

ANALISIS DE LOS PROCESOS DE CALIDAD: UN ENFOQUE HACIA EL CLIENTE  
"FALCON FREIGHT"

ANDREA BAQUERO LARGO

CAROLINA PINTOR PINZON

KAREN TRIANA GUERRERO

Trabajo de Grado para optar al título en  
Administración de Empresas, Administración de Negocios Internacionales y  
Administración de Logística y Producción

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

BOGOTÁ D.C.

2012

ANALISIS DE LOS PROCESOS DE CALIDAD: UN ENFOQUE HACIA EL CLIENTE  
"FALCON FREIGHT"

ANDREA BAQUERO LARGO

CAROLINA PINTOR PINZON

KAREN TRIANA GUERRERO

Trabajo de Grado para optar al título en  
Administración de Empresas y en Administración de Negocios Internacionales

Asesor

Andres Felipe Santos

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

BOGOTÁ D.C.

2012

## TABLA DE CONTENIDO.

<b>RESUMEN Y KEY WORDS</b> .....	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>GLOSARIO</b> .....	<b>10</b>
<b>ANALISIS DE FALCON FREIGHT</b> .....	<b>11</b>
<b>1. EL DESARROLLO DE LA LOGISTICA EN EL MUNDO</b> .....	<b>12</b>
1.1 Introduccion a la logistica .....	12
1.2 Historia de La logistica .....	14
1.3 La logistica en La Empresaa .....	17
1.4 La internacionalizacion de la logistica.....	19
<b>2.HISTORIA Y EVOLUCION DE LA LOGISTICA EN COLOMBIA</b> .....	<b>28</b>
2.1 Historia de la logistica en los primeros años de Colombia.....	29
2.2 La apertura Economica en Colombia.....	30
<b>3.PROYECCION DE LA LOGISTICA EN COLOMBIA</b> .....	<b>31</b>
<b>4.PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN ANALIZAR “FALCON FREIGHT”</b> .....	<b>35</b>
4.1 Agentes de Carga.....	36
4.2 Actualidad Falcon Freight.....	37
4.3 Proceso de Importacion .....	44
4.4 Proceso de Importacion Maritima .....	45
4.5 Importacion Aerea Flujo y Proceso.....	46
4.6 Indicadores de Gestion Importaciones.....	49
4.7 Resultados en Importaciones .....	52
4.8 Area de Exportaciones.....	59
4.9 Proceso de Exportacion .....	60
4.10 Descripcion del proceso de Exportacion .....	61
<b>5.ANALISIS DE CALIDAD FALCON FREIGHT</b> .....	<b>62</b>
5.1 Espina de Pescado.....	62
5.2 Analisis de Espina de Pescado .....	63
5.3 Diagrama del Flujo del Proceso .....	67

<b>5.4 Analisis del Diagrama de Flujo del Proceso.....</b>	<b>68</b>
<b>5.5 Diagrama de Pareto.....</b>	<b>69</b>
<b>5.6 Analisis de Diagrama de Pareto .....</b>	<b>70</b>
<b>5.7 Analisis de los componentes del Diagrama de Pareto .....</b>	<b>71</b>
<b>6.ANALISIS por medio de 5W´s y 2H´s .....</b>	<b>82</b>
<b>7. CONCLUSIONES .....</b>	<b>83</b>
<b>8. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>89</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolucion de la logistica .....	13
Tabla 2. Impacto de la logistica en el mundo .....	13
Tabla 3. Estrategias Compartaivas .....	17
Tabla 4. Factores de la DFI .....	19
Tabla 5. Causas Diagrama de Pareto .....	68
Tabla 6. Porcentajes de Diagrama de Pareto.....	68
Tabla 7. Grado de Importancia Falta de Capacidad.....	71
Tabla 8. Grado de Importancia Diseño Organizacional.....	72
Tabla 9. Grado de Importancia Conocimiento del Mercado .....	74
Tabla 10. Grado de Importancia Clima Organizacional.....	76
Tabla 11. Grado de Importancia Sistemas de Informacion .....	77
Tabla 12. Grado de Importancia Proveedores.....	79

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Efectividad y eficiencia.....	12
Ilustración 2. Objetivos y metas de la logistica.....	12
Ilustración 3. Logistica Empresarial.....	15
Ilustración 4. Beneficios de la logistica para la empresa.....	16
Ilustración 5. Perspectiva Estrategica.....	17
Ilustración 6. Gestion Logistica.....	17
Ilustración 7. Distribucion Fisica Internacional.....	18
Ilustración 8. Etapas de la Distribucion Fisica Internacional.....	19
Ilustración 9. Aspectos claves de la DFI.....	20
Ilustración 10. Componentes basicos de la DFI.....	21
Ilustración 11. Puntos clave de la DFI.....	23
Ilustración 12. Tipos de transporte de carga.....	24
Ilustración 13. Ventajas y desventajas de los tipos de transporte.....	25
Ilustración 14. Cadena logistica de la DFI.....	26
Ilustración 15. Comercio Internacional.....	26
Ilustración 16. Variables de la logistica en Colombia.....	31
Ilustración 17. Tendencias y percepciones de la logistica en Colombia.....	33
Ilustración 18. Division de Servicios por carga y transporte.....	37
Ilustración 19. Servicios Especializados.....	38
Ilustración 20. Servicios Especificos Falcon Freight.....	39
Ilustración 21. Puntos alrededor del mundo “Presencia Internacional”.....	40
Ilustración 22. Lineas de servicios.....	41
Ilustración 23. Clientes Estrategicos.....	42
Ilustración 24. Descripcion del Proceso de Importacion.....	43
Ilustración 25. Resultados en Importaciones.....	51
Ilustración 26. Mayo 2011.....	52
Ilustración 27. Junio 2011.....	53
Ilustración 28. Julio 2011.....	54
Ilustración 29. Agosto 2011.....	54
Ilustración 30. Septiembre 2011.....	55
Ilustración 31. Octubre 2011.....	56
Ilustración 32. Total 2011.....	57
Ilustración 33. Files Facturados.....	58
Ilustración 34. Diagrama de Pareto.....	60
Ilustración 35. Falta de Capacitacion.....	70
Ilustración 36. Grafica de Falta de Capacitacion.....	71
Ilustración 37. Diseño Organizacional.....	72
Ilustración 38. Grafia de Diseño Organizacional.....	73
Ilustración 39. Conocimiento del Mercado.....	73
Ilustración 40. Grafica de Conocimiento de Mercado.....	74
Ilustración 41. Clima Organizacional.....	75
Ilustración 42. Grafica de Clima Organizacional.....	76

Ilustración 43. Sistemas de Informacion.....	77
Ilustración 44. Grafica de Sistemas de Informacion .....	78
Ilustración 45. Proveedores.....	78
Ilustración 46. Grafica de Proveedores .....	80

## **RESUMEN**

En este trabajo de grado podrá encontrar el desarrollo logístico en el mundo y en Colombia, permitiendo mostrar el análisis de gestión de la Empresa Falcon Freight a través del análisis por medio de diferentes herramientas como Espina de Pescado que se refiere a la calidad total planteada por Ishikawa, Graficas de Pareto, Diagramas de flujo de procesos y de manera cualitativa el método de las 5 W's y 2 H's. Mostrando las diferentes actividades que se llevan a cabo en la compañía y que reflejan las principales dificultades en sus procesos permitiendo dar recomendaciones como posibles soluciones a los resultados obtenidos.

## **PALABRAS CLAVE**

Logística, gestión de procesos, cadena de abastecimiento, calidad, espina de pescado, diagramas de pareto, logística internacional, operadores logísticos.

## **ABSTRACT**

In this paper grade will find the logistics development in the world and in Colombia, allowing show management analysis Falcon Freight Company through analysis with various tools such as Fishbone referred to the overall quality raised by Ishikawa, Pareto charts, process flow diagrams and qualitatively the method of the 5 W's and 2 H's. Showing the different activities carried out in the company and reflects the main difficulties in allowing processes to make recommendations as possible solutions to the results obtained.

## **KEY WORDS**

Logistics, process management, supply chain, quality, fishbone diagrams, Pareto, international logistics, logistics.

## INTRODUCCION

La logística Internacional ha marcado el desarrollo social y económico del mundo ya que la organización y funcionamiento de un sistema coordinado de actividades provee a los países productos y servicios, los cuales no se encuentran dentro de su marco de producción o tienen alcance a estos, de esta manera cada país ha construido su propio sistema logístico.

El desarrollo logístico ha permitido el avance comercial con la eliminación de barreras en todos los sentidos permitiendo a las industrias lograr mejoras en su producción y un alcance mayor, en este mismo camino resulta importante mostrar el cómo las organizaciones que facilitan este flujo de mercancías. Operadores logísticos, puertos y agentes de carga.

Es por esto que en este trabajo podrá encontrar el análisis de la gestión que realiza Falcon Freight con un enfoque hacia el cliente, y teniendo en cuenta la base de la historia de la logística Internacional y en Colombia, usted podrá encontrar en el siguiente trabajo titulado ANALISIS DE LOS PROCESOS DE CALIDAD: UN ENFOQUE HACIA EL CLIENTE "FALCON FREIGHT" en el cual encontrara un ejercicio analítico de la gestión de los procesos que realiza Falcón Freight focalizado en la gestión en importaciones de su portafolio de servicios orientado a establecer posibles recomendaciones que podrían ser implementadas para dar respuesta a los puntos de conflicto encontrados.

## GLOSARIO

**BL**→ (Bill of lading), representa la acreditación de la posesión de la mercancía quien posea el BL.

**IATA**→ (The Air Transport Association).

**BASC**→ Business Alliance for Secure Commerce-, es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales. (BASC, 2012)

**MBL**→ (Master Bill of Lading), se utilice para cubrir entre el Forwarder y el destinatario por cuenta del forwarder. El forwarder es quien recibe carga de un cliente para hacerla llegar a un destino usando uno o más medios de transporte.

**HBL**→ (House Bill of Lading), emitida por el forwarder este cubre el contrato entre el cliente productor de la mercadería y el forwarder, se necesita para que la carga puede ser transportada.

**AWB**→ (Air Will Bill).

**FCL**→ (Full Container Load), es la Carga completa de un contenedor que puede tener hasta su capacidad máxima de peso o volumen.

**SIA**→ Sociedades de Intermediación aduanera

**LCL**→ (Less than Container Load), se refiere a la carga que no alcanza a completar la capacidad de peso o volumen de un contenedor completo.

**ICOTERM**→ Términos de Comercio Internacional que permiten fijar condiciones del flujo de mercancías.

**DTA**→ Derecho de Trámite aduanero.

**Agente de Carga**→ Un Agente de Carga es un prestador de servicios especializado en Comercio Exterior que desarrolla actividades para solucionar, por cuenta de su cliente, todos los problemas implícitos en el flujo físico de las mercancías. (Mapry Logistics , 2009)



# 1. EL DESARROLLO DE LA LOGÍSTICA EN EL MUNDO

## 1.1 Introducción a la logística.

En un inicio la logística se relacionó con la investigación operativa, una disciplina moderna que mediante el uso de modelos matemáticos, estadística y algoritmos se resolvían problemas complejos que orientaban a la mejor toma de decisiones en las operaciones militares de la época. La logística se presentó como respuesta a la búsqueda de protección a las naves que podían ser blanco de ataque por los alemanes se en los mares de Estados Unidos e Inglaterra en 1.940 en la Segunda Guerra Mundial.

En la actualidad la logística recobra gran importancia, dado que gracias a esta herramienta una empresa responde no solo a las necesidades del cliente sino que también hace que la gestión en los procesos sea de calidad con un mejoramiento continuo, haciendo que esta sea competitiva dentro del mercado tanto local como a nivel mundial. La logística considera la gestión, el flujo, y de las interrupciones que puedan ocurrir en esta, ya sea de insumos (materias primas, componentes, subcomponentes, productos acabados y suministros) y/o personas asociadas a una empresa.

Con el pasar del tiempo son muchas las definiciones que se le han dado al término de logística, a continuación se relacionan algunos de ellos para de esta manera tener un concepto completo que reúna las diferentes perspectivas al respecto:

*Es una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y distribución a los clientes. (Ferrel, Ramos, & Flórez, 2004)*

*Es el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en el proceso y de los bienes terminados del punto de origen al consumo. (Lamb & McDaniel, 2002)*

*Lo que se comprende en pocas palabras en como tener un producto justo a tiempo, en el lugar correcto y en cantidades exactas al menor costo posible. (Villamizar, 2011)*

*La logística es un modelo, un marco referencial no una actividad funcional ni una función operacional sino por el contrario un mecanismo de planificación que permite reducir la incertidumbre. (Castellanos Ramirez, 2009)*

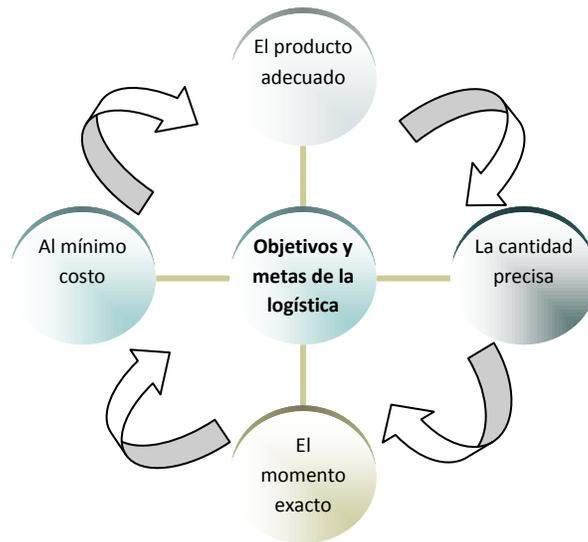
En conjunto se puede decir que la logística es aquella herramienta que planifica, implementa y controla de forma efectiva y eficiente la cadena de suministros con el objetivo de satisfacer a los clientes. La efectividad y la eficiencia juegan un papel importante, dado que gracias a estas un producto permanece el menor tiempo posible en cada una de las etapas de la cadena logística, generando de esta manera el menor costo en el producto final y abasteciendo el mercado en el menor tiempo.



*Fuente: (Villamizar, 2011). Diseño por autores.*

Las actividades relacionadas con la logística se han venido desarrollando de manera que estas se vuelvan específicas, es decir, que ahora no solo hacen parte de un proceso que se apliquen a la logística en materiales y/o productos, sino también en el flujo de información, desde el punto de origen hasta el destino cumpliendo la máxima satisfacción del cliente con el menor costo operativo.

### 2. OBJETIVOS Y METAS DE LA LOGÍSTICA



*Fuente: (Castellanos Ramirez, 2009). Diseñado por autores.*

## 1.2 Historia de la logística.

### 1. EVOLUCIÓN DE LA LOGÍSTICA



Fuente: (Castellanos Ramirez, 2009). Diseñado por autores.

Los Estados Unidos lideraron el crecimiento mundial en las décadas de 1950-1960 lo que determinó la concentración de los estudios de manejo de las operaciones en métodos cuantitativos que conllevaron a las operaciones masivas como manejo de transporte y de todo lo que la acompañaba.

Los eventos relevantes de la logística marcaron el significado de la misma en la actualidad, dado que es a partir de este modelo que se garantizan procesos de calidad. En el siguiente cuadro se relacionan aquellas épocas y eventos que hicieron que la logística llegase a ser lo que es el día de hoy.

### 2. IMPACTO DE LA LOGÍSTICA EN EL MUNDO

ÉPOCA	EVENTOS RELEVANTES
<b>1940:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se utilizaba para llevar las provisiones a las tropas en la guerra.</li> </ul>
<b>1940-1956:</b> <b>Conceptualización de la logística.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se analiza el costo total de las operaciones logísticas.</li> <li>Se interpreta como sistema debido a las diferentes interrelaciones logísticas.</li> <li>Inquietud por el servicio al consumidor al menor costo logístico.</li> <li>Vigilancia a canales de distribución.</li> </ul>
<b>1966- 1970: Prueba del concepto de logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de materiales/ Distribución física</li> <li>Medición del desempeño fomenta la optimización local, dejando a un lado la integración.</li> </ul>

<b>1971-1979: Periodo con cambio de prioridades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis energética impulso mejora en el transporte y almacenamiento.</li> <li>• La ecología impacta operaciones logísticas</li> <li>• Altos costos de capital y recesión</li> <li>• Enfoque en administración de materiales debido a la preocupación por conseguir insumos.</li> <li>• Se desarrollaron modelos logísticos gracias a la computación.</li> </ul>
<b>1980's Impacto tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se incrementa la productividad debido a la liberación del transporte dado que se coordina la distribución, manufactura y abastecimiento.</li> <li>• La micro computación acerca al cliente a la empresa dado que se fomento de la descentralización e intercambio de información</li> <li>• La comunicación y el código de barras inducen la coordinación e integración de los elementos del sistema logístico.</li> </ul>
<b>1990's hacia el futuro: Fuerzas Integradoras de logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclos de productos cortos.</li> <li>• Incremento la segmentación de mercados y variedad de opciones.</li> <li>• Altas expectativas en el nivel de servicio al cliente.</li> <li>• Avance de tecnología en procesos, productos e informática.</li> <li>• Globalización de los mercados.</li> <li>• Procesos de manufactura y administración.</li> <li>• Se le da diferente concepto al productor del distribuidor</li> <li>• Aumenta la competitividad y la atención en los márgenes de utilidad.</li> </ul>

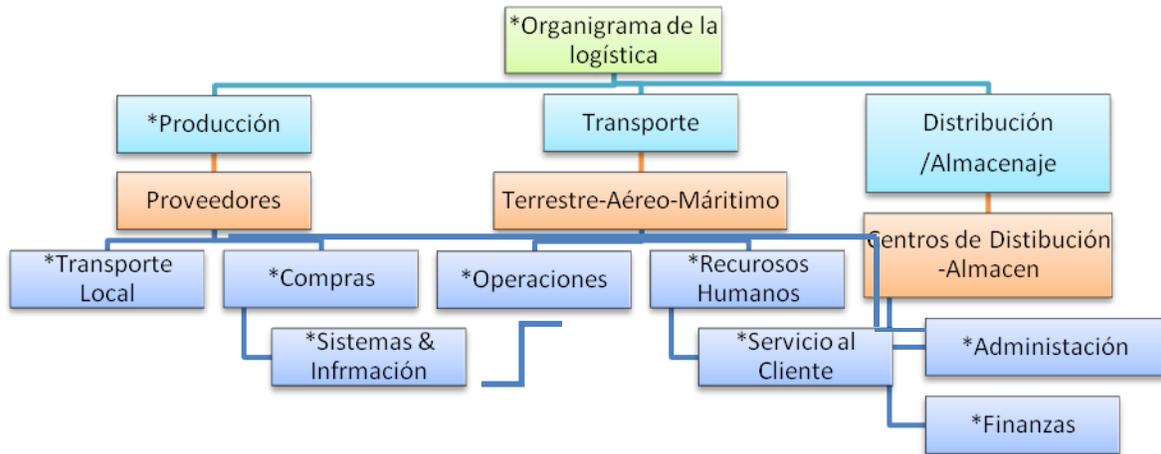
*Fuente: (Castellanos Ramirez, 2009). Diseño por autores.*

En los siguientes cuadros podremos observar la evolución de la logística dentro del desarrollo de procesos de una empresa, en estos quedara en evidencia la importante relación que tiene la logística con el servicio al cliente y con su necesidad de mejorar, para así brindarle lo que necesita al cliente. Además en el cuadro se reflejan aquellas áreas que se interrelacionan tanto de forma interna como externa y logran: un aumento en las líneas de producción, un nivel alto en la eficiencia de la producción, una menor cantidad de inventarios en la cadena de distribución y un desarrollo de los sistemas de información. (Castellanos Ramirez, 2009)

### 3. LOGÍSTICA EMPRESARIAL

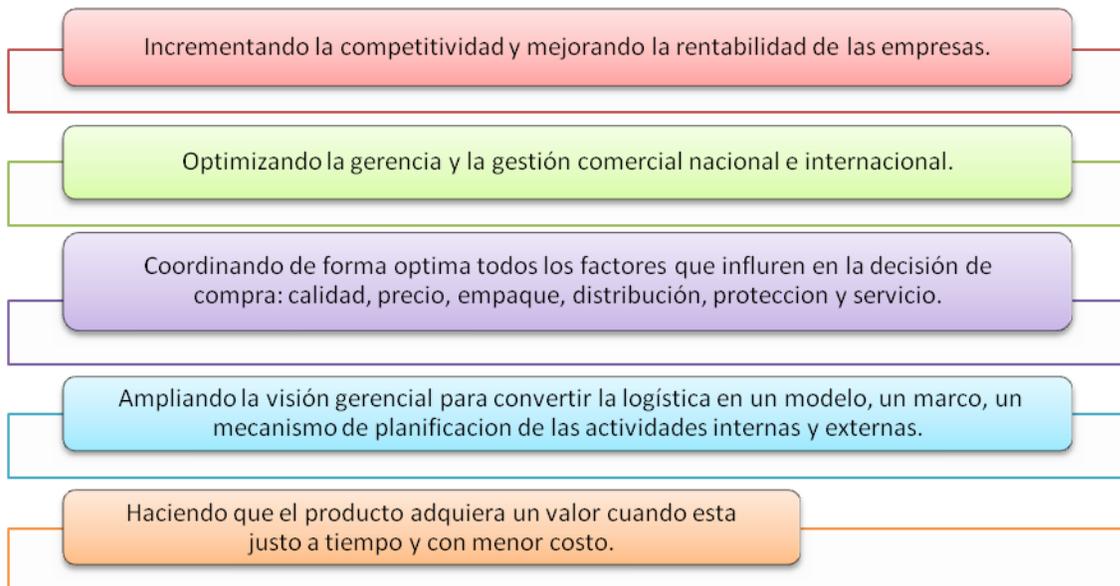
Hacen parte de la organización (\*)

Hacen parte de externos



Fuente: (Castellanos Ramirez, 2009). Diseñado por autores.

#### 4. BENEFICIOS DE LA LOGÍSTICA PARA LA EMPRESA



*Fuente: (Castellanos Ramirez, 2009). Diseñado por autores.*

Al convertir la logística en un modelo de gestión para la empresa, se garantiza un excelente funcionamiento de cada una de las áreas. La sinergia entre cada una de las partes da como resultado un valor agregado que se refleja en beneficios que sostienen y hacen crecer la empresa. Los beneficios que le brinda el día de hoy la logística a la empresa permiten ver que a través del tiempo su evolución, nos ha demostrado el impacto de la misma, en cada uno de los eventos relevantes de la historia del mundo.

##### 1.3 La logística en la empresa.

La implementación de estrategias logísticas comparativas viene de la necesidad del área de mercadeo de estimular la demanda de un producto y/o servicio. Para conocer el punto de partida se debe hacer un análisis de modo que se determine el nivel, ubicación y tiempo de la actividad logística, obteniendo como resultado final menor costo y efectividad. Las estrategias se deben adoptar por medio de las actividades que intervienen en los procesos logísticos.

## 5. PERSPECTIVA ESTRATEGICA



Fuente: (Castellanos Ramírez, 2009). Diseñado por autores.

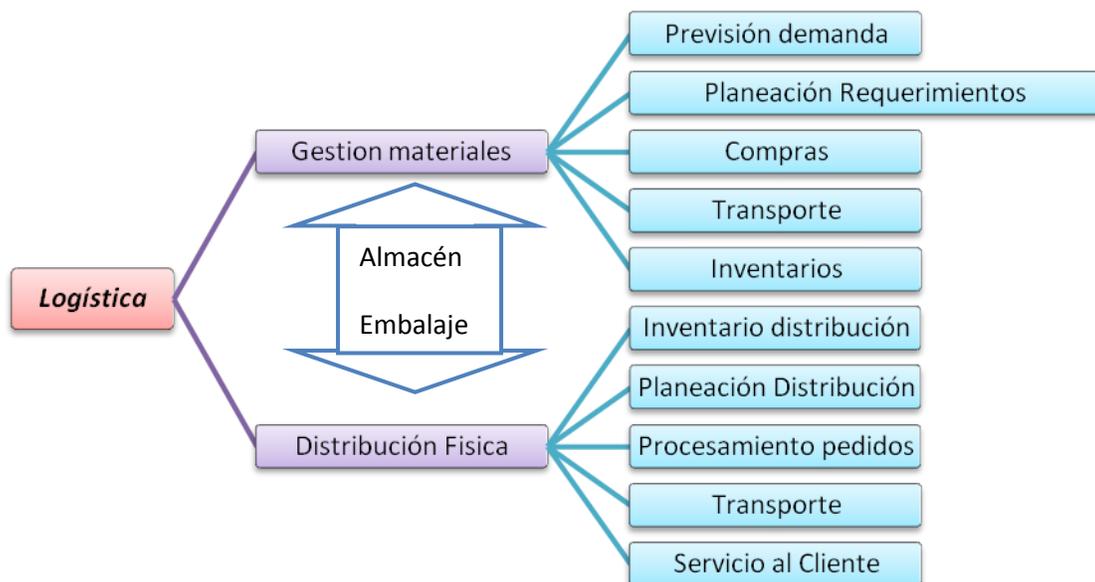
Los resultados de implementar estrategias en los anteriores procesos es lograr la satisfacción del cliente además de que se reduzcan los costos en la cadena, principal razón por la que la empresa se enfoca en la logística. Para que una organización logre los objetivos y metas propuestos por la logística es necesario que la gerencia tenga en cuenta estrategias comparativas.

## 3. ESTRATEGIAS COMPARATIVAS

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Una logística formal.</li> <li>➤ Logística a nivel gerencial.</li> <li>➤ Logística con el concepto de valor agregado.</li> <li>➤ Orientación al cliente.</li> <li>➤ Alta flexibilidad para el manejo de situaciones inesperadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Outsourcing como parte de la estrategia empresarial.</li> <li>➤ Mayor dedicación a la planeación logística que a lo operativo.</li> <li>➤ Incluir que la logística en el plan estratégico.</li> <li>➤ Realizar alianzas estratégicas.</li> </ul>
--	---

Fuente: (Castellanos Ramírez, 2009). Diseñado por autores.

## 6. GESTIÓN LOGÍSTICA



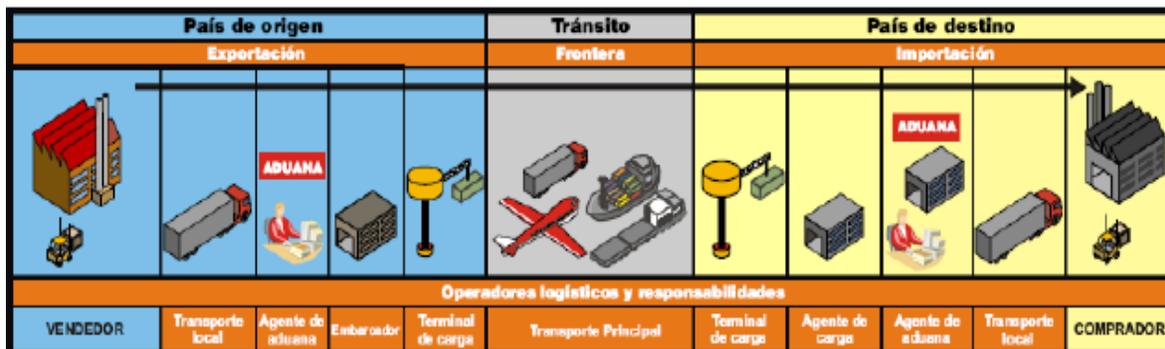
Fuente: (Castellanos Ramirez, 2009). Diseñado por autores

## 1.4 La internacionalización de la logística.

La logística comercial internacional, se define como el estudio que determina y gestiona los flujos de materiales, la producción y la distribución con los flujos de información, con el fin de adecuar la oferta de la empresa a la demanda del mercado en condiciones óptimas de calidad. (Castellanos Ramirez, 2009)

La distribución física de mercancías es un enfoque de gestión empresarial, que se origina de la logística como se evidencio en el anterior cuadro, vigilada por la gerencia de la Distribución Física Internacional (DFI) en la toma de decisiones de comercio exterior.

## 7. DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL

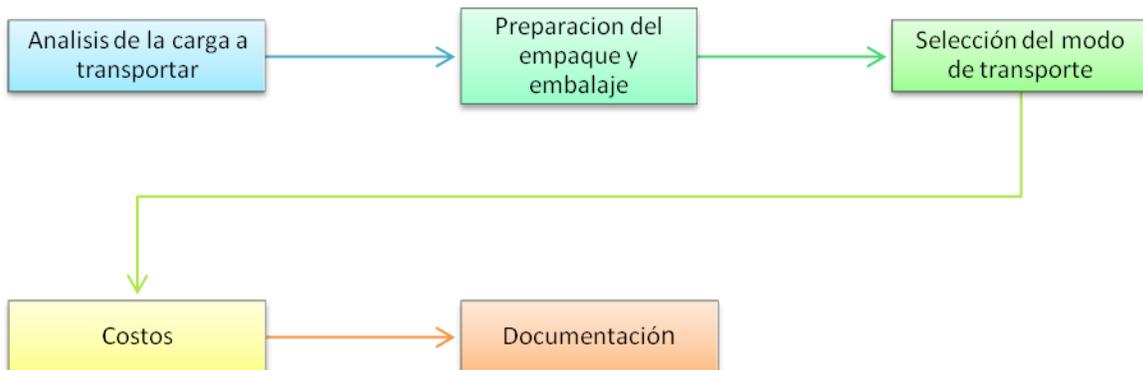


Fuente: Consultoría Brand-X – Cámara de Comercio de Bogotá

Fuente: (Villamizar, 2011).

La DFI se define de forma completa como el conjunto de operaciones necesarias para el desplazamiento de la carga, desde el país exportador hasta el importador en el país destino, sin olvidar la calidad en el costo mínimo y la entrega justo a tiempo. El objetivo de la distribución física de mercancías facilita desde la gerencia poner en práctica la regla de **“Transportar el producto adecuado en la cantidad requerida al lugar acordado y al menor costo total para satisfacer las necesidades del consumidor en el mercado internacional justo a tiempo (JAT) y con calidad total (CT)”** (Villamizar, 2011)

## 8. ETAPAS DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL



Fuente: (Villamizar, 2011). Diseñado por autores.

Como consecuencia de las diferentes dificultades que enfrentó la movilización de las cargas, en los que ésta resultaba afectada por manejo inapropiado, contratiempo e inseguridad, se origino la DFI la cual radica en la movilización y manejo óptimo de las cargas; y es debido a esas mismas causas que se dio inicio al desarrollo de la Distribución Física de Mercancías y su Gestión Logística Internacional.

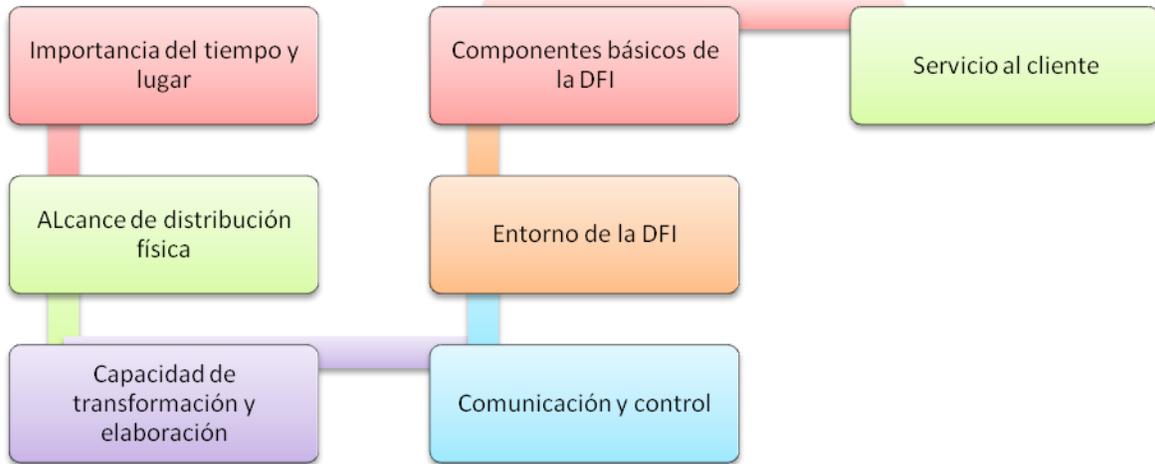
La Gestión Logística de Distribución Física de Mercancías guarda el equilibrio que debe existir entre términos contractuales y su cumplimiento en función de los canales de distribución, precios, tiempos y gestión operativa, y su proyección a mediano plazo de acuerdo con la política empresarial. La Distribución Física de Mercancías abarca todas las actividades que se relacionan con el transporte, la tecnología de éste y los itinerarios a cumplir, además de tener en cuenta:

4. FACTORES DE LA DFI	
✓ <b>Transportes complementarios hasta el puerto o el aeropuerto de embarque</b>	✓ Embalaje
✓ <b>Formalidad de despacho de aduana a la salida del país exportador y a la entrada del país importador.</b>	✓ Acondicionamiento
✓ <b>Manipulaciones y los puntos de depósitos intermedios</b>	✓ Modalidades de entrega desde el puerto o el aeropuerto de llegada
✓ <b>Derechos y tasas de aduana que han de pagarse según el ICOTERMS aplicado.</b>	✓ Selección y control del personal de servicio durante el desplazamiento de la mercancía.
	✓ Seguridad de pago

Fuente: (Castellanos Ramirez, 2009). Diseñado por autores

Los siguientes aspectos de DFI se deben tener en cuenta para desarrollar una buena gestión logística de la distribución física de mercancías:

## 9. ASPECTOS CLAVES DE LA DFI



Fuente: (Castellanos Ramirez, 2009). Diseñado por autores.

En el aspecto de la importancia del tiempo y lugar, la utilidad de un producto depende de dónde está y de si se encuentra en un lugar en el momento que se necesita; esto encadenado del alcance de la distribución física, que se refiere a la parte del sistema de abastecimiento relacionado al movimiento del producto desde el vendedor hasta el cliente, incluyendo: transportes, almacenamiento del producto. Siguiendo a estos aspectos está la capacidad de transformación y elaboración donde se tiene en cuenta la fluctuación de la demanda de distintos productos, concatenado al aspecto de la comunicación y control que está dirigido mediante una red de comunicaciones y un subsistema de control que se basa en comunicaciones y registros para los pedidos o traslados de materiales el cual es indispensable para el correcto funcionamiento del sistema. En el aspecto del entorno de la DFI se identifica el entorno comercial y operativo con el objetivo de conocer las instituciones gubernamentales, organizaciones privadas, usuarios y prestatarios de servicios con los que se va a interactuar en la cadena logística de la DFI.

Los componentes básicos de la DFI son indispensables para la construcción de la matriz de costos y tiempos la cadena logística de la DFI, además de que a través de ella se identifican los costos directos e indirectos que hacen parte de la cadena de procesos para la movilización de los productos a través de sus interfaces, así como los servicios que se prestan durante el desarrollo de operación y tiempos de tránsito de manera que se puedan determinar tiempos de entrega. En el aspecto al servicio al cliente se tienen en cuenta las relaciones que se establecen con los clientes, dado que se debe evaluar el servicio que se brinda conociendo:

## 10. COMPONENTES BASICOS DE LA DFI



Fuente: (Castellanos Ramirez, 2009). Diseñado por autores.

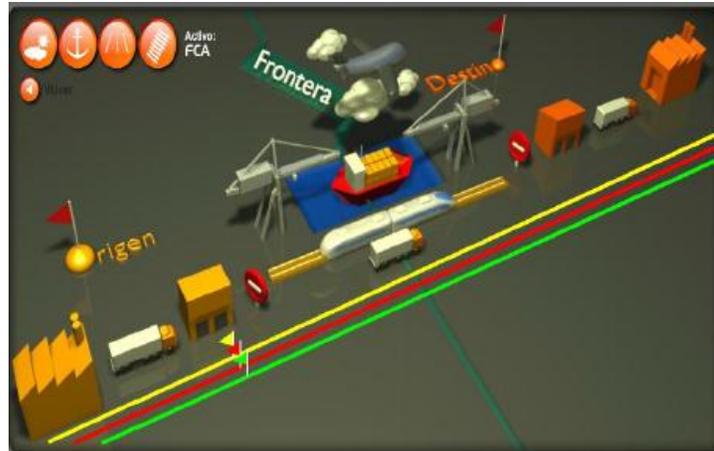
Las políticas de distribución física en las empresas han venido adaptándose por medio de las siguientes tendencias a la actualidad:

- ❖ Negociar con el área comercial los niveles de servicios: determinar la relación entre el nivel de servicio prestado y el nivel esperado con los medios técnicos y organizativos de la empresa calculando costos.
- ❖ Establecer compromisos de entregas negociados con el área comercial: se tendrán en cuenta las fechas posibles de manera objetiva y plazos de entrega a los clientes.
- ❖ Establecer y perfeccionar el sistema de previsión: se analizan las demandas actuales y futuras para planificar y organizar las actividades de distribución física.
- ❖ Gestionar los stocks de productos terminados: se soporta con la informática, gestionando y controlando niveles de inventario de productos terminados.
- ❖ Negociar con el área de producción el plan de fabricación: se relacionan los planes de producción y de distribución, teniendo en cuenta las solicitudes de los clientes.
- ❖ Contratar los servicios de distribución física: se tercerizan los servicios de distribución física con entidades especialistas en este campo, minimizando costos y mejorar el servicio al cliente, convirtiendo los costos fijos en variables.
- ❖ Reducir el número de almacenes: se reduce el número de almacenes regionales sin afectar el servicio al cliente, fomentado por el campo de las comunicaciones e informática.
- ❖ Aumentar el número de envíos directos: permite reducción de los costos de manipulación, almacenaje y de transportación.
- ❖ Aumentar el tamaño de la entrega mínima: para reducir costos de transportación y elevar el beneficio de las capacidades de los vehículos de transporte.
- ❖ Sistematizar la transmisión y el tratamiento de los pedidos: se logra hacer transmisión de pedidos de forma eficiente sin descuidar el servicio al cliente.
- ❖ Sistematizar y automatizar la manipulación: utilización de códigos de barras en las unidades de expedición en toda la cadena logística.

- ❖ Sistematizar el diseño de rutas de distribución: se evalúa de forma rápida la mejor opción para disminuir costos y que mejore el servicio al cliente.
- ❖ Protección al medio ambiente: renovación, reciclaje y recogida. Se revisan alternativas que menos contaminación aporten al medio ambiente durante el transporte y almacenaje. (Castellanos Ramirez, 2009)

Durante la gestión o administración logística de la DFI se deben tener en cuenta los siguientes factores:

1. La carga
2. Empaque, envases y embalajes
3. Contrato de compraventa
4. Contratos de transporte
5. Términos internacionales de comercialización  
ICOTERMS
6. Crédito documentario
7. Seguros
8. Acuerdos comerciales
9. Tipos de transporte



(Castellanos Ramirez, 2009)

El transporte internacional también conocido con el nombre de transporte principal, es la columna vertebral de las operaciones de la DFI, se encarga de cruzar las fronteras y entregar los productos en el país de destino teniendo en cuenta los ICOTERMS negociados y se determina la ruta de embarque y entrega al comprador. (Villamizar, 2011)

## 11. PUNTOS CLAVES DE LA DFI



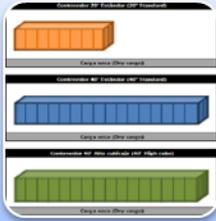
Fuente: (Ferrel, Ramos, & Flórez, 2004). Diseñado por autores.

## 12. TIPOS DE TRANSPORTE DE CARGA



### Transporte Aéreo

- Se contrata Aeropuerto a Aeropuerto a través de carga aérea.
- La carga es suelta y se embarca por cupos o posiciones.
- Documento de transporte: Guía aérea (AWE)



### Transporte Marítimo

- Aplica para vías navegables marítimas, o de navegación interior como ríos o lagos.
- Se contrata Puerto a Puerto a través de agentes de carga o embarcadores
- La carga se embarca en contenedores especializados
- Documento de transporte: Conocimiento de embarque (B/L)



### Transporte Terrestre

- Aplica para por vías y carreteras.
- Se contrata Puerta a Puerta a través de agentes de carga
- La carga se transporta en contenedores especializados dependiendo de sus características
- No tiene restricciones para productos peligrosos
- Documento de transporte: Carta porte (CMR)

Fuente: (Villamizar, 2011). Diseñado por autores

### 13. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS TIPOS DE TRANSPORTE

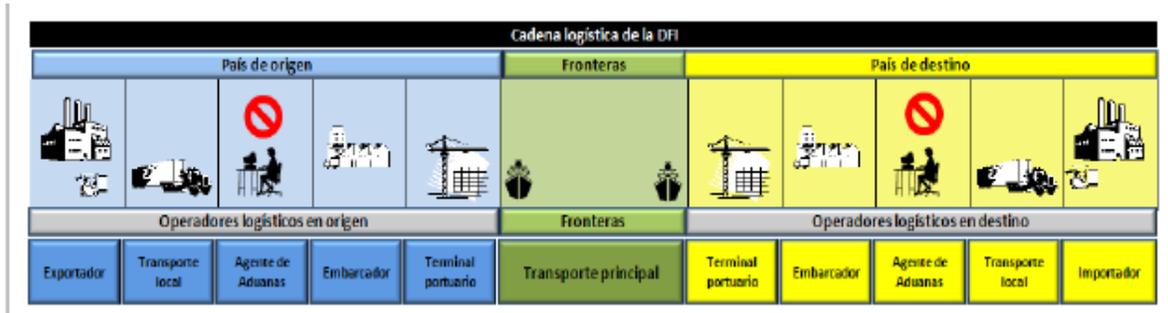
Trasporte	Ventajas	Desventajas
<b>Transporte aéreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez</li> <li>• Fiabilidad</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Menores costos de seguros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el más costoso</li> <li>• Capacidad limitada</li> <li>• Restringido para ciertos productos peligrosos</li> </ul>
<b>Transporte marítimo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifas más bajas</li> <li>• Transporte en masa de grandes volúmenes</li> <li>• Diversidad</li> <li>• Especialidad de buques</li> <li>• No tiene restricciones para productos peligrosos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja velocidad</li> <li>• Seguro y embalajes más costosos</li> <li>• Costos portuarios</li> <li>• Alta riesgo de saqueo y deterioro.</li> <li>• Frecuencias mas especializadas</li> </ul>
<b>Transporte terrestre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependiendo de la distancia puede ser menos costoso que el aéreo pero más que el marítimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informalidad</li> <li>• Guerra de tarifas y fletes</li> <li>• Ineficiencia operativa o documentaria</li> </ul>

*Fuente: (Villamizar, 2011). Diseñado por autores.*

En la actualidad se habla de Transporte Multimodal, esto se refiere al porte de dos modos de transporte donde sus principales características y ventajas se basan en el contrato de transporte entre un OTM (Operador de Transporte Multimodal) y su cliente, tiene mayor seguridad, proporciona precios previamente acordados para las operaciones puerta a puerta y por último propicia nuevas oportunidades comerciales para exportaciones no tradicionales, como consecuencia de mejores servicios de transporte.

Por medio de un operador logístico se soporta el transporte, manejo de carga y están en la capacidad todos los servicios relacionados con la cadena logística de forma integrada; proceso conocido con el nombre de: "Logística Integral de Exportación", con el cual estas empresas aseguran desde el punto de salida en origen, hasta el punto de entrega en destino, y que han venido ajustándose a las condiciones de los mercados globales. (Urzelai Inza, 2006)

## 14. CADENA LOGÍSTICA DE LA DFI



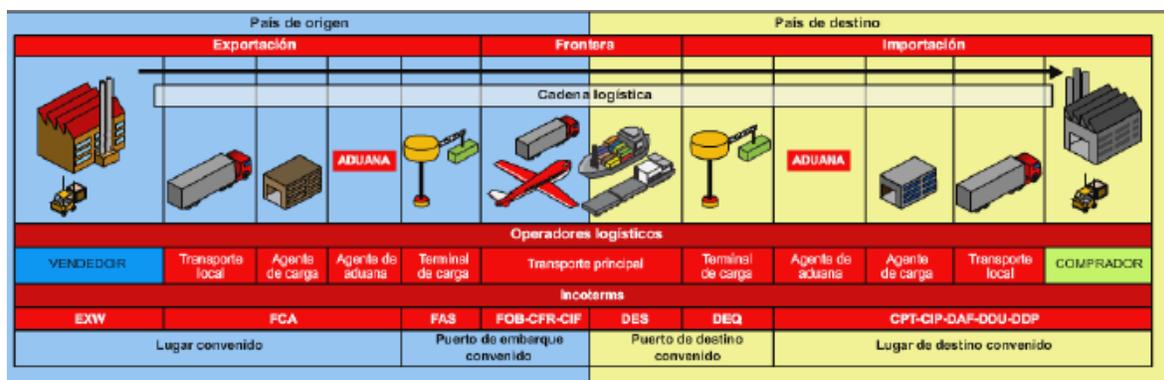
Fuente: (Villamizar, 2011).

Se debe escoger un operador logístico teniendo en cuenta las siguientes características:

- Referencias de otros usuarios.
- Cubrimiento con oficinas propias o representantes en el exterior.
- Volumen de ventas y estabilidad financiera.
- Especialidad en sus operaciones internacionales.
- Sistemas de información y seguimiento de carga. (Villamizar, 2011)

El éxito de manejar el mismo lenguaje en este proceso logístico, son los ICOTERMS, lenguaje internacional para términos comerciales, estos facilitan las operaciones de comercio internacional y delimitan las obligaciones, haciendo que el riesgo no sea tan alto, son de carácter progresivo y se dividen en grupos, E, F y D, donde cada grupo define el punto de entrega. Los ICOTERMS regulan 4 problemas que se pueden presentar en la transacción comercial: la entrega de la mercancía, transferencia de riesgo, distribución de gastos, tramites documentales. (Villamizar, 2011)

## 15. COMERCIO INTERNACIONAL



Fuente: (Villamizar, 2011).

## **2. HISTORIA Y EVOLUCION DE LA LOGISTICA EN COLOMBIA**

### **2.1 Historia de la Logística en los primeros años de Colombia.**

La historia de la logística en Colombia se remonta a la época de la colonia, en donde se vivía en un contexto marcado por la codicia española bajo todos los recursos naturales que se tenían en el continente americano tales como los metales preciosos y minerales que dan origen al nacimiento de las primeras rutas de transporte y caminos elaborados con el fin de que estos recursos fueron extraídos por territorios peruanos, de esta manera se da origen a la logística en Colombia.

“La corona española cede y vende tierras a los conquistadores y a sus descendientes, quienes centran sus actividades en la minería y no en la agricultura, su logística se basaba en dos aspectos, la mita, mecanismo en el cual los indígenas pagaban tributo mediante el trabajo, y la esclavitud, durante este periodo llegan miles de hombres de raza negra quienes se convierten en la principal fuente logística”. (Polania, 2010)

De esta manera se empiezan a establecer las primeras rutas para dar conexión a España con América, la primera de ellas trazaba la ruta Panamá con destino Cartagena, ruta que se utilizaba para el transporte de minerales que eran recolectados en el virreinato de Granada con destino el puerto de Veracruz, en donde se realizaba la misma labor con el virreinato de la Nueva España con destino a Cuba y posteriormente llegar a España, la segunda de estas rutas recolectaba sus recursos en el Virreinato de Perú con destino Bolivia para llegar a Buenos Aires con destino España. El siglo XIX se vive la transformación a una nación independiente, que a pesar de su condición se ve afectada por ocho guerras civiles y la adaptación de seis constituciones lo cual no permitió el desarrollo para la implementación de programas eficaces de industrialización.

“La Colombia del siglo XIX presentaba cuatro grandes regiones: la antioqueña, la costeña, la centro-oriental y la suroccidental, pero entre estas nunca existió grado alguno de cohesión política, cultural o edénica, la carga de entonces se transportaba a lomo de mula, el tiempo de transporte no se medía en horas, las distancias se cubrían en días, semanas y hasta meses, la gente nacía y moría en un mismo rango geográfico, los barcos sólo cursaban los ríos Magdalena y Cauca así que los puertos sólo se establecieron en dichos afluentes, las importaciones quintuplicaban las exportaciones, y las comunicaciones sólo se veían permeadas por el telégrafo, medio que hacia el último cuarto de siglo comunicaba sólo a Bogotá, Antioquia y la Costa Atlántica.” (Polania, 2010)

A mediados del siglo XVI el aumento del comercio trasatlántico convirtió a Cartagena en uno de los puertos esenciales del sistema comercial español e inserto dentro de la economía mundo. El aumento de la circulación de la plata y el oro hizo que esta plaza se estableciera comerciantes de diferentes lugares de Europa lo que la desarrolló como un puerto cosmopolita. Analizando los flujos de metales del puerto se observa que la ciudad dependió más para su desarrollo del comercio trasatlántico y de su posición en la región Caribe que de los ciclos auríferos del interior del Nuevo Reino. (Vidal, 2004)

Cartagena de Indias como estratégico puerto comercial de las rutas oceánicas, pasó a ejercer funciones de control fiscal, administrativo y militar, complementándose esta actividad de control del comercio con el aumento del mercado local de la ciudad. La función administrativa no sólo reforzó su papel como puerto, no limitándose su actividad los periodos intermitentes, y a veces, irregulares del comercio con la Metrópolis, sino que además y fundamentalmente, desarrolló de manera considerable su comercio regional. Por ello su liderazgo comercial en la región se reforzó mediante un sistema semiautónomo lo suficientemente fuerte como para desafiar las prescripciones imperiales. (Vidal, 2004)

La llegada de las primeras políticas exportadoras se dieron casi cien años de que el territorio colombiano fuera independizado, estas se limitaron a recursos como el oro, la plata y el café, de esta forma el café se empieza a posicionar representando el 50% de las entradas del país, en ese momento no se contaba en el país con infraestructura vial, se tenía un alto índice de analfabetismo, no se presentaba un desarrollo en puertos y los accesos viales seguían siendo los mismo desde la época de la colonia logrando que Colombia se concentrara en diferentes regiones aisladas sin una conexión adecuada.

En el siglo XX se empieza vivir la modernización de la infraestructura y la logística colombiana, en las primeras décadas de este siglo se muestra el nacimiento de los sectores industriales en el área textil, hidroeléctrico, cervecero y cementero. De esta manera se establece como principal corredor vial desde el centro del país hacia sus costas, los puertos ya que el río Magdalena llegó a transportar 1'500.000 toneladas entre el 1928 y 1929.

En 1914 se da la apertura del Canal de Panamá dando prioridad a las rutas del Pacífico por el puerto de Buenaventura, y la construcción del ferrocarril con ruta Cali y Buenaventura, con los recursos recibidos por la negociación dada por el Canal de Panamá se da desarrollo a la red ferroviaria, en el año de 1930 la infraestructura vial tiene una planeación estructurada que da inicio a la construcción de la troncal de occidente y la troncal central.

En la década de los 70 Colombia empieza a transformarse en el sector industrial y de servicios se da un aumento en la fuerza empleadora de Colombia y si vive un desarrollo en sectores que dan pie a la evolución industrial en materia de infraestructura permitiendo que el país abriera sus expectativas en el comercio por medio de la construcción carreteras, el surgimiento del Ferrocarril del Magdalena que quería conectar la zona Caribe por Santa Marta con el resto del país.

Para lograr una integración en todos los mercados latinoamericanos hacia una economía global, Colombia experimento en la década de los 90 "La Apertura Económica" teniendo en cuenta el modelo que había marcado la pauta por parte de Chile que había adoptado este modelo económico en el periodo de gobierno de Pinochet; este modelo consiste en introducir un elemento que sea competitivo en el mercado extranjero, obteniendo un

aumento en la calidad de los productos internos así como en la innovación produciendo una baja en los costos que benefician a los consumidores.

El efecto de una apertura económica si todos los componentes del mercado se comportan de la misma manera se concentra en productos de mayor calidad y menos precio que fluyen de un país a otro dependiendo de la demanda que genere el mercado.

En Colombia, la decisión de adoptar este modelo se produjo luego que una política proteccionista dominó el intercambio comercial con otros países durante varias décadas. Como resultado del proteccionismo, el mercado nacional se había saturado con productos locales, de tal manera que el poder de compra era inferior a la oferta. En adición, los precios de los productos nacionales habían incrementado con el tiempo, y el control de calidad se había deteriorado por falta de competencia. Frente a esta situación, la administración del presidente Colombiano Cesar Gaviria adoptó la política de apertura. La nueva ola de competencia generada por la introducción de productos extranjeros al mercado colombiano transformó por completo la relación de producción y demanda que había regido al país por varias décadas. Como resultado, muchas industrias no lograron sobrevivir a la competencia, y sectores enteros de producción desaparecieron. (González, 2000)

## **2.2. La apertura económica en Colombia.**

La apertura económica tuvo efecto en los consumidores cuyo poder de compra se vio afectado por la desaparición de industrias, aunque esto significó un aumento en la variedad de productos a precios más bajos y con mayor calidad, en el año 2000 después de casi una década de la apertura se puede decir que la lógica del modelo no fue aplicada en su totalidad ya que aun podemos encontrar políticas proteccionistas con restricciones como aranceles, subsidios y diferentes barreras al comercio; efecto que fortaleció la creación de bloques de comercio fortalecidos como MERCOSUR, ALCA haciendo énfasis en que en una ideología de libre comercio hace parte de medidas necesarias para generar el desarrollo nacional.

En el avance del siglo XXI se cuenta con 150.000 kilómetros viales de carreteras construidas que prestan la conexión entre las principales ciudades del país que dan acceso a los diferentes puertos, esto da apertura al comercio exterior; aun así Colombia presenta una desventaja con respecto a los demás países de Latinoamérica con respecto a Chile, México, Brasil, Argentina dejando en las manos de Colombia un reto por afrontar ya que debe mejorar ampliar e integrar un sistema multimodal de todos los sistemas de transporte en donde se evidencie el desarrollo tanto en mercancías como en transporte de personas. De este modo el Gobierno Nacional y las empresas privadas entienden la importancia de lograr la optimización para mejorar y ampliar todas las posibilidades en el comercio hacia los demás países y poder garantizar una producción y distribución de calidad.

### 3. PROYECCIÓN DE LA LOGÍSTICA EN COLOMBIA

En Colombia el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) por medio Sistema Nacional de Formación para el Trabajo tiene el propósito de elevar la calidad, cobertura y la pertinencia de la educación en el trabajo, mediante el mejoramiento del nivel de calificación y competencia de la fuerza laboral del país. Junto con este propósito se conformaron las Mesas Sectoriales en donde una de estas es la Logística, la Mesa Sectorial de Logística busca por medio de una investigación caracterizar la logística en Colombia brindando una base para diagnosticar y diseñar los sistemas logísticos de la empresa, aumentando de esta manera el nivel de competencia del talento humano relacionado en los procesos logísticos.

En un inicio de la investigación se identificaron los siguientes conceptos de la logística en Colombia: (Logística Virtual, 1998)

- *La logística asegura el aprovisionamiento y la distribución, pero no tiene ninguna injerencia en el proceso productivo, pues este se considera una caja negra.*
- *La logística asegura el aprovisionamiento y la distribución y una relativa injerencia en el proceso productivo.*
- *La logística asegura el aprovisionamiento, la producción y la distribución, y además se ocupa de la gestión de los flujos que se generan en los diferentes procesos del negocio. la logística cohesionada.*

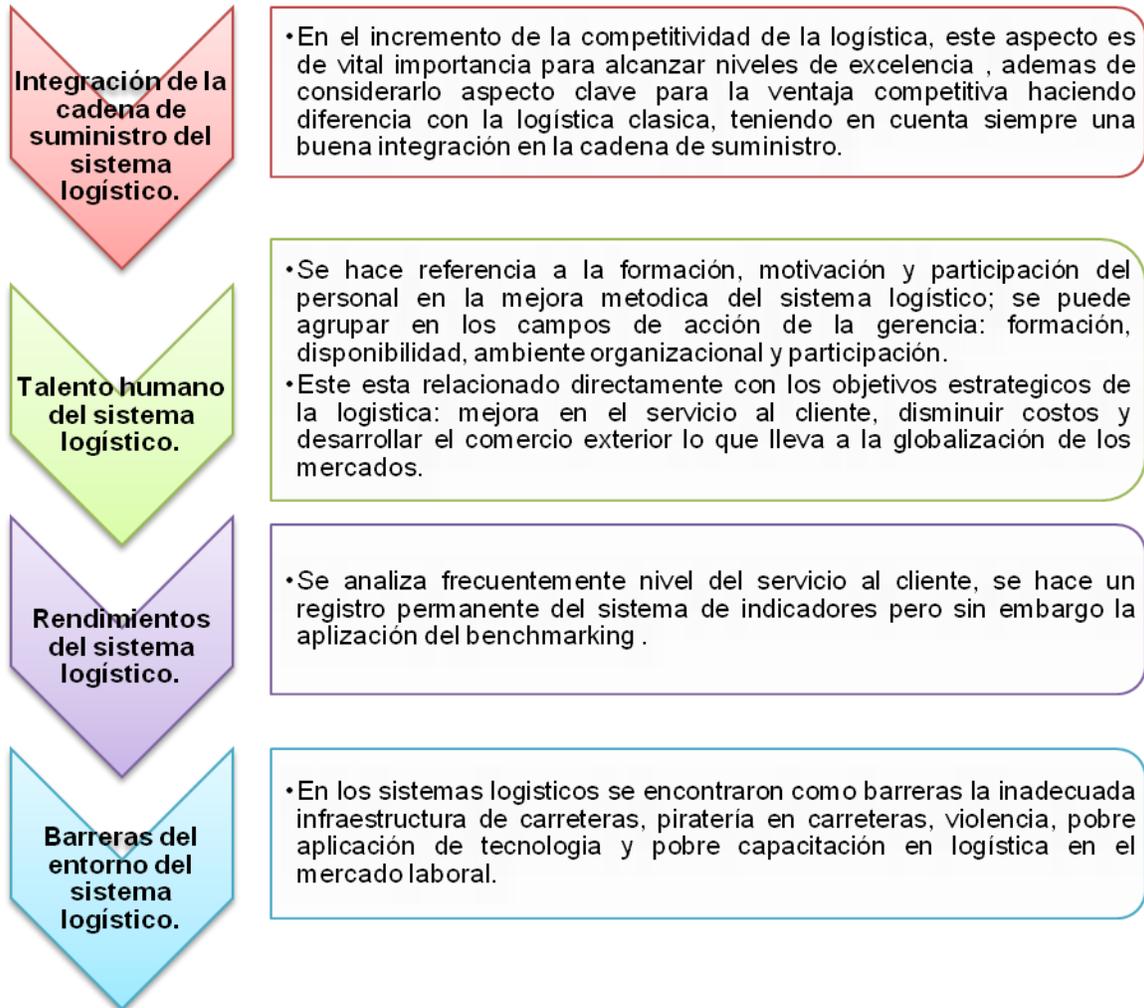
A partir de lo anterior se encontraron como debilidades las siguientes características:

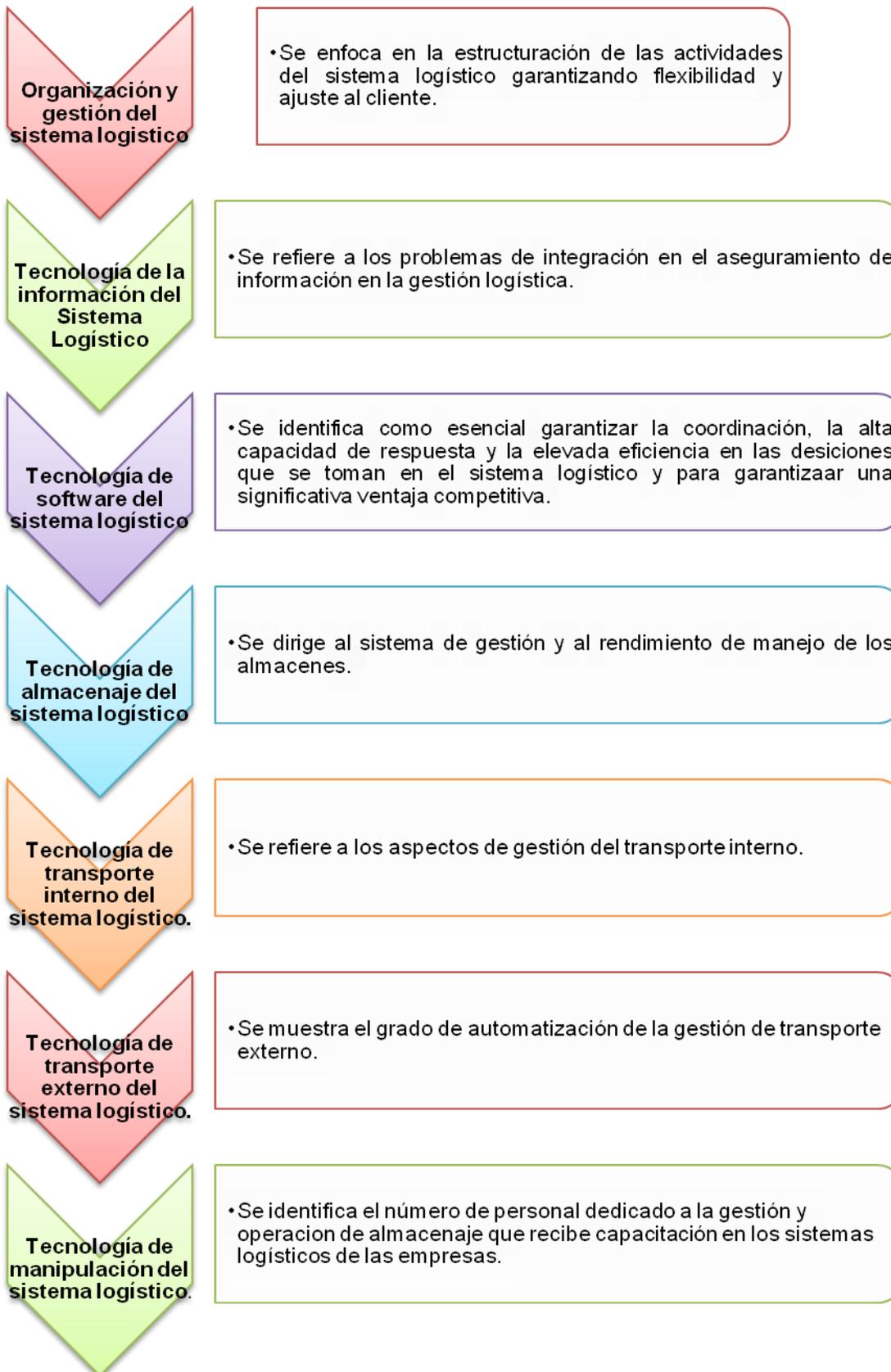
- *Aplicación de la ingeniería o análisis del valor.*
- *Aplicación del costo basado en la actividad.*

Por consiguiente para garantizar un crecimiento de competitividad, se debe fijar la atención en aumentar el valor agregado al servicio al cliente, lo que se relaciona con las anteriores características que están referidas a técnicas y enfoques claves para el mejoramiento logístico. A partir del análisis de la integración y coordinación, se puede decir que la gerencia de la logística con el resto de gerencias de la empresa, es diferente dado que su papel radica en: “la búsqueda de la integración en las decisiones”. Lo anterior es una característica esencial en la gestión de la logística, dado que directamente determina el logro de un servicio al cliente competitivo. (Logística Virtual, 1998)

En Colombia se necesitan cambios radicales en la gestión logística, estos se deben hacer en un inicio en las principales técnicas que se relacionan con procedimientos en los que se utilizan los sistemas informáticos, y estos son: Just in Time, Planificación de los requerimientos de material y Plan de recuperación ante desastres.

## 16. VARIABLES DE LA LOGÍSTICA EN COLOMBIA





Fuente: (Logística Virtual, 1998). Diseñado por autores.

La logística colombiana según la evaluación de las anteriores variables concluye que esta se encuentra por debajo de la de Clase Mundial, sin embargo para tener una comprensión de lo que está pasando y de lo que se puede mejorar, en los siguientes cuadros se encontraran aspectos que determinan la percepción y las tendencias que se tienen acerca de la logística en Colombia.

### 17. TENDENCIAS Y PERCEPCIONES DE LA LOGÍSTICA EN COLOMBIA



Fuente: (Logística Virtual, 1998). Diseñado por autores.

#### 4. PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN “FALCON FREIGHT S.A”

“Administramos el movimiento de su mercancía y lo hacemos bien”

Es una organización proveedora de servicios logísticos integrales, regida por estándares internacionales de calidad con visión innovadora, aplicaciones de una tecnología de punta, y un equipo humano altamente calificado.

Han logrado relaciones comerciales a nivel internacional y nacional con el fin de brindar un manejo efectivo de la cadena logística internacional. Ha conseguido tarifas competitivas en el mercado para brindarles a sus clientes seguridad a la hora de escoger un proveedor por su calidad de servicio, sus tarifas y manejo de mercancía.

Falcon Freight es una compañía donde las mejores y las más grandes empresas delegan la administración del movimiento de mercancía con confianza y segura del cumplimiento. Se ha caracterizado durante sus cinco años en brindar el mejor servicio personalizado y en brindar soluciones eficientes y eficaces en la distribución de mercancía.

Falcon Freight S.A esta certificado con IATA (International Air Transporte Asociación = Asociación Internacional de Transporte Aéreo) Esto es entendido como la identidad reguladora del transporte aéreo y BASC (Business Alliance For Secure Commerce= Seguridad y protección al Comercio Exterior); Es una certificación que permite que las organizaciones logren una alianza empresarial internacional que promueva el comercio seguro en cooperación con el gobierno y organismos internacionales. (Grupo Consultoria, 2011)



Fuente: (BASC WORLD ORGANIZATION, 2005- 2009)

La compañía se ha encargado de contar con agentes internacionales para lograr alianzas estratégicas y poder atacar grandes, medianas y pequeñas empresas. Estas alianzas han permitido fortalecer la estructura organizacional de Falcon Freight S.A.

A continuación se mostrara un cuadro de los principales agentes con los que trabaja Falcon Freight S.A. Con ellos se han logrado alianzas estrategicas importantes para el crecimiento de la compañía. Los agentes han permitido no solo que falcon Freight S.A sea mas competitivo en el mercado Colombiano sino que se destaque en el mercado internacional.

Por los volumenes que maneja con cada uno de los agentes los privilegios con los que se trabaja tanto para las exportaciones e importaciones de la compañía hacen que el servicio que ofrece Falcon Freight S.A a sus clientes sea cada vez mejor.

#### 4.1 Agentes de Carga

AGENTE	PAIS	SERVICIOS
<b><u>NORTE AMERICA</u></b>		Servicio de Flete Aéreo Servicio de Flete Marítimo Servicio de Cargas Ruteadas Centro de distribución Almacenaje
<b>Fisto Clases Cargo Cervices</b>	<b>Estados Unidos</b>	
Está ubicado en Estados Unidos como uno de los Farades con todas las licencias internacionales para el movimiento de mercancías. Su servicio se origina en Norte América para Europa Países Latinos y los Países del Caribe.		

Fuente: (Mejia, 2012) Elaborado Por Autores.

AGENTE	PAIS	SERVICIOS
<b><u>NORTE AMERICA</u></b>		Tiene gran cobertura en Estados Unidos, Maneja una flota exclusiva para el transporte terrestre. Ofrece el servicio de transporte Aéreo Marítimo
<b>EJ Logísticas Inc.</b>	<b>Estados Unidos</b>	
Es un Forwarder Internacional dinámico, en crecimiento dentro de la industria. Su foco esta en trabajar con grandes compañías y lograr un modelo que permita maximizar el valor de aprovisionamiento para los clientes.		

Fuente: (Roman, 2012) Elaborado Por Autores.

AGENTE	PAIS	SERVICIOS
<b><u>CENTRO-SUR AMERICA- EUROPA</u></b>		Fletes Marítimos desde Buenos Aires a Cartagena, Fletes aéreos desde las principales ciudades de Argentina y Chile a Bogotá, Asesoramiento de documentación
<b>Minder Global Logistics S.R...L</b>	<b>Buenos Aires, Chile</b>	
Se basan en el asesoramiento del movimiento de mercancías. Están capacitados para el cumplimiento de la documentación de una exportación e importación. Son transparentes con sus tarifas Marítimas y aéreas. Es una organización pequeña con un gran crecimiento en el mercado.		

Fuente: (Mynder Global Logistic SRL, 2005-2012). Elaborado Por Autores.

AGENTE	PAIS	SERVICIOS
<b>CENTRO-SUR AMERICA- EUROPA</b>		
<b>GRUPO IMPORTCARGO</b>	<b>BRASIL, ESPAÑA, MEXICO</b>	Controla las exportaciones como las importaciones desde el puerto de origen hasta su destino final. Ofrece el servicio Aéreo, marítimo y aduana.
Es un grupo especializado en el transporte aéreo, marítimo, terrestre, logística y aduanas que proporciona un servicio global de comercio internacional. Tiene una red propia de oficinas ubicadas en los principales puertos y aeropuertos.		

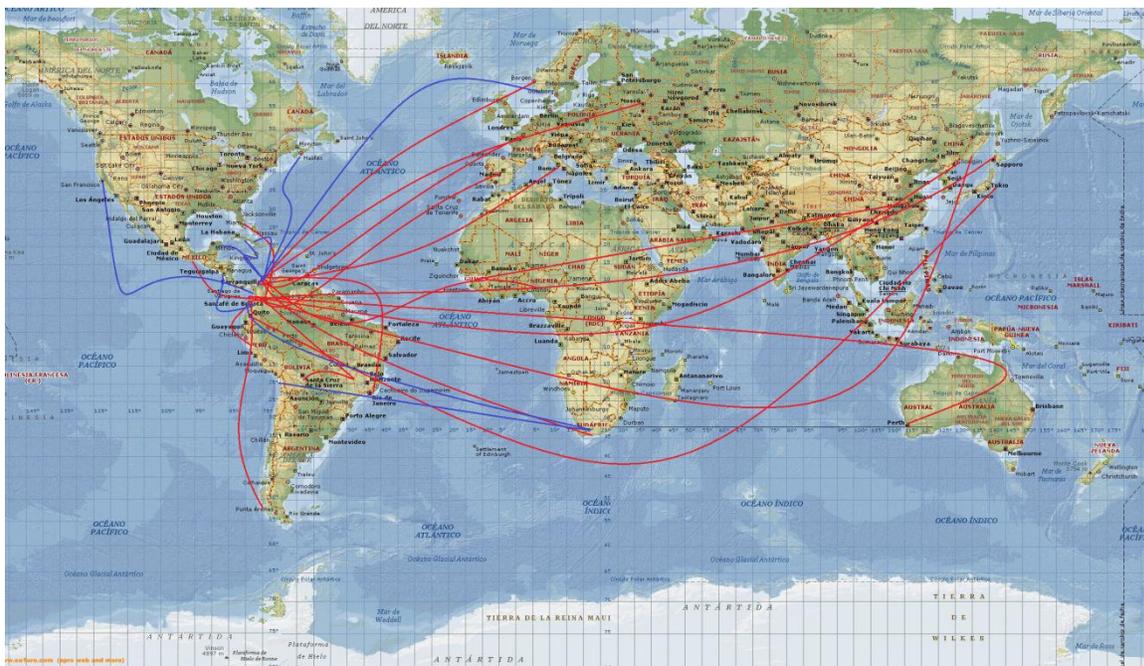
Fuente: (Importcarga S.A, 2002-2012). Elaborado Por Autores.

AGENTE	PAIS	SERVICIOS
<b>CENTRO-SUR AMERICA- EUROPA</b>		
<b>CONNEXIÓN ZONA LIBRE</b>	<b>PANAMA</b>	Almacenaje MT2, MT3 paletizado por días, mes y año. Carga y Descarga de contenedores, Control y gestión de stocks, embalaje y etiquetado, logística integral etc.
Es una compañía de transporte almacenamiento y logística Ubica estratégicamente en Zona Libre de la ciudad de Colón. Se caracterizan por ofrecer una conexión directa entre el cliente y la carga. Se caracterizan por el cumplimiento de entrega de la mercancía JUST IN TIME		

Fuente: (Connexion Zona Libre Panama, 2002-2012) Elaborado Por Autores.

#### 4.2. Actualidad de “Falcon Freight”

Actualmente Falcon Freight S.A pertenece al grupo de C5C el cual es conocido como una cadena de agentes alrededor del mundo, con la idea de implementar nuevas estrategias de mercado en donde los más grandes agentes de carga y consolidares se encuentran para lograr precios y beneficios rentables.



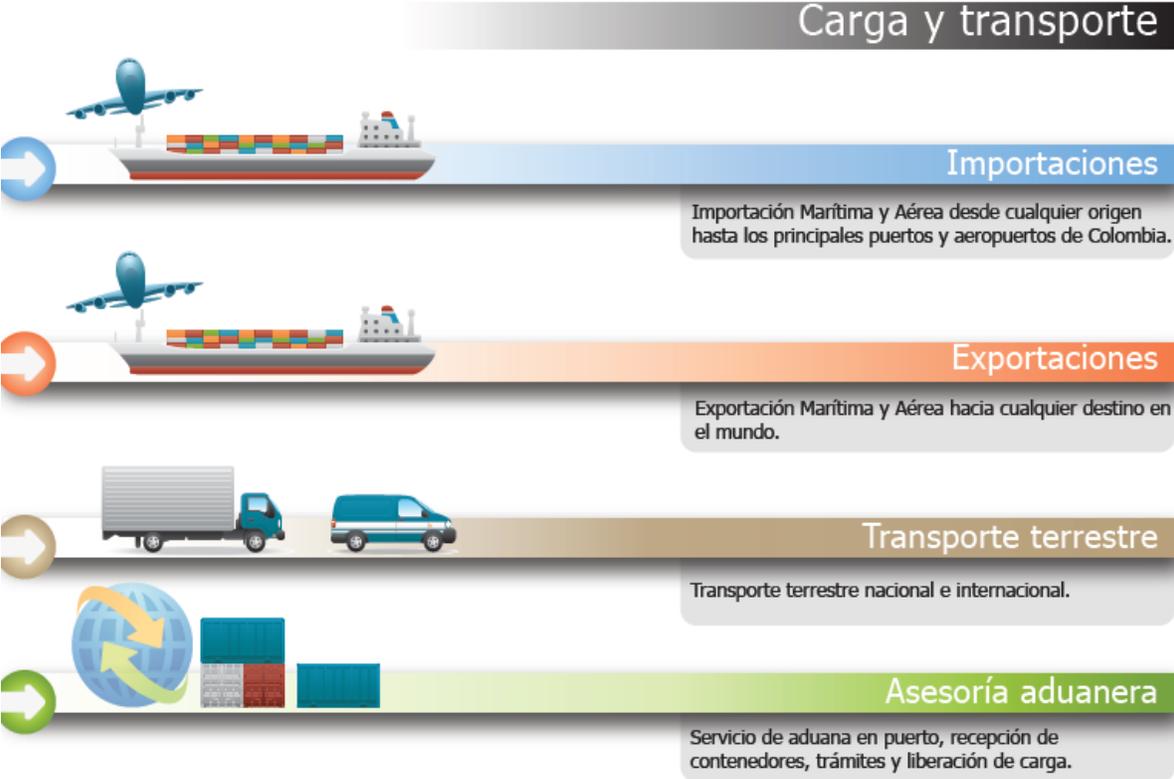
Fuente: (POSTERS, 1999-2010). Diseño Elaborado por Autores.

La imagen anterior muestra un poco los servicios constantes que maneja Falcon Freight S.A en cuanto a sus Exportaciones (Azul) e Importaciones (Rojo). Son muchas los convenios que se tienen en los diferentes países.

La compañía trabaja constantemente con la idea de brindar un mayor servicio eficiente y completo a la hora de realizar el movimiento de la mercancía del cliente.

Se ha encargado a través de los años en crecer su cadena de servicios no solo trabajando con proveedores tercerizados sino creando compañías propias.

**18. División de servicios por carga y transporte.**



FUENTE: (S.A, Falcon Freight S.A, 2012). Brochure Falcon Freight S.A

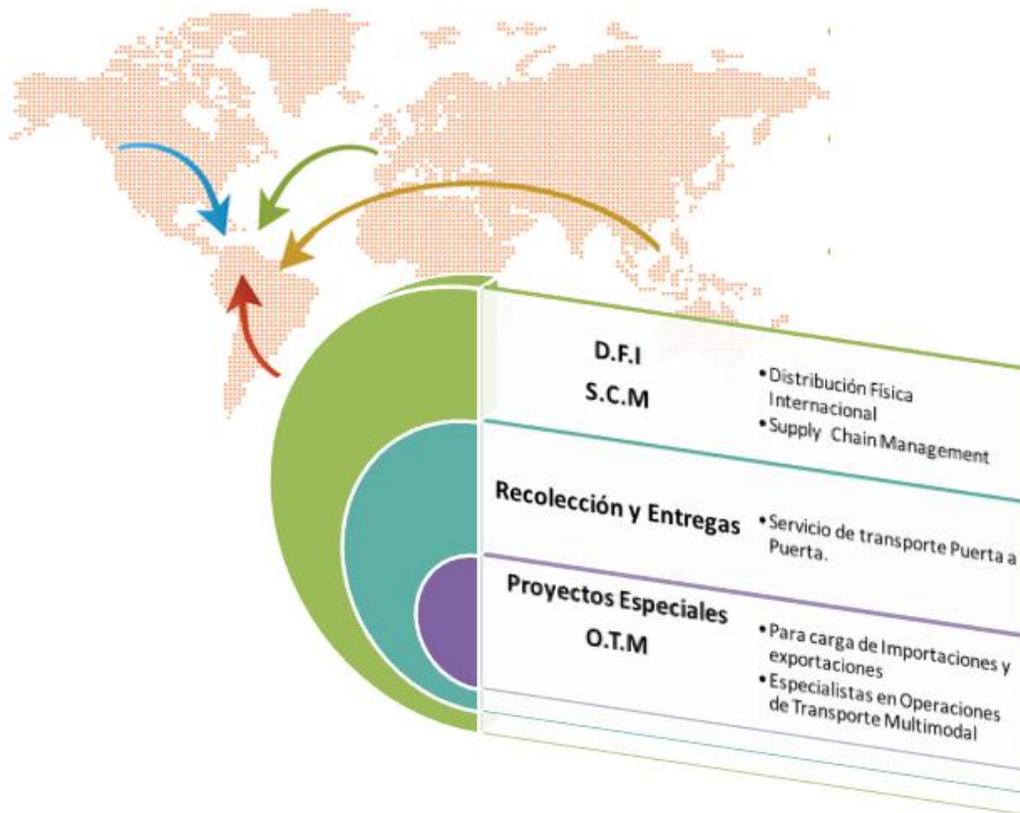
## 19. Servicios Especializados.



Fuente: (S.A, 2012) Brochure Falcon Freight S.A Elaborado por Autores.

Gracias a los Tratados Internacionales o al convenio que tiene Colombia con los países Andinos se ha logrado no solo brindar servicios para clientes, sino lograr que las oficinas del exterior (agentes) ruteen cargas para Colombia y que Falcon Freight S.A trabaje como oficina en destino, brindando que conocer otras estrategias para llegar al cliente.

## 20. Servicios específicos de “Falcon Freight”



Fuente: (S.A F. F., 2008-2012 )Brochure Falcon Freight S.A Diseño elaborado por Autores

El Comercio exterior se ha convertido en un tema fundamental para la economía de las empresas Colombianas, ya que tratados internacionales como el tratado de libre comercio han abierto puertas internacionales; Esto ha hecho que las operaciones de exportación y de importación de la industria crezcan cada día más y así se vuelva más competitiva en el mercado en cuanto a tarifas, servicio y solución.

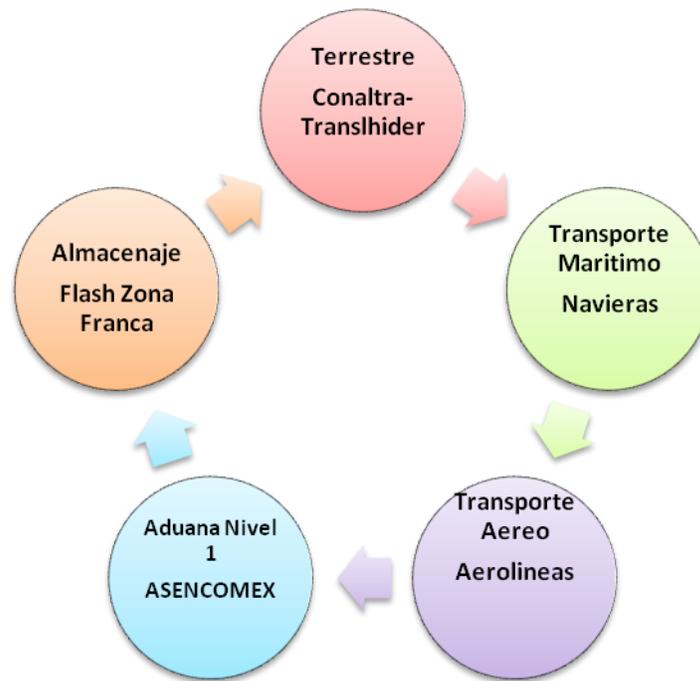
## 21. Puntos alrededor del mundo “Presencia Internacional”.



Fuente: (S.A F. F., Falcon Freight S.A, 2012). *Diseño Elaborado por Autores.*

Por eso es que Falcon Freight S.A ha implementado estrategias de mercado no solo brindando un servicio de agente de carga, sino también creando un grupo logístico, contando con su transportadora propia CONALCA, Zona Franca FLASH USUARIO COMERCIAL, operador portuario OPEN PORT, Aduana nivel 1 DELOING. Brindándole a sus cliente un valor agregado de cubrimiento de toda la cadena logística internacional y nacional.

## 22. Líneas de servicios.



*Fuente: (S.A F. F., Falcon Freight S.A, 2012) Elaborado Por Autores.*

Objetivo: realizar procedimientos de operaciones que no presenten desviaciones, garantizando la calidad del servicio de importación aérea como marítima que tengan cero errores sin presentar daños en la mercancía del cliente.

El cumplimiento del objetivo se lograra gracias al desarrollo de los indicadores de los sistemas de gestión en función de la política de seguridad que Falcon Freight S.A ha establecido.

### 23. Clientes Estratégicos.



Fuentes: (S.A F. F., 2008-2012) Brochure Falcon Freight S.A Diseño Por Autoras.

La organización ha determinado que los indicadores de gestión dependen de indicadores financieros, de control de seguridad y calidad. El área importación es uno de los departamentos más evaluados en la compañía, ya que es donde más se detectan los errores en cuanto a tiempos facturación, corte de BI's, tiempos de cierre de File y en donde se puede perder más rápido un cliente por el incumplimiento de entrega de la mercancía y/o documentación.

### 4.3 Proceso de Importación.

#### 24. Descripción del proceso de Importación.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN		
ELEMENTO ENTRADA	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	ELEMENTO DE SALIDA
Comercial	Recibir de Gestión Comercial, instrucción y cotización sobre el manejo de la importación del cliente. - Ejecutar las instrucciones sobre el manejo de la importación del cliente.	Facturación y cartera
Importación	Identificar al agente del exterior y/o proveedor nacional para enviar instrucción del embarque. * Solicitar detalles de la carga*	Gestión de Transporte
Suministros	Solicitar Factura Comercial y lista de empaque del cliente: para la confirmación de las dimensiones de la mercancía	Planificación Sistemas de Gestión
Infor. Agente / proveedor	Recibir notificación de Booking y estatus de la mercancía. Notificar detalles del embarque al cliente (Fecha estimada de zarpe y de arribo de la Moto Nave).	Control de Sist. Gestión
Sistemas de Información		Gestión de Seguridad
Sistemas de Gestión	Recepción: BL / MBL / HBL / AWB: Para verificar pesos, volúmenes, shipper, consignatario, descripción de la mercancía y número de contenedor (FCL)	Revisión General
	Reporte de tracking para el cliente	
	Recibir factura del agente del exterior por manejo verificando costo neto y venta.	
	Verificar con la naviera fecha de arribo	
	Realizar manifiesto de carga para la radicación de la documentación ante las autoridades aduaneras de la DIAN.	
	Registrar documentación MBL y HBL ante sistema aduanero	
	Solicitar factura de la naviera para el pago de recargos en destino	
	Confirmar al cliente el arribo de la carga	
	Carga OTM: Realizar el trámite de OTM en puerto en menos de 5 días por ley. Entregar BLS liberados a la SIA	
	Aduana en Puerto: Entregar BLS liberados a la SIA	
	Solicitar pagos de depósitos en puerto	
Verificar el pago de la factura del cliente		
Verificación de entrega de documentos en destino- ( zona franca- puerto-aeropuerto). Cierre de operación.		

Fu

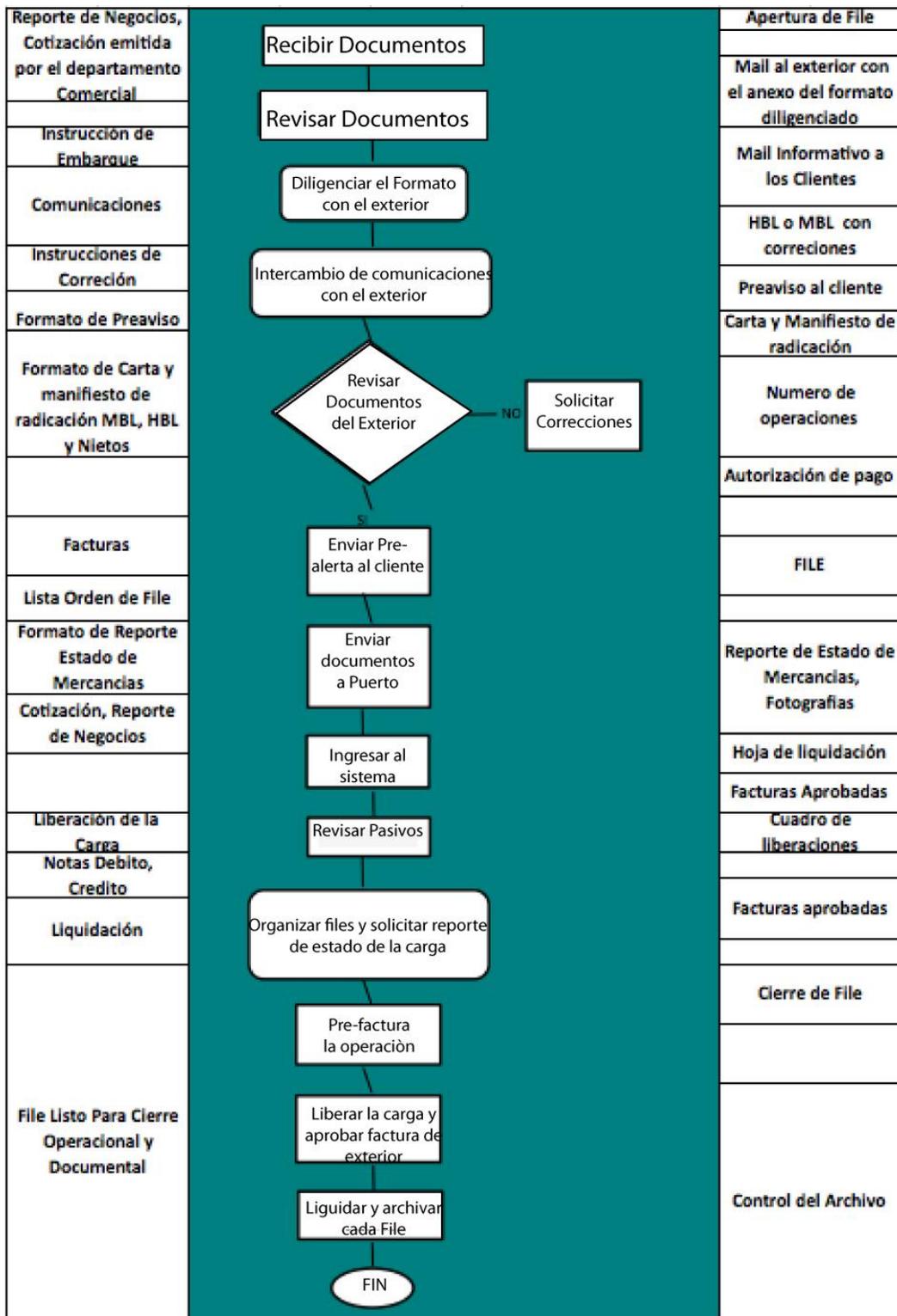
ente: Falcon Freight\_Elaborado Por Autores.

Una de las operaciones más grandes que realiza la compañía es el proceso de importación de mercancía desde los diferentes países. Ya que gran parte de sus actividades son embarques que se manejan desde otros lugares del mundo.

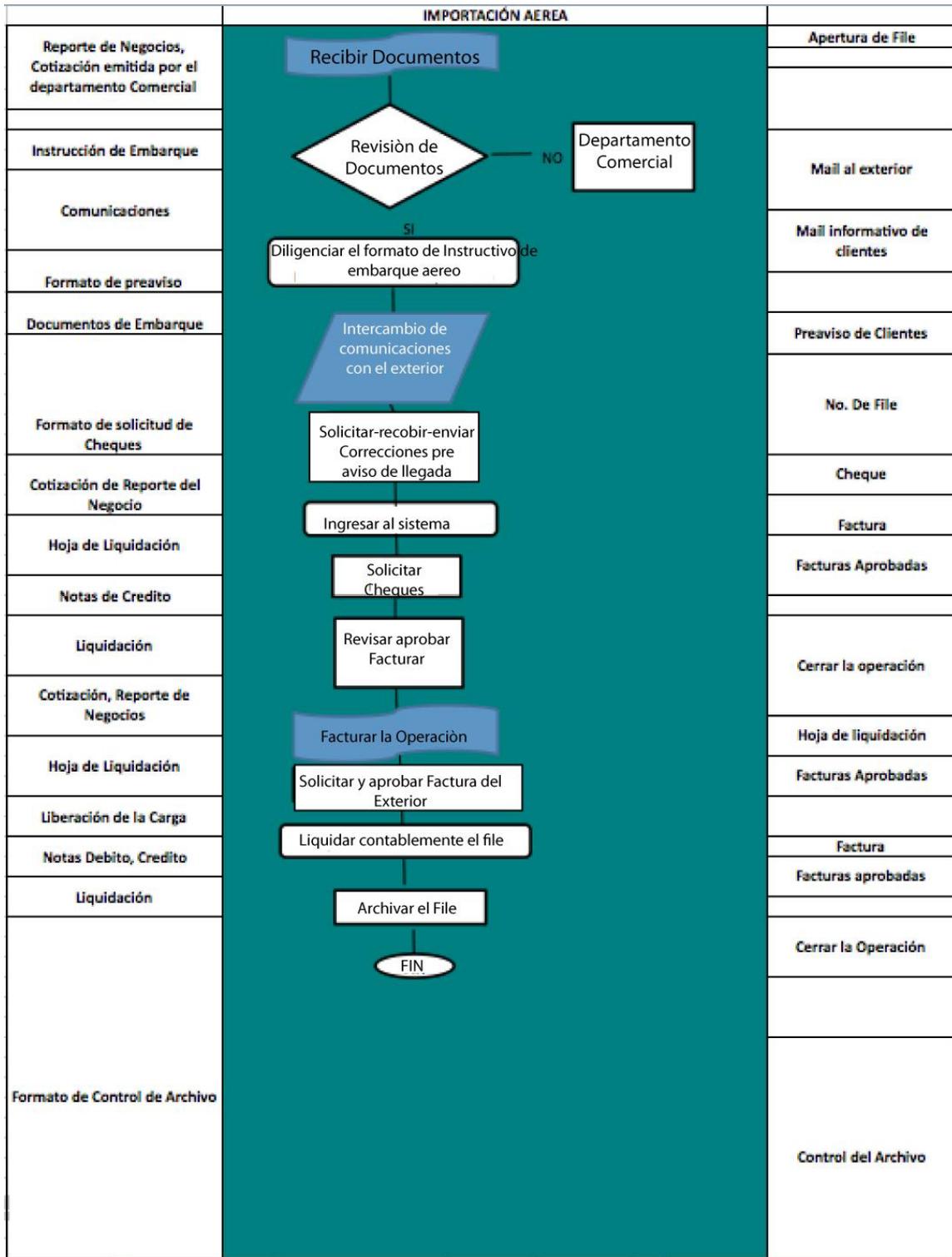
Al realizar una buena gestión durante el proceso de la importación, hace que no solo el servicio del cliente se realice de acuerdo a lo planeado, sino que también el flujo de caja no se vea afectado en la compañía. Esto también ayuda que no solo se logre una lealtad del cliente sino que el vos a vos traiga más clientes.

Al lograr un nuevo embarque con cada cliente, el área de operaciones debe entender con exactitud la operación ya que las actividades en cada embarque son diferentes de acuerdo a la solicitud del cliente y al tipo de carga y de ICOTERM que se va a trabajar.

#### 4.4 Proceso de Importación Marítima.



#### 4.5 Importación Aérea- Flujo de Proceso.



Fuente: Falcon Freight\_Elaborado Por Autores.

Durante la gestión de proceso de importación se presentan 3 pasos claves en donde se detecta la causa de un error durante la operación.

### 1. **En el diligenciamiento de el formato de instrucción del embarque**

Al no entender claro en que ICOTERM se va a manejar la importación quizás el corte de un BL quedara mal.

**CARGA EN OTM**: el BL tiene que estar consignado a un operador logístico, con el nombre del depósito aduanero o dirección de bodega en zona Franca.

En este caso el Operador que trabaja los OTM en la compañía es LOGISTICA TOTAL, ya que tiene la autorización y los permisos requeridos para manejar este tipo de cargas.

**CARGA EN DTA**: El BL está consignado al cliente con el nombre del depósito a donde va a llegar la mercancía, con la diferencia de que el responsable del proceso no es un operador logístico, sino una Agencia de Aduana SIA.

El ICOTERM FOB se utiliza dependiendo de la urgencia, tipo de la mercancía. Muchas de las industrias Colombianas realizan distribuciones a diferencias ciudades del País. Por lo cual prefieren nacionalizar en puerto y realizar la distribución física nacional desde allá.

Falcon Freight S.A no sólo maneja embarques en donde el flete sea COLLECT, sino también, PREPAID, lo cual significa que el consigné (Cliente) maneja una importación con terminación CIF negociada ya en origen. Para este tipo de importaciones es importante mirar en un BL como va cortado, ya que si no viene bien tanto el cliente en Colombia como su embarcador pueden obtener una sanción por la DIAN.

### 2. **Revisar Documentos del Exterior**

Al ser una vez enviadas las instrucciones se espera que cada agente mande un Draft de acuerdo a lo que se mando, cuando se le da la aprobación o se manda a corregir el área de importaciones asume la responsabilidad de que el BL esté bien cortado de acuerdo a las indicaciones de la instrucción.

Una inconsistencia en el BL puede afectar toda una operación, ya que puede generar sanciones a la compañía como también puede que la DIAN decomise la mercancía por ser denominada mercancía de contrabando.

### 3. **Enviar Documentos a Puerto**

Una vez se tenga los BLS originales o las copias de BLS emitidos en destino es importante mandarlos a puerto para que las personas radiquen la documentación ante MUISCA, el cual es un programa que maneja la DIAN para la radicación de documentos de toda mercancía que ingresa al país.

Los documentos deben estar radicados antes de 72 horas que la Moto Nave arribe a puerto, si esto no se realiza la DIAN generara una sanción por incumplimiento de las tareas.

Todos estos problemas son la causa de dificultades que no solo afectan la operación sino que así mismo afecta la facturación de un file, la utilidad de la operación y el cierre de un File.

#### **4. Ingresar al Sistema**

La mercancía que ingresa al país debe ser notificada e identificada en el software MUISCA, el cual es un programa en donde la DIAN tiene conocimiento del tipo de mercancía que ingresa y quien es el importador.

El ingreso de los datos al programa este a cargo de cada una de las oficinas en puerto.

#### **5. Pre- Factura de la Operación**

El flujo de caja para un negocio como este, es de vital importancia para su funcionamiento, por eso es que se han implementado procesos que permitan mejorar la facturación (tiempos) y Cuentas de Cobro.

Las pre- facturas hacen parte del proceso de control de la factura final ya que el área comercial e importaciones pueden verificar el cobro correcto que se le hará al cliente por la operación

#### **6. Liberar la carga y Aprobar factura del Exterior**

Al momento que el Buque arribe en puerto y termine operaciones se inicia el proceso de liberación de documentos como el MBL (Master Bill Of Loading) y el HBL ( House Bill Of Loading), al tener documentos liberados el personal encargado entregara a la SIA correspondiente o al operador Logístico si se trabaja OTM, los documentos para iniciar proceso de aduana.

#### **7. Liquidar y Archivar el File**

Este proceso es uno de los más lentos y/o los que más se demoran en la compañía, ya que muchas veces los files no cumplen con la documentación que se requiere para darte cierre documental.

Liquidar y archivar es uno de los temas más complejos de la compañía ya que la persona encargada de ese proceso tiene la responsabilidad de darle cierre a una operación la cual cumple con todo los documentos de egresos e ingresos del proceso.

#### 4.6 Indicadores de Gestión Importaciones.

Una de las Herramientas que maneja la compañía para evaluar las operaciones sin ningún número de errores es utilizando los indicadores de Gestión que se presentaran a continuación. Cada uno de ellos permite identificar el porcentaje de files que afectan las operaciones. Indicadores como estos habrán un panorama a la compañía de problemas que se presentan en la operación para que se vea afectado los indicadores.

	<b>INFORME DE INDICADORES DE GESTION</b>			
	CÓDIGO : F-REVG-001	FECHA DE EMISIÓN: Marzo de 2010	FECHA DE ACTUALIZACIÓN: Octubre 2011	VERSIÓN: 1

Se considera como formato todo el libro de excel. Es un formato guía adaptable a las necesidades de cada indicador y medición particular.

Correspondiente al Proceso:	Importaciones
Diligenciado por:	Aura Quintero/ Karen Triana - Asistente Operaciones de Importaciones
Responsable ante la Revisión Gerencial:	Karen Triana - Dueña de Proceso Gestión de importaciones

RESUMEN DE INDICADORES DE GESTION							
No HOJA	META	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	SEGUIMIENTO	ANALISIS	RESPONSABLE DE CAPTAR DATOS	APLICADO A:
1	≤90%	CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO EN OPERACIONES DE IMPORTACIONES	(Files Cerrados Exitosamente / Operaciones Ejecutadas de Importaciones) *100	Semanal	Trimestral - Dueña de Proceso Importaciones	Asistente de Facturación	SGC
2	100%	ASEGURAR CONFIABILIDAD DE LOS PROVEEDORES EN OPERACIONES DE IMPORTACIONES	(No de Proveedores Importación que cumplen con los Requisitos de Sistemas de Gestión exigidos por la organización/ No Total de Proveedores de Importación) *100	Cada vez que un proveedor nuevo ingresa	Trimestral (Este indicador inicia en Marzo-09 próxima revisión Junio-09)	Karen Triana Guerrero Muñoz- Dueña de Proceso Importaciones	SGCS y SGC
3	0%	REDUCCION DE PROBLEMAS CON FILES	(No de Files con problema/ No Total de Files) *100	Semanal	Trimestral - Dueña de Proceso Exportaciones	Karen Triana Guerrero Muñoz- Dueña de Proceso Importaciones	SGC
4	100%	ASEGURAR CONFIABILIDAD OPERACIONES IMPORTACIONES	(No de Operaciones de Importaciones aérea y marítima que **NO** presentaron contaminación/ No de Operaciones de Importaciones aérea y marítima realizadas al mes) * 100	Mensual	Trimestral - Dueña de Proceso Importaciones	Karen Triana Guerrero Muñoz- Dueña de Proceso Importaciones	SGCS y SGC
5	100%	ASEGURAR LA SOLUCION DE PROBLEMAS	(No de Files Solucionados/ No Files con Problemas al mes) * 100	Mensual	Trimestral - Dueña de Proceso Importaciones	Karen Triana Guerrero- Dueña de Proceso Importaciones	SGCS y SGC
6	Parametro de Control	SEGUIMIENTO DE FILES EN INICIO	CANTIDAD DE FILES EN INICIO DE OPERACION DE IMPORTACIONES (AEREA Y MARITIMA)	SEMANAL	Kelly Andrea Muñoz- Dueña de Proceso Importaciones	Asistente de Facturación	SGC

Fuente: (S.A.F.F., Falcon Freight S.A, 2012). Elaborado Por Autores.

En esta área se manejan 6 indicadores claves para evaluar el desempeño de la gestión del departamento.

### **1. CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO EN OPERACIONES DE IMPORTACIONES.**

- ✓ (Files Cerrados Exitosamente / Operaciones efectuadas)\* 100

Lo que se busca con este Files es que cuando se realiza un cierre documental el File no genere ninguna pérdida, que tenga todos sus soportes de agentes, cliente y navieras. El lograr Files con cierre exitosamente genera una gestión óptima para la compañía. Esta evaluación se realiza cada semana por el departamento de Calidad, el cual constantemente realiza una auditoría a los Files.

La responsable de la captación de información y/o documentación, es el área financiera (Asistente financiero).

- ✓ Porcentaje de Cumplimiento:  $\leq 90\%$

### **2. ASEGURAR CONFIABILIDAD DE LOS PROVEEDORES EN LA OPERACIÓN DE IMPORTACIONES**

- ✓ (Numero de proveedores que cumplan con los requisitos de sistemas de Gestión exigidos por Falcon Freight S.A / Número total de proveedores) \* 100

Este indicador es evaluado cada vez que en una operación se trabaje con un nuevo proveedor. Normalmente se evalúa cada mes.

La responsable de captar los datos es la Directora Importaciones.

- ✓ Porcentaje de Cumplimiento: 100%

### **3. REDUCCIÓN DE PROBLEMAS CON FILES/ OPERACIONES**

- ✓ (Numero de Files con problemas/ Número total de Files)\* 100

Este indicador se presenta con el objetivo de mejorar cada vez más las operaciones y los problemas que se pueden presentar dentro del desarrollo de las actividades de la gestión de importación.

Desde el último año Falcon Freight S.A ha presentado problemas con facturación, pagos con agentes y clientes, soportes pendientes. Ya se estaba dejando de lado evaluar indicadores como estos.

- ✓ Porcentaje de Cumplimiento: 0%

A raíz de la evaluación que se hacía con este indicador el Gerente de Operaciones David Navarro decidió que el departamento de Importaciones debía manejar un cuadro en donde se colocara toda la información que se recibía de cada carga.

La responsable: es la directora de Importaciones.

#### **4. ASEGURAR LA CONFIABILIDAD OPERACIONES IMPORTACIONES**

- ✓ (Número de Operaciones de importaciones área y marítima que NO presentaron contaminación/ Número de operaciones de Importaciones aérea marítima realizadas al mes)\*100

#### **5. ASEGURAR LA SOLUCIÓN ANTE UN PROBLEMA**

- ✓ (Numero de Files solucionados/ Numero de files con problemas al mes)\* 100

Uno de los Objetivos de una empresa de Carga, que se encarga de realizar distribución de mercancía sabe que el valor agregado que un cliente mas percibe es la solución y las actividades proactivas que se realizan al presentarse inconvenientes durante la operación.

Lo ideal es que el Agente de carga se vuelva pieza clave para la cadena logística de una importación y no un actor dentro de ella que genera costos adicionales. Para ello Falcon Freight S.A ha trabajado durante sus años dentro del mercado no solo como una empresa generadora de dinero y operación, sino que brinda un servicio personalizado y transparente con el cliente con la idea de no generar inseguridad a la hora de reportar estatus de la carga.

- ♦ Porcentaje de Cumplimiento: 100%

#### **6. SEGUIMIENTO DE FILES EN INICIO**

- ✓ Cantidad de Files en inicio de Operación de importación

Se Tiene como objetivo dentro del área poder facturar el flete marítimo antes de que llegue la carga a puerto de destino, ya que eso genera que las liberaciones a clientes sean más eficientes y eficaces.

Es importante tener en cuenta los tiempos de entrega de mercancía, transito y liberación documental ya que el tiempo es un indicador de costos dentro del proceso de importación.

El departamento de importaciones debe garantizar al Gerente de Importaciones que los files sean cerrados con facturación a tiempos acordes a la operación. Todos estos resultados han llevado a que se pensara en una herramienta que permitiera alertar al personal encargado a cumplir con los tiempos de facturación. Solicitando soportes

generados en la operación. Aunque las operaciones aumenten en la organización se muestra que el área de importaciones debe estar atenta a la facturación de los files, ya que si eso no mejora siempre se tendrá problemas de cierre de files y la calidad del servicio frente al cliente.

Anteriormente en la organización se está presentando problemas con los clientes, ya que son ellos los que estaban solicitando la facturación de su importación. Muchos de los problemas actualmente es que los clientes han visto la debilidad de la facturación de las operaciones así que cogen ventaja de eso para no pagar a tiempo o no cumplir con el total de las obligaciones.

#### 4.7 Resultados en Importaciones.

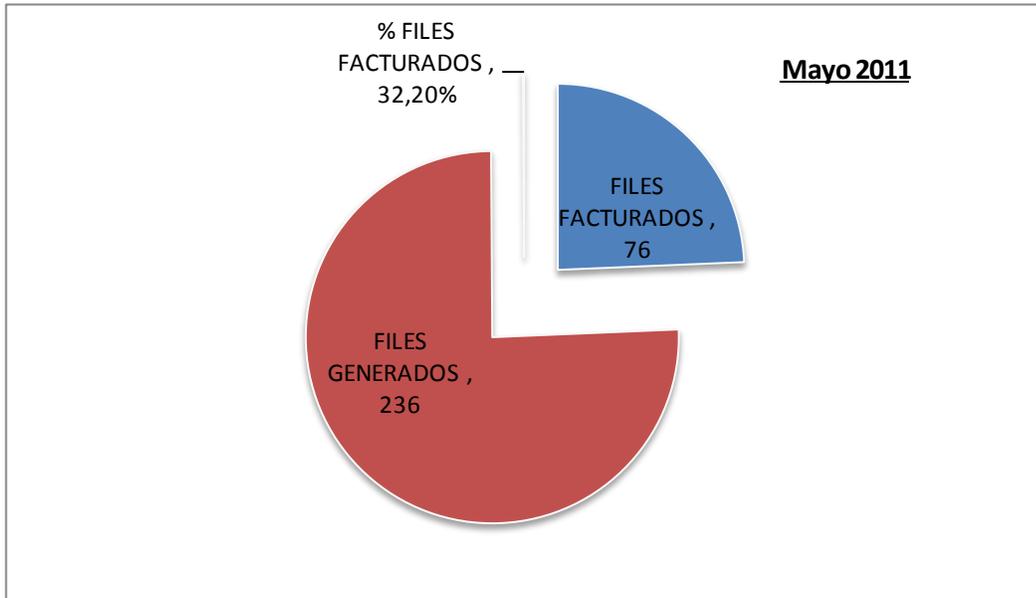
De acuerdo a los indicadores ya mencionados anteriormente se quiso mostrar los resultados de uno de los más importantes para la compañía. Los resultados siguientes son datos del año 2011.

#### 25. Resultados en Importaciones.

MES	FILES FACTURADOS	FILES GENERADOS	% FILES FACTURADOS
.May-11	76	236	32,20%
.Jun-11	98	299	32,78%
.Jul-11	147	323	45,51%
.Ago-11	175	333	52,55%
.Sep-11	303	543	55,80%
.Oct-11	479	578	82,87%
<b>Total 2011</b>	<b>1278</b>	<b>2312</b>	<b>55,28%</b>

Fuente: (S.A F. F., Falcon Freight S.A, 2012)

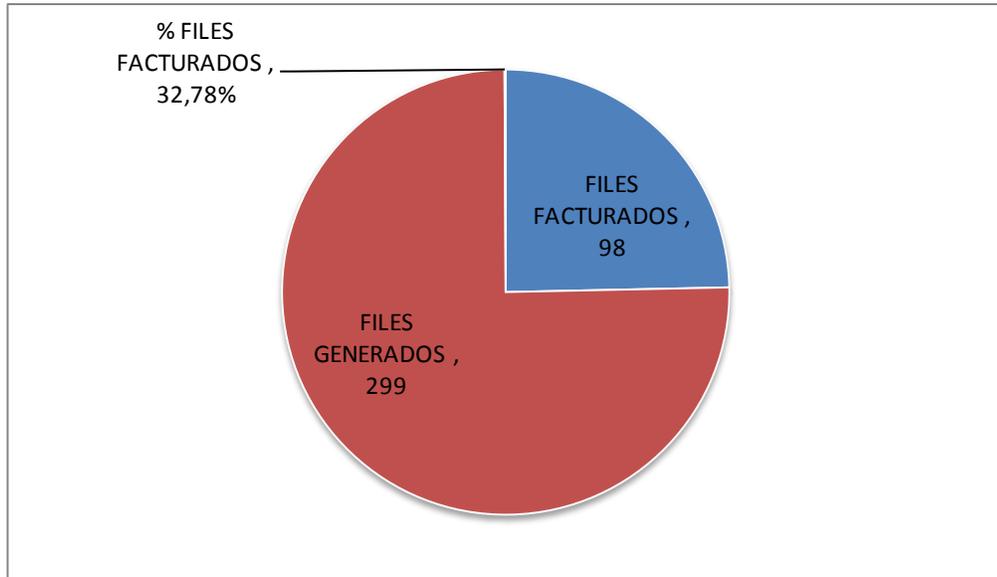
26. **Mayo 2011.**



Fuente: (S.A F. F., Falcon Freight S.A, 2012) Elaborado Por Autores.

A medida que la compañía ha crecido y sus operaciones también se ve un mejoramiento en la facturación de los files. Este mes se logro un 32,20% de los files facturados teniendo en cuenta que fueron 236 operaciones realizadas. Esto da como resultado que aunque se incremente el número de files facturados también aumentaron las operaciones, es decir que todavía no existe una eficiencia del indicador.

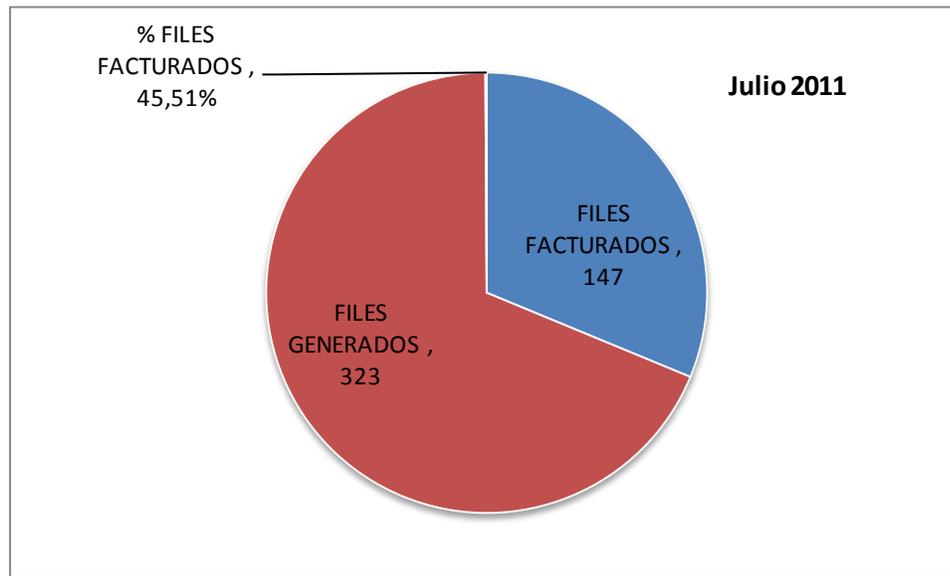
27. Junio 2011



Fuente: (S.A F. F., Falcon Freight S.A, 2012) Elaborado Por Autores.

De 299 operaciones realizadas durante este mes solo se facturaron 98 solo dando como resultado un 0,58 de incremento de los files facturados anteriormente.

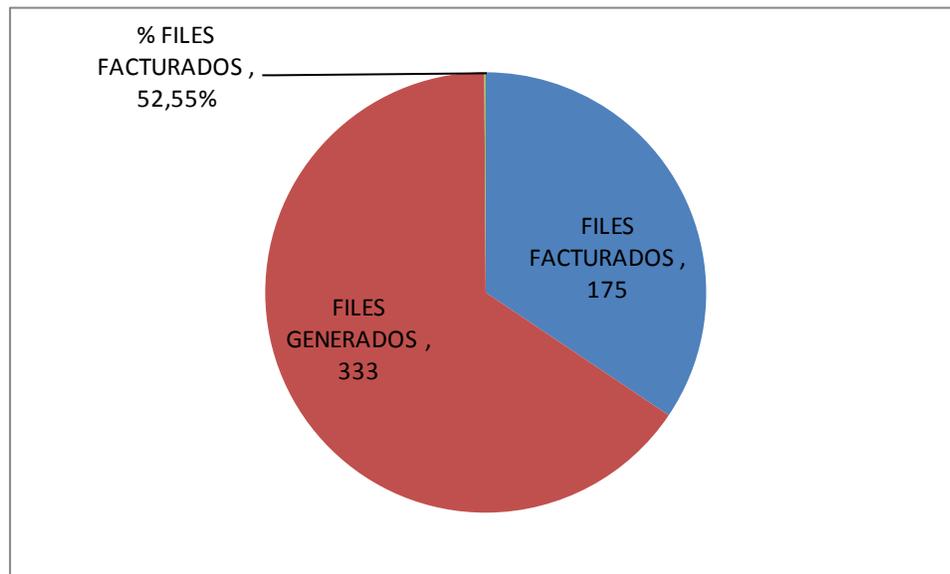
**28. Julio 2011**



Fuente: (S.A F. F., Falcon Freight S.A, 2012) Elaborado Por Autores.

De 323 operaciones que se manejaron en este mes solo se facturaron 147 operaciones en solo flete marítimo Si se manejan cargas en OTM, DTA o SI se les realiza aduana en puerto son file que quedan afuera de su facturación, ya que hay cosas que se facturar contra soportes.

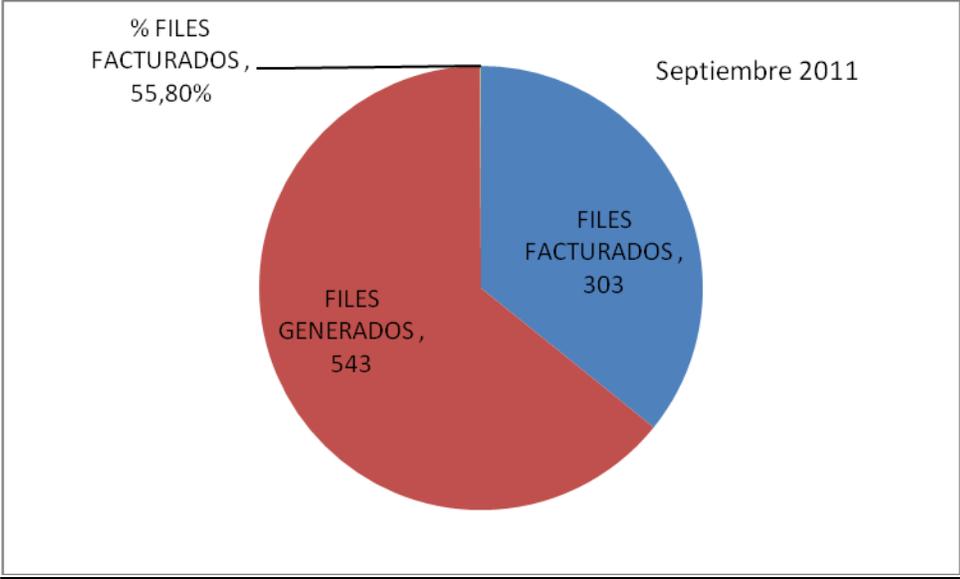
**29. Agosto 2011**



Fuente: (S.A F. F., Falcon Freight S.A, 2012) Elaborado Por Autores.

El 52,55% es el porcentaje de todos los files facturados, es un poco del 50%, aunque no está por debajo que es un buen resultados no sigue siendo eficiente ya que la idea es lograr un 100% o al menos un 80%.

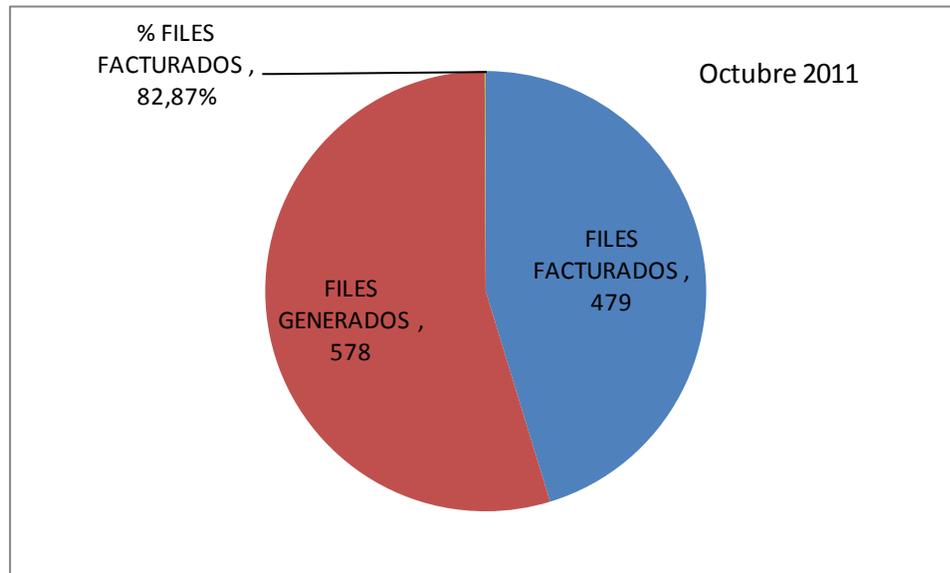
**30. Septiembre 2011**



Fuente: (S.A F. F., Falcon Freight S.A, 2012) Elaborado Por Autores.

Si se observa por el número de operaciones contra los que se facturaron el mes se ve la ineficiencia e ineficacia del departamento ya que es un problema que le está costando mucho a la empresa.

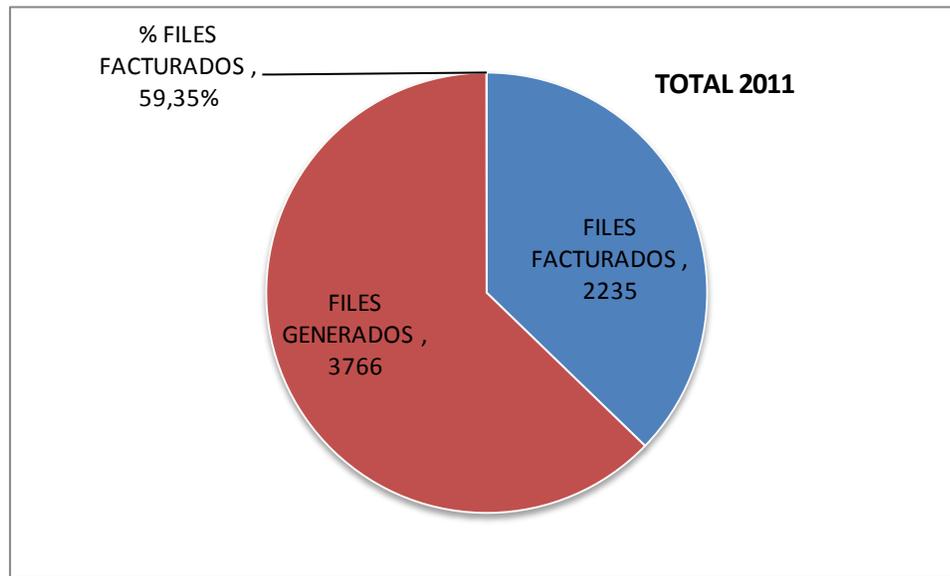
31. Octubre 2011



Fuente: (S.A F. F., Falcon Freight S.A, 2012) Elaborado Por Autores.

Debido a los resultados se ve como en este mes se incremento los files facturados. Esto es gracias a implementar herramientas que tengan en cuenta tiempos y arroje alarmas, indicando al personal los tiempos de la facturación.

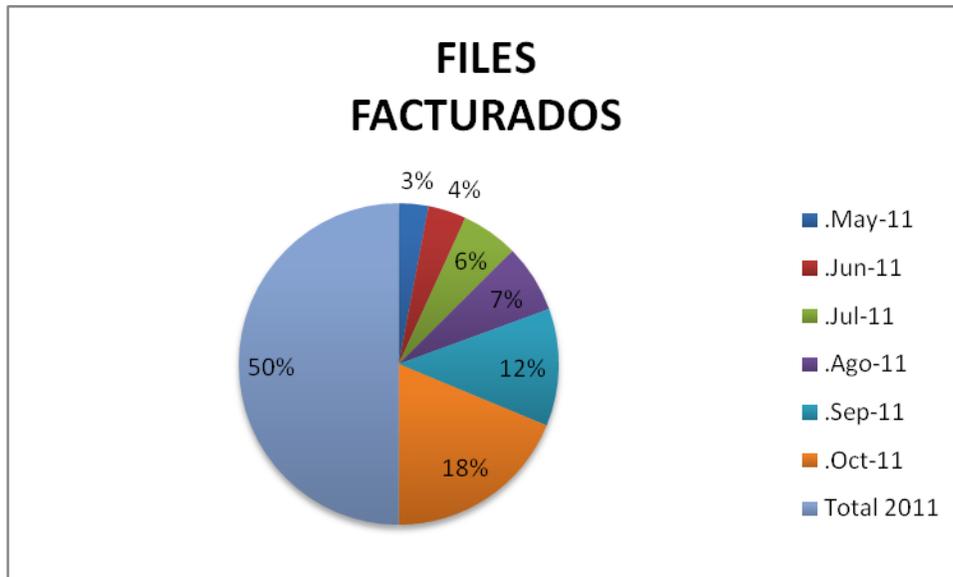
### 32. Total 2011



Fuente: (S.A F. F., Falcon Freight S.A, 2012) Elaborado Por Autores.

Hasta el momento se ha logrado facturar el 55,28% de las operaciones de la compañía un resultado que no solo afecta al flujo de caja, sino al área en cuanto a cumplimiento de tareas.

### 33. Files Facturados.



Fuente:(S.A F. F., Falcon Freight S.A, 2012) *Elaborado Por Autores.*

Todos estos resultados han llevado a que se pensara en una herramienta que permitiera alertar al personal encargado a cumplir con los tiempos de facturación. Solicitando soportes generados en la operación. Aunque las operaciones aumenten en la organización se muestra que el área de importaciones debe estar atenta a la facturación de los files, ya que si eso no mejora siempre se tendrá problemas de cierre de files y la calidad del servicio frente al cliente.

Anteriormente en la organización se está presentando problemas con los clientes, ya que son ellos los que estaban solicitando la facturación de su importación. Muchos de los problemas actualmente es que los clientes han visto la debilidad de la facturación de las operaciones así que cogen ventaja de eso para no pagar a tiempo o no cumplir con el total de las obligaciones.

#### 4.8 Área de Exportaciones.

El Objetivo del área es garantizarles a los clientes el cumplimiento de las necesidades y requerimientos para el movimiento de sus mercancías en la logística de Exportación. Garantizando la calidad de un servicio trabajando con proveedores confiables y personal altamente capacitado.

El área de exportación no sea tan afectada a los problemas externos, ya que muchas de sus actividades durante su operación dependen del personal de Falcon Freight S.A y no de proveedores externos a la compañía. Lo que se busca hoy en día es poder clarificar las exportaciones y sirva de base para las capacitaciones a los demás. Informar

oportunamente al cliente el desarrollo de la operación, evitar sanciones y/o cumplir con la legislación actual.

#### **4.9 Proceso de Exportación.**

El alcance de esta área es poder aplicar un proceso estándar que cumpla con los embarques tanto FCL (Full Container Load) LCL (Less than Container Load) Para una exportación marítima como aérea. El proceso depende de una transformación de documentos en donde entran a un proceso para vivir un cambio (actividad) que lleva a un elemento de salida.

El siguiente grafico muestra el proceso de exportación vive una transformación.

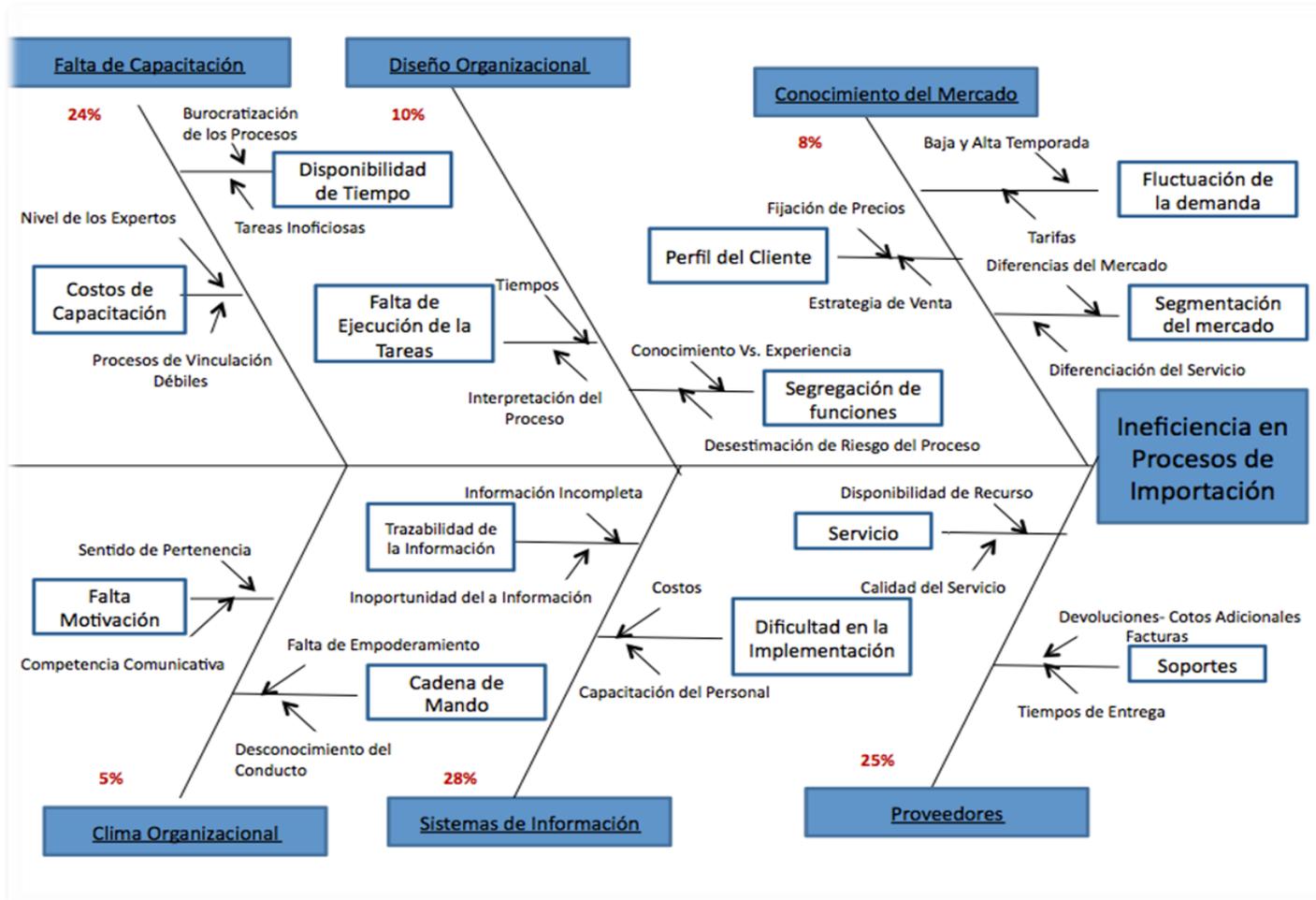
#### 4.10 Descripción del proceso de Exportación.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN		
ELEMENTO ENTRADA	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	ELEMENTO DE SALIDA
Reserva	1. Recibir Reservas	
Formato de Reserva	2. Solicitar Reservas a las Navieras / Aerolíneas	Reserva Diligenciada
	3. Programar Cierres según Navieras y Puertos / Aerolíneas	
	4. Definir y Solicitar asignación de Contenedor / espacio de avión	
Citación	5. Notificar el ingreso de la mercancía FCL / LCL Aeropuerto / Puerto	
	6. Enviar el MBL y/o MAWB a la naviera, Proveedor	
	7. Notificar la citación de seguimiento a SIAS	
	8. Programar Llenado	
	9. Revisar documentación enviada por puerto y fotos de llenado	
	10. Enviar información de Medidas de mercancía a Oficina principal	Confirmación de Medida
Medidas	11. Enviar al cliente la exactitud de la mercancía	
HBL Borrador	12. Realizar Corte de HBLS y HAWB	HBL / MAWB Definitivo
	13. Enviar confirmación de Vuelo y Reserva a los Clientes	Confirmación de Zarpe
HBL'S, Planillas, ( Si se Requiere) MBL	14. Realizar pre- liquidación	Liquidación
	15. Enviar al exterior pre- alerta de arribo de Vuelo y/o MN	
	16. Realizar Pre- factura	Pre- factura
Facturas, Anticipos	17. Recibir- Revisar- Autorizar- y entregar Pasivos	
	18. Revisar el File y Liquidación	
	19. Cerrar File	
	20. Cierre Documental / Archivar	
	21. Informar arribo y desconsolidación en Destino	

Fuente: (S.A.F.F., Falcon Freight S.A, 2012) Elaborado Por Autores

## 5. Análisis de Calidad Falcon Freight.

### 5.1 Espina de Pescado.



Elaborado por Autoras

El resultado del proceso de importaciones dentro de la compañía Falcon Freight S.A logra una multitud de factores que generan ineficiencias en el proceso, los cuales serán analizados implementando la herramienta de Calidad *DIAGRAMA DE ESPINA DE PESCADO* (*Kaoru Ishikawa*), permitiendo relacionar su causa y efecto. (Ishikawa, 1986)

Esta herramienta también logra clarecer el control y la calidad de los procesos dentro de una organización reduciendo costes, logrando mejoras dentro de las actividades, servicios e instalaciones y permite estandarizar procesos tanto operativos como de control,

El autor Ishikawa dentro de su herramienta de calidad menciona que para clasificar las causas, es necesario realizar una clasificación de las cuatro M: Mano de Obra, Maquinaria, materiales y métodos. Adicional a eso se debe tener en cuenta su entorno y la medida.

✓ **Conocimiento del Mercado.**

Cuando se habla de identificar un factor de Entorno dentro de la compañía Falcon Freight S.A se ha analizado que *El Conocimiento del Mercado*, permite que las organizaciones logren identificar claves de éxito, ya que la información es poder dentro del mercado. Mientras más se tenga conocimiento se puede atacar más con innovación y a su vez perdurar en el.

Conocer el mercado ayuda a que las organizaciones no caigan en espacios hacinados, sino que exploren Océanos Azules (Mercados nuevos). (W Chan Kim)

☑ ***Fluctuación de la demanda.***

El saber cómo se mueve el mercado permite que la empresa logre medidas proactivas ante cualquier cambio. La fluctuación de la Demanda es una causa que genera dentro de las organizaciones identificar las temporadas de ventas altas y bajas.

En el departamento de Importaciones los meses Agosto, Septiembre, Octubre y Noviembre son denominados como el Peak Season de las ventas, ya que las Industrias Colombianas logran incrementar sus importaciones casi un 15 % que las que se hacen durante los otros meses del año.

☑ ***Segmentación del Mercado.***

Por eso es importante para la compañía conocer no solo la fluctuación de la demanda, sino también su Segmentación, ya que eso genera que se piense en medidas proactivas, en como atacar al mercado y también pensar en mecanismos que permitan diferenciar la compañía y el servicio.

***Perfil del cliente.***

Tener conocimiento de cada clientes, logra que la importación de cada uno se entienda en el departamento. Conocer el objetivo de la organización hace que el Comercial de la compañía establezca estrategias para obtener su fidelización.

Dentro de los perfiles que maneja la compañía actualmente se encuentran empresas Grandes, medianas y pequeñas, por ejemplo dentro los principales clientes se encuentra en Grupo Aponte *FLEXOSPRING, CMA INGENIERIA, ALCATEL, HB SADELEC, FABRICACIONES ELECTROMECANICAS, IMPROQUISA, INTRANS, KTECNOL, MEDICAL CARE, GENFAR, TUVACOL, CEDITENNIS, ENERGIA ILUMINACIÓN VANA, FERNANDO HOYOS, ISOLER, PLASTIQUIMICA, SOYA, PRODUCCIONES QUIMICAS, WINCOR, IDEAS Y SOLUCIONES* entre otros.

En cada uno de ellos se utilizan diferentes estrategias de venta y fijación de precios.

✓ ***Diseño organizacional.***

El gran reto de las organizaciones es lograr la construcción de una estructura flexible de trabajo, con estrategias en los procesos, cultura y su productividad, mediante una distribución adecuada de funciones dentro de los procesos. (Grupo Consultoria, 2011)

***Segregación de Funciones.***

Muchas veces las organizaciones cometen el error de generar segregación de tareas en las funciones de un puesto. Por eso se cae en el error de no tener en cuenta el riesgo que puede generar esto en el resultado de un procedimiento. Por ejemplo en puesto de coordinadora de importación la persona encargada debe responder con los tiempos de facturación del flete marítimo, mandar instrucciones a los agentes del exterior, tracking de las cargas, confirmación de BI, tiempos de radicación ante MUISCA, responder con pagos a los agentes etc. Al realizar todas estas tareas y no ser bien distribuidas las cargas en el departamento eso genera que muchas veces el personal se sienta saturado y deje a un lado la facturación al cliente por estar pendiente si la carga llega con los tiempos mencionados al principio.

***Falta de ejecución de Tareas.***

Al no realizar bien la ejecución de tareas hace que los tiempos de cada actividad en la gestión del procedimiento de importación no sea la óptima para la organización. La saturación de funciones genera que ninguna de las dos partes importantes en el proceso proveedores y clientes estén contentos con el servicio realizado.

✓ **Falta de Capacitación.**

Ni las empresas ni el Estado se hacen cargo de Ofrecer mayor capacitación Daniel Muchnik

Desafortunadamente uno de los problemas que están afectando hoy en día a Falcon Freight S.A es la falta de capacitación en puestos nuevos y antiguos cuando se presenta una rotación de personal. El Departamento de importaciones ha sufrido cambios de personal muy continuos por la falta de capacitación una persona idónea al conocimiento que se debe tener.

***Disponibilidad de Tiempo.***

Muchas veces por la falta de tiempo cumplir con las tareas diarias y las antiguas, hace que se vea afectado el cargo de coordinación de importación se vuelva un puesto de suposiciones. Eso genero que los BL'S queden mal cortados, que las instrucciones no sean claras para los agentes del exterior y que no se cumpla con los tiempos esperados en cuanto a la facturación, radicación de Bl's y liberaciones de cargas.

Es importante que se tenga burocratización de los procesos en el departamento, generando que todos los procesos con cada uno de los clientes sean óptimos y se cierre la operación con buenos resultados de acuerdo a los indicadores del área

***Costos de Capacitación.***

El realizar capacitaciones dentro de las organización generan un costo, el cual muchas no están dispuestas de asumir por eso exoneran el proceso al vincular un nuevo personal dentro de la compañía. El conocimiento de personal experto en la materia no es un costo tan exequible para pequeñas como Falcon Freight S.A.

✓ **Proveedores.**

El recurso más importante para la compañía aparte de su personal son sus proveedores, ya que muchos de los servicios que ofrece la compañía dependen de ellos.

***Soportes.***

Errores de tiempos de entrega de mercancía, soportes, de llegada a origen y destino. Todos estos factores hacen que en cada operación los clientes evalúen la calidad de cada servicio.

Muchas veces la facturación se ve afectada por la falta de soportes de cargues y descargues por costos que se generan como por ejemplo stand by de carga que vienen en OTM, Costos que se generan en puerto que un proveedor como los es Logística Total.

**Servicio.**

Costos que se generan adicionales que no se encuentran en la instrucción ni en la cotización para su cobro son facturados contra soporte, para que el cliente no pierda la confianza de lo que se genera en cada operación.

Dentro del servicio que ofrece Falcon Freight S.A está el servicio de tracking el cual cumple el objetivo de informarle al cliente el status de cada operación, brindando este servicio lo que se busca es no solo ofrecer un valor agregado al servicio, sino que también se muestre ante el mercado la calidad del servicio.

✓ **Sistemas de Información.**

Los sistemas de información permiten que haya una trazabilidad de la información dentro de una organización. En la compañía detectaron que eso no ha pasado durante los años ya que cada área y/o departamento manejaba la información independientemente, eso ocasiono que las operaciones no fueran claras en las aéreas involucradas de la operación.

**Dificultad en la implementación.**

Muchas de la razones de no implementar un sistemas antes era porque la empresa no estaba tan robusta y gerencia no veía tan rentable adquirir uno y poder suplir los costos.

**Trazabilidad de la información.**

No solo con un sistema de información se mejora la comunicación en la organización sino que cada paso será comunicado y perfeccionado.

✓ **Clima organizacional.**

Uno de las cosas que se ven afectados el ambiente laborar por el crecimiento de la misma es el clima organización, esto es porque la gente no siente empoderamiento de la empresa, la gente no siente una cadena de mando dentro de las diferentes áreas.

**Falta de Motivación.**

La falta de motivación genera improductividad en las grandes organizaciones. Por eso es que las mismas buscan actividades que generen incentivos dentro del personal de la empresa.

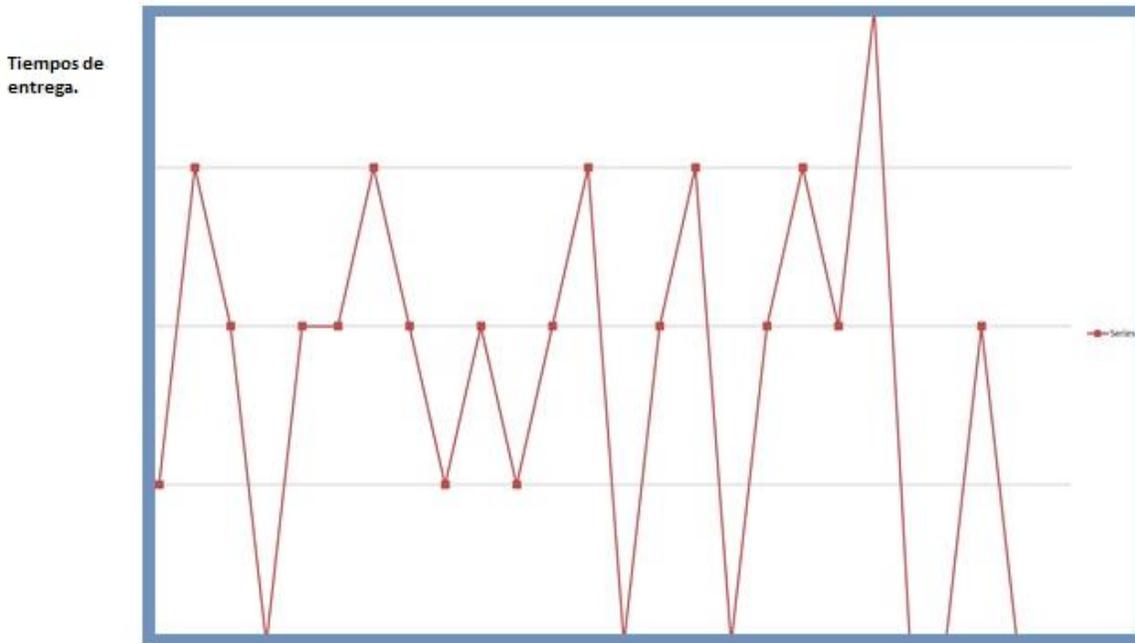
Cada factor y/o causa que genera una descentralización de la información dentro de la compañía se le ha dado un porcentaje de importancia de acuerdo a las importaciones dentro del área de importación. Con la idea de identificar el que más afecte de una manera directa e indirecta.

### 5.3 Diagrama de Flujo del Proceso.

Diagrama de flujo del Proceso						
Ubicación	FALCON FREIGHT S.A				Resumen	
Actividad	IMPORTACIÓN ITALMUEBLES				Actividad	Actual
Fecha	jun-11				Operación	00:00,0
Operador	DPT. IMPORTACIONES   Analista				Transporte	#REF!
Marque el metodo y tipo apropiados					Demora	00:00,0
Metodo	Actual	Propuesto			Inspección	00:00,0
Tipo	Proveedor	Agente	Cliente		Almacenaje	85
Comentarios:					Tiempo (min)	114
					Costo	
					Tiempos de Entrega/ días	
Descripción de la actividad/ IMPORTACIÓN ITALMUEBLES				Símbolo		
Recibir Documentos	○	⇄	□	▽		1
Revisar Documentos	○	⇄	□	▽		1
Correcciones a la instrucciones del comercial	○	⇄	□	▽		2
Diligenciar Formato de Intrucción al agente	○	⇄	□	▽		1
Falta de Ejecución de Tareas	○	⇄	□	▽		3
Falta de Capacitación	○	⇄	□	▽		2
Revisar documentos del exterior	○	⇄	□	▽		2
Información Incompleta	○	⇄	□	▽		2
Enviar pre- alerta al cliente de la carga	○	⇄	□	▽		3
trazabilidad de la información	○	⇄	□	▽		4
Enviar documentos a puerto	○	⇄	□	▽		3
Tiempos de entrega de documentos (EXTEMPORAL)	○	⇄	□	▽		2
Verificar BL y digitalizarlo	○	⇄	□	▽		1
Revisar Pasivos	○	⇄	□	▽		3
DevoluciónFacturas - costos adicionales	○	⇄	□	▽		6
Revisión de facturas proveedores	○	⇄	□	▽		3
Organizar Files y Solicitar reporte de estado de la carga	○	⇄	□	▽		3
Tiempos de entrega de los soportes	○	⇄	□	▽		15
Prefectura de la operación	○	⇄	□	▽		5
Segregación de Funciones	○	⇄	□	▽		1
Stock de soportes- facturación	○	⇄	□	▽		20
Liberar la carga	○	⇄	□	▽		8
Aprobar factura del exterior (Agente)	○	⇄	□	▽		4
Inoportuna información de liberación- documentación ICOTERM	○	⇄	□	▽		15
Liquidar y archivar el file	○	⇄	□	▽		30
cierre operacional	○	⇄	□	▽		35
					175	Duración Operación

Fuente): (S.A F. F., 2008-2012) Elaborado Por Autores.

### 34. Grafica de Flujo de Proceso.



Descripcion de la actividad " Proceso de Importacion Italmuebles."

### 5.4 Análisis del diagrama de Flujo de Proceso.

Realizando un breve análisis del Flujo de Operaciones se identifica que una de las actividades que genera retrasos en la operación son: Revisión de Documentos, Corrección de instrucción Comercial, Falta de ejecución de tareas, revisión de documentos del exterior, mandar documentos a puerto digitalizarlos en Muisca, Facturar a tiempo los files y: liberaciones en tiempos cortos de Bls al arribar la carga.

Factores que deben pasar por una retroalimentación dentro la parte administrativa para implementar herramientas de mejora y así poder aumentar la eficiencia y eficacia de la compañía.

## 5.5 DIAGRAMA DE PARETO

Mucho de los Problemas de Calidad en un mercado como este presenta como perdidas (Documentación errada, mercancía averiada, falta de información, falta de recursos etc.) Es importante que se tenga en cuenta que parte de la pérdida no solo se deberá a unos defectos o problemas que se presenten en el proceso, sino que también se puede atribuir una pequeña cantidad de causas generadas en la gestión del procedimiento de la operación

El Diagrama de Pareto permite focalizar el tipo de problema con eficiencia.

El Siguiete Diagrama representa las causas ya identificadas en la Espina de Pescado de acuerdo al análisis de gestión procesos de la compañía Falcon Freight S.A. Cada una de ellas tiene un nivel de importancia mostrando a su vez una frecuencia que permite identificar el valor acumulado de la causa dentro del proceso.

### 5. Causas Diagrama de Pareto.

CAUSA	ACTIVIDAD	GRADO DE IMPORTANCIA EN LA COMPAÑÍA	FRECUENCIA	% ACUMULADO	
CAUSA 1	SISTEMA DE INFORMACIÓN	28	112	8%	112
CAUSA 2	PROVEEDORES	25	98	14%	210
CAUSA 3	FALTA DE CAPACITACIÓN	24	18	16%	228
CAUSA 4	DISEÑO ORGANIZACIONAL	10	34	18%	262
CAUSA 5	CONOCIMIENTO DEL MERCADO	8	45	21%	307
CAUSA 6	CLIMA ORGANIZACIONAL	5	26	23%	333
	TOTAL	100	333	100%	1452

Fuente: (S.A F. F., Falcon Freight S.A, 2012) Elaborado Por Autores.

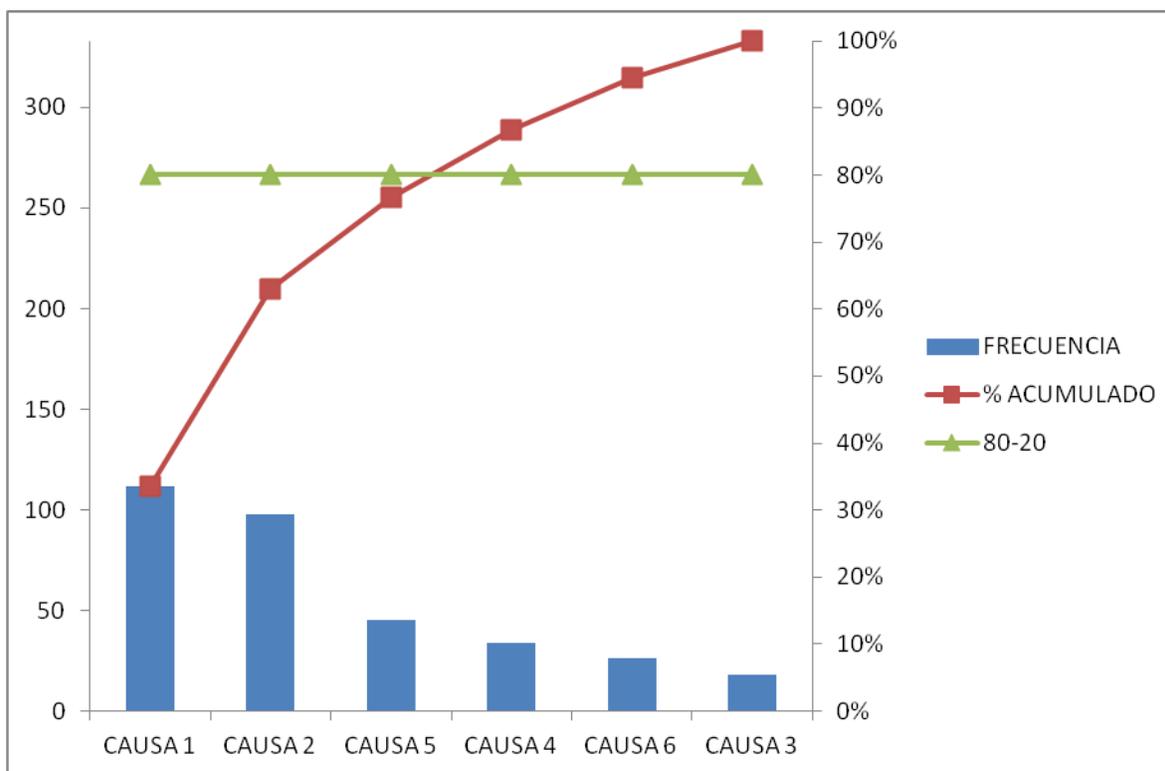
De acuerdo con el área de Calidad de la compañía Falcon Freight S.A estas 6 causas son las que tienen mayor relevancia dentro de la gestión operacional de la compañía. Cada uno de los cuadros muestra el nivel de importancia y la frecuencia. Lo ideal es que todas las cusas logren un 100% y un valor acumulado igual a la sumatoria de la frecuencia.

### 6. Porcentajes Diagrama de Pareto.

CAUSA	FRECUENCIA	% ACUMULADO		80-20
CAUSA 1	112	34%	112	80%
CAUSA 2	98	63%	210	80%
CAUSA 5	45	77%	255	80%
CAUSA 4	34	87%	289	80%
CAUSA 6	26	95%	315	80%
CAUSA 3	18	100%	333	80%
	333			

Fuente: (S.A F. F., Falcon Freight S.A, 2012) Elaborado Por Autores.

### 34. Diagrama de Pareto.



Elaborado Por Autores.

#### 5.6 Análisis Diagrama de Pareto.

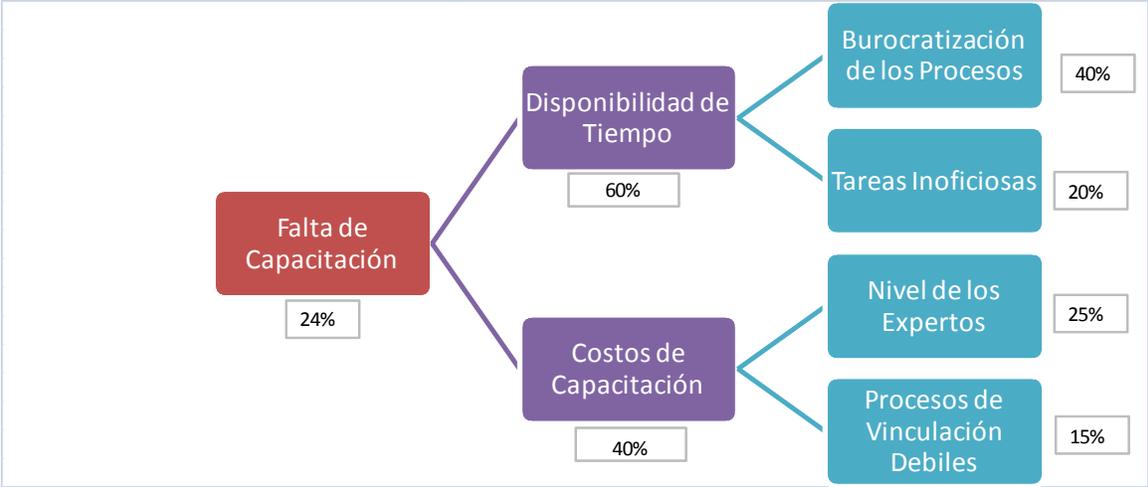
La implementación de esta herramienta permite visualizar que el 80% de las fallas puede ser por las causas que se presentan con mayor frecuencia dentro de los procesos de la compañía, como por ejemplo la CAUSAS 1 (Sistemas de Información); la falta de implementar un software adecuado que permita mejorar la trazabilidad de la información en las diferentes aéreas. CAUSA 2 (Proveedores) En muchas ocasiones esto se convierte en un problema dentro de las actividades de la organización, ya que no tener la disponibilidad del recurso cuando se necesita puede generar perdida de un negocio, no lograr entregas a los tiempos acordados, no tener tarifas rentables para el mercado. Etc.

A diferencia de la causa 1 y 2 la causa 5 es la que de menor medida afecta la gestión de los procesos. Se quiso discriminar cada una de las causas generales para identificar el origen de las mismas y el porcentaje que la compañía le ha dado a cada una de ellas. El diagrama de Pareto permite que se identifique lo que más está generando deficiencias en los procesos para implementar herramientas de mejora y así ofrecer un servicio cada vez más con mayor calidad y más competitivo en el mercado.

Las CAUSAS 6, 4, 3 son actividades que aunque afecten un poco el proceso no son tan relevantes a la hora de analizar.

**5.7 Analisis de los componentes del Diagrama de Pareto.**

**35. Falta de Capacitación**



Elaborado Por Autores.

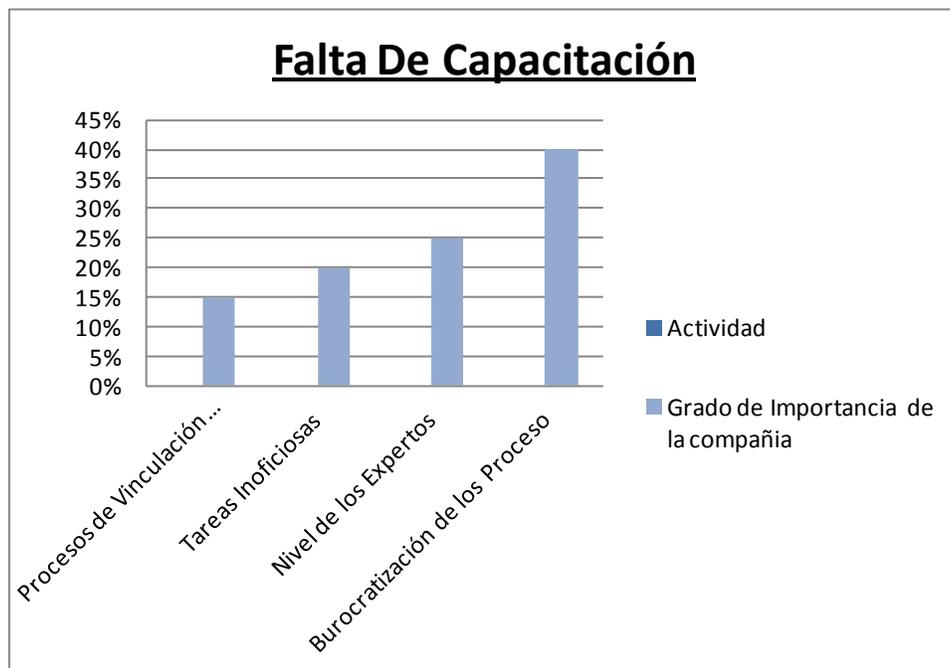
La falta de capacitación es una causa que se ha visto constantemente durante los 2 últimos años, pues el departamento de Recursos Humanos se ha encargado de reclutar personal joven proactivo y novato con la idea de formar empleados competitivos y dinamicos. Aunque se contrate personal joven de excelentes universidades y con un poco conocimiento de lo que se hace en la compañía es muy poco lo que la empresa gasta en recursos para capacitar a la gentes, la disponibilidad del personal antiguo nunca sera suficiente para ponerse a enseñar paso a paso.

El hecho que no se tenga un personal altamente capacitado genera que se generen tareas inoficiosas en las actividades de la compañía, que no se este explotando al personal proactivo y con ganas de aprender, que la burocratización de los procesos no se realice la manera mas adecuada y eficiente entre otros.

7. Grados de Importancia Falta de Capacitacion.

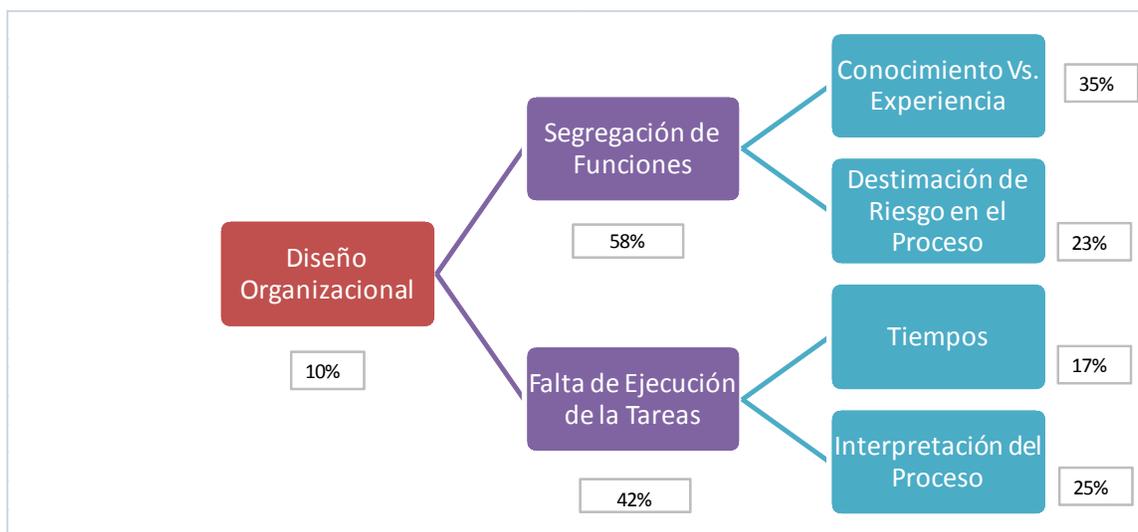
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>GRADO DE IMPORTANCIA EN LA COMPAÑÍA</b>
Procesos de Vinculación Débiles	15%
Tareas Inoficiosas	20%
Nivel de los Expertos	25%
Burocratización de los Proceso	40%

36. . Grafica de Falta de Capacitación.



Elaborado Por Autores.

### 37. . Diseño Organizacional



Fuente: (S.A F. F., Falcon Freight S.A, 2012) Elaborado Por Autores

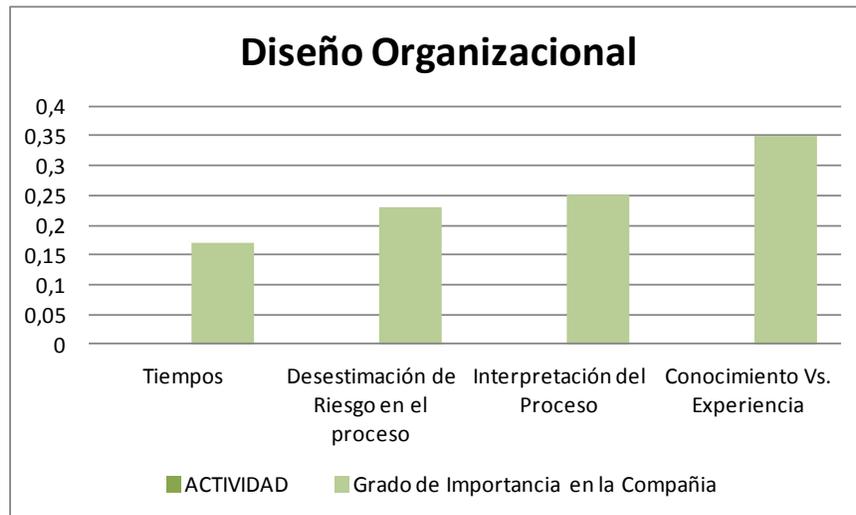
El Diseño organizacional es una causa que se ve reflejada en la productividad de la organización ya que la segregación de funciones y la falta de ejecución de tareas generan una desestimación del tiempo, mal entendimiento de los procesos y mala calidad en cuanto al servicio y/o producto que se está ofreciendo en el mercado.

Una mala ejecución de tareas reflejada el resultado de la gestión de los procesos en las organizaciones por eso, es que se recomienda que se tenga un diseño organizacional acorde a la visión de la compañía y al servicio que se está ofreciendo.

#### 8. Grado de Importancia Diseño Organizacional.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>GRADO DE IMPORTANCIA EN LA COMPAÑÍA</b>
Tiempos	17%
Desestimación de Riesgo en el proceso	23%
Interpretación del Proceso	25%
Conocimiento Vs. Experiencia	35%

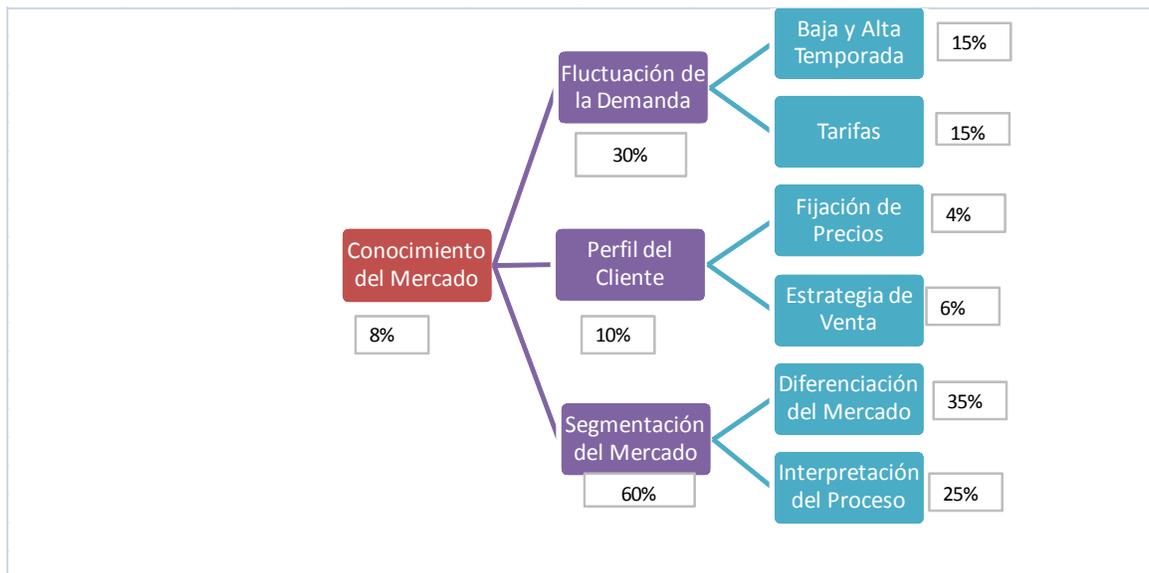
38. . Grafica Diseño Organizacional.



Elaborado Por Autores.

De acuerdo a la grafica se ve que lo que mas afecta al al Diseño Organizacional de la compañía es el Conocimiento Vs. Experiencia, esto puede ir relacionado tambien a la falta de capacitación que ofrece la compañía.

39. **Conocimiento del Mercado.**



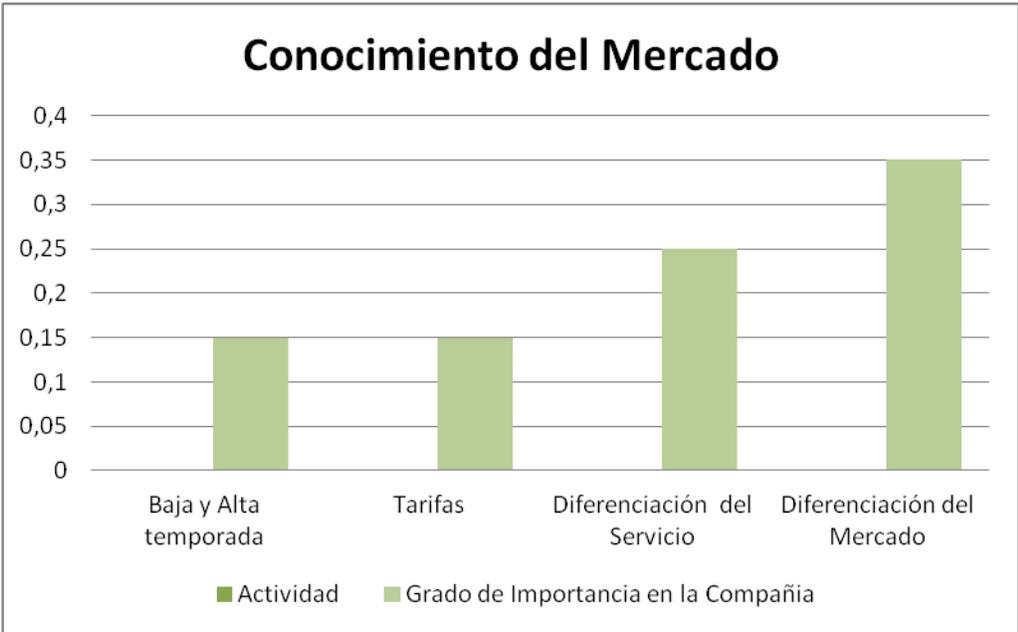
Fuente: (S.A F. F., Falcon Freight S.A, 2012). Elaborado Por Autores.

El Conocer el mercado en donde la compañía se mueve ayuda a que la organización diseñe estrategias de planeación de segmentación del mercado, lograr un perfil de clientes valiosos para la compañía, Conocer las fluctuaciones de la Demanda y sobre todo identificar momentos y/o temporadas en donde se puede atacar de manera efectiva el mercado.

**9. Grado de Importancia Conocimiento del Mercado.**

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>GRADO DE IMPORTANCIA EN LA COMPAÑÍA</u>
Baja y Alta temporada	15%
Tarifas	15%
Diferenciación del Servicio	25%
Diferenciación del Mercado	35%

**40. Grafica de Conocimiento del Mercado.**



Elaborado Por Autores.

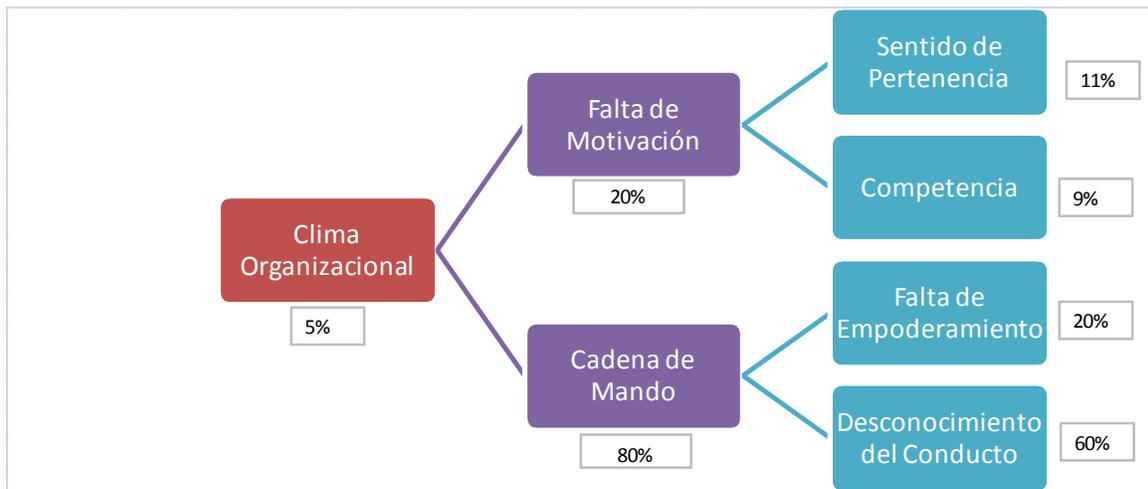
Tener mayor conocimiento del Mercado ayuda a que no solo la empresa tenga herramientas fuertes a la hora de atacar océanos azules (Nuevos Mercados).

Lograr la diferenciación frente a la competencia no solo por sus precios sino por la calidad y reconocimiento que ha logrado en el sector ayuda que la perdurabilidad de la compañía sea cada vez más grande.

Estas Graficas Permiten que el área de calidad de la compañía identifique las causas más frecuentes e implementar estrategias de mejoramiento continuo como puede ser Seis Sigma, la cual es una filosofía de trabajo y estrategia de negocio, la cual está enfocada hacia el cliente, en un manejo eficiente de los datos metodologías las cuales permiten eliminar la variabilidad en los procesos y alcanzar a minimizar los defectos.

Seis Sigma es una herramienta para compañías comprometidas a la satisfacción del cliente en la entrega oportuna de productos y servicios, libres de defectos y costos razonables. (Servicios de Consultoría en Planificación, Productividad y Gestión - PPG Consultores)

#### 41. Clima Organizacional



Fuente: (S.A F. F., 2008-2012). Elaborado Por Autores.

El conocimiento del Clima Organizacional suministra la retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo incluir cambios planificados como actitudes, conductas de los miembros de la compañía.

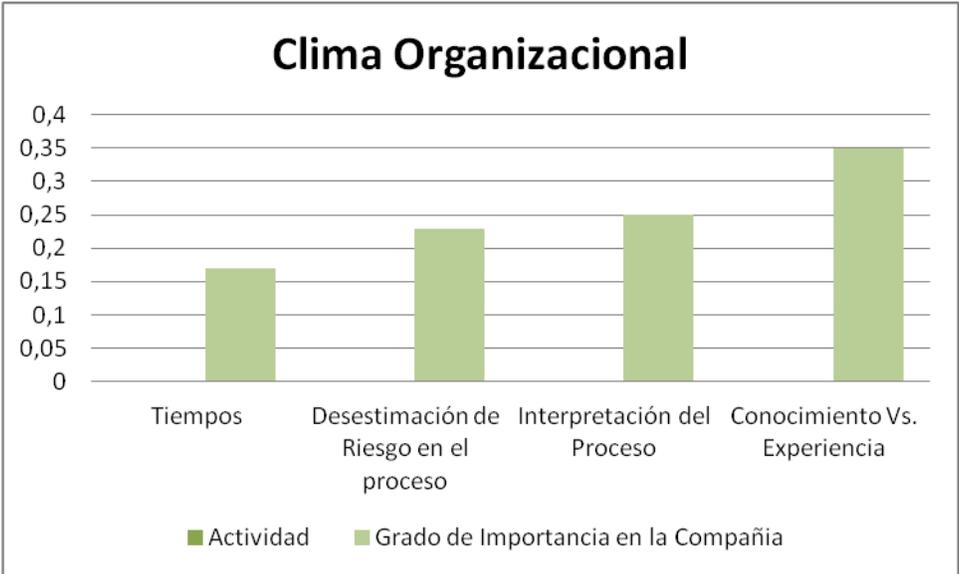
En muchas organizaciones el tema actitudinal de los empleados es algo que siempre afectara y/o incrementara la productividad de la empresas. La falta de empoderamiento es un factor que afecta en un 20% el clima organizacional ya que muchas veces el sentido de pertenencia y la adaptabilidad del manejo de la compañía no es algo que empresas como Falcon Freight S.A no se libre de eso.

Pequeñas, medianas y grandes empresas buscan crear una cadena de mando en donde una de sus funciones es brindar claridad del conducto regular de la empresa y sentido de pertenecía de la misma; Estos factores en Falcon Freight S.A se han visto afectados ya que la rotación de personal se ha incrementado y generado por dichas causas.

**10. Grado de Importancia clima organizacional.**

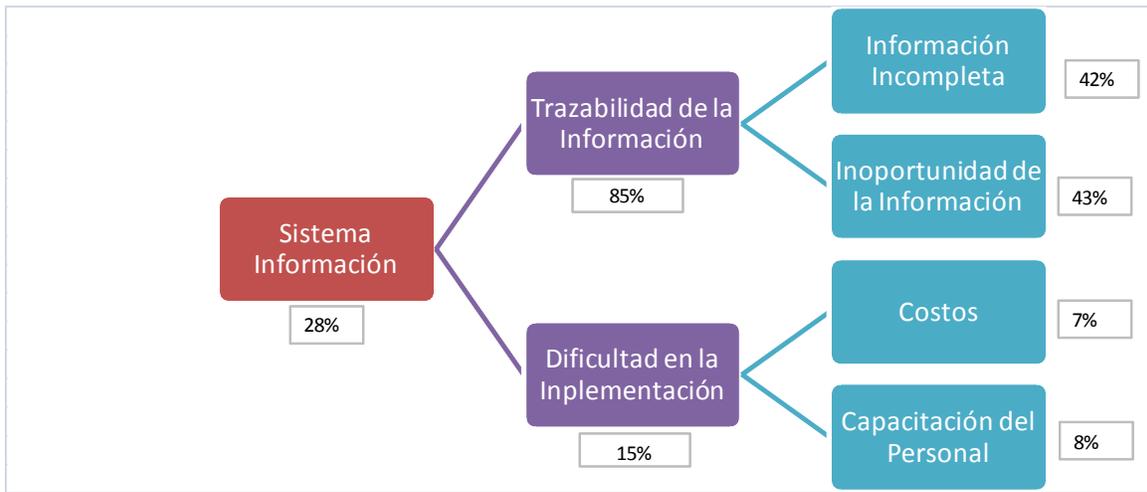
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>GRADO DE IMPORTANCIA EN LA COMPAÑÍA</b>
Tiempos	17%
Desestimación de Riesgo en el proceso	23%
Interpretación del Proceso	25%
Conocimiento Vs. Experiencia	35%

**42. Grafica de Clima Organizacional.**



Elaborado Por Autores.

#### 43. Sistema de Información



Elaborado Por Autores.

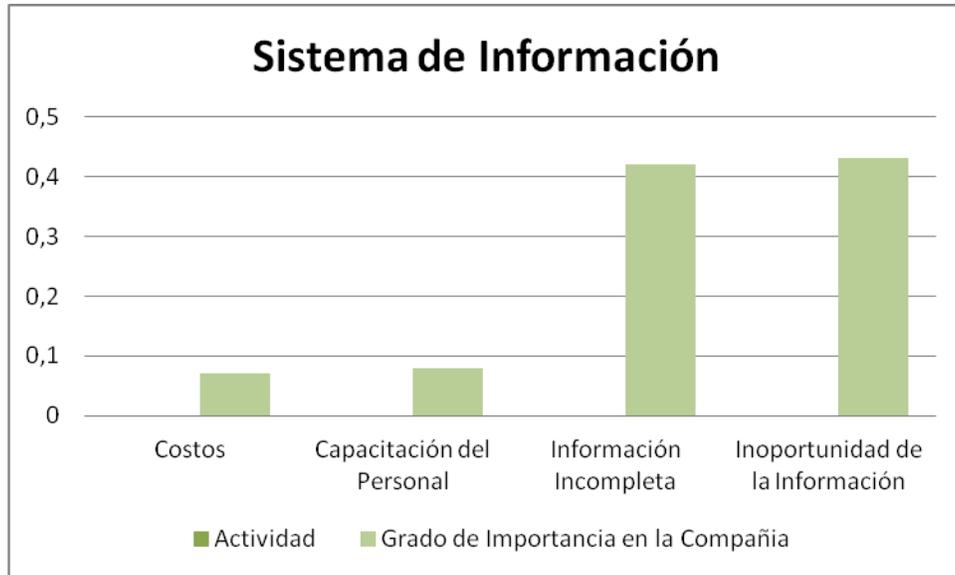
Los Sistemas de Información se han convertido herramientas claves de valor para llegar al cliente con claridad y excelentes resultados.

Herramientas como estas permiten simplificar las actividades de los procesos y poder generar una trazabilidad horizontal y vertical en toda la organización. Uno de los problemas que presentaba Falcon Freight S.A dentro de sus actividades era la falta de una herramienta que permitiera informar a todas las áreas el estado de las operaciones abiertas y files pendientes por soportes. Hoy en día aunque los resultados se han notado, se identifico que la falta de conocimiento del sistema (Capacitación) también puede generar inoportunidad de la información y/o información incompleta.

#### 11. Grado de Importancia Clima Organizacional.

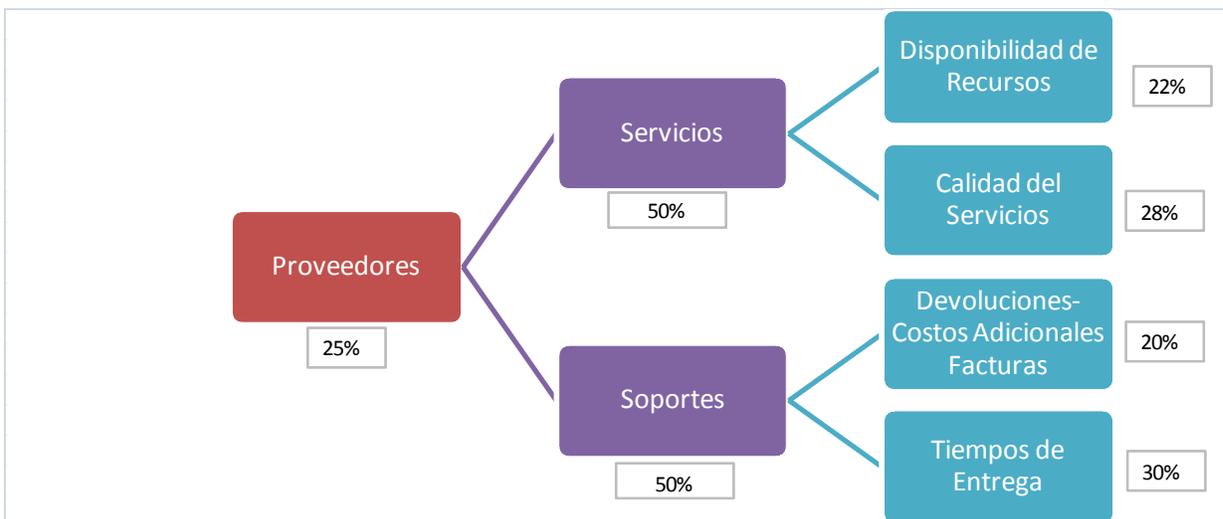
<u>ACTIVIDAD</u>	<u>GRADO DE IMPORTANCIA EN LA COMPAÑÍA</u>
Costos	7%
Capacitación del Personal	8%
Información Incompleta	42%
Inoportunidad de la Información	43%

44. **Grafica de Sistemas de Información.**



Elaborado Por Autores.

45. **Proveedores**



Elaborado Por Autores.

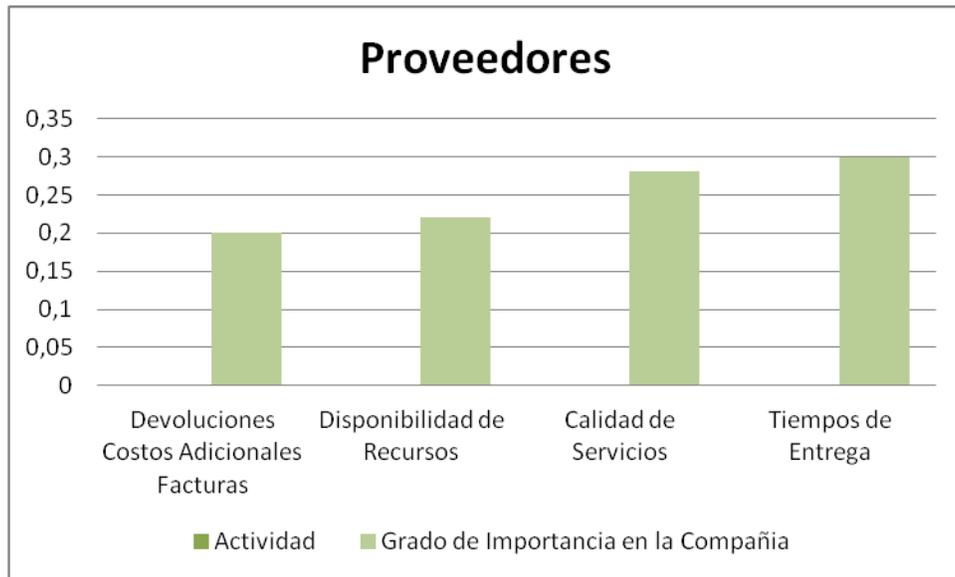
Aunque para la compañía sus proveedores son herramientas esenciales para su funcionamiento también cree que la calidad del servicio, tarifas y tiempos de entrega son factores que siempre van a caracterizar a una organización destacada en el mercado. Por eso Falcon Freight S.A ha pensado a implementar varias herramientas y/o métodos en donde se mejore los tiempos de facturación, pagos, soportes y entregas de mercancía sea en los tiempos establecidos al principio de cada operación.

Todavía se considera como una causa grave dentro de los problemas de Calidad de la compañía, ya que no solo dependen de la actividad que cada funcionario de Falcon Freight S.A realice, sino que también de la gestión que realice cada proveedor. Esa dependencia y/o retraso que se presente genera que no solo nuestros clientes se vean afectados sino la calidad del servicio que se ofrece sea afectada.

#### 12. Grado de Importancia Proveedores.

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>GRADO DE IMPORTANCIA EN LA COMPAÑÍA</u>
Devoluciones Costos Adicionales Facturas	20%
Disponibilidad de Recursos	22%
Calidad de Servicios	28%
Tiempos de Entrega	30%

46. **Grafica de Proveedores.**



Fuente: (S.A F. F., Falcon Freight S.A, 2012) Elaborado Por Autores.

## 6. 5W Y 2H APLICADO AL ANALISIS DE GESTIÓN DE PROCESOS A LA COMPAÑÍA FALCON FREIGHT S.A

TABLA DE ACTIVIDADES						
QUE / WHAT	QUIEN / WHO	CUANDO / WHEN	DONDE / WHERE	PORQUE / WHY	COMO / HOW	CUANTO / HOW MUCH
SOLICITAR INFORMACIÓN DE LA CARGA - REALIZAR PREFERENCIA DE LA OPERACIÓN	DIRECTORA DE IMPORTACIONES ASISTENTE DE CONTABILIDAD	Antes de que llegue la Motonave a puerto es importante realizar un pre-alerta de llegada y verificar como va la operación	Departamento de Importaciones y Contabilidad	Siempre se debe estar solicitando información de la carga y verificar en la pagina de las navieras o coloader-. Se solicita preferencia antes de que llegue la carga para que el	Elaborar factura al cliente. Autorizar la liberación de la carga en puerto. Realizar la preferencia de la operación	DIARIO
LIBERAR LA CARGA Y APROBAR FACTURAS DEL EXTERIOR	DIRECTORA DE IMPORTACIONES	Se le da liberación a la carga cuando el cliente tiene credito o cuando a realizado un anticipo de flete. Se solicita cobro del cliente	Departamento de Importaciones	Es importante que al realizar el cierre del file este tenga toda la documentación del embarque. Tener la autorización de Contabilidad de liberar es	Autorizar el pago de las notas debito de los agentes. Autorizar cierre de operación.	CUANDO LLEGA LA CARGA
LIQUIDAR EL FILE CIERRE DE OPERACIÓN	DIRECTORA Y ASISTENTE DE IMPORTACIONES	Cuando se tiene toda la documentación y se realizado todos los pasos de una importación se le puede realizar una liquidación total del embarque y cierre al file.	Departamento de Importaciones y Contabilidad	Porque anqte de cerrar una operación es importante cerrar un file sin que este generando perdida para la compañía.	Realizar un cierre de la operación Analizarlo en contabilidad - Mirar la cartera del cliente y movimientos. Archivar el file.	AL FILA DE LA OPERACIÓN

## CONCLUSIONES.

- Para poder plantear estrategias de mejoramiento y conocer cuál es el ambiente y clima laboral, al igual que obtener una evaluación por resultados, componentes, mejoras y capacidades es necesario rediseñar y llevar un control de los formatos de evaluación de desempeño del personal de la compañía, ya que estos reúnen un diagnóstico claro de la gestión desempeñada por cada componente al igual que muestran un panorama del equipo de trabajo.
- En la actualidad la implementación de estrategias competitivas innovadoras no solo conllevan al fortalecimiento de la atención al cliente, sino también garantiza la posibilidad de atraer a nuevos. Falcon Freight además de poder brindar un servicio completo también deberá trabajar en el valor agregado que a cada uno de sus servicios se le pueda dar, para que de esta manera sea una agencia reconocida en el mercado por su nivel de competitividad.
- El éxito de Falcon Freight tanto en el campo local como en el internacional, es evaluar la importancia que se le puede dar a factores internos y/o externos, que están en constante interacción con las actividades en la cuales se ve implicada la calidad del servicio, es decir, mantener controlada la mayoría de variables que puedan afectar la gestión de la logística y por consiguiente al cliente.
- Para lograr una mejora en la trazabilidad de la información de la compañía, es importante implementar un sistema de información que permita el registro y control de cada una de las actividades de la operación; un software que registre datos relevantes: cumplimiento del presupuesto de la operación, garantizar una eficiencia en la gestión del proceso en cada una de las áreas de la compañía.
- En un mercado competitivo, como lo es la distribución física internacional, es necesario lograr alianzas estratégicas con agentes a nivel mundial, con el fin de lograr precios competitivos, mayor calidad en el servicio, aprovechar los tratados internacionales, para dar un valor agregado al movimiento de la mercancías en cada una de las industrias Colombianas.

## RECOMENDACIONES.

En una organización es importante crear e implementar un sistema de divulgación y comunicación en materia de objetivos, políticas establecidas, normas de la compañía y procedimientos a realizar en la organización. De igual manera sistemas de comunicación entre el personal que permita un desarrollo de las capacidades de cada uno de los integrantes de la organización, de la misma manera la exposición de las ideas y opiniones de cada uno de ellos, teniendo en cuenta estas ideas nos permitimos presentar las siguientes recomendaciones como posibles soluciones a los puntos críticos encontrados en nuestro análisis.

- Con el fin de que la burocratización en los procesos no afecte la calidad de los procesos en Falcon Freigth, es necesario que se implemente una medición de la productividad y calidad en cada uno de los procesos que se realizan en ella. A partir de la medición y su respectiva grafica se podrán identificar aquellos problemas que afectan frecuentemente el proceso de mejoramiento. Una vez se tenga conocimiento de los estos, es necesario estandarizar el debido procedimiento para solucionarlo y archivarlo de manera que todos los empleados puedan acceder a él. Lo anterior permitirá que se facilite la solución al problema y que se vea un mejoramiento continuo sin necesidad de acudir a un alto mando para que lo solucione.
- La estandarización de las actividades que se deben realizar para el mejoramiento continuo de los procesos, deben ser registradas de forma clara en un documento al que puedan acceder con facilidad todos los empleados, para que de esta forma las personas ejecuten las necesarias y no inoficiosas, que lo único que reflejan es a improvisación de tareas y pérdida de tiempo, haciendo olvidando las que son indispensables para ofrecer un servicio de calidad.
- El no contar con un área especialista en la selección de personal, hace que las vinculaciones no se ajusten realmente a las necesidades de la empresa. Es necesario que se cree un manual en el cual haya la descripción de cada una de las funciones que se realizan en cada cargo y seguido a esto una evaluación de cuáles deben ser las habilidades y aptitudes que esta persona debe tener, teniendo en cuenta la realización de formatos y actividades que deben evidenciar lo que efectivamente se ajusta a lo que es y necesita la empresa.
- La implementación de una evaluación, en la que se analicen las capacidades que deben tener y se están desarrollando, en cada una de las responsabilidades que tienen los empleados, ayudará a identificar el nivel de conocimiento que se tiene, y las habilidades que consigo han evolucionado permanentemente desde el ingreso a la empresa. Esto con el fin que la persona encargada de la administración del recurso humano de la empresa, este enterada y busque cursos

o actividades no costosas que logren, que todos tengan el mismo nivel de conocimiento además de tener la capacidad de solucionar cualquier inconveniente que se presente con respecto al área en que se encuentra.

- A partir de un estudio donde se evidencien las variables y la época en que se afecta la demanda del mercado, se deberán desarrollar estrategias que mantengan preparada a la empresa para enfrentar cualquier cambio que se presente en el desarrollo de las labores del año. La estrategia sería llevar un cuadro de control anual dividido por 4 trimestres, donde se registren cantidades y volúmenes de venta con el fin de dar análisis a las variaciones.
- La variación en las tarifas a las que están sujetas algunos de los servicios de Falcon Freight por parte del entorno, debe ser revisadas conforme al margen de la utilidad indicador para la variación de las tarifas, ya que se puede reflejar claramente los costos y utilidad neta con los que cuenta la empresa para que de esta forma no se afecte ni la utilidad ni al cliente. Falcon Freight es una empresa relativamente nueva en el mercado a diferencia de otras que ya llevan años de experiencia, por lo que esta debe adelantarse fidelizando a los clientes que ya tienen manteniéndole tarifas atractivas.
- Por medio de una investigación de mercados Falcon Freight se debe identificar cual es el mercado objetivo de Falcon Freight y a partir de ahí ofrecerle el porfolio indicado que se ajuste a sus necesidades y a su presupuesto. Teniendo identificada de qué forma se comporta o lo que quiere el cliente se podrá crear un plan de negocios, preparar un nuevo servicio, el mejoramiento de un servicio existente y expandirse a otros mercados.
- Crear un perfil claro de las personas que necesita la empresa en cada uno de los cargos de esta. Implementar pruebas acorde al perfil del personal que se requiere. Dictar cursos de inducción para que la persona conozca mejor las actividades de la organización, para que haya un buen en Palme con las demás áreas de la compañía, para que se entienda con claridad las funciones y responsabilidades del cargo.
- Es importante que continuamente se realicen cursos de capacitación para mantener actualizado y motivado al personal frente a las necesidades del mercado y así poder ser más competitivos.
- Crear mecanismos para que la información llegue clara, completa y en el momento que es. Para ellos es importante lograr conductos regulares teniendo en cuenta responsabilidades y cargo.

- Implementar sistemas de información acordes a las funciones de la compañía, un software que se adapte a las actividades continuas de la organización.
- La realización de actividades o charlas de 30 minutos cada dos semanas en las que se desarrollen temas concernientes a lo que es la empresa y los servicios que ofrece, además de hablar de la forma en la que los empleados hacen parte del éxito de la empresa ayudará a que las personas se sientan comprometidas con la labor que desempeñan a diario al igual que se sientan apoyadas por las personas que los direccionan.
- Realizar reuniones semanales de máximo 30 minutos será de apoyo para el mejoramiento continuo de la empresa, ya que en ellas se hará una retroalimentación de las diferentes actividades en las que surgieron novedades, además de las cosas que quedan pendientes por realizar, y las que deben ser solucionadas de inmediato, esto será de gran utilidad para que todos cuenten con la misma información y no haya problemas de comunicación ni de malos entendidos en los procesos.
- Para que las personas que trabajan en Falcon Freight tengan empoderamiento es necesario que en cada una de las actividades que corresponden al cargo sea desarrolladas en un ambiente en el cual se sientan cómodos y confiados de poder tomar cualquier decisión que lleve a una solución. De igual forma se necesita realizar una revisión de la cantidad de carga y en el tiempo que esta se debe desarrollar para que los empleados no tenga inconveniente en el desempeño de sus tareas.
- Se debe realizar por parte de la empresa un organigrama el cual se ubique en un lugar visible para todos los empleados de Falcon Freight, donde se refleje la manera como está organizada y opera la empresa, esto servirá de apoyo para que cuando exista una situación inusual se sepa a quien acudir, además de determinar las líneas de mando y la forma en cómo se deben tomar las decisiones y a quienes se deben mostrar los resultados.
- Un análisis a cada una de las tareas que se realizan por área, será la base para que se determine cuando tiempo conlleva la realización de cada una de las tareas, de esta manera se permitirá tener en cuenta el tiempo que la persona se gasta en cualquier tarea y a partir de ahí determinar si se necesita otra persona para agilizar el proceso o si por el contrario esa actividad puede realizarla alguien que se le facilite y le conlleve menos tiempo.
- Todos los empleados deben tener la misma información acerca de los debidos procesos que se realizan en la empresa, para esto al ingresar es indispensable que se brinde una capacitación donde se les informe acerca de las funciones de cada área y la manera cómo interactúan en especial en la que se encuentra la

persona nueva. El conocimiento de cómo funciona la empresa evitará que cada una de las personas que trabajan en Falcon Freight la interprete a su manera.

- Para que todas las personas de un área cuenten con el mismo conocimiento para el desarrollo de las respectivas tareas según el área, es necesario que bajo la figura de un padrino las personas nuevas puedan apoyarse en aquellas personas que llevan tiempo en la empresa o que han desempeñado la misma labor por años, esta beneficiará la sinergia entre un área y toda la empresa.
- Cada proceso tiene un margen de error por consiguiente requiere de una mayor atención, es importante que no se desestime el riesgo que puede haber en un proceso, dado que esto nos permite evitar el mayor número de errores que puedan ocurrir y más cuando en un proceso intervienen diferentes personas, y que se puedan detectar los errores con precisión en los procesos. El análisis adecuado de los indicadores da una cifra exacta de los errores cometidos y por mejorar.
- Crear un mecanismo en donde se evalué claramente la gestión de las operaciones y así poder lograr un mejor servicio al cliente.
- Con un Software claro en las áreas esto permitirá tener un conocimiento claro de sobre costos que se presenten durante la operación.
- El personal de la empresa debe tener el recurso a tiempo en cada una de las áreas para poder dar cumplimiento y calidad al servicio que se ofrece en el mercado.
- Establecer alianzas y acuerdos con proveedores para el cumplimiento de los recursos, la facturación y costos del servicio. Establecer pagos máximo a 30 días y devolución de facturas mínimo 4 días al recibir factura.
- Falcon Freight es una empresa que lleva cuatro años en el mercado, por lo que tiene la posibilidad de traer una imagen innovadora que puede utilizar a su favor ofreciendo un valor agregado en cada uno de sus servicios, pero esto no lo puede hacer si no conoce su estrategia por lo que se recomienda, hacer un análisis de la competencia en aspectos como: si la competencia es directa o indirecta, la variedad del portafolio, la calidad y el precio; después de realizar el análisis de la competencia se sugeriría realizar una campaña estratégica de mercado fortalecida en su parte interna y con alcance a sus principales clientes una vez se tenga esta información se podrá implementar un valor agregado que lo diferencie del resto de los competidores.
- Es importante que la empresa Falcon Freight realice un análisis de las estrategias con las que quiere competir en el mercado de la mano de una campaña de promoción de sus servicios, dado que se debe tener en cuenta el perfil al que va dirigido para saber si le conviene o no una fijación de precios o si por el contrario

el aspecto por el que quiere diferenciarse es la calidad en cada uno de sus servicios dejando de un lado cualquier relación con el precio.

- El área comercial de la empresa debe ser capacitada de forma completa, esta capacitación debe brindarse como una jornada de inducción al ingresar a la empresa, y deben realizarse capacitaciones periódicas cada 3 meses con el fin de dar seguimiento, en cuanto a lo que es, lo que hace, como lo hace y los beneficios que le brindará el que Falcon Freight sea su proveedor, esto con el propósito que el comercial este en la capacidad de exponer lo que es la empresa y en que le podrá ayudar al cliente, al mismo tiempo que podrá identificar cual es la necesidad del mismo y lograr una negociación que beneficie a las dos partes.

## BIBLIOGRAFIA.

- *All Bridge.* (s.f.). Recuperado el 2 de Noviembre de 2011, de [www.allbridge.com](http://www.allbridge.com)
- *All Sea Start.* (2000- 2012). Recuperado el 2 de Noviembre de 2011, de [http://www.allseastart-mlg.com.uy/ing\\_servicios.html](http://www.allseastart-mlg.com.uy/ing_servicios.html)
- BASC. (2012). *Business Alliance for Secure Commerce.* Recuperado el 16 de Enero de 2012, de <http://www.bascbogota.com/es/seccion.php?IDM=1&IDS=1>
- B, F. (2004). *Organizaciones de empresas.* México.
- Castellanos Ramirez, A. (2009). *Manual de la gestión logística del transporte y distribución de mercancías .* Uninorte.
- *Connexion Zona Libre Panama.* (2002-2012). Recuperado el 4 de Octubre de 2011, de [www.connexionzonalibre.com](http://www.connexionzonalibre.com)
- Ferrel, H., Ramos, A., & Flórez, M. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante.* México: McGraw-Hill.
- Gonzalez, M. B. (2010). *Avanzamos hacia la logistica de una colombia competitiva.* Bogota.
- Gonzáles, C. F. (Agosto de 2000). *Biblioteca Luis Angel Arango.* Recuperado el 16 de Enero de 2012, de Banco de la republica: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/poli69.htm>
- *Grupo Consultoria.* (15 de Noviembre de 2011). Obtenido de Diseño Organizacional: <http://www.grupoconsultoria.com.co/dise%C3%B1o.pdf>
- *Importcarga S.A.* (2002-2012). Recuperado el 20 de Septiembre de 2011, de [www.importcarga.com](http://www.importcarga.com)
- Ishikawa, K. (1986). *Que es el control de calidad? La modalidad Japonesa.* Bogota: Norma.
- Lamb, H., & McDaniel. (2002). *C. Marketing.* México: Thomson .
- Logistica Virtual. (1998). *Estudio de Caracterización de la Logística en Colombia.* Santa Fe de Bogotá: PRECOLOMBI.
- LTD, T. I. (2012). *Freetrans Tamar Logistic.* Recuperado el 23 de Octubre de 2011, de <http://www.transmar-sz.com/service.html>
- Mapry Logistics . (22 de Septiembre de 2009). *QuimiNet.* Recuperado el 16 de Enero de 2012, de <http://www.quiminet.com/articulos/el-agente-de-carga-36713.htm>

- Mejia, D. (2012). *First Class Services*. Recuperado el 10 de Octubre de 2011, de [www.1classcargoservices.com](http://www.1classcargoservices.com)
- Mora García, L. A. (2008). *Gestión logística integral*. Bogotá: ECOE.
- *Mynder Global Logistic SRL*. (2005-2012). Recuperado el 2011
- Polania, D. F. (2010). *Bicentenario Logístico*. Obtenido de Revista de Logística: <http://www.revistadelogistica.com/bicentenario-logistico.asp>
- POSTERS, E. (1999-2010). *Google Mapa Mundial*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2011, de <http://www.google.com.co/imgres?q=mapa+mundial&hl=es&sa=X&biw=1366&bih=667&tbn=isch&prmd=imvns&tbnid=hdX1TDCIMIFxkM:&imgrefurl=http://www.europosters.es/poster/mapa-mundial-mapa-de-la-fisica-v13251&docid=2J27khhKC3lxPM&imgurl=http://static.europosters.cz/>
- Roman, E. (2012). *Ej Logistic Inc*. Recuperado el 23 de Octubre de 2011, de [www.ejlogistic.net](http://www.ejlogistic.net)
- S.A, F. F. (2012). *Falcon Freight S.A*. Recuperado el 3- 12 de Julio - Enero de 2011- 2012, de [www.falconfreight.com.co](http://www.falconfreight.com.co)
- *Servicios de Consultoría en Planificación, Productividad y Gestión - PPG Consultores*. (s.f.). Recuperado el 12 de Enero de 2012, de [www.ppg.cl](http://www.ppg.cl) Urzelai Inza, A. (2006). *Manual básico de logística integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- *Sovereight Logitics Inc*. (2003- 2012). Recuperado el 24 de Octubre de 2011, de [www.sovereightlogistic.com](http://www.sovereightlogistic.com)
- *Trade Data Services*. (2012). Recuperado el 16 de Octubre de 2011, de <http://www.importgenius.com/suppliers/inpath-logistic-group-srl>
- Vidal, A. (Abril de 2004). *Textos Univalle*. Recuperado el Enero de 2012, de Univalle: <http://historiayespacio.univalle.edu.co/TEXTOS/23/Articulo1.pdf>
- Villamizar, M. (1 de Octubre de 2011). *Logística y Distribución Física Internacional: Clave en las operaciones de Comercio Exterior*. ppt . Bogotá, Bogotá, Colombia: Cámara de Comercio de Bogotá.
- W Chan Kim, R. M. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- *World Basc Organization*. (2005- 2009). Recuperado el 4- 12 de Octubre- Enero de 2011- 2012, de <http://www.wbasco.org/espanol>