



**Diagnóstico del área de encomiendas de la organización Transportes Rápido Ochoa,  
para identificar los costos ocultos.**

**Autor:**

Astrid Milena Arango Morales

Trabajo de grado presentado para optar por el título de Administrador de Empresas

**Asesor Temático**

Martín Alonso Mora Rendón

**Asesor Metodológico**

Isis Miosotis Álvarez Flórez

Universidad Autónoma Latinoamericana (UNAULA)

Facultad de Administración

Administración de Empresas

Medellín, Antioquia, Colombia

2023

## **Resumen**

El presente proyecto se ha elaborado con el fin de identificar los costos ocultos que se presentan en la empresa Transportes Rápido Ochoa en el área de encomiendas.

El objetivo del proyecto es determinar los costos ocultos que se encuentran en el proceso de encomiendas de carga de la empresa Transportes Rápido Ochoa.

El marco de referencias se desarrolla en cinco etapas, la primera es el marco teórico donde se indican los postulados teóricos y conceptos que dan soporte al planteamiento de recomendaciones, en la segunda se revisa el marco legal que corresponde al transporte de carga, en la tercera se habla sobre la definición de la metodología y el árbol de problemas, la cuarta es una aproximación sobre el diagnóstico del sector, la empresa y los procesos de la organización y por último en la quinta etapa se identifican los costos ocultos y la forma de mitigarlos.

Por último, el lector podrá encontrar unas recomendaciones para la implementación del plan de acción que permitirá realizar mejoras al proceso de encomiendas y mejorar la operación mitigando así los costos ocultos.

**Palabras claves:** Costos ocultos, encomienda, logística, transportes

## **Abstract**

This project has been developed to show the hidden costs that occur in the company Transportes Rápido Ochoa in the parcel area.

The objective of the project is to determine the hidden costs found in the cargo ordering process of the Transportes Rápido Ochoa company.

The framework of references is developed in five stages, the first is the theoretical framework where the theoretical postulates and concepts that support the formulation of recommendations are indicated, in the second the legal framework that corresponds to cargo transportation is reviewed, in The third talks about the definition of the methodology and the problem tree, the fourth is an approach to the diagnosis of the sector, the company and the organization's processes and finally, in the fifth stage, the hidden costs and the way are identified. to mitigate them.

Finally, the reader will be able to find recommendations for the implementation of the action plan that will allow improvements to be made to the parcel process and improve the operation, thus mitigating hidden costs.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	2
Tabla de Contenido .....	4
Introducción .....	6
1. Formulación .....	7
1.1. Planteamiento del problema.....	7
1.2. Justificación.....	8
1.3. Objetivos .....	9
1.3.1.Objetivo general .....	9
1.3.2.Objetivos específicos.....	9
1.4. Alcance.....	9
1.5 Marco De Referencia .....	9
1.5.1 Marco Teórico .....	9
1.5.2 Marco Legal.....	13
1.6 Metodología .....	16
1.6.1 Enfoque del diagnóstico .....	16
1.6.2 Método.....	16
1.6.3 Técnica para la recolección y análisis de la información .....	19
1.6.4 Consideraciones éticas.....	20
2. Diagnostico.....	20
2.1. La Industria. ....	20
2.2 La Organización. ....	22
2.3 Encomiendas y carga.....	25
2.4. Análisis del proceso .....	28
3. Plan de acción.....	33
Recomendaciones.....	37
Conclusiones .....	37
REFERENCIAS.....	38

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Entidades normativas .....	14
<b>Tabla 2.</b> Cantidad de mercancía movilizada .....	21
<b>Tabla 3.</b> Parque Automotor .....	27
<b>Tabla 4.</b> Servicio Mas Rápido .....	27
<b>Tabla 5.</b> Hallazgos.....	31

### Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Árbol de problemas .....	16
<b>Figura 2.</b> Organigrama.....	24
<b>Figura 3.</b> Estructura funcional del área.....	25
<b>Figura 4.</b> Rombos de seguridad .....	26
<b>Figura 5.</b> Operación .....	30
<b>Figura 6.</b> Mapa de procesos .....	30
<b>Figura 7.</b> Flujograma del nuevo proceso. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## **Introducción**

El presente trabajo se realiza con el fin de identificar los costos ocultos que se presentan en la empresa Transportes Rápido Ochoa, más específicamente en el área de encomiendas y transporte de mercancías.

Este documento se centra en dar respuesta al planteamiento del problema desde la organización en su aspecto estructural, financiero, entorno económico, objetivos y justificación.

El marco de referencias se desarrolla en cinco etapas, la primera el marco teórico donde se indican los postulados teóricos y conceptos que dan soporte al planteamiento de recomendaciones, en la segunda se revisa el marco legal que corresponde al transporte de carga, en la tercera se habla sobre la definición de la metodología y el árbol de problemas, la cuarta es una aproximación sobre el diagnóstico del sector, la empresa y los procesos de la organización y por último en la quinta etapa se identifican los costos ocultos y la forma de mitigarlos.

De igual manera se presenta un plan de acción para la organización acompañado de recomendaciones para su implementación y conclusiones al presente trabajo.

## **1. Formulación**

### **1.1. Planteamiento del problema**

Transportes Rápido Ochoa es una organización dedicada al transporte intermunicipal e interdepartamental de personas y mercancías. El área de transporte de mercancías se encuentra especializada en el manejo de mercancías peligrosas, para lo cual se cumplen con todas las condiciones exigidas por el decreto 1609 del año 2002 que reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera y demás normas internacionales, así como las propias de cada generador de carga.

En la actividad del transporte de carga de mercancía, al igual que en todas las actividades productivas, se está expuesto a diferentes tipos de riesgos, entre estos riesgos se tiene un riesgo financiero generado por costos no identificados en la operación.

En Colombia la actividad del transporte de mercancía está regulada a nivel nacional por los Ministerios de Transporte y el de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y a nivel departamental por las Secretarías de Movilidad, estas instituciones son las encargadas de definir el tipo de mercancía que se autoriza a transportar de acuerdo con las solicitudes de las empresas y los manifiestos de transporte, los horarios, las vías entre otras.

De acuerdo con la información anterior se revisará en el área de encomiendas carga como a lo largo del proceso de transporte de la mercancía se pueden generar costos ocultos, que no son posibles identificar y que se pueden presentar desde que se realiza la negociación con los clientes y se recibe la mercancía al generador de la carga hasta el momento en que se realiza la entrega,

como por ejemplo los tiempos de espera a la hora de la entrega y recolección de la mercancía entre otros.

Teniendo en cuenta que es posible presentar alguna novedad que conlleve a unos sobrecostos adicionales que no son percibidos sino hasta terminar la operación, se puede decir que estos costos ocultos afectan a la administración ya que no se podrán tomar decisiones correctamente a la hora de realizar un presupuesto o establecer tarifas.

Actualmente se identifica que se pueden presentar costos ocultos durante la operación del transporte y en las negociaciones de los convenios con los clientes que afectan la parte financiera y logística de la organización, incurriendo de esta manera en un sobre costo no identificado que impacta negativamente la rentabilidad de la empresa.

## **1.2. Justificación**

Para el logro de los objetivos propuestos en la planeación de La Empresa es de gran importancia identificar los costos ocultos que se tienen en el área de encomiendas carga, lo que permitirá tomar decisiones con respecto a los valores reales de los despachos, de esta manera conocer que existen este tipo de costo en el área analizada permitirá que se puedan analizar otras áreas de la organización para formular estrategias que permitan eficiencias internas en la operación.

Para Transportes Rápido Ochoa es importante poder identificar cuáles son los costos ocultos, en ese sentido el diagnostico a realizar va enfocado a identificar dichos costos en el área de encomiendas carga y determinar si existen otras aéreas que puedan estar aportando a la presentación de estos.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar los costos ocultos que se encuentran en el proceso de encomiendas de carga de la empresa transportes Rápido Ochoa.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar el estado actual del área de encomiendas carga de la empresa Transporte Rápido Ochoa respecto a los costos ocultos de la operación.
- Documentar el proceso de encomiendas carga de la organización
- Diseñar el plan de acción que permitan la gestión de los costos ocultos en la operación.

### **1.4. Alcance**

El Diagnostico se enfocará en el área de encomiendas de la empresa transportes Rápido Ochoa para identificar la existencia de los costos ocultos en que se pueda incurrir.

### **1.5 Marco De Referencia**

#### **1.5.1 Marco Teórico**

En la actualidad en la búsqueda de ser más eficientes y maximizar las utilidades las empresas enfocan gran parte de sus esfuerzos en controlar el costo de la operación de los negocios y de este manera velar por la sostenibilidad de las empresas, es así como se utiliza un término

específico para esto y es la contabilidad de costos, la cual permite a las empresas tener información confiable de sus costos para tomar decisiones de corto, mediano y largo plazo, Como mencionan en su libro (Horngren, Foter, & Datar, 2002) existen 3 tipos de contabilidad, contabilidad administrativa que mide y presenta información financiera y no financiera que ayuda a la toma de decisiones; la contabilidad financiera que elabora informes para externos, mide y registra las operaciones de la empresa, y proporciona estados financieros basados en los principios contables y las NIIF y, por último, la contabilidad de costos que proporciona información para la contabilidad administrativa y financiera.

Como se menciona anteriormente la contabilidad de costos proporciona información clave para que los directores de la organización tomen decisiones, adicionalmente esta se relaciona con todas las áreas de la organización y proporciona información financiera y no financiera que va de la mano con el costo de adquirir bienes o servicios o consumirlos al interior de la organización.

El costo, también llamado coste, es el desembolso económico que se realiza para la producción de algún bien o la oferta de algún servicio. El costo incluye la compra de insumos, el pago de la mano de obra, los gastos en la producción y los gastos administrativos, entre otras actividades.

Existen diferentes tipos de clasificación de los costos organizacionales y el modo de calcularlos en una empresa u organización puede variar. Los Tipos de costos que se pueden encontrar son costos fijos, costos variables, costo semi – variable, costos indirectos, costos directos, costos de mano de obra, costos de materia prima, costos financieros, costos de distribución, costos tributarios. (Concepto, 2022)

Los costos ocultos son gastos que no generan ningún tipo de valor para la empresa, ni directa ni indirectamente. En otras palabras, los costos ocultos se crean a partir de procesos

ineficientes o innecesarios que deberían ser optimizados o eliminados, con la finalidad de que dejen de ser una ventana para la fuga de capital. En este sentido, los costos ocultos pueden ser una extensión tanto de los costos directos como de los indirectos, pero una extensión que debe ser solucionada, fomentando así el ahorro de costes. Sin embargo, el principal problema de los costos ocultos es que estos se mantienen, precisamente, “ocultos” a simplemente vista, lo que hace que la empresa no logre identificarlos si no cuenta con los indicadores ni los mecanismos adecuados.

Se pueden identificar varios tipos de costos ocultos, entre los que están: Costos por revaluación, por reposición, de obsolescencia, por inflación, financieros, por operación de transporte, por mala planeación de la producción, por mal servicio o mala calidad (Costos de no calidad), por descuentos perdidos, por normas legales, por falta de oportunidad, por investigación y desarrollo y Costos por renovación de marca. (Vásquez Ossa & Tobón Gil, 2023)

Podemos encontrar algunos costos ocultos dentro del transporte y logística de mercancía. El modelo de costos en logística se basa en costos variables (tanto directos como indirectos), no fijos. Por tanto, cualquier categoría de importe logístico está sujeta a los esfuerzos dinámicos de cada empresa, no a un parámetro fijo en el tiempo.

En este sentido, el análisis de costos logísticos es un paso fundamental para descubrir cualquier gasto que no se ajuste a las necesidades y expectativas de la compañía (costos ocultos). De hecho, ese análisis es lo primero que se debe hacer para implementar una estrategia empresarial completa de gestión de costos de transporte y logística.

Gracias a dicho análisis podemos identificar, por ejemplo, que la mayoría de los costos ocultos de transporte y logística se generan por entregas que no se completan o que se realizan fuera del tiempo acordado, también por una mala planificación de las rutas de entrega, lo cual se suele traducir en un consumo adicional de combustible y en mayor desgaste de los vehículos,

generando así gastos no previstos que no aportan valor y que luego deben ser recuperados de alguna manera.

Entonces, para identificar los costos ocultos es importante realizar un análisis de costos de forma periódica en las áreas operativas y administrativas del transporte y de la logística en general, teniendo en cuenta una serie de KPI (Key Performance Indicator) especialmente diseñados para la monitorización financiera de todos los procesos logísticos.

### **Clasificación de los Costos Ocultos**

Se encuentran algunos costos ocultos por errores de los transportistas, como la principal causa de costos ocultos prevenibles en el mundo de la logística. La mayoría de estos errores pasarán desapercibidos durante meses o, incluso, años, porque son el resultado de un error humano y no reflejan un patrón de comportamiento sistemático que pueda ser fácilmente detectado. Por ejemplo, cuando un transportista elige las rutas más largas o congestionadas al momento de hacer las entregas; de hecho, el descubrimiento de estos errores y de sus costos ocultos consecuentes por lo general requiere la implementación de un software especializado que otorgue visibilidad en tiempo real de todos los despachos. (Dispat Chtrack, 2023)

Para evitar los costos ocultos por errores de los transportistas es importante realizar una adecuada planificación logística de las entregas, consolidando los envíos de diferentes pedidos en una sola área, lo que evita los largos desplazamientos, y puede ayudar a optimizar los costos de transporte terrestre. (Dispat Chtrack, 2023)

Se pueden presentar costos ocultos por excepciones de envío, Una excepción de envío es una situación que ocasiona que la entrega de un producto deba reprogramarse, lo que ocasiona por tanto un retrabajo logístico, generando así costos ocultos. Las excepciones, como por ejemplo una

dirección incorrecta o la ausencia del cliente en casa, pueden ocurrir por diversas razones y se explican en la información detallada del envío; Como vemos, las excepciones de envío pueden surgir de una serie de causas, pero el motivo principal es la insuficiente "visibilidad" de los procesos orientados a la logística. Una mayor visibilidad equivale a una inteligencia más accionable para los administradores de envío, lo que permite evitar estas excepciones y sus costos ocultos en transporte. Por lo general, esto requerirá un cambio radical en la tecnología que utiliza la empresa para manejar su análisis de negocio. (Dispat Chtrack, 2023)

De acuerdo con las teorías consultadas y las diferentes lecturas acerca de los costos ocultos se llega a la conclusión de que estos no son fáciles de identificar dentro de la empresa, pero si es posible lograr su identificación a través de los controles y del cruce de la información en estos procesos. Para esto se debe mejorar la supervisión de las actividades que influyen directamente en la operación normal de la empresa y concientizar a las personas de seguir las indicaciones y disminuir los errores. Como se mencionó anteriormente se deben analizar los procesos para saber si dentro de la consolidación de esta información puede haber errores y por último realizar el ajuste de los costos en función de los procesos. (Talavera, 2016)

### **1.5.2 Marco Legal**

#### **Entorno regulatorio**

El marco institucional del transporte en Colombia se puede dividir en tres grandes niveles según está consignado en el Decreto Único Reglamentario de Transporte (Decreto 1079 de 2015). En primer lugar, hay un conjunto de autoridades a nivel nacional o central, en segundo lugar, un nivel territorial, que está compuesto por las autoridades a nivel regional, distrital y municipal que participan en la coordinación del transporte, y en tercer lugar el componente de agentes privados

que están vinculados a la operación de los diversos sistemas de transporte, tanto público como privado, de carga o de pasajeros.

Adicionalmente, el Decreto Único Reglamentario de Transporte consigna todas las medidas técnicas de operación de los diferentes modos de transporte, así como las reglamentaciones a nivel intermunicipal, municipal, distrital y metropolitano. En esta sección se mencionan las entidades principales del entorno regulatorio del sector y se busca exhibir la estructura administrativa básica del sector.

*Tabla 1. Entidades normativas*

ORDEN	ENTIDAD REGULATORIA	FUNCIONES
NACIONAL	El congreso	Realizar el conjunto de leyes que encaran la dirección del sector transporte
	La Presidencia de la Republica	Director de la política pública de transporte y cabeza principal desde el poder ejecutivo de los lineamientos del sector
	Ministerio de transporte	Formula y adopta políticas, planes, programas, proyectos y regulación económica en materia de transporte, tránsito e infraestructura de los modos principales y establece la regulación técnica de transporte y tránsito en los mismos
	Departamento nacional de planeación	Encaminar el sector y asegurar que se generen políticas públicas a largo plazo que integren la planeación de otros sectores
	Conpes	Elabora los planes principales para desarrollo del sector
	Superintendencia de puertos y transporte	Ejercer funciones de inspección, control y vigilancia
	Agencia nacional de infraestructura	Planear, coordinar, estructurar, contratar, ejecutar, administrar y evaluar proyectos de concesiones y otras formas de APPs, para el diseño, operación, mantenimiento y otros de infraestructura pública y el desarrollo de proyectos de Asociación Público-Privada
	Invías	Ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de la infraestructura no concesionada de la Red Vial Nacional de carreteras primaria y terciaria, férrea, fluvial y de la infraestructura marítima
	Agencia Nacional de Seguridad	Planificación, articulación y gestión de la seguridad vial en el país
TERRITORIAL	Alcaldías	Establecer tarifas y lineamientos del transporte municipal e intermunicipal

Secretarías de movilidad	Reglamentan localmente el transporte
Entes gestores	Concesionan y administran los diferentes medios de transporte
Entidades de infraestructura	Procesos de contratación de vías, estaciones y otra infraestructura de transporte
Agentes privados	Se encargan de la operación, recaudo y construcción de infraestructura concesionada comúnmente trabajando junto con los entes gestores
Áreas Metropolitanas	Las áreas metropolitanas son la autoridad de transporte de los municipios que la integran.

*Nota: Elaboración propia con ayuda de (Ministerio de Transporte, 2022)*

Se puede decir que las empresas de transporte están reguladas por la Ministerio de Transporte, que es quien debe realizar un seguimiento a cada una de las empresas que operen en este sector el cual se encuentran regulado, entre otros, por varios norma entre los cuales podemos nombrar: el Decreto 1079 de 2015 que establece el transporte terrestre automotor de carga como aquel destinado a satisfacer las necesidades generales de movilización de cosas de un lugar a otro, en vehículos automotores de servicio público a cambio de una remuneración o precio, bajo la responsabilidad de una empresa, El Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte que tiene por objeto la ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos de la infraestructura no concesionada de la Red Vial Nacional de carreteras primaria y terciaria, férrea, fluvial y de la infraestructura marítima, de acuerdo con los lineamientos dados por el Ministerio de Transporte.

Adicional a esto y en vista que la empresa Transporte Rápido Ochoa se especializa en la manipulación y transporte de productos peligrosos esta debe cumplir también con el decreto 1609 del 2002 por el cual se regula el transporte terrestre de productos peligrosos por carretera.

## **1.6 Metodología**

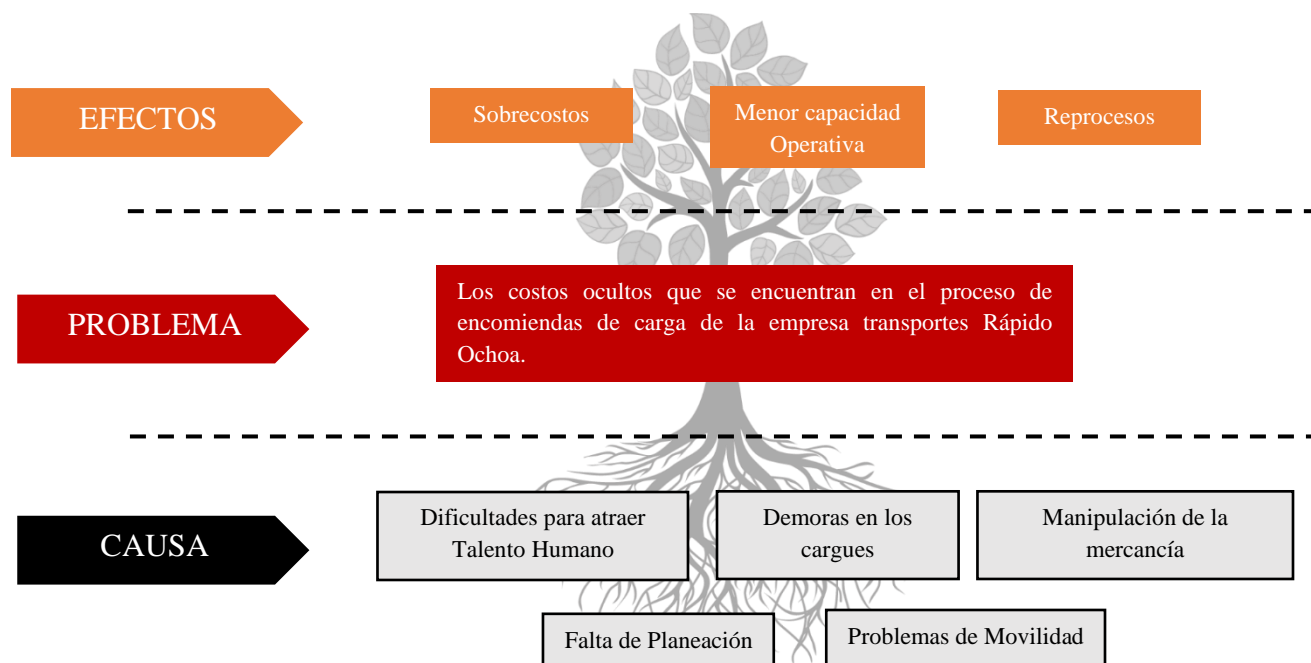
### **1.6.1 Enfoque del diagnóstico**

El diagnóstico organizacional se realiza con un enfoque mixto teniendo los objetivos organizacionales como centro de la evaluación de la empresa o cualquiera de sus áreas. Se evalúa en función de la eficiencia operacional entendida como la optimización de los recursos, la eficacia vista como el logro de lo planeado y la pertinencia o calidad del bien o servicio producido.

### **1.6.2 Método**

Este diagnóstico se desarrolla a partir del método de árbol de problemas que es una técnica que se emplea para identificar una situación problemática a la cual se intenta dar solución utilizando la una relación causa-efecto. Lo primero que se debe tener en cuenta dentro del árbol de problemas es la definición del problema central que hemos identificado para el plan de mejora, lo segundo es la identificación de las causas que están generando las diferentes situaciones dentro de la organización y como tercera parte los efectos que están teniendo dentro de la organización.

*Figura 1. Árbol de problemas*



*Nota. Elaboración propia tomando como referencia imagen de internet*

Se realizará una reseña de cómo se determinan los centros de costos en la empresa, como están definidos y como se identifican contablemente. Además, se hablará sobre cómo se realiza la operación en el área de encomiendas carga y se describirá una propuesta para encontrar los costos ocultos de la empresa y se definirán cuáles son los costos ocultos de esta área.

Costos ocultos en transporte y logística: En transporte y logística existen costos directos, costos indirectos y costos ocultos. Estos últimos son especialmente importantes porque representan una fuga de capital que afecta la rentabilidad de las empresas. Actualmente la facturación para costos de transporte por lo general es automática. Sin embargo, eso no quiere decir que no existan márgenes de error en procesos tales como la ubicación de los pedidos, el etiquetado, el envío y la facturación misma. Esos márgenes de error son los que dan origen a todo un modelo de costos ocultos en transporte y logística que podrían poner los balances financieros en números rojos. Ante esta situación, es importante contar con un servicio tercerizado que dedique todos sus esfuerzos en

optimizar los procesos que puedan generar costos ocultos, para así lograr reducirlos. Esto es aplicable tanto en grandes empresas como en PYMES, las cuales suelen ser las más afectadas. (Dispat Chtrack, 2023)

Previo a profundizar en el modelo de costos ocultos en transporte y logística es necesario tener claro cuáles son los centros de costos definidos por la organización en la que estamos trabajando, el significado de estos y su relación con los costos directos e indirectos.

La Empresa maneja tres grandes grupos de centros de costos, que son:

- Centros de costos para los gastos administrativos.
- Centros de costos para los gastos operativos.
- Centros de costos para todo lo que tiene que ver con costos.

Adicional a los centros de costos mencionados existen otros que están a cargo del área de nómina los cuales son los centros de costos de flota propia y hay otros centros de costos para los vehículos afiliados y los vehículos externos.

Para llevar control en las liquidaciones del servicio se tiene un capítulo especial para los vehículos afiliados, diferenciados cuando el vehículo hace parte de la flota propia como de la flota externa en el caso de los camiones. Para la flota de buses se manejan también centro de costos con la diferencia de que todos los buses de la empresa son propios.

En cuanto a los gastos administrativos, se cuentan con centros de costos para cada área independiente, es decir hay un centro de costos para contabilidad, otro centro de costos para dirección general, hay un centro de costos para revisoría fiscal, para control interno y así sucesivamente, estos se identifican con el organigrama de la compañía.

Todos los centros de costos mencionados anteriormente se identifican con códigos generados al interior de la organización para ayudar con su organización y así permitirlos diferenciar de acuerdo con el tipo de servicio o producto que se preste.

Existen dos centros de costos específicos para las áreas administrativas que operan dentro de las unidades de negocio, es decir donde se encuentra el personal y los jefes del área de carga y pasajes, que el centro de costos con código 207 que es el centro de costos administrativo de la operación de carga y el 202 que es el centro administrativo de la operación de pasajes, estos dos a pesar de que son administrativos se utilizan como centros de costos operativos, se hace claridad que estos centros de costos no son de agencias, son de áreas, esta es la mayor distribución que vamos a encontrar.

Ahora, cuando se pasa a revisar los costos, se manejan centros de costos únicamente de vehículos de flota propia, entonces en costos solo se van a encontrar todo lo que tiene que ver con la flota propia tanto de buses como de camiones, por lo que cada vehículo tiene su número interno, porque tiene buses de varias líneas, como Buses lo Nuestro, Buses Rey Dorado, entre otros, y en los camiones puede haber camiones, mulas, tracto camión, patineta, motocarro.

### **1.6.3 Técnica para la recolección y análisis de la información**

Para recoger la información se hace uso de entrevista semiestructurada la cual consta de preparar una lista de preguntas abiertas basadas en el conocimiento del proceso.

Adicionalmente se lleva a cabo la revisión documental la cual nos permitirá identificar otras investigaciones o trabajos realizados con anterioridad o auditorías realizadas al proceso.

También, se hace uso de herramientas matemáticas como la suma de los costos para evidenciar las estadísticas de la ocurrencia y el impacto en los precios de venta de los servicios.

#### **1.6.4 Consideraciones éticas**

La información que se va a utilizar para el presente ejercicio se utilizará de manera confidencial y privada, ya que esta es una información sensible para la organización y su utilización está limitada. Debido a que la información pertenece a Rápido Ochoa S.A se debe tener responsabilidad con el manejo de esta. Adicional se tendrá en cuenta la normatividad en Colombia con la ley 1581 de 2012 conocida como la ley de Habeas Data donde las personas tienen el derecho de conocer, actualizar y rectificar la información recogida sobre ella.

## **2. Diagnostico**

### **2.1. La Industria.**

Según el ministerio de transporte los primeros cinco meses de 2022 dejaron un balance satisfactorio para la movilización de carga en el país. Entre enero y mayo se movilizaron en el país 55.217.539 toneladas de carga, que representan un aumento del 19,6% frente a las 46.168.485 movilizadas en el mismo período de 2021, que evidencia la recuperación económica que viven los diferentes sectores productivos de Colombia. Estas cifras se desprenden de un análisis hecho por el Registro Nacional de Despachos de Carga (RNDC) del Ministerio de Transporte.

Estos niveles de aumento también se ven en los galones de carga líquida que viajan mes a mes por el país. De enero a mayo del 2022 se movilizaron 1.952.450.701 galones de carga líquida, un 38,3% más que en el mismo período del 2021. Además, se realizaron 4.101.803 viajes, un aumento del 18% frente a los realizados el año anterior.

Durante mayo de 2022 se movilizaron 11.312.980 toneladas, un aumento del 81,5% si se compara con las movilizadas en el mismo período de 2021, mes que solo alcanzó las 6.231.771 toneladas. Es importante recordar que ese mes el país vivió el paro nacional, jornadas que afectaron la movilización de carga, especialmente por vía terrestre. El pasado mes de abril se movilizaron 388.548.915 galones, y se realizaron un total de 836.443 viajes, 71,4% más que los realizados en 2021.

**Tabla 2.** Cantidad de mercancía movilizada

PERIODO	TONELADAS	GALONES	VIAJES
<b>mayo 2022</b>	11.312.980	388.548.915	836.443
<b>mayo 2021</b>	6.231.771	222.208.457	487.835

*Nota:* Elaboración de la organización (2023).

Los principales orígenes y destinos, mirando el número de viajes generados y recibidos, son los centros de producción y consumo de mercancías de las ciudades capitales y centros logísticos. Se destacan municipios como Buenaventura, Cartagena, Barranquilla, Bogotá, Santa Marta, Yumbo, Medellín y Cali. En el caso de los departamentos se evidencia que los principales orígenes-destino son viajes departamentales (locales), lo que muestra que los movimientos se realizan para medias y cortas distancias. Sobresalen las movilizaciones en los departamentos del Valle del Cauca, Antioquia y Cundinamarca.

Para mayo, entre los productos más movilizadas están el maíz, con 541.990 toneladas (t); cementos, morteros y hormigones, con 497.726 t y Hullas, briquetas, ovoides obtenidos de la hulla “Carbón”, con 451.224 t. Por el lado de los líquidos, los que más se movieron fueron líquidos

inflamables, con 341.266.054 galones (gal), aceites crudos de petróleo, con 25.332.818 gal, y sustancias y objetos peligrosos varios, con 4.428.886 gal. (Ministerio de Transporte, 2022)

## **2.2 La Organización.**

El sector en el que opera la organización es el terciario, en particular en lo referido al sector transporte para lo que es necesario conocer un poco la historia de este.

Durante la segunda década del siglo XX hacia 1917, el camión apareció en el país como un sistema para cubrir los mercados y las redes comerciales de cortas y medias distancia reduciendo costos y articulando municipios y pueblos que no hacían parte de la red de ferrocarriles o que podía utilizar los barcos a vapor. los caminos para los camiones eran de difícil acceso ya que hacia los años 20 el 80% de estos eran caminos de herradura o trocha, en ese entonces se desarrolló la primera ruta entre Bogotá y Sogamoso lo que dinamizó la conexión con zonas altamente productivas como los Santanderes o los Llanos orientales

Medellín se transformó en la zona de principal acogida para el transporte por carretera, debido a la producción cafetera, la gestación de las primeras industrias en el país y el crecimiento comercial que ya tenía. No obstante, el camión fue bien recibido en otras regiones, tanto así que la Misión de Lauchin Currie planteó que hacia 1949 este sistema de transporte empezó a dominar la circulación de mercancías, puesto que la red vial llegaba a lugares donde las carreteras eran el único medio de comunicación con otros espacios. Igualmente, el transporte por carretera era más flexible y las vías exigían menor inversión al gobierno que las líneas férreas o el mismo dragado de ríos y canales. (Camargo Bonilla, 2020)

El camión fue un medio de transporte muy novedoso, pero tuvo sus dificultades a nivel nacional, por una parte, el estado de las vías y por otra parte no existía la industria automotriz por lo cual los repuestos eran costosos y muy difíciles de conseguir. Adicionalmente la alta accidentabilidad ocasionaba pérdidas a los empresarios al igual que la cantidad de competencia presente. En los años 50, la gran cantidad de sociedades conformadas por el propietario que tomaba su vehículo y recorría las carreteras llevó a que las tarifas fueran inestables y la seguridad de los productos o carga era muy reducida. Posteriormente las disposiciones reglamentarias originaron transformaciones dentro de la modalidad de servicio prestado por las empresas de transporte de carga. Es decir, se pasó de un sistema de afiliación en el cual el capital de los socios era mínimo, tanto así que mantenían la compañía con el dinero recaudado por la admisión y administración de nuevos carros, a una actividad regulada por el intervencionismo estatal. En este último caso debían presentar al mismo un registro de gastos e inversión para de esta manera dar continuidad a la licencia entregada por el Ministerio de Obras Públicas. Aunque en teoría se manifestaba y circunscribían estas normativas, realmente el sistema de transporte de carga continuó hasta después de 1955 siendo un medio, si bien eficiente, muy desordenado. (Camargo Bonilla, 2020)

Transportes Rápido Ochoa, es una empresa dedicada al transporte terrestre de pasajeros y carga, sus operaciones iniciaron el 25 de junio de 1958 en la ciudad de Medellín, con un despacho de pasajeros a la ciudad de Barranquilla; con el paso del tiempo incursionó a otras ciudades de la Costa Atlántica y se ampliaron la cobertura en el Suroeste Antioqueño y en el departamento del Chocó. Posteriormente, fueron autorizados por el Estado para prestar el a otras zonas muy importantes del país.

En la actualidad, y aprovechando su infraestructura y experiencia en el sector del transporte la organización Transportes Rápido Ochoa tiene participación en el negocio logístico del

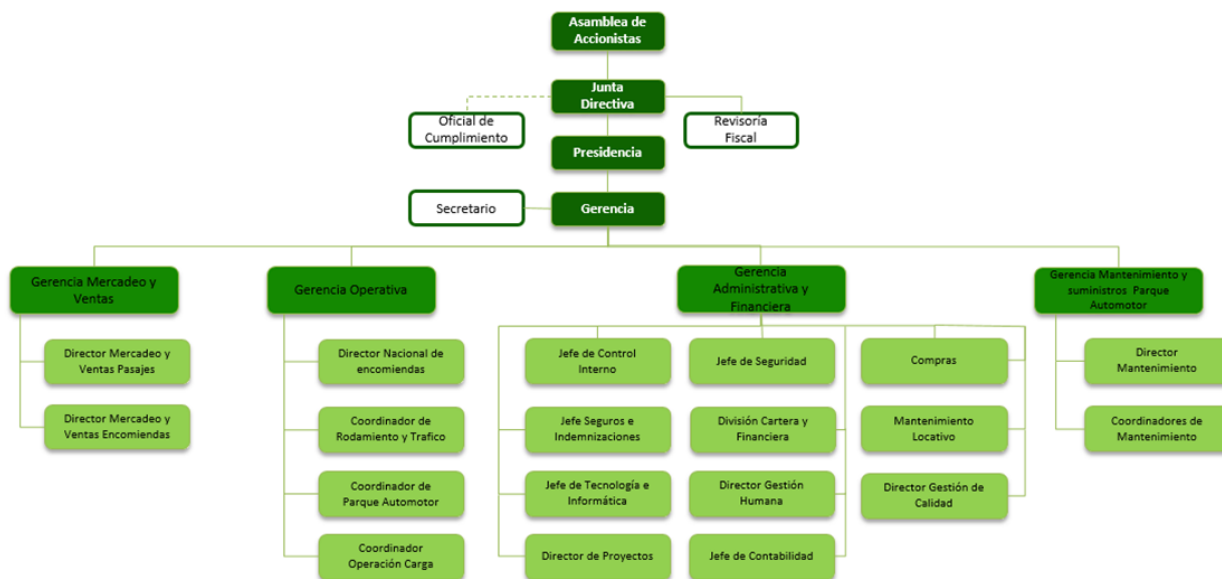
transporte, logrando ser reconocida como una de las empresas con los mejores índices de Seguridad y Calidad en el transporte de pasajeros y carga en Colombia.

En Transportes Rápido Ochoa trabajan más de 900 personas, que están contratadas directamente con la empresa y que, de acuerdo con su plan de capacitaciones, reciben formación para garantizar altos niveles de seguridad, eficiencia, además, temas relacionados con el desarrollo personal. Su objeto misional se centra en la prestación de servicios logísticos integrales de transporte con seguridad, oportunidad, innovación y calidad para el cliente y, se proyecta como la empresa de transporte preferida de los colombianos por su excelencia en la prestación de servicios.

Para su operación, la organización presenta una estructura funcional tal como se evidencia en la figura 1.

*Figura 2. Organigrama*

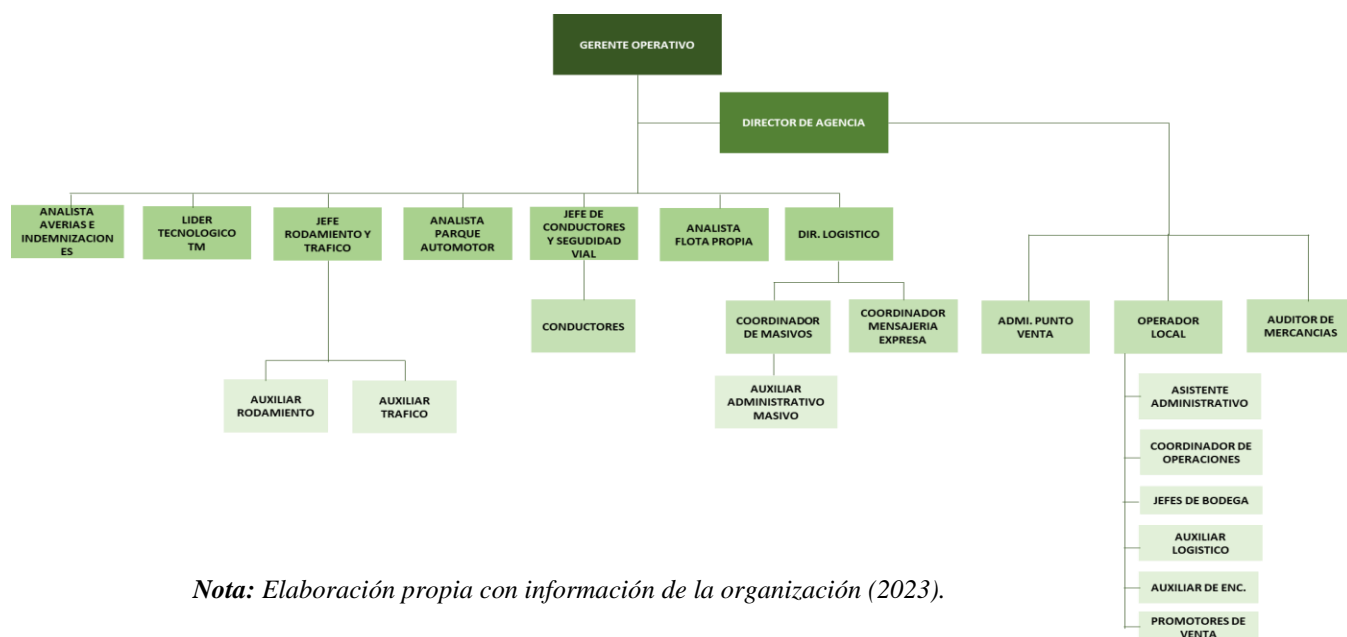
## ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN



*Nota: Elaboración de la organización (2023).*

En particular, el área de encomiendas se representa en la siguiente estructura dentro de la organización

**Figura 3. Estructura funcional del área**



*Nota: Elaboración propia con información de la organización (2023).*

### 2.3 Encomiendas y carga

Esta unidad estratégica es la responsable de prestar los servicios de transporte de paqueteo y carga masiva, del proceso de consolidación de carga y distribución directa desde los puertos a sus destinatarios. El transporte de paquetes se realiza en las modalidades de envío en bus de pasajeros, vehículos de carga y desde el año 2022 para el transporte interurbano de encomiendas, se implementa la estrategia “MAS RAPIDO”, podemos decir que este servicio se genera debido a la necesidad de prestar un servicio de mensajería expresa que es autorizada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y es la que permite el transporte de sobres y paquetes menores a cinco (5) kilos, sea en volumen o peso, que consiste en el transporte de paquetes por medio de motocarros.

Dentro del negocio de la encomienda el factor tiempo de entrega es un determinante, por eso la empresa cuenta con vehículos de diferente capacidad de carga, que permiten hacer una planeación acertada para cumplir con los tiempos determinados dentro de la organización, en la empresa es llamado promesa de entrega.

Entre sus servicios se encuentra el transporte de productos químicos que contienen materiales perjudiciales y que, durante la fabricación, manejo, transporte, almacenamiento o uso, pueden generar o desprender polvos, humos, gases, líquidos, vapores o fibras infecciosas, irritantes, inflamables, explosivos, corrosivos, asfixiantes, tóxicos o de otra naturaleza peligrosa, o radiaciones ionizantes en cantidades que puedan afectar la salud de las personas que entran en contacto con éstas, o que causen daño material. (Decreto 1609 de 2002)

*Figura 4. Rombos de seguridad*



También, presta el servicio de transporte de carga masiva, Pagos con servicio contra entrega sin costo adicional, Terminales móviles que permiten realizar su remesa al momento de la recogida y seguimiento en tiempo real de sus entregas. Para llevar a cabo estas actividades, la organización cuenta con más de 50 agencias en todo el país y con aproximadamente 43 vehículos con capacidad hasta de 35 toneladas.

Para cumplir con el portafolio de servicios la empresa cuenta con el siguiente parque automotor:

El parque automotor del área de encomiendas carga está conformada por vehículos propios, arrendados y en sociedad, adicionalmente hay servicios que se prestan con vehículos tercerizados del cual no cuentan con datos exactos ya que se contratan según las necesidades que se presente.

**Tabla 3. Parque Automotor**

<b>VEHICULOS</b>	<b>TURBO 4,500 A 6,000 KG</b>	<b>SENCILLO 6,000 A 9,500 KG</b>	<b>MINI MULA 18,000 KG</b>	<b>TRACTO CAMION 34,000 KG</b>
<b>ARRENDADOS</b>	1	1	2	2
<b>PROPIOS</b>	1	10	1	2
<b>EN COMPAÑÍA</b>	0	2	1	6

*Nota: Elaboración propia con información de la organización (2023).*

Dentro de los vehículos propios se realizó una inversión para prestar el servicio de “MAS RAPIDO”, los cuales están distribuidos de la siguiente forma.

**Tabla 4. Servicio Mas Rápido**

<b>SERVICIO MAS RAPIDO</b>	
<b>CIUDADES</b>	<b>MOTOCARROS</b>
<b>MEDELLIN</b>	7
<b>PEREIRA</b>	1
<b>CALI</b>	1
<b>BARRANQUILLA</b>	1
<b>CARTAGENA</b>	1
<b>BOGOTA</b>	3

*Nota: Elaboración propia con información de la organización (2023).*

La organización está certificada bajo la norma BASC (Business Alliance For Secure Commerce) la cual consta de la revisión de los procesos y sistemas internos y verifica que se garantice la prestación de sus servicios y productos de alta calidad, para cumplir con esta norma todos los vehículos cumplen con unos requisitos mínimos, como antigüedad máxima de 10 años,

kit de seguridad del decreto 1609, revisiones mecánicas, además de los exigidos por el ministerio de transporte, los cuales son muy importantes para garantizar el cumplimiento del servicio.

Los vehículos del parque automotor y conductores con los que opera Transportes Rápido Ochoa son vinculados directamente y no pueden trabajar con ninguna otra empresa, existiendo un control real y permanente. (RAPIDO OCHOA, 2023)

## 2.4. Análisis del proceso

### Procesos De Encomiendas

En la empresa Transportes Rápido Ochoa existen diferentes procesos enfocados en unidades de negocios, una de ellas es la de encomiendas que se encarga principalmente de comercializar, recolectar, transportar y distribuir mercancía a nivel nacional, ofreciendo los servicios de Paqueteo, Desconsolidación de carga, Carga masiva y semi masiva. A continuación, una breve descripción:

**Comercializar:** Atraer y mantener negocios rentables y duraderos

**Recolección:** Cumplir con las solicitudes de recolección de mercancías de los clientes de manera eficiente, manteniendo la conformidad del producto bajo condiciones de calidad y seguridad en la prestación del servicio.

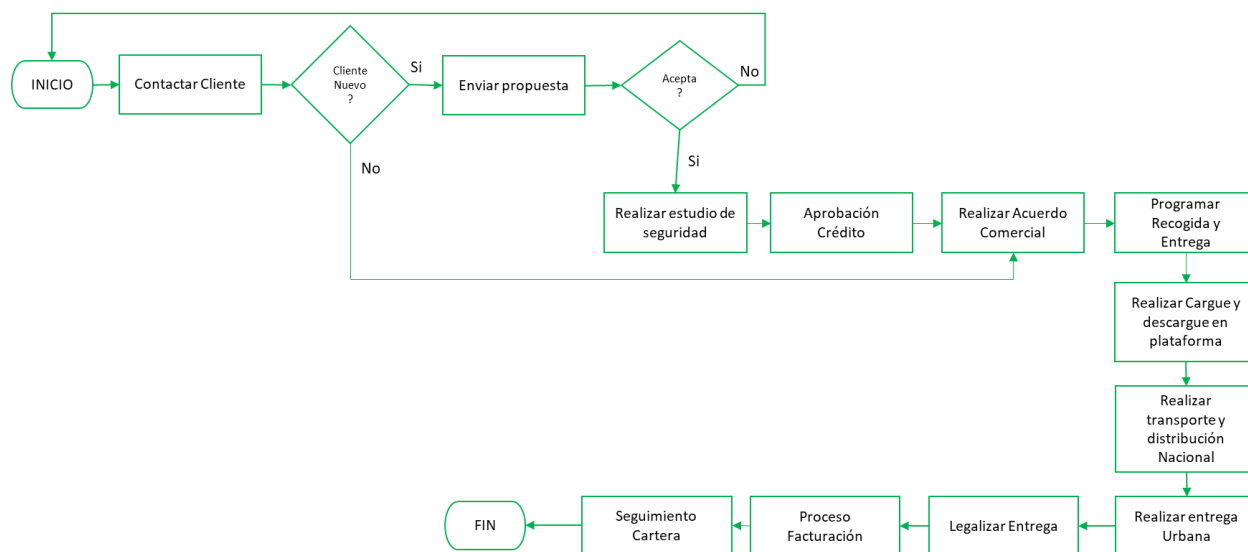
1. Recibir y registrar
2. Planear recogidas
3. Recoger mercancías
4. Controlar rutas
5. Entregar mercancías y documentos en plataforma
6. Recibir Mercancía en Puntos de Venta

- **Manejo interno:** Proteger, conservar y zonificar las mercancías de los clientes para su distribución, descargar y cargar las mercancías bajo condiciones controladas
  1. Recibir y certificar la mercancía que ingresa a la plataforma
  2. Realizar Cargues y Descargues de Mercancías
  3. Recibir mercancía con novedad y reportar
  4. Ubicar mercancía en bodega
  
- **Transporte y Distribución:** Garantizar el cumplimiento de la promesa de servicio mediante una óptima utilización del parque automotor, con rentabilidad y seguridad de la operación a nivel nacional.
  
- **Actividades:**
  1. Identificar disponibilidad del parque automotor
  2. Verificar los requerimientos de vehículos en las agencias
  3. Programar vehículos y rutas
  4. Cargar Vehículo
  5. Verificar condiciones de las vías
  6. Despachar Vehículo
  7. Seguimiento Vehicular
  8. Transportar Mercancía
  9. Entregar Mercancía (cliente y/o agencia)
  
- **Distribución Urbana:** Cumplir con las entregas de mercancías generadas por los clientes de manera eficiente, manteniendo la conformidad del producto bajo condiciones de calidad y seguridad en la prestación del servicio.

## LOS PROCESOS

A continuación, observamos una gráfica que define el proceso de la operación de transporte de carga dentro de la organización y el mapa institucional de procesos

**Figura 5. Operación**



**Nota:** Elaboración propia con información de la organización (2023).

**Figura 6. Mapa de procesos**



*Nota: Elaboración de la organización (2023).*

Como resultado del diagnóstico se identifican en la prestación del servicio de carga por parte de la organización algunas desviaciones que no siempre van en contravía del proceso, pero generan retrasos en las actividades allí consignadas y que se pueden clasificar en cuatro tipos de hallazgos, logísticos, transporte, combinados (logísticos y transporte) y comerciales:

**Tabla 5. Hallazgos de generación de costos ocultos**

Hallazgo	Descripción
----------	-------------

<b>Logístico</b>	Demoras en los cargues, que se pueden presentar por mercancía mal ubicada por el personal.
	Falta de personal, lo que ocasiona demoras en el cargue de los vehículos y por consecuencia demoras en las recogidas y entregas de la mercancía.
	Falta de planificación por zonas en las entregas.
	Falta de consolidación de la mercancía, que se genera debido al poco volumen de mercancía en algunas poblaciones, esto genera horas extras de trabajo.
	Perdida o avería de la mercancía, esto ocasiona una indemnización, la cual debe ser reconocida por la empresa y genera gastos adicionales.
	Falta de automatización de algunos procesos y por falta de una tecnología adecuada, que garantice agilidad y optimización del tiempo.

<b>Hallazgo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Transporte</b>	Movilidad reducida en la ciudad, trancones que generan inconvenientes en las entregas y recogidas, generando el aumento de otros costos como las horas extras del personal.

<b>Hallazgo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Combinados</b>	Entregas no realizadas, que se puede presentar por: direcciones erradas, clientes que no reciben mercancía en el tiempo estipulado o problemas en la movilidad, que los lleva a reprogramar la entrega.

<b>Hallazgo</b>	<b>Descripción</b>
<b>Comerciales</b>	Demoras de algunos clientes para recibir o despachar la mercancía.
	Recogidas de logística Inversa, generalmente se presentan demoras porque el dueño del producto no coordina adecuadamente estos despachos, muchas visitas fallidas ya que existe un total desconocimiento de esta devolución.
	Horarios de los clientes: casi al terminar la jornada existen horarios que generan unos costos difíciles de detectar ya que en estos clientes debemos realizar un stand by para poderles recoger algunos.
	Urgencias comerciales, compromisos que se adquieren durante la venta, cómo son las urgencias y/o promesas de entrega extracontractuales.
	Promesas del departamento comercial quiera cumplir con los plazos de entrega de su pedido a toda costa, y sin contemplar los sobrecostos derivados de estas.

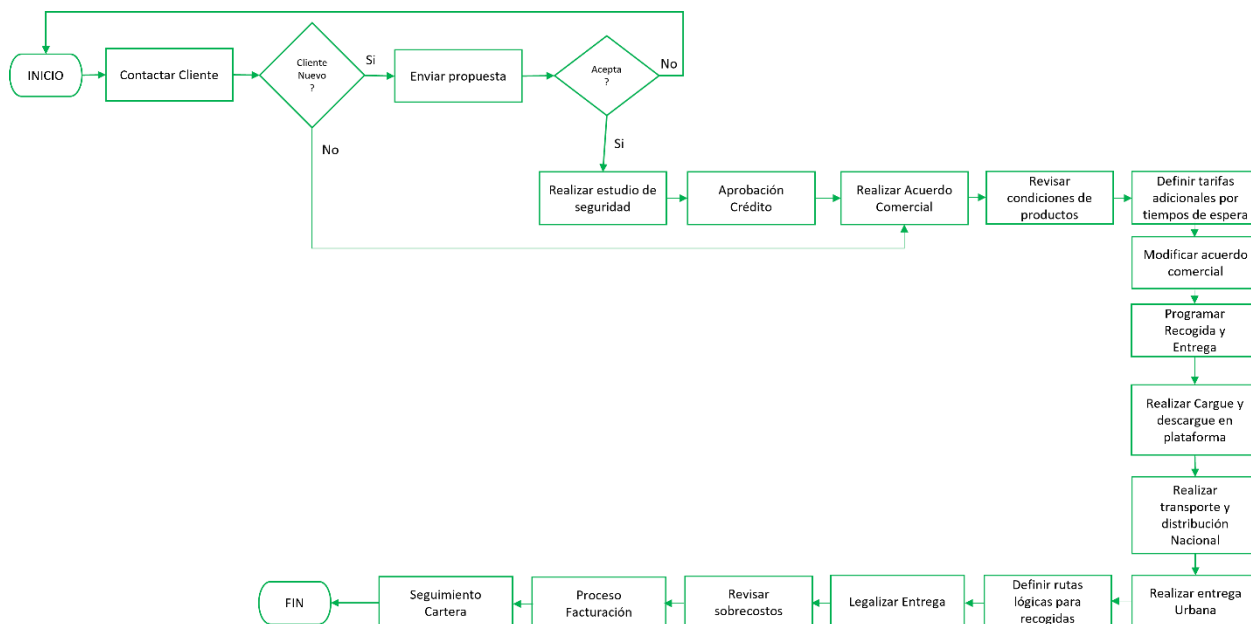
*Nota: Elaboración propia*

### 3. Plan de acción

Luego de realizar el diagnóstico de todo el proceso de encomiendas encontramos que se presentan diferentes situaciones que no cumplen con las necesidades de la empresa y tienen la posibilidad de estar generando costos y gastos adicionales que estén afectando la rentabilidad de la empresa. Estas situaciones son identificadas por los operarios y los coordinadores las cuales son puestas en conocimiento de las directivas sin tener un plan que ayude a mitigar este riesgo.

Luego de revisar las situaciones presentadas como se mencionó anteriormente hay muchas que no dependen exclusivamente de la organización las cuales deben tener una atención especial por parte de la organización para mitigarlas, pero hay algunas que, si son de la organización y que se pueden mitigar sin generar demoras ni costos adicionales para la empresa, pero ayudaría realizando una mejor distribución del proceso. Una de estas acciones que pueden mejorar es incluir dentro del proceso una actividad que permita realizar no solo la programación de la ruta de los vehículos sino también los horarios de recogida ya que esto no solo permitirá más eficiencia en los procesos y en el manejo de los recursos y que permitirá mitigar el impacto que esto tiene sobre los costos de la organización.

*Figura 7. Flujograma del nuevo proceso.*




*Nota: Elaboración propia.*

Para las situaciones relacionadas con los procesos internos que son susceptibles de intervenir se propone:

1. Para un mejor cargue de mercancía se deben realizar capacitaciones con más frecuencia e intentar dar más seguimiento a la certificación tanto en el cargue y descargue de los vehículos urbanos y nacionales para poder tener una mejor operación.
2. Adicionalmente con el fin de dar más agilidad debe existir una zonificación o ruta lógica, algunas falencias en este tema generan demoras, en otras palabras, son costos adicionales debido a los tiempos de entrega o recogidas.
3. Para aquellas poblaciones con poco flujo de mercancía se debe tener en cuenta que, como empresa de transporte, la mercancía recogida debería ser recibida directamente en el vehículo de viaje y no acumularla en bodega, para luego nuevamente ser movida hacia el cargue, generando además un bodegaje que también tiene un costo muy alto por metro cuadrado.
4. En el caso de la mercancía perdida o averiada se deben tener en cuenta varios factores para ser mitigados, tanto en la operación, como al momento de recibir las unidades a despachar; En el

caso de las averías, se debe tener en cuenta que el embalaje de la mercancía si sea idóneo para el despacho, de esta forma se pueden minimizar las averías, en el caso de la pérdida de mercancía esta se puede presentar más por errores humanos al momento del cargue o descargue de la mercancía y para esto es necesario que el personal este bien capacitado; y adicional a esto tener la tecnología con la cual se pueda dar seguimiento a la mercancía en tiempo real.

5. Podemos decir que los costos ocultos generados en el área comercial pueden ser mitigados de diferentes formas, en los caso de las demoras por parte de los clientes para recibir o entregar la mercancía, es necesario que al momento de realizar un acuerdo comercial se incluya una cláusula que tenga en cuenta el tiempo de entrega y recogida y contar con una tarifa diferenciada que en caso de presentan algún inconveniente se realice un registro de la hora de llegada y el tiempo de espera para de esta forma realizar un cobro por el tiempo perdido durante la espera, adicional a esto podemos mitigar otro de los costos ocultos teniendo una buena comunicación entre el cliente, el asesor y el área de logística para que todos tengan la misma información, ya que en ocasiones se da información errada sin antes confirmar y esto ocasiona malestar con los clientes y de la mismo forma tener en cuenta la información suministrada por los clientes para evitar el despacho de mercancía que no será recibida estando a la espera de información por parte del cliente o destinatario.

		MACROPORCESO: ENCOMIENDAS		
		CARACTERIZACION DEL PROCESO: PROCESO DE ENCOMIENDAS CARGA DESDE LA NEGOCIACION CON LOS CLIENTES HASTA LA ENTREGA DE LA MERCANCIA AL CLIENTE FINAL		
OBJETIVO	Identificar los costos ocultos			
ALCANCE	INICIA	Desde el momento en que se realiza la negociación con el cliente		
	TERMINA	En el momento en que la mercancía es entregada al cliente final		
PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCEDIMIENTOS	SALIDAS	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comercial</li> <li>-Logística</li> <li>-Operativa</li> <li>-Seguridad</li> <li>-Indemnizaciones</li> <li>-Seguimiento vehículos</li> <li>-Plataforma TM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tarifas</li> <li>-Rutas de recolección</li> <li>-Acuerdos comerciales</li> <li>-Servicios prestados</li> <li>-Solicitudes de recolección</li> <li>-Atención a solicitudes de vehículos de masivos</li> <li>-Personal idóneo</li> </ul>	<b>PLANEAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Factura</li> <li>-Cumplidos de entrega</li> <li>-Mercancía completa</li> <li>-Guía de despacho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Director Comercial</li> <li>-Asesor Comercial</li> <li>-Coordinador de operaciones</li> <li>-jefe de seguridad</li> <li>-Analista de indemnizaciones</li> <li>-Auxiliar logístico</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar las condiciones comerciales que se negociaron con el cliente</li> <li>-Definir el espacio en bodega para el correcto almacenamiento de la mercancía</li> <li>-Determinar las rutas más ágiles y con menor tiempo de entrega</li> <li>-Identificar los destinos de las mercancías</li> <li>-Generación guía</li> </ul>		
		<b>HACER</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de las guías</li> <li>- Certificación de los cargues de la mercancía</li> <li>- Revisión de la ruta a seguir</li> <li>- Documento con información específica de las entregas</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Logística</li> <li>-Operativa</li> <li>-Seguridad</li> <li>-Seguimiento vehículos</li> <li>-Plataforma TM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tarifas</li> <li>-Rutas de recolección</li> <li>-Acuerdos comerciales</li> <li>-Servicios prestados</li> <li>-Solicitudes de recolección</li> <li>-Atención a solicitudes de vehículos de masivos</li> <li>-Personal idóneo</li> </ul>	<b>VERIFICAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Factura</li> <li>-Cumplidos de entrega</li> <li>-Mercancía completa</li> <li>-Guía de despacho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordinador de operaciones</li> <li>-jefe de seguridad</li> <li>-jefes de bodega</li> <li>-Auxiliar logístico</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pedido completo de acuerdo con la rotulación de la mercancía</li> <li>-Revisión de las guías</li> <li>-cámaras de seguridad para verificar el cargue completo</li> <li>-Revisión de plataforma que no sobre mercancía</li> </ul>		
<b>ACTUAR</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar la guía</li> <li>-Validar el cargue completo</li> <li>-Validar con el cliente</li> <li>-Responder y solucionar las novedades</li> <li>-Facturación</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comercial</li> <li>-logística</li> <li>-Operativa</li> <li>-Seguridad</li> <li>-Indemnizaciones</li> <li>-Seguimiento vehículos</li> <li>-Plataforma TM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tarifas</li> <li>-Rutas de recolección</li> <li>-Acuerdos comerciales</li> <li>-Servicios prestados</li> <li>-Solicitudes de recolección</li> <li>-Atención a solicitudes de vehículos de masivos</li> <li>-Personal idóneo</li> </ul>	<b>ACTUAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Factura</li> <li>-Cumplidos de entrega</li> <li>-Mercancía completa</li> <li>-Guía de despacho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordinador de operaciones</li> <li>-jefe de seguridad</li> <li>-Jefes de bodega</li> <li>-Auxiliar logístico</li> <li>-Auxiliar de bodega</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar la guía</li> <li>-Validar el cargue completo</li> <li>-Validar con el cliente</li> <li>-Responder y solucionar las novedades</li> <li>-Facturación</li> </ul>		
<b>ACTUAR</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar la guía</li> <li>-Validar el cargue completo</li> <li>-Validar con el cliente</li> <li>-Responder y solucionar las novedades</li> <li>-Facturación</li> </ul>				
<b>RIESGOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Información incompleta de la negociación</li> <li>-Datos incorrectos en la solicitud de la generación del convenio</li> <li>-Robo de mercancía en el desplazamiento</li> <li>-Incumplimiento en los tiempos s de entrega</li> </ul>				

## **Recomendaciones**

Luego del diagnóstico realizado y el plan de acción propuesto, es necesario que el gerente operativo y director nacional de encomiendas que son las personas encargadas del área de encomiendas, analicen si la propuesta se puede implementar y de ser así tomar las acciones que lleven no solo a mejorar la operación sino a reducir los costos ocultos que se están generando ya sean por los procesos internos o por factores externos de la organización.

En otro caso es posible utilizar el plan de acción como una guía para buscar soluciones a los problemas actuales y dar un contexto más amplio a estas situaciones, logrando así plantear acciones más efectivas o que no involucren grandes cantidades de recursos que se pueden recuperar con la productividad que se desarrollara a partir de este análisis.

Por último, el plan corresponde a una serie de acciones propuestas que pueden influir en disminuir los costos ocultos, pero es necesario que haya una revisión constante de ellos procesos y un mejoramiento continuo que permita controlar todas las variables y evitar que se presenten situaciones que puedan afectar no solo los ingresos de la organización sino también la productividad de esta.

## **Conclusiones**

Luego de identificar el estado actual del área de encomiendas podemos concluir que es posible que los costos ocultos estén presentes en toda la operación y que siempre que parecen desviaciones en la operación normal puede generar unos sobrecostos que se pueden identificar fácilmente y otros que están a simple vista, pero no son fáciles de identificar y requieren un análisis más profundo del área

Con respecto a los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización se pudieron encontrar varias desviaciones que se presentan a las cuales se les puede dar una solución y adicionalmente se permite mejorar el proceso y de esa manera incrementar la productividad y las ganancias de la organización.

El plan de acción es una herramienta que se puede aplicar a la organización y que puede servir como guía para entender que los procesos así estén determinados y medidos a través de indicadores no solo sirven para tomar decisiones estratégicas sino también identificar desviaciones en el proceso y como estos afectan la operación y las utilidades de la organización.

### **REFERENCIAS**

- Camargo Bonilla, Y. (19 de Marzo de 2020). *Scielo*. Obtenido de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-719X2019000100193](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-719X2019000100193)

- Concepto. (01 de Octubre de 2022). *Concepto*. Obtenido de <https://concepto.de/costo/>
- Dispat Chtrack. (27 de Agosto de 2023). *Dispat Chtrack*. Obtenido de <https://www.beetrack.com/es/blog/los-secretos-de-los-costos-ocultos-en-logistica>
- Horngren, C. T., Foter, G., & Datar, S. M. (2002). *Contabilidad de costos un enfoque gerencial*. Pearson educación.
- Ministerio de Transporte. (14 de Noviembre de 2022). *Ministerio de Transporte*. Obtenido de <https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/10974/en-lo-que-va-de-2022-se-han-movilizado-mas-de-552-millones-de-toneladas-de-carga-por-las-vias-del-pais/>
- Rapido Ochoa. (28 de Agosto de 2023). *Rapido Ochoa*. Obtenido de <https://www.rapidochoa.com/nosotros/>
- RAPIDO OCHOA. (28 de Agosto de 2023). *RAPIDO OCHOA*. Obtenido de <https://www.rapidochoa.com/nosotros/>
- Talavera, H. (24 de Noviembre de 2016). *ASESORAPYME*. Obtenido de <https://asesorapyme.org/2016/11/24/detectar-costos-ocultos/>
- Vásquez Ossa, J. A., & Tobón Gil, M. M. (25 de 10 de 2023). *Repositorio Digital tdea*. Obtenido de <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/557/GESTION%20DE%20LOS%20COSTOS%20OCULTOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>