

LA IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICA DE
TRANSPORTE PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS EN LA EMPRESA
CASAVAL S.A.

ANGELA YOLIMA BEJARANO LOPEZ
FRANCI MARCELA CASTILLO CASTILLO

UNIVERSIDAD GRAN COLOMBIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA
FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA
Bogotá, D.C

2016

LA IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO LOGÍSTICA DE
TRANSPORTE PARA LA REDUCCIÓN DE COSTOS EN LA EMPRESA
CASAVAL S.A.

ANGELA YOLIMA BEJARANO LOPEZ
FRANCI MARCELA CASTILLO CASTILLO

DOCENTE
ELENA DEL PILAR INFANTE

UNIVERSIDAD GRAN COLOMBIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA
FUNDAMENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA

Bogotá, D.C

2016

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias por su comprensión y estímulo constante, además de su apoyo incondicional a lo largo de nuestra especialización

A nuestra asesora Elena Del Pilar Infante, quien nos brindó su experiencia y conocimiento en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Y a todas las personas que de una u otra forma nos apoyaron en la realización de este trabajo de investigación.

Firma de Jurado

Bogotá, 20 agosto del 2016

Firma de Jurado

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma de Jurado

Firma del Presidente del Jurado

Tabla de contenido

	Pág.
Resumen	1
Abstract	2
Palabras claves	2
Introducción	3-4
Capítulo I Antecedentes de Investigación	5-8
1.1. Antecedentes	
1.2. Marco de referencial	8
1.2.1 Marco teórico	8
1.2.2 Marco Conceptual	9
1.2.3 Marco histórico	10
1.2.4 Marco Legal	11
1.3. Metodología	11-12
Capitulo II Diagnostico Empresa CASAVAL SA	13
2.1 Historia	14
2.2 Misión	14
2.3 Visión	15
2.4 Política de Calidad	15
Capítulo III Evaluación financiera de la logística de transporte	16
3.1 Estados Financieros	17-18
3.2 Participación del Flete en Costo de Ventas	19
3.3. Modalidad logística carga masiva y semimasiva	20
3.4. Modalidad logística paqueteo	21
3.5. Política de Costos de negociación del flete CASAVAL SA	22
Capítulo IV Evaluación de procesos de Logística de Transporte	23
4.1 Proceso de despacho entre sucursales	24-25
4.2 entrevista Coordinador Logística	26-27
4.3 Proceso de despacho ventas crédito	28-29
4.4 Entreviste Asistente Administrativo	30
4.5. Contraste de los procesos revisados con entrevistas personal encargado	31-32
4.6. Falencias Generadas a partir del proceso Analizados	33-34
Conclusiones y recomendaciones	35
Recomendaciones	35
Conclusiones	36
Referencias	37
Anexos	38

Tabla de Gráficos

	Pág.
<i>Grafico 1 participación Balance General con base Estados financieros</i>	16
<i>Grafico 2 participación Estado de Resultado 2015 con base Estados financieros</i>	17
<i>Grafico 3 participación Estado de Resultado 2014 con base Estados financieros</i>	17
<i>Grafico 4 participación Estado de Resultado 2013 con base Estados financieros</i>	18

Tabla de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1 Márgenes de rentabilidad de empresa Tuvacol S.A. (Grupogia.com)	18
Cuadro 2 participación del flete basada en información financiera CASAVAL S.A. Flujo de distribución de logística CASAVAL S.A.	19
Cuadro 3 facturación negociado del flete durante los años 2013 a 2015	20
Cuadro 4 participación del flete en el costo de ventas en modalidad de paquetero	21

RESUMEN

Todas las empresas son creadas con un fin específico, generar recursos y ganancias por medio de una actividad u objeto social, pero lo más importante es tener una estabilidad en el mercado de modo que garantice su permanencia. Para lograr este fin es importante ser competitivos y generar un valor agregado no solo para el consumidor final o clientes externos, también para nuestros clientes internos, como lo menciona en su hipótesis de la ineficiencia financiera de Minsky, las crisis financieras no solo se generan a través de shocks externos sino como resultado de su propia actividad o en esa misma línea la revista Gestipolis en su artículo de análisis crítico de la reducción de costos en las empresas,, establece que para mantener o generar un margen alto de rentabilidad no siempre la solución es reducir costos , y que antes de llegar a esto es importante mirarse por dentro, cada una de las actividades que intervienen en su gestión de sistema organizacional; para lo cual es importante el sistema de calidad que tienen las organizaciones, pero no solo es suficientes con tener procesos y certificaciones, si no actualizan y se realiza un control ya sea con auditorías internas o estableciendo indicadores que permitan visualizar su cumplimiento.

Este trabajo permitirá a los lectores establecer la importancia de los procesos en las finanzas de una organización, le aportara a CASAVAL SA, visualizar las no conformidades en su proceso de logística de transporte de como que le permitan establecer medidas sobre el margen ejecutado para la contratación del flete principalmente en la modalidad de paqueteo, puesto que en la carga masiva y semimasiva se tiene controlado dicho margen.

PALABRAS CLAVE

No conformidades en procesos, carga masiva y semimasiva, paqueteo, ineficiencia en margen.

ABSTRACT

All companies are created for a specific purpose, resources and generate profits through an activity or purpose, but most important is to have stability in the market so as to guarantee its permanence. To this end it is important to be competitive and generate added value not only in the end consumed or external customers, also for our internal customers, as mentioned in his hypothesis of financial inefficiency Minsky, financial crises not only generated through external shocks but as a result of their own activity or on the same line Gestipolis magazine in an article critical analysis of reducing business costs ,, states that to maintain or generate high profit margin not always the solution is to reduce costs, and that before reaching this is important to look inside each of the activities involved in managing organizational system; which it is important for the quality system that organizations have, but it is not just enough to have processes and certifications, if not updated and control is done either internal audits or establishing indicators to document compliance.

This work will allow readers to establish the importance of the processes in the finances of an organization, will bring to CASAVAL SA, view nonconformity in the process of transport logistics as to enable it to establish measures on the margin executed for recruitment freight mainly in the form of paqueteo, since the bulk load and semimasiva have controlled the margin.

KEYWORDS

Nonconformities in processes, mass and charge semimasiva, paqueteo, inefficient margin.

INTRODUCCION

La facultad de Contaduría Pública en su estructura investigativa establece una línea primaria denominada Tendencias Contables Contemporáneas: Gestión, Control y Gobernabilidad, la cual se desarrolla a través de tres sublíneas constituidas por: control contable y pensamiento contemporáneo, corrupción, gobernabilidad y estado, globalización, gestión y organización.

La presente investigación es un estudio de caso sobre La importancia de la implementación del proceso de logística de transporte para la reducción de costos y la determinación de la ineficiencia financiera que se genera del mismo en la empresa CASAVAL S.A. el cual se hace para mejorar los procesos de control y gastos ineficiente que tiene la empresa respecto a la contratación de carga, con el fin de dar un mejoramiento en la ausencia de procesos logísticos que tiene Casaval, llevándolo a cabo con análisis de sus estados financieros 2013 a 2015, las políticas que se tienen para el pago del flete, el proceso que existe para los despachos.

La empresa CASAVAL SA en su proceso de venta debe realizar un prorrateo de flete de acuerdo al peso y volumen de la mercancía, ya establecido este costo, el departamento comercial solicita al área financiera el porcentaje que se le sumará al costo de la mercancía por concepto de este flete. Diariamente la compañía recibe grandes solicitudes de traslado a nivel nacional, generando toma de decisiones apresuradas pasando por alto el proceso de Logística de transporte seleccionando solo un proveedor de carga en este caso TCC y coordinadora, dando como resultado sobrecostos y afectación financiera en la compañía.

Se parte de la recolección de la información básica de la empresa, reconociendo su objeto social, el negocio al que se dedica, como logro ser la empresa que hoy es, su misión y visión, la estructura de procesos y sus certificaciones de calidad; luego se analiza la información financiera, estableciendo la situación económica que se tuvo entre los años 2013 a 2015 la incidencia del proceso de logística de transporte en su costo de ventas; para realizar un seguimiento al proceso de logística de transporte que está usando actualmente y validarlo con las políticas y procedimientos de la entidad por medio de entrevistas; posterior se el análisis, conclusiones para generar el

diagnostico, dando a conocer las falencias generadas dentro de las políticas y procedimiento de la empresa.

En nuestra investigación se plantea el problema de cómo el incumplimiento de un proceso como el de logística de transporte, genera ineficiencia financiera del 2,5%, principalmente por el manejo y controles que se le dan a la contratación de del flete de la mercancía ya sea para venta o traslado entre sucursales por stock de inventario.

En el Capítulo 1 y 2 se encuentran los antecedentes y marco de referencia, donde se relacionan fuentes a fines con nuestra investigación, que nos permiten aplicar sus teorías a las conclusiones establecidas como resultado de nuestro trabajo de investigación, de igual forma, darle la importancia y justificación del mismo ya que no se cuenta una investigación similar principalmente estableciendo variables entre el proceso y su afectación en el costo y por supuesto en su incidencia en los márgenes de rentabilidad de la organización.

En el Capítulo 3 se encuentra la metodología determinada para realizar nuestra investigación, teniendo en cuenta las variables establecidas, mediante métodos y técnica de recolección y análisis de datos, de este modo nos permitió comprobar la influencia e importancia del proceso en los márgenes financieros, evidenciando q la falta de conocimiento y ausencia de controles, generan ineficiencia financiera.

En el Capítulo 4, se diagnóstica la empresa CASAVAL SA, permitiéndonos conocer la actividad económica y el entorno de la misma, como llego se la empresa que hoy en día es, y su direccionamiento organizacional por medio de su misión y visión, con esta información se pueden tener en cuenta variables que pueden influir en ella, estableciendo mejores conclusiones sobre el negocio.

En el Capítulo 5 se realiza una evaluación financiera general de la empresa CASAVAL SA, posterior a esto nos centramos en el rubro de costos de ventas, de este modo establecer la participación del flete en el margen bruto. Con esta información se analizan los proveedores de la modalidad de carga masiva y semimasiva y de paqueteo, de este modo se pudo determinar la participación del transporte en el costo de ventas. Con este resultado se contrasta la política de

fletes establecida por la administración financiera de no exceder el 3% en la contratación de transporte para el despacho de mercancía ya sea para venta o para stock de inventario entre sucursales, contra lo real facturado por los proveedores.

En el capítulo 6 se evalúa el proceso de despacho enfocado en la traslado de mercancía entre sucursales y venta a crédito, para contrastar el proceso fue necesario realizar entrevistas a la personas que intervienen en este proceso, determinando su cumplimiento y de este modo establecer la no conformidad del mismo, aunque la empresa CASAVAL está certificada por normas ISO 9001 de 2008, se requiere realizar un seguimiento y control de sus procesos ya establecidos de modo que garantice el cumplimiento de las políticas establecidas.

En el capítulo 7 se encontrara el resultado del análisis de la información suministrada por la empresa CASAVAL bajo dos variables, el costo de FLETES y el proceso de despachos, confirmando la hipótesis de que existe una ineficiencia financiera por la no aplicación y falta de control de los procedimientos y políticas establecida por CASAVAL SA, encontrándose principalmente en el proceso de la modalidad del traslado de mercancía entre sucursales o paqueteo.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

1.1 Antecedentes

La logística siempre ha permanecido en los procesos de las empresas sin importar su objeto social, es posible que con otro seudónimo pero a la final con la misma definición, y es asistir oportunamente en el desarrollo de las actividades que hagan posible el cumplimiento de su misión. Con la llegada de la globalización su importancia fue teniendo más renombre, tanto así que fue necesario que todas las organizaciones tuvieran dentro de su sistema de calidad un proceso de logística, de modo que garantizara su control y eficiencia. Dentro de esta madre se encuentra el

proceso de logística de transporte al que pertenece nuestro estudio de caso, y su incidencia no solo en la entrega del producto final sino también en la rentabilidad de las organizaciones.

Para iniciar dentro de las diferentes investigaciones de la logística de transporte se encuentra que en 2011 el departamento de Lambayeque, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Perú. que realiza el estudio de caso nombrado “Estructura y asignación del costo total, del servicio de transporte de carga por carretera en una ruta corta, en la empresa de transporte “la misericordia sac”; la importancia de esta tesis de investigación descriptiva, presentada por López Betancohurt Helga Fany, es principalmente porque está relacionada con una empresa dedicada al transporte de carga, basándose en su entorno y su regulación, información relevante para tener en cuenta en el cálculo del costo y precio de este servicio; al tomar como base el caso real de esta empresa, nos permite evidenciar la manera de como establecen sus costos fijos y variables y conocer el modo en que opera las empresas de este sector, con base a esto se validaría si el proceso de logística de transporte de la empresa de CASAVAL S.A. está teniendo en cuenta factores como tipo de carga, precio de combustible, rutas, kilometraje, peajes, seguros y el entorno socio-económico para negociar el precio del flete con sus proveedores.

Por otro lado la investigación nos permite considerar de acuerdo a los costos de la empresa de transporte de carga, si podría ser más eficiente en términos de margen de utilidad, adquirir flota propia para el traslado de la mercancía dejando a un lado sobrecostos de negociación y al no tercerizar los procesos de la empresa garantiza el control y manejo total de los costos desde el desembarque hasta la entrega de mercancía a los clientes.

En esta misma línea se encuentra el Índice de Costos de Transporte de carga, es una operación estadística resultado de una investigación del sector realizada por el DANE en el marco del CONPES 3489 de 2007, que permite medir la variación porcentual promedio de precios de un conjunto representativo de bienes y servicios necesarios, para garantizar la movilización de un vehículo prestador del servicio del transporte de carga por carretera en el país, a lo largo del tiempo. Es un indicador especializado que permite la toma de decisiones por parte de entidades del gobierno y empresas privadas del sector; ya que la empresa CASAVAL SA, diariamente negocia precios del flete, es importante conocer los insumos de información que nos permitan conocer los precios del mercado durante los años 2013 al 2015, de acuerdo al tipo de carga dados por el DANE, de este

modo contrastar los precios negociados por la empresa con sus proveedores y medir el margen de ganancia o pérdida frente a los costos de la logística de transporte. Además de Medir la incidencia de la variación de precios de las combustibles, insumos, factores (impuestos, seguros, mano de obra, costos de capital y peajes) y partes, piezas, servicios de mantenimiento y reparación, dentro de la estructura de costos operativos del transporte de carga por carretera.

Como se mencionaba el objeto de la investigación es reconocer la incidencia del proceso de logística de transporte en la rentabilidad de la empresas para lo cual es necesario determinar cómo se logra la eficiencia financiera y sería por la primera medida y en definitiva la más importante es lo que se encontró en la siguiente investigación, “Análisis crítico de la reducción de costos en la empresa” definida por Gestipolis que Sugiere que hay dos cuestiones fundamentales que muchos dirigentes e inclusive asesores no comprenden: “no se trata de reducir los costos totales, sino los costos por unidad de ingreso”. La cuestión debe centrarse en el mejoramiento de la productividad de tal forma incluso con incrementos en los costos totales pueden obtenerse incrementos superiores de ingresos. la segunda cuestión es que “no se trata en realidad de reducir costos, sino más bien de eliminar sus causas”; para ejemplificar este último concepto puede tomarse el caso de una máquina fotocopiadora en una empresa, con la cual se emiten gran cantidad de fotocopias innecesarias o no atinentes a la actividad de la empresa, sería totalmente erróneo reducir tales costos alquilando una fotocopiadora más barata o utilizando papel de menor calidad, de lo que realmente se trata es de evitar la incorrecta utilización de la fotocopiadora.

Dando alcance al ejemplo del artículo nos permite determinar si la ineficiencia financiera de la empresa CASAVAL SA, es causada por los sobrecostos del mercado del transporte de carga o por el contrario, como lo menciona uno de los análisis críticos la “falta de Sistema” que es causado porque las personas que intervienen en el proceso de logística de transporte, no lo ponen en práctica o es posible que se necesite una actualización del mismo, para garantizar la mejora continua, otra posible causa podría ser por “Un error muy común de los empresarios es concentrar su atención sólo en el cumplimiento de especificaciones o control de medidas, dejando de lado tanto la gestión total de la calidad” en el caso de la empresa se prioriza el cumplimiento de los tiempos pactados con los clientes, dejando al lado la calidad del servicio y por la misma línea el margen de rentabilidad; ya que al no contar con una debida planeación, no se cuenta con proyecciones de los

costos, teniendo en cuenta las variables socio-económicas, y aún más la empresa asume sobrecostos al escoger solo un solo proveedor, pasando por alto el proceso al no realizar cotizaciones.

Para continuar con el reconocimiento de la eficiencia de la rentabilidad de las organizaciones es importante reconocer cuando los márgenes pueden ser negativos por dejar a un lado el control de cada uno de los procesos que intervienen en el producto final, para lo cual es tan importante esta teoría, “Hipótesis de la Ineficiencia Financiera” (Minsky), según la cual las crisis financieras no se generaban a través de shocks externos sino como resultado de la propia actividad y marco regulatorio de la propia economía. Asimismo, advirtió de que la creciente globalización financiera conllevaba una complejidad cada vez mayor, puesto que mientras que la regulación financiera es local, las relaciones financieras son internacionales.

La empresa CASAVAL SA pertenece a uno de los proveedores más importantes de importaciones de china, Brasilia y Estados Unidos de tubería de hidrocarburos e industrial. Para lo cual es importante esta hipótesis ya que se podría tomar como variables relevantes como la gasolina, el dólar, los costos de importación que pueden afectar la eficiencia financiera de empresa, pero como lo plantea el economista Himan Minsky no siempre los márgenes de utilidad son afectados por Shocks o variables externas sino por políticas y decisiones internas de las compañías, con respecto al porcentaje costos y utilidad que determinan entre el precio de compra y todos los gastos en que incurre entre la importación y entrega de mercancía al cliente.

Como se observa los anteriores antecedentes son fundamentales para el desarrollo de nuestro estudio de caso ya que permite determinar las posibles causas de la ineficiencia financiera de la empresa CASAVAL SA, desde diferentes variables y puntos de vista. Por lo anterior esta investigación va aportar no solo a la empresa objeto del estudio sino también a todos aquellos que quieran investiga sobre la importancia e incidencia del proceso de la logística de transporte en una empresa comercializadora.

1.2. MARCO REFERENCIAL

1.2.1. Marco Teórico

La logística es “*el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado*”. (Franklin: 2004)

Logística es aquella parte de la gestión de la Cadena de Suministro que planifica, implementa y controla el flujo -hacia atrás y adelante- y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores”. (CSCMP: 2008)

Finanzas y logística

Desarrollar los conocimientos financieros elementales es una ventaja importante para el responsable del área de logística. Conduce al reconocimiento de la logística en la empresa. La logística es la función clave de la empresa, influyendo en los principales campos financieros siguientes: reducción de los costos, rotación de los activos, aumento de las ventas, impactando directamente en este caso la ganancia operativa y por consiguiente el valor de la empresa o de su acción. (Javier Ibañeta: 2011)

Las organizaciones se coordinan todos aquellos recursos destinados a obtener un resultado basándose en la ordenación, con fines precisos, de un conjunto de condiciones que regulan tanto las relaciones entre los hombres y los recursos de la organización, si esto no funciona, predominará el desorden, la irregularidad y la falta de coordinación y, por tanto, la necesidad de emprender un Proceso de Mejora Continua (PMC)”. (Escorches, 1990)

La principal razón de éxito ya no es la producción en masa, ahora lo es la calidad, considerada desde la perspectiva de los clientes, no los precios más bajos, por lo que las compañías cuyos procesos producen continuamente artículos de calidad se benefician con menores costos de producción, márgenes de utilidad más altos y mayor participación en los mercados. (HARRINGTON)

Todo trabajo es un proceso. Este concepto implica que cada trabajo o tarea debe ser considerada no como algo aislado; sino como parte de una cadena interrelacionada en la que se va multiplicando la siguiente trilogía: el proveedor e insumos que él proporciona., el proceso realizado a través de trabajo de cada persona, Clientes o usuarios que reciben el producto o servicio. Para que se dé la calidad se requiere que en los insumos, en el trabajo y en los servicios o productos se cumplan los requisitos establecidos para garantizar un correcto funcionamiento en todo. La calidad, definida como "cumplir los requisitos". (CROSBY)

1.2.2. Marco Conceptual

El transporte de carga (site) forma parte de la cadena de distribución, ya que cumple con el transporte de los productos a un determinado costo (el cual es conocido como flete). Este traslado se realiza desde el punto de partida hacia el destino final de la mercadería.

Tráfico Masivo Expreso (<http://traficolibre.com/traficolibre/index.php/es/servicios/transporte-carga-semi-masiva>) permite disponer de uno de nuestros vehículos para luego distribuir en una sola ciudad o dos si éstas se encuentran en una ruta programada de destino final o máximo cinco destinatarios.

Trafico Consolidado: (<http://traficolibre.com/traficolibre/index.php/es/servicios/transporte-carga-semi-masiva>) permite agrupar varias cargas y formar rutas de reparto para las diferentes ciudades de destino a un menor costo.

1. 2.3 Marco Histórico

Se tomará la información del año 2013 al 2015 de modo que permita realizar un comparativo de los tres periodos midiendo el impacto de las diferentes variables como precio del mercado, indicadores económicos y situación económica y social del país.

En CASAVAL S.A en el año 2013, logísticamente la carga no tenía control de fletes, el volumen de carga de mercancía que se realizaba era de 6 a 10 cargues con contratación no formal, es decir no se realizaba ningún tipo de cotización para comparación de fletes, tampoco tenía estandarizado el % del flete que se podía llegar a gastar frente a la orden de compra, bien sea por paquetero o carga masiva

En el año 2014 CASAVAL SA, decide contratar un Asistente Administrativo quien se encarga de la contratación de transporte con el valor agregado de establecer un formato de control llamado

“control de fletes y solicitud de transporte”, lo anterior con el fin de invitar a mucho más transportadoras a cotizar y a realizar comparación de fletes, y estableciendo la política de crear un flete no mayor al 3% para orden de compra y 5% para las sucursales. En cuanto al paquetero (contrato con TCC) sigue manejándose de la misma forma, sin control de algún de flete.

Para el año 2015, después de llevar controlado el flete de las cargas masivas de mercancía, habiendo una mejora en el análisis del flete de acuerdo a la orden de compra y sincronizar varias transportadoras para comparación de flete y tomar la mejor opción; se empieza a gestionar el tema del manejo de fletes por parte de la Transportadora y Paquetera TCC, se tienen inconvenientes logísticos de incumpliendo y perdida de material, CASAVAL SA decide cambiar el contrato a Coordinadora, conociendo más a detalle las tarifas, pero sigue sin control el máximo % de fletes dejando en incertidumbre cómo se establece el margen de utilidad frente a lo facturado.

1.2.4. Marco Legal

Norma ISO 9001 año 2008 Icontec Internacional. (Sistemas Gestión de Calidad). Es importante revisar esta norma puesto que el tema de investigación es revisar el cumplimiento del proceso de logística de transporte de la empresa CASAVAL SA, certificada en el año 2005, dentro de las políticas y objetivos de calidad internas de la entidad es brindar valor agregado en el desarrollo de proyectos, con calidad y eficiencia, teniendo como base el mejoramiento continuo de sus procesos y la permanente capacitación y entrenamiento de los miembros que conforman el equipo de trabajo.

1.3. METODOLOGIA

1.3.1. Tipo de estudio

Investigación descriptiva no experimental longitudinal

1.3.2. Variables

- a. Variable independiente: Porcentaje del valor del flete negociado con proveedores de transporte

- b. Variable dependiente: Proceso de logística de transporte y su influencia en el margen de utilidad, los proveedores con quien se negocia, el entorno macroeconómico de la industria.

1.3.3. Métodos y técnicas de recolección de datos

Se desarrollara mediante la recolección, contraste, validación y diagnóstico de la información administrativa y financiera que interviene en el proceso de logística de transporte de la empresa CASAVAL SA, entre los años 2013 al 2015, mediante solicitudes formales de información, entrevistas al equipo que interviene en el proceso, consultas a fuentes de información externas en el marco del entorno socio económico del sector.

1.3.4. Plan de procesamiento para el análisis de datos

- a. De acuerdo a lo anterior se iniciará, realizando un diagnóstico del tipo de negocio de la empresa CASAVAL SA., determinando su objeto social y sus políticas internas de logística y financieras, de este modo conocer el tipo y variables de costeo de los fletes que utiliza la organización.
- b. Se realizará un contraste de los estados financieros de la empresa CASAVAL SA, de los años 2013 a 2015 y la incidencia de costos generados en el proceso de logística de transporte en los resultados financieros de la empresa; de este modo determinar los sobrecostos por la falta de planeación y seguimiento a las políticas y procedimientos de la entidad.
- c. Realizar un seguimiento al proceso de logística de transporte que está usando actualmente la empresa CASAVAL SA, y validarlo con las políticas y procedimientos de la entidad.
- d. Una vez recolectada y analizada la información suministrada, se realizará un informe dando a conocer las falencias generadas dentro de las políticas y procedimiento de la empresa sustentada con cifras financieras, de este modo dando a conocer el margen de sobrecosto en la operación de logística de transporte.

Con la anterior metodología se podrá comprobar la influencia que tiene el manejo y negociación del flete con la implementación o no del proceso de logística de transporte, y si se están generando sobrecostos que afecten la eficiencia financiera de la empresa CASAVAL S.A.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO EMPRESA CASAVAL SA

2.1 HISTORIA

CASAVAL S.A , es una empresa familiar de los Daccarett Giha, en 1970 esta familia después de tener experiencias con otras empresas (Industria Fiquera de la Costa- Importadora y Exportadora Latinoamericana) creadas por ellos inician a fortalecer el mercado importando válvulas de latón y bronce, candados, cerraduras, herrajes, por sus socios el Señor Carlos Daccarett Giha y cuatro de sus hermanos.

Poco a poco las líneas de importación se fueron especializando y se dio inicio a la importación, aunque en pequeñas cantidades, de todos los materiales que tenían que ver con la conducción de vapor, gas, petróleo etc. Tales como: tubería, válvulas, accesorios, instrumentación, bridas, etc.

La filosofía de la firma “Importadora y Exportadora Latinoamericana” seguía siendo la de vender al por mayor solamente al comercio, pero en vista de que se quería incrementar los volúmenes de venta y colocar los productos en la industria, se dio inicio en el año de 1975 a la empresa “CASA DE LA VÁLVULA LTDA.”, inicialmente con oficina principal en Barranquilla para posteriormente y ante el éxito inicial obtenido, abrir oficinas en Bogotá y así sucesivamente a través de los años seguir abriendo sucursales en el resto del país, hasta llegar en el día de hoy a 8 bodegas localizadas en Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Medellín, Pereira, Santa Marta, y una en Miami, FL. U.S.A. CASA DE LA VALVULA LTDA en vista de su crecimiento

decidieron separar las firmas con Importadora y Exportadora Latinoamericana en 1990, para de esta forma empezar a vender directamente a la industria

2.2. MISIÓN

Ser una empresa proveedora de insumos necesarios para el desarrollo de la industria nacional que permita:

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con excelencia.
- Garantizar mediante certificados de calidad expedidos por los fabricantes internacionales, la originalidad de nuestros productos.
- Realizar con calidad y oportunidad, la entrega de los productos para así brindar al cliente la satisfacción y el servicio deseado.
- Asegurar día a día la satisfacción de nuestros colaboradores a través del continuo entrenamiento y la gestión humana.

2.3. VISIÓN

Ser una empresa líder en Colombia en la prestación de servicios y asesorías en montajes industriales, para brindar a nuestros clientes valor agregado en el desarrollo de sus proyectos; con calidad y eficiencia, garantizando de esta manera la fidelidad y confianza de cada uno de ellos.

En la actualidad “CASAVAL S.A.” es la compañía número uno en suministro de materiales mecánicos para el sector industrial e hidrocarburos de nuestro país, maneja con listas de precios vigentes por períodos de un año, órdenes de compra con muchas empresas en Colombia, de las cuales podríamos resaltar: Monomeros Colombo Venezolanos, Ecopetrol refinería de Barrancabermeja y Cartagena, Dupont de Colombia, Occidental, Cementos Caribe, Intercor, Refinare (Refinería del Nare), etc.

Finalmente, vale la pena mencionar que la organización cuenta con oficinas propias en U.S.A., con base en la ciudad de Miami, lo que ha permitido atender en forma ágil y eficiente las necesidades de nuestros clientes, especialmente de materiales muy especializados que no mantenemos en stock o que se han agotado en nuestro inventario. Nuestra empresa en U.S.A. es una corporación norteamericana y su razón social es “TUVALEX CORPORATION”.

La empresa CASAVAL SA está certificada por la norma ISO 9001-2008, la gerencia se compromete para que la gestión de calidad sea un sistema en donde se refleje la iniciativa y esfuerzo de todos los colaboradores alcanzando así la optimización de los procesos. (*Anexo 2 – certificados Icontec*)

2.4. POLITICA DE CALIDAD

CASAVAL S.A. Pieza Clave en Instalaciones Industriales, es una empresa importadora y distribuidora de productos indispensables en el montaje y mantenimiento de instalaciones industriales. Nuestro compromiso es brindar a nuestros clientes valor agregado en el desarrollo de proyectos, con calidad y eficiencia, teniendo como base el mejoramiento continuo de nuestros procesos y la permanente capacitación y entrenamiento de los miembros que conforman nuestro equipo de trabajo.

OBJETIVOS DE CALIDAD

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes garantizando un portafolio amplio e productos y mejorando continuamente nuestros procesos.
- Realizar la entrega de los productos con calidad y oportunidad para brindar al cliente la satisfacción y el servicio deseado.
- Brindar capacitación y entrenamiento permanente a los empleados para contar con personal competente.
- Optimizar la disponibilidad de mercancías para atender cada una de las requisiciones de nuestras sucursales.
- Mantener la infraestructura adecuada para lograr una gestión eficiente de nuestros procesos.
- Mantener proveedores confiables que nos garanticen que los productos adquiridos cumplan con los requisitos establecidos por la empresa y satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

Dentro de los procesos establecidos se encuentra el procedimiento de despachos, donde incluye la logística de transporte y en él las actividades necesarias para no solo garantizar la eficacia en la

calidad de entrega a los clientes y la eficiencia en los costos del mismo. (*Anexo 3– Procedimiento de Despacho*)

CAPITULO III

EVALUACION FINANCIERA DE LA LOGISTICA DE TRANSPORTE DE LOS AÑO 2013 A 2015

3.1. ESTADOS FINANCIEROS

Se realiza un análisis de las cifras financieras de los años 2013 al 2015, de acuerdo a la información suministrada en los estados financieros y sus correspondientes notas, de lo cual se pudo determinar lo siguiente:

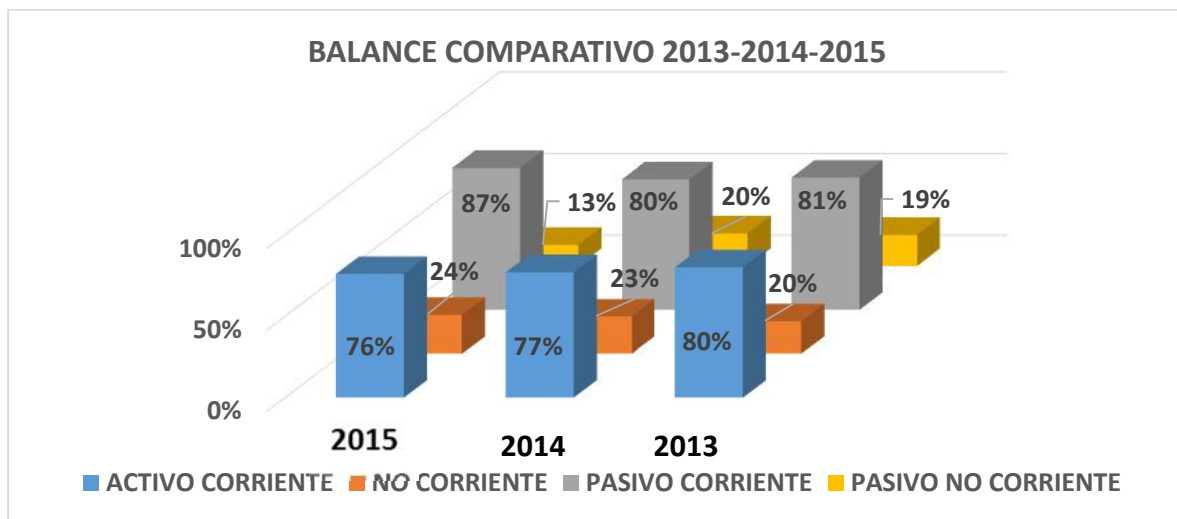


Grafico 1 participación Balance General con base Estados financieros de CASAVAL SA

Como se observa la empresa CASAVAL SA mantiene una política de cobro y pagos a corto plazo, lo que podría generar poca liquidez a largo plazo si no se maneja un adecuado flujo de caja, también

se pudo establecer que mantiene un stock de inventario del 38% de las unidades vendidas, principalmente porque sus productos son importados y se adquieren bajo estadísticas de productos más vendidos; su nivel de endeudamiento es alto y como se observa en el estado resultado se paga muchos costos financieros, generando poca rentabilidad neta; por lo que se podría verificar como se encuentra el portafolio de apalancamiento con sus tasas, para contrastarlas con las tasas del mercado financiero y determinar si existen nuevas alternativas que podrían ser más eficiente al bajar los gastos financieros que en la actualidad representan el 15% de las ventas. (Anexo 1-Estados financieros)

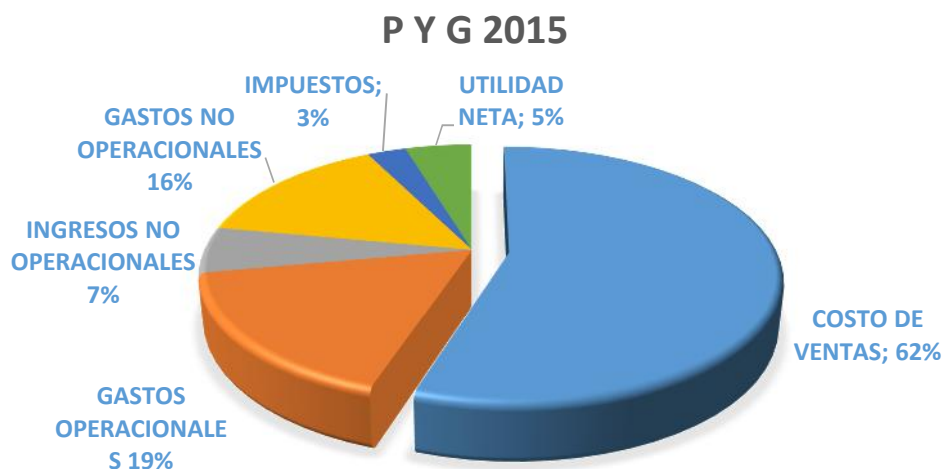


Grafico 2 participación Estado de Resultado 2015 con base Estados financieros de CASAVAL SA

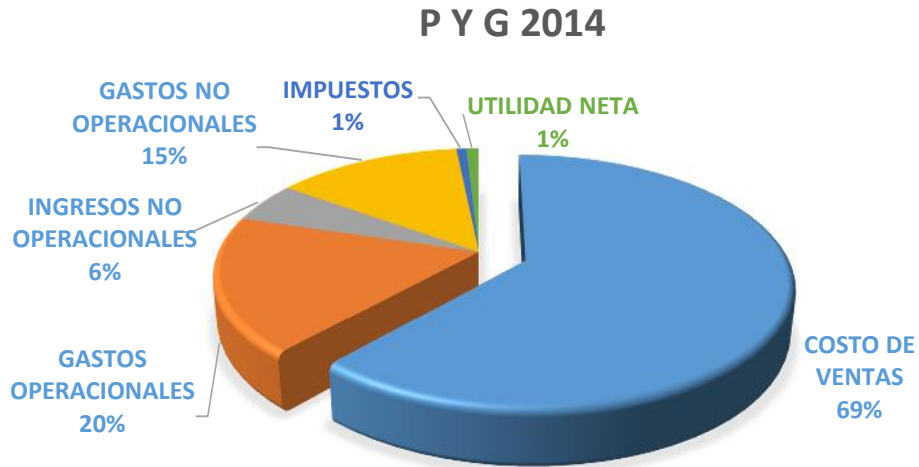


Grafico 3 participación Estado de Resultado 2014 con base Estados financieros de CASAVAL SA



Grafico 4 participación Estado de Resultado 2013 con base Estados financieros de CASAVAL SA

Con respecto al estado de pérdidas y ganancias los ingresos crecieron en un 8% con respecto al año 2014, y el 4% con respecto al año 2013, lo que demuestra que la organización ha establecido estrategias de ventas para mantenerse en el mercado, teniendo en cuenta la situación que está afrontando todos los proveedores del sector del petróleo; sin embargo se observa que los costos de ventas representan un 62%, 69%, 67% respectivamente del total de sus ingresos, este porcentaje

hace que su margen neto no sea mayor al 5%, 1%, y 5%, un margen muy bajo, lo que no permite manejar un rango de competitividad en precio con respecto a la competencia.

Como se observa a continuación las cifras analizadas de la empresa CASAVAL SA, están en el mismo margen brutos de TUBACOL SA, uno de sus principales competidores.



Cuadro 1 Margenes de rentabilidad de empresa Tuvacol SA. (grupogia.com)

Como lo mencionaba anteriormente las empresas comercializadoras de tubos de acero se encuentran en una situación delicada por el déficit del precio del petróleo y el incremento del valor de la divisa. Por lo anterior es necesario establecer estrategias que no solo garanticen la permanencia en el mercado, sino también que los márgenes de rentabilidad sean más atractivos para sus inversionistas o socios; para lograr estos indicadores es necesario ser más eficientes en la ejecución de los recursos, controlando cada rubro del costo de ventas y como objeto de esta investigación el proceso de logística de transporte, traducido al lenguaje de la empresa CASAVAL SA, el costo del flete.

3.2. PARTICIPACION DEL FLETE EN EL COSTO DE VENTAS

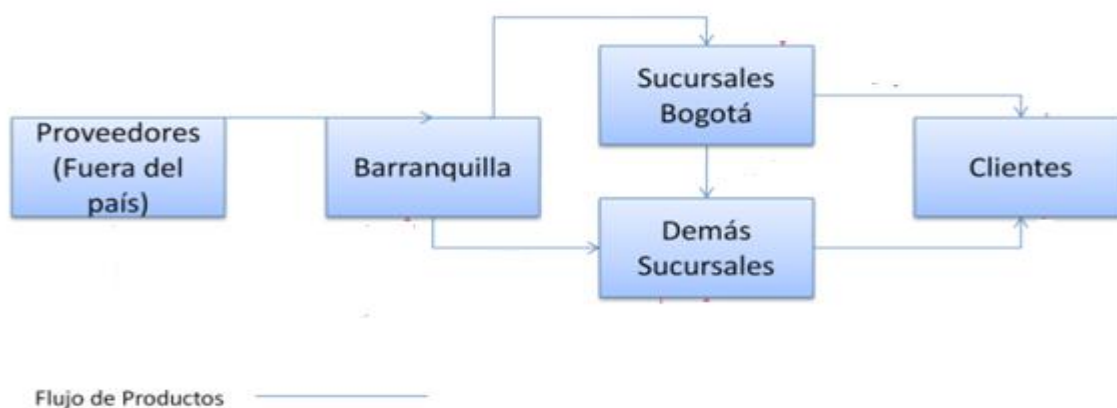
Para establecer la participación de flete en el costo de ventas total, se pudo determinar que no todos los ingresos requerían del costo de flete como las ventas en zona franca y los ingresos por exportaciones, que representan un 20% sobre el total de los ingresos. Por tal motivo se decide calcular el costo de ventas en un 80% como base para establecer la participación del flete facturado durante los años 2013 a 2015, como se observa a continuación:

PARTICIPACION DEL FLETE EN COSTO DE VENTAS

	2.015	2.014	2013
COSTO DE VENTAS TOTAL	76.174.291.611	77.464.665.419	72.377.559.000
80% COSTOS DE VENTAS	60.939.433.289	61.971.732.335	57.902.047.200
VALOR CONTRATADO DEL FLETE	1.383.448.625	1.390.213.149	1.161.448.453
PARTICIPACION EN COSTO DE VENTAS	2.27%	2.24%	2.01%

Cuadro 2 Participación del flete basada en información financiera CASAVAL SA

Para poder entender el flujo del costo del flete y las modalidades de la logística de transporte, la empresa CASAVAL SA, nos indica la siguiente red de distribución de logística de la mercancía



Flujo de distribución de logística CASAVAL SA

El proceso de logística de transporte se maneja bajo dos modalidades

3.3. MODALIDAD DE LOGISTICA MASIVA Y SEMIMASIVA

- Carga masiva y semimasiva, que consiste en carga pesada donde la parte administrativa controla este rubro bajo un formato de transporte, el valor de la mercancía, el descuento y la política del 3% para contratar el flete; que se ve relacionado en los proveedores con más participación en la facturación de proveedores de transporte.

VALORES FACTURADOS POR PROVEEDORES DE FLETE EN MODALIDAD DE CARGA MASIVA Y SEMIMASIVA

AÑO 2013			AÑO 2014			AÑO 2015		
PROVEEDOR	VALOR FACTURADO	PART. %	PROVEEDOR	VALOR FACTURADO	PART. %	PROVEEDOR	VALOR FACTURADO	PART. %
ASOTRANSNORTE SAS	343.100.000	29,54%	ASOTRANSNORTE SAS	421.455.019	30,32%	SERVICE CARGO TRANSP	366.870.078	26,52%
GLOBAL TRANSPORTES S	325.160.550	28,00%	GLOBAL TRANSPORTES S	171.860.000	12,36%	GLOBAL TRANSPORTES S	247.689.000	17,90%
TRANSPORTE MULTIMODA	157.890.161	13,59%	ALFA SERVICIOS DE TR	109.380.000	7,87%	COOPERATIVA SANTANDE	228.495.783	16,52%
CARGO FACIL SAS	66.322.000	5,71%	TRANSPORTES VIGIA S.	101.050.000	7,27%	COORDINADORA MERCANT	67.034.528	4,85%
COMPAÑIA NAL. DE CAR	55.890.000	4,81%	MAXICARGA S.A.S	92.850.000	6,68%	LOEXA S.A.	48.350.000	3,49%
COOTRASANDEREANOS LT	40.350.000	3,47%	COMPAÑIA NAL. DE CAR	68.000.000	4,89%	ALFA SERVICIOS DE TR	45.190.000	3,27%
TRANSCARGA BERLINAS	38.388.393	3,31%	LOEXA S.A.	55.950.050	4,02%	COOP. DE TRANSP. JOR	44.400.000	3,21%
SUMMA LOGISTICA SAS	35.900.000	3,09%	COOP. DE TRANSP. JOR	55.330.000	3,98%	ASOTRANSNORTE SAS	42.450.000	3,07%
COLOMBIANA DE ENCOMI	25.458.887	2,19%	TRANSPORTES SUMIPET	48.470.000	3,49%	TRANSPORTADORA COMER	34.039.837	2,46%
OTROS	72.740.562	6,25%	OTROS	265.572.680	19,13%	OTROS	258.871.399	18,72%
TOTAL	1.161.200.553	100%	TOTAL	1.389.917.749	100%	TOTAL	1.383.390.625	100%
PARTICIPACION DEL FLETE EN COSTO DE VENTAS		2%	FLETE EN COSTO DE VENTAS		2,24%	PARTICIPACION DEL FLETE EN COSTO DE VENTAS		2,27%

Cuadro 3 facturación negociado del flete durante los años 2013 a 2015

3.4. MODALIDAD DE LOGISTICA PAQUETEO

- Paqueteo consiste en las solicitudes de mercancía entre sucursales, ya sea para venta o stock donde los proveedores para esta modalidad son TCC y Coordinadora, a continuación relacionamos la participación de los despachos totales de CASAVAL

FACTURACION A PROVEEDORES DE PAQUETEO

PROVEEDOR	AÑO	VALOR	PART. SOBRE EL VR TOTAL DE FLETE	PART. SOBRE EL 20% DEL COSTO DE VTAS
TCC	2,013	697,274,858	37.5%	6.0%
TCC	2,014	593,393,273	29.9%	4.8%
TCC	2,015	494,161,347	31.9%	5.3%
COORDINADORA	2,015	153,653,831		

Cuadro 4 participación del flete en el costo de ventas en la modalidad de paqueteo

Como se observa la participación del paqueteo representa la tercera parte de los costos por concepto de logística de transporte, y el costo pactado con los proveedores superan la política de negociación de fletes que para este rubro no debe ser mayor al 2.5%, según memorando emitido por la administración.

3.5. POLITICA DE COSTOS DE NEGOCIACION FLETE CASAVAL S.A

CASAVAL S.A.
PIEDA CLAVE EN INSTALACIONES INDUSTRIALES

TRA 2010-001

ESTADO DE EJECUCION

FECHA: Bogotá D.C., 12 de marzo de 2010.

DE: (00) Ximena Delgado - Gerencia Administrativa Bogotá
Leona Parrao - Controller

PARA: (0000) Departamento Comercial Nacional
(0000) Departamento de Despachos Nacional
(0000) Asistente Administrativo (BOGOTA)
(0000) Persona designada para contratación (1 año Nacional)
(0000) Gerentes Administrativos, Gerentes de Sucursal y/o Controller

ASUNTO: CONTRATACIÓN DE TRANSPORTES DE MERCANCÍA

1. Objetivo

1.1 Definir los lineamientos a tener en cuenta para la contratación de transportes nacionalmente, mejorando el servicio del proceso y facilitando el seguimiento administrativo y logístico.

2. Alcance

2.1 El presente documento aplica para el proceso de contratación de transporte de mercancía nacionalmente. Sucursales:

- (00) Sucursal Barranquilla
- (0000) Sucursal Cali
- (0000) Sucursal Bucaramanga
- (0000) Sucursal Cartagena
- (0000) Sucursal Medellín
- (0000) Sucursal Pereira
- (0000) Sucursal Bogotá

3. Responsables:

- (00) Departamento Comercial Nacional
- (0000) Departamento de Despachos Nacional
- (0000) Asistente Administrativo (Bogotá)
- (0000) Persona designada para contratación (Cada Sucursal)
- (0000) Gerentes Administrativos, Gerentes de Sucursal y/o Controller

Página 1 de 3

CASAVAL S.A.
PIEDA CLAVE EN INSTALACIONES INDUSTRIALES

4. Definiciones y Términos

- C Transporte de mercancía para la venta: Se refiere a aquella contratación de transporte de mercancía destinada a ser enviada a cliente puesto que ya se ha recibido orden de compra.
- C Transporte de mercancía para Stock: Se refiere a aquella contratación de transporte de mercancía solicitada por la sucursal para suplir su necesidad de abastecimiento, producto de un análisis de rotación de la sucursal, con el fin de tener disponibilidad inmediata del material para futuras negociaciones.

5. Consideraciones

A continuación se indican los dos escenarios posibles en la contratación de transportes de mercancía y sus respectivos lineamientos:

TRANSPORTE DE MERCANCÍA PARA LA VENTA	
Concepto	Descripción
% de Flete autorizado.	3% sobre precio de Venta En lo posible se debe contemplar el flete durante la negociación. Es importante aclarar que los descuentos máximos autorizados por Presidencia y/o Gerencia Administrativa Bogotá no incluyen flete, por ende deberá ser tenido en cuenta durante la negociación (remítirse a correo "NUEVA INSTRUCCION DE DESCUENTOS CASAVAL COLOMBIA" vigente hasta nueva indicación)
Flete Contemplado	Para comprobar el flete contemplado será necesario que este se encuentre registrado dentro del documento de venta en SAP (cotización o pedido), utilizando la clase de condición dispuesta para ello (ZFC) en la pestaña de "condiciones"; si se determina un flete a la cotización en general, el valor será colocado en la pestaña de condiciones de los detalles de cabecera del documento; si se determina por material, será registrado en la pestaña de condiciones de los detalles de la posición.
Documentación Adicional	Es necesario adjuntar la Orden de Compra para validar el valor y las cantidades del material solicitado.
Otros Requerimientos	Se deberá indicar todos aquellos requerimientos adicionales que deba contener el transporte para que sean contemplados al momento de negociar la carga con la transportadora. Ejemplos: Cargue y descargue, carro descarrozado, disponibilidad de personal, horarios, etc.

Página 2 de 3

TRANSPORTE DE MERCANCÍA PARA STOCK	
Concepto	Descripción
% de Flete autorizado.	2,5% sobre precio Full SAP. Es importante aclarar que estos despachos deberán ser autorizados previa revisión de la rotación de inventario y aprobación de la Gerencia Administrativa de cada sucursal.
Otros Requerimientos	Se deberá indicar todos aquellos requerimientos adicionales que deba contener el transporte para que sean contemplados al momento de negociar la carga con la transportadora. Ejemplos: Cargue y descargue, carro descarrozado, disponibilidad de personal, etc.

NOTAS:

- C Los Gerentes Administrativos, tendrán la facultad de autorizar las solicitudes de flete realizadas por su sucursal, luego de analizar el % de flete de acuerdo a los lineamientos indicados.
- C En caso que se contemple el flete en el pedido de venta, la Gerencia administrativa de la sucursal que despacha podrá autorizar la contratación del transporte luego de validar las diferentes alternativas.

Estas disposiciones rigen a partir del 22 de marzo de 2016 y son de obligatorio cumplimiento.

Cordialmente,


 XIMENA DELGADO S.
 GERENTE ADMINISTRATIVA


 LILIANA PÁRAMO
 CONTROLLER

Circular interna política de negociación de flete para las dos modalidades de logística de transporte

CAPITULO IV

EVALUACION DEL PROCESOS DE LOGÍSTICA DE TRANSPORTE DE LA EMPRESA CASAVAL SA Y LAS FALENCIAS ENCONTRADAS

Al ser la empresa CASAVAL SA una empresa comercializadora e importadora, se encuentra certificada Norma ISO 9001 año 2008 Icontec Internacional. (Sistemas Gestión de Calidad), (*anexo Certificaciones de calidad*); dentro del mapa de procesos, se encuentra el proceso de despachos, que según su organigrama hace parte de la logística de la empresa.

Política de Calidad	Objetivo de Calidad	Indicadores	Formula	Frecuencia	Meta
Política de Calidad	Realizar con calidad y oportunidad la entrega de los productos, para brindar al cliente la satisfacción y el servicio deseado	Cumplimiento del tiempo de entrega	No de Ordenes de Despacho cumplidas/Total de Ordenes de Despachos	Mensual	85%

	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y mejorar continuamente nuestros procesos.	Confiabilidad de Proveedores	No. de proveedores con calificación superior al 70%/Total de proveedores Evaluados	Trimestral	85%
	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y mejorar continuamente nuestros procesos.	Nivel de Satisfacción	Total de Devoluciones / Total de Despachos	Mensual	<3%

ENTRADAS		ACTIVIDADES	SALIDAS	
PROCESO	DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN	PROCESO	DOCUMENTO
Despachos	Actualización de portafolio de proveedores	Se seleccionan los proveedores con base a los criterios establecidos. Trimestralmente se realiza la evaluación de proveedores para verificar y calificar su servicio	Proveedor	Selección, evaluación y reevaluación de proveedores
Ventas	Solicitud de pedido - Lista de picking	Recepción, verificación y alistamiento del despacho	Despachos	Documento de Entrega
Despachos	Control de despacho	Programación de despachos y entrega de mercancía y documentos a conductores	Cliente	Orden de entrega y factura
Ventas (sucursales)	Solicitud de mercancía a sucursales	Recepción, verificación y alistamiento del despacho	Despachos	Movimiento de almacén
Despacho	Movimiento de Almacén	Autorización y alistamiento de despacho	Despacho (sucursales)	Movimiento de almacén
Despacho	Devoluciones, ordenes de Entrega	Asegurar el cumplimiento del procedimiento de devoluciones y despachos	Mejoramiento	Indicadores
Despachos	Producto No Conforme	Asegurar el cumplimiento del procedimiento de Producto No conforme	Mejoramiento	Acción de Mejora


Descripción proceso de despacho empresa CASAVAL SA

La organización nos suministró los procesos de despacho de las dos modalidades de logística, despacho a clientes y entre sucursales, como se observa a continuación:

Se inicia revisando el proceso más crítico que corresponde a la modalidad de logística de paqueteo o entre sucursales; como se observó en el anterior capítulo el margen de ineficiencia financiera se encuentra en este proceso, principalmente por la falta de control y seguimiento del mismo, seguido

por la carga masiva y semi-masiva, por lo que se realiza un contraste entre los procesos suministrados por CASAVAL SA y una entrevista con el fin de que nos relaten como se está negociando el flete en esta modalidad.

4.1. PROCESO DE DESPACHO ENTE SUCURSALES

	<p>PROCEDIMIENTO</p> <p>DE DESPACHOS ENTRE SUCURSALES</p>	Código: PDDP-02
		Versión: 02
		Fecha Versión: 30/01/2014

Objetivos

Establecer los parámetros a seguir para el despacho oportuno de la mercancía, cumpliendo con los requisitos exigidos por el cliente externo.

Alcance

Abarca desde la selección de proveedores de servicio, alistamiento de material hasta la entrega de mercancía al cliente

Responsable(s)

Asesor Comercial, Asesor Interno, Auxiliar de Bodega, Jefe de Bodega, Director Comercial

Descripción de Actividades

Coordinación de Transporte	El responsable de la contratación de transporte, con la lista de selección de transporte escoge el transporte adecuado para el destino y carga a movilizar.	El responsable de la contratación de transporte	N.A.
Entrega de Mercancía al proveedor de transporte	Lista la mercancía para su despacho, se procede a hacerle entrega al proveedor de transporte, la documentación requerida para el despacho. El conductor que recibe deberá firmar las constancias de la entrega como visto bueno de que recibió la mercancía para su transporte. Nota: Cada Jefe de Bodega deberá guardar <u>registro fotográfico detallado de cada despacho (debe guardarse por Cliente y día de despacho)</u> .	Jefe de Bodega	Certificado de despacho o guía.

Confirmación del traslado	Al día siguiente del envío la persona responsable de recibir las solicitudes o Jefe de Bodega, remite un correo electrónico a la sucursal de destino confirmando el traslado (que solicitud se envía, # salida de almacén y/o # de Orden de Entrega, y numero de guía). El jefe de bodega de la sucursal de destino confirma el recibido de la mercancía.	Persona responsable de recibir las solicitudes Jefe de Bodega	Certificado de despacho guía
Indicador	El Líder Nacional de Logística de acuerdo a los tiempos de entrega estipulados por proveedor realiza los indicadores de despacho entre sucursales. Indicador de Despachos, Cumplimiento del tiempo de entrega: Meta: 85% Frecuencia: Mensual Indicador: <u>No de Ordenes de Despacho cumplidas</u> Total de Ordenes de Despachos [Cumplidas: Fecha que el cliente requiere el producto (compromiso pactado) vs fecha de despacho (salida del carro)/total Despachos a crédito] Indicador Confiabilidad de proveedores: Meta: 85% Frecuencia: Trimestral Indicador: No de proveedores con calificación >70% Total de proveedores evaluados	Líder Nacional de Logística	Indicador

4.2. ENTREVISTA COORDINADOR LOGISTICO JULIAN VALENCIA CASAVAL S.A SUCURSAL COTAX

1- ¿En los Años 2013 – 2014 – 2015, que cargo desempeñaba?

RTA: En el 2013 y 2014 me desempeñaba como JEFE DE BODEGA, a partir del 2015 abril, como coordinador logístico.

2- ¿cómo JEFE DE BODEGA conocía el proceso de transporte?

RTA, NO, conocía que se tenía un contrato con TCC, pero no conocía tarifas ni procesos.

3- ¿El desconocimiento de este proceso era por su cargo, o porque no había información?

RTA: En el año 2013 -2014 y mediados 2015, administrativamente no se manejaba este proceso, solo se cargaba a TCC que era el que tenía en contrato con CASAVAL, pero no conocía tarifas ni políticas de flete, no se manejaba la información.

4- Describa el proceso de transporte con las paqueteras.

RTA: Cada Sucursal, de acuerdo a la necesidad envía la solicitud de mercancía con el valor de la venta, una vez confirmado y embalado el material se procede sacar pesos, y con la matriz de precios de la transportadora se saca promedio del valor del flete, esto funciona a finales del 2015.

5- Conoce la política de % para contratación de flete?

RTA: Se tiene conocimiento que para el valor real de la venta es del 3%, y para el stock 2.5% último comunicado enviado por la CONTROLLER (18/03/2016)

6- ¿Cómo identifica que es venta y que es para STOCK ?

La sucursal debe informar en la solicitud, si es para venta o para stock.

7- ¿Hay un indicador de despachos entre sucursales y para clientes por paquetera?

RTA. No es como indicador, es una estadística de solicitudes recibidas VS despachadas, pero no se maneja peso ni valor flete total contratado.

8- ¿Cuántos son los kilos máximos que se cargan por paquetera?

RTA : El paquetera diario para sucursal no superan 1000 kilos, es variable, cajas desde 30 kilos.

9- ¿Cuáles son las transportadoras que maneja para estos cargues?

RTA: Desde diciembre 2015 coordinadora

10- ¿Se realiza una revisión en la facturación del proveedor respecto al peso y cobro que realizan?

- a. Cuando estaba con TCC, no se revisaba,
- b. A partir del 2015, se revisa facturas vs remesas, de acuerdo a lo despachado.

COMENTARIOS:

Se debería implementar tiempos de despacho para cada sucursal, consolidando por zonas (ejemplo, Costa (Bucaramanga- Barranquilla- Cartagena)

Se evitaría sobre costo, se consolidaría mucho más mercancía, ya que diariamente se despacha para todas las sucursales.

4.3. PROCESO DE DESPACHO PARA CARGA MASIVA Y SEMIMASIVA

No	ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
1	Recepción del pedido y Separación del producto	Diariamente se reciben las solicitudes de picking para la verificación de las <u>cantidades</u> , <u>disponibilidad y estado</u> de la mercancía. Una vez confirmados los parámetros anteriores se procede a	Bodega	Lista de Picking

		separar la mercancía para su entrega. (Continúa al paso 4). En caso que no se cumpla alguno de los tres parámetros, se informa a la persona responsable de la elaboración del picking y este al Departamento Comercial, (continua paso 2).		
2	Confirmación del pedido con el cliente	El Asesor notifica al cliente para modificar la lista de picking o anularla.	Asesor	Lista de Picking
3	Elaboración y aprobación nueva lista picking	Si hay aprobación por parte del cliente se procede a elaborar la nueva lista de picking para que sea confirmada y firmada por el responsable de bodega.	Responsable de la lista de picking	Lista de Picking
4	Elaboración de Documento de Entrega y Factura	Teniendo la aprobación de pago, se procede a elaborar el documento de entrega y factura para la entrega de la mercancía al cliente.	Responsable de la elaboración del Documento de Entrega y Factura	Documento de Entrega y Factura
5	Despachos	Se confirma físicamente con el Documento de Entrega, se embala la mercancía y se procede a entregar al cliente, solicitándole nombre, cedula, firma, fecha de recibido y sello de la compañía.	Jefe de Bodega	Documento de Entrega y Factura

Despacho a Crédito

No	ETAPA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
1	Selección, Evaluación y Reevaluación de Proveedores de Transporte	Para la selección de nuevos proveedores se tiene en cuenta los parámetros definidos en el ITDP-01 Instructivo Selección de proveedores de Transporte, se deja registro en el RCCO-01 Registro y Actualización de Proveedores y RCDP-01 Calificación para la selección de proveedores de transporte. Trimestralmente se evalúan los proveedores, de acuerdo a los criterios establecidos en el ITDP-02 Instructivo evaluación de proveedores de transporte, para verificar y calificar su servicio en el RCDP-02 Cuadro Control evaluación de proveedores de transporte. Los resultados de la evaluación son enviados a los proveedores para su retroalimentación.	Responsable de la contratación de transporte en cada sucursal Líder Nacional de Logística	ITDP-01 ITDP-02 RCDP-01 RCDP-02 RCCO-01

2	Recepción de pedido	Se recibe el pedido de ventas, soportado con la Orden de Compra o Intención de Compra, y se procede a elaborar la lista de picking.	Responsable de elaborar la lista de picking	Lista de Picking
3	Confirmación de mercancía	El personal de bodega con la lista de picking realiza la confirmación física y revisa el estado de mercancía. Nota: en caso de encontrar la mercancía en mal estado, debe notificar al responsable del proceso de Producto No conforme.	Bodega	Lista de Picking
4	Alistamiento de mercancía	Si está en perfecto estado, se procede con el alistamiento de la mercancía. Cuando se ubique en la zona de alistamiento, la mercancía debe ser identificada por cliente.	Auxiliar de Bodega Asistente de Línea	Lista de Picking
5	Elaboración de Documento de Entrega	Con la Lista de picking y la mercancía lista se elabora la orden de entrega y se procede al embalaje de la mercancía. Dejar registro fotográfico del embalaje (Ver ITDP-04 Instructivo para el registro fotográfico en despachos). Nota: Con el documento de entrega se requiere adjuntar: Copia de la orden de compra o intención de compra Fecha compromiso de entrega (soporte correo cliente) Lista de picking	Bodega	Document o de Entrega ITDP-04
6	Coordinación de transporte	En las sucursales donde se cuente con vehículos propios se entrega ruta de transporte. En caso que el transporte sea subcontratado el Jefe de Bodega con la lista de selección de transporte escoge el transporte adecuado para el destino y carga a movilizar. No se contratará ningún transporte si no se tiene los documentos completos y avalados, y la fecha de compromiso de entrega al cliente. Después de contratado el transporte no se aceptan adiciones o sustracciones. En el momento de despacho se pueden aprobar siempre y cuando no se haya cerrado la negociación de contratación del camión. Se evalúa la mejor propuesta y se procede a contratar el transporte teniendo en cuenta que el valor del flete no exceda el 3% del valor de la	Jefe de Bodega Conductor Persona responsable de la contratación de transporte	Orden de Compra Lista de Picking Document o de Entrega Factura

		venta, si supera debe ser avalado por la Gerencia Administrativa Regional o Controller.		
7	Despacho	<p><u>Vehículos Propios:</u> Se procede a la carga del vehículo de acuerdo a los pesos permitidos y de acuerdo a la ruta de entrega.</p> <p><u>Vehículos Contratados:</u> Llega el camión en la fecha programada, se carga la mercancía, se entregan los documentos correspondientes.</p> <p>Dejar registro fotográfico del despacho (Ver ITDP-04 Instructivo para el registro fotográfico en despachos).</p> <p>Nota: En caso de devolución remitirse al PDME-07 Procedimiento Devolución de Mercancía.</p>	Jefe de Bodega Conductores Auxiliar de Bodega	Orden de Entrega Lista de Picking Ruta de entrega Documento de entrega Factura
8	Compromiso de Despacho	<p>Despacho a clientes: Plazo Máximo dentro de las 24 horas siguientes de recibido el documento de entrega.</p> <p>Traslado Sucursales stock: Plazo máximo para el despacho de materiales a las Sucursales, 3 días hábiles.</p> <p>Traslado Sucursales con orden de compra: Plazo máximo para el despacho de materiales a las Sucursales, 2 días hábiles.</p> <p>En caso de presentarse alguna inconsistencia o imposibilidad de envío del material solicitado, se deberá informar a la Sucursal solicitante en un máximo de 24 horas.</p>	Jefe de Bodega Inventariador Auxiliar de Inventarios Asistente de Inventarios Auxiliar de Traslados	Lista de Picking Orden de Compra Solicitud de Traslado Documento de Entrega Factura
9	Indicador	<p>Indicador de Despachos, Cumplimiento del tiempo de entrega: Meta: 85% Frecuencia: Mensual Indicador: <u>No de Ordenes de Despacho cumplidas</u> Total de Ordenes de Despachos</p> <p>Nota: Orden de Despacho cumplida es aquella que es despachada dentro del día hábil siguiente a la fecha de recepción del Documento de Entrega o antes de la fecha de promesa de la entrega al cliente.</p>	Líder Nacional de Logística Jefe de Bodega	Indicador

	<p>Indicador Confiabilidad de proveedores: Meta: 85% Frecuencia: Trimestral Indicador: <u>No de proveedores con calificación >70%</u> Total de proveedores evaluados</p> <p>Indicador Nivel de Satisfacción: Meta: <=3% Frecuencia: Mensual Indicador: <u>Total de devoluciones</u> Total de despachos</p>		
--	--	--	--

4.4. ENTREVISTA ANGELA BEJARANO ASISTENTE ADMINISTRATIVO

1- ¿En los Años 2013 – 2014 – 2015, que cargo desempeñaba?

RTA: En el 2013 como asistente de cartera a partir del 2014 como asistente administrativo

2- ¿Dentro de sus funciones es la contratación de transporte como es el proceso?

RTA, El área comercial, notifica a bodega por medio de correo el número de pedido, destino y valor de mercancía, una vez pase a bodega ellos debe diligenciar un formato de transporte y enviar la solicitud al correo de asistencia Administrativa para empezar la contratación,

3- ¿Que tiene en cuenta para la contratación de los vehículos?

RTA: CASAVAL SA, tiene como política que para despachos de venta se cuenta con un 3% del valor de la mercancía para pago de flete, debo identificar con cuanto valor cuento para el pago del mismo y así poder ofertar.

4- ¿Siempre tiene lo suficiente para pagar el flete?

RTA: NO, todos los días varía mucho, mi labor es no pasarme de ese porcentaje y mantenerme, cuando no da para el pago, se empieza a analizar el descuento dado a la mercancía, o el tipo de cliente que se le esté despachando y se solicita aprobación a la CONTROLER o a GERENCIA ADMINISTRATIVA por estar fuera de lo estipulado.

5- ¿Usted maneja, también carga por paqueteo?

RTA: No ese proceso es aparte, ya que hay un contrato fijo con una transportadora, para la carga de paqueteo, la carga que se contrata por la asistencia administrativa es para carga MASIVA o SEMIMASIVA., es decir de 1000 kilos en adelante.

4.5. CONTRASTE DE LOS PROCESOS REVISADOS CON ENTREVISTAS A PERSONAL ENCARGADO

De acuerdo a las entrevistas que se realizaron, y al proceso que se tiene estipulado en CASAVALL SA, el proceso de paqueteo, le falta un control y un análisis para determinar si se paga o no el flete de acuerdo a las políticas, ya que según el coordinador de logística no tiene un indicador con peso y flete pagado, solo hacen una revisión de las remesas y lo facturado sin evaluar que el flete si haya dado con % autorizado para pagar.

El proceso de paqueteo empezó a surgir cambios de control a partir del 2015, es decir que en los años analizados 2013 y 2014, según entrevista no había control alguno, sin embargo el proceso que está realizando el Coordinador no está asegurando la viabilidad de poder asumir el flete, ya que también se evidencia en la entrevista , que solo si en la solicitud de mercancía ponen que es VENTA, lo asumen así sin analizar orden de compra o apoyarse en el sistema SAP, con la cotización o pedido que debe tener la venta, y así poder comprobar el valor informado sea la de la venta o stock.

En el proceso para el traslado de mercancías entre sucursales, también se evaluó que hay ventas que tienen que reunir la mercancía de varias sucursales evidenciado que todas analizan un flete sobre un valor de venta, del cual no se tiene comunicación entre las mismas, es decir que tampoco se tiene un control de cuanto flete se gastó esa venta a nivel nacional para llegar al cliente final.

De igual manera se encuentran falencias en el momento de realizar el análisis del flete que se pagara con la empresa transportadora contratada (Coordinadora), uno de sus análisis es identificar que es venta y que es para stock, y así poder cumplir con la política establecida del porcentaje máximo al cual se pueda llegar el pagar y esto se da porque solo se evidencia que observan el formato de la

solicitud de mercancía, pero no identifican si hay una orden de compra, no identifican si el valor de la venta que informan es el real, día a día, se puede ir la misma referencia de mercancía generando sobre costos, teniendo en cuenta que se puede llegar manejar una carga masiva por sucursal, para realizar un solo envío.

De acuerdo al anterior contraste, se diagnostica una no conformidad al no cumplir con los requisitos y parámetros establecidos no solo en el cumplimiento del procedimiento, también en las políticas internas de costos establecidas por la administración. Por lo anterior es necesario que se implementen acciones correctivas y preventivas, documentando esta no conformidad, de modo que se logre analizar la causa y su plan de acción para darle cierre a la no conformidad, de este modo se garantizaría la eficiencia en el desarrollo del sistema de gestión de la calidad implementado por la empresa CASAVAL SA

Como lo veíamos en los antecedentes para garantizar la eficiencia financiera es necesario realizar el cierre de esta no conformidad, garantizando el control y seguimiento de cada uno de los recursos que pasan por este proceso, y que exista la conciencia en las personas que participan allí con las afectaciones financieras que se ocasionan con no seguir los lineamientos internos de la organización.

4.6. FALENCIAS FINANCIERAS GENERADAS A PARTIR DE LOS PROCESOS ANALIZADOS

De acuerdo al análisis de la información se pudo observar que no hay problema con la negociación del flete en la carga masiva y semimasiva puesto que su participación en el costo de ventas no supera el 3% según su política establecida y es manejada por el área administrativa; pero pasa todo lo contrario con el paqueteo que es manejada directamente por el área de logística, que mantiene mucha carga operativa y no les es posible realizar el análisis de los despachos solicitados, principalmente por:

- se pasa por alto si la solicitud debe ser enviado a un cliente por venta de mercancía o un traslado de mercancía a por falta de Stock de inventario en las demás sucursales, lo anterior es necesario diferenciarlo, puesto que será importante para establecer el porcentaje de flete a negociar.

- No hay una planeación en los recorridos y en los tiempos en que las empresas de despachadoras recogen por la mercancía despachada, puesto que todos los días pasan sin importar la cantidad enviada, generando sobrecostos.
- Cuando llega el cobro mensual de las empresas despachadoras no se realiza la conciliación de lo despachado frente a lo facturado, y si corresponde a las tarifas negociadas.
- Muchos de los envíos entre sucursales corresponden a venta de mercancía pero aun así, siempre va direccionada a la sucursal de CASAVAL, generando sobrecostos porque se tendría q contratar otro flete para el traslado de la mercancía al cliente final.

El sobrecosto generado del 2%, es un margen que se podría recuperar realizando controles y con el cumplimiento de las políticas de costos establecidas por la empresa.

con la situación financiera de sus principales clientes que son las petroleras, la reducción de costos es muy pertinente, como lo menciono en la investigación, “Análisis crítico de la reducción de costos en la empresa” definida por Gestipolis, muchas veces la solución no solo es reducir costos o disminuir el margen de utilidad en las ventas, es importante revisar los procesos que intervienen en la ejecución de costos y gastos, puesto q es importante establecer cultura organizacional de eficiencia en el manejo de recursos.

Con el contraste de los procesos analizados y las entrevistas con el personal que participa en el mismo, se pudo evidenciar que estas personas ya tenían detectada esta ineficiencia y no conformidad con el proceso, lo que facilita que la administración establezca las medidas correctivas y preventivas en la organización y que permitirá que no solo se diagnostique el proceso de logística de transporte en las modalidades de despacho de carga masiva y semimasiva, sino también a todos los procesos que implementa CASAVAL SA

Como se mencionaba en el análisis de la información financiera, Colombia se encuentra en un proceso de globalización y está abierto a la inversión extranjera, por lo que es muy importante como vamos a competir en este mercado, y consideramos que por ser una empresa comercializadora, la mejor alternativa es con el costo de venta, de modo que permita ampliar y la participación en el mercado.

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

- La empresa CASAVAL SA, por su naturaleza de comercializadora requiere realizar un análisis de cada uno de los costos que intervienen en el precio de venta de cada uno de los productos que comercializa.
- La empresa CASAVAL SA, al estar certificada por normas ISO 9000, requiere que se realicen auditorías a los procesos, de modo que garantice el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad implementada, esta auditoria puede enfocarse en la mejora continua del mismo, con los ajustes a los procesos si así lo requiriera.
- Es importante que se establezcan controles en los recursos que se generan en el proceso de despacho de paqueteo o entre sucursales, con la facturación de la paquetera, estableciendo un cuadro control donde se relacione el número de la guía y el carga entregada con su respectivo peso y destino; cuando llega la factura se concilia con las guías físicas y se adjuntan a la factura como soporte de la misma; con este control se puede controlar que la mercancía enviada sea la facturada y los costos de estas.
- Para las personas que realizan investigaciones de caso, es importante contar con todo el apoyo de la empresa diagnosticada de modo que se facilite el análisis de la investigación, puesto que fue un poco difícil acceder a la información por la política de confidencialidad de la información financiera.

CONCLUSIONES

- Se logró identificar que la ineficiencia financiera en el proceso de logística de transporte de la empresa CASAVAL SA, en la modalidad de despacho entre sucursales o paqueteo corresponde al 2%. Lo que evidencia la importancia de la logística de transporte en las empresas comercializadoras.

- Se logra establecer la importancia de generar medidas de control y seguimiento en los márgenes de costos de cada uno de los productos que comercializa CASAVAL SA.
- Se evidencia que el seguimiento de procesos por medio de auditorías internas son de gran importancia para garantizar una mejora continua en el Sistema de Gestión de Calidad, de modo que permita evidenciar las no conformidades y cerrarlas de la mejor manera.
- En este tipo de empresas que tienen participación en el sector del petróleo, es muy importante realizar un análisis crítico en los costos, para no tomar medidas que puedan afectar la calidad de la mercancía y la calidad del servicio.

REFERENCIAS

FANY, L. B. (2011). Estructura y asignación del costo total, del servicio de transporte de carga por carretera en una ruta corta, en la empresa de transporte “la misericordia sac”

WWW.DANE.COM (2007) Incide de Costos de Transporte de carga, es una operación estadística resultado de una investigación del sector realizada por el DANE en el marco del CONPES 3489 de 2007.

GESTIOPOLIS (2004) Análisis crítico de la reducción de costos en la empresa, “no se trata en realidad de reducir costos, sino más bien de eliminar sus causas”.

Himan Minsky (2012) Hipotesis de la ineficiencia financiera, el autor plantea que no siempre los márgenes de utilidad son afectados por Shocks o variables externas sino por políticas y decisiones internas de las compañías.

Guillermo Alberto Fonseca U. Occidente. (2011). Diseño de un modelo logística en empresas Pymes. Santiago de Chile.

Universidad Tecnologica de Pereira (2009). Determinacion de la eficiencia financiera a una empresa del sector Metalmeccanico.

(Franklin: 2004) La logística es “el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado”.

(Escorches, 1990) la necesidad de emprender un Proceso de Mejora Continua (PMC).

Phillip Crosby (1979) Para que se dé la calidad se requiere que en los insumos, en el trabajo y en los servicios o productos se cumplan los requisitos establecidos para garantizar un correcto funcionamiento en todo. La calidad, definida como "cumplir los requisitos".

WWW.CASAVAL.NET

ANEXOS