que representa. Es decir, en la medida en que se refuerza los lazos entre las organizaciones y el cliente se puede mitigar las pérdidas económicas para ambas partes.

Un ejemplo importante sobre la importancia de la implementación de logística inversa, es el caso de Almacenes Éxito (2018), en donde la necesidad de tener mejor informados a los clientes, y unida a la creciente competencia ha hecho que el comerciante de hoy deba refinar su relación con los proveedores, y deben entender que el entorno del mercado es dinámico y que hay distintas tendencias en los canales de abastecimiento que deben ser atendidos con el fin de satisfacer a los clientes. Almacenes Éxito crea el manual de manejo de devoluciones creando un compromiso con todos los actores de la cadena, adicional relaciona en el procedimiento a seguir en caso de cualquier novedad presentada en el momento de la entrega.

Peterse y Kumar citado en Chaparro y García (2009) “señala la importancia que tiene el definir una política clara sobre el comportamiento que tiene las devoluciones de los clientes y en consecuencia sobre su comportamiento comercial” (p. 33-34), considerando que tener una política clara de gestión de devoluciones genera una ventaja competitiva para fabricantes, minoristas y se aumenta la posibilidad que los clientes adquieran nuevos productos. Es por eso que se plantea un plan de mejoramiento en el proceso de Logística inversa en gestión de devoluciones de la compañía Ransa Colombia- COLFRIGOS con el objetivo de estandarizar nivel nacional el procedimiento sobre la gestión de devoluciones, en aras de reducir costos en transporte, cobros de clientes (siniestralidad) y generar ventaja competitiva que incrementen la eficacia y por ende la rentabilidad.

3.1.2 Análisis del sector

El sector transporte de carga terrestre moviliza un porcentaje considerable del 73% sobre el total de la carga que se mueve en el país. El transporte es un factor determinante en la estructura de costo de los productos y servicios que comercializan en donde el mercado se vuelve cada vez más exigente a la hora de la decisión de compra (ANIF, 2014).

El sector transporte terrestre según la revista la Republica en el último año tuvo un crecimiento del 1,3%, y un aporte del 7% sobre el total PIB Nacional por lo que debe ser un sector que esté en constante búsqueda de solo se logra con procedimientos eficientes y eficaces (Clavijo, 2018).

En Colombia las empresas que desarrollan modelos logísticos de paqueteo contemplan redes de distribución completas que permiten ser competitivas en términos de fletes y usando tecnologías de innovación en la trazabilidad de sus despachos para dar mayor información a los clientes. Sin embargo, el país tiene diferentes desventajas logísticas en cuanto a infraestructura vial, desarrollo tecnológico y ocupó el lugar 97 de una muestra de 150 países y cuyo resultado invita a convertir al sector transporte competitividad y generación de valor en la cadena de abastecimiento, y esto en talla mundial para poder aumentar los niveles de productividad, aumentando la red vial y las vías de 4G a lo largo de los tramos del territorio, que permitan la reducción de tiempos de transporte. El mejoramiento del puntaje también implica en que los generadores de la carga deben garantizar los tiempos de cargue y descargue, con el fin de acabar durante la cadena los cuellos de botella, brechas del capital humano y tarifas elevadas en los fletes (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia -ANDI, 2018).

Ransa Cargo empresa transportadora de alimentos cuenta con un índice de siniestralidad del 1,5% (Ransa, 2017) sobre el porcentaje de las ventas mensuales, entendiendo siniestralidad como todos los cobros realizados por los clientes, por desinformación, averías, gestión de devolución, tiempos de respuesta y forma de operar de los diferentes Centros de Distribución (CD) a nivel nacional, lo anterior es parte fundamental de la gestión de devoluciones.

Ransa ha venido desarrollando estrategias para permanecer activo como operador de servicios logísticos aun cuando la tendencia de la tercerización de los servicios por parte de los generadores de la carga sea a realizar logística propia como lo muestra la Encuesta Nacional de Logística de 2015 (Departamento Nacional de Planeación, DNP, 2015). El cuadro muestra la importancia que recobra la logística inversa en gestión de devoluciones, específicamente en las devoluciones generadas al interior de la compañía y recobra aún más importancia cuando se trata de alimentos perecederos con temperatura controlada.

Validando todos los procesos logísticos ofrecidos en Colombia Ransa contempla todos, al denominar prestador de servicio logístico u operador logístico y constituye un modelo de negocio de consolidación de carga con todos los servicios involucrados.

Figura 2.

Evolución de los procesos logísticos tercerizados

EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE LOGÍSTICA TERCERIZADOS		
	2008	2015
Procesamiento de pedidos de clientes	7,0%	10,7%
Planeación y reposición de inventarios	4,0%	9,6%
Compras y manejo de proveedores	4,0%	10,0%
Almacenamiento	37,0%	28,1%
Transporte y distribución	91,0%	79,6%
Logística de reversa	53,0%	46,7%
Comercio exterior	54,8%	54,8%

Nota: Tomado de **DNP** (2015, p. 54) Departamento Nacional de Planeación. (2015). Encuesta Nacional Logística 2015. “Colombia es Logística”. DNP.

<http://onl.dnp.gov.co/es/Publicaciones/Documents/Encuesta%20Nacional%20Log%C3%ADstica%202015%20E2%80%93%20Libro%20de%20resultados.pdf>.

3.1.3 Análisis del mercado

Según un informe emitido por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE):

El 27% de los alimentos que se consumen en Colombia son importados, entrando algunos de forma directa, ya que en Colombia no se produce trigo, y junto con la tasa de cambios juegan un papel importante en el momento de propender de alimentos importados (2018, p. 1).

Por obvias razones en los momentos en que el dólar tiende a la baja, los importadores realizan sus procesos transaccionales de compra y empiezan almacenar sus productos de tal forma que tengan mayores utilidades y pueda contrarrestar sus negocios cuando la tasa de cambio se encuentre alta, relación directa con el transporte desde los puertos a los CEDIS, y la entrega de última milla.

Si analizamos la industria de alimentos en el país viene atravesando por un cambio sobre la tendencia en los lugares compra, un reporte de la firma de origen holandés-estadounidense Nielsen muestra que las ventas al por menor de alimentos aumentaron 7,4% el año pasado (Nielsen 2016).

“De un lado muestra que el comercio minorista tradicional creció un 7,3%, el comercio minorista moderno 7,1% y los supermercados independientes 10,9%” (Dinero. 2018, p. 1). Sin embargo, todos los canales de distribución son atendidos por la compañía, en la red de distribución que hoy ofrecen en su promesa de servicio. Con este estudio y apoyado con el que hizo la firma consultora sobre los discounters y las marcas propias, grandes ganadoras del consumo durante 2017, los colombianos toman sus decisiones de compra en forma moderada, dando mayor participación a los discounters, cuya implicación tiene que la rotación de inventarios sea mucho mayor en los puntos de venta y que por ende la distribución de alimentos se haga en menor volumen pero con mayor frecuencia, dando fuerza al negocio de transporte consolidado que actualmente presta la empresa (Dinero, 2018).

Con esta actualidad del movimiento del mercado el negocio de consolidación de carga de transporte de alimentos toma fuerza, pero debemos plantear el modelo de Logística inversa para

proceder en cada caso y estandarizar el proceso a nivel nacional, generando ventaja competitiva y estableciendo sinergias con las otras unidades de negocio de la compañía. Teniendo en las tiendas más veces con un ticket de compra menor, es cuando el mercado obliga a los generadores de la carga a buscar procesos de distribución eficientes y con fletes competitivos en términos de costos logísticos, y buscando sinergias con los que cuenta el mercado actualmente tiene una tendencia de consumo de visita a los clientes existentes.

Proceso que debe definirse con todas las áreas involucradas y divulgarse en todas las negociaciones con todos los clientes.

La compañía Ransa Cargo ofrece los siguientes servicios:

- Transporte primario (Exportaciones e Importaciones)
- OPL y Cross Docking
- Operaciones Cerradas (transporte exclusivo)
- Consolidación Nacional

Durante el desarrollo de este proyecto, se hará énfasis en los clientes de consolidación de carga, OPL (operación logística, es decir clientes que están almacenados al interior de las instalaciones y los cuales hacen procesos de *Picking* para la distribución), y clientes *crossdocking*.

3.1.4 Segmentación de mercado

La segmentación es una tarea de minería de datos, La cual busca dividir una población en segmentos de acuerdo a características que pueden ser definidas según el criterio de quien lleva el proceso a los patrones naturales presentes en los datos (Espitia, 2004, p.18).

Para el plan de mejoramiento se realizará una segmentación dirigida, dado que se sabe exactamente lo que se busca y ya existen reglas o características claras de dicho mercado.

Tabla 1.*Segmento de mercado*

Variables	Descripción
Geográfica	Los clientes están ubicados en las cuatro principales ciudades de Colombia (Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla.) y a su vez donde se encuentran las plataformas Crossdocking de Ransa.
Demografía	Sector de Alimentos, Refrigerados y congelados, insumos para restaurantes y hoteles. Producto alimentos perecederos terminados para Retail. Empresas Grandes y Pequeñas. Empresas productoras de alimentos y comercializadoras de alimentos.
Segmentación por comportamiento	Clientes que comercializan en todos los canales de distribución (Institucionales y HORECA). * Los despachos por orden de compra son hasta de 400 kilos. * La entrega se realiza con frecuencia 2 o 3 semanal. * De acuerdo a la frecuencias de entrega de Ransa, dado los consumos de los canales.

Nota: Elaboración propia

De acuerdo a la consulta realizada en base de datos EMIS se confirma que hay 1000 Empresas creadas con las actividades económicas descritas, las cuales podrían estar incorporados al negocio de consolidación de carga con temperatura refrigerada y a su vez generar mayores kilos en devolución.

Tabla 2.*Cantidad de empresas sector alimentos*

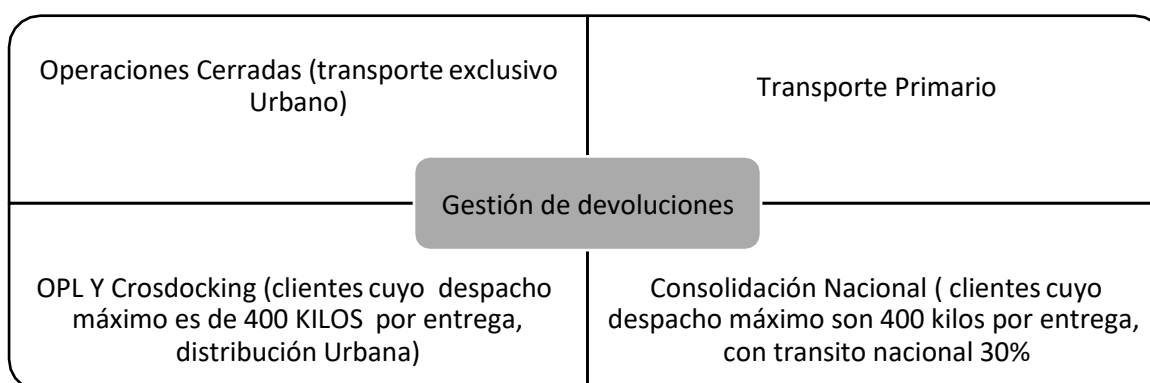
INDUSTRIA de ALIMENTOS	Cantidad	%
Bienes de Consumo y Comercio Minorista(12); Alimentos y Bebidas(2)	677	67,70%
Alimentos y Bebidas(2)	259	25,90%
Agricultura(1); Bienes de Consumo y Comercio Minorista(12); Alimentos y Bebidas(2)	28	2,80%
Bienes de Consumo y Comercio Minorista(12); Alimentos y Bebidas(2); Química(7)	6	0,60%
Bienes de Consumo y Comercio Minorista(12); Alimentos y Bebidas(2); Farmacéutica y Cuidado de	4	0,40%
Agricultura(1); Alimentos y Bebidas(2)	4	0,40%
Bienes de Consumo y Comercio Minorista(12); Alimentos y Bebidas(2); Electrónica de Consumo(4)	4	0,40%
Turismo y Ocio(11); Bienes de Consumo y Comercio Minorista(12); Alimentos y Bebidas(2)	3	0,30%
Tecnología, Medios y Telecomunicaciones(10); Bienes de Consumo y Comercio Minorista(12); Alime	2	0,20%
Bienes de Consumo y Comercio Minorista(12); Transporte(14); Alimentos y Bebidas(2)	2	0,20%
Bienes de Consumo y Comercio Minorista(12); Alimentos y Bebidas(2); Energía(5)	2	0,20%
Alimentos y Bebidas(2); Farmacéutica y Cuidado de Salud(8)	1	0,10%
Agricultura(1); Bienes de Consumo y Comercio Minorista(12); Alimentos y Bebidas(2); Energía(5); Q	1	0,10%
Agricultura(1); Bienes de Consumo y Comercio Minorista(12); Inmobiliario y Construcción(13); Tran	1	0,10%
Bienes de Consumo y Comercio Minorista(12); Inmobiliario y Construcción(13); Alimentos y Bebida	1	0,10%
Transporte(14); Alimentos y Bebidas(2)	1	0,10%
Agricultura(1); Inmobiliario y Construcción(13); Alimentos y Bebidas(2)	1	0,10%
Turismo y Ocio(11); Bienes de Consumo y Comercio Minorista(12); Inmobiliario y Construcción(13)	1	0,10%
Bienes de Consumo y Comercio Minorista(12); Transporte(14); Alimentos y Bebidas(2); Energía(5)	1	0,10%
Inmobiliario y Construcción(13); Transporte(14); Alimentos y Bebidas(2)	1	0,10%
Total general	1000	100,00%

Nota EMIS consulta realizada 24 de Agosto de 2020

A continuación, se describe la composición de clientes por unidad de negocio para Ransa, los cuales son el mercado objetivo del plan de mejoramiento.

Figura 3.

Mercado transporte



Nota: Elaboración propia con datos área comercial

Tabla 3.

Composición de clientes

OPERACIÓN	CLIENTES	PARTICIPACIÓN
OPL -CONSOLIDACION	200	60%
EXCLUSIVOS	79	24%
TRANS. NACIONAL	34	10%
EXPO / IMPO	21	6%
Total general	334	100%

Nota: Elaboración propia con datos Ransa área Comercial

La anterior tabla, Composición de clientes, nos darán la proyección en venta con lo que se realizara en desarrollo del proyecto.

Tabla 4.

Composición de la venta

SERVICIO	COSTO	FACTURACIÓN	PARTICIPACION	MARGEN	%
CONSOLIDACIÓN Y OPL	\$ 11.522.461.411	\$ 16.496.828.306	32%	\$ 4.974.366.895	30%
EXCLUSIVOS Y PRIMARIO	\$ 27.286.178.241	\$ 34.651.171.135	68%	\$ 7.364.992.894	21%
TOTAL FACTURACIÓN	\$ 38.808.639.652	\$ 51.147.999.441	100%	\$ 12.339.359.789	24%

Nota: Elaboración propia con Datos de Ransa.

3.1.5 Análisis de la competencia

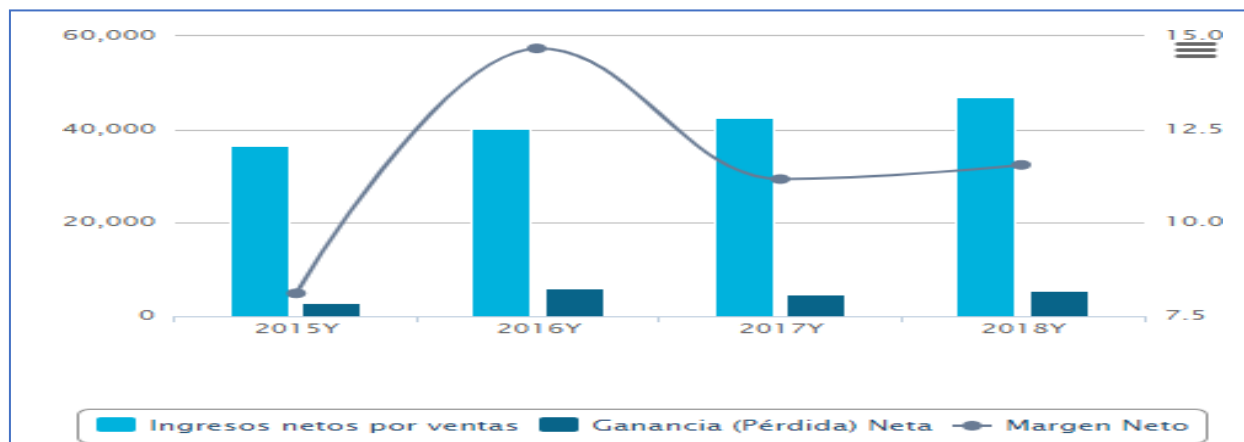
En Colombia existen empresas que se dedican únicamente a prestar servicio de transporte con temperatura controlada cumpliendo con toda la normatividad que requiere ser empresa de transporte especial de alimentos, las que hay son muy pocas y no tienen diversificado su portafolio de servicios. Los competidores prestan servicios de transporte exclusivo o masivo, pero no tienen la cobertura de 3642 puntos de distribución cuyo costo por kilo les permite optimizar sus costos logístico, sin embargo, el costo de logística inversa en la gestión de devoluciones sigue siendo incierto comparando con empresas paqueteras sin control de temperatura cuyos procedimientos ya están establecidos y presentados claramente en los Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) o propuestas comerciales.

A continuación, un breve resumen de los competidores más importantes:

a. FRIMAC: transporta mercancías a cualquier parte de Colombia incluso ciudades intermedias, la composición de flota es 40% propia y 60% tercera, esta compañía cuenta con 256 vehículos. Ofrecen fletes competitivos en algunas rutas donde Colfrigos no llega. Por esta razón algunos de nuestros clientes también trabajan con esta compañía. Es una compañía que en momentos de crisis o paros nacionales puede cumplir con la prestación del servicio por contar con flota propia.

Figura 4.

Frimac

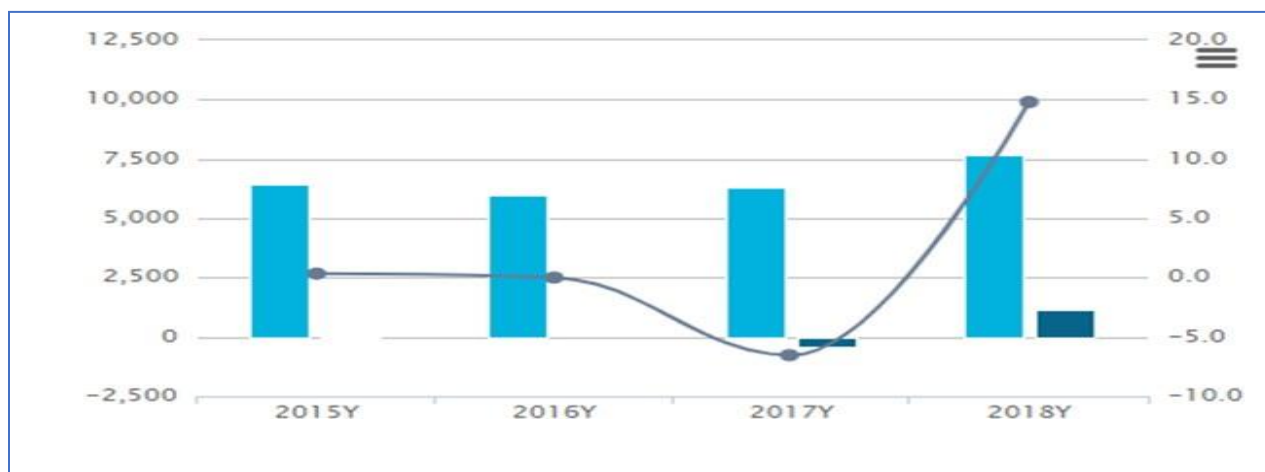


Nota: Tomado de Emis PR, consulta Agosto 2020

b. **JLT**: una compañía que ofrece soluciones de transporte masivo a nivel nacional, regional y urbano, orientados al desarrollo de soluciones logísticas flexibles. Esta compañía cuenta con una mezcla de flota tercera con flota propia, dando mayor servicio en caso de paros, festividades. Esta compañía cuenta sedes en las ciudades principales, ofrece servicios de ITR y administración de flota.

Figura 5.

JLT



Nota. Tomado de Emis PRO, consulta Agosto 2020

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008) fue planteado para determinar lo atractivo, desde el punto de vista de la rentabilidad, el autor indica que además de los rivales de la industria se debe incluir a los diferentes participantes de la cadena, proveedores, compradores etc.

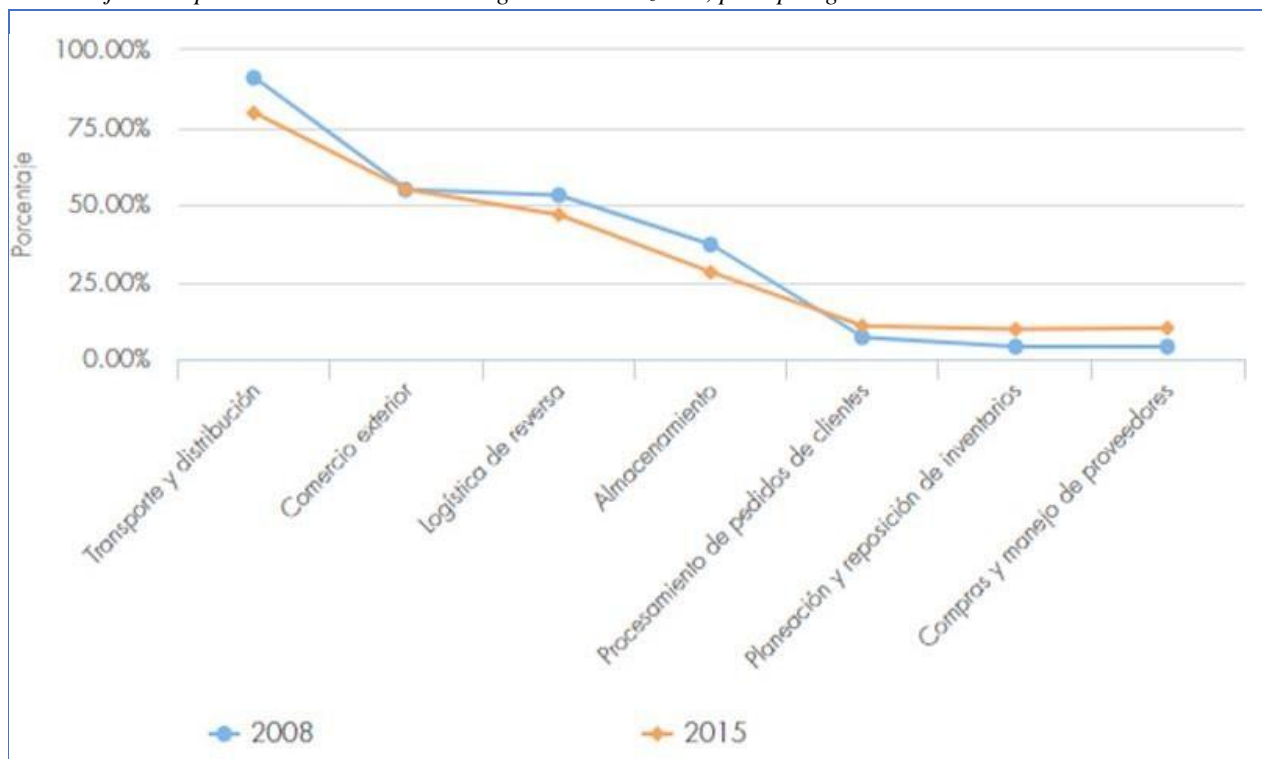
- **Poder de Negociación con los proveedores**, dado que se tienen centros distribución en ciudades principales la compañía puede generar mejor negociación de fletes al dar raund trip a la flota tercera. Contar con flota fidelizada permite a la compañía generar mayor valor a los clientes. El flujo de carga por parte de la compañía es constante durante todo el año, otra ventaja es que la flota cuenta con anticipos de viaje a través de transferencia electrónica y no se permite manejos de efectivo para evitar los malos manejos de flujo de efectivo. La compañía no realiza ningún descuento diferente a los de la ley a la flota lo que hacer tener un reconocimiento por parte del gremio.

- **Poder Clientes:** Con la actual red de distribución y contando con servicios de almacenamiento en todas las plataformas, existe un elevado poder negociación dado que se ofrece la integralidad del servicio; almacenamiento, picking exhaustivo, transporte masivo, semimasivo, consolidado.

- **Amenaza de los competidores entrantes,** en este momento el sector a traviesa por una crisis según el informe DNP (2015) la figura a continuación muestra que la tendencia es que las empresas tengan su logística propia, es decir que los clientes nuestros tengan sus propias áreas para que administren los recursos. Empresas como el grupo éxito actualmente constituyó una empresa llamada Logística y transporte SA que realiza actividades como operador logístico supliendo todas las necesidades del grupo éxito, en términos de transporte y almacenamiento.

Figura 6.

Porcentaje de empresas con actividades de logística tercerizadas, por tipología de servicio



Nota. Tomado de DNP (2015)

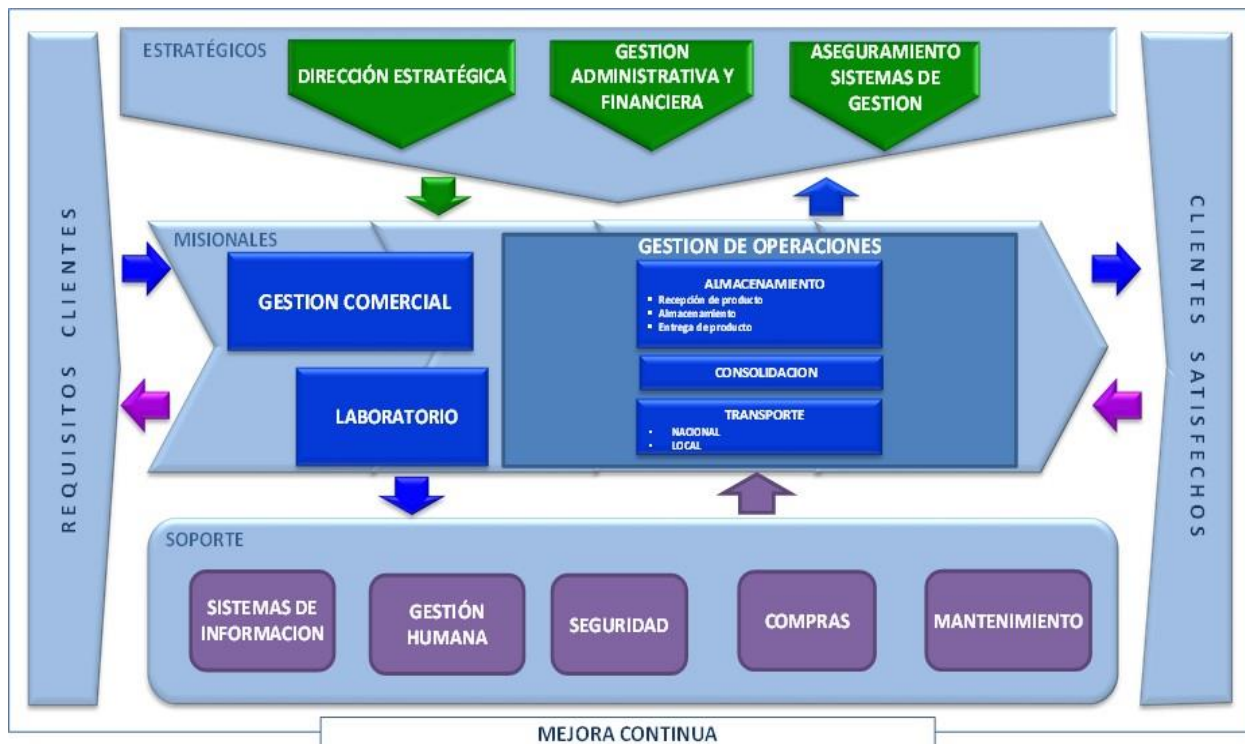
3.2 Estrategias de mercado

3.2.1 Concepto del plan de mejoramiento

La empresa transportadora Ransa Colombia Colfrigos Cargo, es una empresa conformada por 472 vehículos terceros y alrededor de 35 personas que constituyen el equipo de transporte a nivel nacional según informe de operaciones. La flota vinculada es de máximo 20 años de antigüedad, las cuales pasan por un estricto estudio de seguridad por estar certificados con BASC, inspección del área de calidad. Las condiciones necesarias para la prestación del servicio de transporte en especial transporte de alimentos, obliga a la flota a estar en constante capacitaciones, y tener un valor agregado que el resto de las compañías.

Figura 7.

Mapa de procesos



Nota: Ransa Comunicaciones

Dentro del mapa de procesos cuenta con procesos misionales, de soportes, y estratégicos. El proceso de transporte cuenta con dos subprocesos transporte nacional y urbano con exclusividad

de clientes y un subproceso llamado consolidación de carga. La consolidación de carga consiste en consolidar carga multitemperatura (seco, refrigerado, congelado), a través de frecuencia establecidas por ciudad de destino o por zonas de entrega, y cuyo servicio se hará énfasis en el desarrollo del plan de mejoramiento.

El proceso de consolidación de carga es el servicio que mayor intermediación en términos porcentuales aporta al negocio como se puede ver en la Tabla 5. Margen de contribución Ransa 2018 sin embargo, es donde se presentan los mayores cobros por parte de los clientes. (Siniestralidad), por todo lo que tiene que ver con gestión de devoluciones. Este proceso está conformado por dos equipos de trabajo, el equipo de consolidación y el equipo logística quienes en la actualidad realizan la gestión de la devolución a nivel nacional.

Tabla 5.

Margen de contribución RANSA 2018

AGENCIA	AÑO 2018			
	Costo	Venta	Margen	%
BARRANQUILLA	8.236.012.052	10.400.925.090	2.164.913.038	20,8%
CONSOLIDACION LOGISTICA	232.390.000	369.226.669	136.836.669	37,1%
LOGISTICA	1.579.341.787	1.503.910.912	-75.430.875	-5,0%
NACIONAL	410.590.746	525.521.214	114.930.468	21,9%
OP. CERRADA	5.996.845.465	7.979.166.295	1.982.320.830	24,8%
RANSA	0	0	0	0,0%
CONSOLIDACION EXCLUSIVO	16.844.054	23.100.000	6.255.946	27,1%
BOGOTA	12.736.169.516	18.435.913.111	5.699.743.595	30,9%
CONSOLIDACION LOGISTICA	3.166.355.532	6.101.406.284	2.935.050.752	48,1%
LOGISTICA	3.205.363.614	4.578.829.789	1.373.466.175	30,0%
DISTRIBUCION EXCLUSIVO	2.617.897.082	3.657.245.334	1.039.348.252	28,4%
EXCLUSIVO	587.466.532	921.584.455	334.117.923	36,3%
NACIONAL	547.915.611	671.324.588	123.408.977	18,4%
OP. CERRADA	4.870.242.085	5.997.417.803	1.127.175.718	18,8%
RANSA	946.292.674	1.086.934.647	140.641.973	12,9%
CALI	7.563.361.861	9.487.865.474	1.924.503.613	20,3%
CONSOLIDACION LOGISTICA	23.174.000	22.356.979	-817.021	-3,7%
LOGISTICA	864.985.049	879.079.954	14.094.905	1,6%
NACIONAL	82.877.354	100.642.279	17.764.925	17,7%
OP. CERRADA	1.923.152.217	2.784.136.145	860.983.928	30,9%
RANSA	4.669.173.241	5.701.650.117	1.032.476.876	18,1%
CARTAGENA	1.629.907.501	2.003.971.446	374.063.945	18,7%
IMPORTACIONES	1.498.522.501	1.851.729.631	353.207.130	19,1%
NACIONAL	0	0	0	0,0%
OP. CERRADA	131.385.000	152.241.815	20.856.815	13,7%
RANSA	0	0	0	0,0%
MEDELLIN	7.458.188.722	9.628.077.320	2.169.888.598	22,5%
CONSOLIDACION LOGISTICA	1.064.916.280	1.462.930.739	398.014.459	27,2%
LOGISTICA	1.385.935.149	1.579.086.979	193.151.830	12,2%
NACIONAL	1.591.829.039	1.858.511.875	266.682.836	14,3%
OP. CERRADA	2.815.757.748	3.919.805.331	1.104.047.583	28,2%
RANSA	279.256.506	381.750.932	102.494.426	26,8%
CONSOLIDACION EXCLUSIVO	320.494.000	425.991.464	105.497.464	24,8%
TOTAL GENERAL	38808639652	51147999441	12339359789	24,1%

Nota: Informe Cargo diciembre 2018, Valores en Millones de peso COP

El correcto funcionamiento de los procesos es fundamental para evitar pérdida de tiempo y recursos en general, sin embargo, para las empresas el reto es lograr que las personas hagan exactamente lo mismo en todas las ocasiones, es por eso que:

La estandarización permite lograr que los procesos de producción o prestación de servicios en diferentes centros o unidades de producción se realicen de la misma forma bajo los mismos parámetros de control. Por ejemplo, si usted ha pensado en expandir su empresa abriendo otras sucursales o vendiendo franquicias, una de las primeras cosas a hacer es lograr la estandarización de los procesos para que se pueda replicar el éxito del negocio (Centro de Gestión Empresarial. 2015, p. 1).

Las devoluciones generadas en la distribución son las principales causas de la logística inversa para el negocio, por diferentes motivos que en el momento de la entrega no satisfacen las necesidades de los clientes finales. Es por eso que la empresa debe controlar de manera eficiente el flujo de las devoluciones que contribuye a la imagen y generación ventaja competitiva, Dado que Ransa no cuenta con un proceso claro para la gestión de devoluciones se realizó una encuesta con el de diagnosticar la situación actual y poder caracterizar el proceso de Devoluciones.

a. Caracterización del proceso de logística inversa en gestión de devoluciones. Para dar cumplimiento a los objetivos planteados se realizó entrevistas a las áreas involucradas sobre el conocimiento actual del proceso en el CEDI principal de Bogotá, las cuales proporcionan de primera mano información que permitan estandarizar el proceso a nivel nacional, ya que se constituye como un método descriptivo del cual se puede ver las opciones de mejora (ver Anexo A. Formato de Entrevista).

El diseño de la encuesta está estructurado de carácter cerrado de tal manera que el entrevistado no se salga del guión con 10 preguntas de este tipo y cinco preguntas abiertas de tal manera que se puedan relacionar otros temas con la estandarización.

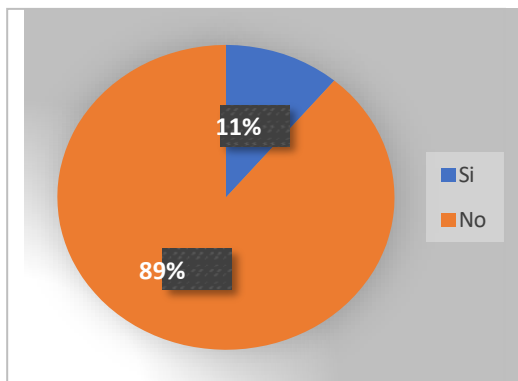
Para la construcción de la encuesta se realiza un muestro no probabilístico por conveniencia La encuesta fue aplicada a través de correo electrónico a 22 personas de las 125 personas de diferentes áreas en Ransa Cargo distribuidas en 12 Ejecutivos comerciales y 10 personas del área de devoluciones y ubicadas en la ciudad de Bogotá, a continuación, se presentan los resultados por áreas para determinar el nivel de conocimiento dentro de la organización del proceso y utilizar los diferentes inputs para construir el procedimiento basado en la realidad.

- **Resultados de la Encuesta**

1. ¿Sabe que se debe hacer cuando se presenta una devolución?

Figura 8

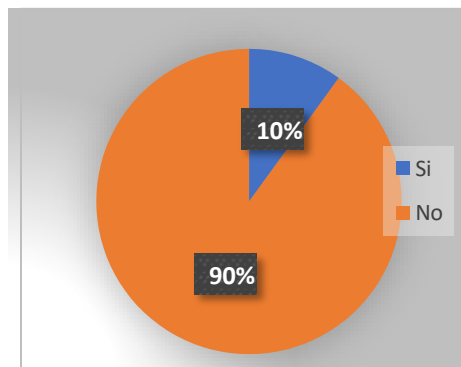
Pregunta 1. Área comercial



Nota: Elaboración propia

Figura 9

Pregunta 1. Área devoluciones



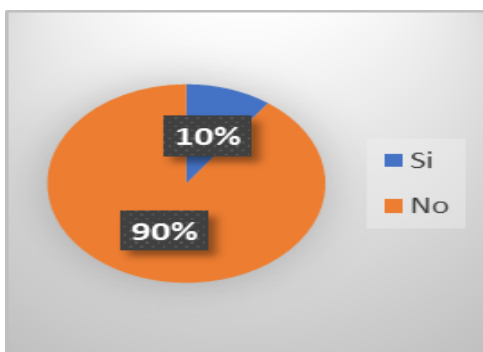
Nota: Elaboración propia

La encuesta fue aplicada a las áreas de comercial y devoluciones para encontrar los focos de atención al procedimiento y a personal tanto nuevo como antiguo.

2. ¿Sabe usted cual es el valor del flete por devolución?

Figura 10.

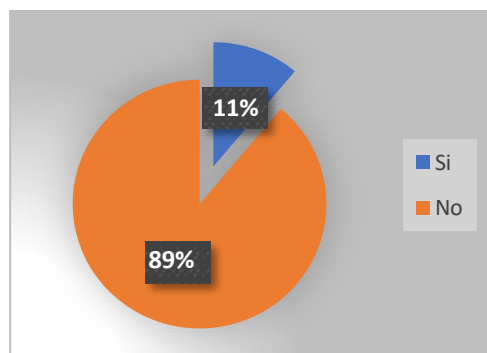
Pregunta 2 Área comercial



Nota: Elaboración propia

Figura 11.

Pregunta 2. Área devoluciones



Nota. Elaboración propia

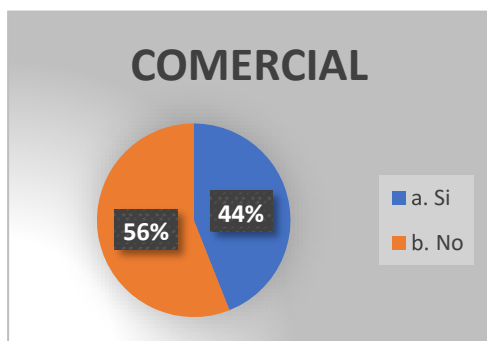
Se puede evidenciar que al interior de la de la organización no se cuenta con tarifas de transporte

para los retornos de las devoluciones y que a su vez las personas encuestadas no saben en qué sistema de información pueden consultar para obtener la información.

3. ¿Sabe usted cada devolución como afecta le nivel del servicio de Ransa y del Cliente?

Figura 12.

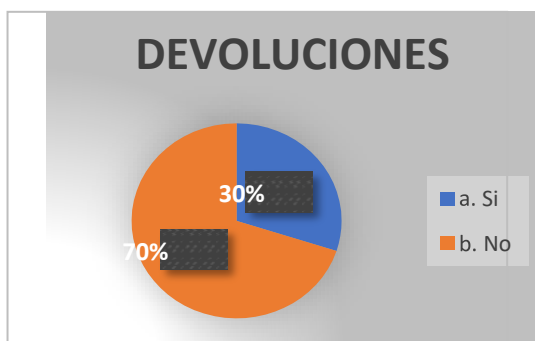
Pregunta 3 Área Comercial



Nota: Elaboración propia

Figura 13.

Pregunta 3. Área devoluciones

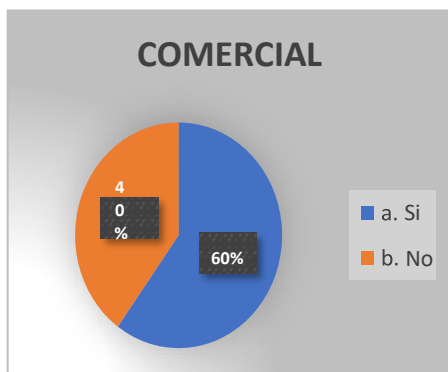


Nota: Elaboración propia

4. ¿Los clientes tienen la información clara sobre el proceso de devoluciones y si aplica redespachos o cobro del flete?

Figura 14.

Pregunta 4 Área comercial



Nota: Elaboración propia

Figura 15.

Pregunta 4 Área devolución.



Nota: Elaboración propia.

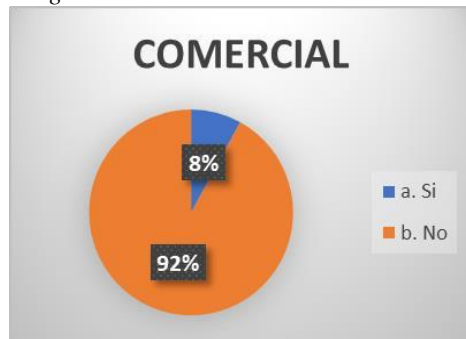
La encuesta nos permite ratificar que la organización no tiene definido las causales que generan

un redespacho, las diferentes áreas confirman que los clientes no cuentan con información clara y esto es precisamente porque desde la venta en la promesa de servicio no se tiene estandarizado el manejo de las devoluciones.

5. ¿Sabe en dónde encontrar el recibo de una devolución?

Figura 16.

Pregunta 5 Área comercial



Nota: Elaboración propia

Figura 17.

Pregunta 5 Área devoluciones



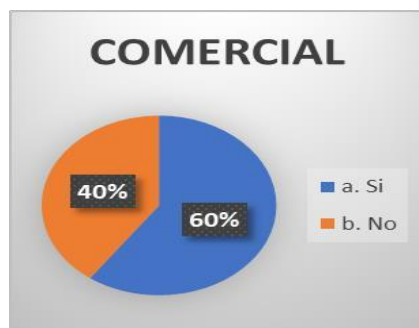
Nota: Elaboración propia

Ransa cuenta con un sistema de información el cual permite a los clientes conocer sobre el estado de entrega de cada una de las facturas, sin embargo cuando se presentan novedades en ruta que generan una devolución, el cliente recibe notificación de la novedad tiempo después.

6. ¿Sabe que documentos se generan en el proceso de devolución y como se realiza el proceso de recibo de una devolución?

Figura 18.

Pregunta 6. Área comercial



Nota: Elaboración propia

Figura 19

Pregunta 6. Área devoluciones



Nota: Elaboración propia

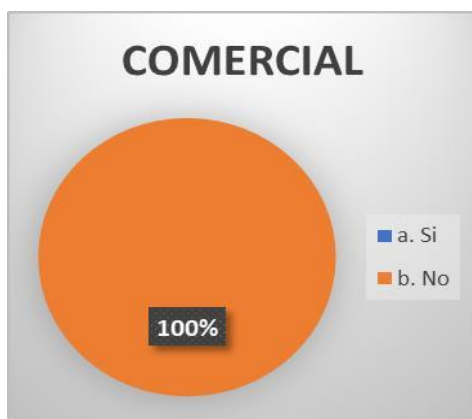
Los documentos son de conocimiento de la organización, sin embargo no hay claridad por parte

del área comercial de donde conseguirlos y como encontrar la trazabilidad para respuesta oportuna al cliente. En la actualidad la consulta se hace por correo y no en la plataforma para que sea de fácil acceso al área comercial.

7. ¿Sabe usted en que sistemas de información se deja registro del ingreso de una devolución?

Figura 20.

Pregunta 7. Área comercial



Nota. Elaboración propia

Figura 21

Pregunta 7. Área devoluciones



Nota: Elaboración propia.

Los resultados indican que el área comercial desconoce el sistema de información donde se registra el ingreso o se deja la evidencia de la devolución generada. Por lo tanto, parte del comercial en el momento de la negociación dejar claro cómo encontrar la trazabilidad y como será informada dicha novedad.

Una vez más se deja en evidencia que la organización carece del proceso formal de gestión de devoluciones, lo que impide el mejoramiento del servicio y por ende frecuentes cobros de los clientes.

8. ¿Sabe usted que hace la competencia en el proceso de devolución?

Figura 22.

Pregunta 8. Área comercial



Nota: Elaboración propia

Figura 23.

Pregunta 8. Área devoluciones



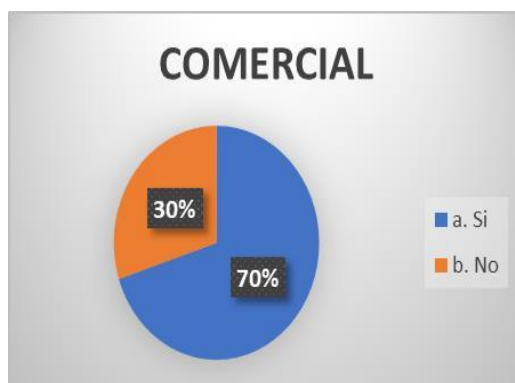
Nota: Elaboración propia.

RANSA creció con las necesidades de distribución de los clientes dejando de lado el impacto en sus procesos de logística inversa en gestión de devoluciones. Las gráficas muestran la oportunidad.

9. ¿Sabe usted identificar cuando el proceso de devoluciones no está funcionando?

Figura 24.

Pregunta 9. Área comercial



Nota: Elaboración propia

Figura 25

Pregunta 9. Área devoluciones



Nota: Elaboración propia.

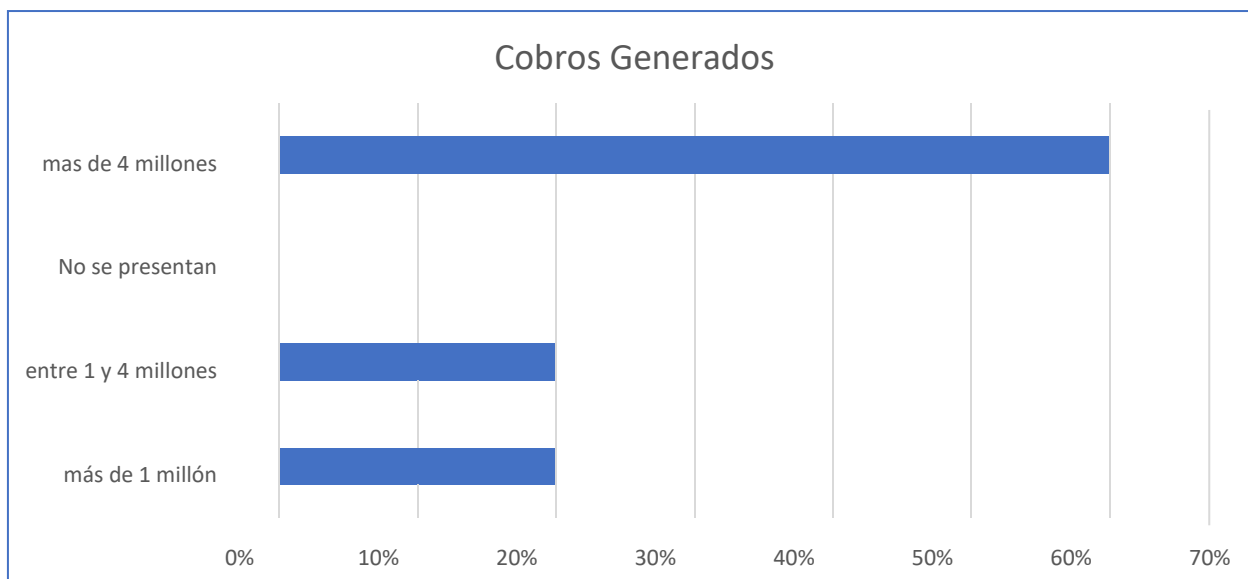
Complementando un poco la respuesta, indican los encuestados que el proceso no está

funcionando cuando los clientes radican facturas por entregas no realizadas, y al validar la trazabilidad son devoluciones.

10. ¿Cuánto es el cobro mensual a la organización por no gestionar correctamente las devoluciones?

Figura 26.

Valor de los cobros generados



Nota: Elaboración propia

Las respuestas de los funcionarios dejan en evidencia que hay conocimiento acerca de los cobros, sin embargo, no se realiza gestión para la disminución de los mismos.

Los resultados nos dan los argumentos necesarios para diseñar el proceso y procedimiento de gestión de devoluciones, teniendo en cuenta las causas encontradas en el diagnóstico.

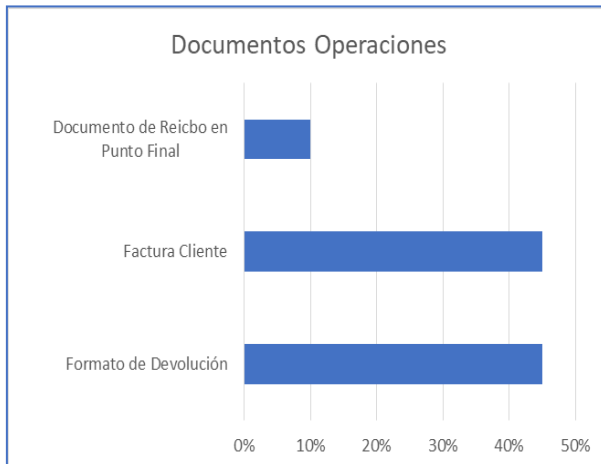
En la encuesta se planteó una segunda parte con un número de preguntas abiertas que en contextos exploratorios son más adecuadas según Grasso (2006) el cual nos llevará a la construcción de una matriz de resultados.

A la primera pregunta abierta en las diferentes áreas encuestadas se obtiene:

1. ¿Qué documentos se generan cuando se presenta una devolución en una entrega?

Figura 27.

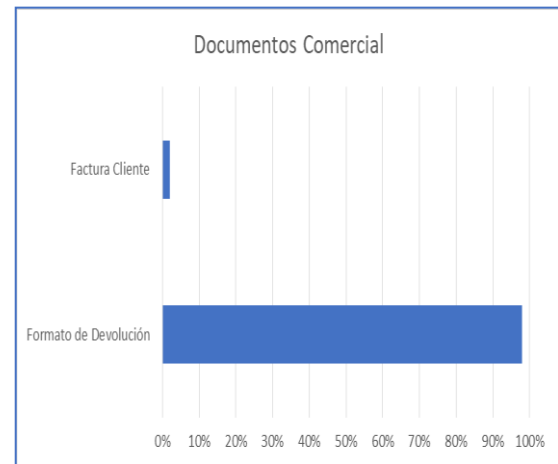
Documentos operaciones



Nota: Elaboración propia

Figura 28

Documentos comerciales



Nota: Elaboración propia

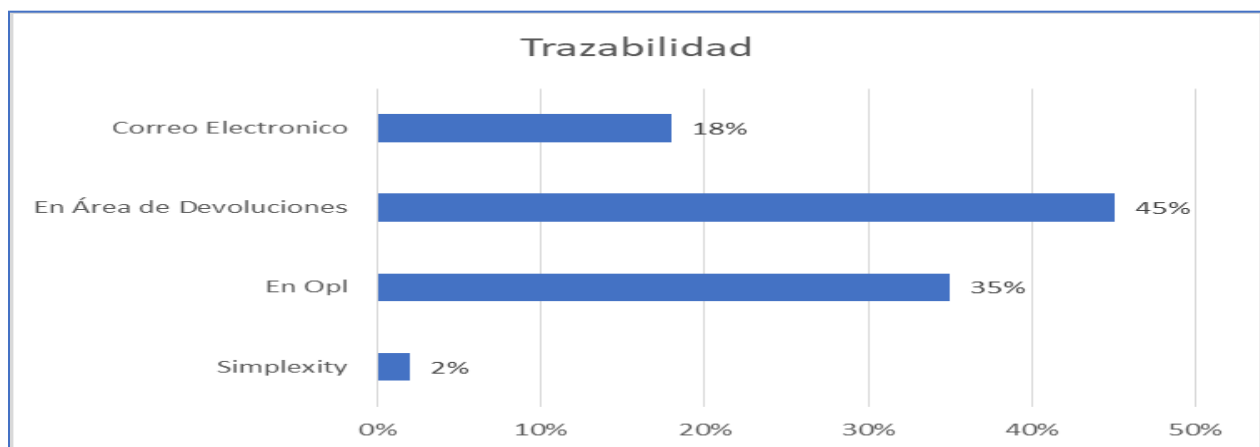
2. ¿Qué sistemas de información apoyan el proceso de devoluciones?

La respuesta a esta pregunta en las dos áreas involucradas directamente fue ninguna, por lo que la trazabilidad de cualquier devolución se hace de manera manual.

3. ¿Dónde queda la trazabilidad de la devolución?

Figura 29.

Trazabilidad comercial

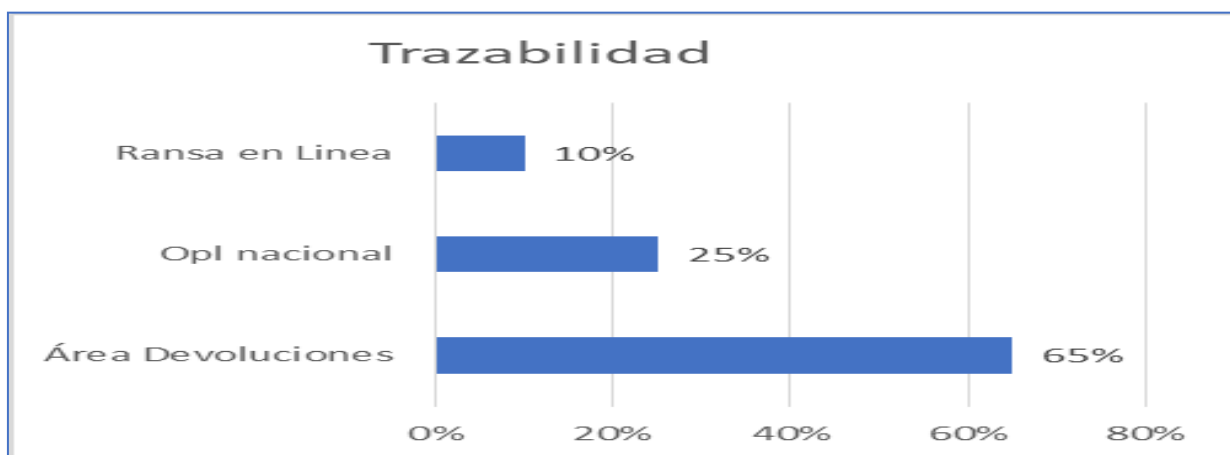


Nota: Elaboración propia

Al interior del área comercial no hay la claridad suficiente sobre donde se puede consultar la trazabilidad de una devolución presentada durante una entrega.

Figura 30.

Trazabilidad operaciones



Nota: Elaboración propia

Los funcionarios que hacen parte del equipo de operaciones (área de devoluciones, equipo de recibo, equipo de operaciones) responden de manera diferente sobre dónde encontrar la trazabilidad de una devolución.

Para el mejoramiento de un proceso resulta esencial caracterizar y clasificar las actividades para mejorar los resultados de dicho proceso, Teniendo en cuenta lo anterior el autor define el siguiente Macro proceso para las devoluciones enmarcado en una caracterización

Entendiendo esta como la hoja de vida de un proceso el cual describe de manera específica el objetivo y alcance del proceso, así como los elementos de entrada (suministrados por unos proveedores), actividades de transformación de acuerdo al ciclo PHVA y salidas hacia los clientes o usuarios (Amado-Camacho, 2019, p. 4).

El conjunto de actividades descritas en la matriz interactúa entre sí y generan valor, se denomina proceso, cuyo objetivo no es más que esperar que durante el suceso siempre se esperen los mismos resultados. En la Tabla 6 Caracterización "Proceso de devoluciones Ransa" se puede observar los

tres grandes responsables y quienes participan activamente en el desarrollo del mismo.

Tabla 6.

Caracterización Proceso devoluciones RANSA

	CARACTERIZACION PROCESO DE DEVOLUCIONES		Codigo:
			Fecha de Vigencia:
			Versión:
			Pag.
PROCESO	Gestión de Devoluciones	TIPO DE PROCESO	De apoyo
RESPONSABLE	Jefe de Consolidación	AREAS	Comercial, operación logística, consolidación, servicio al cliente, transporte.
OBJETIVO DEL PROCESO	Controlar el proceso de Gestión devoluciones en Ransa CARGO, con el fin de brindar la trazabilidad a las devoluciones generadas en proceso de distribución a nivel nacional, gestionando e informando de manera oportuna a los clientes sobre la devoluciones y cumplir con los niveles de servicio acordado con los clientes.		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE	SISTEMAS DE INFORMACION
PLANEAR					
TRANSPORTADORES/ SERVICIO AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> * Facturas de Cliente RANSA. * Documentos de recibo de punto de entrega. (cadenas, restaurantes, hoteles, casinos, supermercado). * Planillas de CARGUE * Ruta cargada en aplicativo Movil 	<ul style="list-style-type: none"> *Reportar lo novedad en Ransa en línea, de acuerdo a las causales definidas al nivel de servicio. * Entregar la devolución con la respectiva documentación, determinando si es devolución parcial o total 	<ul style="list-style-type: none"> * Correo informativo al área de servicio al cliente, para realizar la respectiva gestión en caso de ser causa de cliente. * Correo automático al cliente con la notificación de kilos recibidos en Cedis, causal de la novedad. * Remesa pendiente por facturar el servicio de transporte. * informe por cliente sobre los kilos en devolución, facturas afectadas y flete por devolución. 	<ul style="list-style-type: none"> *Cliente * Servicio al cliente *Area devolución y generación de Nota de devolución. 	* Ransa en Linea
HACER					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE	SISTEMAS DE INFORMACION
AREA DE DEVOLUCIONES	<ul style="list-style-type: none"> * Facturas de Cliente RANSA. * Documentos de recibo de punto de entrega. (cadenas, restaurantes, hoteles, casinos, supermercado). * Planillas de CARGUE * Ruta cargada en aplicativo Movil 	<ul style="list-style-type: none"> *Recibir la devolución y validar la causa asignada por el transportador * Marcar por medio de las Handheld, los kilos recibidos y la ubicación de la devolución en los cuartos Frios, fechas de vencimiento e integro al inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> * Informe en sistema contable por cliente sobre los kilos en devolución, facturas afectadas y flete por devolución * liberar la factura con devolución para que el área de servicio a cliente valide si se debe redempachar o cual es paso a seguir. 	<ul style="list-style-type: none"> *Cliente * Servicio al cliente *Are de FACTURACION 	* Ransa en Linea/ SAP sistema contable.

VERIFICAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE	INFORMACION
SERVICIO AL CLIENTE	* Facturas de Cliente RANSA. * Informes de Ransa en línea (nivel de servicio).	* Validar con el cliente si se hará reprogramación , para que el área logística pueda enrutar nuevamente la entrega.	* Factura de cobro por kilos redespacho o recibidos por devolución atribuible al cliente	*Cliente * Servicio al cliente Área de FACTURACION	* Ransa en Línea/ SAP sistema contable.
ACTUAR					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	SALIDA	CLIENTE	INFORMACION
AREA DE DEVOLUCIONES	* Facturas de Cliente RANSA. * Ruta cargada en aplicativo Móvil * Informes de Ransa en línea (nivel de servicio)	* Analizar con el cliente la ponderación de las causales . * Generar informes de alerta sobre devoluciones integradas sin cierre después de 4 días	* Nivel de SERVICIO * Indemnización a terceros (cobros de cliente)	*Cliente Final * Servicio al cliente *Are de Comercial	* Ransa en Línea/ SAP sistema contable.
INDICADORES PROCESO DE DEVOLUCIÓN					
ROTACION DE INVENTARIOS DE DEVOLUCIONES	SINIESTRALIDAD		NIVEL DE SERVICIO	Quejas y Reclamos	
Unidades en la Bodega de devoluciones/ total unidades devueltas - 1*100	Indemnización a terceros por devoluciones/Total Indemnización a terceros Ransa CARGO		Numero de Entregas con novedad por devolución/ total entregas	Número de quejas por devoluciones/ total entregas	
Meta: 70% Actualidad No se mide	Meta: 0,8% sobre ventas Actual:230 millones año, se estima una tendencia a 0, actualidad 230/16.000, 1,4%		Mes: 95% Actualidad :94% promedio 1%* 601.000 entregas Año. Es decir 501, entregas mes	Meta : 1 queja por cada 6000 entregas. Actualidad: 148 quejas año /601.000 entregas año. 0,02%	

Nota: Elaboración del Autor

En el proceso se hace alusión al sistema información Ransa en línea /el cual tiene una funcionalidad básica, que no permite identificar la nota devolución generada por el área de devoluciones durante el proceso; por lo que una parte del plan de mejoramiento adicional a la estandarización del proceso y el procedimiento será encontrar en Ransa la nota generada sistematizando el proceso, entendiendo que “La sistematización del proceso mejora los tiempos de operación, elimina tiempos muertos y duplicidad de actividades, disminuye errores, y permite evaluar procesos y mejorarlos” (López, 2015, p. 72), tener en cuenta que todos los cambios propuestos para el mejoramiento del proceso deberán ser divulgados al interior de la organización con calidad como líder de cambios. Lo que se busca con la actualización de la herramienta es facilitar el acceso a la información al interior de la organización, simplificar el control documental de la nota de devolución.

En el desarrollo de este plan de mejoramiento se presentará el procedimiento para el proceso de devoluciones el cual será entregado al área de calidad para el sistema de gestión.

Tabla 7.*Matriz plan de mejoramiento*

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR/SEGUIMIENTO	RESPONSABLE	DOCUMENTO
Proceso devoluciones	*Caracterización para incluir en el sistema de Gestión de calidad de Ransa*	Nivel de Servicio	Calidad/Consolidación	Pág 24
	* Indicadores Operacionales del Proceso	disminución de valor de la cuenta Indemnización a terceros, Estado de Resultados	Calidad/Consolidación	Pág 34
Uso de herramientas tecnológicas para el proceso de devoluciones	* Recibo de Devoluciones con HANDHELD	Numero de devoluciones Ingresadas al Inventario	Auxiliares de Consolidación	Pág 53
Actualización sistema de Información con módulo de Devoluciones	Módulo de devolución en Ransa en línea y aplicación móvil	Novedades reportadas por transportadores en la aplicación móvil	TI, consolidación y transportadores	Pág 53
Mejoramiento en la calidad de la información y trazabilidad	* Ingreso al inventario al generar la Devolución, por medio de la Handheld		Consolidación	Pág 34
	* Identificando Causal de la devolución desde su origen	Nivel de Servicio	Consolidación	Pág 34
	* Facturación de Kilos devueltos atribuibles al cliente	Facturación Mensual de Kilos en Devolución	Facturación / Auxiliares de Consolidación	Pág 34
Procedimiento DEVOLUCIONES	*Divulgación a nivel nacional, a todos los integrantes de la cadena	El procedimiento deberá ser divulgado de acuerdo a cronograma	Calidad/Consolidación	Pág 38
	* Capacitación a NIVEL nacional		Calidad/Consolidación	Pág 38
Fidelización de Proveedores	* Incentivo económico Diario de acuerdo a cumplimiento de Indicadores	Costo de transporte Mensual	Coordinador de transporte	Pág 39
Fuente: Fuente. Mejora en la Estructura Organizacional	*Identificando la necesidad de un Área de servicio al cliente unificado por servicio	Número de quejas y reclamos a tiempo	Calidad/Consolidación	Pág 41

Nota: Elaboración propia

3.2.2 Estrategias de distribución

Las estrategias de servicio conforman un referencial de gran importancia en la planificación empresarial, para que las organizaciones se mantengan en la dinámica estratégica, en consonancia con los nuevos retos a los que las tecnologías y la propia globalización conllevan (González y Atencio, 2010, p.140).

Al ser el objetivo de estudio un servicio se requiere un alto grado de interacción con los clientes, por lo que Ransa Cargo tiene como objetivo estratégico satisfacer al cliente y mejorar los procesos internos, donde el proceso de devoluciones cobra importancia en este documento cuyo procedimiento no se ha formalizado en las ofertas comerciales y al interior de la organización.

Es por esto que de cara al servicio se busca crear una relación directa con los clientes en donde el procedimiento tiene un desarrollo tecnológico que permitirá visualizar en tiempo real el estado de la entrega con su respectiva devolución, creando una estrategia diferenciadora en el servicio dado que la logística de devolución con temperatura controlada es Ransa el único operador logístico que presta el servicio con cobro por kilo en el transporte, y el cliente puede percibir que es un servicio único, sin embargo se plantea el uso de del desarrollo tecnológico para completar los atributos del servicio y poder dar una extensa red al servicio.

3.2.3 Estrategias de precio

El transporte de carga en Colombia en su dinámica de la libertad vigilada, durante el último siglo ha desarrollado con el Ministerio de transporte las diferentes normatividades para regular el sector y hacerlo competitivo, sin embargo, para el caso del servicio de transporte de logística inversa recogiendo la devolución en el punto de entrega final hasta el Centro de distribución de última milla y por tratarse de un servicio urbano el cual se rige por oferta y demanda la definición se realiza de acuerdo a cada compañía.

“En la transportación, la tarifa reducida que corresponde a los tamaños más grandes de envíos anima a los gerentes a embarcar en grandes cantidades, consolidar pequeños envíos en otros

grandes es la principal manera de alcanzar unos costos menores en el transporte por unidad peso” (Ballou, 2004, p. 252).

Se plantea realizar el cobro correspondiente a la movilización de la carga en devoluciones por un valor de 240 pesos kilo, dado que es la tarifa standard de Ransa para los diferentes clientes en el transporte de distribución urbana.

Los indicadores económicos con los que generalmente se negocia el sector están definidos con la inflación o el ICTC, entendiendo que:

Es un indicador que permite medir la variación promedio de los precios de una canasta representativa de los bienes y los servicios requeridos para garantizar la movilización de un vehículo prestador del servicio del transporte de carga por carretera en el país (DANE, 2020, p.1).

Para la proyección del precio por kilo transportado en los próximos cinco años se tendrá en como referencia la Inflación de 3,39% (Valora Analitik, 2020).

Tabla 8.

Precios

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio	\$ 240	\$ 248	\$ 257	\$ 265	\$ 274

Nota : Elaboración propia

3.2.4 Estrategias de promoción

La prestación de un servicio es, además de ser una actividad económica un sistema de relaciones sociales y cada vez que emerge en el mercado un servicio nuevo aparece en la historia una nueva forma de estructurar relaciones interindividuales dentro de la sociedad. El servicio nuevo es una innovación a la vez tecnológica y social (Larrea, 1991, p. 41).

Siendo la gestión de devolución un nuevo servicio al interior, con desarrollo tecnológico, se utilizarán las siguientes estrategias de promoción:

- **Cientes Oro:** En el mismo sentido en que Ransa tiene clasificados sus clientes, se propone que para los clientes oro, cuya facturación hace parte del Pareto, se propone acompañamiento completo por parte del área comercial para la explicación del nuevo proceso de la gestión de devolución y los futuros cobros que este generará.
- **Cientes nuevos:** Se propone a través de videos, llamadas telefónicas y en las ofertas comerciales por parte del área comercial la explicación a detalle el nuevo proceso.

Para dar cubrimiento geográfico y total a los clientes, se propone realizar campañas de Mailyng, con el fin de comunicar los detalles el nuevo servicio y su respectivo valor agregado.

3.2.5 Estrategias de comunicación

Adicional a lo descrito en el punto anterior es necesario realizar campañas de expectativa al interior de las áreas de operaciones para dar a conocer el nuevo proceso:

Se planten jornadas de capacitación a nivel nacional con los equipos de operación tanto de paquetero nacional, y coordinadores de inventarios quienes recibirán el producto y tendrán que realizar la gestión del ingreso del producto al WMS para realizar el cobro por los kilos devueltos.

La capacitación del equipo a nivel nacional tiene el siguiente presupuesto:

Tabla 9.

Presupuesto de promoción

Regional	Tiquetes	Hospedaje y Alimentación	Transportes	Total
Barranquilla	\$ 550.000	\$ 360.000	\$ 150.000	\$ 3.380.000
Cali	\$ 650.000	\$ 360.000	\$ 150.000	
Medellín	\$ 650.000	\$ 360.000	\$ 150.000	
Total	\$ 1.850.000	\$ 1.080.000	\$ 450.000	

Nota: Elaboración propia

3.2.6 Estrategias de servicios

Ransa tiene un sistema de información llamado Ransa en línea, el cual genera indicadores de gestión que permiten conocer el detalle de la facturación del nuevo servicio y con la implementación del nuevo proceso sistematizado se tendrá la trazabilidad en línea de la gestión de cada devolución.

El sistema permite al cliente ingresar con usuario y contraseña, para validar estado de sus entregas, su vez podrá visualizar el estado de la devolución en caso de presentarse, esto dará garantía del servicio cobrado por devoluciones y la gestión que se realizará posterior a la novedad. Adicional el equipo de servicio al cliente seguiría estando disponible para atender de forma más cercana al cliente.

En comparación con los competidores más fuertes, el servicio postventa en devolución es a través de correo electrónico y con la atención telefónico de servicio al cliente.

3.2.7 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Tabla 10.

Presupuesto de mezcla

Presupuesto	Descripción	Costo
Producto	*Cambio de procedimiento en los sistemas de gestión, incluye una persona de Calidad durante dos meses actualizando el sistema de Gestión y realizando divulgación al interior de la Compañía.	\$ 7.832.000
Precio	* Dado que el Precio que se transmitirá al cliente es el mismo que el de distribución, esta estrategia no tiene un costo asociado.	
Promoción	* Capacitaciones a nivel Nacional al equipo operativo.	\$ 3.380.000
TOTAL		\$ 11.212.000

Nota: Elaboración propia

3.2.8 Estrategias de aprovisionamiento

Ransa Cargo al ser un operador que cuenta con proveedores para prestar sus servicios de transporte, se enfrenta en este proyecto al desafío de cambio de cultura si quiere mantener la generación de valor al proceso de devoluciones.

Como lo dice Drucker “no hay mayor potencial en los negocios para beneficiarse de la interdependencia entre las empresas y los proveedores. Esta es la frontera más grande para donde todavía se puede desarrollar ventajas competitivas y todavía no han sido aprovechadas” (1954, p. 220), es por eso que dentro de la estrategia que se plantea debemos cambiar el proceso con los proveedores con una estrategia diferente que permita la Ransa cargo adquirir ventajas competitivas con el mismo proveedor.

“Establecer metas para mejorar, crear incentivos e invertir en el desarrollo de un proveedor, todo juega en la búsqueda del equilibrio” (Lasater, 2004, p.39) es por lo dicho anteriormente que se planteas las siguientes estrategias:

- a) Mejorar el nivel de servicio por proveedor al 98%, información que saldrá que Ransa en línea donde en la actualidad se puede validar dicha información.
- b) Los proveedores de transporte que cumplan esta meta tendrán un reconocimiento adicional en términos de Flete de 5.000 pesos día, utilizando la herramienta en sus celulares para diligenciar la información en tiempo real, estimando 20 días hábiles por mes.
- c) Los proveedores interesados en mejorar en herramientas tecnológicas para el cumplimiento pueden acceder a la bolsa de negociación de RANSA para adquirir aparatos tecnológicos a un menor precio que el mercado, el ahorro para ellos significa el 50% de los equipos tecnológicos.

De esta manera se busca crear una relación de fidelización de los proveedores de transporte a largo plazo y nos ayuden a generar información en tiempo real y con mejores indicadores de nivel de servicio hacia los clientes, transformándose en una ventaja competitiva.

Tabla 11.*Estrategias de aprovisionamiento*

Regional	Vehículos	Costo Mes	Costo Año
Bogotá	70	\$ 9.100.000	\$ 109.200.000
Cali	17	\$ 2.210.000	\$ 26.520.000
Barranquilla	25	\$ 3.250.000	\$ 39.000.000
Medellín	25	\$ 3.250.000	\$ 39.000.000
Total	137	\$ 17.810.000	\$ 213.720.000

Nota: Elaboración propia

3.3 Proyecciones de ventas

3.3.1 Proyección de ventas y políticas de cartera

Teniendo en cuenta que el plan de mejoramiento está enfocado en la gestión de devoluciones de Ransa cargo en el servicio de transporte consolidado tanto nacional como local, se procede analizar el nivel de servicio de la compañía en el año 2019 en donde encontraremos el porcentaje de devoluciones representados en kilos movilizados, con los cuales proyectaremos los ingresos por este servicio. Adicionalmente entendiendo que el hecho de estandarizar y mejorar el proceso de la gestión de devoluciones, con el desarrollo tecnológico permitirá dar información en línea a los clientes sobre las novedades y de esta manera se disminuirán los cobros de novedades no informadas a tiempo. Con lo descrito anteriormente tendremos dos fuentes de Ingresos por la estandarización y formalización del proceso de devoluciones.

- Nivel de servicio Ransa Cargo consolidación nacional y urbana.

Tabla 12.*Indicador nivel de servicio Ransa consolidación*

		COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR												
INDICACION DE MEDIDA	REPORTE	PERIODO AÑO	PERIODO											
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Nov	Diciembre
Nivel de servicio	Ventas en MILLONES	2019	616	567	648	701	703	686	768	819	775	829	850	929
	No. Quejas		3	5	8	4	17	7	21	5	10	17	25	26
	NIVEL DE SERVICIO		95%	93%	95%	94%	98%	96%	97%	95%	94%	92%	92%	90%
	Número de Entrega		53.430	41.100	42.744	56.992	42.120	39.182	51.375	53.430	51.375	54.360	56.720	58.770

Nota: Indicador de Nivel de servicio Ransa 2019, Sistema de Gestión de Calidad

La Tabla 12. Indicador de servicio de Ransa nos describe el compartimiento del 2019 sobre el nivel de servicio de la consolidación medido de la siguiente manera: Numero de entregas Realizadas/ Numero de entregas programadas, donde las entregas no realizadas son agrupadas con las siguientes causales:

Tabla 13.

Causales de devolución

CLIENTE
Código de Barr
Faltante en caja sellada
Fecha de vencimiento
Mercancía no solicitada
Problema Orden de Compra
Sobre Stock
Averías
Error de alistamiento
Mercadeo
Problema de etiqueta
Novedades en punto de entrega
Novedades de factura

Nota: Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestra la cantidad de Kilos por las novedades presentadas durante el proceso, la entrega, esto lo multiplicamos por el precio definido para obtener el ingreso estimado para tener la proyección.

Tabla 14.

Proyección de ventas

REPORTE		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep	oct	Nov	Dic
Kilos		40.073	43.155	32.058	51.293	12.636	23.509	23.119	40.073	46.238	65.232	68.064	88.155
FLETE	240	9.617.400	10.357.200	7.693.920	12.310.272	3.032.640	5.642.208	5.548.500	9.617.400	11.097.000	15.655.680	16.335.360	21.157.200

Nota: Sistema de información RANSA en Línea.

El total de ingresos proyectados al año por los cobros del transporte de las devoluciones es **\$128.064.780**, cuyo ingreso es directo en el margen dado que en la actualidad el transportador regresa a legalizar diariamente a los CEDIS sin costo adicional.

Dado el comportamiento que ha tenido la compañía en los últimos años evidenciada en la Figura 31 Estados de Resultados Ransa Cargo cuyo crecimiento del 2017 vs 2018 fue del 20,5%, se proyecta un crecimiento anual de 10% en los ingresos operativos representados en ventas teniendo en cuenta las condiciones de Covid que pueden disminuir el tipo de productos transportados por la compañía y claramente por el cambio en los hábitos de consumo de población en general.

Teniendo en cuenta la tabla 8. Precios y el incremento en ventas de Ransa a continuación se describen los ingresos.

Figura 31.

Estados financieros Ransa cargo



Nota: Emis, Profesional Año Fiscal 2018.

Tabla 15.*Proyección anual*

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Kilos	533.603	586.964	645.660	710.226	781.249
Ingresos por Devolución	\$ 128.064.780	\$ 145.646.794	\$ 165.642.642	\$ 188.383.720	\$ 214.246.921

Nota: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la proyección de los nuevos ingresos por flete en devolución y la venta proyectada se presenta la siguiente información:

Tabla 16.*Proyección de ventas*

<i>COP \$MM - CARGO</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Ventas	51.148	56.263	61.889	68.078	74.886
Ingresos por devoluciones	128	145	165	188	214
Total Ingreso	51.276	56.408	62.054	68.266	75.100

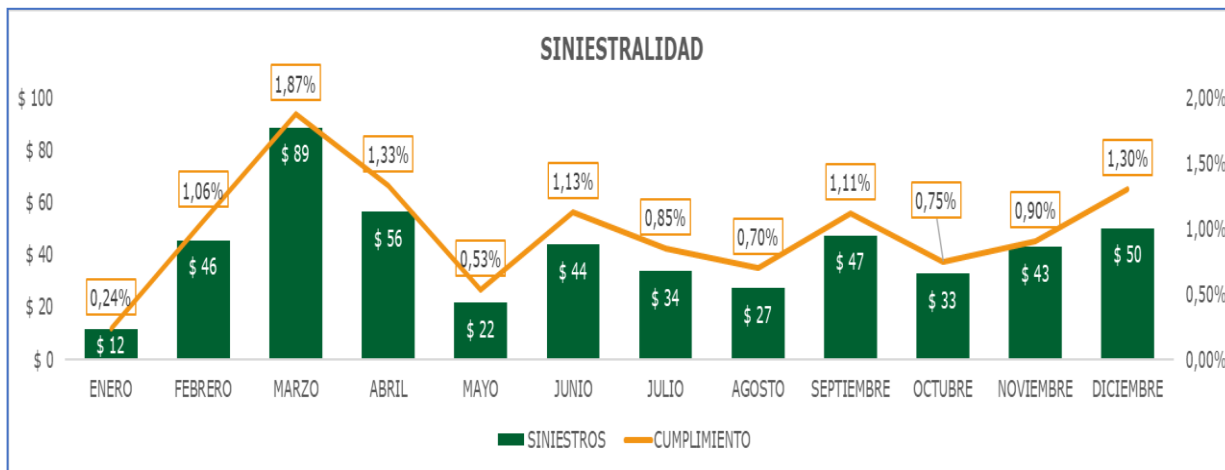
Nota: Elaboración propia

3.3.2 Siniestralidad

Por otro lado, se proyectarán los ingresos que se obtendrán por el hecho estandarizar el proceso de gestión de devoluciones a través de la aplicación y cuya información en línea permitirá al cliente autogestionar sus novedades y hacer mejor control de sus inventarios. El análisis se hará teniendo como antecedentes el Indicador de siniestralidad de Ransa Cargo en el año 2019 (ver Anexo A Ficha técnica Indicador de Siniestralidad Ransa Cargo).

Figura 32.

Siniestralidad 2019 Ransa Cargo

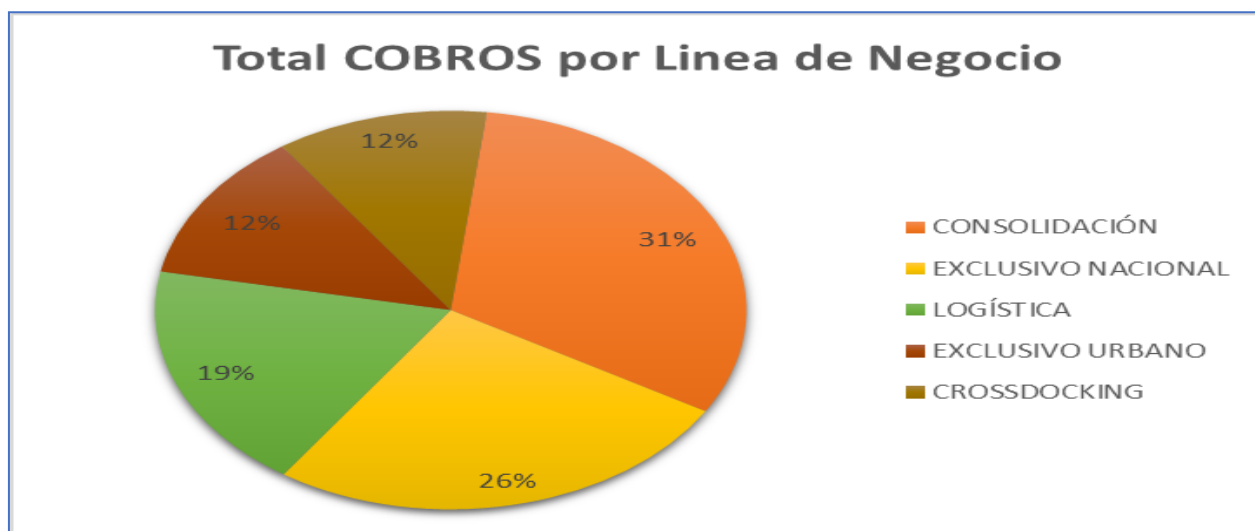


Nota: Indicador de siniestralidad Ransa CARGO 2019, área de Calidad

Validando el detalle de la Ficha técnica del indicador de Siniestralidad para el año 2019, se evidencia nuevamente que el porcentaje de siniestros sobre las ventas está en el 0,98%, con una siniestralidad acumulada de 501 Millones de peso vs una Venta de 51.148 COP en 2019, incumpliendo con la meta del indicador, razón por la que se busca analizar la causa raíz de la siniestralidad presentado la siguiente información:

Figura 33.

Cobros clientes

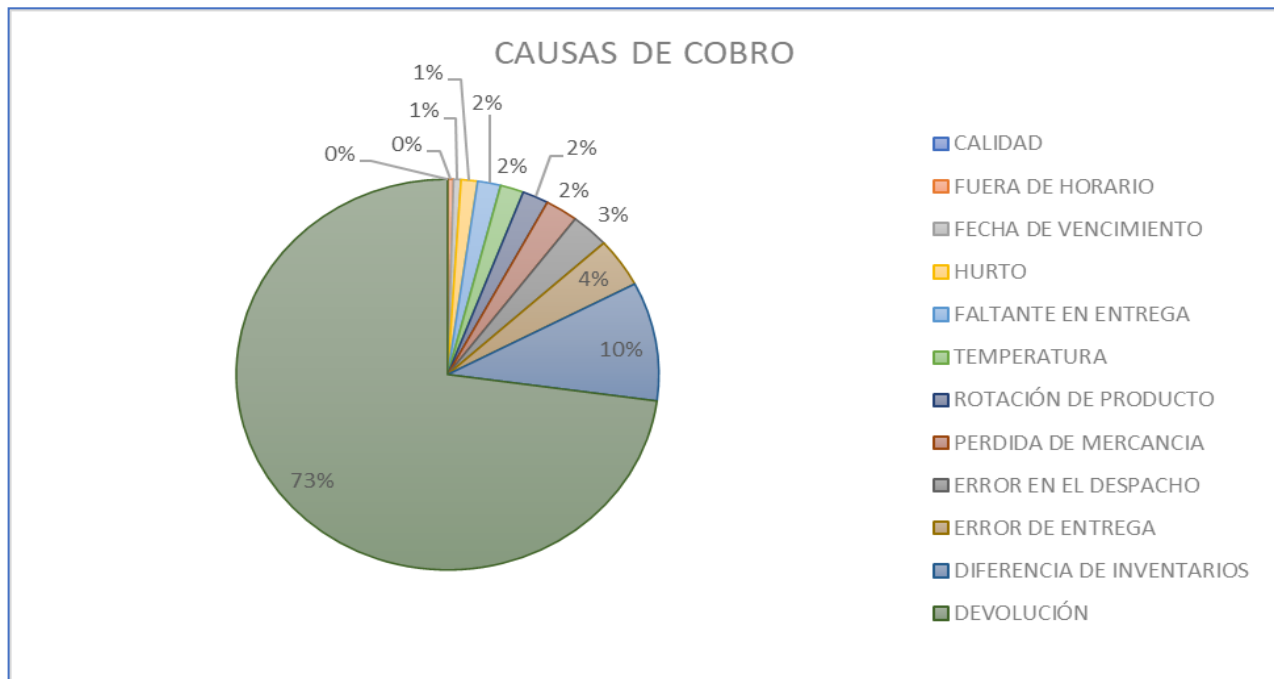


Nota: Elaboración Propia, con datos confidenciales 2019 Ransa Cargo

De acuerdo a la anterior figura se observa que los negocios de logística, consolidación y crosdoccking que son el 63% del gasto total es decir 312.000.000 COP, y a su vez las causas Principales por las que se genera el cobro son las siguientes:

Figura 34.

Causas de cobro



Nota: Elaboración propia con datos confidenciales Ransa Cargo 2019.

El literal de mayor impacto es el tema de la devolución y como se ha descrito durante el proyecto el mejoramiento implica que estos valores tengan una tendencia 0. Es decir que se estima un menor valor de indemnización a terceros a partir de su implementación, Teniendo en cuenta que esto es menor valor del gasto se proyectará reducir los cobros a la compañía de 501.000.000 COP anual a 228.000.000 COP Anuales, el cual se verá en la proyección del PYG directamente en el Gasto Administrativo.

4. Operación

4.1 Fases de la operación

4.1.1 Ficha técnica del producto o servicio

A continuación, en la figura 35 Ficha técnica del mejoramiento del servicio se presentan las características principales del plan de mejoramiento para Ransa Cargo en el proceso de devoluciones.

Figura 35.

Ficha técnica del mejoramiento del servicio



Nota: Elaboración propia

4.1.2 Estado de desarrollo



El desarrollo consiste en entregar a Ransa un plan de mejoramiento en el proceso de logística inversa para la gestión de devoluciones para que la organización sea percibida como de mejor forma por los clientes, se eviten cobros por desinformación o fechas de vencimiento de los alimentos y a su vez pueda mejorar sus resultados financieros. Los procedimientos de devolución en las diferentes empresas son definidos de acuerdo a las necesidades de cada sector y de cada tipo de producto sin embargo Ransa Cargo no tenía dentro de su sistema de gestión el procedimiento de devoluciones a nivel nacional, por lo que se entregará como mejoramiento al proceso de devoluciones.

La compañía actualmente lo que tiene es un formato de devoluciones con el que se recibe cada una de las unidades y cuarto frío donde se almacenan las devoluciones en buen estado, sin cobro alguno, como se puede ver en la siguiente. Formato devolución de Mercancía, luego de esto cuando el cliente pregunta sobre alguna novedad por falta de entrega o notas de descuento aplicadas a los clientes, se valida si la devolución se encuentra en dicho cuarto para ser retornada al cliente. En caso de no encontrarse en buen estado o de no encontrarse el cliente procede al cobro del producto.

Figura 36.

Formato devolución

¿Qué tipos de devoluciones fueron observadas?

DESCRIPCIÓN O CÓDIGO DEL PRODUCTO	CANTIDAD		CAUSAL DE DEVOLUCIÓN	ESTADO DEL PRODUCTO		
	CAJAS	KGs		ENTREGA	RECEPCIÓN	DEVOLUCIÓN AL CLIENTE
6663 Mostaza el Colcal	1	caja	Caja con producto averiado			X

OBSERVACIONES: Avería en caja sellada

Estado del Producto:
 1. Bueno: Devolución de mercancía por servicio, el producto se encuentra en buen estado.
 2. Averiado: El producto que sufrió algún tipo de avería durante el almacenamiento en Colfrigos o en el transporte.
 3. No Conforme: Corresponde a las devoluciones de producto que se detienen en el punto de venta.

RESPONSABLE DEL RECIBO: *[Firma]* FIRMA DEL TRANSPORTADOR: *[Firma]* RECIBIDO DEL CLIENTE

En este caso el cliente entregó caja sellada y la avería del producto debe ser asumida por el cliente.

Nota: Suministrado por Javier Mantilla Analista Senior de Procesos en Ransa

4.1.3 Descripción del proceso

A continuación, se describe la propuesta de procedimiento de mejoramiento al proceso de devoluciones en Ransa Cargo.


Los procedimientos que se usan dentro de una organización, generalmente son informales y los podemos observar fácilmente a través de costumbres y hábitos de las personas. Los métodos y procedimientos que son escritos, además de asegurar la repetibilidad de un trabajo, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino previamente aprobado. Además, al usarlo continuamente estará capacitado para mejorarlo (Álvarez, 1996, p. 35).

Para el cumplimiento al objetivo de crear un procedimiento al proceso de devoluciones se propone el siguiente (ver figura 37)

Figura 37.

Ficha definición del proceso

DEFINICIÓN DE PROCESO	
Definición de la solicitud	
Identificador	<i>a. PROCESO DE DEVOLUCIONES</i>
LOGÍSTICA INVERSA	
Tipo de Proceso	Prioridad
PROPUESTA	ALTA (x) MEDIA () BAJA ()

Descripción proceso					
<p>Este procedimiento aplica para el flujo de devoluciones a nivel nacional.</p>					
	<p>Registrar novedad en el sistema: Una vez se presenta una novedad de devolución total o parcial en un pedido de entrega, el transportador debe informar al funcionario de servicio al cliente, quien se encargará de informar al cliente para obtener la autorización de devolución. Cuando se obtiene la autorización de devolución, debe cumplir la tarea en Ransa en línea registrando la causal de devolución según corresponda (Cliente/Ransa Cargo). Simultáneamente se debe generar un correo electrónico de alerta direccionado al cliente, con el fin de que esté enterado de la existencia de la novedad, en este momento se genera un primer estado: Devolución Reportada</p> <p><i>El estado de la devolución es “Devolución total o parcial”</i></p>				
Novedades Cliente	Novedades Cargo				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th style="background-color: #4CAF50; color: white;">RANSA CARGO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Averías</td> </tr> <tr> <td>Error de cargue</td> </tr> <tr> <td>Error de entrega</td> </tr> </tbody> </table>	RANSA CARGO	Averías	Error de cargue	Error de entrega
RANSA CARGO					
Averías					
Error de cargue					
Error de entrega					

<table border="1"> <tr> <td style="background-color: #76b82a; color: white; text-align: center;">CLIENTE</td> </tr> <tr> <td>Código de Barras</td> </tr> <tr> <td>Faltante en caja sellada</td> </tr> <tr> <td>Fecha de vencimiento</td> </tr> <tr> <td>Mercancía no solicitada</td> </tr> <tr> <td>Problema Orden de Compra</td> </tr> <tr> <td>Sobre Stock</td> </tr> <tr> <td>Averías</td> </tr> <tr> <td>Error de alistamiento</td> </tr> <tr> <td>Mercadeo</td> </tr> <tr> <td>Problema de etiqueta</td> </tr> <tr> <td>Novedades en punto de entrega</td> </tr> <tr> <td>Novedades de factura</td> </tr> </table>	CLIENTE	Código de Barras	Faltante en caja sellada	Fecha de vencimiento	Mercancía no solicitada	Problema Orden de Compra	Sobre Stock	Averías	Error de alistamiento	Mercadeo	Problema de etiqueta	Novedades en punto de entrega	Novedades de factura	<table border="1"> <tr> <td>Fecha de vencimiento</td> </tr> <tr> <td>Fuera de Horario</td> </tr> <tr> <td>Error de alistamiento</td> </tr> <tr> <td>Faltante en Inventario</td> </tr> <tr> <td>Temperatura</td> </tr> <tr> <td>Problema de etiqueta</td> </tr> </table>	Fecha de vencimiento	Fuera de Horario	Error de alistamiento	Faltante en Inventario	Temperatura	Problema de etiqueta
	CLIENTE																			
	Código de Barras																			
	Faltante en caja sellada																			
	Fecha de vencimiento																			
	Mercancía no solicitada																			
	Problema Orden de Compra																			
	Sobre Stock																			
	Averías																			
	Error de alistamiento																			
	Mercadeo																			
	Problema de etiqueta																			
	Novedades en punto de entrega																			
	Novedades de factura																			
	Fecha de vencimiento																			
Fuera de Horario																				
Error de alistamiento																				
Faltante en Inventario																				
Temperatura																				
Problema de etiqueta																				
<div style="border: 1px solid blue; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;"> Entregar devolución en planta A </div> <p>Entregar devolución en planta A: El transportador debe entregar la devolución en las instalaciones de Ransa Cargo al área de devoluciones, acorde a lo notificado y reportado en el sistema de información. Se genera automáticamente un estado de la devolución: Devolución Recibida en Planta A: Regional (Bogotá – Medellín – Cali – Barranquilla).</p> <p><i>Nota: Las facturas reportadas con devolución total o parcial, deben generar un reporte visible al área de devoluciones, en el módulo de Pc Ransa en en línea.</i></p>																				
<div style="border: 1px solid blue; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;"> Validar número de factura en sistema </div> <p>Validar número de factura en sistema: Al recibir la mercancía, la información correspondiente a la novedad debe ser validada en el sistema, indicando el número de factura a la cual se le genero la devolución. En el</p>																				

caso que no se encuentre el número de factura asociado, el transportador debe dirigirse al área de servicio al cliente y solicitar la información correcta (Identificar número de factura).

Validar reporte
VS físico

Validar reporte vs físico: Cuando se identifique el número de factura y remisión en el sistema, se procede a realizar la validación de lo reportado en la aplicación y lo recibido físicamente.


Registrar la
novedad de
faltante

Registrar la novedad de faltante: Se deben reportar los faltantes en la casilla de observación por medio de la handheld en el sistema.

Generar la nota
de devolución

Generar la nota de devolución: El sistema debe generar un número consecutivo del documento de devolución que corresponde a la factura con novedad total o parcial, para garantizar la trazabilidad del proceso. La nota se debe generar una vez sea firmado digitalmente por el transportador y el Auxiliar de devoluciones.

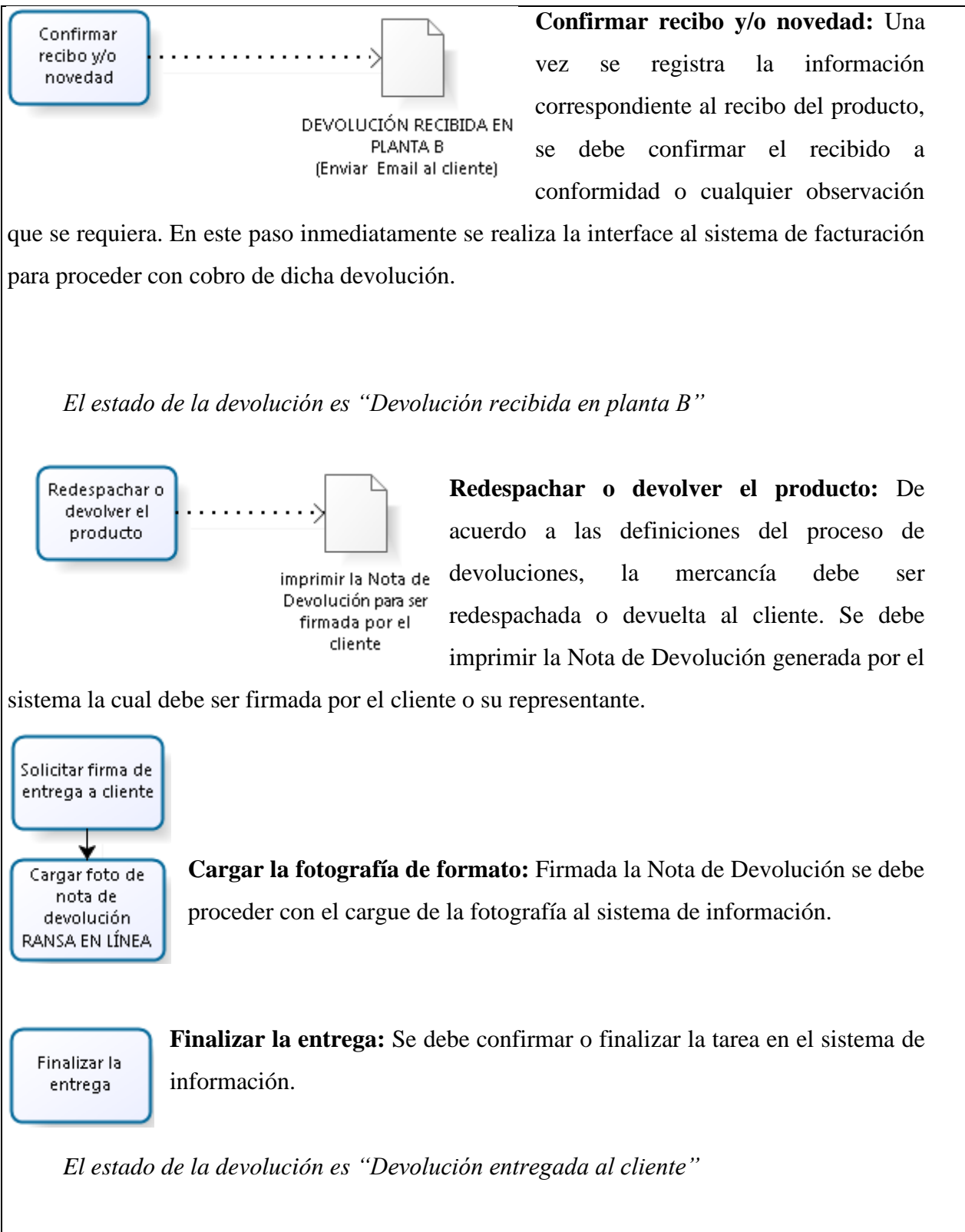
¿Devolución Recibida en Planta B?



¿Devolución Recibida en Planta B? Respuesta: SI
(Cuando en esta planta es donde se va a gestionar la devolución).

¿Devolución Recibida en Planta B? Respuesta: NO

Se genera el estado **Devolución En Tránsito:** Destino de la devolución: (Bogotá – Medellín – Cali – Barranquilla). Se debe iniciar de nuevo el proceso desde Entregar Devolución en Planta A.



Entradas

- Reporte de novedad de Ransa en línea
- Campo Observaciones en Sistema (Registro de novedades)
- Opción de casilla de verificación (Check list) de la recepción de la devolución a través del usuario que va a recibir la devolución usando la Tablet.
- Firma digital del Conductor, Auxiliar de devoluciones.

Salidas



Imprimir Sticker para identificar los productos al momento de recibir la devolución

- Nota de devolución con generación automática de # de consecutivo.
- Opción de imprimir Nota de devolución para que sea firmada por el cliente.
- Alertas al cliente – Estado de la devolución

(Correo electrónico al cliente y copia Auxiliar de Devoluciones)

- Reporte de devolución entregada
- Reporte de tiempos de respuesta entre estados.



Diferentes estados en el proceso Devolución Reportada
 1.Devolución Recibida en Planta A
 2.Devolución en Transito a
 3.Devolución Recibida en Planta B
 4.Devolución entregada al cliente

Validaciones

- **¿Existe factura en el sistema?**

Si la factura/remisión registrada en el formato, corresponde a la reportada con novedad total o parcial en Ransa en línea, se realiza el proceso de recibo de devolución.

Si **NO** se identifica registro de la factura/remisión en Ransa en línea, no es posible realizar el proceso de recibo de devolución. Para ello el transportador deberá dirigirse al área de servicio al cliente y solicitar la información correspondiente a la novedad presentada con la entrega.

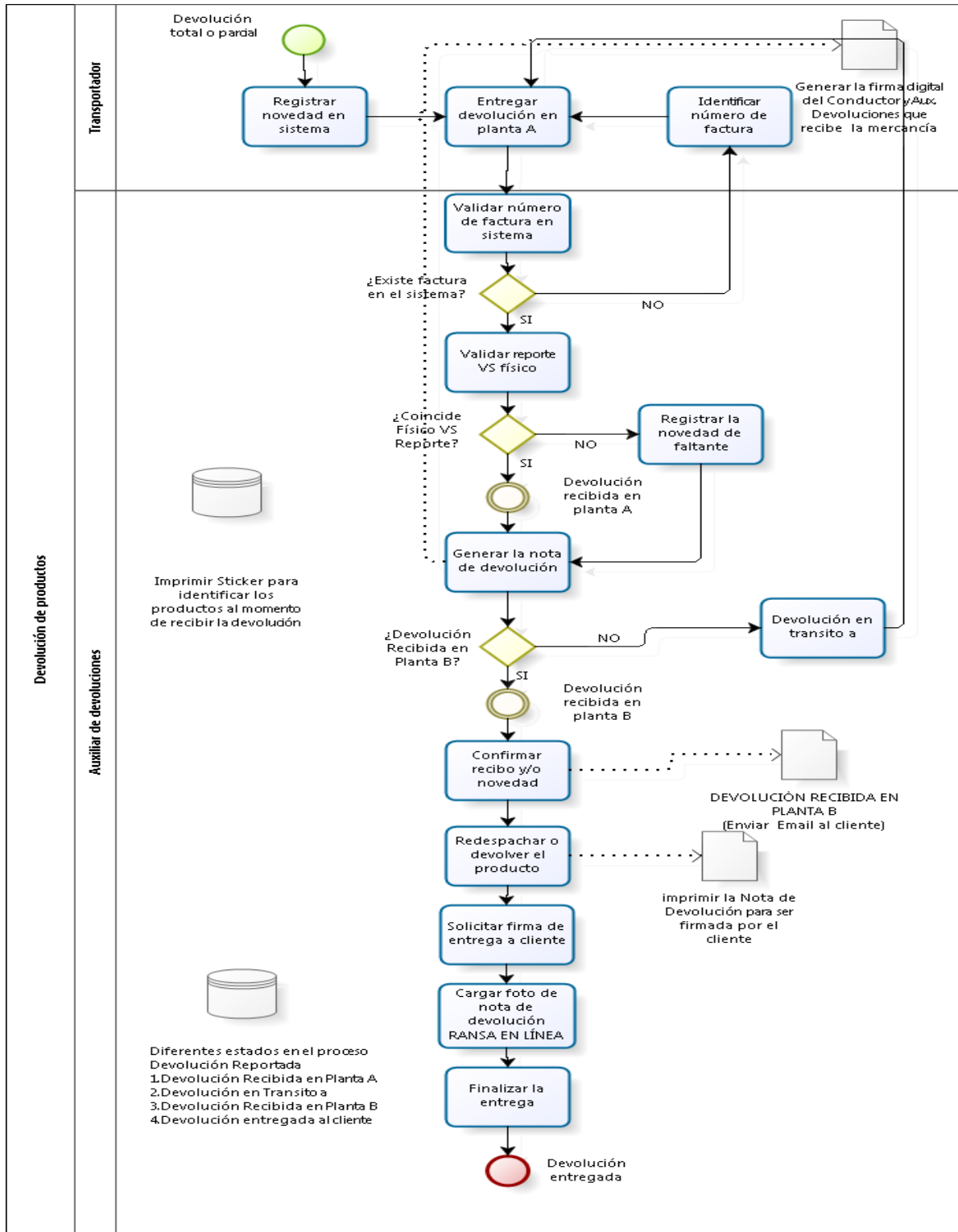
- **¿Coincide Físico vs reporte?**

<p>Si el registro en el sistema y el producto físico coinciden, se realiza el proceso de recibo de devolución.</p> <p>Si se identifica diferencias entre el físico y el registro de la factura/remisión en Ransa en línea, se debe registrar la novedad o dependiendo el caso rechazar la devolución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Devolución recibida en Planta B? <p>Planta A = (Bogotá – Medellín – Cali – Barranquilla)</p> <p>Planta B = Es la planta donde se va a gestionar la devolución.</p>	
Diagrama	
Anexo diagrama de flujo	
Reportes	
<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de tiempos de respuesta entre estados. • Reporte de devoluciones totales o parciales visibles al perfil de devoluciones • Reporte de devoluciones entregadas sobre el total de las reportadas con novedad. Es un nivel de servicio. • Reporte de novedades por transportador 	
Responsables	
Tarea	Responsable
	Área de Devoluciones

Nota. Elaboración propia

Figura 38.

Diagrama de flujo.



Nota: Elaboración propia.

4.1.4 Necesidades y requerimientos

Para la implementación del procedimiento de logística inversa en devoluciones para Ransa se requiere la creación por parte del proveedor de tecnología el módulo de devoluciones tanto para la aplicación móvil como para la visión PC.

- El módulo de devoluciones a desarrollar requiere que se integre con Ransa en línea de tal manera que se pueda mantener informado a los clientes de las novedades que puedan surgir, así como conocer la trazabilidad de cada una de las interacciones que se presenten en el proceso, por tanto, fue suministrado por Ransa un documento de requerimientos al proveedor de tecnología y que fue analizado por el departamento de desarrollo e implementación para la definición del proyecto en cuestión. En el Anexo x se podrá ver la cotización cuyo valor correspondiente es de **\$ 11.709.600 COP Iva incluido**.
- Se requieren 16 equipos tipo Handgeld-Honeywell los cuales serán entregados a los centros de Distribución a los auxiliares del proceso para realizar el recibo de cada devolución y asegurar la marcación en Ransa en línea de los Kilos que generan la base para el cobro de transporte de dicha devolución. El costo en el mercado por unidad esta \$1.800 USD, Incluida la capacitación por parte de Honeywell.
- Se requiere una nueva interfaz entre el sistema Ransa en línea y SAP para que envíe la información de kilos a facturar de acuerdo con lo marcado por el auxiliar de devoluciones. El costo es de \$ 12.000.000 COP.

Tabla 17.

Presupuesto de necesidades

Necesidades	Inversión Inicial
Módulo Ransa en Línea	\$ 11.709.600
Hand Held	\$ 98.550.000
Interfaz Ransa-SAP	\$ 12.000.000
Total Inversiones	\$ 122.259.600

Nota. Autor Flota propia.

4.2 Plan de compras

4.2.1 Consumos por unidad de productos

Entendiendo que es un plan de mejoramiento para un proceso, no se necesita un bien más que los descritos en la Tabla 17. Presupuesto de necesidades.

4.3 Costos de servicios

Para el caso del plan de mejoramiento donde se incluye a los transportadores como aliados estratégicos, es necesario cuantificar el costo durante los cinco próximos años e incluir el beneficio adicional planteado en la tabla 11 Estrategia de Aprovisionamiento con respectiva proyección.

- Costo de transporte proyectado año, teniendo en cuenta IPC de 3,39% como tasa de incremento anual.

Tabla 18.

Costo directo de transporte por aprovisionamiento

Costo Directo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Transporte	\$ 213.720.000	\$ 220.965.108	\$ 228.455.825	\$ 236.200.478	\$ 244.207.674

Nota: Elaboración propia

- Costos indirectos, definidos estarán definidos únicamente por el mantenimiento de plataforma, sin embargo, estos mantenimientos ya hacen parte del costo fijo de Ransa con GITIC proveedor de Ransa en línea.

A continuación, el detalle del total de costos Directos de Ransa Cargo del año 2018, para el cual se planteó el mejoramiento de dicha propuesta.

Tabla 19.*Costos totales directos*

P&G - SERVICIOS DE TRANSPORTE (RANSA CARGO)	TOTAL AÑO	
	REAL 2018	% Ppto
<i>COP \$MM – CARGO</i>		
Total Ventas	51.148	119%
Total Costo Transporte	38.809	123%
Ingresos Operativos	11.647	102%
Margen de Intermediación	23%	86%
Ingresos por Recuperaciones	143	
Pendiente por Facturar		
Total Ingresos	11.790	104%
% Ingresos / Facturación	23%	87%
Costos Directos:		
Costo de Personal	4.918	99%
Costo Variable de Ventas	284	68%

Nota: Área Financiera, Estados de Resultados 2018

Teniendo en cuenta el costo adicional de transporte por aprovisionamiento y los costos totales se realiza la proyección completa teniendo en cuenta IPC de 3,39% como tasa de incremento anual.

Tabla 20.*Proyección de costos directos*

	DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
+	COSTO DE TRANSPORTE	39.023	44.016	48.921	53.583	59.277
+	COSTOS INDIRECTOS	11	12	12	13	13
=	COSTO TOTAL DE TRANSPORTE	39.034	44.027	48.933	53.595	59.290

Nota: Elaboración propia

5. Organización

5.1 Estrategia organizacional

5.1.1 Análisis DOFA

A continuación, se realizará el análisis DOFA del plan de mejoramiento al proceso de devoluciones

Tabla 21.

Fortalezas

FORTALEZAS		
Ítem	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Personal Competente y colaborador	8,00
2	Estandarización de los procesos	8,00
3	Seguimiento al plan operativo	8,00
4	Consolidado de los datos estadísticos	7,00
5	Infraestructura tecnológica	9,00
6	Bienestar en la organización	10,00
7	canales de distribución completos	9,00
8	Mejoramiento de nivel de servicio	9,00
9	Trazabilidad en tiempo real	9,00
10	Mejoramiento de Indicadores Financieros	9,00

Nota: Elaboración propia











Tabla 22.

Oportunidades

OPORTUNIDADES		
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Sistema de información gerencial (Inteligencia de negocios, BSC,	4,00
2	Avances tecnológicos continuos para trazabilidad y cubicaje de mercancía	7,00
3	Alianzas estratégicas con proveedores dada la alta rotación	9,00
4	Credibilidad de los clientes en el sistema de trazabilidad.	7,00
5		0,00
6		0,00
7		0,00
8		0,00
9		0,00
10		0,00











Nota: Elaboración propia

Tabla 23.*Debilidades*

DEBILIDADES		
Ítem	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Falta de un sistema de gestión del conocimiento.	8,00 
2	Falta de un sistema de gestión de la innovación	6,00 
3	Infraestructura física (puestos de trabajo poco adecuado)	8,00 
4	Falta implementación de estrategias comerciales para nuevos ni	2,00 
5	Facturación manual por diferentes sistemas	8,00 
6	Falta de claridad en criterios para la formulación de metas del plan	5,00 
7	Falta de cultura del transportador para usar la aplicación móvil	6,00 
8	Falta de cultura del cliente para gestionar las novedades	7,00 
9	Desconocimiento legal del equipo comercial	7,00 
10		0,00 

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 24.*Amenazas*

AMENAZAS		
Ítem	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Alta velocidad de la competencia en soluciones para los clientes.	6,00 
2	Competitividad con empresas de paquetero, por eficiencia en tarifas	9,00 
3	La legislación colombiana para transporte de alimentos impide la consolidación de carga	8,00 
4	La rotación de transportadores en el sector.	7,00 
5		0,0 
6		0,00 
7		0,00 
8		0,00 
9		0,00 
10		0,00 

Nota: Elaboración Propia.

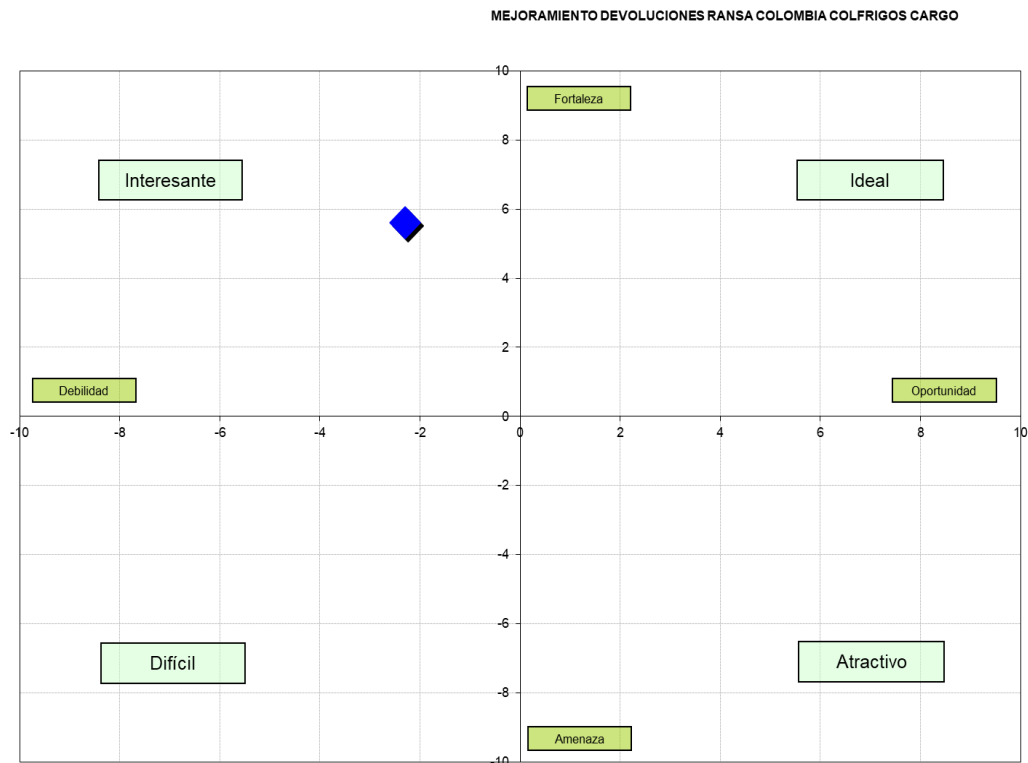
El análisis anterior nos permite medir los impactos o efectos que tiene el nuevo proceso y el

procedimiento de devoluciones en Ransa para considerar los efectos negativos durante la puesta en marcha del proyecto.

Revisando el detalle de cada una de partes del FODA, se analiza un entorno interesante para el desarrollo del plan de mejoramiento y así generar ventaja competitiva para Ransa, como también los temas en los que la compañía deberá convertir en fortaleza para que los planteamientos y beneficios esperados se puedan dar.

Figura 39.

Matriz FODA, posición de la empresa



Nota: Universidad América.

5.1.2 Análisis matriz Vester

La matriz de Vester nos permite identificar causa y efectos de un problema, es una matriz de priorización desarrollada por el científico Aleman Federic Vester, la cual facilita la

identificación y la relación de las causas y consecuencias de un problema (Velásquez, 2008), esta matriz permite de manera sencilla la participación del grupo de investigadores en la comprensión y explicación de los problemas, además de permitir establecer planes o acciones de control.

Codificación e Identificación del Problema (Velásquez,

2008): 0= No es causa

1= causa Indirecta

2= Causa Medianamente

directa 3= Causa muy Directa

Tabla 25.

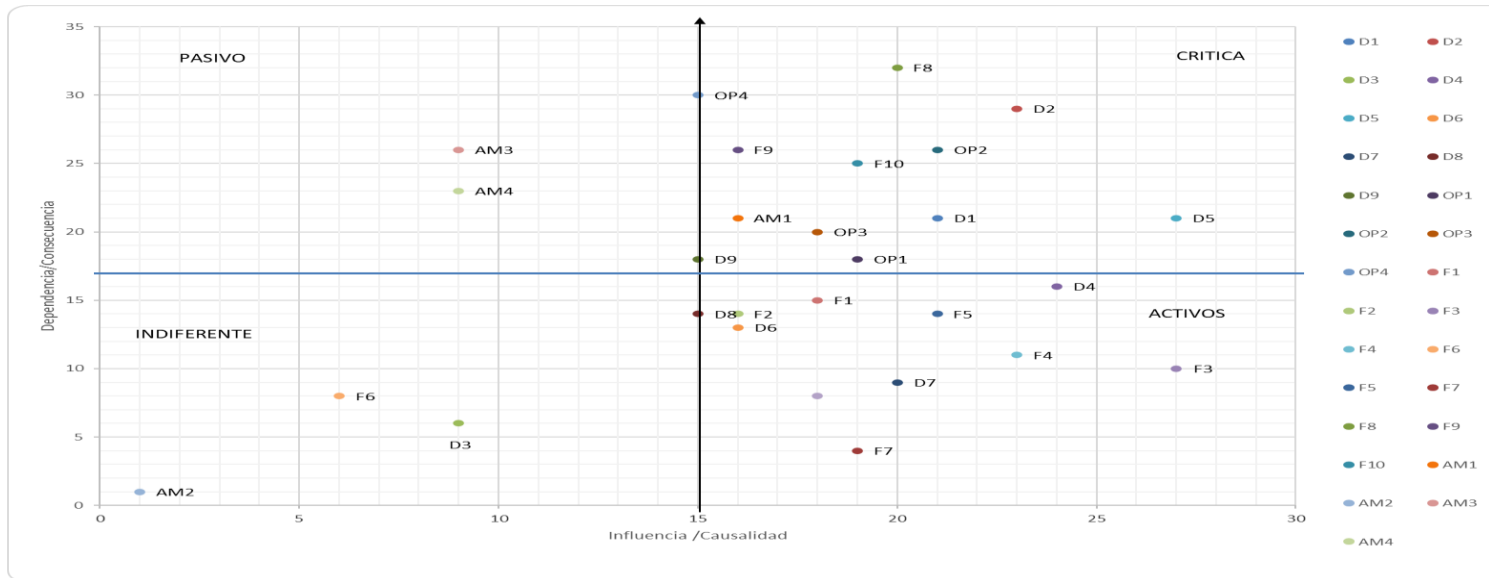
Diagnóstico mejoramiento- Plan de mejoramiento

Código	Variable	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	OP1	OP2	OP3	OP4	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	AM1	AM2	AM3	AM4	Influencias Activas	
D1	Falta de un sistema de gestión del conocimiento.	0	1	0	1	3	2	0	1	0	3	0	3	1	2	2	1	2	0	1	0	0	2	1	1	0	0	1	28	
D2	Falta de un sistema de gestión de la innovación	0	0	1	3	3	0	1	3	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	1	1	0	1	1	23	
D3	Infraestructura física (puestos de trabajo poco adecuado)	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	1	1	0	9	
D4	Falta implementación de estrategias comerciales para nuevoS nichos	0	3	0	0	1	3	0	1	1	0	3	0	1	1	0	1	0	3	0	0	0	1	2	0	2	1	0	24	
D5	Facturación manual por diferentes sistemas	0	0	1	1	0	2	0	1	0	0	3	2	3	0	1	0	0	1	0	1	3	3	0	3	2	0	0	27	
D6	Falta de claridad en criterios para la formulación de metas del plan estratégico	2	2	0	3	0	0	0	0	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	16	
D7	Falta de cultura del transportador para usar la aplicación Movil	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	3	0	0	3	3	1	1	0	0	0	20	
D8	Falta de cultura del cliente para gestionar las novedades	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	1	1	0	0	1	0	0	3	3	0	0	0	0	0	15	
D9	Desconocimiento legal del equipo comercial	0	2	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	3	0	1	0	0	0	2	1	15	
OP1	Desarrollar Sistema de informacion gerencial	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	0	0	1	0	0	3	1	0	2	1	1	0	0	19	
OP2	Avances tecnologicos	0	3	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	3	2	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	21	
OP3	Alianzas estrategicas dada la alta rotación	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	1	3	2	1	18	
OP4	Credibilidad de los clientes en el sistema de trazabilidad	0	2	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	3	2	0	0	0	15	
F1	Personal Competente y colaborador	3	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	3	1	1	3	0	18	
F2	Estandarización de los procesos	2	0	0	0	1	1	1	1	1	3	2	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	16	
F3	Seguimiento al plan operativo	0	1	0	0	0	0	1	1	2	1	0	2	1	3	0	0	0	0	1	0	3	1	1	3	3	2	1	27	
F4	Consolidado de los datos estadísticos	0	0	0	1	3	1	0	0	0	3	1	1	3	0	1	1	0	1	0	0	3	0	2	1	1	0	0	23	
F5	Infraestructura tecnológica	3	3	3	0	3	0	0	0	0	0	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	21
F6	Bienestar en la organización	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
F7	canales de distribución completos	0	0	0	1	2	0	0	1	2	0	3	0	2	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	3	1	19
F8	Mejoramiento de nivel de servicio	3	0	0	0	1	0	0	0	2	0	2	1	1	0	0	2	0	0	0	1	0	1	2	0	3	1	0	20	
F9	Trazabilidad en tiempo real	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	3	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	1	3	1	0	16	
F10	Mejoramiento de Indicadores Financieros	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	2	1	0	3	1	3	0	0	0	1	1	0	1	1	2	1	19	
AM1	Alta velocidad de la competencia en soluciones para los clientes	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3	2	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	3	0	1	2	0	16	
AM2	La competencia tenga negocio de consolidacion con mejores estándares de calidad	1	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	9
AM3	La legislación impide la consolidacion de carga	0	0	0	0	0	0	1	0	3	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	9	
AM4	La rotación de transportadores en el sector.	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	3	0	0	2	1	0	18	
	Diferencias Pasivas	21	29	6	16	21	13	9	14	18	18	26	20	30	15	14	11	11	14	8	5	35	26	26	21	26	25	9		

Nota: Elaboración propia

Figura 40.

Interpretación matriz Vester

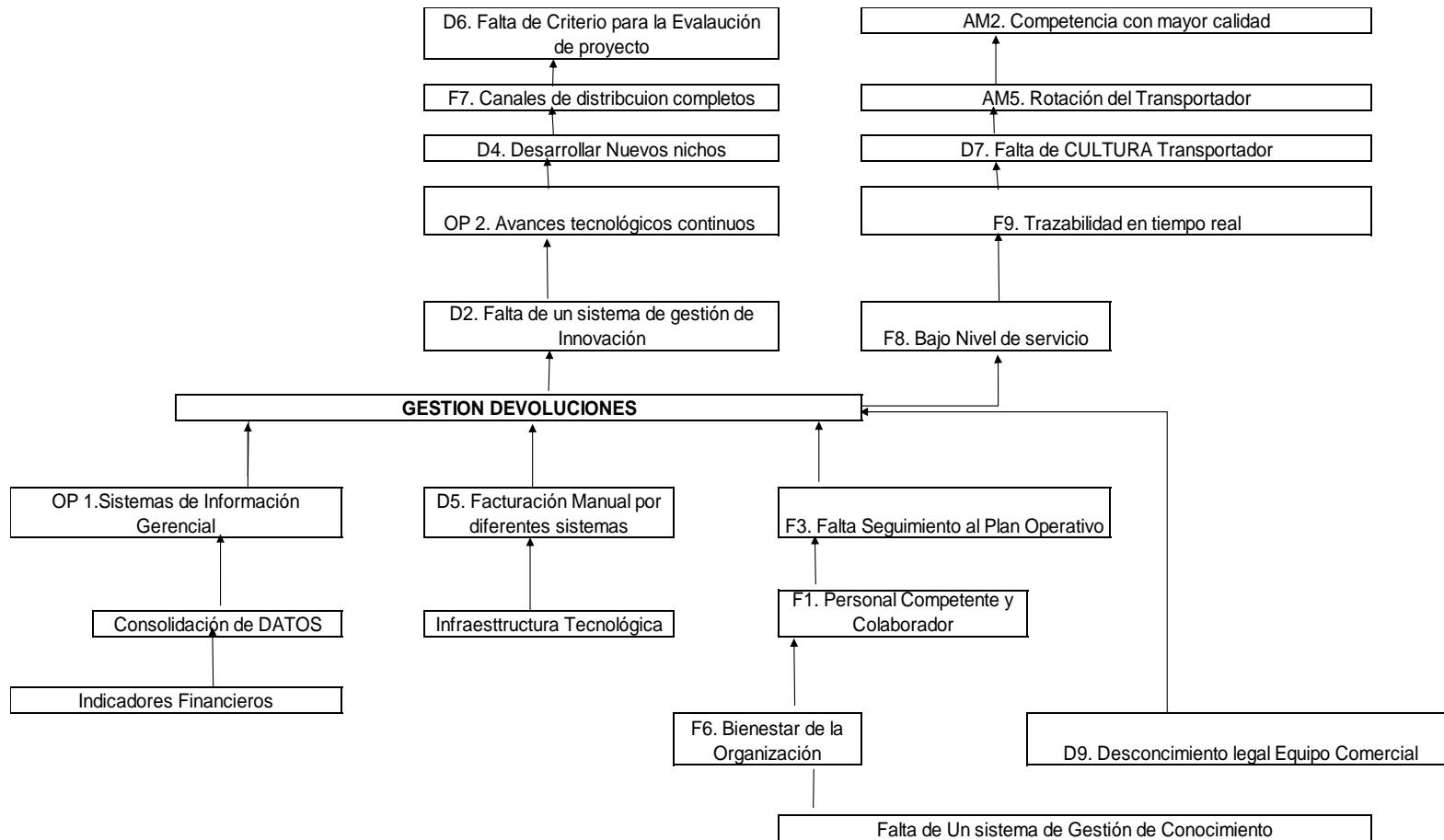


Nota: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta el análisis de causa y efecto analizados de la Matriz DOFA, se procedió a realizar el análisis mediante el gráfico de dispersión representado en la Figura 40. Interpretación Matriz Vester, donde el elemento con mayor nivel de dependencia e influencia para el plan de mejoramiento es **F8 Mejoramiento del Nivel de servicio, y F9 Información en tiempo real**, siendo estas lo más importante para el plan de mejoramiento. Adicional encontramos que **D5 Facturación Manual por los diferentes sistemas**, es la causa activa en estado crítico por la cual se estableció el plan de mejoramiento en desarrollo de este proyecto de mejora; en la figura 41. Diagrama del Árbol se dará mayor claridad en la relación de la DOFA y con la Matriz Vester.

Figura 41.

Diagrama de árbol



Nota: Elaboración propia, después de Antonio Francisco Roldán López de Hierro 2018.

De acuerdo a la Figura 41 se logra evidenciar que el plan de mejoramiento para el proceso de devoluciones estuvo enmarcado en la mejora de procesos manuales para de la facturación, en la falta de un sistema en gestión de conocimiento y sistemas de información gerencial que permitiera identificar con claridad el estado de las devoluciones, por lo que propone utilizar algunas herramientas tecnológicas para automatizar el proceso de ingreso de devoluciones a los CEDIS y para la gestión de conocimiento, el plan de mejoramiento plantea la estandarización y formalización del procesos a nivel Nacional. Una de las causas principales al problema está también en la alta rotación por parte de proveedores de transporte los cuales por el gremio en el que se encuentran están constantemente en cambios, y como lo dice Mondey y Noe “las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad son las que van un paso adelante de la competencia, pero lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el calibre de la gente que esté en la organización” (Mondey y Noe, 1997, p. 4). Es por eso que será necesario la capacitación continua a nivel nacional de los proveedores para mantener el correcto uso de la aplicación y el resultado del plan sea efectiva, tener en cuenta que se proyectó la capacitación a nivel nacional a conductores y personal interno durante los cinco años como se ve en el cuadro de promoción.

A razón la prioridad estuvo en La formalización y estandarización del proceso de devoluciones como primera medida, y el respectivo seguimiento a través de los indicadores planteados en el proceso, y como consecuencia el impacto de manera positiva en la reducción de cobros por parte de los clientes por temas de trazabilidad o información en las devoluciones, impactando positivamente en el Ebitda.

5.1.3 Organismos de apoyo

Inicialmente no se cuenta con el apoyo de terceros.

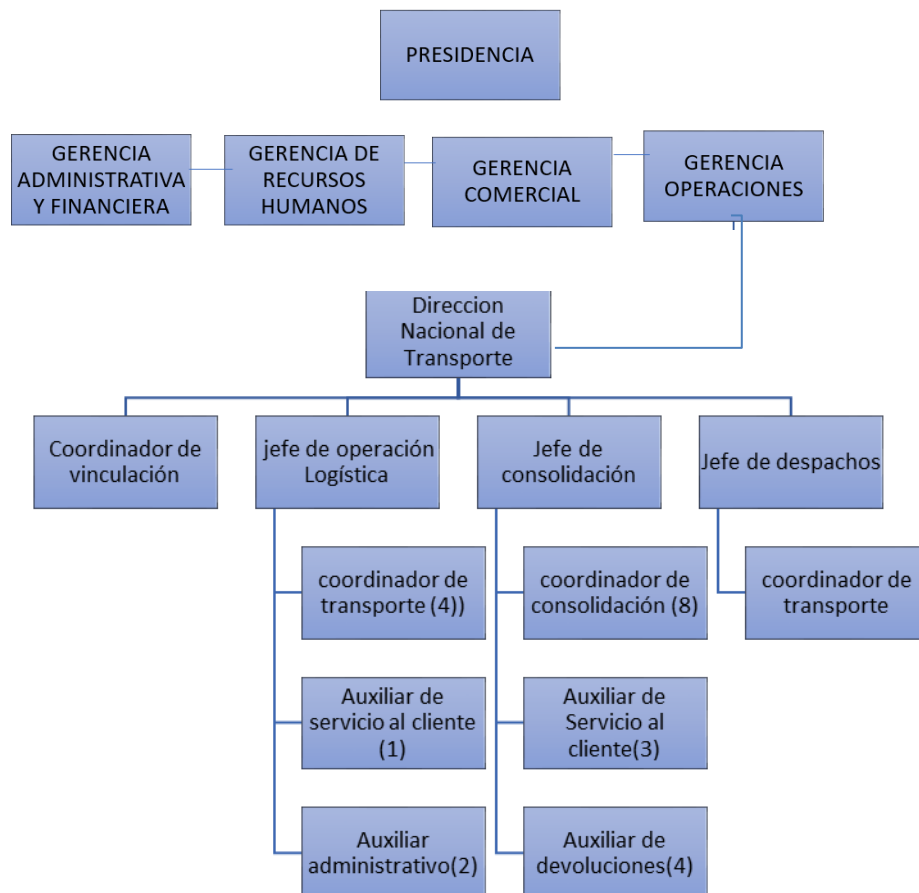
5.2 Estructura organizacional

El Modelo operativo que actualmente presenta Ransa Cargo es el siguiente:

Figura 42.*Modelo operativo Ransa Cargo*

Nota: Elaboración propia

Teniendo en cuenta este modelo de operación la estructura organizacional de RANSA CARGO, está definida por procesos, de tal forma que se pueda gestionar mejor el personal, definiendo una cadena de mando y una jerarquía. Para Strategor (citado en Mendoza, et al., 1995) la estructura es el conjunto de funciones y de relaciones que determinan las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación de cada unidad. La Figura 43 Estructura Organizacional actual muestra como el proceso desliga de la jerarquía algunos cargos a pesar de tener las mismas funciones y responsabilidades sin, embargo para un cliente que envíe su producto de origen Bogotá, a destino Cartagena, tendrá que pedir información a dos jefaturas diferentes y dos personas diferentes, esto dado que servicio al cliente tiene dos focos de atención.

Figura 43.*Estructura organizacional actual*

Nota: Elaboración propia

A continuación, se describen las principales funciones de cada uno de los cargos relacionados en el organigrama actual:

- **Dirección Nacional de transporte:** la principal función es la dirigir y controlar todas las entregas a nivel nacional, velando por el correcto manejo de los recursos, nivel de servicio, satisfacción de los clientes, con un equipo de 35 colaboradores directos y más 450 de manera indirecta contemplando la flota de vehículos fidelizados.
- **Coordinador de Vinculación:** reclutamiento y validación de estudios de seguridad de la flota tercera que ingresa a Ransa Cargo para prestar los servicios de transporte.
- **Jefe operación Logística:** la principal Función es la control y seguimientos de entregas Urbanas, velando por el nivel de servicio y la correcta administración del presupuesto de fletes para conservar el costo por kilo base de negociación. Adicional a esto recibir una copia del formato de Devoluciones con el que se proceder a enrutar de manera manual cuando el cliente lo notifica.
- **Coordinador de transporte área logística:** su función principal; consecución y liquidación de fletes en el TMS, de acuerdo a lo establecido y las rutas de la operación urbana, para Ransa el concepto OPL, enrutamiento de rutas lógicas definidas (operación logística hace referencia a la operación de consolidación Urbana).
- **Auxiliar de servicio al cliente:** la principal función es recibir las llamadas telefónicas de los transportadores para reportar novedades y clientes que preguntan sobre el estado de sus entregas.
- **Auxiliar Administrativo:** el auxiliar administrativo valida impresión de facturas de los clientes, recibir la documentación de los transportadores y legalización de la ruta del día, esto con el fin de entregar los soportes originales con la factura de transporte.
- **Jefe de Consolidación:** la principal Función es el control y seguimiento de las entregas nacionales en el modo de transporte de consolidación, básicamente garantizar que los despachos

interplataforma se realicen bajo el mismo parámetro de consolidación con la correcta administración de los recursos y flete.

- **Coordinador de consolidación:** es la persona que recibe de los clientes la mercancía que será enviada a los diferentes destinos a nivel nacional, asegura la marcación de kilos para cobro de transporte a los clientes en el sistema TMS, y valida los recursos necesarios el transporte entre las diferentes ciudades.

- **Auxiliar de Devoluciones:** la principal función es recibir y firmar el Formato devoluciones, para soportar la devolución, y organizar dicha devolución en el cuarto de almacenamiento para las mismas. Teniendo en cuenta el nuevo procedimiento esta persona marcaría el ingreso a la plata una vez llegue la devolución con la Handheld la cual llevará la información a la facturación del cobro de transporte. Una vez se haga la marcación se arrojará en Ransa en línea la información de ubicación del producto y la relación de Kilos a cobrar.

- **Jefe de despachos:** la función principal asegurar la consecución y colocación de vehículos para todas las necesidades de transporte con tránsito nacional, incluido todos los modelos de negocio de la compañía.

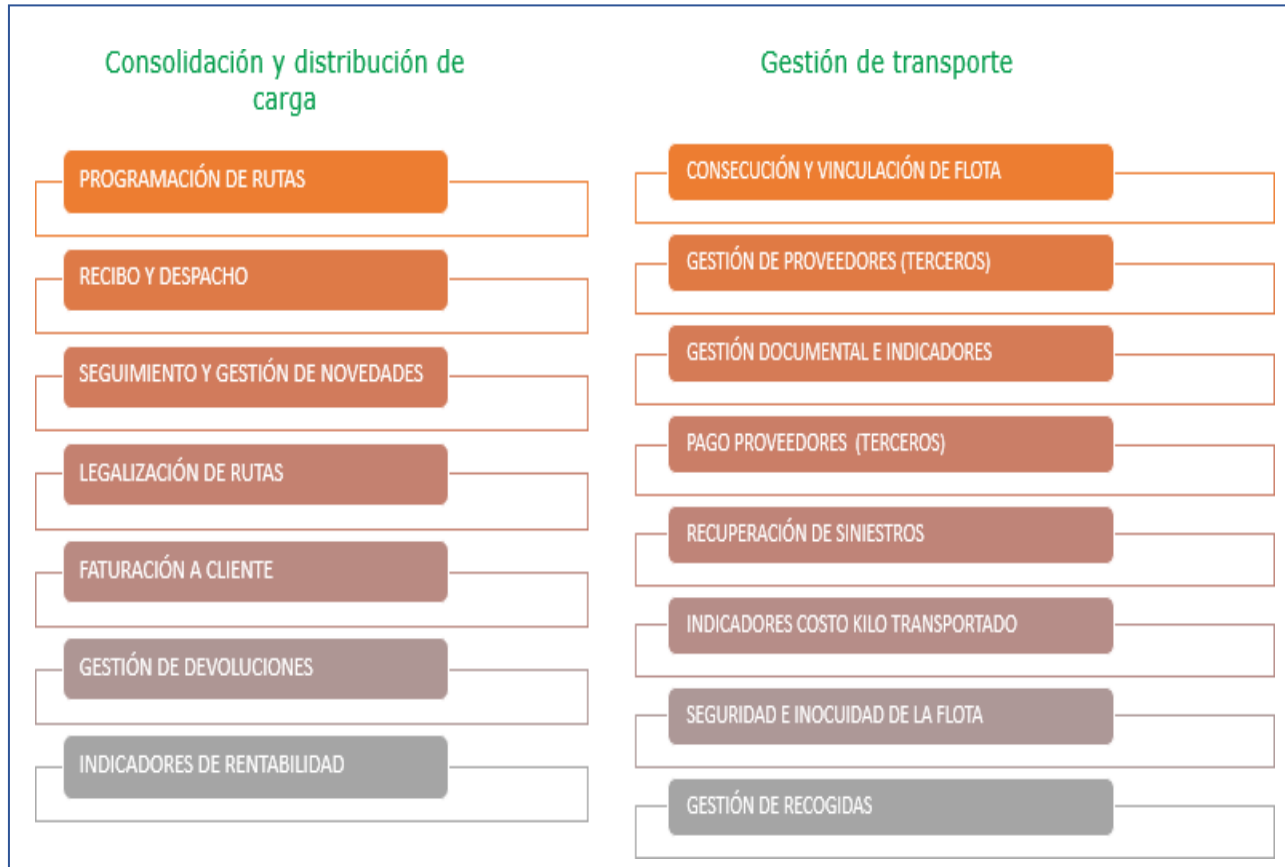
La estructura actual, presenta algunas desventajas de cara al mejoramiento del proceso de devoluciones teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- Un cliente puede tener despachos desde distintos orígenes y destinos, sin embargo, para la atención al cliente deben ser atendido por dos jefaturas diferentes.
- Para la respuesta a novedades sobre sus despachos la trazabilidad de una guía debe ser remitido.
- El área comercial que, aunque no se muestra en la estructura por no se foco del mejoramiento, tiene su estructura por clientes, por lo tanto, un comercial tendrá que validar el servicio interno hasta con tres jefaturas diferentes.

- Para el caso de novedades con devoluciones generadas, los tiempos de respuesta son lentos por dependencia de otra área.

Basados en los elementos básicos de la estructura Organizacional se plantea una nueva estructura para la organización, Donde Hodge et al. (2003) reconoce dos elementos clave: la diferenciación y la integración.

La diferenciación hace referencia a la cantidad de unidades distintas que conlleven a un entorno distinto y un subentorno para de una serie de tareas, teniendo cuatro dimensiones que son la naturaleza de los objetivos, el horizonte temporal, la naturaleza de orientación de los individuos y el grado de formalización de la estructura, por lo que dentro de plan de mejoramiento se plantea el cambio de una estructura que permita mejorar la comunicación al interior de las áreas, disminución en los tiempos de respuesta de las quejas y reclamos y por ende buscar mejorar los niveles de servicio de Ransa.

Figura 44.*Propuesta modelo operativo*

Nota: Elaboración del Autor 2018

Figura 45.

Estructura de transporte propuesta



La estructura que se presenta en la anterior figura demarca la diferenciación en términos de servicio, dado que una sola jefatura teniendo en cuenta el nuevo módulo de novedades en Ransa en línea podrá dar la respuesta a todos los interesados de la cadena mejorando los tiempos de respuesta a los clientes y evitando futuros cobros por novedades a no tener respuesta efectiva, es importante recordar que el nuevo módulo permite que cualquier perfil de servicio al cliente con el número de factura del cliente pueda ver todos los estados y la trazabilidad de entrega incluido fotos de las devoluciones para validar estado de la mercancía. Adicional a esto en temas operativos en cuanto proceso de distribución, despachos y devoluciones la jefatura de consolidación tendrá la responsabilidad con el equipo de auxiliares de devolución de la debida marcación de kilos por devolución, correcto almacenamiento de la devolución.

Los cambios para poder realizar la modificación en la estructura están en Nombres de cargo y dependencias Jerárquicas sin ningún efecto económico.

5.3 Aspectos legales

5.3.1 Constitución de la organización y aspectos legales

Para Ransa Cargo, registrada como empresa de Transporte Principales Actividad Transporte De Carga Por Carretera (H4923) es necesario prestar el servicio garantizando el cumplimiento de la siguientes Normas:

a. Decreto 3075 de 1997 Reglamenta todas las actividades incluida transporte sobre alimentos producto de lácteos y sus derivados en el territorio nacional. El transporte de alimentos deberá cumplir con las siguientes condiciones: a. Se realizará en condiciones tales que excluyan la contaminación y/o la proliferación de microorganismos y protejan contra la alteración del alimento o los daños del envase. b. Los alimentos y materias primas que por su naturaleza requieran mantenerse refrigerados o congelados deben ser transportados y distribuidos bajo condiciones que aseguren y garanticen el mantenimiento de las condiciones de refrigeración o congelación hasta su destino final. c. Los vehículos que posean sistema de refrigeración o congelación, deben ser sometidos a revisión periódica, con el fin de que su

funcionamiento garantice las temperaturas requeridas para la buena conservación de los alimentos y contaran con indicadores y sistemas de registro de estas temperaturas. d. La empresa está en la obligación de revisar los vehículos antes de cargar los alimentos, con el fin de asegurar que se encuentren en buenas condiciones sanitarias. e. Los vehículos deben ser adecuados para el fin perseguido y fabricados con materiales tales que permitan una limpieza fácil y completa. Igualmente se mantendrán limpios y, en caso necesario se someterán a procesos de desinfección. f. Se prohíbe disponer los alimentos directamente sobre el piso de los vehículos. Para este fin se utilizarán los recipientes, canastillas, o implementos de material adecuado, de manera que aislen el producto de toda posibilidad de contaminación y que permanezcan en condiciones higiénicas. g. Se prohíbe transportar conjuntamente en un mismo vehículo alimentos y materias primas con sustancias peligrosas y otras que por su naturaleza representen riesgo de contaminación del alimento o la materia prima. h. Los vehículos transportadores de alimentos deberán llevar en su exterior en forma claramente visible la leyenda: Transporte de Alimentos. i. El transporte de alimentos o materias primas en cualquier medio terrestre, aéreo, marítimo o fluvial dentro del territorio nacional no requiere de certificados, permisos o documentos similares expedidos por parte de las autoridades sanitarias.

b. Resolución 2674 de 2013, Artículo 29 La presente resolución tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

c. Resolución No. 002505 de 2004 Por la cual se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescado o alimentos fácilmente corruptibles.

Con las anteriores Ransa debe colocar como requisito a sus aliados de transporte el uso de una separación térmica, para poder mantener la cadena de frío de las devoluciones durante el tránsito a las bodegas.

d. Contratos comerciales o ANS(Acuerdo de nivel de servicio)

5.4 Costos administrativos

5.4.1 Gastos de personal

Para el desarrollo del plan de mejoramiento en el proceso de devoluciones inicialmente no se necesita personal adicional, así como se mostró en la Figura 45. Estructura Propuesta, simplemente hubo una reorganización de funciones al interior de la compañía. Es importante hacer claridad que Ransa CARGO es una empresa de transporte que junto con Ransa- Colombia forman un operador logístico integral, constituidos con las diferentes áreas de apoyo.

5.4.2 Gastos de puesta en marcha

Para la puesta en marcha se necesita únicamente el pago anticipado del 50% de las necesidades expuestas en la tabla 17. Presupuesto de Necesidades.

5.4.3 Gastos anuales de administración

En él se muestra el detalle de los gastos anuales de administración proyectados a cinco años con incremento anual del 3.39%, todos los valores están expresados en COP. Para la proyección se tiene en cuenta la disminución en la cuenta de Indemnización a terceros la cual se verá reflejada en la siguiente tabla

Tabla 26.

Total gastos administrativos cifras en Millones COP

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de Personal	4.948	5.116	5.290	5.469	5.654
Costo Variable de Ventas	419	433	448	463	479
costos Administrativos	832	860	889	920	951
Indemnización a terceros	501	228	236	244	252
Depreciaciones	20	20	20	20	20
Gastos Pre Operativos	5	5	5	5	5
TOTAL	6.725	6.662	6.887	7.120	7.360

Nota: Elaboración Propia incluida depreciación y amortizaciones por las necesidades requeridas, siguiendo modelo financiero de Herrera y Socha (2019)

6. Finanzas

6.1 Ingresos

6.1.1 Fuentes de financiación

La financiación del plan de mejoramiento se realizará a través de un crédito financiero el cual tendrá las siguientes características:

Tabla 27.

Condiciones crédito financiero

Condiciones financieras		
Monto:	122.259.600	
Plazo:	30	<i>Meses</i>
Intereses	29,00%	Nominal anual
	2,14%	Efectiva anual
Amortización:	Mensual	\$ 5.568.086

Nota: Elaboración propia

Tabla 28.

Amortización de crédito

AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
<i>Cuota</i>	66.817.038	66.817.038	33.408.519			167.042.594
<i>Intereses</i>	26.982.069	15.429.928	2.370.997			44.782.994
<i>Abono a k</i>	39.834.968	51.387.109	31.037.522			122.259.600
<i>Saldo</i>	82.424.632	31.037.522				

Nota: Elaboración propia

El cuadro detallado de la amortización se ve en el Anexo C. Amortización del Crédito

6.1.2 Formatos financieros

Por tratarse de un plan de mejoramiento, el análisis que se realizará será el impacto en el Ebitda, y la reducción de cobros por parte de los clientes, el cual tiene un impacto en el estado de resultados.

Tabla 29.

Estado de resultados

DESCRIPCIÓN	AÑO1	% de Ing	AÑO2	% de Ing	AÑO3	% de Ing	AÑO4	% de Ing	AÑO5	% de Ing
INGRESOS POR SERVICIOS	51.276	100%	56.408	100%	62.054	100%	68.266	100%	75.100	100%
Costo de transporte	39.034	76,1%	44.016	78,0%	48.933	78,9%	53.595	78,5%	59.290	78,9%
Utilidad bruta en ventas	12.242	23,87%	12.392	21,97%	13.121	21,14%	14.671	21,49%	15.810	21,05%
Gastos de administración	6.725	13,1%	6.662	11,8%	6.887	11,1%	7.120	10,4%	7.360	9,8%
Gastos de ventas	3.619	7,1%	3.761	6,7%	3.909	6,3%	4.063	6,0%	4.223	5,6%
Utilidad o pérdida operacional	1.898	3,70%	1.969	3,49%	2.324	3,75%	3.487	5,11%	4.226	5,63%
Intereses financieros	26	0,1%	13	0,0%	2	0,0%	-0	0,0%	-0	0,0%
Intereses financieros deudas anteriores	125	0,2%	110	0,2%	80	0,1%				
Utilidad o pérdida antes de impuestos	1.747	3,41%	1.846	3,27%	2.243	3,61%	3.487	5,11%	4.226	5,63%
Impuesto de renta	594	1,2%	628	1,1%	762	1,2%	1.186	1,7%	1.437	1,9%
Utilidad o pérdida del periodo	1.153	2,25%	1.218	2,16%	1.480	2,39%	2.302	3,37%	2.789	3,71%

Valores en millones COP

Fuente: Elaboración propia, siguiendo modelo financiero de Herrera y Socha (2019).

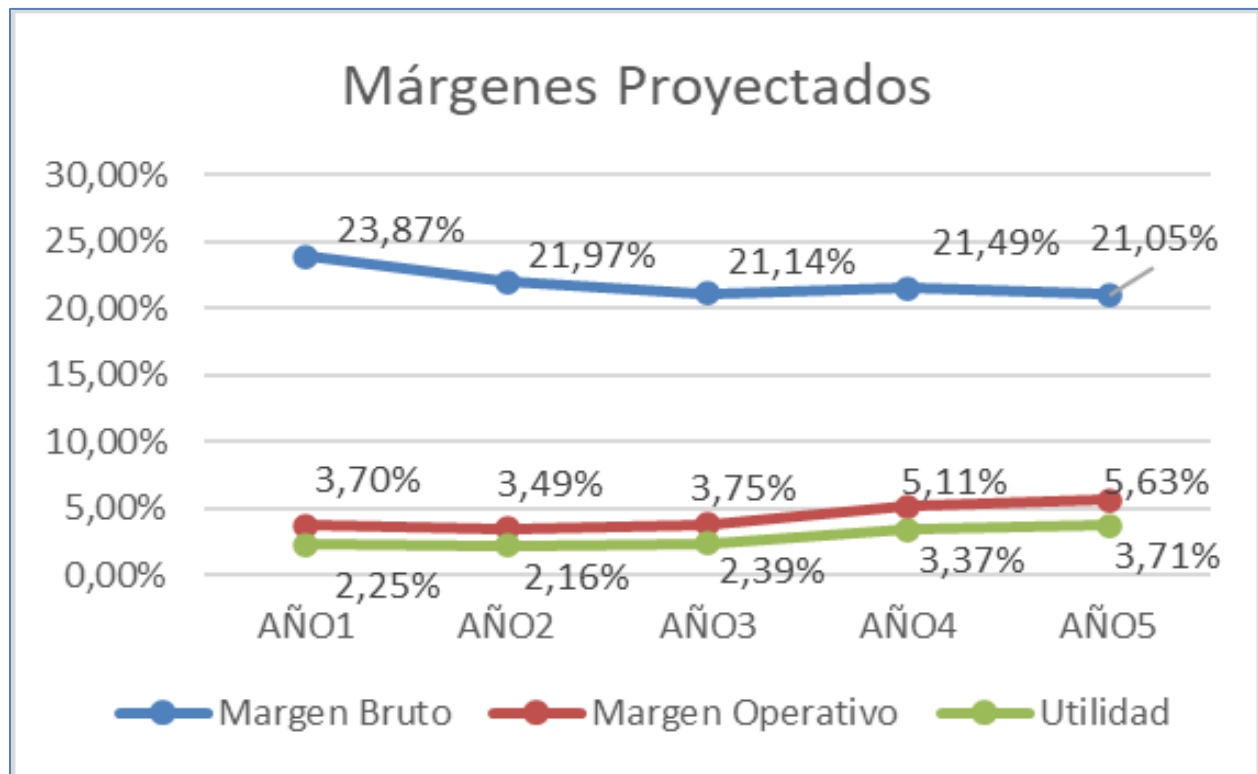
El estado de resultados incluye la proyección de ventas, menor valor de gasto por mejoramiento en proceso de devoluciones, intereses por financieros por préstamo para necesidades requeridas, Los costos y gastos se proyectan con el índice de precios al consumidor 3,39% IPC. El estado de costos Totales (Tabla 30) representa la proyección a 5 años del costo del servicio de transporte incluido el costo indirecto utilizado como estrategia por el uso correcto de la herramienta el cual se mantendrá en el tiempo y se pagará como flete.

Tabla 30.*Costos totales*

	DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
+	COSTO DE TRANSPORTE	39.023	44.016	48.921	53.583	59.277
+	COSTOS INDIRECTOS	11	12	12	13	13
=	COSTO TOTAL DE TRANSPORTE	39.034	44.027	48.933	53.595	59.290

Valores en Millones COP.

Fuente: Elaboración propia, siguiendo modelo financiero de Herrera y Socha (2019)

Figura 46.*Márgenes proyectados*

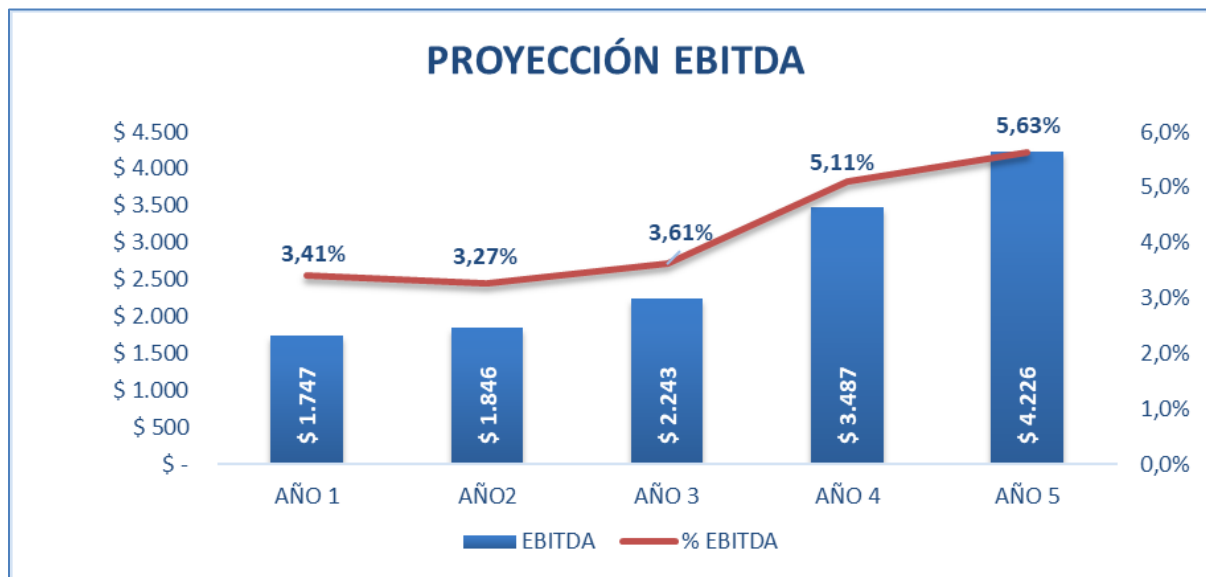
Nota: Elaboración propia.

La Figura 46 Márgenes proyectados muestra el impacto positivo que tendrá el plan de mejoramiento en término de Ebitda/ Ventas, con un crecimiento año del 0,55% en promedio entendiendo que los primeros tres años la compañía realiza el préstamo para necesidades requeridas, también es importante contemplar que esta simulación se hizo teniendo en cuenta el

crecimiento de fletes en transporte del IPC Más un % del 0.7% por mayor número de viajes realizados, entendiendo que la venta de Ransa se enfoca en la mejor ocupación de vehículos.

Figura 47.

Proyección Ebitda



Nota: Elaboración Propia

Para el análisis de resultados en términos de Ebitda, podemos analizar que, en el año 1 la proyección en la cuenta de Indemnización a terceros está con el mismo el valor de los 501 Millones, dado que los clientes seguirían realizando los cobros mientras se realiza el cambio al interior de la compañía y se crea la cultura del nuevo procedimiento, resultado que se ve en gastos administrativos sobre ventas con un porcentaje de 13,1% mientras para los año 2 ya el porcentaje de gastos administrativos es 11,8%, con la reducción de 273 millones en la cuenta, y aun cuando todos los gastos están indexados con el IPC y el porcentaje de crecimiento en venta es el mismo, hay un aporte al Ebitda de 63 millones, para el año 3 el porcentaje en términos de Ebitda aumenta, debido menos gasto financiero y menor valor en el gasto administrativo teniendo en cuenta que el menor gasto por el plan de mejorar. Para los años siguientes la compañía adicional a los ingresos por devolución, menor gasto financiero y menores gastos administrativos por el plan presenta un incremento de casi un 1% en términos de Ebitda.

Se recomienda que la organización implemente el proyecto, teniendo en cuenta que la recuperación de la inversión estará dada en 15 meses y cuatro días. Es un proyecto que genera valor agregado a la organización y directamente al cliente. Ofreciendo trazabilidad, disminución de tiempos en respuestas y gestión de información.

7. Plan operativo

7.1 Cronograma de actividades

A continuación, se describe la relación de actividades durante el año 1, que es en donde se realizarán los cambios en cuanto a sistema y nuevo procedimiento a nivel nacional.

Figura 48.

Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE INICIO DE OPERACIONES RANSA CARGO														
AÑO1														
ACTIVIDAD	COSTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13
		1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
PREOPERACION														
Modulo Ransa en Linea	11.709.600	■												
Interfaz Ransa-SAP	12.000.000		■	■										
Cambio de Procedimientos	7.832.000	■	■	■										
PROMOCIÓN														
Adquición Handgeld	98.550.000	■												
Divulgación	3.380.000		■	■	■									
Divulgación Aliados estratégicos			■	■	■									
Pruebas Facturación						■	■							
PUBLICIDAD														
Divulgación Area comercial	-			■	■									
Modificación ANS	-			■	■									
OPERACIÓN														
Inicio de Operaciones								■	■	■	■	■	■	■
CONTRATACIONES SERVICIOS														
Evaluación de Nivel de servicio								■	■	■	■	■	■	■
Transportadores								■	■	■	■	■	■	■
Evaluación de pago de incentivo								■	■	■	■	■	■	■
Validación de Siniestralidad														■
Ajustes al procedimiento														■
Validación de EBITDA														■

Nota: Elaboración propia.

7.2 Metas

7.2.1 Metas económicas

- Lograr el crecimiento anual del 10% en las ventas con el fin de mantener los niveles de margen de contribución del negocio y de esta manera mantener los niveles de ingresos en Ransa Cargo
- Con el plan de mejoramiento del proceso de devoluciones se espera mantener el Ebitda de Ransa Cargo superior al 4% después de la implementación de dicho plan, esto dado el préstamo de los tres primeros años.
- La cuenta de gastos, por indemnizaciones a terceros que hace referencia a los cobros de los clientes no debe aumentar más de 0,3% sobre las ventas comparando con la meta anterior al plan que era del 0,8% sobre las ventas, como se ha dicho durante el desarrollo de este proyecto.
- Al ser este documento un plan de mejora a un proceso tendrá que hacerse una revisión anual, sobre los Indicadores de facturación proyectados en los fletes por concepto de transporte de devolución y la siniestralidad.
- Reducción a 0% de cobros por clientes por temas de falta de información en el proceso de devolución, dado que con la implementación la información estará en tiempo real y notificado al cliente.

7.2.2 Metas ambientales

- El producto generado por devoluciones el cual es cobrado por los clientes, tendrá que revisarse como donación al banco de alimentos dependiendo su estado.

8. Impacto

El impacto del plan de mejoramiento podrá ser monitoreado de acuerdo a las métricas definidas en el punto 7, los indicadores que hacen parte fundamental del plan de mejoramiento.

8.1 Impacto económico

El impacto económico del desarrollo de este plan de mejoramiento principalmente está conformado por el ahorro generado por los casi \$200.000.000 COP anuales, al mejorar el proceso y dar información real sobre el estado del producto, al dejar claridad en el ANS con los clientes. Por otro lado, el hecho de cobrar el transporte de la devolución al ser un servicio adicional tendrá un impacto del 0,25% promedio sobre la venta total año durante los próximos cinco años.

De cara a los aliados estratégicos, es decir, a los transportadores terceros tendrá un impacto positivo al recibir el incentivo por parte de la compañía por cumplir de manera correcta con el procedimiento del uso adecuado de la herramienta, el cual permitirá contribuir a la trazabilidad por factura de cada cliente. Esto a su vez permite generar una ventaja competitiva sobre la competencia al contar con la trazabilidad específica sobre la entrega, y poder compararse con empresas de paquetería que ya usan modelos de tracking como Servientrega, Coordinadora entre otras.

8.2 Impacto social

El impacto que este proyecto tiene al tema social está determinando al clima organizacional de la compañía, al manejar bajas puntuaciones en el clima por el alto grado de estrés con procesos manuales, con la implementación se agilizará la respuesta al cliente y la forma de trabajo de todos los equipos.

8.3 Impacto ambiental

Como se ha dicho durante el desarrollo de plan de mejoramiento el impacto ambiental estará en el desperdicio de alimentos por las causas atribuibles al proceso de novedades, que está alrededor de 63% de los \$504.000.000 COP anuales.

9. Resumen ejecutivo

9.1 Concepto de negocio

Desarrollar un plan de mejoramiento con objetivo de estandarizar Procesos y procedimientos a nivel nacional sobre la gestión de devoluciones, en aras de controlar costos en la unidad de negocio de transporte Ransa Cargo, cobros de clientes (siniestralidad) y generar ventaja competitiva que incrementen la eficacia y por ende la rentabilidad. Entregando al negocio el diseño del proceso y procedimiento de gestión de devoluciones, teniendo en cuenta las causas encontradas en el diagnóstico, estimando una mejora en el indicador de siniestralidad una vez se implemente la mejora, así como el aumento en términos porcentuales del Ebitda.

9.2 Potencial del mercado en cifras

El mercado potencial para el plan de mejoramiento está dado por los kilos cobrados en términos de devolución, lo que equivale al 5% promedio mes de los kilos movilizados en Ransa Cargo, y teniendo en cuenta el incremento anual del IPC del 3.39% y el incremento por Mayor venta durante los próximo cinco años de 10%. Un proceso de logística Inversa en gestión de devoluciones puede ser un diferenciador para todos los operadores logísticos y empresas de transporte cuyo proceso de devoluciones este generando pérdidas en los negocios.

9.3 Ventajas competitivas y propuesta de valor

El modelo CANVAS describe la propuesta de valor y la ventaja competitiva de la propuesta de mejoramiento. “Dividiendo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 15).

9.3.1 Segmentos de mercado

“Son el centro de cualquier Modelo” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 20) para el plan de mejoramiento del proceso de devoluciones en RANSA el segmento está dado por todos los clientes

que utilicen el servicio de consolidación, operación Logística y clientes *crossdocking*, los cuales son del sector de Alimentos, Refrigerados y congelados, insumos para restaurantes y hoteles. Productos alimenticios perecederos terminados para Retail. Empresas Grandes y Pequeñas. Empresas productoras de alimentos y comercializadoras de alimentos. Los despachos por orden de compra son hasta de 400 kilos.

9.3.2 Propuesta de valor

“Es la razón por la cual un cliente escoge una empresa y no otra, la propuesta permite resolver los problemas a los clientes” (Rodríguez, s.f., p. 20) dando cumplimiento al objetivo de realizar un modelo CANVAS con propuesta de valor para la propuesta de mejora del proceso de devoluciones, tendrá como ventaja competitiva Cobertura de devoluciones en ciudades Principales, trazabilidad e información en tiempo real sobre estado de entregas y devoluciones generadas, teniendo en cuenta que ninguno de los competidores cuenta con un proceso de devoluciones como se planteó en el desarrollo del proyecto.

9.3.3 Canal

“El modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 26) para el caso del mejoramiento al proceso de devoluciones los canales estarán determinados por el módulo de devoluciones de RANSA En línea y la aplicación móvil de los conductores los cuales darán información en tiempo real sobre la devolución.

9.3.4 Relaciones con clientes

Una empresa debe escoger el tipo de relación que desea mantener con su cliente, para el caso del proceso de devoluciones se hará mediante el MODULO de RANSA en línea para los clientes de manera automatizada y apoyo del área de servicio al cliente.

9.3.5 Flujos de ingresos

Representa las arterias del Modelo o el flujo de caja que determina dicha modelo, para el caso de la propuesta de mejoramiento la facturación de los kilos de devolución generados en proceso de distribución atribuibles a causales del cliente será la fuente de Ingresos principal, por otro la disminución de la cuenta de Indemnización de terceros que representa contablemente los cobros realizados por los clientes en el Estado de Resultado.

9.3.6 Recursos claves

La empresa debe asegurarse de poseer las capacidades necesarias para entregar su propuesta de valor, las capacidades se basan en recursos que pueden ser propiedad de la empresa o de alguna organización aliada. Necesarios para la creación de valor, los recursos pueden ser tangibles, intangibles y basados en las habilidades de las personas (Giraldo, 2006, p. 26).

Para el plan de mejoramiento tendremos el cronograma de capacitaciones de proceso a nivel nacional, las herramientas tecnológicas de lectura Handheld, y el área de servicio al cliente enfocadas al servicio.

9.3.7 Actividades clave

Representan las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que el modelo Funcione, Capacitaciones continuas sobre el proceso de logística inversa. Marcación de ingresos de kilos de devolución al CEDI, Facturación de Kilos de devolución, Correcto Uso del aplicativo móvil por parte de los transportadores.

9.3.8 Alianza clave.

Como lo manifiesta Giraldo en los negocios; “Las redes de aliados el permiten a las compañías concentrarse en lo que mejor hacen y contratar otras actividades con otras compañías que lo pueden

hacer a un menor costo” (2006, p. 26) para este plan de mejoramiento se necesita tener alianza con los proveedores de transporte y con el proveedor del sistema tecnológico RANSA en línea desarrollando una plataforma amigable para el cliente interno y externo.

9.3.9 Estructura de costos

Representan los costos en los cuales incurre la empresa para hacer funcionar el modelo de negocios, para el plan de mejoramiento tendremos los costos de los \$133.000.000 COP, los cuales son recuperados en el primer año

Tabla 31.

Modelo CANVAS

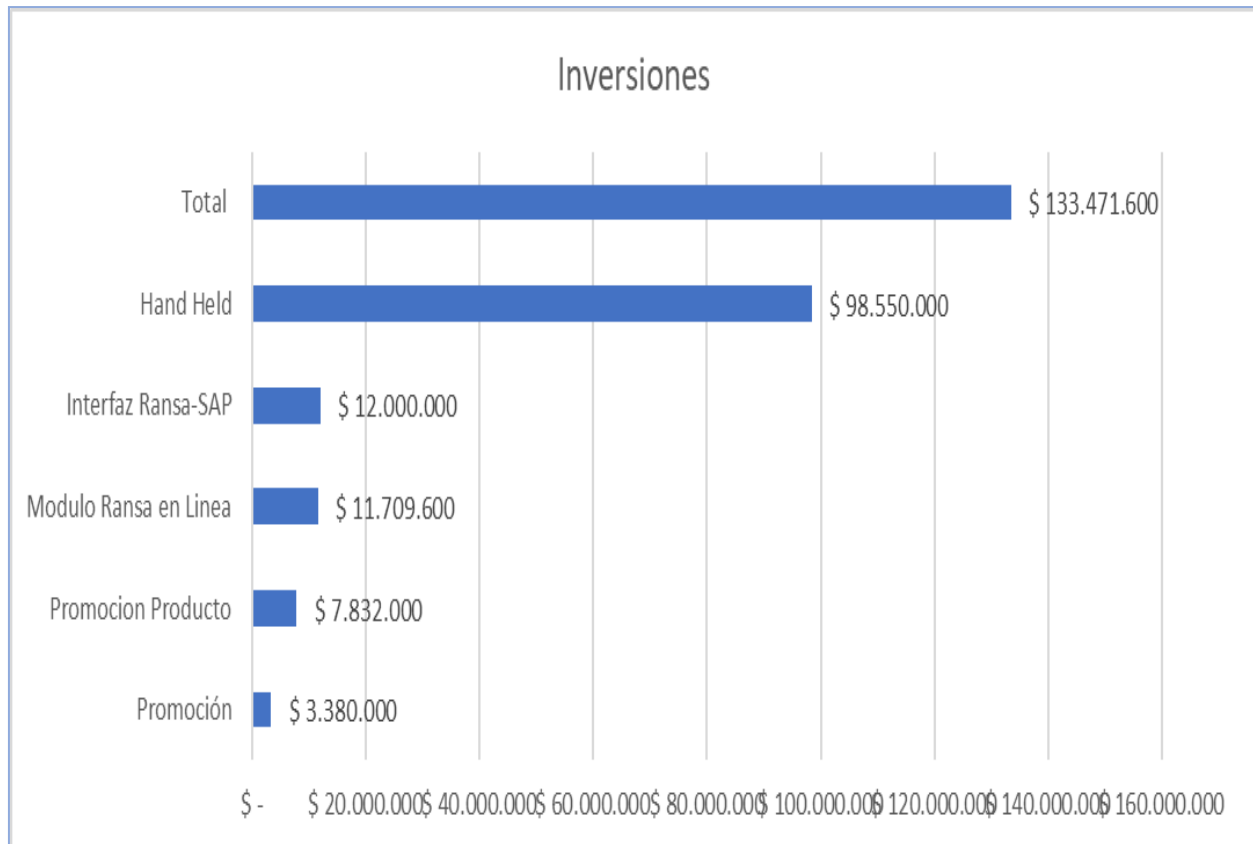
Alianzas Clave	Actividades Claves	Propuestas de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Mercado
<p>* Alianzas con transportadores * Alianza con los proveedores de servicios tecnológicos de tracking</p>	<p>* Capacitaciones continuas sobre el proceso de logística inversa. * Marcación de ingresos de kilos de devolución al CEDI * Facturación de Kilos de devolución * Correcto Uso del aplicativo Móvil por parte de los transportadores</p>	<p>* Cobertura de devoluciones en ciudades Principales, trazabilidad e información en tiempo real sobre estado de entregas y devoluciones generadas.</p>	<p>* Modulo autogestión Ransa en Linea. * Área de servicio al cliente</p>	<p>*Sector de Alimentos, Refrigerados y congelados , insumos para restaurantes y hoteles. Productos alimenticios perecederos terminados para Retail. Empresas Grandes y Pequeñas. Empresas productoras de alimentos y comercializadoras de alimentos. Los despachos por orden de compra son hasta de 400 kilos.</p>
	<p>Recursos Claves</p>		<p>Canales</p>	
	<p>* Recurso humano capacitado para el desarrollo del proyecto. * Área de servicio al cliente * herramientas de lectura HandHeld</p>		<p>*Modulo RANSA en línea para Devoluciones Portal WEB *Aplicación Móvil</p>	
<p>Estructura de Costos</p>			<p>Fuentes de Ingresos</p>	
<p>* Inversión recuperable en un año, enfocada en el proceso de devoluciones \$133.000.000 COP</p>			<p>* Facturación de Kilos de devolución atribuibles por los clientes * Disminución de valor de la cuenta Indemnización de terceros</p>	

Nota: Osterwalder y Pigneur, (2010)

9.4 Resumen de las inversiones requeridas

Figura 49.

Inversiones requeridas



Nota: Elaboración Propia, Valores en Millones COP

9.5 Proyección de ventas y rentabilidad

El estimado de ventas a cinco años y la disminución en la cuenta de indemnización a terceros por mejora en el proceso.

Tabla 32.*Proyección de ventas y rentabilidad*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kilos	533.603	586.964	645.660	710.226	781.249
Precio	\$ 240	\$ 248	\$ 257	\$ 265	\$ 274
Ingresos por Devolución	128.064.780	\$ 145.646.794	\$ 165.642.642	\$ 188.383.720	\$ 214.246.921

Nota: Elaboración propia

La rentabilidad del proyecto se detalla en la siguiente Tabla.

Tabla 33.*Resultados del Proyecto*

DESCRIPCIÓN	AÑO1	% de Ing	AÑO2	% de Ing	AÑO3	% de Ing	AÑO4	% de Ing	AÑO5	% de Ing
INGRESOS POR SERVICIOS	51.276	100%	56.408	100%	62.054	100%	68.266	100%	75.100	100%
- Costo de transporte	39.034	76,1%	44.016	78,0%	48.933	78,9%	53.595	78,5%	59.290	78,9%
= Utilidad bruta en ventas	12.242	23,87%	12.392	21,97%	13.121	21,14%	14.671	21,49%	15.810	21,05%
- Gastos de administración	6.725	13,1%	6.662	11,8%	6.887	11,1%	7.120	10,4%	7.360	9,8%
- Gastos de ventas	3.619	7,1%	3.761	6,7%	3.909	6,3%	4.063	6,0%	4.223	5,6%
= Utilidad o pérdida operacional	1.898	3,70%	1.969	3,49%	2.324	3,75%	3.487	5,11%	4.226	5,63%
- Intereses financieros	26	0,1%	13	0,0%	2	0,0%	-0	0,0%	-0	0,0%
- Intereses financieros deudas anteriores	125	0,2%	110	0,2%	80	0,1%				
= Utilidad o pérdida antes de impuestos	1.747	3,41%	1.846	3,27%	2.243	3,61%	3.487	5,11%	4.226	5,63%
- Impuesto de renta	594	1,2%	628	1,1%	762	1,2%	1.186	1,7%	1.437	1,9%
= Utilidad o pérdida del periodo	1.153	2,25%	1.218	2,16%	1.480	2,39%	2.302	3,37%	2.789	3,71%

Nota: Elaboración propia

El plan de mejoramiento enfocado en el proceso de devoluciones, con las simulaciones presentadas en el desarrollo de este convierten al plan en un escenario optimista para RANSA Colombia Colfrigos, con un resultado positivo en términos financieros que cuya necesidades y requerimientos una vez se estandarice el proceso generarían valor agregado a la compañía.

9.6 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

El plan de mejoramiento en términos financieros y de manera cuantitativa demuestra que la Organización tiene una oportunidad que afecta su indicador de Ebitda en el proceso de Devoluciones, dado su impacto en términos contables de la cuenta de Indemnización a terceros representada en el Indicador de Siniestralidad y la estandarización junto con la trazabilidad En tiempo real en las entregas puede generar una disminución en los gastos significativa para la organización. De este modo el proyecto presenta en el escenario optimista los siguientes indicadores financieros, indicando que el proyecto es viable y genera valor en Ransa.

Por otro lado, el posible impacto de crecimiento de Ebitda de la compañía, en 0,55% en promedio durante los próximo cinco años nos permite analizar que puede tenerse un valor agregado para socios y accionistas, sin embargo, es importante aclarar que en caso de que la facturación de kilos por devolución no se llegará aceptar por parte de los clientes, el proyecto seguiría siendo viable, pero con Indicadores financieros más bajos.

Referencias Bibliográficas

- Almacenes Éxito (2018). Políticas de cambio y devoluciones. Centros de ayuda.
<https://www.exito.com/centro-ayuda-cambios-devoluciones>.
- Álvarez Torres, M.G. (1996). Los manuales. En: *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. S.l: Panorama.
- Amado-Camacho. C.A. (2019). Caracterización de procesos. Alcaldía Mayor de Bogotá.
<http://www.saludcapital.gov.co>.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2018). Perfil del consumidor logístico en Colombia. ANDI.
<http://www.andi.com.co/Uploads/Perfil%20del%20Consumidor%20Logistico%20TCC.pdf>.
- Asociación Nacional de Instituciones Financiera. (2014). Costos de transporte, Multimodalismo y la competitividad de Colombia. ANIF para la Cámara Colombiana de la Infraestructura.
- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la Cadena de Suministro*. Pearson Prentice Hall.
- Callaba, J.P. (2004). *Logística inversa*. UNAM.
- Centro de Gestión Empresarial. (3 marzo, 2015). Cómo estandarizar y optimizar los procesos con ISO 9001. <https://iso9001-calidad-total.com/2015/03/03/como-estandarizar-los-procesos-bajo-la-norma-iso-9001/#:~:text=La%20estandarizaci%C3%B3n%20permite%20lograr%20que,los%20mis%20par%C3%A1metros%20de%20control>.
- Chaparro, NA., y García, L.F. (2013). Plan de mejoramiento para la gestión del proceso de devoluciones de Comertex S.A. (Trabajo de Grado). Universidad Industrial de Santander.

Clavijo, S. (27 junio, 2018) Sector transporte: desempeño 2017 y perspectivas 2018. *La República*.. <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-transporte-desempeno-2017-y-perspectivas-2018-2743055>.

Código de Comercio [CC]. Decreto 410 de 1971. 27 de marzo de 1971 (Colombia).

Cure-Vellojín, L., Meza; J.C. y Amaya, R. (2006). Logística inversa: una herramienta de apoyo a la competitividad de las organizaciones. *Ingeniería y Desarrollo*, 020, pp. 184-202.

Decreto 3075 de 1997 por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones. 23 de Diciembre de 1997. D.O. 43.205.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (julio 2020). Índice de Costos del Transporte de Carga por Carretera (ICTC). DANE . <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-costos-del-transporte-de-carga-por-carretera-ictc>.

Departamento Nacional de Planeación. (2015). Encuesta Nacional Logística 2015. “Colombia es Logística”. DNP. <http://onl.dnp.gov.co/es/Publicaciones/Documents/Encuesta%20Nacional%20Log%C3%ADstica%202015%20%E2%80%93%20Libro%20de%20resultados.pdf>.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2018). Información estratégica. DANE. [/www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co).

Dinero. (22 septiembre 2017) El mercado de alimentos al por menor tiene un valor de US \$65.500 millones. <https://www.dinero.com/pais/articulo/mercado-de-alimentos-al-por-menor-en-colombia/250174>.

Drucker, P. (1954). *The practice of Management*. (3a ed.). Sudamericana.

EMIS (24 agosto 2020), Cantidad de empresas sector alimentos. www.emis.com › Colombia › Food Manufacturing.

Giraldo, J.L. (2006). *Caracterización de los modelos de negocio en el sector de las telecomunicaciones.*

https://www.researchgate.net/publication/267269582_Caracterizacion_de_los_modelos_de_negocio_en_el_sector_de_las_telecomunicaciones_y_su_nivel_de_convergencia_tecnologica_frente_a_los_usuarios.

González, B. y Atencio, E. (2010). Estrategia de servicio: elementos para el éxito empresarial. *Multiciencias*, 10(2), 139-145. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90415607005.pdf>.

Grasso, L. (2006). *Encuesta elementos para su diseño y análisis.* Encuentro Grupo Editor.

Grupo Gransa Confrigos (2013.) Logística y transporte. Misión. <https://sites.google.com/site/transportlogistics101/colfrigos>.

Guevara, Z., Álzate, M. y Garcés, V. (2016). Diagnóstico a la cadena de frío de Ransa Colombia Colfrigos de la Regional Antioquia, basado en la norma internacional CCQI. (Trabajo de Grado). *Negocios Internacionales.* Institución Universitaria Esumer. http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1349/2/Esumer_diagnostico.pdf.

Herrera, A. y Socha, F. (2019). Plan de negocios creación de empresa que presta servicios de consultoría para inversionistas del sector constructor. (Trabajo de Grado Magister). Fundación Universidad de América.

Hodge, B., Anthony, W., y Gales L (2003). *Teoría Organizacional, un enfoque estratégico 6.* Prentice Hall.

Larrea, P. (1991). *Calidad de Servicio: del marketing a la estrategia.* Díaz de Santos S.A.

Laseter, T. (2004). *Alianzas estratégicas con proveedores.* Norma.

- López Lemos, P. (2015). *Como Documentar un Sistema de Gestión de Calidad según Iso 9001:2015*. F.C. Editorial.
- López- Niño, D. y Cárdenas-Santamaría, Y.,J. (2016). Explorando los métodos de planeación de las organizaciones. *Questionar Investigación Científica*, 4(1), pp. 17-30. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6282/1/COL0082009-2016-4-1-NIIE.pdf>.
- Mendoza, X., Planellas, M., y Calvo, A. (1995). *Strategor, estrategia, estructura, decisión, identidad: política general de empresa*. Masson.
- Monroy, N. y Ahumanda, M.C. (2006). Logística Reversa “Retos para la ingeniería industrial”. *Revista de Ingeniería Uniandes*, 23, pp. 23-33. <http://www.scielo.org.co/pdf/ring/n23/n23a3.pdf>.
- Nielsen (2016). Categoría de alimentos valoriza la canasta Nielsen. <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/categoria-de-alimentos-valoriza-la-canasta-nielsen/>.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta.
- Paéz Espitia, G.A. (2004). Metodología para el desarrollo de los modelos de segmentación y su aplicación al mercadeo (Tesis de Grado) Universidad de los Andes. <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/20948/u245833.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Portafolio (23 junio 2015). *Ransa Colombia, pendiente de adquisiciones en logística*. <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/ransa-colombia-pendiente-adquisiciones-logistica-39150>.
- Porter, M.E. (2008). *Estrategia competitividad*. Grupo Editorial Patria SA de CV.

Ransa. (2017). *Estado de resultados. Contabilidad*. Ransa.

Ransa (2018). *Historia*. <https://www.ransa.biz/colombia-historia/>.

Ransa Colombia. (s.f.). *Visión*. Ransa. Documento interno sin publicar.

Resolución 2505 de 2004 Por la cual se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescado o alimentos fácilmente corruptible. 6 de septiembre de 2004. D.O. 45.663.

Resolución 2674 de 2013 Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. 22 de julio de 2013. D.O.48.862.

Rodríguez A. (s.f.). El Modelo de negocios. Monetizando la oportunidad. http://ead.uis.edu.co/Repositorio/Empresarial/nivel2/visionemprededora/Unidad_3/Documentos/Modelo_Canvas.pdf.

Valora Analitik. (17 febrero 2020). Analistas bajaron proyección de inflación para 2020 en Colombia, según encuesta Fedesarrollo. <https://www.valoraanalitik.com/>.

Velázquez, F.J. (2008). *Análisis y diagnóstico participativo en sistemas de producción con cerdos criollo cubanos*. Instituto de Investigaciones Porcinas.

Anexos

Anexo A
Encuesta de Conocimiento

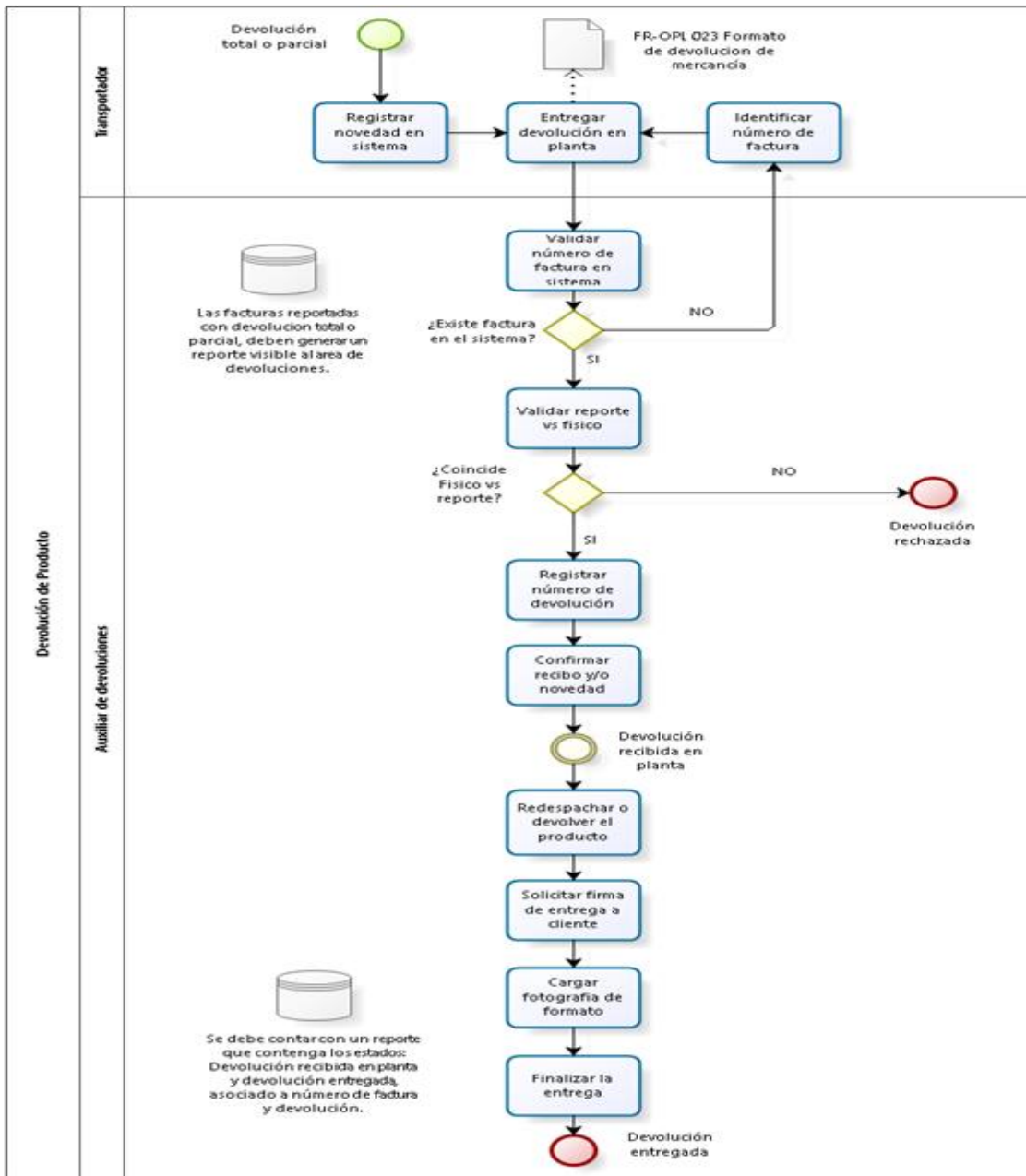
Encuesta Conocimiento de Proceso devoluciones	
Fecha:	_____
Area:	_____
Cargo:	_____
Objetivo: Identificar entradas y salidas de las devoluciones, e identificar el manejo de las mismas para generar ventaja competitiva.	
Número	Pregunta?
1.	Sabe que se debe hacer cuando se presenta una devolución?
	a. Si
	b. No
2.	Sabe usted cual es la valor de flete por devolución?
	a. Si
	b. No
3.	Sabe usted cada devolución como afecta le nivel del servicio de Ransa y del Cliente?
	a. Si
	b. No
4.	Los clientes tienen la información clara sobre el proceso de devoluciones y si aplica redespachos o cobro del flete?
	a. Si
	b. No
5.	Sabe como encontrar la trazabilidad del recibo de una devolución?

	a. Si
	b. No
6.	Sabe que documentos se generan en el proceso de devolucion y como se realiza el proceso de recibo de una devolución?
	a. Si
	b. No
7.	Sabe usted que sistemas de información marcan el ingreso de una devolución?
	a. Si
	b. No
8.	Sabe usted que hace la competencia en proceso de devolucion?
	a. Si
	b. No
9.	sabe usted identificar cuando el proceso de devolución no esta funcionando?
	a. Si
	b. No
10.	Cuanto es el cobro mensual a la organización por no gestionar correctamente una devolucioón?
	a. más 1 millón
	b. entre 1 y 4 millones
	c. No se presentan
	d. más de 4 millones
Responder Adicional las siguientes preguntas	
1. Que documentos entrega cuando se presenta una devolución?	
2. Que documentos se reciben y a quien se entregan?	
3. Que sistemas de Información apoyan la trazabilidad de las devoluciones?	

4. Donde queda la trazabilidad de la devolución?
5. Como se realiza el control de los documentos recibidos o entregados?

Fuente: Elaboración propia

Anexo B. Diagrama de Flujo



Anexo C.

Amortización crédito


Proyección para los Tres primeros años

AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Cuota	66.817.038	66.817.038	33.408.519			167.042.594
Intereses	26.982.069	15.429.928	2.370.997			44.782.994
Abono a k	39.834.968	51.387.109	31.037.522			122.259.600
Saldo	82.424.632	31.037.522				

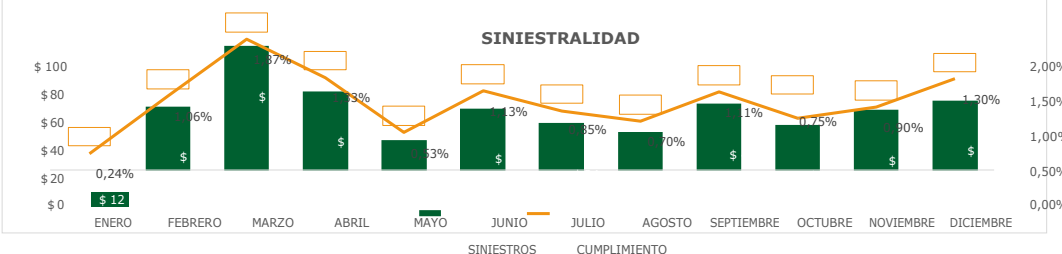
AMORTIZACIÓN MENSUAL DEL CRÉDITO

No. Cuota	Saldo Inicial	Abono k	Intereses	Valor Cuota	Saldo FINAL
\$ -					\$ 122.259.600
\$ 1	\$ 122.259.600	\$ 2.945.993	\$ 2.622.094	\$ 5.568.086	\$ 119.313.607
\$ 2	\$ 119.313.607	\$ 3.009.175	\$ 2.558.911	\$ 5.568.086	\$ 116.304.432
\$ 3	\$ 116.304.432	\$ 3.073.713	\$ 2.494.373	\$ 5.568.086	\$ 113.230.719
\$ 4	\$ 113.230.719	\$ 3.139.635	\$ 2.428.452	\$ 5.568.086	\$ 110.091.084
\$ 5	\$ 110.091.084	\$ 3.206.970	\$ 2.361.116	\$ 5.568.086	\$ 106.884.114
\$ 6	\$ 106.884.114	\$ 3.275.750	\$ 2.292.337	\$ 5.568.086	\$ 103.608.364
\$ 7	\$ 103.608.364	\$ 3.346.005	\$ 2.222.082	\$ 5.568.086	\$ 100.262.359
\$ 8	\$ 100.262.359	\$ 3.417.766	\$ 2.150.320	\$ 5.568.086	\$ 96.844.593
\$ 9	\$ 96.844.593	\$ 3.491.067	\$ 2.077.020	\$ 5.568.086	\$ 93.353.526
\$ 10	\$ 93.353.526	\$ 3.565.940	\$ 2.002.147	\$ 5.568.086	\$ 89.787.586
\$ 11	\$ 89.787.586	\$ 3.642.418	\$ 1.925.668	\$ 5.568.086	\$ 86.145.168
\$ 12	\$ 86.145.168	\$ 3.720.537	\$ 1.847.550	\$ 5.568.086	\$ 82.424.632
\$ 13	\$ 82.424.632	\$ 3.800.331	\$ 1.767.756	\$ 5.568.086	\$ 78.624.301
\$ 14	\$ 78.624.301	\$ 3.881.836	\$ 1.686.250	\$ 5.568.086	\$ 74.742.464
\$ 15	\$ 74.742.464	\$ 3.965.090	\$ 1.602.997	\$ 5.568.086	\$ 70.777.375
\$ 16	\$ 70.777.375	\$ 4.050.129	\$ 1.517.958	\$ 5.568.086	\$ 66.727.246
\$ 17	\$ 66.727.246	\$ 4.136.992	\$ 1.431.095	\$ 5.568.086	\$ 62.590.254
\$ 18	\$ 62.590.254	\$ 4.225.717	\$ 1.342.369	\$ 5.568.086	\$ 58.364.537
\$ 19	\$ 58.364.537	\$ 4.316.346	\$ 1.251.740	\$ 5.568.086	\$ 54.048.191
\$ 20	\$ 54.048.191	\$ 4.408.918	\$ 1.159.168	\$ 5.568.086	\$ 49.639.272
\$ 21	\$ 49.639.272	\$ 4.503.476	\$ 1.064.610	\$ 5.568.086	\$ 45.135.796
\$ 22	\$ 45.135.796	\$ 4.600.062	\$ 968.024	\$ 5.568.086	\$ 40.535.734
\$ 23	\$ 40.535.734	\$ 4.698.719	\$ 869.367	\$ 5.568.086	\$ 35.837.015
\$ 24	\$ 35.837.015	\$ 4.799.492	\$ 768.594	\$ 5.568.086	\$ 31.037.522
\$ 25	\$ 31.037.522	\$ 4.902.427	\$ 665.660	\$ 5.568.086	\$ 26.135.095
\$ 26	\$ 26.135.095	\$ 5.007.569	\$ 560.518	\$ 5.568.086	\$ 21.127.527
\$ 27	\$ 21.127.527	\$ 5.114.966	\$ 453.121	\$ 5.568.086	\$ 16.012.561
\$ 28	\$ 16.012.561	\$ 5.224.666	\$ 343.420	\$ 5.568.086	\$ 10.787.895
\$ 29	\$ 10.787.895	\$ 5.336.719	\$ 231.367	\$ 5.568.086	\$ 5.451.175
\$ 30	\$ 5.451.175	\$ 5.451.175	\$ 116.911	\$ 5.568.086	\$ -

Anexo D. Ficha técnica Indicador Siniestralidad Ransa Cargo

	FICHA TECNICA-INFORME DE INDICADORES DE GESTION	Versión 1
FR SGT 007		Pag 1 de 1
PROCESO: OPERACIONES	FECHA: 12-feb-20	
NOMBRE DEL INDICADOR: SINIESTRALIDAD/	RESPONSABLE: Nombre/Cargo	GERENCIA DE OPERACIONES
OBJETIVO: Establecer los motivos que generan el pago o pérdida de mercancías de clientes, con el fin de tomar los planes de acción necesarios para controlar y disminuir los niveles de siniestralidad.		
FUENTE: Datos contables de cobros de clientes y ventas de la Compañía.	FRECUENCIA: MENSUAL	MEDICION Y ANALISIS:
INDICACIONES DE MEDIDA Y/O FORMULAS: $(\$ \text{Siniestros} / \$ \text{de ventas}) * 100$	META: 0,8%	META IDEAL: 0,6%
PERIODO EVALUADO: AÑO 2019	TENDENCIA:	DECRECIENTE

COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR CARGO													
INDICACION DE MEDIDA	PERIODO AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	AGOSTO
VENTAS	2019	\$ 4.837	\$ 4.315	\$ 4.738	\$ 4.250	\$ 4.055	\$ 3.887	\$ 3.982	\$ 3.890	\$ 4.250	\$ 4.378	\$ 4.750	\$ 3.850
SINIESTROS	2019	\$ 12	\$ 46	\$ 89	\$ 56	\$ 22	\$ 44	\$ 34	\$ 27	\$ 47	\$ 33	\$ 43	\$ 50
CUMPLIMIENTO	2019	0,24%	1,06%	1,87%	1,33%	0,53%	1,13%	0,85%	0,70%	1,11%	0,75%	0,90%	1,30%

REPRESENTACION GRAFICA												
												

ANALISIS																
<p style="text-align: center;">Total COBROS por Línea de Negocio</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>CROSSDOCKING</td> <td>\$ 58.814.977</td> <td>■ CONSOLIDACIÓN</td> </tr> <tr> <td>EXCLUSIVO URBANO</td> <td>\$ 61.982.804</td> <td>■ EXCLUSIVO NACIONAL</td> </tr> <tr> <td>LOGÍSTICA</td> <td>\$ 93.962.475</td> <td>■ LOGÍSTICA</td> </tr> <tr> <td>EXCLUSIVO NACIONAL</td> <td>\$ 132.216.949</td> <td>■ EXCLUSIVO URBANO</td> </tr> <tr> <td>CONSOLIDACIÓN</td> <td>\$ 159.809.627</td> <td>■ CROSSDOCKING</td> </tr> </table>	CROSSDOCKING	\$ 58.814.977	■ CONSOLIDACIÓN	EXCLUSIVO URBANO	\$ 61.982.804	■ EXCLUSIVO NACIONAL	LOGÍSTICA	\$ 93.962.475	■ LOGÍSTICA	EXCLUSIVO NACIONAL	\$ 132.216.949	■ EXCLUSIVO URBANO	CONSOLIDACIÓN	\$ 159.809.627	■ CROSSDOCKING	<p>Durante el Año 2019, se evidencia que el 62% de los cobros generados por los diferentes pertenecen al modelo de Negocio de Consolidación (NACIONA Y URBANA). LA Causas Principales son por fecha de vencimiento, devolución no reportada, rotación de inventario en devolución, reprogramación no realizada, entrega fuera de horario, factura no entregada</p>
CROSSDOCKING	\$ 58.814.977	■ CONSOLIDACIÓN														
EXCLUSIVO URBANO	\$ 61.982.804	■ EXCLUSIVO NACIONAL														
LOGÍSTICA	\$ 93.962.475	■ LOGÍSTICA														
EXCLUSIVO NACIONAL	\$ 132.216.949	■ EXCLUSIVO URBANO														
CONSOLIDACIÓN	\$ 159.809.627	■ CROSSDOCKING														

ACCIONES									
SI		NO	X						
				TIPO	CORRECTIVA		PREVENTIVA		MEJORA
DESCRIPCION									
ELABORADO POR: Nombre/ Cargo					REVISADO POR: Nombre/ Cargo			FECHA	
Paula Navarro/ Coordinadora de Proyectos					Diana Marcela Rodríguez/ Directora de Aseguramiento de la Calidad y SST			01/02/2020	