



TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

Optimización de procesos en el área de costos

Corporación Universitaria Remington.
Administración de empresas y finanzas.

Alejandra Aranzazu Franco.
Opción de Trabajo de grado Práctica.
2024.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	4
Palabras clave.....	4
Problemática abordada	5
Objetivos.....	6
Metodología	7
Resultados.....	8
Conclusiones.....	11
Referencias.....	12

Resumen

La práctica profesional se llevó a cabo en la empresa Zona Logística, una empresa de almacenamiento y transporte ubicada en el municipio de Itagüí, apoyando el área de costos con el objetivo de optimizar la rentabilidad dado que es el objetivo principal de la organización. Durante este proceso se evidenciaron algunos desafíos que enfrentan y que pueden afectar la organización en un futuro como el proceso de revisión de prefacturas en donde se valida que los valores enviados por los proveedores sean correctos para poder realizar la imputación y revisión de horas productivas. Posteriormente se confirma el tiempo y el horario del personal operativo de la organización y eliminación de manifiestos que son los documentos que regulan el transporte de mercancías, en este caso cuando no se debe realizar el viaje se procede a su eliminación. Esto debido a que es un proceso manual que puede llegar a tener errores humanos.

Este proyecto se enfoca en la mejora de los procesos críticos, con el objetivo de optimizar recursos y tiempo, de manera que se pueda ver una mayor eficiencia, exactitud y mejoras en el área de costos, con base en esto se quiere una estandarización de manera que los procesos no se afecten por errores, con ayuda de herramientas tecnológicas que reduzcan el riesgo y aseguren el buen funcionamiento.

Esta práctica permitió adquirir las bases necesarias para entender un proceso complejo como lo son los costos de una organización, además en conocimientos técnicos se pudo aprender sobre la rentabilidad, análisis de información, gastos y costos asociados a la organización, teniendo en

cuenta las diferentes funciones de cada una de las personas que componen el área que implica manejo de caja menor, legalizaciones, nomina, compras estratégicas y reexpediciones.

Palabras clave

- Rentabilidad
- Estandarización
- Costos
- Optimización
- Eficiencia
- Control
- Reducción
- Gestión administrativa
- Facturación

Problemática abordada en la práctica o pasantía

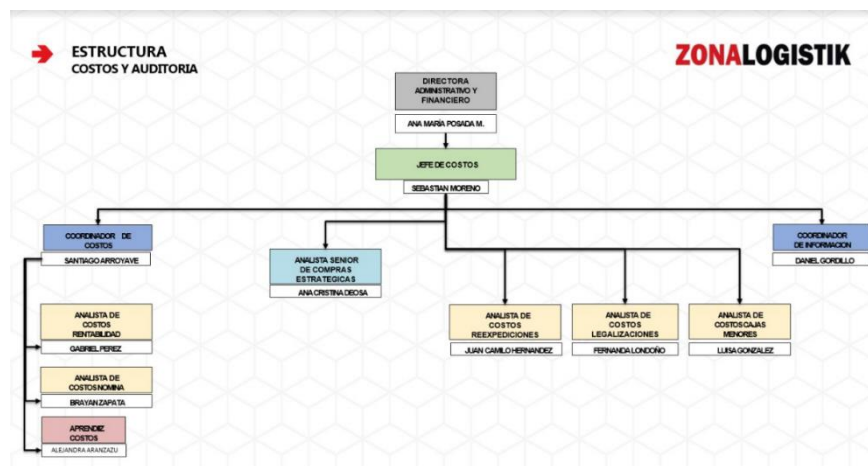
ZONA LOGISTICA S.A.S. nace el primero de mayo de 2008 como respuesta a la política mundial de tercerización de procesos que están implementando algunas empresas. Al revisar el direccionamiento estratégico se encuentra que Zona Logística es una organización dedicada a brindar Soluciones Logísticas a la medida, la cual ofrece a los clientes un portafolio integral en todo lo relacionado con la Cadena de Abastecimiento (Zona Logística, s.f).

La compañía está enfocada hacia el sector industrial y no a personas naturales, esto permite orientar la atención a un grupo de clientes específico. Para Zona logística el recurso humano es lo más valioso. A la fecha cuenta con más 650 colaboradores y profesionales que se han especializado en almacenar, acondicionar, transportar y distribuir productos para grandes compañías. Cuenta con 28 plataformas de distribución a lo largo y ancho del territorio Nacional, una proyección de 47.531 viajes (Manifiestos de carga), 40.082 m² de almacenes y más de 400 vehículos para la operación de transporte. Estas cifras, y sobre todo la fidelidad de sus clientes han hecho de ZONA LOGISTICA un referente en el sector de servicios logísticos. Para la compañía es esencial que sus clientes (otras empresas) puedan concentrar sus esfuerzos en sus actividades principales, mientras que la gestión logística debe ser confiada a profesionales como ellos. La política de la compañía no es solamente prestar un servicio sino construir relaciones a largo plazo. La empresa transporta mercancías por todo el

territorio nacional, en las diferentes modalidades de transporte de manera eficiente y segura, apoyados en una flota sólida y diversa con todo tipo de vehículos a su disposición y un equipo humano competente y dispuesto a brindar asesorías las 24 horas el día (Zona Logística, s.f).

Una de las principales áreas en la organización es la de costos que está compuesta de la siguiente manera (ver figura 1):

Figura 1: Estructura de costos y auditoria de Zona Logística



Fuente: Zona Logística (s.f).

Las funciones específicas de cada uno de los cargos son:

Jefe de Costos: Se encarga de auditar y controlar los costos en pro de mejorar la rentabilidad bruta, dando visual de métricas bajo estadísticas para la toma de decisiones.

Coordinador de Costos: Es quien Concilia con el área contable y Seguimiento al modelo de rentabilidad con el fin de garantizar la veracidad de la información de rentabilidad presentada por el área a la compañía; levantamiento y formulación de herramientas tecnológicas que brinden un mejor control al proceso operativo de la compañía.

Analista de costos (Rentabilidad): Lleva el control de rentabilidad por manifiesto, asignación de costos a través de facturas electrónicas y compras administrativas.

Analista de costos (Nomina): Análisis y control de todo lo referente a la nómina empresarial, Back office, personal operativo, temporales, esporádicos.

Analista de costos (Cajas Menores): Lleva el control e imputación de las cajas menores a nivel nacional, imputación y revisión de averías, análisis para cierre de remesas

Analista de costos (Legalizaciones): Verifica, valida y aprueba los soportes enviados por los colaboradores para la legalización de anticipos girados con la aplicación de las políticas tanto para administrativos y operativos de la compañía, seguimiento de las remesas vía trazabilidad.

Coordinador de Información: Programación y análisis en desarrollo de tableros automatizados de control de la compañía para la toma de decisiones y documentación, trazabilidad y control de cambios de reglas de procesos internas de Control.

Analista Senior de compras estratégicas: Lleva el control de compras dinámicas de las diferentes operaciones, cotización y consecución de servicios de montacargas, grúas y personal temporal.

Analista de costos (reexpediciones): Realiza la revisión, análisis e imputación de costos de empresas de transporte (reexpedidoras).

En el área de costos, la revisión de prefacturas y gestión de manifiestos muestran actualmente dificultades significativas que afectan de manera negativa; esto ocurre específicamente en la imputación de los costos, en el tiempo de procesamiento y en la conformidad legal. La revisión de prefacturas es uno de los pasos fundamentales para validar que los valores facturados sean los mismos de los productos y servicios entregados, esto no tiene una estandarización en los procedimientos, lo que puede causar errores en la imputación de costos debido a que los valores que se facturan no siempre coinciden con los datos reales de los envíos, lo que afecta la exactitud de los informes financieros y puede generar diferencias que impactan la rentabilidad de la empresa. Con base en esto, la gestión manual de las prefacturas genera un alto riesgo de errores

humanos, como cálculos incorrectos y omisión de costos adicionales, todo esto retrasa el procesamiento de las facturas y genera conflictos en la conciliación de cuentas.

Así mismo la gestión de manifiestos que es en donde se documenta de manera legal la salida de los camiones y asegura los envíos para que cumplan con las regulaciones vigentes, presenta algunos problemas. La falta de un sistema estandarizado para la eliminación de manifiestos puede generar pérdidas en la documentación o errores en los registros que se realizan, lo que puede poner en duda el cumplimiento de las leyes en las operaciones; estas dificultades generan retrasos en el pago a proveedores y pueden exponer a la empresa a riesgos legales y financieros.

Para comprender mejor los conceptos relacionados con el proceso de prácticas se elaboró el siguiente marco referencial que brinda las definiciones y alcances a los términos utilizados.

- **Gestión administrativa:** Para lograr administrar de manera correcta, se debe tener en cuenta inicialmente el objetivo o enfoque de la organización, cuáles son las metas a cumplir, con base en esto se planea y busca la manera de dar cumplimiento brindando un soporte y estructura a la empresa. Para Henri Fayol, el proceso administrativo es una metodología básica que requiere aplicarse en todos los enfoques de gestión. Para Münch Galindo, L. (2018), la administración es uno de los procesos más importantes e indispensables en donde se planea,

organiza, direcciona y controla los diferentes procesos de una organización. En este proceso se debe conocer los recursos de la organización para asegurar un futuro y buen funcionamiento, de manera que las tareas propuestas inicialmente permitan un desarrollo eficiente y eficaz.

- **Gestión por procesos:** Lo que se busca con esto es que cada una de las áreas funcione de una manera más eficiente y coordinada para alcanzar metas y objetivos propuestos en un inicio. Esta puede ser definida como una manera de enfocar el trabajo, donde se busca de manera continua el mejoramiento de procesos y actividades de una organización implementando la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua (Bergholz, 2011). Esta es forma de administrar una organización en donde no se enfoca solo en las tareas o procesos individuales sino en la manera de desarrollar el trabajo de inicio a fin para obtener buenos resultados.
- **Recursos tecnológicos y TIC:** Las tecnologías de la información y la comunicación son elementos que permiten la elaboración de alguna actividad o proceso de manera más rápida, estas herramientas brindan la facilidad e información necesaria para el cumplimiento de actividades. Berrios (2004) dice que la tecnología mejora las habilidades de comunicación, ayuda a que el conocimiento sea mucho más amplio siempre y cuando se le dé un buen uso, teniendo en cuenta cómo y para qué es implementado y que impacto tiene en la vida cotidiana de cada uno. Estas herramientas permiten el manejo y

procesamiento de información por medio de la tecnología lo que mejora la productividad y elaboración de tareas en las organizaciones.

- Estandarización: Es el desarrollo organizado de mejora de procesos en donde se debe adaptar o ajustar a otros procesos similares. Según Tafolla (2000), una de las estrategias de estandarización de productos es la generación de ideas nuevas en donde se definen objetivos, se diseñan nuevos procesos para lograr un nuevo modelo o mejora. Con base en esto se entiende que la estandarización genera normas y reglas que permiten una claridad y eficiencia para optimizar los procesos.
- Logística: Al buscar definiciones sobre este concepto se encuentra que Ballou (2003) dice que este:

Se define como el desplazamiento y almacenamiento que ayuda al flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable.

Este proceso se lleva a cabo con el fin de planear y tener control de los procedimientos que deben ser ejecutados para lograr un buen desempeño. La logística tiene aspectos importantes en una organización como la satisfacción de

los clientes, reducción de costos, optimización de recursos en donde garantiza un buen servicio.

- Costos: Este se define como el valor equivalente de efectivo sacrificado por productos y servicios con el fin de aportar beneficios y ganancias a corto y largo plazo en una organización Hansen y Mowen (2003) Con base en esto se debe tener en cuenta que por medio de los costos se tiene claridad de los recursos consumidos que son necesarios para la producción de productos o servicios para llevar a cabo cualquier actividad relacionada con la operación, allí se identifica la rentabilidad y eficiencia de la empresa.

Objetivos

General:

Estandarizar los procesos en la gestión administrativa de la revisión de prefacturas y manifiestos por medio de recursos tecnológicos en el segundo semestre de 2024.

Específicos:

Identificar las oportunidades de mejora en los procesos en la gestión administrativa de la revisión de prefacturas y manifiestos en el segundo semestre de 2024.

Diseñar un plan de mejora que permita estandarizar los procesos en la gestión administrativa de la revisión de prefacturas y manifiestos por medio de recursos tecnológicos en el segundo semestre de 2024.

Implementar las mejoras que conduzcan a la estandarización de los procesos en la gestión administrativa de la revisión de prefacturas y manifiestos por medio de recursos tecnológicos en el segundo semestre de 2024.

Metodología

Para estandarizar los procesos en la gestión administrativa de la revisión de prefacturas, manifestados por medio de recursos tecnológicos se llevaron a cabo tres etapas. En la primera etapa se realizó una identificación de las oportunidades de mejora en donde el objetivo principal fue verificar y conocer por medio de revisión documental y observación de procesos cuál era la raíz de los posibles errores, allí se realizó un análisis de los procedimientos por medio de guías e informes más recientes. También se verificó la información con los compañeros de trabajo y el jefe inmediato para entender de manera más detallada los problemas y desafíos que en el momento puede estar enfrentando la organización en el área de costos. Finalmente, se observó directamente cómo validaban la revisión de las prefacturas y manifiestos para así poder conocer los errores más comunes.

En segundo lugar, una vez fueron identificadas las oportunidades de mejora, se llevó a cabo el diseño donde se planificaron y se buscaron soluciones específicas para estandarizar el proceso de revisión de prefacturas y manifiestos. Durante esta etapa se interactuó con algunas áreas de la organización como recursos humanos, departamento de TI para validar que las soluciones propuestas en un inicio sí tuvieran un impacto positivo y estuvieran alineadas a los objetivos generales de la organización.

La última fase de implementación de mejoras se realizó por etapas de manera progresiva, para asegurar un cambio de una manera más planificada con el objetivo de

que las actividades diarias de Zona Logística no se vieran afectadas ni detenidas mientras se implementan los procesos de estandarización. Con base en esto se llevó a cabo la socialización de procesos para garantizar que todos los involucrados entendieran de las nuevas herramientas que se implementarían para mejorar los procesos, esto fue por medio de reuniones informativas y talleres de capacitación para explicar y aclarar dudas. Este proceso fue fundamental para lograr la aceptación del equipo y asegurar que los procesos de estandarización fueran adoptados de manera correcta.

Resultados.

La implementación de estandarización de los procesos en el área de costos dejó como resultado una mejora en la revisión de prefecturas y manifiestos dado que se logró mayor precisión en la imputación de estos, en donde se evidenció que los valores facturados coincidían de manera correcta con la información real de los envíos permitiendo que los informes financieros tuvieran un margen de error más bajo. Se disminuyó el tiempo de espera para los pagos a proveedores reduciendo riesgos de pérdida. La capacitación y socialización de los nuevos procesos permitió una aceptación exitosa, teniendo en cuenta que facilitó y mejoró la labor de los colaboradores en su día a día.

Durante estos seis meses de práctica profesional el mayor enfoque dentro del área de costos se direccionó hacia la revisión de prefecturas teniendo en cuenta que fue allí en donde se evidenció mayor riesgo debido a que son más de 10 proveedores los que facturan de manera mensual. Fue allí donde se logró un cambio positivo teniendo en cuenta que, al implementar la estandarización, se logró recuperar gran porcentaje financiero que beneficio a la organización. Por medio del siguiente cuadro comparativo se evidencia los valores facturadores en el mes de octubre y noviembre en donde se evidencia una alta reducción de costos a favor de Zona logística (ver figura 2):

Figura 2: Comparación de costos

OCTUBRE		NOVIEMBRE	
FACTURA PROVEEDOR		FACTURA PROVEEDOR	
PROVEEDOR	VALOR	PROVEEDOR	VALOR
AIR LOGISTICS R&R S.A.S.	\$ 110.738.763	AIR LOGISTICS R&R S.A.S.	\$ 72.686.088
AUTOGRUAS BUITRAGO S.A.S	\$ 1.100.000	AUTOGRUAS BUITRAGO S.A.S	\$ 2.000.000
COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A	\$ 54.699.348	COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A	\$ 36.276.319
EXPRESO BOLIVARIANO S.A.	\$ 1.790.000	EXPRESO BOLIVARIANO S.A.	\$ 1.078.900
GLOBAL MENSAJERIA S.A.S	\$ 48.120	GLOBAL MENSAJERIA S.A.S	\$ 11.485
IZIYAPP SAS	\$ 2.536.755	IZIYAPP SAS	\$ 2.717.000
TOLIENVIOS LOGISTICA SAS	\$ 23.986.000	TOLIENVIOS LOGISTICA S.A.S.	\$ 22.890.000
TRANSPORTE LOGISTICO LOS CRISTALES S.A.S	\$ 1.160.000	TRANSPORTE LOGISTICO LOS CRISTALES S.A.S	\$ 1.170.000
TRANSPORTES CHEVALIER LTDA	\$ 5.471.945	TRANSPORTES CHEVALIER LTDA	\$ 5.206.923
TRASCOLOMBIALOGISTICS SAS	\$ 1.830.000	TRASCOLOMBIALOGISTICS SAS	\$ 870.000
TVG CARGO S.A.S	\$ 8.610.284	TVG CARGO S.A.S	\$ 8.766.475

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar la implementación de algunos conceptos mencionados anteriormente en donde se destaca la importancia de la gestión administrativa que permitió planificar, organizar, direccionar y controlar los recursos brindados por Zona logística para lograr mejoras y reducción en los costos. La estandarización en los procesos ayudó en la optimización de tiempo, brindando la posibilidad a los colaboradores de realizar diferentes tareas, la logística permitió un buen desarrollo de los servicios logrando mayor satisfacción a los clientes, todo esto contribuyó a una mejor rentabilidad para la organización.

Con base en esto se implementó una herramienta para determinar y analizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presentadas en el área de costos de la

organización Zona Logística. Por medio de la matriz Dofa se evidencia el proceso de adaptación y muestra una visión clara de los factores que pueden afectar los procesos en el área de trabajo, es por esto que se busca crear estrategias para disminuir los riesgos. A continuación, se muestra un análisis que muestra de manera detallada las cuatro definiciones de la matriz (ver figura 3):

Figura 3: Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Limitación tecnológica en la infraestructura de la organización para estandarizar los procesos lo que dificulta la implementación de nuevas herramientas o plataformas. - Algunos colaboradores pueden resistirse al cambio, presentando dificultades en la adaptación de nuevos procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La implementación de nuevas herramientas tecnológicas para optimizar y automatizar los procesos ayuda a que haya un buen desempeño en la organización garantizando una mejora continua. - Al estandarizar los procesos reduce en gran cantidad los errores humanos, lo que brinda mayor satisfacción a la organización y proveedores.

<p>- Si se presenta errores en los procedimientos o estandarización puede causar confusión en la elaboración de las tareas.</p> <p>- Si no se brinda una capacitación adecuada, los colaboradores pueden tener confusión a la hora de implementar las nuevas herramientas, lo que afecta el buen desarrollo de la organización.</p>	<p>- La implementación de nuevas herramientas tecnológicas en los procesos brinda la oportunidad a los colaboradores de desarrollar nuevas habilidades y competencias.</p> <p>- Al estandarizar los procesos reduce en gran parte los costos generados por errores, logrando una mayor rentabilidad a la organización.</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>- Los colaboradores ya tienen experiencia y conocimiento sobre la revisión de prefacturas y manifiestos lo que facilita la implementación de nuevas herramientas para mejorar los procesos.</p> <p>- Los colaboradores buscan el bienestar del área y la organización y así tener una mejora continua en cada uno de los procesos.</p> <p>- Por medio de reuniones, talleres y capacitaciones se busca mejorar la</p>	<p>- Existe riesgo de que se produzca interrupciones o retrasos por el flujo de trabajo al ser un modelo nuevo en donde los colaboradores se están adaptando.</p> <p>- La implementación de nuevas herramientas tecnológicas pueden llegar a tener problemas que afecten el funcionamiento del proyecto y área.</p> <p>- Si no se realiza un seguimiento para validar la implementación de las herramientas en los procesos, pueden surgir problemas que no</p>

<p>comunicación y el entendimiento en los cambios.</p> <p>- Los lideres son parte fundamental en este proyecto ya que están comprometidos con el éxito de los procesos en el área.</p>	<p>son detectados en su momento, afectando la organización</p> <p>- Durante la adaptación de nuevas herramientas los colaboradores pueden sentirse con bastante carga laboral lo que puede causar desmotivación o afectar su rendimiento.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones.

- La realización de procesos largos manuales genera errores humanos que perjudican notoriamente a la empresa, es por esto la importancia de estandarizar los procesos para reducir riesgos. Esto mejora tiempos de respuesta y productividad de los colaboradores de manera que el trabajo sea más preciso y real, teniendo en cuenta la importancia del área de costos dentro de la organización.
- La capacitación es un proceso fundamental para la realización exitosa de las actividades, al implementar un nuevo modelo es importante contar con todas las herramientas y capacidades para la ejecución del mismo y así velar por el bienestar y éxito del área. En donde se asegura que los colaboradores cuentan con las herramientas necesarias para ejecutar sus tareas implementando nuevos procesos.
- La mejora continua debe estar siempre presente en todos los procesos, por medio de la estandarización se observó mejoras en los procesos que tenían falencias generando un constante monitoreo para lograr efectividad.
- La adaptación a nuevas herramientas permitió un lugar de trabajo más ameno, logrando una mejora continua en el desarrollo y ejecución de las labores, al tener una mayor precisión se logra que la empresa siga siendo competitiva y brinde servicios de alta calidad.
- La implementación de nuevas herramientas tecnológicas es un reto para la organización teniendo en cuenta el tiempo y costo que conlleva, sin embargo, esto

ayuda en optimización y precisión de las tareas y brinda más oportunidades de aprendizaje.

- Es importante generar un proceso de retroalimentación constante de manera que se pueda identificar cuáles son las áreas que necesitan una mejora y que procesos se pueden desarrollar para dar una solución efectiva.

Referencias

Zona Logística, s.f. *Logística industrial a su medida* Tomado de

<https://www.zonalogistica.com.co/>

Münch Galindo, L. (2018). *Administración: gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=9257>

Bergholz. (2011). *Ciencias Holguín, Centro de Información y Gestión Tecnológica*.

Tomado de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>

Berrios (2004) *Socialización del conocimiento académico con el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC)* Tomado de

https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1690-75152007000300004&script=sci_arttext

Tafolla, (2000) *Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso* Tomado de

Ballou, 2003. *La Logística Inversa: Concepto y Definición* Tomado de

https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/46172/Art_Docente_LI_Cast.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hansen y Mowen (2003) *Gestión de costos de producción en el sector metalmecánico de la región zuliana* Tomado de

https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000300007