

**Estandarización de procesos administrativos para el área logística de Cargas  
compensadas en Cemex Transportes de Colombia**

**Catalina Perdomo Trujillo**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-  
Administración de Empresas  
Bogotá  
2014**

**Estandarización de procesos administrativos para el área logística de Cargas  
compensadas en Cemex Transportes de Colombia**

**Catalina Perdomo Trujillo**

**Director:  
Jose Javier Miguez  
Analista Nacional de operaciones  
Cemex Transportes de Colombia**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-  
Administración de Empresas  
Bogotá  
2014CONTENIDO**

1. INTRODUCCION .....	7
2. OBJETIVOS.....	8
2.1 OBJETIVOS GENERALES .....	8
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	8
3. INVESTIGACION EXPLORATORIA.....	9
3.1 VOCABULARIO CLAVE EN EL SECTOR DE TRANSPORTE.....	9
3.1.1. CONCEPTOS .....	9
3.1.2. CLASIFICACION DE LOS VEHICULOS DE CARGA .....	9
3.2 PRINCIPALES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO.....	10
3.2.1. EXTERNOS.....	10
3.2.2. INTERNOS.....	10
3.3 DESCRIPCION DEL PROCESO OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO PARA CARGAS COMERCIALES (Ver Anexo 1).....	11
3.3.1 OPERATIVO .....	11
3.3.1.1. Asignación de la carga.....	11
3.3.1.2. Consecución y Despacho del vehículo.....	11
3.3.1.3. Entrega de la mercancía al cliente .....	12
3.3.2 ADMINISTRATIVO.....	12
3.3.2.1. Recopilación de los cumplidos del viaje.....	12
3.3.2.2. Facturación y liquidación .....	12
3.4 IDENTIFICACION DE SOLUCIONES POTENCIALES (Ver Anexo 2) .....	12
3.4.1.    FORMATOS (Ver Anexo 2. Color Verde).....	12
3.4.2.    PROCEDIMIENTOS (Ver Anexo 2. Color Naranja).....	13
4. INVESTICACION DESCRIPTIVA.....	14
4.1 ELABORACION DE FROMATOS Y PROCEDIMIENTOS.....	14
3.4.1. FORMATOS.....	14
3.4.1.1 DOCUMENTOS DE CARGUE.....	14
3.4.1.2. SOLICITUD DE ANTICIPOS.....	16
3.4.1.3. SOLICITUD SEGUIMIENTO C4.....	17
3.4.1.4. INFORME DE SEGUIMIENTO DE VEHICULOS AL CLIENTE .....	18
3.4.2. ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS.....	19

3.4.2.1. PROCEDIMIENTO PARA SOLICITAR UN ANTICIPO POR MEDIO DE CASA DE CAMBIO .....	19
3.4.2.2. PROCEDIMIENTO PARA SOLICITAR UN ANTICIPO POR MEDIO DE LA HERRAMIENTA SAP .....	20
3.4.2.3. PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO LOGISTICO DE LOS DESPACHOS.....	21
3.4.2.4. PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACION EN SAP .....	22
5.1 ANALISIS DE RESULTADOS .....	24
5.1.1. ANALISIS DE RESULTADOS POR OFICINA.....	24
5.1.2. ANALISIS CONSOLIDADO DE LOS 10 PRIMEROS MESES .....	29
5.1.3. ANALISIS DE RESULTADOS POR CLIENTE .....	32
6. REDACCION DE REPORTES Y RECOMENDACIONES.....	33
7. BIBLIOGRAFIA .....	35

## ANEXOS

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Clasificación vehículos transporte de carga .....	9
Ilustración 2. Remesa de transporte terrestre.....	14
Ilustración 3. Orden de cargue .....	15
Ilustración 4. Formato de solicitud de anticipos.....	16
Ilustración 5. Formato solicitud seguimiento C4.....	17
Ilustración 6. Planilla de informe para mercancías en transito.....	18
Ilustración 7. Procedimiento solicitud anticipo por medio de casa de cambio.....	19
Ilustración 8. Procedimiento solicitud anticipo por medio de SAP .....	20
Ilustración 9. Procedimiento para el seguimiento logístico de los despachos.....	21
Ilustración 10. Procedimiento de liquidación transportadores en SAP .....	23
Ilustración 11. Volumen despachado por oficina de Enero a Octubre de 2014 .....	24
Ilustración 12. Volumen despachado por oficina durante los 10 primeros meses del 2014 .....	29
Ilustración 13. Participación por oficina en los 10 primeros meses del 2014 .....	30
Ilustración 14. Volumen consolidado del área de cargas comerciales entre Enero y Octubre de 2014.....	31
Ilustración 15. Volumen despachado cliente vs oficina .....	32

## TABLA DE GRAFICOS

Tabla 1. Evolución en volumen oficina Ibagué .....	24
Tabla 2. Evolución en volumen oficina Bogotá.....	25
Tabla 3. Evolución en volumen oficina Buenaventura.....	26
Tabla 4. Evolución en volumen oficina Barranquilla .....	26
Tabla 5. Evolución en volumen oficina Cartagena.....	27
Tabla 6. Evolución en volumen oficina Cali.....	28
Tabla 7. Evolución en volumen oficina Ipiales.....	29
Tabla 8. Evolución consolidada del área de cargas comerciales entre Enero y Octubre de 2014.....	31

## 1. INTRODUCCION

Cemex Colombia es uno de los principales fabricantes de cemento y concreto premezclado en el país, con presencia en más de 20 ciudades. A nivel internacional está posicionado estratégicamente en los mercados más dinámicos del mundo: América, Europa, Asia, África y Medio Oriente.

Actualmente cuenta con una empresa de transporte – Cemex Transportes de Colombia SA, la cual moviliza alrededor de 13 millones de toneladas al año de su materia prima y producto terminado.

Como parte de los proyectos de innovación y nuevos negocios de la compañía, se empezó a desarrollar a principios del 2013 un modelo de negocio de cargas comerciales, que se caracteriza por prestar un servicio de transporte con flota propia (y también tercerizada) a nivel nacional no solo de la materia prima y producto terminado de la compañía, sino también a otras empresas generadoras de carga, esto trae como beneficio un ingreso adicional para el área.

¿Cuál es el problema? Al delegar funciones a cada una de las oficinas, la comunicación y seguimiento del negocio se hace más complicado. Cada oficina comunica la información de manera distinta y se hace notar la informalidad prematura del negocio.

¿Cómo voy a solucionar el problema? Por todo lo anterior, creo oportuna y necesaria la elaboración de un manual de funciones y formatos, mediante el cual se estandaricen los procesos principales de la empresa para lograr un comportamiento estable que genere servicios con calidad homogénea.

Adicionalmente, se han presentado situaciones donde la analista administrativa está ausente de la oficina y no hay otra persona que sepa desempeñar sus labores en casos extremos; esto me da a entender que el conocimiento y la experiencia se queda estancado en las personas más antiguas o con más trayectoria en el negocio, situación que pone en riesgo el buen funcionamiento del mismo. Es por esto que creo necesario involucrar y capacitar a todo el personal, desde los promotores de transporte hasta el gerente, en el proceso para asegurar que el manual que se va a desarrollar tenga incidencia en todo el negocio.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVOS GENERALES**

Estandarizar los procesos principales de la empresa, para lograr un servicio con calidad homogénea mediante la proporción de instrucciones precisas para la ejecución de las tareas.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Llevar a cabo una estandarización de una manera adecuada a las necesidades de la empresa.
- Proporcionar las instrucciones precisas, sin ser muy sofisticadas, para lograr la ejecución de las tareas.
- Hacer que los formatos sean preferiblemente básicos, gráficos y sencillos, pero detallados.
- Que los miembros del proceso participen en la estandarización y que el personal involucrado reciba la capacitación del mismo



### 3. INVESTIGACION EXPLORATORIA

#### 3.1 VOCABULARIO CLAVE EN EL SECTOR DE TRANSPORTE

##### 3.1.1. CONCEPTOS

- **Plaza:** Lugar o espacio frecuentado por los conductores para conseguir el viaje. Pueden ser puertos, bodegas de descargue, zonas francas. Lugares de tránsito de carga.
- **Anticipo:** Como su nombre lo indica, es el dinero entregado antes de que el servicio se cumpla. Su fin principal es cubrir parte de los gastos de viaje como peajes y combustible.
- **Flete:** Es el precio acordado por tonelada de la mercancía que se va a transportar.
- **Cumplidos:** Son los documentos de cargue firmados por el cliente. Significa que el servicio se ha “cumplido a cabalidad” y que la mercancía se recibió a entera satisfacción.

##### 3.1.2. CLASIFICACION DE LOS VEHICULOS DE CARGA

Dependiendo del tipo de carga y del volumen de la misma, se busca en la plaza el vehículo requerido para el despacho



Ilustración 1. Clasificación vehículos transporte de carga  
Fuente: Ministerio de tránsito y transporte de Colombia

## 3.2 PRINCIPALES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO

### 3.2.1. EXTERNOS

- **Clientes:** Aquella persona natural o jurídica que realiza una transacción comercial denominada compra; que utiliza los servicios de un profesional o empresa.

En el caso de Cemex, son las empresas proveedoras de carga, que hacen uso del servicio de transporte, para trasladar su mercancía a nivel nacional ya sea a bodegas (traslados) o entregas directamente a clientes.

- **Proveedores:** persona o empresa que abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

En el caso de Cemex, son los transportadores independientes (naturales) u otras empresas de transporte (jurídicos) que tienen sus vehículos asociados a Cemex para el traslado de los productos.

### 3.2.2. INTERNOS

- **Gestores y promotores (de transporte):** Persona que promueve algo, haciendo las diligencias conducentes para su logro.

En el caso de Cemex, son las personas encargadas de conseguir tanto carga como vehículos desde su ciudad sede; igualmente participar en el despacho del vehículo, supervisando el estado de la mercancía y el estado del vehículo, entre otras

#### **A. Personal oficinas corporativas:**

- **Analista nacional de operaciones:** Es el jefe de los promotores y gestores de transporte, su función principal es velar por el buen funcionamiento de cada una de las oficinas a nivel nacional, que las metas propuestas en volumen para cada una de las oficinas se cumpla.

- **Analista administrativo:** Principalmente, es la persona encargada de liquidar transportadores, facturar a los clientes, elaborar cuentas de cobro a los proveedores de anticipos y cualquier otro tipo de cobro y/o pago que corresponda al área de cargas comerciales.

- **Gerencia de cargas comerciales:** Es la cabeza principal del área, se caracteriza por establecer relaciones comerciales con clientes, y es el único que autoriza cualquier tipo de pago. Es quien da a conocer las metas propuestas mensuales tanto en volumen como en utilidad.

- **Tesorería / área de cuentas x pagar:** Son los encargados de hacer las retenciones pertinentes a los transportadores, descuento de anticipos entregados y transferencia del saldo al proveedor.

### **3.3 DESCRIPCION DEL PROCESO OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO PARA CARGAS COMERCIALES (Ver Anexo 1)**

#### **3.3.1 OPERATIVO**

##### **3.3.1.1. Asignación de la carga**

Una vez la carga es asignada por el cliente, el analista nacional de operaciones redirecciona el correo a la oficina correspondiente, dependiendo del origen del despacho confirmando el flete que se le debe ofrecer al transportador, las características del vehículo pertinente para el despacho; puede ser: volco, carbonero, plancha, carrozado, entre otros, dependiendo del tipo de mercancía; y el peso de la mercancía.

##### **3.3.1.2. Consecución y Despacho del vehículo**

Los gestores y promotores de la oficina asignada para la carga trabajan en la *plaza* para conseguir el vehículo que cumpla con los requerimientos de la solicitud hecha por el cliente.

Una vez conseguido el vehículo se procede a generar los documentos de cargue correspondientes:

- Remesa: contrato entre el cliente y la empresa de transporte (Cemex Transportes).
- Orden de Cargue: Autorización entregada por parte de la empresa de transporte al transportador para entrar a cargar la mercancía asignada en el lugar establecido por el cliente.
- Manifiesto: Contrato entre el proveedor (transportador) y la empresa de transporte. Adicionalmente es un documento obligatorio exigido por la policía de carretera para el tránsito de mercancías a nivel nacional.

Tan pronto la mercancía está embarcada en el vehículo, se procede a solicitar el *anticipo* del despacho si es necesario. Para ello contamos con 2 métodos disponibles:

- Anticipo por medio de una casa de cambio: Es el más práctico por tiempo. Se entrega el 60% del valor negociado por el viaje, en efectivo y directamente al conductor del vehículo.
- Anticipo por medio de SAP: También corresponde al 60% del *flete total*. Se hace por medio de una transacción en SAP, se entrega por transferencia electrónica, únicamente a la cuenta del propietario del vehículo. La oficina de despacho debe solicitar por correo electrónico el anticipo y este debe pasar por una ruta de autorización con el gerente para su respectivo descuento.

Finalmente, el vehículo inicia ruta y se debe hacer el monitoreo respectivo informando al cliente la ruta del vehículo y el estado de la mercancía.

### **3.3.1.3. Entrega de la mercancía al cliente**

El conductor debe entregar la mercancía en el lugar establecido por el cliente. Y sellar la remesa por parte del cliente, esto significa haber cumplido con el servicio y haber recibido a satisfacción la mercancía, sin averías ni faltantes, de ser así, cada una de estas observaciones debe ir por escrito en la remesa para futuros cobros por daños o perjuicios.

### **3.3.2 ADMINISTRATIVO**

#### **3.3.2.1. Recopilación de los cumplidos del viaje**

El transportador debe hacer llegar los “*cumplidos*” a las oficinas del corporativo. Cada uno de estos documentos debe ir firmado y/o sellado por el cliente, para comprobar el fin del servicio a satisfacción.

La persona encargada de la recepción de estos documentos debe notificar a la analista administrativa para iniciar el proceso de facturación y liquidación.

#### **3.3.2.2. Facturación y liquidación**

Es respectivamente, el cobro al cliente y pago al transportador por el servicio prestado.

Entre el flete de facturación y el de liquidación, usualmente hay un margen entre el 5% y 12% que es la intermediación que cobra Cemex Transportes por el servicio, es la utilidad del negocio.

El área administrativa tiene un espacio de 15 días calendario para hacer tanto el cobro como el pago respectivo por el servicio prestado.

### **3.4 IDENTIFICACION DE SOLUCIONES POTENCIALES (Ver Anexo 2)**

Un Punto de Control Crítico (PCC) es un punto, operación o etapa que requiere un control eficaz para eliminar o minimizar hasta niveles aceptables un “peligro” durante un proceso.

Para poder determinar los PCC se precisa un modo de proceder lógico y sistematizado, como el uso de un árbol de decisiones, el cual es una secuencia de preguntas hechas para determinar si un punto de control es PCC o no lo es.

Ahora que se tiene la descripción del proceso general del área, se han establecido puntos críticos a mejorar para lograr el objetivo: estandarizar los procesos para poder prestar un servicio con calidad homogénea.

#### **3.4.1. FORMATOS (Ver Anexo 2. Color Verde)**

- Documentos de cargue (remesa, Orden de cargue, Manifiesto)
- Solicitud anticipos
- Solicitud de seguimiento vehículos herramienta C4
- Informe de seguimiento de vehículos a cliente

### **3.4.2. PROCEDIMIENTOS (Ver Anexo 2. Color Naranja)**

- Procedimiento para solicitar un anticipo por medio de casa de cambio
- Procedimiento para solicitar anticipo por medio de la herramienta SAP
- Procedimiento para el seguimiento logístico de los despachos
- Procedimiento de facturación en SAP
- Procedimiento de liquidación en SAP

Para cada una de las debilidades encontradas se ha de diseñar los formatos pertinentes, preferiblemente básicos, gráficos y sencillos para lograr transmitir las instrucciones precisas a cada uno de los empleados para la ejecución de las tareas.

Estos formatos traerán beneficios positivos para el área de cargas comerciales en Cemex Transportes ya que facilita la comunicación, suministra una base para el mantenimiento y mejoramiento de la forma de hacer el trabajo, minimiza la variación y es la mejor forma de preservar el conocimiento y la experiencia.

Para ello, resulta indispensable que cada uno de los miembros internos del proceso participe en el proceso de estandarización y que reciban la capacitación oportuna del mismo.

## 4. INVESTICACION DESCRIPTIVA

### 4.1 ELABORACION DE FROMATOS Y PROCEDIMIENTOS

#### 3.4.1. FORMATOS

##### 3.4.1.1 DOCUMENTOS DE CARGUE

##### **REMESA DE CARGA TERRESTRE**

Según el artículo 1010 de la Cámara de Comercio, una de las principales obligaciones del remitente es indicar al transportador a más tardar al momento de la entrega de la mercancía, el nombre y la dirección del destinatario, el lugar de entrega, la naturaleza, el número, el volumen y las características del producto a transportar.

Este documento se debe expedir por lo menos dos ejemplares; uno de estos, una para el transportador y otro para el cliente. Al finalizar el despacho, la remesa debe ir firmada por el cliente, esto significa que ha recibido la mercancía a satisfacción; de no ser así, es en este documento donde se deben describir las características de las averías para cobros futuros.

CANTIDAD	DESCRIPCION	OBSERVACION	UM	P. NETO
-	CLINKER			34,000
				34,000

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Coordinador de Cargue
Conductor / C.C
Cliente Recibe / C.C

El transportador acepta que ha recibido el producto en la cantidad descrita en el presente documento.

Ilustración 2. Remesa de transporte terrestre  
Fuente: Cemex Transportes

### ORDEN DE CARGUE

Documento administrativo emitido por la empresa de transporte, mediante el cual da instrucciones a un transportador (proveedor) para que recoja una carga determinada.

Adicionalmente, cumple la función de autorización a un tercero por parte de la empresa de transporte para recoger la mercancía en el lugar establecido por el cliente.


	CEMEX TRANSPORTES DE COLOMBIA NIT. 830078000-7 CALLE 99 #9A-54	ORDEN DE CARGUE N° F161-0169			
FECHA:	Oct 20 de 2014				
PLACA DEL VEHÍCULO:	SZZ205	TRAILER:	R80994	TIPO DE VEHICULO:	VOLCO
CONDUCTOR:	EDWIN TRIIÑO	CEDULA:	1.075.657.659	CELULAR:	318-4870013
EMPRESA:	Cemex Transportes de Colombia SA	TELEFONO:	-		
Autorizamos la orden de cargue al conductor de la siguiente mercancía:					
REMESA	DESCRIPCION	OBSERVACION	PESO NETO		
N° F161-0169	Carbon		34,0		
	Origen: Planta Castilla				
	Destino: Pique 7 - Buenaventura				
PESO TOTAL (Tn)					34,0
		Cliente		COQUECOL	
CEMEX TRANSPORTES DE COLOMBIA S.A.					
CLIENTE					

Ilustración 3. Orden de cargue  
Fuente: Cemex Transportes

### MANIFIESTO DE CARGA TERRESTRE

Documento en el cual se detalla la relación de la mercancía que constituye carga de un medio o de una unidad de transporte, y expresa los datos comerciales.

Es el documento más detallado tanto de la mercancía, como del vehículo que está transportando la misma. Igualmente suministra la información del flete a pagar al proveedor, las horas estipuladas de cargue y descargue.

Lo más importante de este documento es que es un registro que queda vía electrónica en la página del ministerio de transporte, que tiene repercusiones para cobros arancelarios de la compañía, según volumen transportado.

### 3.4.1.2. SOLICITUD DE ANTICIPOS

El anticipo es una cantidad correspondiente a una transacción económica que es abonada con anterioridad. La empresa transportadora es quien adelanta un porcentaje del flete total a cambio de una comisión, para que el proveedor cubra los gastos principales de viaje como combustible y peajes.

Este formato corresponde a un documento interno establecido para facilitar la comunicación entre todas las oficinas. Aquí se digita la información clave que solicita la herramienta SAP para llevar a cabo dicho procedimiento.

El jefe de oficina es el encargado de enviar por correo electrónico la solicitud de anticipo correspondiente, con dicho formato adjunto.

#### FORMATO SOLICITUD ANTICIPOS

FECHA	ORIGEN	DESTINO	CLIENTE	PRODUCTO	PLACA	REMESA	TRANSPORTADOR	CODIGO TRANSP.	UN	PESO	FLETE	FLETE TOTAL	ANTICIPO
sep-17	Bogotá	Girardot - Ibaguè	AGOFER	Acero	VZ1174	F161-0155	AMPARO FRANCO	5031196	TN	34,0	\$ 45.000	\$ 1.530.000	\$ 918.000

#### OBSERVACIONES:

1. Para la solicitud del anticipo es necesario que el vehiculo esté creado en SAP
2. La solicitud debe ser solicitada antes de las 12 del medio día para poder ser transferida el mismo día, de lo contrario el anticipo se entregará el día siguiente
3. Es necesario informarle a los conductores que esta tranferencia se demora aproximadamente tres (3) horas de un banco a otro
4. El codigo del transportador es el que aparece en SAP (Ver instructivo)

Ilustración 4. Formato de solicitud de anticipos

Fuente: Cemex Transportes



### 3.4.1.3. SOLICITUD SEGUIMIENTO C4

El C4 es una plataforma clave en la gestión operativa de Cemex Transportes. Aquí se trabajan 4 frentes claves: Seguridad vial, productibilidad, seguridad física y servicio al cliente. A través de este proyecto administran la información de las condiciones de sus equipos en carretera. Así mismo, están conectados con las autoridades, el estado de las vías y las condiciones en orígenes y destinos, disminuyendo la siniestralidad.

Además, evalúan hábitos de manejo de los conductores, velan por su seguridad y entregan una solución de servicio al cliente, y es que con el C4 crearon una asistencia adicional de tracking de pedidos, que denominaron Cemextrack y así el cliente sabe dónde está su carga.

El formato establecido para el seguimiento es preciso y práctico, al igual que el formato de solicitud de anticipos, la principal función del formato es transmitir la información precisa para que los operarios del centro de control C4 puedan desempeñar su función de seguimiento.

FECHA: SEPTIEMBRE 27 DE 2014	
	<b>SOLICITUD SEGUIMIENTO C4</b>
<b>Placa</b>	SZZ204
<b>Conductor (nombre y celular)</b>	RICARDO CONTRERAS
<b>Celular</b>	315-3573125
<b>Origen</b>	Guachetá - Cundinamarca
<b>Destino</b>	Buenaventura
<b>Fecha y Hora de salida</b>	7:00am - Julio 22
<b>Compromiso de Entrega</b>	
<b>Cliente</b>	COQUECOL
<b>Producto</b>	Carbon
<b>Usuario</b>	movitrans_cemex
<b>Contraseña</b>	movitrans_cemex
<b>Link (Portal Proveedor de GPS)</b>	<a href="http://www.satrack.com.co">www.satrack.com.co</a>

Ilustración 5. Formato solicitud seguimiento C4  
Fuente: Cemex Transportes

### 3.4.1.4. INFORME DE SEGUIMIENTO DE VEHICULOS AL CLIENTE

La finalidad de este informe es informarle al cliente la trayectoria del vehículo y el estado de la mercancía, para que ellos a su vez se programen para recibir la carga según hora estimada y evitar represamientos en el descargue.

Este informe se debe enviar mínimo 2 veces al día, directamente al cliente.

El formato se completa haciendo seguimiento telefónico a los conductores del vehículo. Y se reporta por correo electrónico al cliente.


		<b><u>Mercancía en Tránsito</u></b>											
		CLIENTE: _____											
Ruta		Fecha	Placa	Conductor	Celular	Producto	Toneladas Cargadas	Compromiso de Entrega	Seguimiento				
Origen	Destino								Seguimiento Tránsito 1º Día				
									Primer reporte	Fecha y Hora	Segundo reporte	Fecha y Hora	
TOTAL VEHICULOS EN TRANSITO			0		TOTAL TONELADAS CARGADAS			0					
<small>NOTA: La fecha-hora estimada de llegada que aquí se presenta, está calculada con base en el último reporte efectuado por el conductor. Cualquier inquietud, favor comunicarse con</small>													

Ilustración 6. Planilla de informe para mercancías en tránsito  
Fuente: Cemex Transportes

### 3.4.2. ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS

Los procesos/ procedimientos que se van a describir a continuación son de uso exclusivo para los empleados del área de cargas comerciales en Cemex Transportes.

Representan una guía práctica que puede ser utilizada por futuros integrantes al momento de desempeñar su cargo. Adicionalmente, sirve como soporte para la organización y comunicación; contiene la información ordenada y sistemática, en la cual se establecen paso a paso los procedimientos administrativos principales, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración y trasmisión del conocimiento.

#### 3.4.2.1. PROCEDIMIENTO PARA SOLICITAR UN ANTICIPO POR MEDIO DE CASA DE CAMBIO



##### PROCEDIMIENTO SOLICITUD ANTICIPO POR MEDIO DE CASA DE CAMBIO

Nuestro Jefe de la Oficina asigna un viaje, el vehículo carga, se entrega el manifiesto de cargue y solicita el anticipo de la siguiente manera:

1. El Jefe de Oficina envía correo electrónico a la casa de cambio solicitando el anticipo con la información necesaria, seguido de una llamada al mismo.
2. El jefe de oficina envía correo de autorización al gerente y analista administrativo para su respectiva autorización.
3. El Jefe de la oficina entrega al conductor los siguientes documentos:
  - Formato de anticipos firmado y sellado
  - Copia del manifiesto de carga. ( El vehículo DEBE de estar CARGADO )
4. La casa de cambio llega a la oficina y hace entrega del anticipo al conductor.
5. El conductor debe de entregar el formato de autorización de anticipos y copia del manifiesto.
6. El Jefe de la Oficina entrega a la casa cambio la autorización por parte del Gerente o en su defecto, la analista administrativa, a través de copia de correo electrónico.
7. El Jefe de la oficina, envía el formato de solicitud de anticipo original a Bogotá y archiva copia para su pago respectivo.

##### OBSERVACIONES

- Ninguno de los pasos debe ser omitido, de ser así, no se debe entregar ningún anticipo.

El pago a la casa de Cambio se hará en dos cortes semanales:

Los anticipos entregados los días lunes, martes y miércoles tendrán corte al finalizar el último despacho del miércoles. La casa de cambio enviará a más tardar el día jueves en la mañana mediante correo electrónico la relación en Excel de los anticipos entregados junto con la cuenta de cobro y los formatos de solicitud de anticipos firmada por los clientes, y al día siguiente los mismos en físico. El día viernes se hará el pago.

Los anticipos entregados los días jueves, viernes y sábado tendrán corte al finalizar el último despacho del sábado. La casa de cambio enviará a más tardar el día Lunes en la mañana mediante correo electrónico la relación en Excel de los anticipos entregados junto con la cuenta de cobro y los formatos de solicitud de anticipos firmada por los clientes, y al día siguiente los mismos en físico. El día martes se hará el pago.

Los correos electrónicos de legalización deben ser enviados a nombre de Susana Serna, al igual que los documentos originales.

Ilustración 7. Procedimiento solicitud anticipo por medio de casa de cambio  
Fuente: Cemex Transportes

### 3.4.2.2. PROCEDIMIENTO PARA SOLICITAR UN ANTICIPO POR MEDIO DE LA HERRAMIENTA SAP



#### PROCESO SOLICITUD ANTICIPO POR MEDIO DE HERRAMIENTA SAP

1. Envío de correo electrónico por parte de los promotores de oficina: El encargado de cada oficina debe enviar con correo con el formato establecido, solicitando el anticipo

FECHA	ORIGEN	DESTINO	CLIENTE	PRODUCTO	PLACA	REMESA	TRANSPORTADOR	CONDUCTOR	UN	PESO	FLETE	FLETE TOTAL	ANTICIPO

- Para la solicitud del anticipo es necesario que el vehículo esté creado en SAP
- La solicitud debe ser enviada antes de las 11am para que la transferencia quede el mismo día, de lo contrario el anticipo se verá reflejado el día siguiente en la cuenta establecida por el transportador

2. Autorización de la gerencia: Este correo debe ser replicado por la gerencia con su respectiva autorización, vía correo electrónico.

3. Elaboración de la orden de compra

(Ver Anexo B.2.1 – Como hacer una orden de compra por la transacción ME21N)

4. Autorización de la Gerencia: Esta orden de compra debe ser autorizada por SAP por parte de la gerencia

5. Realización del anticipo: El encargado administrativo envía la solicitud del anticipo antes de las 12am al área encargada (Cuentas por pagar)

6. Transferencia del anticipo: Es necesario informarle a los conductores y/o transportadores que dicha transferencia se demora aproximadamente tres (3) horas de un banco a otro.

Ilustración 8. Procedimiento solicitud anticipo por medio de SAP  
Fuente: Cemex Transportes

### 3.4.2.3. PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO LOGISTICO DE LOS DESPACHOS



#### SEGUIMIENTO LOGISTICO DE LOS DESPACHOS

1. RECIBO DE SOPORTES DE VIAJE
  - Los soportes de viaje llegan a correspondencia (extensión 39317).
  - Llamar a dicha extensión y preguntar que ha llegado, bajar por ello al séptimo piso.
2. BACK-UP DEL CUMPLIDO
  - Cada uno de los soportes recibidos debe ser escaneado y guardado en la carpeta de "Back-up" con el numero de la remesa
3. CUMPLIR EN LA PLANILLA

La planilla de despachos maneja 4 colores:

  - Verde: el viaje se despachó, pero no se ha cumplido
  - Blanco: viaje despachado y cumplido
  - Rojo: viaje cancelado (no realizado)
  - Naranja: despachado y cumplido, pero sin tiquete de bascula

El término "cumplir" hace referencia a poner en blanco aquellos despachos que ya se hayan cumplido; es el visto bueno para que la analista administrativa proceda con la respectiva facturación y liquidación

4. ENVIO DE PLANILLA ACTUALIZADA
  - La planilla de despachos que se maneja en el corporativo es el consolidado de cada una de las oficinas a nivel nacional; por lo tanto, todos los lunes se debe solicitar a los promotores la planilla de despachos actualizada a la fecha de la oficina a cargo.
  - ¿Qué se debe verificar?
    - a. Que los números de remesa, manifiesto y orden de cargue sean consecutivos; de lo contrario es necesario verificar con el promotor de la oficina para verificar si el viaje no se contabilizó o simplemente se saltaron el consecutivo.
      - o Si es el primer caso, se incluye el viaje que estaba ausente
      - o Si es el segundo caso, se escribe el consecutivo y se resalta en rojo, asimilando que el viaje no se realizó. Esto con el fin de no perder seguimiento de los consecutivos de cada oficina
    - b. Que la placa y el transportador corresponden a la información que está tanto en la planilla como en los documentos de cargue
  - La planilla de despachos consolidada y actualizada debe ser enviada cada lunes a los siguientes correos:
    - [Rubendario.aristizabal@cemex.com](mailto:Rubendario.aristizabal@cemex.com)
    - [Susana.serna@cemex.com](mailto:Susana.serna@cemex.com)
    - [Josejavier.miguez@cemex.com](mailto:Josejavier.miguez@cemex.com)
    - [Anamilena.soto@cemex.com](mailto:Anamilena.soto@cemex.com)

Ilustración 9. Procedimiento para el seguimiento logístico de los despachos  
Fuente: Cemex Transportes

### 3.4.2.4. PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACION EN SAP



#### COMO GENERAR UN ANTICIPO POR MEDIO DE LA HERRAMIENTA SAP (Transacción ME21N SAP)

1. Ingresar a la transacción ME21N en SAP.
2. Ingresar "Orden de usuario", y en proveedor ingresar el número del transportador

Resumen documento activo Retener Visualización de impresión Mensajes Parametriz.personal

Orden de Usuario Proveedor 5050588 JOSE JIMENEZ & CIA L... Fecha doc. 03.06.2014

Entrega/Factura Condiciones Textos Dirección Comunicación Interlocutor Datos adicionales Dat.org. Status Estrategia liber.2

Org.compras  
Grupo compras SRM R. Meraz Garza  
Sociedad 7464 CEMEX TRANSPORTES DE COL...

3. En org. Compras ingresar "COPO", y en grupo de compras ingresar "000" y darle ENTER

Entrega/Factura Condiciones Textos Dirección Comunicación

Org.compras COPO Org.Comp. Colombia  
Grupo compras 000 ZEUP-Orden Usuario  
Sociedad 7464 CEMEX TRANSPORTES DE COL...

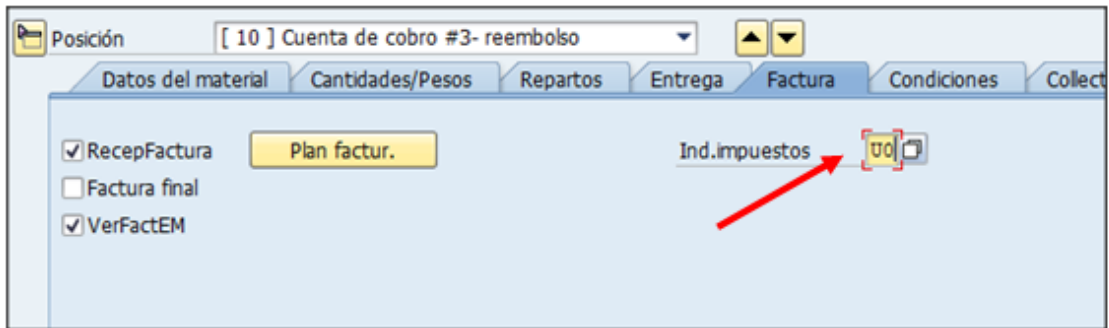
4. Llenar las casillas así:  
**I** = la letra "K"  
**Txt.brw** = las observaciones que se desee ejemplo "Remesa, origen-destino, placa"  
**Ctd. Pedido** = El numero "1"  
**U** = Las letras "EA"  
**Fe.entrega** = la fecha del día (ej. "03.06.2014")  
**Prc. Neto** = Valor total de la orden de compra (ej. "8.820.000")  
**Por** = El número "1"  
**Grupo art.** = El numero "30100"  
**Ce.** = Las siglas "fj94"

Ed.	S.	Pos	I	P	Material	Txt.brw.	Ctd.pedido	U...	T.Fe.entrega	Prc.neto	Mon...	por	OPP	Grupo art.	Ce.	Almacén
10			X			Cuenta de cobro #3-ree	1	EA	03.06.2014	8.820.000	COP	1	EA	SERVIGAST_CO-FRENTE CARG...		
											COP					
											COP					

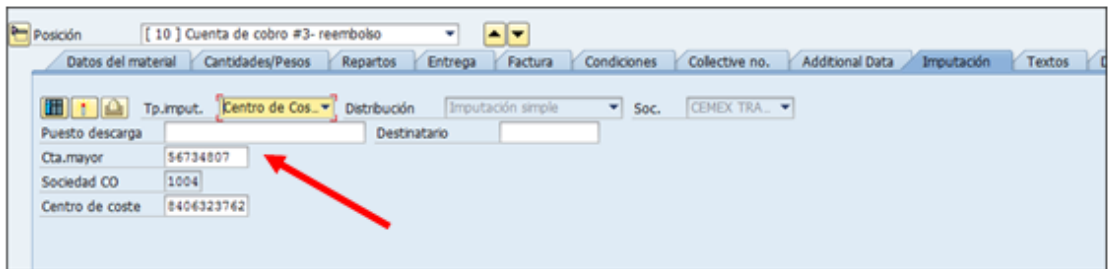
Val.prop. Planf.nec.adc.



**Finalmente darle ENTER**

5. Aparece visible una pestaña llamada **Factura**, en esa casilla se pide el **Ind. Impuestos** en esta se pone "U0 (U CERO)"



- Se le da **ENTER** y se llenan las siguientes casillas  
**Cta Mayor** = El numero "56734807", se le da **ENTER**  
**Centro de coste** = El numero "8406323762"



6. En el siguiente icono  poner "crear anexo" y buscar la autorización de Rubén. Anexarla.
7. Guardar la orden de compra con el siguiente icono .
8. Copiar y guardar el número de orden de compra que se encuentra en la parte inferior de la hoja.

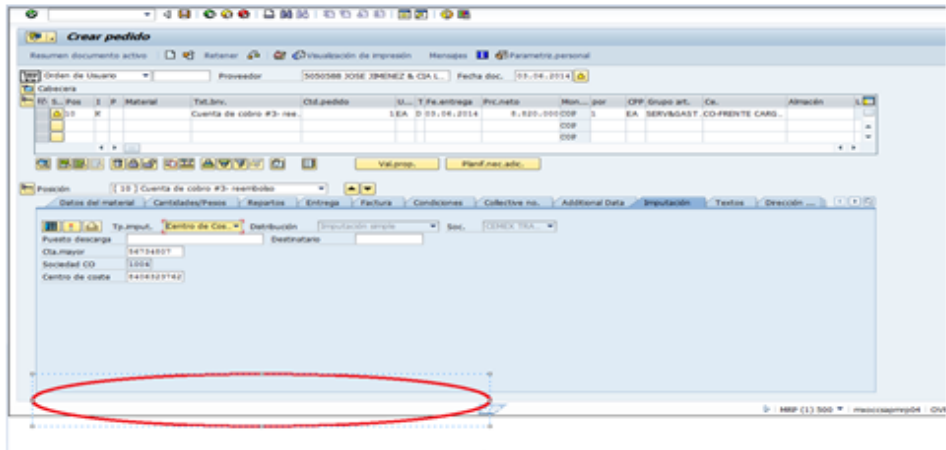


Ilustración 10. Procedimiento de liquidación transportadores en SAP  
Fuente: Cemex Transportes

## 5. INVESTIGACION CONCLUYENTE

### 5.1 ANALISIS DE RESULTADOS

#### 5.1.1. ANALISIS DE RESULTADOS POR OFICINA

FECHA/OFICINA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	TOTAL
IBAGUE	1.571	3.131	2.456	104	104	69	35	759	148	104	8.478
BOGOTA		2.202	589	0	311	1.034	690	414	663	345	6.237
BUENAVENTURA			1.536	8.169	4.857	5.267	5.072	4.934	4.347	3.519	37.700
BARRANQUILLA			2.456	669	1.330	869	1.558	1.615	1.512	1.500	11.510
CARTAGENA				68	68	312	203	49	0	0	699
CALI				104	621	4.070	380	656	2.829	4.244	12.902
PIALES										173	173
<b>TOTAL</b>	<b>1.571</b>	<b>5.332</b>	<b>7.037</b>	<b>9.113</b>	<b>7.290</b>	<b>11.621</b>	<b>7.936</b>	<b>8.426</b>	<b>9.489</b>	<b>9.883</b>	

Ilustración 11. Volumen despachado por oficina de Enero a Octubre de 2014  
Fuente: Elaboración Propia

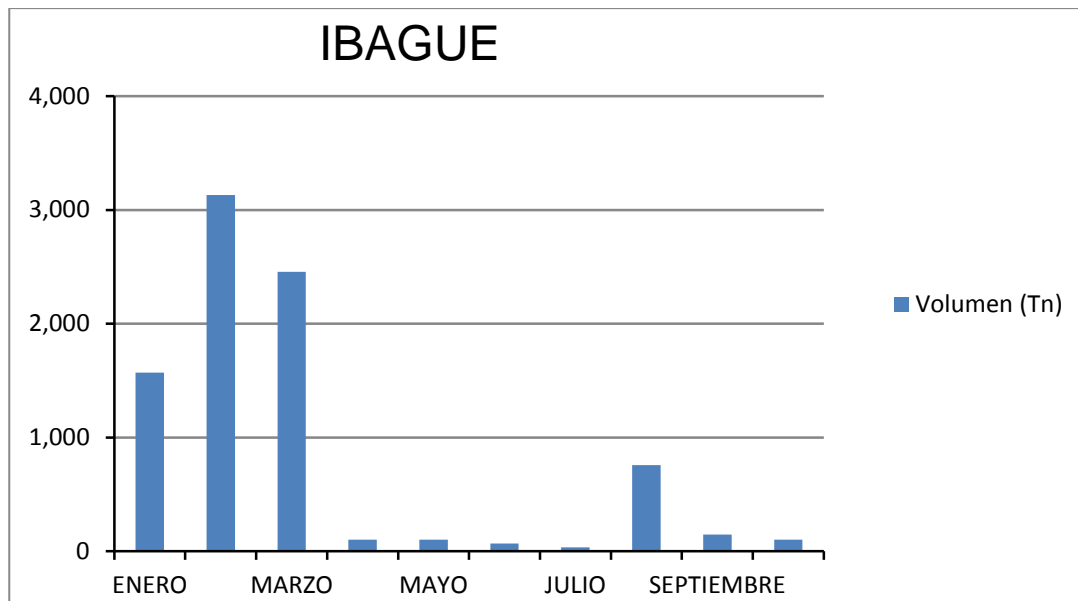


Grafico 1. Evolución en volumen oficina Ibagué  
Fuente: Elaboración propia

Desde el inicio de la operación de Cargas Comerciales, Ibagué se constituyó como la primera y única oficina de operaciones, su función principal era la consecución de flota y hacer la documentación correspondiente para cada uno de los vehículos despachados.

Esta oficina se estableció estratégicamente ya que allí está ubicada La Transportadora, parque automotor donde llegan todos los vehículos de equipo propio para hacer reparaciones o tiempos de descanso de los conductores, igualmente se encuentra la Planta Caracolito, una de las más grandes de la compañía, por lo que el flujo de flota propia y tercera es bastante alto.



Sin embargo, a partir de Marzo cuando otras 4 oficinas iniciaron operación, la oficina de Ibagué se convirtió en un punto de canalización de los vehículos de equipo propio, es decir, se encarga desde entonces de garantizar que diariamente 4 vehículos de equipo propio compensen con nuestras cargas, y solamente hace la documentación correspondiente a los despachos que tengan origen en el sur del país.

Es por eso que durante los primeros meses que era la única oficina establecida, el volumen despachado fue supremamente notorio, de ahí en adelante se convierte en despachos esporádicos ya que nuestros principales clientes ofrecen despachos desde las ciudades costeras hacia el interior del país.

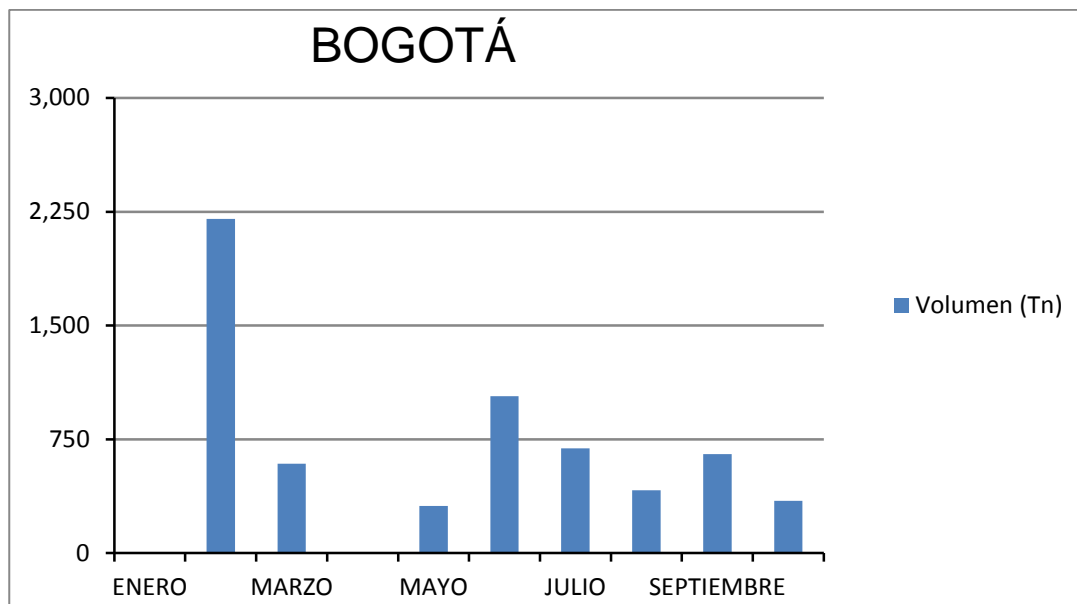


Grafico 2. Evolución en volumen oficina Bogotá  
Fuente: Elaboración propia

La oficina de Bogotá es la única que consolida las operaciones tanto operativas como administrativas a nivel nacional. Es por eso que las exigencia en volumen no supera las 1000 toneladas mensuales; al igual que la oficina de Ibagué, los despachos son esporádicos o asignaciones libres de dos clientes principales: Acerías Paz del Rio y Coquecol, donde se transporta carbón desde el interior del país hacia Buenaventura, o en algunas ocasiones, movimientos internos entre plantas de los mismos clientes.

El defecto principal de esta oficina para las operaciones operativas logísticas, es que está ubicado en la zona empresarial de la capital, y no en la periferia donde hay contacto directo con los conductores. Es por eso que los documentos de cargue e envían por correo electrónico al transportador, y se termina haciendo una negociación “a ciegas” con el proveedores de carga. Para minimizar este riesgo, la idea es negociar para estos despachos de zona centro, con empresas de carga no con transportadores

independientes, para así garantizarle al cliente que vamos a cumplir con la carga asignada sin ningún contratiempo.

En temas administrativos, es la única que se encarga de facturar a los clientes, liquidar a los transportadores, enviar las órdenes de compra y facturas a los respectivos, liquidar a los proveedores de anticipos y de servicios. En resumen, velar por que el estricto cumplimiento de los objetivos mensuales del área de cargas compensadas.

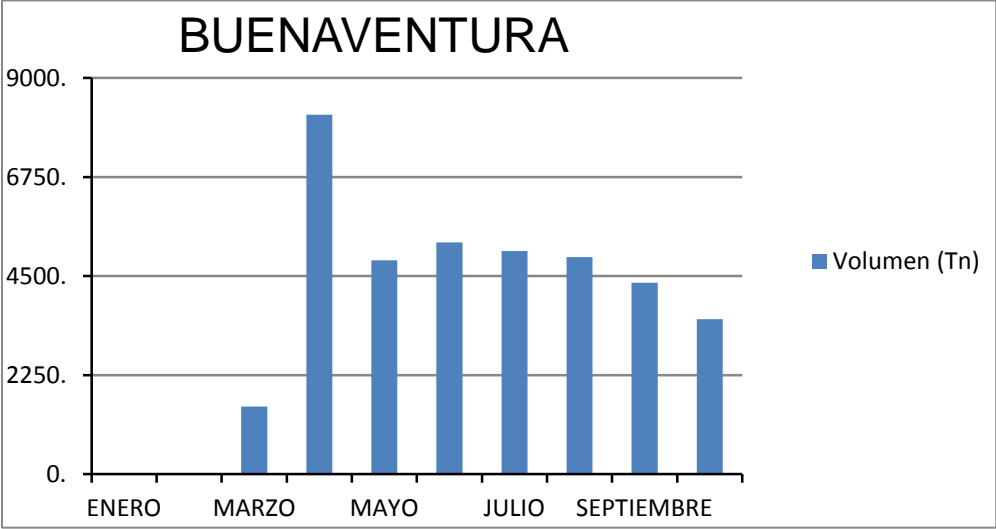


Grafico 3. Evolución en volumen oficina Buenaventura  
Fuente: Elaboración propia

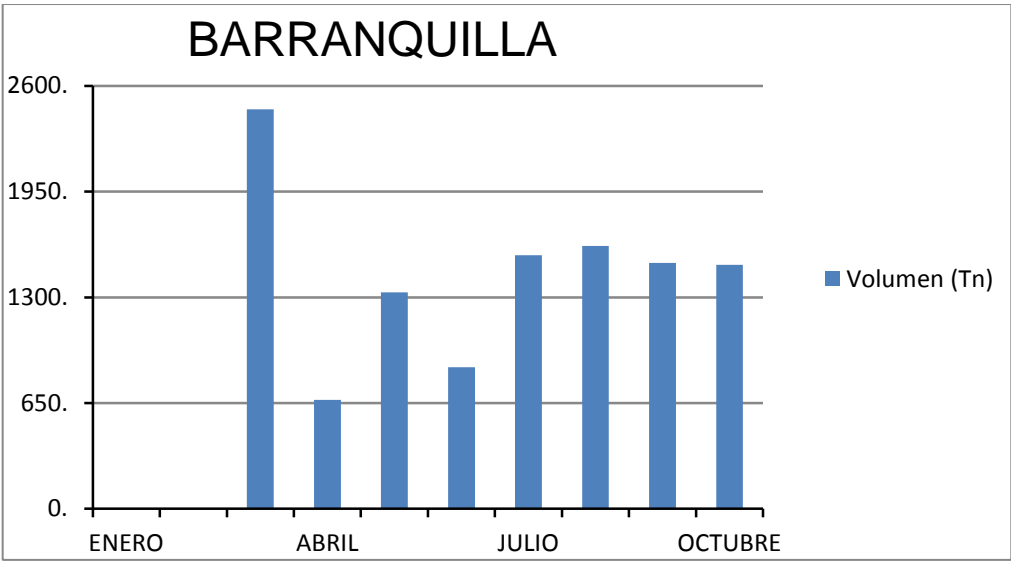


Grafico 4. Evolución en volumen oficina Barranquilla  
Fuente: Elaboración propia

Desde la apertura de las oficinas de Buenaventura y Barranquilla en el mes de Marzo su comportamiento ha sido muy positivo, son puntos estratégicos de recepción de mercancía por ser los puertos principales del país.

Cada una de ellas se encarga de documentar los despachos desde su origen, creación de nuevas hojas de vida de transportadores, inspeccionar el estado de la mercancía que se va a despachar y enviar la información correspondiente a las otras áreas involucradas para el buen cumplimiento de la operación. Las otras áreas son: Centro de Control C4, para el seguimiento vehicular en las carreteras nacionales; El área administrativa para gestionar los anticipos requeridos y posterior facturación y liquidación del servicio, entre otras.

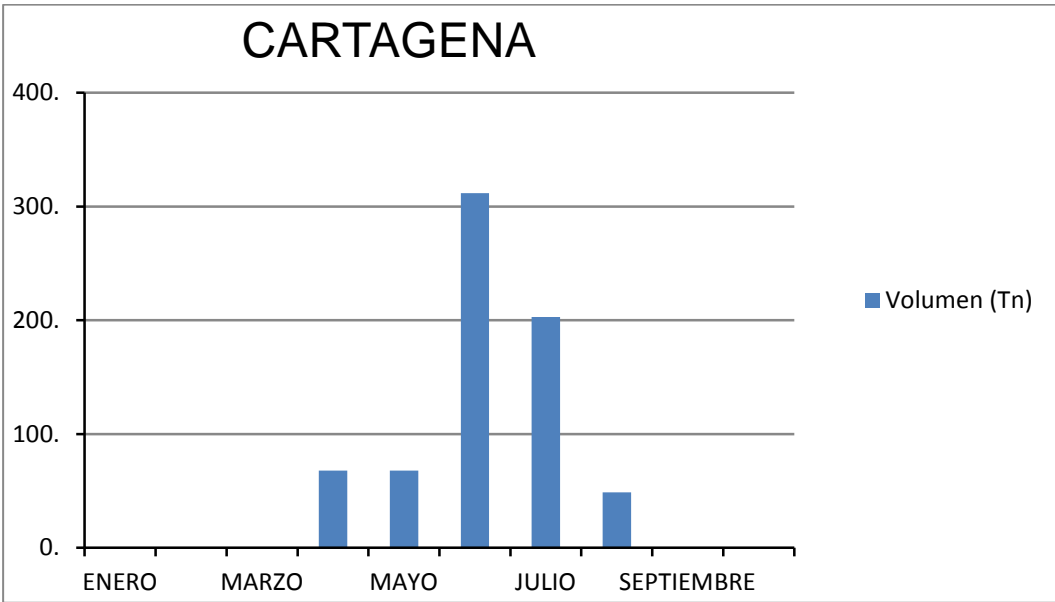


Grafico 5. Evolución en volumen oficina Cartagena  
Fuente: Elaboración propia

El comportamiento de la oficina de Cartagena desde sus inicios ha sido muy variable. En temas administrativos hacen falta relaciones comerciales en la zona que nos garanticen despachos o cumplimiento de metan en volumen con respecto a la misma.

Sin embargo, el personal de esta oficina ha apoyado otros despachos no exactamente de cargas comerciales, peros si de materias primas como clinker y yeso o, a veces, producto terminado como cemento blanco, que reflejan al final de cuentas un ahorro para la compañía en general y un reconocimiento en la labor del área de Cargas Compensadas de temas operativos - logísticos.

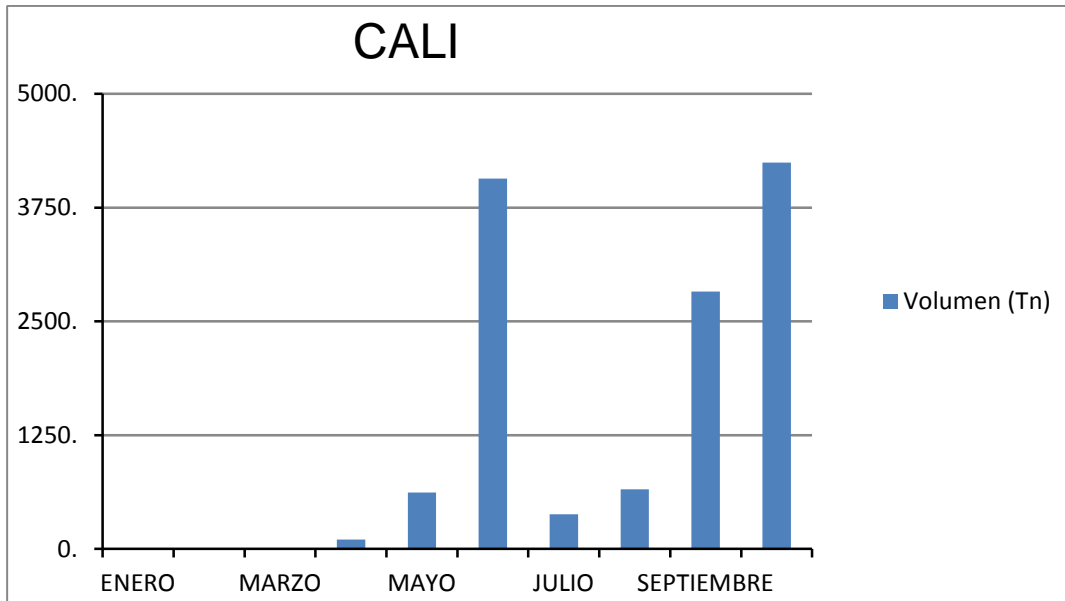


Grafico 6. Evolución en volumen oficina Cali  
**Fuente: Elaboración propia**

Al igual que Cartagena, la oficina de Cali ha tenido un comportamiento muy variable. En esta zona la asignación de carga es abierta, es decir que lo clientes ofrecen la carga a todas las empresas de transporte disponibles y quien confirme primero el vehículo es quien se lleva la carga. Es un desempeño de oportunidad y agilidad.

Inicialmente el promotor de transporte que dirigía esta oficina no tuvo un desempeño muy eficiente, le faltó proactividad y como la carga es de oportunidad, estaba dejándola pasar. Sin embargo, ingresó un nuevo empleado que mejoró el rendimiento de esta oficina, es así como el volumen alcanzado durante los últimos dos meses ha sido evidentemente mejor, tanto así que ha sobrepasado las metas propuestas para esta oficina.

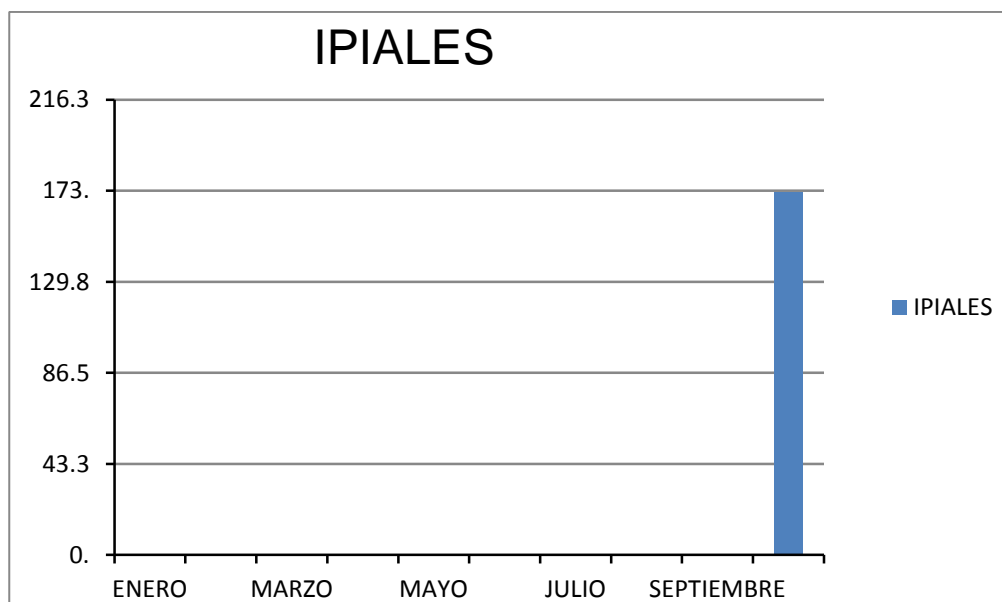


Grafico 7. Evolución en volumen oficina Ipiales  
Fuente: Elaboración propia

Es la última oficina que entró en operación. Está en su etapa de prueba, consolidando relaciones comerciales con los clientes de la zona, y fidelización de flota para cumplir con el volumen asignado por el cliente.

### 5.1.2. ANALISIS CONSOLIDADO DE LOS 10 PRIMEROS MESES

FECHA/OFCINA	TOTAL
BAGUE	8.478
BOGOTÁ	6.237
BUENAVENTURA	37.700
BARRANQUILLA	11.510
CARTAGENA	699
CALI	12.902
PIALES	173
<b>VOLUMEN (TN)</b>	<b>77.698</b>

Ilustración 12. Volumen despachado por oficina durante los 10 primeros meses del 2014  
Fuente: Elaboración Propia



Ilustración 13. Participación por oficina en los 10 primeros meses del 2014  
**Fuente:** Elaboración propia

Evidentemente Buenaventura y Barranquilla son las oficinas por excelencia, las metas mensuales propuestas para cada una de ellas son cumplidas con máximo 1 mes de excepción. Abarcan el 48% y 15% respectivamente durante los 8 primeros meses del año 2014.

Sin embargo, hay que resaltar la labor de la oficina de Cali, como se mencionó anteriormente, por la falta de eficiencia del primer promotor de la oficina, los primeros meses no se cumplieron las metas esperadas, pero en los últimos meses se han cumplido y superado. Es aquí donde se puede confirmar que la proactividad de los promotores y gestores de transporte es clave para el cumplimiento de las metas. A pesar de haber iniciado operaciones 1 mes después que la oficina de Barranquilla, participa con un 17% durante sus 7 meses de operación.

Aunque la participación de la oficina de Cartagena no ha sido muy significativa en cuanto a Cargas Compensadas, ésta oficina ha apoyado operaciones que generan ahorro para la compañía en general, lo que lo hace indispensable para continuar en operación.

Entre la oficina de Ibagué y Bogotá, han representado un 19% del volumen total despachado, cifra significativa para el área, ya que como se mencionó anteriormente, el enfoque principal de estas oficinas es mas administrativo que operativo.

De ser así, y cumpliendo con las metas propuestas a nivel global, se espera abrir oficinas en Bogotá y Duitama que sigan apoyando las operaciones del área en zona centro y dar el crecimiento esperado en los años que vienen.

Hasta aquí podemos ver que las labores operativas se están desarrollando de manera eficiente.

Los formatos establecidos han servido para mejorar la comunicación con cada una de las oficinas, el establecimiento de procesos ha mejorado la imagen de la empresa con respecto a la comunicación tanto interna como con los mismos clientes y con el resto de la organización.

FECHA/OFICINA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	TOTAL
VOLUMEN (TN)	1.571	5.332	7.037	9.113	7.290	11.621	7.936	8.426	9.489	9.883	77.698

Ilustración 14. Volumen consolidado del área de cargas comerciales entre Enero y Octubre de 2014

Fuente: Elaboración Propia

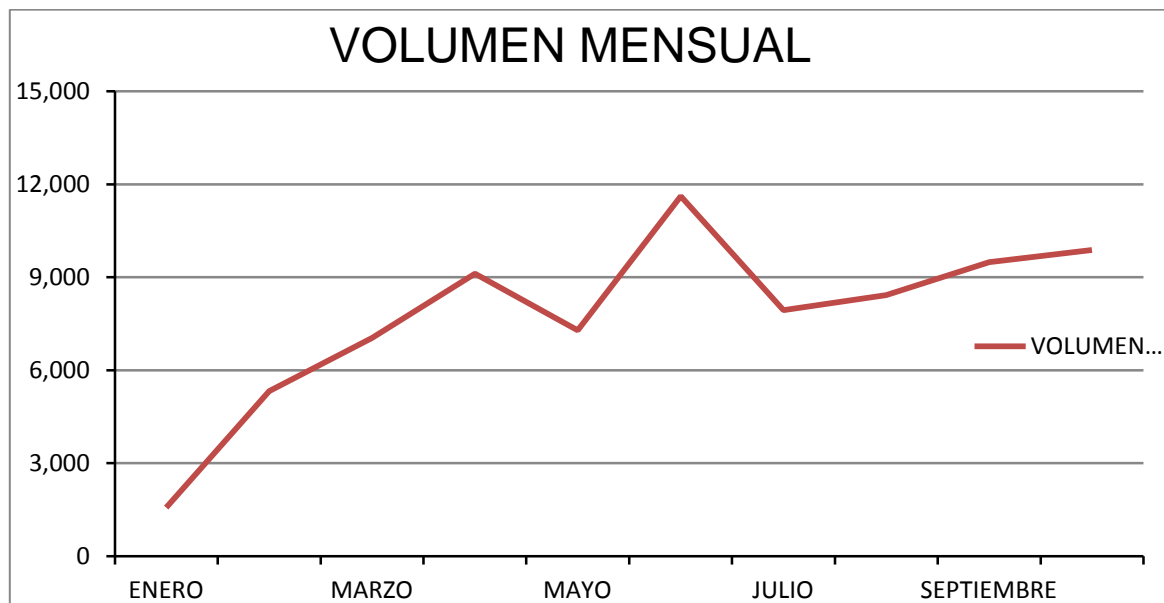


Grafico 8. Evolución consolidada del área de cargas comerciales entre Enero y Octubre de 2014

Fuente: Elaboración propia

El volumen promedio general es de 9.000 toneladas mensuales, con excepción durante el mes de Junio, que ha sido el mejor de los meses hasta el momento. Esto se dio debido a una operación del clinker donde se movilizaron 25.000 toneladas y cargas compensadas dio apoyo a la operación movilizand 3.000 toneladas de ellas, operación que no significó un ingreso para el área, pero si un ahorro para la compañía en general.

El comportamiento del volumen mensual del área es ligeramente creciente con excepción en dos meses. Sin embargo es suficiente para cumplir con la meta propuesta para este año.

Restan 10.000 toneladas y dos meses de gestión para cumplir con las 90.000 toneladas propuestas para este 2014.

### 5.1.3. ANALISIS DE RESULTADOS POR CLIENTE

Suma de Volumen	Etiquetas de columna							
OFICINA/CLIENTE	Barranquilla	Bogota	Buenaventura	Cali	Cartagena	Ibague	Ipiales	Total general
AGOFER	3.534		8.867	1.172		848	242	14.662
AGOFER			35	863				897
AGOFER (VCargo)			1.587					1.587
AGRINSA		136						136
BLU LOGISTICS			311					311
C. VALENCIA			35					35
CEMEX	4.891	668	6.708		699	788		13.754
CEMEX			828					828
CEMEX COLOMBIA			69					69
CONSTRURAMA	592					69		661
COQUECOL		3.582				242		3.824
CORONA		33				173		206
CORONA			138	104				242
DIACO	302	103	1.346	3.485		2.204		7.438
DIACO				4.244		34		4.278
FAJOBE (VCargo)			104					104
GYJ	68		1.346	552		190		2.156
GYJ			242	69				311
HOMEPRO			2.519			138		2.657
HOMEPRO			759					759
HOMEPRO (VCargo)			242					242
IMPOCOMA			69					69
IND. CRUZ	102							102
INDUPAN	207							207
MOLINOS DEL ATL.	35							35
MOVITRANS			3.105			414		3.519
PAZ DEL RIO		931				173		1.104
PRECOCIDOS	892							892
PROALCO			3.968					3.968
TNT			1.415					1.415
TNT			311					311
<b>Total general</b>	<b>10.623</b>	<b>5.453</b>	<b>33.998</b>	<b>10.487</b>	<b>699</b>	<b>5.271</b>	<b>242</b>	

Ilustración 15. Volumen despachado cliente vs oficina

Fuente: Elaboración Propia

Agofer y Diaco son los principales clientes de Cemex Transportes para Cargas Comerciales, su producto principal es el acero. La carga de Agofer tiene origen principalmente en Buenaventura y Barranquilla, con destino a la capital del país; mientras que Diaco tiene despachos desde Yumbo, Boyacá o Tocancipá, siendo Yumbo el origen mas explotado por los gestores de transporte.

Movitrans es tanto cliente como proveedor, con ellos se maneja una operación de doble vía en la ruta Buenaventura - Bogotá. De Buenaventura movilizan en sus vehículos sulfato, producto de su propiedad, hacia Bogotá; y de Bogotá se devuelven con Carbón asignado por Cemex. Se convierte en cliente de Cemex, cuando nosotros en nuestro equipo propio, les movilizamos el sulfato hacia el interior del país.

Proalco es un cliente relativamente nuevo, con el que hemos cumplido a cabalidad sus requerimientos. A lo largo de la relación comercial, les hemos transportado cerca de 4.000 toneladas desde Buenaventura hacia Armenia y Bogotá principalmente. Es por eso que hace parte del segundo grupo de clientes importantes dentro del área.



## 6. REDACCION DE REPORTES Y RECOMENDACIONES

El balance general del área es muy positivo, el volumen es notablemente creciente para cada una de las oficinas y proporcional a la demanda en cada una de ellas.

La inauguración de oficinas a lo largo de los 8 meses demuestra que es un negocio rentable para la compañía y con una visión muy amplia para los años que vienen para seguir creciendo y lograr ser una empresa de transporte de talla mundial.

El equipo se ha confirmado por gente con tenacidad, dedicación y compromiso, que mas allá de cumplir con las horas de trabajo, se esfuerzan por sacar adelante cada una de las oficinas. Es interesante resaltar que como parte de la gestión operativa nacional, se envían reportes de los despachos realizados diariamente para cada una de las oficinas, esto con el fin de mostrarles los logros y los planes de acciones si se trata de una mejora.

Como recomendación, considero que hace falta apoyo en el área administrativa, ya que la operación está creciendo pero la carga administrativa sigue recayendo sobre una sola persona.

Son 3 procedimientos que todavía les faltan mayor seguimiento y control para acercarse a la visión del área como empresa de talla mundial:

- **Anticipos**

Los anticipos son entregados por las casas de cambio en cada una de las ciudades donde se establece oficina. Sin embargo, todavía hay retraso en la entrega de las mismas, por la que no son autorizadas oportunamente por los gerentes y directores, y genera retrasos en la operación ya que la casa de cambio detiene los anticipos siguientes hasta no ver reflejado el pago.

Adicionalmente, falta seguimiento en la amortización de los anticipos con respecto a los transportadores. Eso significa que algunas veces, por el mismo retraso de las cuentas de cobro, se liquidan transportadores sin hacer el cruce respectivo del anticipo, y se termina liquidando al transportado el flete total del viaje sin descontarle el anticipo.

- **Facturación**

La facturación se ejecuta sin problema, sin embargo se hace poco seguimiento para asegurar que las facturas generadas se paguen en un máximo de 30 días. Esto genera un estado de cartera con facturas pendientes por pago con fechas entre 30, 60 y 90 días.

Por otro lado, la enorme carga administrativa que recae sobre una sola persona, genera retraso de más de un mes del despacho, es decir, los ingresos generados por despachos ejecutados durante un mes recaen al mes siguiente.

- **Liquidación**

El proceso de liquidación es simultáneo al de facturación, y si la facturación se retrasa seguramente al cliente no le va a incomodar no pagar por un servicio que le prestaron. Sin embargo al transportador independiente, que por lo general vive de lo que se gana por cada uno de los viajes que realiza, si le cuesta esperar un mes para que le paguen.

Este retraso en el pago se convierte es un mal rumor entre los transportadores, que se desaniman a volver a cargar con Cemex con la justificación de que “son muy demorados en los pagos”.

De igual manera, como se describió anteriormente en la etapa investigativa, el proceso de liquidación consta de 3 pasos fundamentales: se genera una orden de compra correspondiente a la liquidación del viaje, seguidamente el transportador debe elaborar una factura o cuenta de cobro por el mismo valor de la orden de compra y radicar dicha cuenta en tesorería.

El seguimiento se está perdiendo cuando suponen que al generar la orden de compra ya se está liquidando el viaje, y no, el viaje únicamente es legalizado y el anticipo amortizado hasta que el transportador recibe la transferencia del saldo 8 días después de haber radicado su cuenta de cobro en tesorería.

**Solución:**

Los procedimientos de facturación, liquidación y anticipos ya quedaron documentados, la gestión del conocimiento en cuanto a estos tres procesos principales ya está generada. Solo resta conseguir otra persona que apoye estos procesos administrativos, y que esta ponga en práctica dichos procedimientos para poder mostrar mejores resultados.

## 7. BIBLIOGRAFIA

**Cliente** (s.f.). Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=9k3hXqGvs2x5bRiNkHa>

**Proveedor** (s.f.). Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=kByWitTSFDXX2PCAEdXS>

**Clasificación de vehículos de carga** (s.f.) Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de <http://www.taringa.net/posts/info/14080172/Al-Principiante-Camionero.html>

**Puntos críticos de control PCC** (s.f.). Recuperado el 20 de Octubre de 2014, de <http://www.madridsalud.es/temas/puntoscontrolcritico.php>

**Remesa de carga terrestre** . (s.f.) Recuperado el 23 de Octubre de 2014, de <http://web.mintransporte.gov.co/consultas/mercapeli/documentos/remesa.htm>

**Manifiesto de carga.** (s.f.) Recuperado el 23 de Octubre de 2014, de [http://rndc.mintransporte.gov.co/portals/0/Documentos/Resolucion\\_%200000377\\_2013.PDF](http://rndc.mintransporte.gov.co/portals/0/Documentos/Resolucion_%200000377_2013.PDF)

**Manifiesto de carga.** (s.f.) Recuperado el 23 de Octubre de 2014, de <http://www.aitfa.org/attachments/File/Diccionario/Aduanero/M.pdf>

**C4- Centro de control.** (s.f.) Recuperado el 23 de Octubre de 2014, de <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/especial-de-infraestructura/articulo/una-logistica-medida/188104>