

INNOVACION EN EL PROCESO OPERATIVO PARA CARGAS MARITIMAS DE
LA COMPAÑÍA INTERWORLD FREIGHT LTDA

MONDRAGON LEON STHEPANIA

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE MERCADEO
SANTIAGO DE CALI
2017

INNOVACION EN EL PROCESO OPERATIVO PARA CARGAS MARITIMAS DE
LA COMPAÑÍA INTERWORLD FREIGHT LTDA

MONDRAGON LEON STHEPANIA

PROYECTO DE GRADO

DIRECTOR:

RUBEN DARIO ROJAS HIGUITA

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL CALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE MERCADEO

SANTIAGO DE CALI

2017

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Abril 25 de 2017

Contenido

RESUMEN	9
INTRODUCCION	10
ANTECEDENTES	11
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION	20
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
1.2 SISTEMATIZACIÓN.....	22
2. OBJETIVOS	22
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
3. MARCO TEÓRICO	23
3.1 HISTORIA: LOGISTICA.....	23
3.2 LOGÍSTICA Y CADENA DE SUMINISTROS.....	27
3.4 PLAN ESTRATEGICO LOGISTICO.....	30
4. PROPUESTA METODOLÓGICA	34
4.1 TIPO DE ESTUDIO.....	34
4.2 MÉTODO	34
4.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	34
4.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	34
4.5 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO.....	35
APERTURA DEL ASUNTO	37
BOOKING.....	38
EMISION DE DOCUMENTOS DRAFT.....	38
CONFIRMACION DE SALIDA	39
PREALERTA.....	40
ESTATUS DE LOS DOCUMENTOS	40
5. ANALISIS DEL PROCESO OPERATIVO DE TRAFICO NACIONAL CARGAS FCL DE DIFERENTES ORIGENES	41
6. PROCESO OPERATIVO DESCRITO A NIVEL GENERAL OPERADO POR LA COMPETENCIA (OTROS AGENTES DE CARGA)	44

7. INDICADORES OPERATIVOS PARA EL MANEJO DE CARGA MARITIMA A NIVEL GENERAL..... 46

8. PLAN DE MEJORA..... 49

9. CONCLUSIONES 54

10. RECOMENDACIONES 55

11. GLOSARIO 57

12. ANEXOS..... 58

 Shipping Instrucción..... 58

 Bitácora..... 58

Tabla de Contenido de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1: COSTOS MÁS IMPORTANTES EN EL MANEJO DE CARGA	12
ILUSTRACIÓN 2: FACTORES RELACIONADOS CON LOS COSTOS LOGÍSTICOS.....	14
ILUSTRACIÓN 3: CAMBIOS LOGÍSTICA MODERNA	14
ILUSTRACIÓN 4: MODELO DE LOGÍSTICA POR INFRAESTRUCTURA	16
ILUSTRACIÓN 5: GESTIÓN DE LAS FUNCIONES LOGÍSTICAS.....	26
ILUSTRACIÓN 6: VISIÓN GENERAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA HACIA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNCIONAL.....	31
ILUSTRACIÓN 7: ESQUEMA ESTABLECIDO PARA EL MANEJO DE CARGA INTERNACIONAL (PROCESO INTERNACIONAL).....	36
ILUSTRACIÓN 8: ESQUEMA ESTABLECIDO PARA EL MANEJO DE CARGA INTERNACIONAL (PROCESO NACIONAL).....	41
ILUSTRACIÓN 9: PROCESO OPERATIVO GENERAL PARA UN AGENTE DE CARGA	44
ILUSTRACIÓN 10: CARACTERIZACIÓN EN LA CADENA SUMINISTROS EN EL PROCESO DE MANEJO DE CARGA INTERNACIONAL.	46
ILUSTRACIÓN 11: PROCESO DE TRÁFICO INTERNACIONAL CON ESPECIFICACIONES DE TAREAS POR ESLABÓN.	50
ILUSTRACIÓN 12: PROCESO DE TRÁFICO NACIONAL CON ESPECIFICACIONES DE TAREAS POR ESLABÓN.	52
ILUSTRACIÓN 13. FLUJOGRAMA CORRESPONDIENTE A LA PROPUESTA DEL PROCESO OPERATIVO.....	53

Tabla de Contenido de Tablas

TABLA 1: APORTES DE PRINCIPALES AUTORES PARA EL OBJETO DE ESTUDIO.	32
TABLA 2: PROCESO OPERATIVO TRÁFICO NACIONAL.	42
TABLA 3: INDICADORES DE MEDICIÓN EN EL PROCESO OPERATIVO DE TRÁFICO INTERNACIONAL	47
TABLA 4: INDICADORES DE MEDICIÓN EN EL PROCESO OPERATIVO DE TRÁFICO INTERNACIONAL	47
TABLA 5: PROPUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO OPERATIVO INTERNACIONAL.	49
TABLA 6: PROPUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO OPERATIVO NACIONAL.	51

Tabla de Anexos

Anexo 1: Shipping Instrucción	54
Anexo 2: Bitácora	54

RESUMEN

El sector del comercio exterior es uno de los más importantes en la economía de un país puesto que por medio del funcionamiento de este se controla la balanza comercial de una nación. Es por ello que todos sus integrantes buscan siempre tener el porcentaje más alto de participación dentro de él, partiendo del más importante el gobierno, sin embargo, no se puede olvidar los actores que dinamizan esta actividad, entre ellos: los agentes de aduanas, las navieras y los agentes de carga.

El presente trabajo brinda una propuesta de mejora a la compañía Interworld Freight LTDA, enfocada en el proceso operativo internacional y nacional que opera para cargas marítimas. La finalidad identificar las falencias por medio de una evaluación comparativa de procesos internos con los externos establecidos por los entes reguladores del comercio exterior en Colombia. Para ello, se realizara un análisis al proceso operativo de la compañía en el manejo de cargas marítimas de diferentes orígenes con destino a Buenaventura; en la observación a dicho proceso se pretende encontrar en que eslabón de la cadena falta organización y claridad para cada función designada y realizar las recomendaciones que permitan el respectivo desarrollo y eficiencia en el proceso operativo.

La aplicación de la mejora en el proceso operativo de la empresa Interworld Freight LTDA, le permitirá ser un agente de carga confiable para los clientes, el retorno de utilidades sea mayor y lograr fidelización de los clientes actuales y captación de nuevos, del igual manera, reconocimiento en el sector.

INTRODUCCION

La presente investigación realiza un análisis al proceso operativo efectuado por un agente de carga marítima, teniendo como finalidad diseñar una propuesta innovadora ha dicho proceso.

Dicha necesidad de análisis surge debido a que la promesa de servicio ofertada al cliente nace en el proceso operativo de la compañía y en consecuencia a ello existen factores dentro del mismo los cuales no han permitido que dicha oferta sea cumplida por Interworld Freight LTDA. Los inconvenientes anteriormente citados han logrado que con el pasar de los años el PYG (Estado de pérdidas y ganancias) de IWF se vea afectado en un porcentaje del -11.5% sobre el EBITDA a consecuencia de pagos constantes de extra costos que los clientes adquieren por demoras en el proceso de liberación y entrega de su carga. Adicional a la situación financiera, el área comercial ha tenido que realizar una labor tres veces mayor a la normal para poder recuperar clientes que insatisfechos en el servicio han tomado la decisión de no sostener una relación comercial, en el año 2014 se presentó una baja de clientes que representaban para la empresa un volumen de carga significativo, en el momento IWF llego a perder el 10% de clientes con trayectoria de un año o más para la empresa, como también una baja en la efectividad de sostenimiento de clientes nuevos (menores a 6 meses en la compañía). Con la ayuda de la propuesta innovadora a desarrollar se pretende que disminuya la pérdida de clientes y el servicio sea mejor.

ANTECEDENTES

Los costos logísticos han emergido para las compañías como una barrera de logística aún más infranqueable que los mismos aranceles, pues estos últimos han ido desapareciendo como consecuencia de las políticas de liberación de los mercados y los acuerdos multilaterales de libre comercio, quedando un problema estructural de costos logísticos al interior de la industria, sobre todo en economías emergentes. Actualmente, la logística tiene diferentes instituciones que vigilan las buenas prácticas en su desarrollo a nivel mundial, entre las más importantes se encuentran el Council Logistics Management Professionals (CSCMP) y la European Logistics Association (ELA) que reúnen a los líderes logísticos en cada uno de los continentes. Según el estudio “Guía logística: Aspectos Conceptuales y Prácticos de la logística de cargas” del (Banco Interamericano de desarrollo, 2015):

“La División de Transporte resalta que los altos costos logísticos son uno de los principales obstáculos que enfrenta Colombia hacia el futuro para su integración e inserción comercial competitiva a nivel regional y mundial”.

El desarrollo de infraestructura logística eficiente ha sido en consecuencia, definido como una de las cinco dimensiones de éxito de las intervenciones del gobierno en el sector transporte. Esto implica la promoción de redes logísticas y de transporte multimodales que impulsen la productividad y competitividad de las cadenas de valor de la región a través de cuatro líneas de acción:

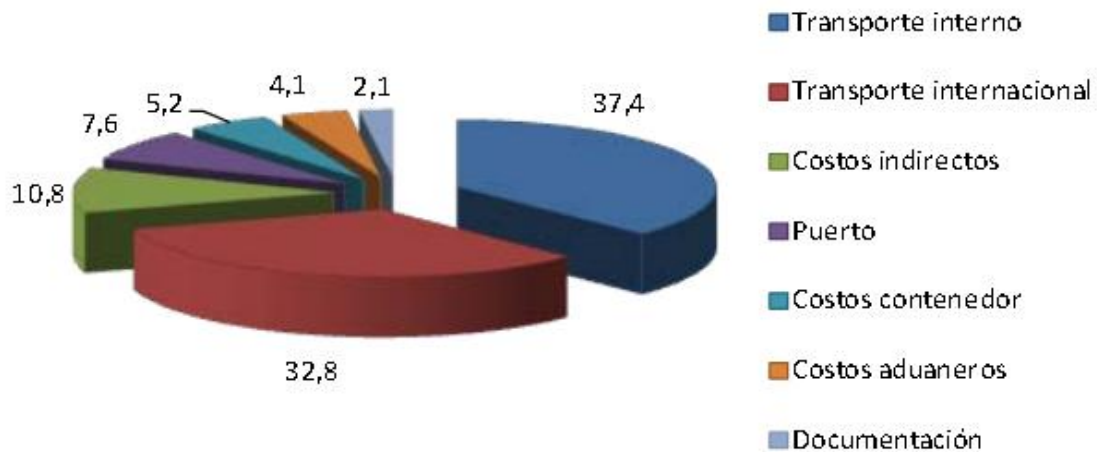
1. Provisión de infraestructura física orientada a resolver cuellos de botella en las principales cadenas logísticas y a asegurar un control fronterizo integrado.
2. Promoción de servicios logísticos eficientes.
3. Desarrollo de capacidades institucionales y planificación estratégica en materia logística.
4. Consolidación de la participación del sector privado en el desarrollo de servicios logísticos eficientes.

De acuerdo a las investigaciones de la doctora María Fernanda Rey en un estudio preparado para Latin American Logistics Center (LALC) en 2014, en promedio el costo de la logística en Latinoamérica fue el 22% sobre una ganancia mínima de los participantes del comercio internacional, el cual puede ser comparado como referente respecto al costo de logística en E.E.U.U que fue apenas un 8.1%. A nivel latinoamericano, el promedio más competitivo fue el de los países andinos con el 13.9% donde se incluyó solo a Colombia, Venezuela, Perú y Ecuador. En contraste los valores más críticos fueron Mercosur y Chile con indicadores de

31.6% y México con el 21%. Colombia presento valores del 18,6%, un indicador muy parecido a la media.

La siguiente ilustración grafica de manera porcentual cuales son los costos más importantes que se deben tener en cuenta en el manejo de carga y en el cual se puede notar que el transporte interno cuenta con la mayor participación.

Ilustración 1: Costos más importantes en el manejo de carga.



Fuente: World Bank, Costos más importantes en el manejo de carga, año 2014 para el artículo CONNECTING TO COMPLETE.

Todos los servicios forman la actividad principal de la logística que es asegurar la entrega a tiempo de la mercancía al cliente final, es por ello que el proceso de transporte tanto en origen como en destino es fundamental para ello se involucran proceso como:

- Planificación de volúmenes.
- Planificación de red de orígenes y destinos (flujos de carga).
- Consolidación y des-consolidación.
- Almacenaje.
- Organización del transporte multimodal.
- Inspección y pago de aduanas.
- Control de inventarios.
- Empaquetado, envasado, control de calidad de productos.

La forma en que los distintos agentes económicos (por ejemplo operadores, freight forwarders, generadores de carga, dadores de carga, entre otros) organizan la logística es el resultado del tamaño de su estructura productiva y sus estrategias en materia de producción, abastecimiento, distribución, etc.

Costos logísticos

Partiendo de la apertura de conceptos anteriormente descritos se pueden explicar los costos logísticos y los factores que inciden directamente en ellos y que manipulan los actores líneas arriba descritos. De acuerdo a “Guía logística: Aspectos Conceptuales y Prácticos de la logística de cargas” del (Banco Interamericano de desarrollo, 2015, Pag 9-10), los costos logísticos comprenden 4 tipos de costos: transporte, inventario, almacenaje y suministros. Cada uno de ellos varia, dependiendo de factores relacionados que se detallan de la siguiente manera:

- Costo de Transporte: Se determina con base en distancia, volumen, característica del producto, modo y medio de transporte, origen y destino, grado de competencia en el mercado, estado de infraestructura y congestión entre otros. Dentro de este también se contabilizan pérdidas, las cuales están relacionadas a los potenciales daños durante el transporte de la mercancía.
- Costo de Inventario: Valor determinado en función de variables como el valor del producto, costo de capital, seguros, sistemas de control, embalaje, tiempo de almacenaje, seguridad, etc. En este tipo de costo se incorporan también los costos de deterioro, asociados a daños a mercancía en el almacén.
- Costo de Almacenaje: Se establece dependiendo del espacio y costo de almacenes utilizados, ubicación, operación de recepción y despacho, gestión y operación del almacén, costo de manipulación, equipamiento, y costo de la mercancía en tránsito.
- Costo Administrativo y de Suministro: Depende del número de órdenes procesadas, costo de trámites, procedimientos y documentos, costo de sistemas de comunicación e información, costo de transmisión de datos y de codificación, recepción y manipuleo de suministros, selección de proveedores, costos de seguros, seguridad, pérdidas y aranceles aduaneros.

La ilustración 2 brinda un resumen de dichos costos logísticos y su relación.

Ilustración 2: Factores relacionados con los costos logísticos.

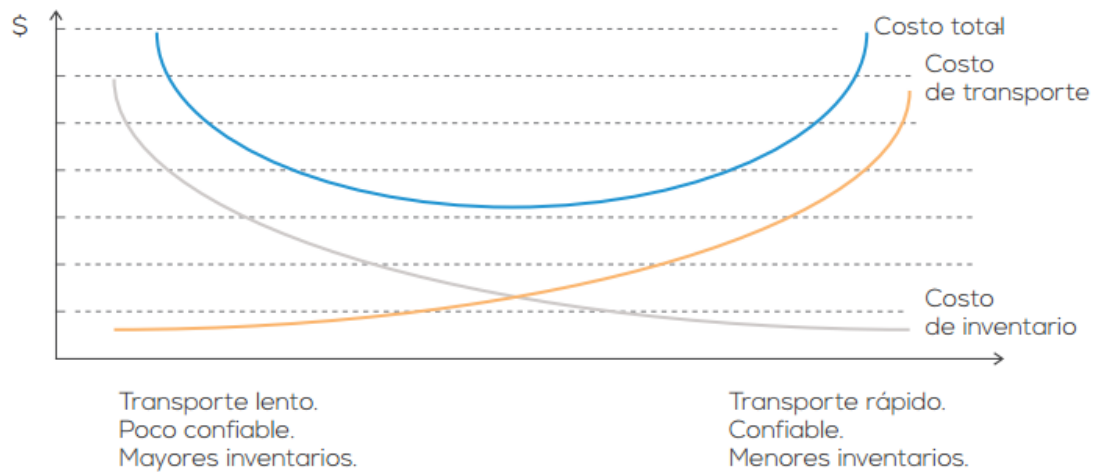


Fuente: Guía logística: Aspectos Conceptuales y Prácticos de la logística de cargas” del (Banco Interamericano de desarrollo, 2015, Pag 10).

La incorporación de la logística moderna ha significado un cambio importante en la tradicional función de demanda de transporte de cargas; antes el objetivo era minimizar el costo de transporte, ahora debe optimizarse una función más compleja y minimizar todos los costos logísticos (es decir la sumatoria de los costos de transporte, de inventario, de almacenaje y de administración y suministro). Esto supone un intercambio y balance (trade-off) en las decisiones logísticas: el transporte masivo de mercaderías puede reducir los costos de transporte, pero incrementa los costos de inventario y viceversa, por su parte, el transporte en lotes pequeños se puede llevar a cabo con mayor velocidad y confiabilidad, sin embargo lleva a un incremento de los costos de transporte y una reducción de los de inventario y almacenaje.

Siguiendo a A. Barbero (2010), este intercambio puede graficarse como se muestra a continuación:

Ilustración 3: Cambios logística moderna



Fuente: José A. Barbero. IDB=NT-103, 2010. La logística de carga en América Latina y el Caribe: una agenda para mejorar su desempeño”.

Costos logísticos por tipo de carga:

De acuerdo a la guía logística: Aspectos Conceptuales y Prácticos de la logística de cargas” del (Banco Interamericano de desarrollo, 2015, Pag 10). Los costos y un excelente servicio de agenciamiento también deben tener en cuenta el tipo de carga que el cliente entrega al intermediario y/o agente de carga, ya que, el servicio, los tiempos y prioridad se dan dependiendo de la logística que se debe desarrollar a continuación se explica:

- Logística de cargas generales: Incluye el movimiento de contenedores, palets, pequeñas parcelas, vehículos, etc.
- Logística de cadenas de frío: Propias de alimentos perecederos, vegetales, frutas, etc.
- Logística de graneles sólidos y líquidos masivos: Es el caso de minerales, cereales, oleaginosas, combustibles, azúcar, jugos, productos forestales; que requieren instalaciones específicas para su transporte y almacenamiento.

La logística está condicionada por la disponibilidad de infraestructura y servicios de transporte, el desarrollo de la logística empresarial y los avances logrados en materia de facilitación comercial (Barbero, 2010). La ilustración 4 define y caracteriza dicho modelo de logística por infraestructura:

Ilustración 4: Modelo de logística por infraestructura

	ACTIVIDADES	FUNCIONES	COMPONENTES TÍPICOS
INFRAESTRUCTURA Y SERVICIO DE TRANSPORTE	Flujos Internos	Movimiento de carga dentro del territorio nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Carreteras • Ferrocarriles • Navegación Fluvial • Logística Urbana
	Nodos de Transferencia	Nodos de transbordo de comercio exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Puertos • Aeropuertos • Pasos de Frontera
	Flujos Externos	Movimiento de carga fuera del territorio nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte Marítimo • Transporte Carretero Internacional • Transporte Aéreo
	Interfase y Coordinación	Coordinación comercial y operativa entre nodos	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de recepción y entrega • Transporte multimodal
LOGÍSTICA EMPRESARIAL	Cadena de Abastecimiento	Diseño y gestión de la cadena de abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de materiales e inventarios • Distribución
	Operadores Logísticos Intermediarios	Provisión de servicios logísticos integrados	<ul style="list-style-type: none"> • Operadores logísticos • Agentes
FACILITACIÓN DEL COMERCIO	Infraestructura "Soft" y Aduanas	Rastreo e inspección de carga en el territorio nacional y el movimiento internacional	<ul style="list-style-type: none"> • TIC's • Aduanas • Reglamentación Marítima
	Régimen de Política Comercial	Diseño e implementación de la estrategia de Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • TLC, EPA, OMC • Armonización de estándares • Medidas ambientales/laborales
	Clima de Negocios	Ambiente regulatorio y su impacto sobre las operaciones de las empresas	<ul style="list-style-type: none"> • ISO, SPS, Seguridad • Promoción de las Exportaciones

Fuente: José A. Barbero, 2010. Pag 35. La logística de carga en América Latina y el Caribe: una agenda para mejorar su desempeño”.

Estos condicionantes para poder surgir en la actualidad hacen que se requiera una agenda compleja y transversal en la que se combinen inversiones con intervenciones de gestión pública y privada a lo largo de la cadena de logística internacional. En adición a esta complejidad, la logística supone la mezcla de distintas perspectivas sectoriales, para poder determinar costos - extra costos y responsabilidades en el comercio exterior:

- Pública: Su objetivo es incrementar la competitividad y la oferta exportable.
- Empresarial: Tiene una estrategia de minimizar los costos logísticos totales (no la de reducir solamente los costos de transporte).
- La del Operador Logístico: Busca minimizar costos e incorporar tecnología y equipamiento (ej. transportistas, agentes de carga, etc.).

AGENTES DE CARGA

Conexo al tema de investigación el cual enfatiza en la actividad económica de agenciamiento de carga el cual cumple la función de intermediario con el transporte (puede presentarse a nivel nacional e internacional). La intervención de los intermediarios en contratación y ejecución del transporte es de utilidad para la

logística de transporte, pero también ha generado serios inconvenientes desde el punto de vista jurídico y lucrativo para las empresas que desempeñan esta actividad.

Con el transcurso del tiempo, la figura de intermediación se extendió no solo frente a los transportadores, sino a otros prestadores de servicios propios de la cadena de logística del transporte. Para Glass & Cashimore (1989):

“El agente de carga actúa como un intermediario entre el remitente o el consignatario y los transportadores, almacenadores, autoridades aduaneras y otras personas en la cadena de transporte con quienes el cliente de otra manera tendría que tratar. De este modo, tradicionalmente su rol principal ha sido celebrar los contratos con aquellas personas en nombre de su cliente. Adicionalmente, los agentes de carga con frecuencia asesoran en relación con rutas, proveen información sobre importaciones y exportaciones, preparan y diligencian la documentación necesaria para que los bienes lleguen a su destino”.

Tamayo (1996), El agente de carga es una figura atípica, es decir que no encuentra una definición en la ley, salvedad del estatuto aduanero. Es un intermediario que no cuenta con unos artículos o unas disposiciones jurídicas que señalen cuál es la naturaleza legal del agente de carga, cuáles son sus obligaciones, sus derechos y su responsabilidad.

Entre los estudios y en unión de varias definiciones el agente de carga, es un gestor que se encarga de coordinar las labores de transporte de mercancías (nacional e internacionalmente). Su actividad principal los define como el intermediario que está en la capacidad de indicarle a su cliente (remitente o destinatario) cual es el mejor modo de transporte para sus propósitos particulares, cual es la mejor manera de llevar la carga a su destino final. Es un servicio similar al que presta un agente de seguros. Cuando se va a contratar un seguro, el cliente puede ir a la compañía de seguros directamente, pero también puede contratar un corredor de seguros o un agente donde va encontrar un consejo y asesoría sobre cual seguro de los que se ofrecen en el mercado se ajusta mejor a su necesidad particular. Del mismo modo, esta es la función típica del agente de carga en relación con el transporte de mercancías: ofrecerle al cliente alternativas, asesorarlo, decirle como puede transportar su mercancía y gestionar la operación de transporte en su nombre. Así, al menos, nació la figura de agente de carga, desde el punto de vista comercial.

Sin embargo, es preciso tener en cuenta que en la actualidad los servicios del agente de carga no se limitan a la mencionada intermediación en la celebración de contratos, sino que presta otros servicios, tales como la consolidación y la desconsolidación de mercancías, el almacenamiento de corto plazo, el embalaje, la preparación de documentación, los trámites ante autoridades y servicios de

transporte urbano de recogida y repartición de la carga (“pick up and delivery”), entre otros. La prestación de estos otros servicios conexos al transporte genera algunas diferencias y también algunas dificultades, en cuanto a marcos legales o sancionatorios de los entes de control del estado caso puntual la DIAN. Estas dificultades han incrementado con el desarrollo de esquemas integrados de transporte, generalmente de mercancías, como el transporte combinado y el transporte multimodal, en los que muchas veces los intermediarios cesaron de desempeñar un papel secundario, para convertirse en los protagonistas de la operación.

A esto se suma el hecho que la intermediación en la contratación del transporte en general, y el agenciamiento de carga en particular, al menos en Colombia, son figuras no reguladas, en ninguna ley, en ningún código, en ningún decreto, salvo el reciente intento del estatuto aduanero colombiano que a juicio legal, ha generado más problemas que soluciones, no sólo desde el punto de vista del derecho de transporte, sino además, desde la óptica misma de la legislación aduanera.

Alrededor del siglo XVI se encuentran los primeros antecedentes y estudios de agentes de carga, realizando las actividades anteriormente descritas, en los comienzos del siglo XVII, se dan a conocer las primeras agrupaciones o consolidadores de cargas de un FORWARDER consignados a otro en un segundo puerto, que combinaban envíos de distintos cargadores para distintos receptores. La existencia de la actividad de los agentes de carga es conocida desde el siglo X. Se desarrolló a partir de la creación de depósitos públicos en ciudades y puertos, la extensión de la actividad comercial marítima y el desarrollo de las actividades comerciales en Europa.

La primera asociación de agentes de carga fue establecida en Europa y el primer congreso de asociaciones nacionales se llevó a cabo en Leipzig en Enero de 1880. La FIATA fue fundada el 31 de Mayo de 1926 contando con 16 Asociaciones Nacionales y se estableció en Viena, Austria.

En la década de los 60, el transporte era de carga general, en los 70 se creó la carga paletizada. En la década de los 80, concepto multimodal e intermodal y en los 90, información electrónica. El 30 de septiembre de 1937 un grupo de agentes de aduana se reunió para organizar la Federación Nacional de Agentes de Aduana “FEDEADUANAS”. Cuatro décadas después, el 28 de julio de 1977, se determinó conformar la Asociación Colombiana de Agencias de Carga, Transitorios y Asimilados “ASCAIATA”. Estas dos entidades se fusionaron mediante resolución No. 279 del 17 de Diciembre de 1996, dando origen a la hoy Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional, FITAC, una agremiación de carácter permanente y sin ánimo de lucro que reúne un amplio número de importantes Agencias de Carga, Agencias de Aduanas, Depósitos Aduaneros, Operadores de Transporte Multimodal (OTM), Usuarios Aduaneros Permanentes (UAP's) y Navieras.

La cronología de los agentes de carga puede no tener gran información debido a la informalidad que predominó desde sus inicios.

El planteamiento anterior y los antecedentes a los conceptos de logística y agente de carga demuestran que para la actualidad el tener un engranaje entre los dos conceptos es la fórmula secreta para poder desarrollar correctamente un proceso sea operativo o de servicios. En el desarrollo del objetivo general del proyecto de diseñar o innovar en el proceso operativo de la compañía es necesario tener claro el proceso logístico o la caracterización del mismo dentro de la compañía objeto de estudio. Dentro del proceso operativo de una carga en régimen aduanero de importación desde diferentes orígenes del mundo con cuatro opciones de llegada en Colombia (Buenaventura, Cartagena, Barranquilla y Santa Marta), se presentan varias técnicas en las cuales pueden generar pérdidas para la empresa; el cliente paga y solicita su carga y/o mercancía de carácter urgente, una demora en este proceso puede causar que los costos logísticos se eleven, debido a que, las distancias que deben ser recorridas por los principales nodos de transferencia del comercio exterior son extensas para poder llegar a los centros de producción, distribución y consumo.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para poder realizar una buena gestión en la oferta de un servicio de logística, se requieren estrategias y procesos de encadenamiento o secuencia constante y evaluación permanente de resultados. Tomando en cuenta las tendencias hacia la globalización de las naciones que trae consigo ciertos retos empresariales, el gobierno nacional y algunos sectores deciden adoptar la logística como factor clave de éxito, donde a través de diferentes estrategias pueden lograr ventajas competitivas sostenibles, afirmación que hace parte de la visión de la empresa objeto de estudio. Con el pasar de los años los conceptos han realizado un engranaje y aún más para los procesos de logística con el fin de que los tiempos en la cadena logística sean cumplidos, pero así mismo INTERWORLD FREIGHT LTDA o específicamente los demandantes de sus servicios reportan demoras en el proceso de entrega de carga y logística rompiendo toda fórmula de “éxito para la compañía”. El tiempo normalmente de una carga proveniente de un puerto de China destino Buenaventura en Colombia debe ser de 40 días puesta en la bodega del cliente, dentro de la compañía se presenten retrasos de 10 días para entrega de la mercancía, esto para los clientes es pérdida en sus ventas 10 días que una mercancía no está expuesta en su mostrador y por ende con faltantes en sus inventarios. Este tipo de inconvenientes hacen el puente para que los clientes de IWF realicen sus comparaciones con la competencia (BEMEL, MAGNUM, LOGISTICS COMPANY, ETC) que cumple con los tiempos promedio del mercado (40 días) y demoras mínimas de 3 días.

Contextualizando la empresa seleccionada como objeto de estudio INTERWORLD FREIGHT LTDA constituida hace 20 años en Bogotá, Colombia, como una idea de negocio del señor Orlando Cornejo Fundador y Presidente, de lograr ingresar al mercado del comercio exterior ofertando los servicios de un agente de carga. Actualmente INTERWORLD FREIGHT LTDA hace parte de un grupo de unidades de negocio llamado INTERWORLD GROUP en la cual tiene como misión brindar en una sola compañía todos los servicios relacionados con la logística de comercio exterior.

La compañía IWF como se explicó anteriormente opera de acuerdo a la definición actual de un agente de carga pero este trae consigo dificultades a pesar que la estructura que presenta en su proceso operativo ha generado organización y confiabilidad para los clientes y también para la compañía en asuntos legales (En

el comercio exterior los errores son sancionados con multas impuestas por la DIAN), todavía no han disminuido en 100% las multas (Se fijan en un % sobre el valor de operación) y las quejas de los clientes. La situación descrita para la empresa representa un del -11.5% sobre el EBITDA y 10% de pérdida de clientes sin tener control en sostenimiento de una base existente y captación de nuevas relaciones comerciales.

Con la evolución de los mercados, gracias a la implementación de nuevas herramientas en transporte, empaque, entre otras, ha ocasionado que los clientes exigen cada vez más: entregas perfectas, calidad de servicio y disponibilidad adecuada de cualquier producto y/o servicio.

La competencia hoy en día se basa en el concepto de que el servicio ofrecido no sea solamente un servicio, si no toda la propuesta que abarca desde el diseño de lo ofertado al cliente (Pensando en la necesidad del consumidor) hasta el proceso del servicio postventa garantizando la satisfacción total.

Los protocolos establecidos para el proceso operativo que se usa en la empresa INTERWORLD FREIGHT LTDA tienen como objetivo lograr que cada carga asignada por el cliente llegue a su lugar de destino de manera rápida y eficiente y que el cliente final se sienta satisfecho con el servicio y su producto este primero que el de la competencia en las tiendas o plataformas de distribución. El proceso operativo debe optimizarse para la eficiencia del tiempo, pero también debe ser lo suficientemente claro para que puedan entenderlo las personas que realizarían su debida aplicación; para poder llevar acabo lo nombrado anteriormente el presente trabajo busca plantear una propuesta de innovación en el proceso operativo de la compañía con el fin de lograr que la empresa disminuya reclamaciones por tardanza en el manejo de carga.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Cuál debería ser la propuesta de innovación en el proceso operativo para entrega de cargas en IWF?

1.2 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Cuál es el proceso estructurado para el agenciamiento de carga de IWF?
- ¿Cuáles son los problemas del proceso operativo?
- ¿Qué tipo de mejoramiento del proceso de entrega de carga disminuirían la pérdida de clientes?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de mejoramiento para las operaciones en el manejo de carga marítima.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar el proceso operativo de la empresa IWF para el manejo de cargas marítimas con destino al territorio colombiano provenientes de cualquier origen.
- Comparar los procesos operativos de un agente de carga de manera global con los aplicados por la empresa IWF permitiendo la identificación de las debilidades y amenazas que presenta.
- Identificar y describir el tipo de mejoramiento que se debería aplicar en el proceso de entrega de cargas.

MARCO REFERENCIAL

3. MARCO TEÓRICO

3.1 HISTORIA: LOGISTICA

La logística de los negocios es un campo relativamente nuevo del estudio integrado de la gerencia, como ya se mencionó los individuos han llevado a cabo actividades de logística durante muchos años, la novedad en este cambio está en el concepto de la dirección coordinada de las actividades relacionadas, en vez de la práctica histórica de manejarlas de manera separada, además el concepto de logística añade valor a los productos o servicios esenciales para la satisfacción del cliente, la idea de la logística se remonta al menos a 1984 en de los escritos del ingeniero francés Jules Dupuit. Se podría decir que la logística inició desde el inicio de la humanidad, donde los grupos humanos o personas guardaban comida en cuevas para consumirla en épocas de invierno. Sin embargo, durante la primera y segunda guerra mundial, la logística jugó un papel muy importante.

En las últimas décadas la logística ha mostrado cambios y seguirá evolucionando en los próximos años.

Algunos de los principios de la Administración de Empresas se originaron en las Instituciones Militares, la logística no es la excepción. Esta se desarrolló en el área militar con el fin de atender necesidades de las fuerzas militares, haciendo más eficientes los recursos y exigiendo al máximo la capacidad de las operaciones logísticas para el cumplimiento de la misión u objetivo de la fuerza o nación interesada. En el último cuarto del siglo en los Estados Unidos y en Europa Occidental se dio importancia a la actividad logística. Durante 1870 se construyó la infraestructura básica de transporte y comunicaciones como son los ferrocarriles y telégrafo, a pesar de estos avances, la producción y el consumo se dio de forma local, ya que los costos del producto eran altos si se enviaban de un lado a otro. Los productores no trasladaban sus productos al lugar de consumo, esto hacía que los productos que las personas deseaban no se encontraban en los sitios de consumo. Las Empresas o fábricas almacenaban grandes cantidades de productos que posteriormente llevarían a los puntos de consumo, de esta forma ahorran costos de transporte. Esta situación llevó a percibir el problema como un "problema logístico", ya que si lograban costos logísticos bajos en el aprovisionamiento de materiales, administración de la producción, almacenamiento y distribución de productos llevaría a la especialización productiva regional, es decir, que cada región produjera los bienes en los cuales era más competitiva.

La solución al problema planteado se logró con la mejora de la red de transportes y comunicaciones, facilitando con esto la comercialización de productos en aquellos lugares lejanos. Al ser posible la distribución de la mercancía, se inició la producción a gran escala ampliando el mercado de ventas mediante agentes comisionistas y distribuidores a bajos costos. A finales del siglo XIX se reflejaron muchas mejoras. Las industrias deseaban aumentar el tamaño de la empresa, ya que para finales de siglo una empresa grande tenía mayores beneficios que las pequeñas y podían ser más competitivas en costos. Se dieron mejoras en los transportes, en producción, en aprovisionamiento de materiales como materias primas, insumos, herramientas, también se dieron mejoras en servicios de preventa y posventa. A medida que se daba un crecimiento rápido en infraestructuras dentro las empresas, crecían las necesidades organizacionales resaltando nuevamente el problema logístico, ya que se requería de una coordinación y gestión logística acertadas para la época. Como respuesta a esta situación, se dieron mejoras en el área administrativa que permitían un desempeño más ordenado y eficiente. Aquellas empresas que además de invertir en tecnología e innovar, también lo hicieron en materiales y capacidad para suplir necesidades de aprovisionamiento, producción y distribución lograron posicionarse como líderes durante esta época, logrando una reducción de costos y adquirieron ventajas competitivas al enfocarse en la gestión logística.

La logística no ha sido tan reconocida comparándola con otras áreas como la mercadotecnia, finanzas o ingeniería. Actividades como el empaçado, manejo de materiales, almacenamiento o el transporte no cambian la apariencia de un producto se olvida que éstas agregan valor al producto. Estas actividades cobran importancia hasta que se da una falla o inconformidad en el producto o servicio. Por ejemplo, si un producto es elaborado en Japón y debe ser entregado en Estados Unidos pero llega después de la fecha acordada, éste producto podría ser rechazado por el cliente.

Donald, (1950) realizó un análisis en tres etapas, teniendo en cuenta el desarrollo histórico en las funciones logísticas y de distribución física. La primera etapa es la que inicia en 1950 y termina en 1964, llamada "Origen y una nueva dirección". Después de las guerras las empresas buscaron mecanismos para controlar los costos de distribución, ya que se dieron dos fenómenos del mercado el aumento de productos y la comercialización desordenada de éstos. Así que se podría afirmar que la distribución física nació como una forma de reaccionar a los problemas del mercado. La logística y distribución no eran conceptos nuevos durante el período de 1950 - 1964, sin embargo, muy pocas empresas tenían una organización que les permitiera aprovechar las oportunidades de la época. A partir de 1960 se dieron avances significativos en logística y distribución gracias a la dura crítica dada por el profesor Drucker. Teniendo en cuenta la cronología anterior, se puede acudir a la evolución histórica de la logística: entre 1945 y 1973 se hablaba de la función de distribución física y flujo de materiales; 1973-1980 concepción de sistema logístico, los elementos están interrelacionados no por

separado; 1980-1990, la logística integrada (gestión de la cadena de aprovisionamiento) y a partir de 1990 se habla de logística total. Para 1965, se enfocaron en el servicio al cliente y el control de inventarios, entrenando estos conceptos a hacer parte de la misma (Coyle, Bardi & Langley, 2002). Durante la década de 1980 ya se hablaba de la logística integrada, que reúne todas las actividades relacionadas con el transporte de mercancías, gestión de distribución y flujo de productos e información eficiente; lo cual aseguraba una ventaja competitiva (Serra, 2005). Finalmente, en la década de los noventa se empezó hablar de cadenas de abastecimiento, en donde la logística hacía parte de los procesos de planificar, implementar y controlar (CIPOLETTA, Perez & Sanchez, 2010).

Por otra parte Langle, (1986), plantea cuatro (4) etapas de la logística en la historia: 1) Área de control de costo; la logística no se ve como un elemento clave en las actividades estratégicas y globales. 2) Orientación hacia los centros de utilidades: se reconoce la capacidad de la logística para crear impactos positivos en las ventas. 3) Logística como manera de diferenciar los productos y ofertas de servicios de los mismo ofrecidos por los competidores; las capacidades logísticas son claves para las estrategias. 4) Las principales ventajas estratégicas es girar alrededor de la actividad logística como son los operadores logísticos y/o agentes de carga enfoque de interés para esta investigación y evaluación de mejora.

Como se ha dicho anteriormente, la logística ha venido evolucionando durante años, lo cual hace que consideremos este término en el presente como la coordinación y el control del flujo de bienes y servicios de manera eficiente y eficaz a través de la cadena de abastecimiento, desde el punto de origen hasta el punto de consumo (Ballou, 2004). Posteriormente, es posible afirmar que la logística reúne todas aquellas actividades que tienen un impacto en ese proceso, con el fin de llegar al consumidor en el lugar y momento indicado. Por otra parte, según Ross (2000), otra definición de logística consiste en separar en dos regiones independientes, pero estrechamente relacionadas, las gestiones de entrada y salida de la logística. Aunque sean funciones diferentes son consecuentes debido al flujo de materiales. La logística se ha estudiado desde hace ya un buen tiempo en la historia, sus inicios datan desde el contexto militar y solo hasta después de la segunda guerra mundial se empezó a tomar en cuenta en el mundo empresarial y a recalcar su importancia a través de la historia, este concepto ha venido evolucionando desde el manejo del flujo de materiales hasta la logística integral y/o operación de las mercancías para su objetivo dentro del mercado, pero para el interés del presente trabajo es necesario acotar un poco de todos los conceptos para poder reducirlo a la logística de un agente de carga y/o operador logístico y su influencia en la nueva economía globalizada, así pues se debe mostrar el desarrollo de la logística internacional, para lograr tener claro las transformaciones de la logística. Para representar mejor lo anterior, se puede encontrar la ilustración 5 que enseña como las funciones logísticas, al estar separadas en entrada y salida, tiene su propio enfoque e importancia dentro del concepto. Cabe notar que

todas las actividades están relacionadas entre sí, ya que al tener un fin específico se conectan y, por lo tanto son consecuentes.

Ilustración 5: Gestión de las funciones logísticas



Fuente: Ross (2000), traducción propia.

La logística tiene como definición de acuerdo: El término “logística”(del inglés: logistics) hace parte de la gestión de la cadena de abastecimiento que plantea, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales hacia delante y hacia atrás, el almacenaje de bienes, la prestación de servicios y la información relacionada entre un origen y un punto de destino para el consumidor final con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes. Como lo citan en el libro Logística: Administración de la Cadena de Suministros de Ballou, 2004 la logística es la rama de la ciencia militar relacionada con procurar, mantener y transportar material, personas e instalaciones. Grandes autores como (Bowersox 1986; Langley, 1986; Robenson, 1994, carrasco, 2000), tienen en sus escritos definiciones diversas de logística, se puede observar que todos concuerdan en que la logística es un proceso en el que interactúan aprovisionamiento de materias primas, insumos, servicios, etc. La planificación y programación de la producción, sistemas de información, y la distribución final hasta el cliente.

De acuerdo Bowersox, 1990 la logística se divide en tres grandes subsistemas, los cuales son, logística de entrada o abastecimiento que busca proveer materia prima y servicios a la empresa, logística de producción, en la que se encuentra la planificación y programación de la producción y logística de salida o distribución por medio de la cual se llega al cliente final.

Escalona, 2014 realza la importancia de la logística, pues el autor plantea que la logística permite la gestión de una organización a partir del flujo de materiales y del flujo informativo que a él se asocia, haciendo énfasis en dos elementos fundamentales de la cadena, proveedores, operadores y clientes. Además del concepto anterior que toma la logística como una cadena que emerge elementos encaminados a satisfacer una necesidad. La logística logra ser una fuente de ventajas competitivas gracias a la posible reducción de costos y diferenciación que puede alcanzar con ella y por la obtención de las prioridades competitivas de las que hablan (costo, calidad, servicio, flexibilidad). Así pues, mientras los servicios logísticos se han convertido en una fuente significativa de la diferenciación competitiva entre las empresas, los desafíos más significativos están referidos a las ofertas de servicios logísticos internacionales. La logística tiene diferentes instituciones que velan por las buenas prácticas en su desarrollo a nivel mundial, entre los que se encuentran al Council Logistic Management Professionals (CSCMP) y la European Logistics Association (ELA) que reúnen a los líderes logísticos en cada uno de los continentes (OCAMPO; 2009).

Se puede entonces observar que la logística es una herramienta integradora de la organización de la cual se deben realizar estudios e investigaciones con el objetivo de realizar mejoras en dicho sistema y así poder lograr una mayor diferenciación ante los clientes y la información estratégica sobre la calidad en la prestación de un servicio dentro de la cadena de logística (Parada, 2000). Es por ello que la logística cada vez toma mayor participación en las organizaciones como elemento clave para el mejoramiento de la rentabilidad y rendimiento competitivo de las empresas.

El objetivo de la logística es minimizar el costo total, dado el objetivo de servicio al cliente, ya que, de acuerdo a la contextualización que plantea Soret, (2001) el análisis del costo total de la operación de carga es la clave para administrar la función logística y jugar un papel clave en el costo final del producto para el cliente. Los costos se pueden agrupar en seis categorías: costo del nivel de servicio, costo de flete, costo de almacenamiento (dependiendo de la disposición de la carga).

3.2 LOGÍSTICA Y CADENA DE SUMINISTROS

Existen tres aspectos que han impedido no solamente en Colombia sino también en mayor parte de los países de América Latina las prácticas de una excelente logística y el desarrollo de todo su potencial, las cuales son:

- Aplicación de una cadena de suministros inadecuada.
- Incoherencia y desorden en la aplicación de metodologías de competencias globales

- La falta de un proceso evolutivo sistemático y ordenado que ha propiciado la implementación de estrategias aisladas sin ningún beneficio para las cadenas de suministros.

Para el desarrollo de dichos aspectos se encuentra nombrada la cadena de suministros concepto que data desde el año 1982 cuando el consultor Keith Oliver utilizó el término para una entrevista pero solo hasta los 90 tomó poder y las publicaciones del tema lo convirtieron en un término regular; ejemplos son las siguientes definiciones:

Stock y Lambert, 2001 la definen como la integración de las funciones principales del negocio desde el usuario final a través de proveedores originales que ofrecen productos, servicios e información que agregan valor para los clientes y otros interesados.

Una de las definiciones utilizadas en la actualidad es la de David Blanchard define a la cadena de suministro como: La secuencia de eventos que cubren el ciclo de vida entero de un producto o servicio desde que es concebido hasta que es consumido.

De acuerdo a la definición la cadena de suministros y la logística cumple las funciones de planear, implementar, controlar eficientemente el efectivo y almacenamiento de bienes, brindar información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de destino o consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente.

El concepto de logística que se aplica en las empresas se caracteriza por jugar un papel de integración en las actividades que tienen relación con el aseguramiento de un flujo dirigido a suministrar al cliente los productos y servicios que demandan en el momento que lo requieren, con la calidad exigida y costo cotizado en el momento de adquirir el servicio / producto; para ello fija toda su actividad en realizar la coordinación de las siguientes funciones que garantizan un alto nivel en su servicio al cliente:

- Almacenaje
- Despacho
- Aprovisionamiento
- Compras
- Económica material
- Transporte externo
- Transporte interno
- Transporte interempresas
- Distribución
- Tratamiento y atención de los pedidos
- Reciclaje de residuos y de los productos desechados por el cliente
- Planificación de la producción

- Control de producción
- Información y comunicaciones
- Control de calidad
- Finanzas
- Mantenimiento
- Mercadeo
- Ventas
- Protección del medio ambiente

La misión de la logística es planificar y coordinar todas las actividades necesarias para conseguir los niveles deseados de servicio y calidad al menor costo posible. Es consecuencia, la logística debe contemplarse como el enlace entre las necesidades de mercado y la actividad operativa de la entidad o empresa.

De acuerdo A. Christopher, M 1999 tradicionalmente la mayoría de las organizaciones se han visto siempre a sí mismas como entidades que existen independientes unas a otras y que de hecho necesitan competir entre ellas a fin de sobrevivir. Se tratan casi de una ética darwiniana de la “supervivencia del más apto” la que impulsa la mayor parte de la estrategia de la compañía. Sin embargo, una filosofía de este tipo puede ser autodestructiva si conduce a una voluntad de cooperar para competir. Detrás de este concepto aparentemente simbólico esta la idea de la integración de la cadena logística de suministros.

Para Acero E. Manuel la cadena de suministros y la logística se complementa en su gestión, ya que, por medio de la planificación, organización y control de sus actividades implica la gestión de flujo a satisfacer las necesidades del cliente, reducir, tiempos y costos. La gestión de la cadena de suministros más conocido como Supply Chain Managment surge como la combinación a través de la de la tecnología y las mejores prácticas de negocios en toda la compañía. Una exitosa cadena de suministros entrega al cliente final el servicio apropiado, en el lugar correcto y en el tiempo exacto al costo requerido y con el menor error posible adicional la cadena agrupa los procesos de negocios en múltiples compañías así como a las diferentes divisiones y departamentos de las empresas.

Logística como herramienta para conseguir ventajas competitivas en entorno globalizado.

Al aplicar el concepto de logística a la gestión empresarial puede este traducirse en la generación de ventajas competitivas sostenibles y estructurales. Ya que con dicho énfasis de la logística vista desde el punto de vista estratégico es una herramienta poderosa para ganar competitividad dado su enfoque en reducir costos, reducir capital y mejorar el servicio, la logística se está alineando con los objetivos de las organizaciones con la cual se logran ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Hesket, 1977 señala la necesidad de utilizar la función logística como fuente de ventaja competitiva por medio de la elaboración de estrategias de logística que delimite el sentido de las decisiones a adoptar tanto a corto plazo como a largo plazo.

La logística según sus aplicaciones utiliza (5) alternativas para mejorar significativamente la ventaja competitiva de la compañía: Bajo Costo en los servicios logísticos, Superior Servicios al cliente, Servicio de valor agregado, flexibilidad y regeneración.

Parra & Gómez, 2003 se unen a lo anterior planteando que: “ la solución para lograr un adecuado nivel de competitividad está en situar al cliente y sus necesidades en el punto central de atención de los sistemas productivos y lograr la coordinación de estos últimos a través del enfoque logístico, ya que obtener una respuesta eficiente al cliente excede los límites del sistema productivo y requiere de integrar todo el sistema logístico como una cadena de procesos continuos que se activan en el instante en que el cliente demanda el producto-servicio”

En palabras de Giraldo, 2000 La posición del impacto financiero de la logística está basada en el hecho de que la logística es un importante elemento del costo en muchas empresas y un importante elemento del servicio, no es normalmente la principal ventaja competitiva o elemento del costo.

3.4 PLAN ESTRATEGICO LOGISTICO

De acuerdo a lo que se ha nombrado a lo largo del documento (Gorchels et al., 2004), antes de pensar en diseñar un plan estratégico corporativo o de logística, es necesario tener claridad del contexto en el que se va a desarrollar, por lo que es importante entonces definir:

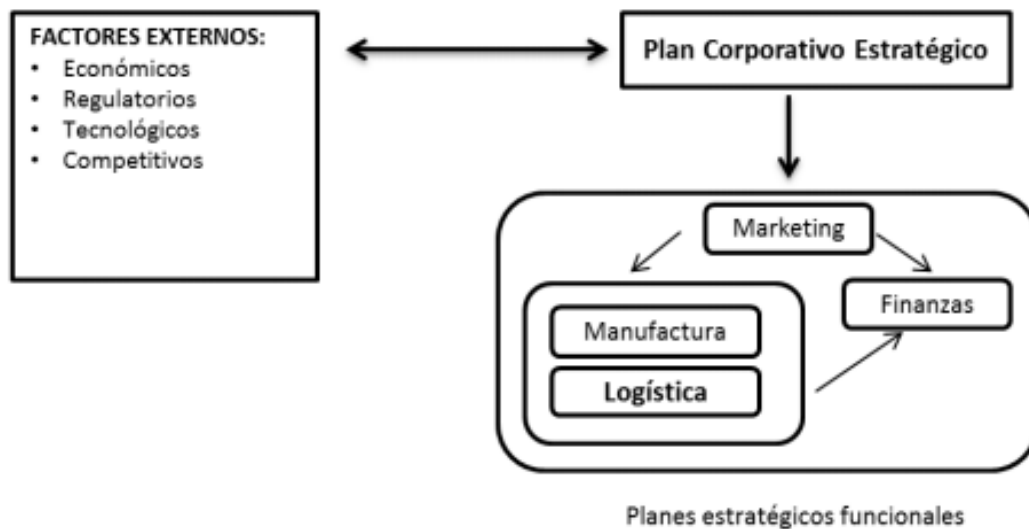
- Diagnóstico: Donde está la empresa en este momento.
- Metas: A donde se quiere llegar.
- Recursos necesarios: Lo que se requiere para ejecutar el plan.

Para empezar una estrategia corporativa se deben definir los pasos a seguir por una organización, con el fin de lograr los objetivos que se han propuesto. Cualquier tipo de estrategia funcional que se pretenda desarrollar en una organización o empresa debe ser entendida como parte de una estrategia corporativa (Coughlan et al., 2001); todas las estrategias funcionales deben ajustarse a la estrategia total coordinada, deben apoyarse y contribuir a las metas 17 de la organización (Chopra & Meindl, 2008). La estrategia corporativa, esclarece la dirección para la planeación y ejecución de los canales de distribución (Gorchels et al., 2004). Todos estos autores coinciden en que cualquier estrategia por pequeña que sea, incluso si está ligada a algún departamento o función específica, aporta, apoya y contribuye a la estrategia global de la empresa, siendo

esta la que coordina, dirige y direcciona lo que suceda con cada estrategia funcional a fin de cumplir las metas corporativas.

Mediante una estrategia corporativa se pretende dirigir a las empresas. Esto se logra a medida que áreas como la manufactura, el marketing, las finanzas y la logística dan forma a sus planes estratégicos; una muestra del funcionamiento se observa en la figura (4). De esta manera, se puede afirmar que la estrategia logística hace parte de la estrategia corporativa, y que es una tarea compleja envuelta en la integración de todos los componentes del sistema (Coughlan et al., 2001). Por esta razón, es importante resaltar que su planeación y 'diseño' tiene que estar ligada necesariamente con otras áreas como marketing, manufactura y finanzas como fue señalado previamente. Para ello la ilustración 6 muestra la transición de la planeación desde un marco corporativo a una planeación estratégica que grafica factores externos que influyen en los procesos generales.

Ilustración 6: Visión general de la planeación estratégica corporativa hacia la planeación estratégica funcional.



Fuente: Ballou (2004), página 35.

Según Ballou (2004), la estrategia de logística se constituye en una ventaja competitiva, y cuenta con tres objetivos, a saber:

- Reducción de Costos: dirigida hacia la minimización de costos variables que se asocian con almacenamiento y desplazamiento. Es formulada mediante la evaluación de líneas de acción alternativas (ubicaciones de almacén o modos de transporte), a fin de maximizar las utilidades.

- Reducción de Capital: dirigida a la minimización del nivel de la inversión en el sistema logístico, el objetivo es aumentar los rendimientos sobre los activos logísticos.

- Mejora del Servicio: A pesar de que este tipo de estrategia incrementa los costos, según Ballou (2004), éstos son compensados por los mayores ingresos como consecuencia del nivel de servicio proporcionado. Si se tiene en cuenta que el servicio evalúa el desempeño en la entrega de producto o el bien al cliente, indica además el porcentaje de agotados de los productos y el lead time (Ocampo, 2009).

Resumiendo el marco teórico y de acuerdo a los autores bases para el estudio:

Tabla 1: Aportes De Principales Autores para el objeto de estudio.

TABLA APORTES			
Teóricos	Aporte	Similitud	Año de estudio
Donald Bowersox	La logística Internacional es la aplicación del enfoque en sistema de solución de los problemas de suministro y distribución de las empresas	Los cuatro autores bases para el estudio desarrollado plantea a la logística como proceso fundamental en la cadena de suministros y gran herramienta que permite el funcionamiento correcto para los procesos de una compañía.	Towards Total Logistical Management, pages 3-6 1979.
Douglas M. Lambert, M. Cooper, J. D. Pagh	Logística internacional es La parte de la gestión de la cadena de suministro (Supply Chain Management, SCM) que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo, con el objeto de satisfacer las		Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities, The International Journal of Logistics Management. Vol.9, nº 2, páginas 1-19, 1998.

	necesidades de los clientes		
Ronald H. Ballou	La logística es todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable		Business Logistics Management, Cuarta edición, 1999 .
Martin Christopher	Define la logística internacional como “El proceso de administrar estratégicamente el movimiento y almacenaje de los materiales, partes y producto terminado desde el proveedor a través de la empresa hasta el cliente”.		La Logística Moderna en la Empresa. Volumen I, 2007 .

Fuente: Autoría Propia.

4. PROPUESTA METODOLÓGICA

4.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio a desarrollar es exploratorio ya que el presente trabajo realiza un análisis a una situación problema presentada en el proceso operativo de la compañía IWF, adicional es un estudio que tiene pocas investigaciones locales y regionales y puede servir de base para la realización de nuevas investigaciones.

4.2 MÉTODO

La manera de adquirir los conocimientos del presente trabajo será con el método de Análisis: Se realizara el estudio de la situación problema que presenta IWF con su situación actual (dividiendo el proceso operativo) y se presentara la propuesta de mejora resultado de la investigación, adicional es un proceso que permite conocer la realidad del planteamiento problema formulado, realizar juicios acerca de los procesos establecidos identificando cada una de las partes que lo caracterizan.

4.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el presente trabajo de investigación y/o análisis debemos consultar los tipos de fuentes existentes:

Fuente Primaria: Debido a que todo el proceso operativo objeto de análisis será de IWF y la experiencia de sus colaboradores, antecedentes presentados, sintomatología interna y documentos oficiales de la compañía.

Fuente Secundaria: Para realizar la comparación y el planteamiento de las posibles soluciones para el inconveniente que presenta IWF se debe consultar documentos y procesos establecidos por entes reguladores el comercio exterior y estudios existentes sobre procesos operativos de los agentes de carga internacional.

4.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Debido a que las técnicas deben ser seleccionadas de acuerdo a la fuente escogida o conveniente para el desarrollo de la investigación, para el presente trabajo será utilizada:

Fuente Secundaria: Revisión de Bibliografía y análisis documental de trabajos o investigaciones existentes.

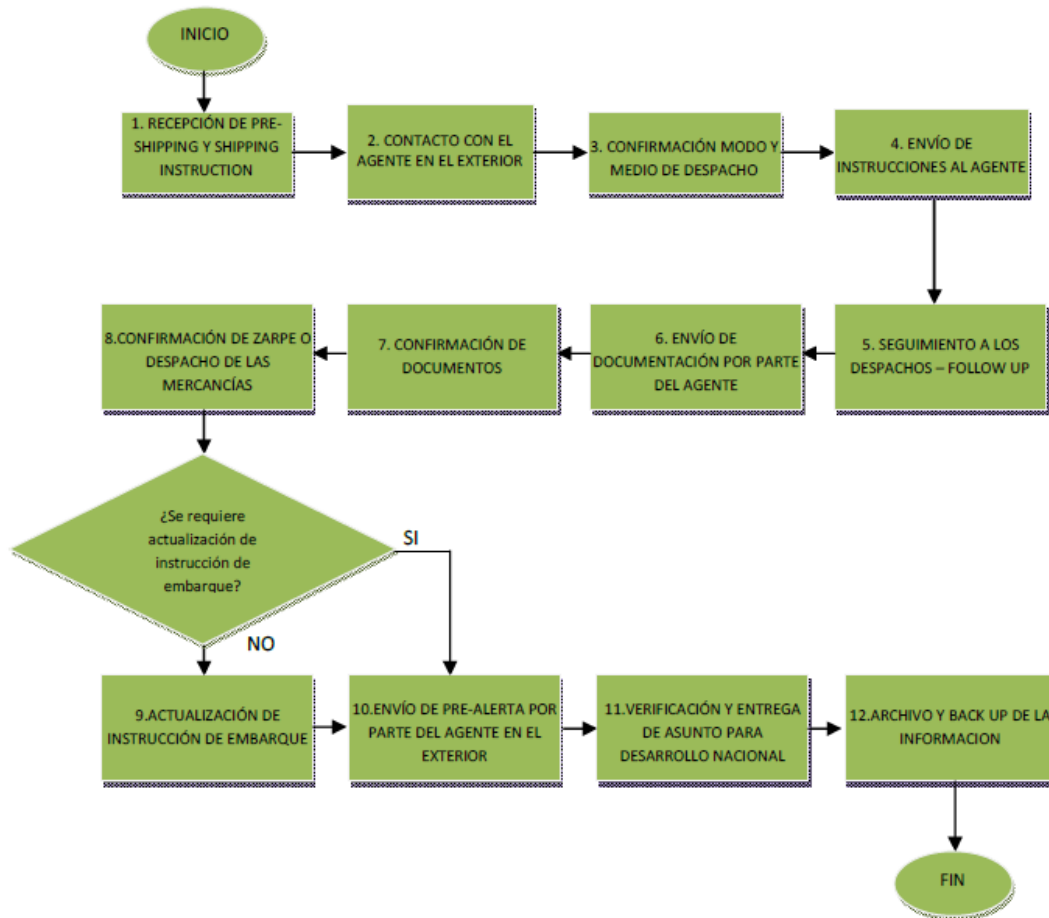
4.5 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO

La investigación será desarrollada de la siguiente forma:

1. Caracterización del proceso operativo actual de la empresa IWF.
2. Realizar la comparación entre el proceso operativo de la compañía y el diagnóstico a nivel general para un agente de carga, analizar y separar las diferencias adoptar en el plan de mejoramiento para IWF.
3. Plasmar el nuevo proceso o plan de mejoramiento en el proceso operativo.
4. Presentar a la junta directiva la propuesta de mejoramiento

ANÁLISIS DEL PROCESO OPERATIVO DE FOLLOWUP CARGAS FCL DE DIFERENTES ORIGENES

ILUSTRACIÓN 7: Esquema establecido para el manejo de carga internacional (proceso internacional).



Fuente: Interworld Freight, Estructura operativa tráfico internacional de operación de carga marítima.

Al referirse a cargas FCL (full container load) de diferentes orígenes se está hablando de (Pakistán, India, Tailandia, Vietnam, Malasia, China, Indonesia, Filipinas, Taiwán, Corea, Japón) pero el principal origen es China.

Desde este país IWF despacha de diferentes puertos, pero los principales son (Hong Kong, Ningbo, Shanghai, Qingdao, Huangpu, Shenzhen, Yantian, Xingang), para estos puertos cuentan con oficinas del agente Asia Shipping (usualmente la

carga es manejada con ellos), quiere decir que la coordinación del despacho y el manejo es mucho más directo, para otros puertos como por ejemplo Osaka (Japón) no tienen oficina de agente entonces utilizan un tercero y esto en ocasiones puede retrasar la operación debido a que el proveedor tiene contacto directo con el tercer agente en Osaka para este caso, la información es transmitida por el agente y posteriormente a IWF.

IWF cuenta con otro agente de China que es Worldwide Logistics co, con ellos manejan carga en algunas ocasiones y por lo general es carga pesada.

Si hay manejos con otros agentes, estos deben ser miembros WCA para poder trabajar y se debe verificar que se encuentre creado en sistema y autorizado para manejar cargas por la oficina de principal de la compañía la cual se encuentra en Bogotá.

El proceso general consiste en realizar seguimiento continuo a las cargas asignadas y coordinación de las mismas, para manejar este tipo de tráfico inicia con la apertura del asunto, reserva con la naviera (booking), emisión de documentos, confirmación de zarpe, pre alertas, estado de los documentos, esta es detallada de la siguiente manera:

APERTURA DEL ASUNTO:

Este primer punto se encuentra descrito con unos subpasos los cuales son:

- A. El agente reporta una nueva carga de X cliente en el que informa los detalles de la carga, tales como puertos de salida y llegada, proveedor, KGS, CBM, cantidad de contenedores, fecha de la carga lista. Lo primero que verifican es que el comercial a cargo este en copia y se espera a que le asigne referencia para empezar a dar manejo.
- B. El comercial solicita al agente ponerse en contacto con el proveedor que tendrá carga para despachar para X cliente. Esta solicitud también la puede hacer directamente el customer Service (encargado del servicio al cliente) y en este caso la persona llamada tráfico internacional en la cadena de logística solicita información al agente.

Una vez cuentan con la referencia es abrir el asunto o carga le dan apertura a la carpeta del cliente con su respectiva referencia adicional a la información que tienen indicando el estado y detalles de la carga, la fecha en la que estera lista y demás novedades.

Paso siguiente reportan la carga al Customer o servicio al cliente donde le indica los detalles de la carga y demás información que deba conocer el cliente, en este mail colocan en el asunto la referencia, cliente, shipper, puertos de cargue y descargue, tipo de contenedor (*A7444 / NOMBRE DEL CLIENTE / NOMBRE DEL SHIPPER / SHA-BUN / 1X20GP*).

Una vez el comercial asigna referencia, por lo general solicita despachar con alguna naviera con la que tengan mejor flete y/o condiciones de acuerdo a los requerimientos del cliente, las cuales pueden ser fechas de salida más cercano, menor tiempo de tránsito, servicios directos, condiciones en destino, etc. También se puede dar el caso que el comercial antes de confirmar con que naviera despachar solicite a origen las opciones que tienen para despachar la carga y la confirmación del flete neto.

BOOKING:

Si el comercial ha solicitado al agente despachar con X naviera, lo siguiente es que el agente proceda a realizar la reserva y envíe los detalles del booking (itinerario), en este proceso tiene en cuenta que están sujetos a la aprobación por parte de la naviera para despachar la carga ya que las condiciones varían y dependen del tipo de mercancía, el peso de la carga, etc. Pero estas condiciones por lo general las conocen los comerciales por lo que ellos tratan de despachar con la mejor opción.

El agente puede confirmar que hará reserva para X salida y de acuerdo a ello programan la confirmación del booking unos 8-10 días antes de la fecha estimada de zarpe informada por el agente.

Cuando ya finalmente reportan los detalles del itinerario envían la siguiente información:

ETD (Fecha estimada de zarpe)

ETA (Fecha estimada de arribo)

POL (Puerto de cargue o salida)

POD (Puerto de descargue o arribo)

VESSEL (Buque o motonave)

CUT OFF O DOC DEADLINE (Fecha de corte documental)

Esta información la envía al Customer con la intención de que el cliente sepa cuándo va salir su carga, cuando estima a llegar y en que buque.

Cuando se envía los detalles del Booking solicitan al Customer el corte del HBL, es decir que debe aparecer en los documentos en cuanto a Consignee / Notify y descripción de la mercancía.

EMSION DE DOCUMENTOS DRAFT:

Una vez se tenga Booking, estar pendiente de recibir los borradores (DRAFT) tanto de HBL como de MBL, estos pueden ser, basados en la instrucción que dio Customer o los que presenta el proveedor una vez cargado el contenedor.

Estos documentos deben estar correctos y confirmados por el cliente antes del DOC DEADLINE o CUT OFF, es decir fecha límite para presentar documentos en origen antes del zarpe de la carga. Si el cliente solicita algún cambio después de

esta fecha , la naviera siempre cobra una penalidad por cambio en el documento , generalmente entre 50 – 100 USD (Solo si se debe cambiar algo en el MBL) , para puertos como NINGBO , nunca hacen cambios en cuanto a descripción una vez la carga haya pasado en aduana.

Es muy importante conocer y saber los cortes de los documentos ya que estos son los que amparan la carga y cualquier diferencia entre los dos puede representar problemas en destino para el cliente y para IVF. Tanto HBL como MBL deben mostrar lo mismo en cuanto a peso , volumen , cantidad de piezas , descripción de la mercancía , numero de contenedor , sello de contenedor , marcas , puerto de salida , puerto de llegada , fecha de zarpe.

CONFIRMACION DE SALIDA:

Una vez se confirmen los documentos (HBL , MBL) ok , lo que sigue es esperar a el día que la carga zarpe ya determinada anteriormente en el Itinerario. Esta información la debe saber customer:

La confirmación de salida se puede hacer de dos formas:

A. (RECOMENDADA): Solicitar al agente confirmación de salida de la carga.

Debemos confirmar zarpe de la carga en lo posible el mismo día en el que lo tenemos estimado o a más tardar el día siguiente, para esto lo que hacemos es solicitar a nuestro agente confirmación de zarpe junto al HBL final (OHBL) y al mismo tiempo realizamos tracking con la naviera, en caso tal de que el tracking nos muestre fecha de zarpe lo que hacemos es reportarlo al customer y esperar al día siguiente por el OHBL y confirmación de salida por parte de nuestro agente para pasarlo a customer

B. Dirigirse a las páginas de las navieras y hacer el tracking (por contenedor o número de MBL), y ver si ya salió la carga y en qué fecha. Esta opción no es recomendable ya que muchas navieras no tienen información actualizada o pueden mostrar que la carga bajo un BL si zarpo pero el contenedor del cliente no zarpo.

Por lo general las cargas toman alrededor de una semana para que sean embarcadas en el buque desde el puerto de transbordo, por ello se debe estar muy atentos a cualquier cambio que ocurra y estar presionando al agente para que la carga sea despacha en la fecha prevista sin ningún retraso, pero si se llegase a retrasar se debe solicitar al agente una explicación del retraso que debe emitir la naviera ya sea mediante carta oficial o mail de la misma, este soporte se debe enviar al cliente y continuar presionando para que se despache lo antes posible

PREALERTA:

Se debe verificar que los documentos finales no hayan sufrido ningún cambio, deber ser acordes a los documentos draft que inicialmente hayamos recibido, caso contrario se solicita al agente corregir los mismos con la aclaración que no asumiremos ningún costo adicional en caso de presentarse ya que los documentos cambiaron sin previa notificación y/o autorización del cliente.

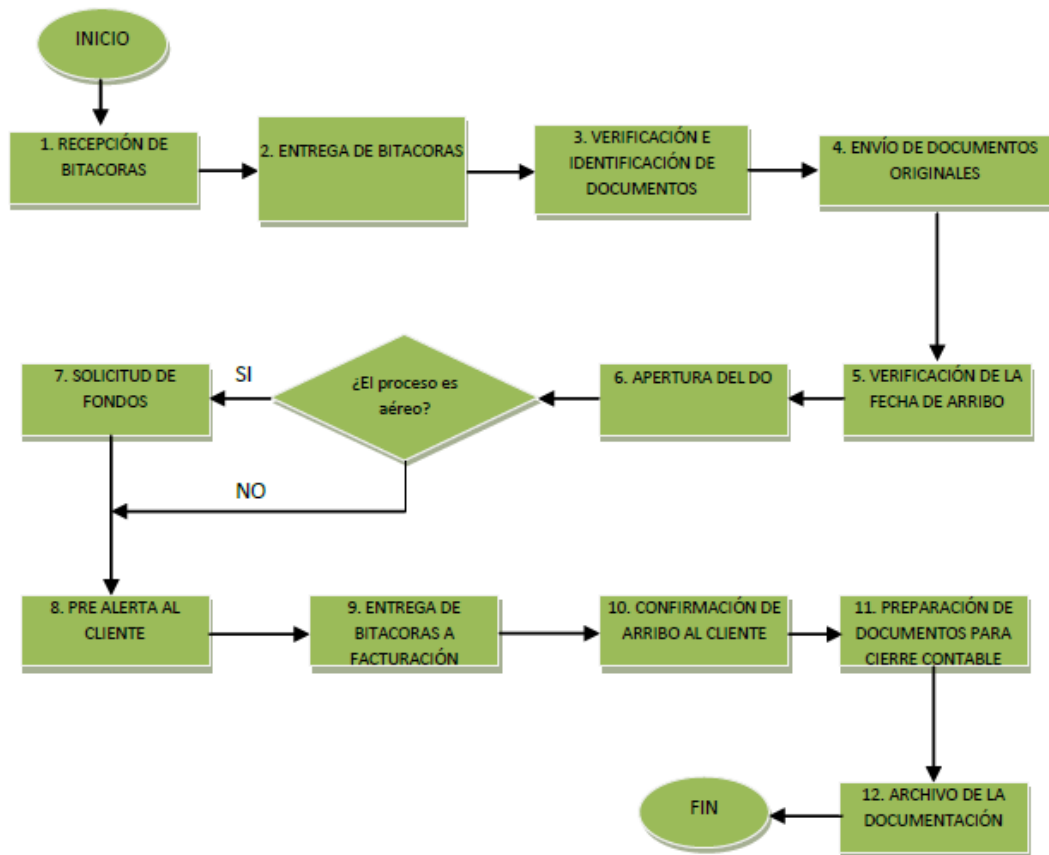
Con el prealerta lo que se hace es, abrir carpeta con el asunto en la nube, nombrar cada documento respectivamente según sea HBL, MBL, etc., se debe diligenciar la bitácora con todos los detalles de la carga y quedar el archivo en nube junto con los demás documentos. Esto debe informarse a Tráfico nacional y quien corresponde o sea el responsable en Buenaventura, para que ellos procedan a darle manejo a la carga.

ESTATUS DE LOS DOCUMENTOS:

El paso final es estar pendiente del estatus de los documentos en caso que no informen de ellos al momento de recibir el prealerta.

5. ANALISIS DEL PROCESO OPERATIVO DE TRAFICO NACIONAL CARGAS FCL DE DIFERENTES ORIGENES

Ilustración 8: Esquema establecido para el manejo de carga internacional (proceso nacional).



Fuente: Interworld Freight, Estructura operativa tráfico internacional de operación de carga marítima.

De acuerdo al esquema anteriormente graficado el proceso operativo Nacional está especificado de la siguiente manera:

Tabla 2: Proceso Operativo Tráfico Nacional.

ETAPA	DESCRIPCIÓN
<p align="center">RECEPCION DE BITACORAS</p>	<p>Se recibe el Pre-Alerta y Bitácora de Importaciones por parte del proceso de Importación Tráfico Internacional quienes deberán cumplir con los siguientes tiempos de entrega establecidos previos al arribo de la mercancía a destino:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cargas de LO con tránsito de 28 o más días: se debe pasar fecha límite 10 días calendario antes del arribo. <input type="checkbox"/> Cargas de LO con tránsitos inferiores a 27 días: se debe pasar fecha límite 8 días calendario antes del arribo. (cargas de Busan, naviera PIL, WAN HAI, HANJING) <input type="checkbox"/> Cargas de Europa: se debe pasar fecha límite 5 días calendario antes del arribo. <input type="checkbox"/> Cargas de Brasil: se debe pasar fecha límite 7 días calendario antes del arribo. <input type="checkbox"/> Cargas de México: se debe pasar al día siguiente de zarpe, y cargas que zarpan el jueves el viernes como plazo máximo a las 2:00 pm del día viernes. Para estas cargas el auxiliar de tráfico internacional deberá informar al auxiliar de tráfico nacional que es una carga urgente para el tema de radicaciones y procesos en nacional. <input type="checkbox"/> Cargas de Estados Unidos: día siguiente del zarpe. <input type="checkbox"/> Cargas de Panamá: Mismo día del zarpe. <input type="checkbox"/> Cargas de Perú: mismo día del zarpe o a más tardar al día siguiente.
<p align="center">VERIFICACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE DOCUMENTOS</p>	<p>El Auxiliar de Trafico Nacional deberá tener en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - BITACORA IMPORTACIONES: se debe verificar que la Sección I del formato esté Completamente diligenciada. <p>Nota: Las casillas de ETA CONFIRMADA, NUMERO DE FACTURA AL CLIENTE, FIRMA FACTURACION del CHECK LIST ITI serán diligenciadas por los procesos ITN y Facturación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fecha de Arribo: Organizar cronológicamente las Bitácoras Recibidas con el fin de procesarlas de acuerdo a la fecha de arribo.

	<p>- Observaciones: Se debe tener en cuenta para requerimientos Especiales implícitos en el proceso.</p> <p>- Drop Off (Aplica solo para carga FCL): Se debe tener en cuenta para gestionar con el agente naviero el Manejo del contenedor.</p> <p>- Circular 0170: Se debe diligenciar esta casilla para las importaciones de clientes directos, una vez nos hagan entrega de la documentación de la Circular 0170.</p> <p>- Documentos del Proceso: Se debe verificar que estén completos los documentos soportes del proceso.</p>
ENVIO DE DOCUMENTOS ORIGINALES	<p>Envío de documentos originales de transporte: Marítimo:</p> <p>- Si se recibe documentos mediante correo certificado, se envía el documento master original a puerto. Si se reciben documentos hijos y/o comerciales originales se deben procesar según lo indicado por el cliente y/o la negociación. Dejando Registro en ITN-F-003 Remisión Documentos Puerto.</p>
VERIFICACIÓN DE LA FECHA DE ARRIBO	<p>Se debe tomar como punto de partida la fecha indicada en la bitácora importaciones (Casilla ETA), posteriormente se debe hacer la revisión en las páginas de Internet de las transportadoras (Navieras / Aerolíneas / Sociedades Portuarias) o de los pre-alertas enviados por algunas transportadoras vía email o solicitud por medio de correo electrónico al proveedor que suministre la información.</p>
APERTURA DEL DO	<p>A través del sistema informático Z-Box (Sistema electrónico de la compañía) se hace la apertura del DO y se procede a preparar la documentación para el proceso de facturación al cliente dos días antes del arribo de la carga.</p>
PRE-ALERTA AL CLIENTE	<p>Mediante formato de Pre-Alerta marítimo informático Z-BOX se envía Pre-alerta al cliente vía correo electrónico previo al arribo de la mercancía a destino, considerando los tiempos pactados con el cliente.</p>
CONFIRMACIÓN DE ARRIBO AL CLIENTE	<p>Mediante formato de confirmación de arribo marítimo o aéreo del sistema informático Z-BOX se envía Confirmación de arribo al cliente vía correo electrónico.</p>

Fuente: Interworld Freight, Descripción del Proceso Operativo Trafico Nacional.

6. PROCESO OPERATIVO DESCRITO A NIVEL GENERAL OPERADO POR LA COMPETENCIA (OTROS AGENTES DE CARGA)

Ilustración 9: Proceso Operativo general para un agente de carga

Nº	ACTIVIDAD
	Recibir y verificar la documentación allegada del subproceso Trafico Internacional previamente al arribo de Aerolíneas y Motonaves.
	Revisar qué internacional haya dejado en ftp documentación en carpeta individual por asunto e ingresar la información a l agenda, ingresar información a zbox para asignar un do
	Preavisar a customer Enviar documentos a puerto (radicación)
	Verificar con puerto la ejecución de radicación documental antes del arribo del buque para servicio marítimo según normas correspondientes y controlar que la documentación original este en manos de quienes deban tenerla para liberar la carga a tiempo.
	Para servicio Aéreo verificar valor de liberación, autorizar cheque para retiro documental y entrega de mercancía antes del arribo.
	Relacionar en libro Control las carpetas entregadas al proceso financiero obteniendo visado de recibido del responsable subproceso facturación.
	Recibir y verificar la existencia documental de las carpetas facturadas para proceder a elaborar el cierre respectivo.
	Archivar en la ftp la documentación respectiva que debe estar en dichas carpetas bajo el nombre respectivo.

Nº	ACTIVIDAD
	Recibir y verificar documentación emitida por el Proceso Comercial para inicio desarrollo operativo.
	Envío de Shipping instruction a origen e inicio de seguimiento Follow up.
	Iniciar seguimiento vía E-mail con el exterior como soporte y control de cada asunto hasta obtener la documentación.
	Archivo de información en carpetas de Sistema Informático permitiendo Back up de trazabilidad. Identificar cada carpeta.
	Envío de información a agente exterior para iniciar los contactos con el Proveedor. Realizar dentro de las 24 horas siguientes a la recepción de la instrucción de embarque o Shipping instruction
	Informar a clientes sobre el resultado del contacto con el proveedor, determinar formalidades de despacho, corte de documentos por escrito y registrar novedades de desarrollo en el sistema de Información, al agenda o carpeta de seguimientos.
	Mantener comunicación con el cliente ,registrar en la ftp (nube) y en el cuadro de seguimiento en linea
	Diligenciar cuadro de control cronológico de desarrollo excell o en el formato de agenda en linea
	Realizar seguimiento de la carga vía e-mail y demás requerimientos sobre cambio de tarifas o tramites acordados con origen y con el cliente y asentar por mail y en zbox en la Shipping instruction directamente.

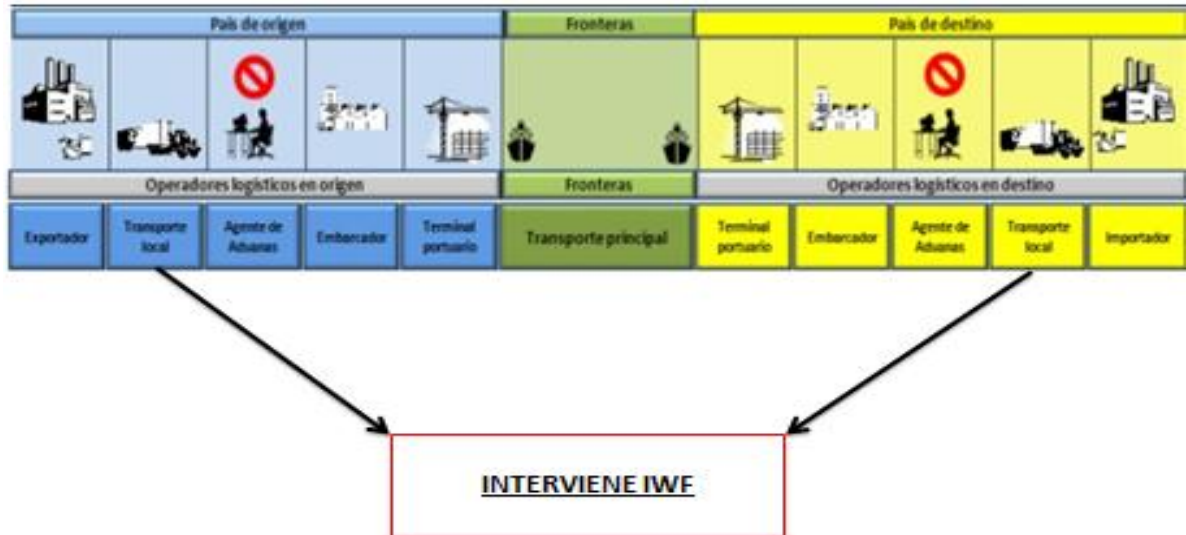
Fuente: Dirección de impuestos y aduanas DIAN

7. INDICADORES OPERATIVOS PARA EL MANEJO DE CARGA MARITIMA A NIVEL GENERAL.

Para poder plantear un plan de mejora o propuesta innovadora al plan operativo de la compañía IWF se debe realizar una caracterización al proceso general esto con la ayuda de indicadores tiempo / labor que se llevan a cabo en el manejo de cargas marítimas desde el punto operativo.

La siguiente ilustración señala el primer indicador el cual muestra es que parte del manejo de carga interviene IWF y que lleva a pensar que la pérdida de clientes se debe al proceso operativo de la compañía.

Ilustración 10: Caracterización en la cadena suministros en el proceso de manejo de carga internacional.



Fuente : Pro - Export (proceso importador)

Un operador logístico actúa como empresa independiente que gestiona la cadena de suministros de sus clientes.

El factor de diferenciación clave entre estas empresas y aquellos proveedores de servicios aislados en la cadena de suministros es que el valor agregado de un operador logístico está basado en el manejo de la información y el know how de la operación vs ofrecer un servicio indiferenciado al menor costo.

El proceso operativo de IWF interviene en los indicadores estandarizados en cuanto tiempo de entrega desde el exportador al importador de acuerdo a la ilustración anterior, el proceso dentro de la compañía también se encuentra dividido de esa forma transporte local en origen – embarcador (proceso operativo

internacional o de followup) y embarcador en destino y transporte local (proceso operativo tráfico nacional). Pero que indicadores tienen esos dos pasos que hacen que la empresa busque como alternativa el planteamiento de una propuesta innovadora dentro del proceso operativo que sub-tareas y tiempos tienen esos eslabones que indicadores se evalúan dentro de los mismos?

Para dar respuesta a estas preguntas, los siguientes gráficos serán de gran apoyo:

Tabla 3: Indicadores de medición en el proceso operativo de tráfico internacional

INDICADOR	OBJETIVO	TIEMPO
Ciclo de tiempo para contentar proveedor del cliente en origen	Medir el tiempo que transcurre para que el operativo de IWF en destino contacte el proveedor en origen	Asignada la carga por el departamento comercial transcurre 2 días para contactar al proveedor del cliente.
Ciclo de tiempo para revisión de documentos (OHBL-OMBL)	Medir el tiempo que se toma el operativo para revisión en el corte de los documentos (información entregada por el cliente).	Operativo toma 1 semana para aprobar documentos y dejar finales y condiciones con origen para el manejo de la carga.
Ciclo de tiempo para brindar información al cliente acerca del tiempo de salida de sus carga y documentos finales	Medir el tiempo con que el operativo retroalimenta al customer service sobre información de salida y estimación de llegada de la carga.	Durante toda la operación el operativo informa al customer sobre la carga del cliente y 1 día antes del zarpe informa estimado de llegada al puerto de destino.
Ciclo de tiempo para informar carga a tráfico nacional y a la oficina de IWF de acuerdo al puerto de llegada.	Medir el tiempo después de la salida de la carga que se toma el operativo para avisar a tráfico nacional y a los puertos de carga próxima a llegar.	1 semana después de la salida de la carga en origen el operativo pasa documentos finales y condiciones de la carga para que tráfico nacional brinde su respectivo manejo al igual que puerto inicie su proceso ante DIAN.

Fuente: Información Empresa IWF – Elaboración autoría propia.

Tabla 4: Indicadores de medición en el proceso operativo de tráfico internacional

INDICADOR	OBJETIVO	TIEMPO
Ciclo de tiempo para revisar documentos nuevamente por parte de tráfico nacional y enviar confirmación a puerto para dar manejo.	Medir el tiempo que transcurre para que el operativo de IWF después que tráfico internacional revise documentos.	El operativo toma 2 días para realizar el proceso.
Ciclo de tiempo en que el operativo solicita al customer requerimientos que tenga el cliente e informa sobre cambios de la fecha estimada de llegada.	Medir el tiempo que se toma el operativo para solicitar información importante acerca de la carga del cliente y notificaciones de cambios.	8 días antes de la llegada de la carga.
Ciclo de tiempo para solicitar a puerto los soportes del trámite efectuada ante la DIAN para que el cliente pueda proceder de forma inmediata con su carga.	Medir el tiempo con que el operativo solicita soportes de control a las oficinas ubicadas por IWF en los diferentes puertos esto con el fin de que se pueda corregir errores antes del arribo de la carga.	3 días antes del arribo de la carga.
Ciclo de tiempo para realizar el control documental, que el OHBL y MBL este en manos del cliente para que pueda proceder con su carga a tiempo.	Medir el tiempo con el operativo de tráfico nacional realiza el control a la documentación original en destino.	8 días antes del arribo de la llegada de la carga.

Fuente: Información Empresa IWF – Elaboración autoría propia.

De acuerdo a la información anterior la empresa IWF tiene dos indicadores que se repiten y adicional no tienen de forma especificada las responsabilidades de departamentos e información que pueda brindar el cliente como manejo especial antes de que llegue su carga.

Normalmente el manejo especial lo brinda el cliente al customer una vez su carga ya arriba lo cual retrasa el proceso para entregar al cliente sus documentos a tiempo o documentación necesaria para el proceso de nacionalización de su carga.

Los indicadores que se repiten son la revisión de documentación, si ya tráfico internacional verifico dichos documentos ese indicador y tiempo invertido de nuevo por tráfico nacional puede ser utilizado en verificar el tipo de carga y manejos especiales que se le pueden aplicar al manejo de la carga y seguimiento para no tener errores una vez la carga ya se encuentre en su lugar de destino.

El tiempo de entrega para una carga desde Asia que es el origen principal es de 30 días pero no el problema principal no radica en el transito sino en el manejo de tiempo e indicadores no establecidos para brindar un correcto manejo a las cargas. Los indicadores son muy globales y no específicos para para eslabón.

8. PLAN DE MEJORA

La siguiente tabla describe la propuesta innovadora al proceso operativo internacional y sus especificaciones:

Tabla 5: Propuesta de Caracterización de proceso operativo internacional.

Título del proceso: Seguimiento Internacional para cargas marítimas, nombre del proceso Tráfico internacional o Folluwp.	Documentos Relacionados: Shipping, Documentos de Transporte.
Objetivos del proceso: Coordinar el proceso de despacho para mercancías de diferentes orígenes con destino a Colombia.	Objetivos de Calidad del Proceso: Cumplimiento de condiciones generales y justas a tiempo en el despacho de las mercancías. Entrega completa y cumplida de la información al o los departamentos involucrados.
Requisitos a Cumplir: Cumplimiento en tiempo de información y control de los procesos establecidos.	Actores que Intervienen en el Proceso: Internos: Departamento Comercial de IWF. Externos: Agentes del Exterior.
Clientes del Proceso: Agentes del Exterior, Importadores (Cliente Final).	Indicadores de Desempeño: Numero de órdenes efectivas y dentro del tiempo establecido, grado de satisfacción del cliente final.

Ilustración 11: Proceso de tráfico internacional con especificaciones de tareas por eslabón.



La siguiente tabla describe la propuesta innovadora al proceso operativo internacional y sus especificaciones:

Tabla 6: Propuesta de Caracterización de proceso operativo nacional.

<p>Título del proceso: Trafico nacional</p>	<p>Documentos Relacionados: Documentos originales de transporte, Bitácora con recomendación e información registrada por tráfico internacional.</p>
<p>Objetivos del proceso: Coordinar el proceso nacional documental con oficina del puerto de Buenaventura.</p>	<p>Objetivos de Calidad del Proceso: Notificar al cliente oportunamente acerca de la fecha de arribo de la mercancía y cualquier novedad de su carga. Efectuar la radicación documental ante la autoridad aduanera de forma oportuna.</p>
<p>Requisitos a Cumplir: Cumplimiento en tiempo de radicación documental ante la autoridad aduanera y control de los procesos establecidos.</p>	<p>Actores que Intervienen en el Proceso: Internos: Subproceso de Tráfico Internacional Externos: Oficina de puertos (Buenaventura IWF), Navieras.</p>
<p>Clientes del Proceso: Clientes Finales.</p>	<p>Indicadores de Desempeño: Numero asuntos o cargas procesadas de forma correcta y sin ninguna novedad.</p>

Ilustración 12: Proceso de tráfico nacional con especificaciones de tareas por eslabón.

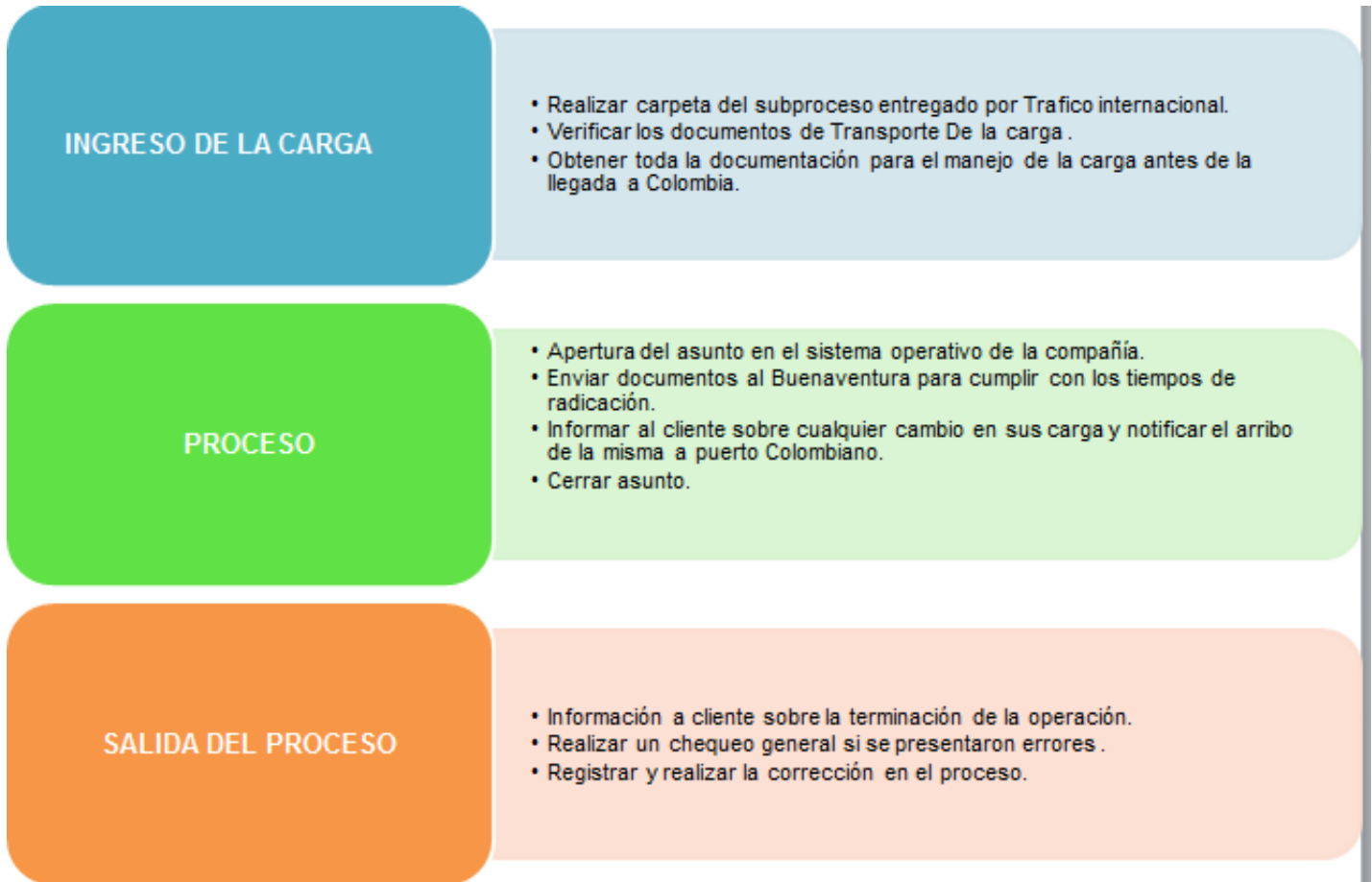
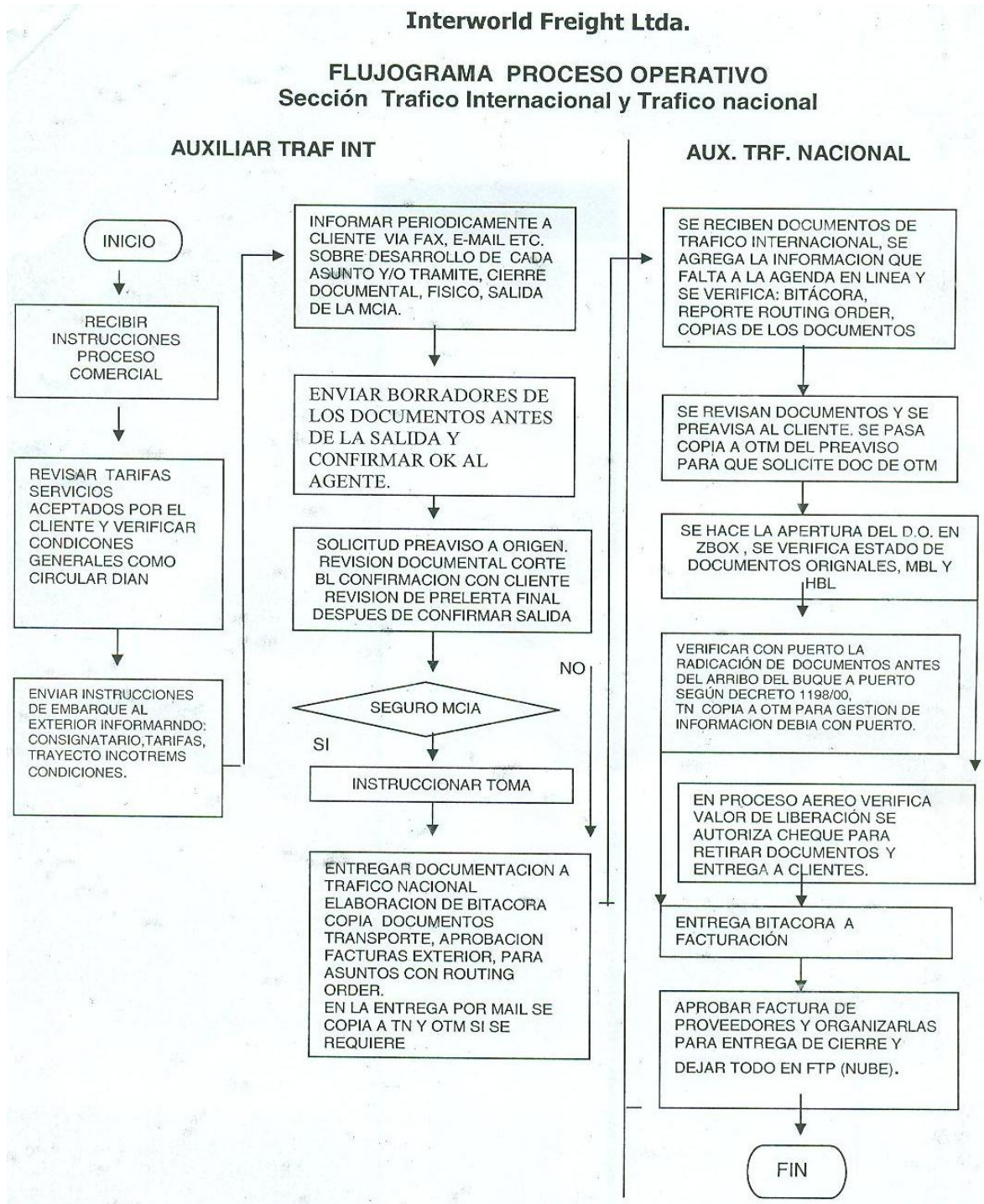


Ilustración 13. FLUJOGRAMA CORRESPONDIENTE A LA PROPUESTA DEL PROCESO OPERATIVO



9. CONCLUSIONES

- En la caracterización del proceso operativo se pudo evidenciar que la empresa cuenta con dos procesos operativos (internacional y nacional) los cuales nos están compenetrados de acuerdo al origen de las cargas, son procesos muy generales y la especificación en un proceso operativo es esencial para poder tener control del mismo. Ejemplo claro es la tercerización para el manejo de la carga en origen, en Japón se cuenta con la ayuda de un tercero para poder dar manejo a una asignación de carga nueva y se depende 100% del contacto en el país de origen para poder manejar los tiempos en Colombia.
- La información en el manejo de la carga y/o condiciones exigidas por el cliente que se encuentra en el proceso operativo de tráfico internacional está de forma muy informal y es desde ese punto que el proceso da inicio, si la información no es clara y se dejan sueltas las especificaciones es difícil recordarlas para el momento de dar fin al proceso.
- Interworld Freight en la presentación de los dos procesos (internacional y nacional) que son empleados no se definen las tareas y tiempos de desarrollo.
- El proceso operativo de IWF no se identifican con facilidad los eslabones que lo componen.
- En el proceso internacional descrito por parte de IWF para el punto de confirmación de salida, tener dos opciones para obtener dicha confirmación ocasiona errores ya que como ellos indican la primera opción es la 100% garantizada para que se tengan dos o más.
- IWF tiene dentro de los dos procesos operativos subprocesos que generan una ruptura en la cadena de logística operativa para cargas marítimas.

10.RECOMENDACIONES

De acuerdo a la evolución que se realizó en el proceso operativo para cargas marítimas se realizó la siguiente propuesta de mejora para la empresa Interworld Freight Ltda.:

Recomendación para el procedimiento de importaciones tráfico internacional:

Implementar la propuesta de caracterización del proceso operativo internacional y nacional.

BIBLIOGRAFIA

- Tamayo, J (1996). El contrato de Transporte. Bogotá. Colombo Editores, P.P 121.
- Glass, D & Cashmore, C (1989). Introduction to the Law of Carriage of Goods, Sweet & Maxwell, Londres. P.P 70.
- Langley, C.J. (1986). Evolution of logistics concepts. En: Journal of Business Logistics No7 (2) P.P 1-13.
- Ronald H. Ballou (2004). Logística: Administración de la Cadena de Suministros, P.P 26.
- Bowersox,DJ (1990). The strategic benefits of logistics alliances. Harvard Business Review, P.P 68(4) 36-45
- Brandley,P . (1994). Contract Logistics: it`s about costo. Purchasing. P.P 56A3,A14.
- Stock, James R & Lambert, Douglas .(2000): Strategic Logistics Management Mc Graw Hill.New York. (Video).
- Soret de los Santos,I. (2001): Logística industrial y empresarial. P.P 5-9
- Flint D.J, Larson, E. (2005). Logistics Innovation: a customer value-oriented social process. Journal of Business logistics P.P 26,1,113-147
- Carrasco,J (2000). Evolución de los enfoques y conceptos de la logística “Su impacto en la dirección y la gestión de las organizaciones”. Economía industrial No.331 P.P 17-34
- Giraldo, C.M., (2000): Logística, instrumento de productividad y competitividad. Revista ANDI Nov-Dic. P.P 92-103
- Douglas M. Lambert, M. Cooper, J. D. Pagh. (1998). Upply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities, The International Journal of Logistics Management. Vol.9, nº 2, P.P 1-19.
- José A. Barbero. IDB=NT-103, 2010. La logística de carga en América Latina y el Caribe: una agenda para mejorar su desempeño”.
- “Guía logística: Aspectos Conceptuales y Prácticos de la logística de cargas” del (Banco Interamericano de desarrollo, 2015).

11. GLOSARIO

FCL- Full Container Load: Hace referencia a las cargas que vienen en un contenedor completo.

DO: Consecutivo asignado por el sistema de documentación de Interworld Freight Ltda. Permite efectuar la trazabilidad de la operación.

Cotización: Negociación del comercial con el termino de negociación pactado por el cliente.

Shipping Instrucción: Documento generado por el sistema de documentación de Interworld Freight el cual contiene la información de la neta, venta agente, origen y destino de la carga y cliente final.

Booking o Reserva: Información de cuando sale la carga.

Bitácora: Documento interno para control del asunto (o carga) dentro de la compañía, dicho documento se archiva cuando la operación ha terminado.

12. ANEXOS

Shipping Instrucción

Bitácora