UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS.
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PLAN ESTRATEGICO PARA LA AGENCIA DE EMBARQUE FULL CARGO CHILE LIMITADA.

Autor
BARBARA TAMARA ORTIZ LATUD

Informe de Práctica Profesional presentado a la Carrera de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de Valparaíso para optar al Grado de Licenciado en Negocios Internacionales, Título Profesional de Administrador de Negocios Internacionales.

Profesor Guía: Hernán Villavicencio G.

Viña del Mar, Noviembre 2008.

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS.
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PLAN ESTRATEGICO PARA LA AGENCIA DE EMBARQUE FULL CARGO CHILE LIMITADA.

Autor
BARBARA TAMARA ORTIZ LATUD

Informe de Práctica Profesional presentado a la Carrera de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de Valparaíso para optar al Grado de Licenciado en Negocios Internacionales, Título Profesional de Administrador de Negocios Internacionales.

Profesor Guía: Hernán Villavicencio G.

Viña del Mar, Noviembre 2008.

AGRADECIMIENTO

Los agradecimientos para este informe van dirigidos en primer lugar a Dios por darme la capacidad y oportunidad de alcanzar las metas que me he propuesto hasta ahora y por brindarme la confianza necesaria para seguir trabajando en mis proyectos futuros tratando de no caer en la mediocridad.

Mi familia en general ha participado indirecta y directamente en mi formación como profesional, destacando principalmente a mis padres, Alejandro Ortiz y Liliana Latud, por enseñarme y darme el ejemplo de la perseverancia y responsabilidad en la vida, los que me fueron difíciles de aplicar y entender en un principio, pero ya llegando a una etapa de la vida donde todo depende de uno, pude darme cuenta de la importancia de estos valores y gracias a ellos ahora tengo la seguridad de creer en mi y en mis capacidades, además de ganar la confianza de mis padres que ahora ven en mi un gran porvenir.

Agradezco infinitamente a los amigos que he formado durante toda mi vida, empezando por aquellas amistades que forme en mi época escolar y que gracias a Dios, aun perduran, lo que me da la convicción de creer que su compañía seguirá en mi vida, pase lo que pase.

En mis cuatro años de estudio también logre el apoyo de grandes personas que me ayudaron a hacer de este proceso una etapa agradable y llena de valiosos momentos; formamos un gran grupo curso al cual agradezco enormemente su compañía en momentos buenos como malos. Gracias a ellos es que recuerdo estos últimos cuatro años de mi vida como una experiencia que me enseño mucho más allá de lo teórico.

Sin desmerecer ni ofender a nadie, quiero agradecer por sobre todo a la Srta. Sonia Alejandra Zamora porque desde los comienzos de mi primer año universitario, fue y es una amiga que depositó mucha confianza en mí y siempre supo dar su apoyo en los momentos que lo necesite. Gracias a ella mucho de los lindos recuerdos que guardo de los años de estudio son por la gran amistad que formamos.

Tengo la suerte de tener mucha gente que de una u otra manera llegaron a mi vida y sin tener muchos lazos en común, están siempre cuando he necesitado de su apoyo y a pesar de las diferencias de pensar y de actuar, han creído en mi tanto en mi presente como lo que el futuro me espera, es por eso que mi agradecimiento también va dirigido para la Srta. Carolina Matus, una ex compañera de universidad y actual amiga.

Gracias a Dios, logre hacer mi primera experiencia laboral en una oficina donde conocí a gente que de verdad siempre estuvo dispuesta ha ayudarme en cualquier cosa. Sus conocimientos y experiencias fueron muy útiles y ahora tengo grandes recuerdos y conexiones con personas que me acompañaron en ese proceso. Es por eso que agradezco a Full Cargo en general por integrarme en su equipo de trabajo y aportaron información en la creación de este informe.

En general, agradezco a todos los que han participado de mi formación como profesional, cada uno con su granito de arena han aportado de una u otra manera a alcanzar mis metas, lo que me hace una persona feliz en estos momentos.

Gracias por el apoyo y confianza en mí

INDICE

Agradecimiento 3

Introducción 8

Capitulo 1: Marco Teórico

1.1 Logística 11

1.1.1 Introducción 11

1.1.2 Antecedentes Históricos 12

1.1.3 Definición de Logística 13

1.1.4 Factores que influyeron al desarrollo de la Logística 15

1.1.5 Integración de la Logística 16

Figura Nº 1: Diagrama de la logística de abastecimiento 17

1.1.6 Los avances de la Logística 19

1.2 Agente Embarcador o Freight Forwarder 21

1.2.1 Antecedentes Históricos 21

1.2.2 Definición 21

1.2.3 Freight Forwarders: Articuladores de la cadena logística 22

Figura Nº 2: Rol del Agente embarcador 24

1.2.4 Quiénes son los NVOCC 25

1.2.5 Relación entre los Agentes del Comercio Exterior 26

Figura Nº 3: Niveles del servicio de transporte 26

Capitulo 2: La Empresa

2.1 La Empresa 29

2.1.1 Presentación de Full Cargo 29

2.1.2 Datos de la Empresa 31

2.1.3 Descripción del Funcionamiento de la Empresa 32

2.1.4 Estructura Organizacional de la Empresa 39

Figura Nº 5: Estructura organizacional 39

2.1.5 Análisis FODA de la Empresa 40

Capitulo 3: Descripción de las funciones realizadas

3.1 Trabajo Desarrollado 50

3.1.1 Puesto 50

3.1.2 Tareas desempeñadas 51

3.1.3 Principales funciones desempeñadas 52

3.1.4 Objetivo de cada una de las funciones desempeñadas 54

3.1.5 Relaciones percibidas durante la Práctica Profesional 54

3.1.6 Conocimientos o Habilidades empleadas 55

3.1.7 Aportes Extras 56

3.1.8 Limitaciones en la realización de la Práctica 59

3.2 Problemas encontrados y posibles soluciones 60

3.2.1 Problemas detectados 60

3.2.2 Soluciones Propuestas 62

Capitulo 4: Conclusión

Conclusión 81

Bibliografía

Bibliografía 85

Fuentes de información 86

Anexos

Software para Distribución: Soft Logístico 88

Tendencia de la Logística de Nicho 94

La Especialización 96

El rol de la Aduana 97

Servicios Limitados 98

Clasificación de las Cargas 101

Tipos de Carga 101

Carga transportada 102

INTRODUCCION

El contenido del siguiente informe trata sobre la práctica profesional que realicé en la Embarcadora Internacional Full Cargo Chile Ltda., ejerciendo las labores de ejecutiva comercial, cuyo principal objetivo era potenciar el área comercial de la Agencia.

La principal razón que me motivó a realizar este primer trabajo técnico fue llevar los conocimientos teóricos adquiridos en los cuatro años de estudio y aplicarlos al ejercicio real de la práctica, para poder conocer alguna de las diferentes maneras de emplear el comercio exterior y por sobre todo, adquirir experiencia de lo realizado. No quise limitarme por la geografía, ya que a pesar de vivir en Viña del Mar, decidí buscar en Santiago, debido a que tiene mayor variedad de empresas dedicadas al comercio exterior y logística, pudiendo sacar mayor provecho de la oportunidad de trabajo que ajustarme a las practicas que podría haber encontrado en Valparaíso o Viña del Mar.

El tema principal del informe es el servicio que brinda la logística, refiriéndose a ella como una ciencia necesaria para el mundo globalizado en el que vivimos, explicando en el primer capítulo de qué trata la logística, cuál ha sido su evolución en el tiempo y quiénes son los agentes que participan en esta operación.

En el segundo capítulo se hace una presentación de la Embarcadora, explicando detalladamente cuales son los servicios que ofrece al mercado, para finalizar con un análisis de las oportunidades y amenazas que afectan a la industria del transporte y las fortalezas y debilidades que posee la agencia para lidiar con la competencia y que a la vez marca la diferencia para el mercado.

En el tercer capítulo se expone de manera más precisa las labores que desempeñé en la empresa, destacando por sobre todo los problemas que pude detectar durante mi periodo de práctica para luego darle posibles soluciones.

Para finalizar, se termina con una conclusión sobre los resultados que las posibles soluciones brindarían a la Agencia y mi opinión sobre la forma en que trabaja la Empresa.

La mayoría de los datos son recopilados tanto de primera como de segunda fuente; cabe mencionar que este trabajo tiene por objeto describir a la organización y los procesos de los cuales fui parte de la manera mas objetiva posible para así poder plantear a Full Cargo el análisis que se hizo para la contribución de su negocio.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 LOGISTICA

1.1.1 Introducción

"La Globalización y la liberación de los Mercados que se ha producido en las últimas décadas han acelerado la transmisión de impulsos, tanto positivos como negativos en el desarrollo empresarial, dejando a la empresa completamente vulnerable a la competencia. Estos son factores que han provocado una continua expansión de los límites geográficos, los que en la práctica se ha traducido en poderosas implicancias, obligándolas a mejorar su gestión" [1]. "Igualmente la propagación de sistemas de información han llevado a un mercado más competitivo, donde las empresas han establecido la eficiencia como el objetivo principal, y la estrategia: brindar el mejor producto y/o servicio, al mejor precio posible y con los costos más bajos" [2]." Esto ha provocado que la visión empresarial haya sufrido cambios significativos; se deben generar ventajas competitivas, que los diferencien del resto y los vuelvan más productivos y uno de los medios para lograrlo es mediante la implantación del manejo de la cadena de suministros o "*Suply Chain Management"* (SCM), que es nada menos que la aplicación de la logística" [3].

[1] http://www.material_logistica.ucv.cl/en%20PDF/Cap%EDtulo%201%20logis_introd_2004.pdf
[2 http://www.gestiopolis.com/operaciones/manejo-de-la-cadena-de-suministros.htm
[3]http://logisticayenfoques.blogspot.com/2007/12/la-logistica-y-su-impacto-en-las.html

Cabe también mencionar que la logística está íntimamente relacionada con la Tecnología de Información (IT), ya que tiene comienzos similares basados en sistemas de información que facilitan el amplio conocimiento de todos los datos en cualquier momento, así como el mejor aprovechamiento y utilización de esa información, que va en busca del mejor resultado que tenga como consecuencia una alta competitividad

1.1.2 Antecedentes Históricos

"El desarrollo de la logística ha ido en paralelo con el desarrollo de la humanidad, sin embargo ha jugado un papel decisivo durante la I y II Guerra Mundial.

El origen de la Logística Militar surgió en el ámbito de la ingeniería militar que se ocupa de la organización del movimiento de las tropas en campaña, su alojamiento, transporte y aprovisionamiento" [1].

"En los años de la posguerra, la proliferación de productos y la comercialización sin orden, dos tendencias básicas del mercado, forzaron a los administradores a buscar nuevas formas que ayudaran a controlar los costos de distribución, por lo cual, los profesionales que gestionaron la logística militar se incorporaron al mundo empresarial desde donde las técnicas logísticas evolucionaron." [2]

---

[1] http://www.gestiopolis.com/canales2/marketing/1/logherr.htm
[2] http://es.wikipedia.org

1.1.3 Definiciones de Logística:

1) "Según el Profesor Ronald H. Ballou, define la logística empresarial como movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar los niveles adecuados de servicio al consumidor a un coste razonable" [1].

2) "El Profesor Lambert integra el término de Logística como la parte de la gestión de la Cadena Logística [*Suply Chain Management* (SCM)] que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores" [2].

3) "La Asociación Francesa de Logística (ASLOG) la define como el conjunto de actividades que tienen por objeto colocar al mínimo costo una cantidad determinada de productos en el lugar y momento que es demandada" [3].

4) "Según la CLM (*Council of Logistic Management*) la logística es aquella parte del proceso de la Cadena de Abastecimiento que planifica, implementa y controla el flujo – hacia atrás y adelante – y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores" [4].

5) "Otra definición de logística, según Martin Christopher, *Professor of Logistics of Cranfield*: es el proceso de administrar estratégicamente el movimiento y almacenaje de los materiales, partes y productos terminados desde el proveedor a través de la empresa hasta el cliente" [5].

[1] http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica
[2] http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica
[3] http://www.gestiopolis.com/canales2/marketing/1/logherr.htm
[4] http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica
[5] http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/mkt/logisticaglobal.htm

1.1.4 Factores que influyeron al desarrollo de la Logística

"Tras la segunda guerra mundial, se llevaron a cabo estudios para la aplicación de la experiencia adquirida en el campo de la logística militar para su aplicación en las empresas, además del empleo de las nuevas tecnologías de la información como el uso de computadoras y las nuevas técnicas cuantitativas" [1].

Otros factores que influyeron al desarrollo de la logística fueron:

La Globalización y mercados más extensos.

Estudios de los costos asociados con el flujo de materiales y productos, flujo de información desde proveedores, hasta clientes.

Aumento de la competitividad por la mayor eficiencia en el flujo de materiales e información desde proveedores hasta los clientes.

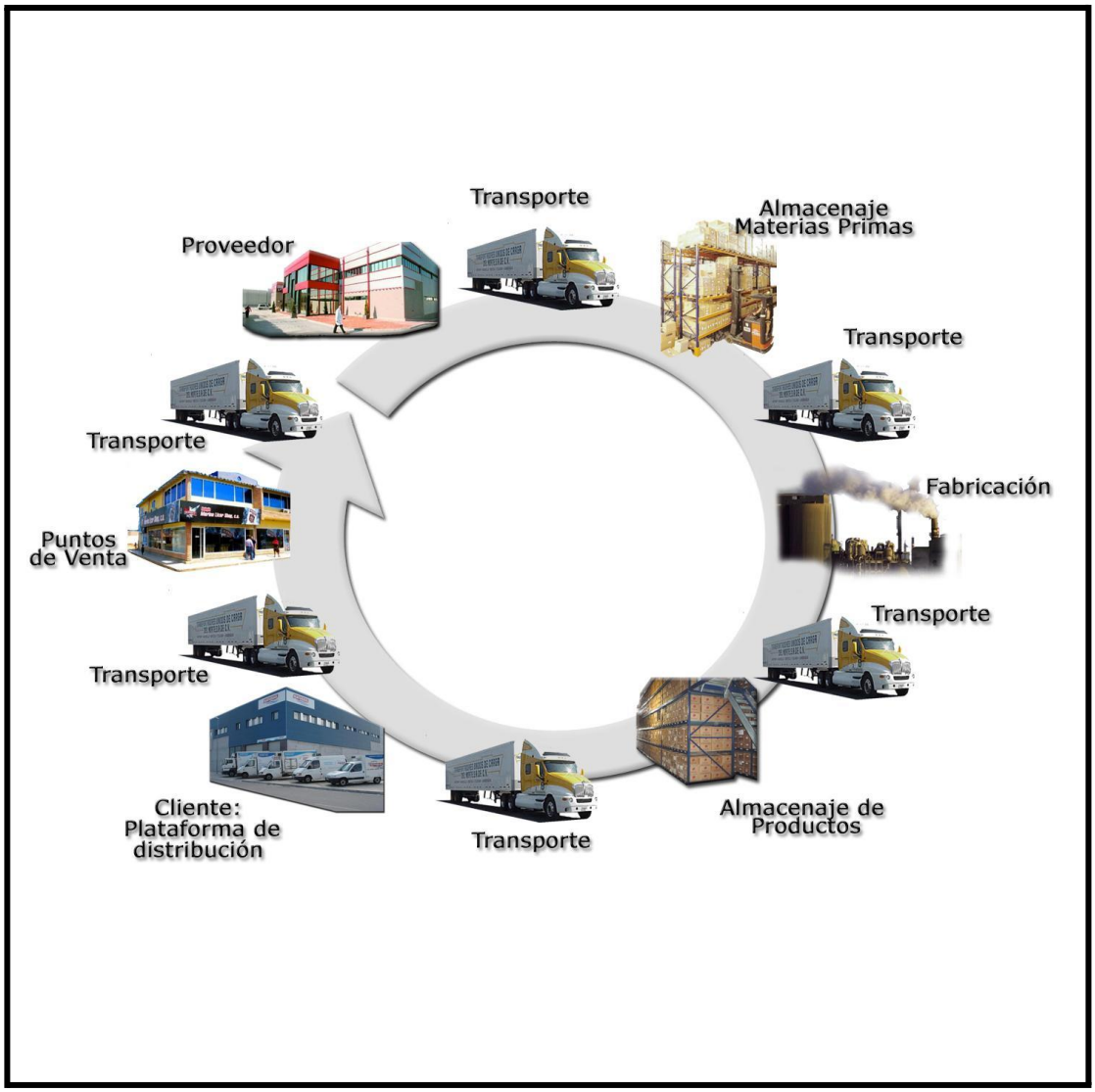
Incorporación de nuevas tecnologías en la mantención, transporte, y conservación de productos.

1.1.5 Integración de la Logística

"La Logística es una serie de actividades que tienen como finalidad colocar una cantidad determinada de productos en el lugar y en el momento que se necesite a un mínimo costo. Busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se dirigen de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa sea maximizada en términos de costos y efectividad, funcionando de esta manera como un modelo, un marco referencial, un mecanismo de planificación para la empresa" [2].

[1] Material de la Escuela de Ingeniería de Transporte de la U. Católica de Valparaíso.
[2] http://logisticarmirabal.blogspot.com/2007/12/una-cadena-de-abastecimiento-no-es-mas.html

Figura Nº 1: Diagrama de Logística de Abastecimiento



Fuente: http://logisticarmirabal.blogspot.com/

Únicamente la logística no es llevar cosas donde se necesiten que estén. Esta se ha de materializar en un ambiente de competencia, donde la meta principal es alcanzar un nivel deseado de satisfacción del cliente a un mínimo costo posible.

Los objetivos principales de la logística son [1]:

- ★ Respuesta Rápida: toda la organización debe estar capacitada para reaccionar rápidamente a los cambios y avances, para la búsqueda de la satisfacción del consumidor. Dar a los proveedores de lo que necesiten en el momento preciso, es la clave en esta área, además de garantizar futuras compras.
- ★ Desviaciones Mínimas: se refiere a reducir al mínimo el tiempo para atender al cliente, como por ejemplo, los tiempos de entrega, al igual que todos los mecanismos que se requieren para ello.
- ★ Consolidación de Movimientos: para poder reducir los costos de transporte se debe consolidar los pequeños envíos en uno grande y con menos frecuencia.
- ★ Calidad: no solo los productos deben ser de calidad sino que los servicios de logística también deben cumplir con los estándares de calidad.
- ★ Soporte de Ciclo de Vida: abarca la necesidad de no solo entregar el producto, además se deben manejar las devoluciones del mismo. Estas devoluciones

pueden ser porque el producto esta defectuoso o para reciclarlo, tanto el producto como el material de empaque.

_____
[1] Fuente: Donald Bowersox, Autor de "Administración y Logística

1.1.6 Los avances de la Logística

"Las Industrias de procesos vienen experimentando cambios significativos durante los últimos años. Se realizan grandes inversiones en las instalaciones, incluyendo mejoras en los controles ambientales, sistemas de seguridad y mejoras en las tecnologías de procesamiento y control, que afectan los beneficios proyectados.

Las empresas líderes han reconocido que una de las claves para la mejora simultanea de los niveles de servicio y la rentabilidad, es la gestión avanzada de la cadena de abastecimiento. Como resultado, la optimización de los procesos de negocio y las tecnologías de software para el soporte de la Planificación de la Cadena de Abastecimiento, se han transformado en puntos focales a nivel gerencial" [1]. Esta interacción se puede obtener mediante el uso del Internet, Intranet y Extranet, los cuales ponen especial atención al factor tiempo ya que es un elemento clave en la toma de decisiones, entregas y respuestas.

"La aplicación de tecnología de información en conceptos como la transferencia electrónica de fondos, el sistema de intercambio electrónico de datos, correo electrónico, catálogos electrónicos, inventarios compartidos, comunicación electrónica con proveedores etc, han ayudado a lograr ventajas competitivas en diferentes organizaciones. Estos sistemas ayudan a la reducción de costos y a establecer barreras tecnológicas para competidores potenciales" [2].

---

[1] Soteica – Cadena de Abastecimiento: http://www.soteica.com/suppchain.jsp?lang=esp
[2]http://www.wikilearning.com/monografia/logistica_y_la_cadena_de_abastecimiento

"Estos sistemas se clasifican como sistemas de soporte para la toma de decisiones (DSS) y podrán ser diseñadas *in house* con el objetivo de que se consideren todas las características que los integrantes del departamento de logística y de otras áreas crean relevantes.

Los integrantes de dichos departamentos también deberán ser multifuncionales y nunca perder de vista los objetivos de la empresa ya que en muchas ocasiones los intereses departamentales se contraponen entre si y pierden de vista el objetivo final del negocio"[1].

"Es incuestionable que el crecimiento del Internet es un fenómeno significativo. No solo hay crecimiento exponencial en el intercambio de mercancías y de servicios sobre el Internet, sino que también el Internet ha cambiado la manera en que la información puede ser alcanzada y utilizada.

El Internet ha realizado un cambio fundamental en la naturaleza de la información de la cadena de abastecimiento dentro de las organizaciones. La tecnología del Internet también ha cambiado la visibilidad de los procesos en la cadena de abastecimiento entendiendo la visibilidad como la información sobre procesos y a la capacidad para obrar recíprocamente con estos procesos pudiéndose afirmar que todos los socios de la cadena de abastecimiento tiene que ser tomados en cuenta para cosechar las ventajas comerciales ofrecidas por la nueva tecnología" [2].

_____
[1] http://www.wikilearning.com/monografia/logistica_y_la_cadena_de_abastecimiento
[2] www.articuloz.com

1.2 AGENTE EMBARCADOR O FREIGHT FORWARDER

1.2.1 Antecedentes Históricos

"En los comienzos de sus actividades, la figura del actualmente llamado *Freight Forwarder* se denominaba *Shipping Agent* y era aquel a quien el exportador encomendaba los acuerdos y la concertación de contratos de transporte con los armadores o sus representantes; este agente de cargas actuaba por cuenta y orden del exportador y, en consecuencia, no asumía la calidad de transportador. Posteriormente, estos agentes ampliaron sus funciones, incluyendo el embalaje, el depósito de la carga previo al embarque, la contratación de seguros y fueron llamados *Forwarding Agents"*[1].

1.2.2 Definición

"Un Freight Forwarder es un agente que le presta sus servicios expertos a los exportadores e importadores, gracias a su conocimiento cabal sobre las reglas y

regulaciones en esta materia, tanto del país de origen como de los países de destino, así como de los métodos de envío y los documentos relacionados con el comercio exterior. Además, pueden impulsar el intercambio comercial entre economías en etapas muy diferentes de desarrollo, ya que pueden evitar barreras artificiales que retrasan la entrega y aumentan el costo para el cliente final" [2].

_____
[1] http://www.campocoop.cl/docs/1110375452DOCUMENTOS%20DE%20EXPORTACION.doc
[2] Revista Negocios Globales, edición Enero 2006

1.2.3 Freight Forwarders: Articuladores de la cadena logística

"En los últimos años, los freight forwarders han pasado de ser desde simples proveedores de transporte aéreo, marítimo, y terrestre a verdaderos articuladores de la cadena logística de sus clientes. Su rol se ha vuelto cada vez mas relevante, especialmente considerando que el 2007 el intercambio comercial de Chile con el mundo fue de US$110 mil millones, cifra que se estima crecerá en cerca de 9% este año" [1].

"Hace una década, un freight forwarder transportaba la carga de origen a destino, pero hoy su labor esta centrada también en entregar al cliente información valiosa para la optimización de su proceso logístico. Se trata, a diferencia de años atrás, de nuevas funciones, mucho más amplias, que abarcan el control de obras de los proveedores, detalle a detalle, junto con la distribución final en la bodega del cliente" [1].

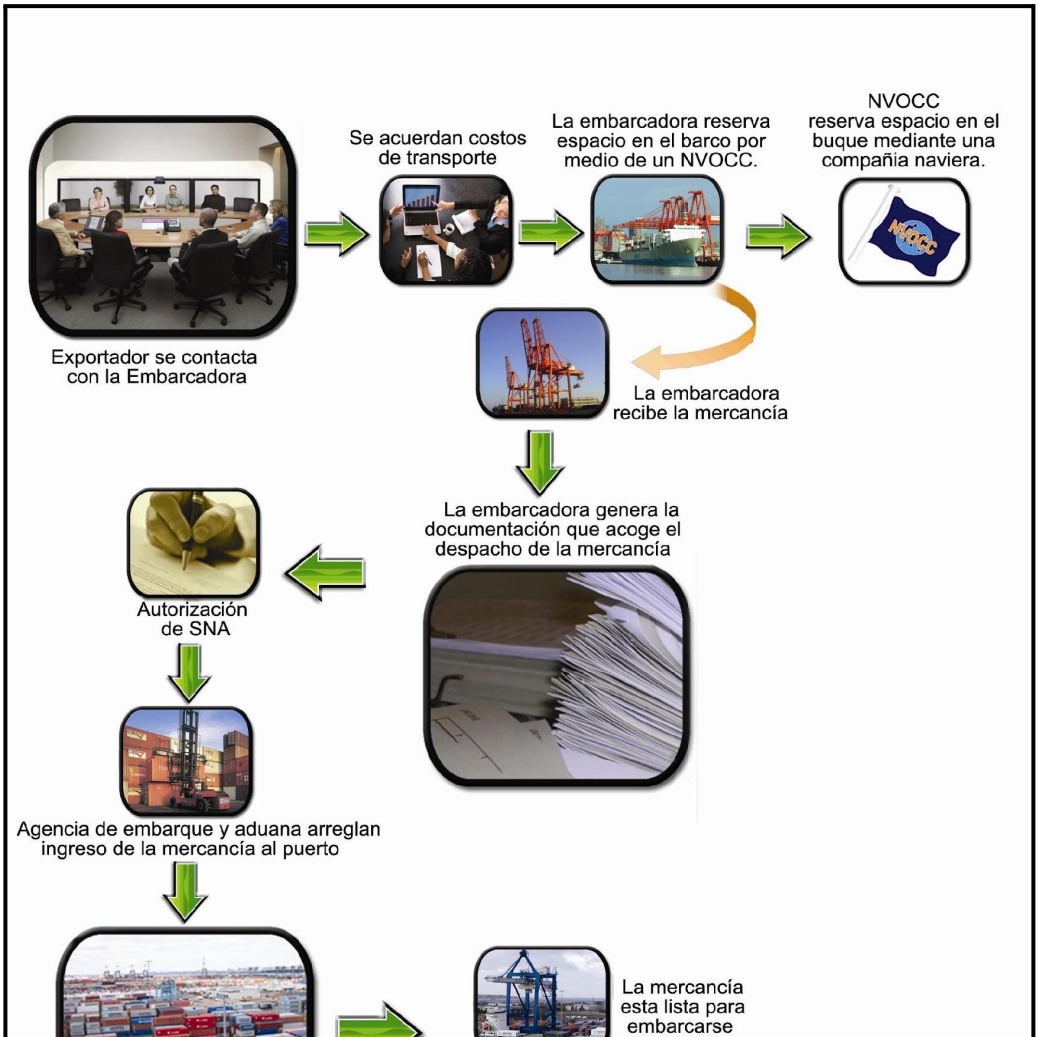
“La difusión del uso de los contenedores derivó en una nueva función: la consolidación y desconsolidación en un contenedor de mercaderías pertenecientes a diversos exportadores y dirigidas a diversos importadores, trabajando fundamentalmente con contenedores que originalmente se hallan en condición LCL (*Less Than Container Load*) pero que por razones operativas se cerraban en condición FCL (*Full Container Load*)” [2].

“Sucede, como explica Jacqueline Trigo, Encargada de Importaciones Marítimas Trafico Europa de Agility Logistics, que los servicios de un freight forwarder se han complejizado producto de la competitividad del mercado global, por lo tanto, mover la carga de punto a punto ya no es todo. “Adicionalmente a eso, nos encargamos del almacenaje, embalaje, etiquetado; siempre en línea con las necesidades de los clientes. Para dar un buen servicio, los freigth forwarders han debido invertir en sistemas de comunicación y seguimiento de la carga, lo que los acerca a las funciones propias de un operador logístico” [1].

“Junto con la aplicación de tecnología para el control y manejo de procesos, los freight forwarders también están para agregar valor a la cadena. Aquí se vuelven relevantes las herramientas que permiten medir cuantitativamente el servicio entregado a los clientes, a través de planes customizados, dependiendo de las necesidades de cada empresa” [1].

[1] Revista Negocios Globales, edición de Julio 2008
[2] Revista Negocios Globales, edición de Enero 2006

Figura Nº 2: Rol del agente embarcador



Fuente: Elaboración Propia

1.2.4 **Quiénes son los NVOCC**

"La figura del NVOCC (*Non Vessel Operating Common Carrier*) es fundamental en el establecimiento de servicios regulares de grupales marítimos. Estos servicios conforman recursos logísticos que permiten a los operadores establecer cadenas logísticas fiables. Se basan en las líneas marítimas regulares, sin las cuales tampoco podrían funcionar.

Su función no es operar el barco en el que se presta el servicio, sino que actúa como consignatario en su relación con un transportista oceánico. Esto significa que generalmente el NVOCC comercializa sus servicios a los transportistas, que a su vez los comercializan a las empresas receptoras o expedidoras de mercancías. "[1]

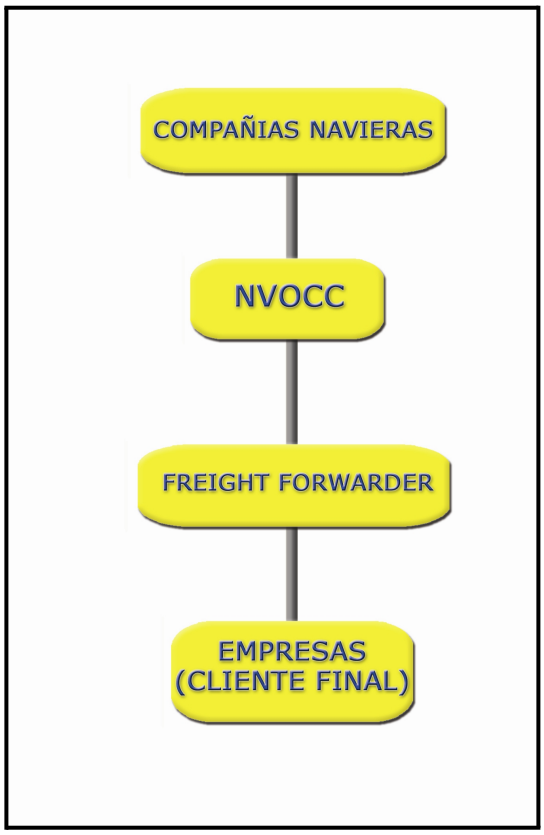
"Este prestador de servicios de transporte se especializa en la reexpedición de carga contenerizada. Ante su cliente ofrece los servicios de transportista manteniendo la responsabilidad de la carga al emitir su propio conocimiento de embarque. Consolida pequeños embarques, también maneja carga en contenedor completo y ofrece el servicio de transporte puerta a puerta.

En muchos casos, los NVOCC son más eficientes que las propias líneas navieras en la operación de servicios de consolidación e incluso para los flujos reguladores de embarques de contenedor completo pueden ofrecer tarifas más bajas que las que ofrecen las navieras"[2].

[1] http://www11.apb.es/cclink/grupaje/ESglosario.html
[2] http://www.imt.mx/Espanol/Publicaciones/pubtec/pt115.pdf

1.2.5 Relación entre los Agentes del Comercio Exterior

Figura Nº 3: Niveles del servicio de transporte



Freight Forwarders.

Fuente: Elaboración Propia

Según como indica el esquema, la relación que deben seguir los agentes que participan en el comercio exterior es:

- Compañías Navieras - NVOCC: Las Navieras les arriendan espacio de los buques a los NVOCC.

- NVOCC – Freight Forwarder: Los agentes NVOCC comercializa la tarifa dada por la Naviera y re-venden el servicio a los

- Freight Forwarder – Cliente Final: Por ultimo, los Freight Forwarders re-venden la tarifa dada por los NVOCC y ofrecen el servicio a empresas que utilizan la prestación.

Pero este orden de trato no se sigue de manera muy estricta, ya que en la realidad, las Compañías Navieras y los NVOCC pueden llegar directamente al cliente final, sin tener la necesidad de tratar con un Freight Forwarder, vendiendo una tarifa que al Cliente le conviene mas, obteniendo mayores posibilidades de conseguir el negocio. Pero esta estrategia no resulta del todo beneficioso para los NVOCC, debido a que ir directamente con algún cliente del Freight Forwarder puede causar la perdida de éste como cliente y que es en definitiva, mejor cliente que una empresa expedidora de mercancías, ya que maneja mayor carga. Este trato directo también se puede dar viceversa, es decir, que el Cliente Final trate directamente con la Naviera o con un NVOCC, pero de esta manera no obtendrá un servicio tan completo como las embarcadoras ofrecen. Así mismo, los Freight Forwarders pueden negociar una tarifa directamente con la Naviera, y conseguir un mejor precio para re-vender al Cliente final.

CAPITULO II

LA EMPRESA

2.2 **LA EMPRESA**

2.1.1 Presentación de Full Cargo

Full Cargo Chile Ltda., con domicilio legal en Santiago, calle Agustinas Nº 1502 Oficina #406, comuna de Santiago, es una embarcadora internacional que cuenta con una fuerte presencia y la más alta red de representantes en todo el mundo, los cuales, otorgan una visión de eficiencia y seguridad ante los clientes y potenciales clientes del mercado.

Es una empresa ágil y flexible donde se elaboran procedimientos exclusivos para cada cuenta u operación con particularidad que así lo exijan, todo esto gracias a que cuenta con profesionales altamente calificados para encontrar la solución que mejor se ajuste a las necesidades del mercado. Su finalidad como operador logístico integral es facilitar a sus clientes el mejor asesoramiento, entregar precios y tarifas competitivas y mantener un control de calidad operativa traducido en una atención totalmente personalizada como política general de la compañía.

Por otro lado, es importante destacar que Full Cargo ha participado durante los últimos cinco años en los siguientes proyectos:

- Logística y transporte marítimo para su repotenciación, en condiciones round tripe, de los misiles exocet traslado desde base naval Talcahuano hasta Puerto de Cherbourg, en Francia, los años 2003 y 2004
- Logística y transporte marítimo para su repotensiación de los misiles Barack, de Israel, en condiciones round tripe, los años 2003 y 2004.
- Desarrollo del transporte multimodal desde Alemania y hasta la base naval de Talcahuano, de 12 contenedores con municiones de 70 mm, el año 2002.
- Desarrollo de logística y transporte marítimo desde Suecia a Chile (Suplidor SAAB, Suecia).
- Transporte marítimo de municiones de pequeño calibre desde Bélgica hacia Chile.
- Transporte Marítimo y Logística de Bengalas, carga IMO, desde Holanda hacia Chile.

2.1.2 **Datos de la Empresa:**

1 Razón Social de la Empresa: Full Cargo Chile Ltda.

2 **Giro de la Empresa :** Embarcador Internacional**.**

3 **Rut :** 76.550.220-9

4 Dirección : Agustinas 1502 oficina #406 Santiago, Chile

5 Ciudad : Santiago

6 Comuna : Santiago

7 Fono / Fax : (56-2) 6719087

8 **Representante Legal :** Jaime Oyarzo Campillo

9 **Número de Empleados:** 11

10 Sitio web : www.fullcargo.cl

11 E- mail : info@fullcargo.cl

Fuente: http://www.fullcargo.cl/

Figura Nº 4: Logotipo de la Embarcadora

2.1.3 Descripción del Funcionamiento de la Empresa

La Agencia de Embarque, Full Cargo Chile Ltda., fue creada con el fin de proporcionar a los clientes las herramientas necesarias para facilitar sus intercambios comerciales, desde y hacia el exterior.

El trabajo que realiza se asemeja a una compleja cadena logística, por lo que su labor raramente se limita solo al transporte. El Servicio de asesoramiento que incorpora, permite que hoy en día también puedan asistir en la preparación del embarque, precios sugeridos sobre los costos de las cargas aéreas o portuarias, costos de documentación especial y de seguro. Asimismo, pueden recomendar los métodos del embalaje que protegerán la mercancía durante tránsito, y si el exportador así lo solicita, pueden reservar el espacio necesario en un barco, avión, tren o camión. Una vez que la mercancía está lista para ser enviada, se debe realizar la revisión de todos los documentos para asegurarse de que todo esté en orden.

<u>Transporte Marítimo</u>

1. FCL Container:

Dada la alta participación en los principales tráficos, Full Cargo posee los conocimientos y la experiencia para realizar la confección de reservas de carga, administración y seguimiento de carga y/o contenedores y poder de negociación para la obtención de las mejores tarifas de flete. Todo esto favorece a sus clientes en la optimización de tiempo y dinero en materia de transporte.

2. LCL Container:

Servicio de carga consolidada pensada para el transporte de carga de poco volumen con el doble beneficio que brinda la seguridad de un contenedor y un costo proporcional por metro cúbico o tonelada.

3. Seguimiento de Carga:

Seguimiento de Ordenes de Compra de importación, prealertas con ingresos a puerto en origen y destino, informes sobre reprocesos y segundos movimientos, emisión de documentación original.

4. Trafico:

Full Cargo, cubre todos los tráficos en materia de Transporte Internacional.

- Pacifico: Japón, China, México, Colombia, Ecuador, Perú
- Canadá – Estados Unidos: Costa Este y Oeste
- Mediterráneo: Nápoles, La Spezia, Barcelona y Valencia
- Europa e Inglaterra: Amberes, Felixstowe, Rótterdam, Bremerhaven y Le Havre.

Transporte Terrestre

Para el servicio de transporte terrestre, Full Cargo opera con productos peligrosos, cargas refrigeradas y secas en general, cargas sobredimensionadas y/o peligrosas.

Servicios:

1. Cargas Completas

Ofrece un servicio de transporte de cargas completas “puerta a puerta” con camiones Convencionales, Sider, Furgón, Camión Frigorífico y Camión Truck, de las más variadas medidas y capacidad cúbica.

Cuenta con personal altamente entrenado para manipular los más variados tipos de mercaderías.

2. Cargas Consolidadas:

Servicio de entrega y retiro de la mercadería en cualquier punto de actuación. La entrega del Conocimiento Rodoviario de Transporte (CRT) puede ser realizada simultáneamente tanto en el origen, en la frontera y/o en destino.

Se trabaja con un equipo altamente especializado, con un amplio soporte operacional el cual controla y entrega información del siguiente tipo: fecha de retiro, ubicación del camión, llegada a la frontera y destino final, numero del RE y del SD, además de ofrecer una asesoria completa e integral del desaduanamiento en las fronteras.

___Modalidades de Transporte:

1. Transportes Comunes

Para el transporte de cargas secas en general, se dispone de camiones Sider, Furgón y Camiones Convencionales de barandas bajas o graneleras.

2. Transportes Refrigerados

En el transporte de cargas refrigeradas, dispone de camiones frigoríficos isotérmicos con componentes de refrigeración que permiten la permanencia y control de la temperatura adecuada de su carga desde el punto de origen hasta el destino final. Los equipos de refrigeración poseen motores propios que se mantienen encendidos durante 24 horas estando o no el camión en funcionamiento.

3. Transporte de Cargas de Proyecto y Sobredimensionadas

Para cargas especiales con exceso de peso, ancho, largo y/o altura, existen modernos equipos para su traslado, en cualquier punto del país. Además cuenta con todas las licencias internacionales para el transporte de este tipo de carga, los que son considerados como operaciones de alta complejidad.

4. Transporte de Cargas Peligrosas

Full Cargo y su conjunto de proveedores poseen todos los certificados exigidos por ley para el transporte de carga peligrosa.

Transporte Aéreo

Full Cargo esta vinculada con las principales Líneas Aéreas del mercado. Los servicios que ofrece son:

1. Seguimiento
    - Avisos de carga en origen o pick up de embarque.
    - Emisión de documentos de embarque.
    - Gerenciamiento total del proceso aduanero.

2. Logística Integrada
    - Servicio “puerta a puerta” de importación y exportación
    - Servicio “aeropuerto a aeropuerto” desde y hasta cualquier aeropuerto internacional

- Consolidaciones de importación y exportación.
- Servicio y asesoramiento en el transporte de toda clase de carga.

Comercio Exterior

1. Importaciones

Cuando los clientes cierran una compra con algún proveedor extranjero, deben hacer la entrega de una copia de la Orden de Compra para que Full Cargo tome toda la responsabilidad en relación a los aspectos de embarque.

Las funciones que realizan son:

- Contratación de Seguro
- Coordinación de flete internacional
- Gestión documentaria y operativa con la Agencia de Aduanas Jaime Urbina
- Entrega de mercancías a bodegas del cliente

2. Exportaciones

Los clientes deben hacer la entrega de una copia de la Factura Proforma para que

Full Cargo inicie las operaciones como responsable directo hasta la comprobación del depósito de reintegro, según cada caso en particular.

Las funciones que realizan son:

- Recepción y revisión de la nota de venta
- Presentación y trámites de certificados
- Contratación de servicios de seguros y fletes nacionales e internacionales a través de Full Cargo.
- Coordinación con la Agencia de Aduanas Jaime Urbina
- Envío de documentos de embarque al cliente extranjero a través de sus agentes.

Para poder cumplir con las meta determinadas, ha establecido:

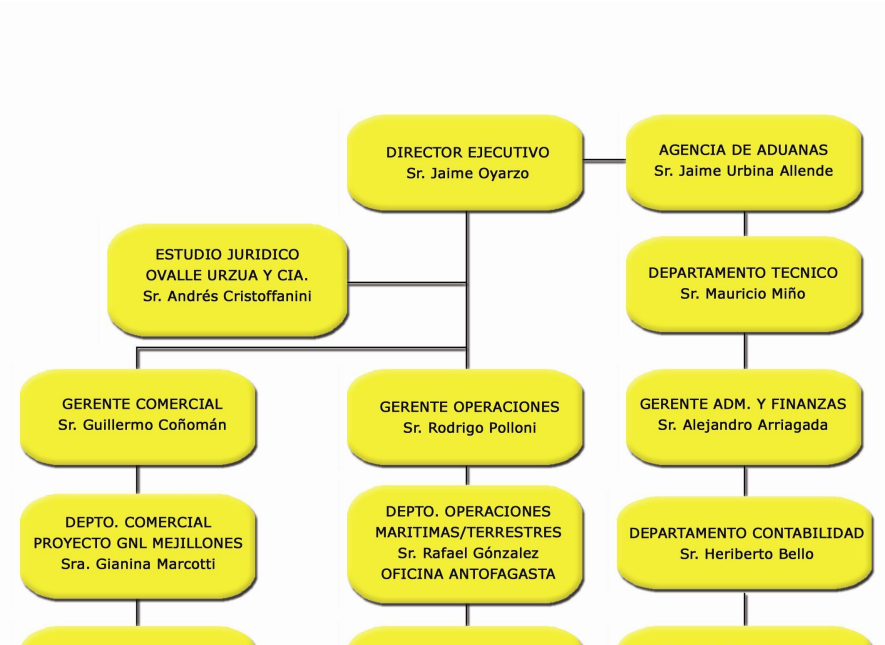
- Alianzas estratégicas y comerciales en el extranjero, lo que otorga una cobertura a nivel mundial en lo que a servicio de transporte y logística se refiere.
- Un sistema computacional que permite en forma permanente estar en línea y monitorear a través de un software, controlando las cargas desde el momento que son retiradas desde la bodega del proveedor o cuando éstas ingresan en las bodegas propias de Full Cargo, para poder efectuar el consolidado marítimo y aéreo hacia Chile.

Tratándose de cargas del tipo restringidas (IMO Cargo), los agentes de Europa, Israel, Estados Unidos y Sudáfrica gozan del titulo de IATA- Fiata, es decir, cuentan con todas las licencias antes los organismos internacionales, como son la OTAN y ONU, para transportar este tipo de carga.

2.1.4 Estructura organizacional de la Empresa

La Organización esta formada por un grupo de profesionales con una basta experiencia y conocimiento de tráfico internacional en rutas terrestres, líneas marítimas y aéreas, otorgando así un servicio de alta calidad y rapidez. Es gracias a esto que poseen la capacidad para el manejo de cargas de proyecto, cargas peligrosas (IMO Cargo) y por supuesto, la carga general.

Figura Nº 5: Estructura organizacional basada de la memoria de Full Cargo



Fuente: Elaboración Propia

2.1.5 Análisis FODA de la Empresa

Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

1.- Oportunidades:

- El crecimiento de importantes proyectos industriales ha provocado la necesidad de apoyo logístico integral especializado en el tema, es decir, empresas conocedoras de los riesgos de este tipo de carga (sobredimensionada y proyecto) y que sean muy competitivas al entregar una prestación integral del transporte.

- Los pocos conocimientos que poseen las empresas sobre el transporte de este tipo de carga hace más interesante y oportuno contratar a una Embarcadora especializada en este tipo de traslado.

- Avances en la Tecnología de Información, como son los Software especializados para el seguimiento de cargas e integración de otras funciones relacionadas con el transporte, causa resultados más eficientes y eficaces en el traslado de la mercancía, permitiendo que la logística nacional se posicione a nivel mundial

- La valoración que las empresas dan a la eficiencia de sus cadenas de abastecimientos hace que inviertan para obtener los resultados esperados y esto sumado al crecimiento del comercio exterior ha causando un incremento en la industria logística entre el 10% y 15% anual.

- Las buenas relaciones que la Cámara Nacional de Comercio ha establecido con países extranjeros, sobre todo con países limítrofes, ayuda a liberalizar el transporte en general (marítimo, aéreo y terrestre), apoyando a la respuesta de Chile en mercados internacionales.

- Los Tratados de Libre Comercio generan un alto flujo de mercancías entre países. Este aumento ha sido muy beneficioso para el sector logístico, el cual ha agilizado sus procesos y facilitado el intercambio de especies.

2.- Amenazas:

- El atractivo de la industria ha producido el surgimiento de nuevos competidores tanto para el traslado de carga general como en la especialización.

- La dificultad en la diferenciación del servicio complica la lealtad de los clientes, ya que siempre se abren las posibilidades de trabajar con otras embarcadoras.

- Al trabajar con tarifas en dólares hace susceptible y cambiante el valor del servicio y esto sumado a la cantidad de competencia que existe, produce una fuerte rivalidad de precios.

- El encarecimiento de los combustibles repercuten negativamente en los costos logísticos directos, los que principalmente deben ser asumidos por el Cliente final.

- La industria logística enfrenta amenazas externas como es el terrorismo a escala mundial, que causa una mayor presión por aumentar los niveles de seguridad en el trasporte internacional, lo que implicará mayores gastos e inversiones que tendrán que ser asumidos por parte de los gobiernos y privados. En este tipo de circunstancias, aumentan los procesos de control y fiscalización y se incrementan las restricciones para el libre flujo de mercadería lo que afecta a toda la cadena logística en dos variables: rapidez y fluidez, incrementando los costos del servicio logístico.

- A pesar de la evolución experimentada en el mercado por los freight forwarders, aun existen diferencias en la operación de los embarcadores chilenos en relación a la que se da en países desarrollados ya que el marco regulatorio legal no permite a los freight forwarders ejercer las labores de un agente de aduana, como si ocurre en Europa y Estados Unidos, lo que les impide abarcar los servicios logísticos en su totalidad.

Análisis Interno : Fortalezas y Debilidades

1.- Fortalezas:

- La basta experiencia que poseen los altos administrativos de Full Cargo, hace que se presente como una alternativa atractiva y confiable para el transporte de carga sobredimensionada y de proyecto, además de la carga general.

- La adjudicación de grandes proyectos extranjeros, como es el proyecto de la empresa española COBRA que consiste en la instalación de dos centrales termoeléctricas en Mejillones, apoya al reconocimiento del mercado y a posibles oportunidades de negocios.

- Diversidad del servicio, ofreciendo transporte internacional y nacional, en las tres modalidades (Aéreo, Marítimo, Terrestre), consolidación y desconsolidación de las cargas, además de especializarse en el traslado de cargas sobredimensionadas, de proyecto y peligrosa, sin dejar de lado el traslado de carga general.

- Aplicación de tecnologías, como software de seguimiento incorporado en su pagina Web lo que permite a sus clientes un mayor conocimiento y control sobre sus cargas, y uso del sistema de reservas INTRA que permite hacer una reserva online de espacio de las navieras mas reconocidas.

- Goza de buenas relaciones con los mejores proveedores del transporte internacional, obteniendo y negociando tarifas que favorecen la llegada al cliente interesado del servicio.
- Emplea la estrategia de logística de nicho, que quiere decir, especializarse y atacar con mayor énfasis un grupo de clientes específicos, lo que permite una relación más cercana y de largo plazo con los clientes, y a la vez hace más factible la diferenciación y agregar valor al negocio de los clientes.

2.- Debilidades:

- A pesar del atractivo de la industria, además del crecimiento exponencial que está experimentando, Full Cargo posee una débil participación de mercado.

- Escasez de imagen corporativa debido a que la Embarcadora es poco conocida por el mercado por causa de que se constituyó hace no mas de cinco años, por lo cual, aun no forma parte del reconocimiento colectivo.

- En el plan administrativo, se produce una falta de división de labores, es decir, no existe una definida división de departamentos, lo que en ocasiones, causaba confusión sobre los límites de las funciones.

- Posee pocos clientes que necesiten del servicio constantemente, y en temporadas bajas, como son los meses de verano (enero –febrero) se produce una baja considerable del servicio.

- No emplea la digitalización de los procesos, que consiste básicamente en establecer el comercio electrónico, el cual se maneja sin papeles, quedando en desventaja con los países desarrollados.

Conclusiones del análisis FODA

1.- El desarrollo e inversión en proyectos mineros han sufrido un gran auge en este último tiempo. Por nombrar un factor gravitante en el manejo de este tipo de carga es que sólo en Chile se tiene aprobados proyectos energéticos y mineros por US$51.000 millones para los próximos 5 años, los cuales son los principales usuarios de buques, terminales y servicios relativos al transporte de cargas de proyectos.

La estrategia de aplicar la logística de nicho hecha por la embarcadora, especializándose en este tipo de proyectos, favorece los resultados de utilidades debido al auge que esta viviendo este tipo de inversión, atacando a compañías mineras como son Punitaqui y Collahuasi, además de empresas energéticas como es Cobra.

La especialización en este tipo de carga es ventajosa no solo por la rentabilidad que trae realizar este tipo de negocio, sino porque la competencia en este nicho logístico no es tan fuerte, debido a la complejidad del servicio.

2.- Los avances que ha sufrido la Tecnología de la Información producto de la globalización de mercados, hace más efectiva y oportuna la información adquirida tanto de los proveedores como de los clientes.

La empresa aplica un Software de seguimiento que facilita la información al cliente, dando satisfacción y valor al servicio entregado, pero como Chile es un país subdesarrollado, se encuentra en desventaja con la tecnología que aplican los países desarrollados, aun así, el panorama de aplicar y actualizar los métodos empleados no se ve muy lejano.

3.- El atractivo que posee la industria de la logística, sumado a la débil protección de las barreras de entrada, ha provocado una fuerte rivalidad de la competencia donde diferenciar el servicio resulta difícil de lograr, sobre todo cuando éste no se basa de una especialización.

La Agencia de embarque no posee una gran participación de mercado y esto sumado a la poca imagen corporativa, hace difícil la captación de clientes. Pero gracias a la

adjudicación de proyectos de gran envergadura que aseguran su participación en este tipo de negocios por lo menos durante cuatro años mas, traerá como consecuencia un mayor reconocimiento por parte del mercado y sobre todo, del segmento objetivo.

4.- Los Tratados de Libre Comercio abren las puertas a la liberalización de productos, disminuyendo las fiscalizaciones y los aranceles.

La Agencia se enfoca del transporte internacional, apoyado por las alianzas estratégicas y comerciales que posee en el extranjero, otorgando una cobertura a nivel mundial en lo que a servicio de transporte y logística se refiere, respondiendo así a las demandas del mercado.

5.- La basta experiencia que poseen los grandes ejecutivos de la firma, hace factible la especialización en cargas que necesitan de una logística especial. El problema interno se produce por la poca diferenciación en las labores, causando confusiones sobre los límites de las tareas que cada departamento tiene, lo que muchas veces entorpece el buen resultado de las labores realizadas.

6.- La Globalización y la liberalización de los mercados que se ha estado produciendo en estas ultimas décadas han provocado una continua expansión de los limites geográficos que las empresas deben servir, lo que en la practica se ha traducido en poderosas implicancias, obligándolas a mejorar su gestión, poniendo gran énfasis en la eficiencia de sus cadenas de abastecimiento, ya que es en esta área donde las organizaciones pueden sacar ventajas competitivas sobre sus competencias. Esta es la causa principal que ha llevado al crecimiento de la industria logística de un 10% a 15% anual, pero el inevitable problema que afecta tanto al Proveedor de este servicio como para el Cliente, es la subida en los precios de los combustibles que repercute en los costos directos de la logística, y que generalmente deben ser asumidos por el Cliente Final.

CAPITULO III

DESCRIPCION DE LAS

FUNCIONES REALIZADAS

3.1 **TRABAJO DESARROLLADO**

Según la descripción dada en el capitulo anterior sobre los servicios que la Embarcadora ofrece al mercado, detallaré mi trabajo realizado durante el periodo de Practica Profesional en Full Cargo Chile Ltda.

El tiempo destinado a las funciones realizadas fue entre los meses de Enero a Marzo, siendo evaluada semana a semana según los progresos que iba alcanzado y que éstos fueran consecuentes con el objetivo del departamento, el cuál consistía en el desarrollo del área comercial.

3.1.1 **Puesto**

La práctica profesional fue desempeñada en el cargo de Ejecutiva Comercial, cuya labor principal era la venta del servicio de embarcadora a clientes y potenciales clientes para el desarrollo del área comercial. Esto incluía dar a conocer los servicios y beneficios concedidos por la empresa a futuros clientes como también, mantener contacto continuo sobre las operaciones de importaciones y/o exportaciones que realizaban nuestros usuarios más recurrentes.

3.1.2 **Tareas desempeñadas**

Las principales tareas desempeñadas fueron las siguientes:

- Realización de cotizaciones a usuarios y futuros usuarios interesados en el servicio
- Recepción de los documentos necesarios (Factura Proforma y Packing List), proveídos por el cliente, para la realización de B/L, A/W o CRT, según corresponda
- Regular con la agencia de aduana la toma del seguro de la carga transportada.
- Coordinar con el proveedor del servicio (Marítimo, Aéreo o Terrestre) todo el traslado de la carga, desde su retiro en las bodegas hasta la llegada a destino.
- Mantener informado al usuario del servicio sobre el proceso operativo del traslado de su carga.

- Actualizar al cliente sobre la ubicación de su carga, mediante un software de seguimiento implementado en la página Web de Full Cargo.
- Inscripción de la operación realizada, tomando todos los documentos involucrados en el proceso, agrupándolos en una carpeta para finalmente clasificarla con un número de operación, según el historial de operaciones realizadas.
- Entregar copias de los documentos de despacho al departamento de contabilidad para la realización de la factura del servicio.

3.1.3 **Principales funciones desempeñadas**

Las funciones realizadas, tanto en un rol administrativo como de operaciones, pueden ser clasificadas en tres funciones generales.

De Ejecución

Esta labor fue efectuada día a día, y consiste en la aplicación de conocimientos adquiridos, de criterios, entre otras. Las labores de ejecución fueron:

- Búsqueda de nuevos usuarios y creación de una cartera de clientes
- Preparación de cotizaciones

- ✧ Recepción y preparación de documentos de embarque

- ✧ Realización de labores como costumer services, supervisando el proceso logístico (impo – expo).

- ✧ Mantener un orden de las operaciones realizadas, clasificándolas según el número de operación que corresponda.

De Control

Estas actividades corresponden a ejercer la inspección en determinadas áreas o procesos. La supervisión se dio en los siguientes casos:

- ✧ Cuando se preparan los Documentos de Embarque, se debe verificar la información entregada por el Proveedor y el Cliente, comprobando si es que se produjo algún error, pidiendo las correcciones del caso.

- ✧ Verificar y coordinar el proceso del traslado de la carga, confirmando si ésta ha cumplido las horas programadas. En caso contrario, reorganizar el programa e informar al cliente de posibles retrasos.

De Asesoría

Esta función corresponde al consejo, ayuda o apoyo que brinda un tercero y que consiste en advertir el error que se pudiese cometer antes de desarrollarse la acción. El papel de la asesoría es fundamental y la forma como se exploró fue:

- Asesoría recíproca con el respectivo departamento de operaciones, ya que cualquier consulta técnica que provenía por parte de las partes actuantes del proceso (proveedor y cliente), se evaluaba directamente con el jefe directo del departamento. Por lo tanto, existía un asesoramiento continuo de las operaciones que uno iba desarrollando.

3.1.4 Objetivo de cada una de las funciones desempeñadas

El objetivo de las funciones desempeñadas es sin duda (con los recursos existentes de correo electrónico, teléfono, fax) el desarrollo del área comercial de la empresa,

cumpliendo de manera rápida y eficiente las actividades designadas, practicando por sobre todo el buen trato a los clientes en la asesoría del servicio contratado.

Es por esto que el principal objetivo adquirido durante mi periodo como practicante fue el brindar un servicio completo, aconsejando al cliente sobre la mejor alternativa posible (según la modalidad de transporte requerido), tratando de cumplir con los tiempos establecidos, ya que de esa forma se demuestra seriedad y compromiso.

3.1.5 **Relaciones percibidas durante la Práctica Profesional**

Durante el periodo de práctica, me relacione con diversos actores de la cadena logística, partiendo por el cliente, usuario del servicio, con quien acordaba los términos del contrato e informaba sobre el proceso de embarque. Con el proveedor, ya sea Compañía Naviera, NVOCC, Línea Aérea o Transporte Terrestre con quien convenía la reserva y el costo del servicio. Con el Agente de Aduana respectivo con quien intercambiábamos información relevante del embarque, además de realizar el contrato del seguro.

En ocasiones extraordinarias, tuve que relacionarme con el consignatario de la carga (en caso de exportación) para informar sobre la ubicación de la carga. También en ocasiones, debí comunicarme con la empresa productora de la carga para resolver dudas técnicas que podían ser relevantes a la hora de determinar el servicio.

3.1.6 Conocimientos o habilidades empleadas para la realización de las tareas

La formación de un profesional se inicia en el momento que adquiere los conocimientos teóricos fundamentales del proceso de constitución de una persona capaz

para asumir responsabilidades dentro de una organización. Es así como a continuación detallaré los conocimientos adquiridos durante el período académico cursado, los cuales fueron utilizados en el desempeño laboral durante la práctica profesional.

1) En el sector del Comercio Internacional y Aduanas, parte imprescindible en la formación de un especialista en transacciones internacionales, fue fundamental conocer los documentos que intervienen en una operación de cambio internacional, como también lo referente al transporte y los seguros para diferentes tipos de mercancía.
De suma importancia fue adquirir nociones de las reglas, cláusulas y usos uniformes a nivel mundial antes de realizar la practica profesional.

2) El área de Administración entregó los instrumentos para cumplir y desarrollarse como persona dentro de la empresa y proporcionó los conceptos necesarios para afrontar situaciones como son: autoridad, liderazgo, relaciones humanas y trabajo en equipo, el que se ve reflejado en un grato clima laboral y en el cumplimiento de los objetivos trazados en un principio por la organización.

3) También el área de idiomas juega un rol importante en el desarrollo de las actividades de comercio, y cuya formación es necesaria para este mundo globalizado.

Las habilidades y destrezas son propias del ser humano, probablemente no se aprendan en la Universidad pero ayuda a desarrollarlas y a mejorarlas. Estas habilidades principalmente se refieren a saber llevar una situación compleja adelante, como por ejemplo si una carga no llegaba a su tiempo por cualquier motivo, se necesitaba la habilidad de contener y ayudar lo más posible al Cliente en cuanto a dar soluciones o por lo menos esperanzas de que el problema se estaba solucionando. Cabe señalar que un profesional no debe sólo tener conocimientos de un área específica, sino que debe tener una visión global de las cosas; esto fue fundamental a la hora de solucionar controversias, ya que una visión general de las cosas, amplía el campo de estudio y se pueden otorgar mejores soluciones.

3.1.7 **Aportes extras**

Aparte de las labores que correspondían al cargo asignado, realicé un Informe Administrativo de la Embarcadora el que me sirvió para hacer la presentación de la Empresa de este informe, donde se hace una introducción de qué es Full Cargo Chile Ltda. y quienes la conforman, explicando detalladamente el rol de la Empresa en la cadena logística, expresando los servicios que ofrece en todas sus modalidades, describiendo cómo se desempeñan las labores.

Haber realizado este Informe Administrativo servirá para dar una presentación a sus clientes de sus servicios de manera mas detallada, aparte de dar a informar sus objetivos y expectativas como organización.

De esta forma, determinar cual es la Visión y Misión de la empresa ayuda a identificarse con los objetivos de calidad del servicio que los clientes esperan, practicando unas correctas Políticas Empresariales que direccionen todos los esfuerzos al cumplimiento de las metas establecidas.

- Visión:

Ser reconocida como una de las empresas líderes en el transporte de carga internacional, que responde a las necesidades del mercado mediante la renovación y actualización de los métodos de transporte, integrado a un desarrollo tecnológico que den como resultado un servicio integro.

- Misión:

Full Cargo, como Agencia Embarcadora, concede a sus clientes una asistencia integral en el movimiento de las cargas, entregando un servicio oportuno y fluido complementado con maquinarias e insumos adecuados para cada tipo de mercancía, asesorando e involucrándose con el negocio contratado durante todo el proceso del traslado.

- Política de la Empresa:

Full Cargo desarrolla todas sus actividades con una clara percepción de que su éxito futuro está íntimamente ligado al mejoramiento de sus procesos, y en particular, de

su Sistema de Gestión del Servicio. Para lo anterior, la empresa asume un compromiso permanente con la calidad del servicio, al proveerlo de una forma tal que satisfagan los requerimientos y expectativas de sus clientes.

Por consiguiente, las políticas que Full Cargo imparte son:

- Establecer buenas prácticas laborales con sus propios trabajadores como también con sus proveedores.
- Responder rápida y efectivamente ante las emergencias o incidentes que resulten de sus operaciones.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes en relación a sus solicitudes, considerando que el fin de la empresa es el servicio.
- Trabajar en conjunto con las empresas mandantes y contratistas para desarrollar reglamentos, procedimientos y estándares responsables.
- Revisar y evaluar periódicamente, con cada trabajador, su rendimiento laboral y si es necesario, alentarlo a superarse.
- Establecer mecanismos efectivos de control de operaciones, para así, poder responder ante potenciales accidentes, situaciones de emergencias o no conformidades detectadas

3.1.8 **Limitaciones en la realización de la Práctica**

El aspecto fundamental que afectó en un principio mi desarrollo laboral fue que en mis años de estudio, los conocimientos se adquieren de manera muy teórica y llegado

el momento de aplicarlos se tiene algo de incertidumbre al no conocer la variedad de documentos con la que se opera, ya que la teoría puede exponer un procedimiento complejo que conste de varias etapas, pero que llevados a la realidad concreta, existe la eliminación de alguna fase o la mezcla de algunos pasos.

Algunas deficiencias fueron:

- Falta de conocimiento sobre la terminología técnica que se utiliza
- Poco conocimiento sobre el uso del sistema operativo Excel
- Entender los procesos de los diferentes agentes externos que intervienen y asesoran en la importación o exportación
- Manejar el proceso y los servicios que concede una Embarcadora

En conclusión, las deficiencias percibidas no fueron un gran problema, debido a que mientras pasaba el tiempo, mi interiorización con los procesos fueron familiarizándome con las terminologías y procedimientos, y cuando el periodo de práctica terminó, ya poseía un dominio avanzado de estos.

3.2 PROBLEMAS ENCONTRADOS Y POSIBLES SOLUCIONES

Una vez que uno se interioriza con los procesos propios de la empresa y se mimetiza con la cultura de ésta, se pueden detectar diversas fallas en el sistema, las que necesitan ser analizadas de un punto de vista mas externo para que puedan ser estudiadas de manera objetiva.

A continuación expondré una lista de errores detectados en la organización para luego dar posibles soluciones a éstos.

3.2.1 Problemas Detectados

1.- Poca delimitación de funciones entre un departamento y otro, es decir, falta de identificación entre las labores que desempeña el Departamento de Operaciones con el Departamento Comercial.

2.- La Contabilidad es desarrollada de manera externa a la organización, y se ordena solo una vez por mes, lo que a veces trae confusiones y deficiencias con las cuentas que faltaban por pagar.

3.- No existe un Departamento de RRHH, por lo cual los temas administrativos que tienen relación con los empleados demoran en ser tratados.

4.- Débil imagen corporativa debido a que la Organización no invierte en publicidad o en algún medio de difusión para mejorar este aspecto, a diferencia de su competencia más fuerte. Su único medio de difusión es la página Web la cual tiene un diseño pobre y poca información.

5.- Se producen ineficiencias operacionales que afectan directamente al servicio que se entrega al cliente, obteniendo la insatisfacción de sus requerimientos.

6.- Falta de incentivos motivacionales a los empleados, influyendo de manera negativa ya que no se obtiene la estimulación necesaria para la dedicación al trabajo.

7.- Ausencia de métodos de evaluación para medir el desempeño del cargo de los empleados, lo que no permite identificar los problemas claves que afectan en la producción de la empresa.

3.2.2 **Soluciones propuestas**

Problema 1: Poca delimitación de funciones entre un departamento y otro

Es necesario describir un cargo, tanto en las tareas, deberes y responsabilidades que ejerce, como también conocer las especificaciones que lo conforman, es decir, conocer los requisitos que debe cumplir el ocupante del cargo.

La agencia posee poca trayectoria en la industria de la logística, por lo cual su cartera de clientes era reducida, además de tener una débil participación en el mercado. Esto hizo que fuera innecesaria limitar las labores entre los departamentos de operaciones y comercial, llegando incluso a realizar (en algunas oportunidades) las mismas labores.

En la medida que la embarcadora amplía su cartera de clientes y se adjudica negocios de gran envergadura, ve dificultada sus labores al tener poca descripción y delimitación de las responsabilidades que efectúa un departamento y otro.

La solución que se propone para este caso es hacer un trabajo administrativo en donde se haga una descripción de los cargos: operación y comercial, especificando los contenidos de cada uno, es decir, las tareas o funciones que desempeñan en la organización, dejando bien en claro en donde empieza y termina su labor.

Una manera de poder especificar las funciones de cada cargo es mediante el "Método del Cuestionario", donde se pide a los ocupantes del cargo que diligencien un cuestionario de análisis de cargos y registren todas las indicaciones posibles acerca de éste, su contenido y sus características. Debe elaborarse de manera tal que permita obtener resultados útiles para así obtener información relevante y poder definir con precisión las funciones que desempeña cada área.

Las ventajas que brinda este método es que tanto los ocupantes del cargo como sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjuntamente, proporcionando una visión mas amplia de su contenido y de sus características; es el método mas económico para el análisis de cargos; es el que más personas abarca, ya que es distribuido a todos los ocupantes del cargo y devuelto con relativa rapidez.

Problema 2: Deficiencias con el sistema contable de la Agencia

En el aspecto contable de la empresa, se deben considerar tres factores para tener una adecuada administración sobre los pagos que se incurren: análisis de liquidez, planificación y control de las acciones, y el establecimiento de un sistema de gestión eficiente de los pagos. Al presentarse una falla en alguno de estos tres factores, genera nuevos costos lo que algunas veces pueden generar perdidas de liquidez importantes.

Tener una efectiva administración de las cuentas por pagar, da una imagen seria y responsable, además de tener buena reputación y relación con los proveedores de la empresa.

La Agencia presenta ciertas deficiencias en este ámbito, lo que muchas veces ha generado la molestia y pérdida de importantes proveedores y el cambio de ellos en la cadena logística provoca una cierta falta en la calidad del servicio.

La solución propuesta para este caso es contratar a una persona que haya estudiado una carrera técnica comercial en contabilidad y que trabaje de manera conjunta con el contador externo que presta los servicios a la embarcadora y se preocupe de todo lo que tiene que ver con el pago y cobro de facturas.

Las labores que debe cumplir esta persona son los tres factores mencionados anteriormente:

- Llevar la administración sobre la liquidez de la embarcadora, es decir, debe tener un control sobre el tiempo que demora la agencia en recibir los pagos de sus facturas y el plazo del vencimiento de las cuentas que debe, para así tener el efectivo necesario sobre los gastos cotidianos, también para tener la seguridad que haya efectivo de pago ante cualquier eventualidad inesperada que se produzca.

- Planificar y controlar, partiendo por identificar y clasificar las cuentas por pagar para después controlar los pagos que tienen mayor exigibilidad. Posteriormente debe hacer un diseño de presupuesto para manejar un anticipo del monto que se tiene para el pago de las cuentas deacuerdo a su prioridad. Finalmente debe hacer un control sobre las operaciones que se realizan para evitar desviaciones que pudieran representar costos significativos.

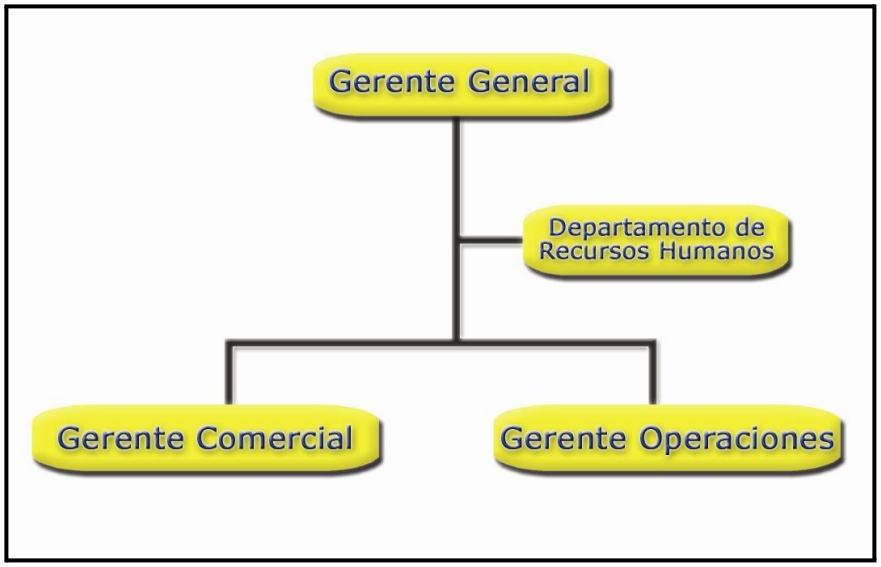
- Establecimiento de un sistema de gestión eficiente que permita tener la información necesaria y poder tomar decisiones adecuadas. Para esto la persona debe conocer el grado de importancia que tiene cada proveedor con la compañía. Debe efectuar la recepción de las facturas comprobando que el pedido cumpla con lo determinado en ésta, ya sea por la fecha de entrega, precio y condiciones de pago. Finalmente procesa la factura para ejercer el pago al vencimiento.

Problema 3: Falta de un departamento de RRHH

La Agencia está viviendo la concretación de negocios que aseguran contratos por al menos cuatro años de trabajo en proyectos de gran envergadura, por lo cual necesitará de la expansión de los departamentos para apoyar en las labores necesarias y será fundamental iniciar una administración sobre los temas relevantes para los trabajadores, como son los contratos.

La posible solución que se plantea para este caso es contratar a una persona especializada y crear un órgano de *staff* para la Administración de Recursos Humanos que funcione como asesor del Gerente General, brindándole servicios de consultoría, así cada procedimiento elaborado y desarrollado por esta nueva administración requerirán de la aprobación del gerente para ser ejecutadas y solo cuando esto pase, los gerentes respectivos las aplican en sus diversas áreas. Esta asesoría también corre para las respectivas jefaturas que necesitan la orientación para administrar debidamente a sus subordinados.

Figura Nº 6: Staff de RRHH



Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, el *Staff* de Recursos Humanos asesorará entonces el desarrollo de soluciones de problemas específicos de personal, brindará información que posibilite la toma de decisiones al jefe de un departamento y brindará servicios especializados debidamente solicitados, como son reclutamiento de personal, capacitación, etc.

Problema 4: Débil Imagen Corporativa

La Imagen Corporativa es un conjunto de significados con los que se llega a conocer a una empresa y a través de la cual las personas la describen, recuerdan y relacionan. Una empresa con buena imagen es aquella en donde los mejores profesionales quieren trabajar, con quien los proveedores quieren tener tratos comerciales, donde los clientes quieren comprar sus productos pues esta Organización cuenta con buena fama, sus valores son reconocidos y sus empleados mismos lo reflejan.

La Agencia como posee una débil identidad corporativa, hace difícil un reconocimiento por parte del público objetivo, y este reconocimiento se dificulta aun más debido a la existencia de una fuerte rivalidad de la competencia, lo que hace necesario buscar la manera de llegar al conciente colectivo del cliente objetivo.

La solución propuesta para este caso es aprovechar los avances tecnológicos y dar mayor énfasis al diseño que proyecta su pagina Web (www.fullcargo.cl), asesorándose de un profesional que gestione la renovación del sitio.

Propongo la mejora de su sitio Web debido a que es un elemento de crucial importancia estratégica, siendo el diseño una variable de gran valor puesto que vincula al usuario con la información que proyecta la empresa, esperando que su alcance sea de una forma agradable y eficiente, accediendo a ésta fácilmente de un modo entretenido, satisfaciendo así los requerimientos y gustos de los interesados.

La pagina Web debe ser atractiva a la vista, tener un fácil acceso a toda la información disponible y a todas las secciones de ella, donde sea fácil de encontrar la información, producto y servicio que ofrece, dando la posibilidad de navegar hacia delante y atrás, sabiendo en cada momento en que lugar de la pagina Web se encuentra el usuario, incorporando mapas del sitio con tal de facilitar desplazarse de un lugar a otro y dar la posibilidad de contactarse con algún ejecutivo de la empresa.

Otro factor clave que debe poseer la página es ser altamente efectiva en los buscadores, ya que el objetivo que se busca al mejorar el sitio Web no tendrá efecto si un buscador, como Google y Yahoo, no lo incluye en su índice, pudiendo perder gran cantidad de visitantes.

Full Cargo emplea pocos recursos publicitarios que apoyen el conocimiento que su segmento específico debe poseer frente al servicio que ofrecen. Es por esto que seria de gran utilidad manejar recursos del marketing publicitario, realizando campañas de Email Marketing, que consiste en el envío masivo de correos, promocionando los servicios al público objetivo, a la vez que se invita al potencial cliente a visitar la página Web para informarse más sobre los temas relevantes que le interesan.

Para el implemento del email marketing, es necesario contratar una empresa que otorgue este tipo de servicio, poniendo interés en ciertos puntos que ésta debe cumplir:

- La agencia debe mostrar la base de datos con la cual operará, para ver la extensión de los correos y comprobar que éstos sean de empresas.

- Tener un "gancho" atractivo en el mail para que el receptor se vea interesado en abrirlo.

- Tener la habilidad de enviabilidad, lo que consiste en mandar un mensaje a la casilla de un receptor y los encargados de email marketing deben constantemente monitorear estas campañas para asegurar que los mails efectivamente lleguen a los destinatarios.

Las ventajas de utilizar el Internet como medio para dar mayor reconocimiento a la imagen corporativa:

- Costos eficientes, debido a que sin importar la cantidad de gente que visite el sitio, el costo será el mismo.
- Las campañas de marketing por Internet son dirigidas al público específico al cual se quiere llegar.
- La información de los sitios Web puede actualizarse fácil y rápidamente.
- El Internet siempre está disponible.

- Los anuncios en Internet pueden alcanzar una audiencia global. Cualquier persona en cualquier parte del mundo puede obtener información sobre el servicio que vende.

Otra manera de hacer publicidad y llegar al público objetivo es promocionándose en revistas que van dirigidas al segmento especifico, dando a conocer el servicio y asesoramiento de la carga de proyecto o sobredimensionada, que es la imagen que interesa proyectar.

Revistas de Logística y de Construcción por ejemplo, son una de las opciones más acertadas para llegar a las empresas que trabajan con cargas de gran peso y volumen

Figura Nº 7: Revistas donde se enfocan los potenciales clientes

Las ventajas de utilizar este tipo de medio publicitario:

- Es más fácil hacer una selección de público objetivo al cual se quiere llegar.
- Algunas revistas poseen gran reconocimiento, y esta reputación puede ser traspasada a los anuncios de la propia revista.
- Por su diseño y formato, las revistas son más flexibles y los anuncios pueden tener mayor opción de creatividad, logrando la atención del lector.
- Las revistas tienen mayor permanencia, y los lectores las guardan para leerlas con determinamiento en su tiempo libre.

Como última técnica ha utilizar para mejorar la imagen corporativa es crear un nuevo logo para la empresa, que sea más llamativo, fresco y que potencie las cualidades que la agencia quiere mostrar.

Es así como el logo pasaría de esto:

Figura Nº 8: Logotipo actual de Full Cargo

A esta propuesta de logotipo, mostrando mas creatividad y originalidad en el diseño de los medios de transportes y fuerza al nombre de la agencia.

Figura Nº 9: Propuesta de cambio de logotipo

Fuente: Gonzalo Sánchez (Licenciado en Diseño, U. de Valparaíso)

La imagen corporativa no es solo la creación de un logotipo, pero este diseño grafico es un pilar fundamental de toda la identidad visual que identifica a la organización.

El fin de la creación o renovación del logo es que personifique de mejor manera a la empresa, es decir, que éste sea sinónimo del servicio que representa la agencia y penetre en la mente de los consumidores que necesitan de este servicio, es decir, que establezca un inmediato reconocimiento de la compañía.

Problema 5: Se cometen ineficiencias operacionales

La calidad del servicio debe ser una prioridad para los trabajadores de la Agencia ya que gracias al buen desempeño de la asistencia contratada se logra la satisfacción y fidelidad del cliente. Si no logra mejorar en este ámbito, no podrá alcanzar los objetivos y las metas planteadas, siendo uno de sus principales objetivos, ser reconocida como una Embarcadora Internacional que trabaja de manera seria y responsable en el transporte de cargas de gran peso y tamaño.

Al cometerse acciones que se alejan del objetivo de la empresa, hace necesario aplicar cierto control sobre ellas para determinar las causas de la falla y así tomar decisiones que impliquen corregir el plan operativo diseñado por la Agencia o simplemente volver a planear. Por lo cual, el control debe realizarse mientras transcurre el proceso de la acción y no solo cuando ésta termine.

Un instrumento de control que permite evaluar, por ejemplo el servicio al cliente, es el método de Encuesta utilizando una muestra representativa de la cartera de clientes, los cuales nos ofrecen una respuesta aproximada de todo el conjunto de usuarios. De esta manera, se utiliza una medida sobre "buen servicio" para así conseguir resultados cuantificables sobre una base de hechos cualificables, lo que nos permitirá obtener resultados más objetivos.

Una vez recopilado los resultados de la encuesta, son analizados y se corrigen las desviaciones existentes, lo que posibilita reformular un plan y en especial adoptar medidas correctivas para evitar en el futuro que las desviaciones se repitan.

Para que el control tenga el efecto que necesitamos, hay que seguir ciertas etapas generales:

- Establecer los objetivos propuestos y las metas que se esperan alcanzar, es decir, la formulación de un plan (planificar), ya que sin éste no hay nada que controlar.
- Medir lo realizado para así confrontarlo con lo planificado.
- Analizar los resultados obtenidos y corregir desviaciones mediante medidas oportunas y lógicas.

Problema 6: Falta de técnicas de motivación para incentivar a los empleados

Motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas.

La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Si los administrativos de una organización no tienen conocimientos básicos sobre cómo motivar a sus empleados, habrá consecuencias negativas que pueden involucrar tanto la producción de la empresa como el clima laboral que se vive, además de sufrir la frustración en el trabajo.

La solución planteada para este caso es aplicar técnicas de motivación que no necesitan de un alto presupuesto para ser aplicados y que pueden ser empleadas por las pequeñas empresas, como es el caso de la Agencia, para incentivar a sus trabajadores:

- Semana comprimida, es decir, trabajar mas tiempo de lunes a jueves para tomarse medio día libre del viernes.

- Permitir asistir el último día laboral de la semana con ropa más relajada o menos informal. De esta forma se trata de romper con la rutina diaria, además de hacer menos tenso el día laboral.

- Fomentar la participación, ya que los trabajadores dan un gran valor al hecho de que se tenga en cuenta su creatividad e iniciativas, por lo cual, para avivar la colaboración de los empleados se darán premios al "empleado del mes" retribuido como un bono extra por su destacada participación.

- Formación, como conseguir datos de seminarios gratuitos, así el jefe busca charlas que pueden ser útiles para los trabajadores donde no solo se traten temas de estrategia empresarial, sino también tratar temas relevantes como el estrés laboral.

Problema 7: Falta de métodos de evaluación para medir el desempeño.

La aplicación de una técnica de evaluación resulta ser un apoyo al desarrollo administrativo, debido que ignorar las capacidades y deficiencias de cada empleado no permite determinar si las actividades de la Organización siguen la dirección correcta.

La posible solución para esta problemática es aplicar el "Método de Investigación de Campo", el cual se basa mediante una entrevista dirigida a los empleados y que debe ser aplicada por un especialista en el tema, mas el jefe encargado del área, buscando las causas, los orígenes, y los motivos de tal desempeño mediante el análisis de hechos y situaciones.

Características del Método:

La evaluación del desempeño la realiza el jefe del área más la asesoría de un especialista en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre sus respectivos subordinados, cumpliendo el siguiente itinerario:

1) Evaluación Inicial, el desempeño de cada empleado se evalúa deacuerdo con uno de los tres aspectos

- Desempeño más que satisfactorio
- Desempeño satisfactorio

- Desempeño menos que satisfactorio

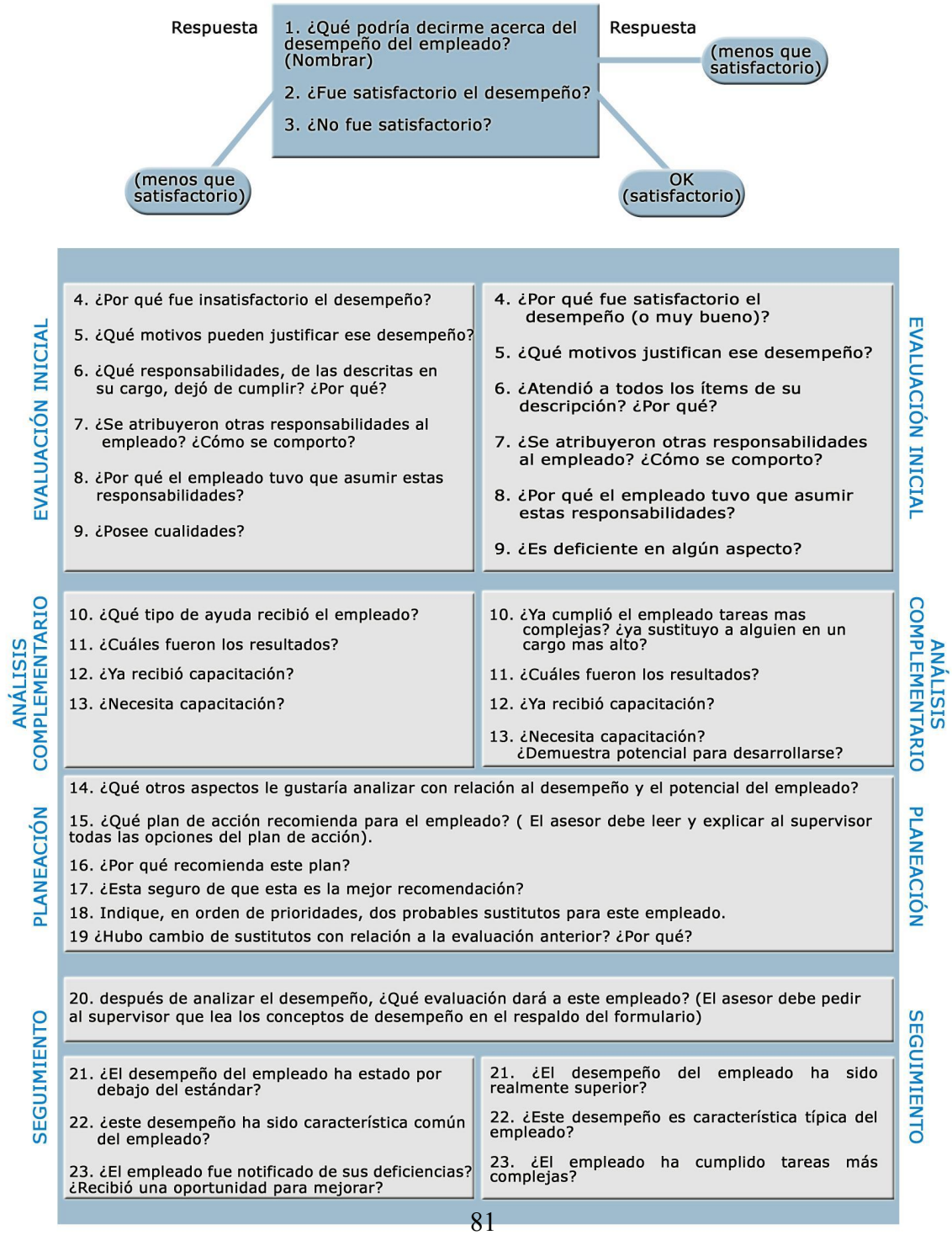
2) Análisis Complementario, el siguiente paso es evaluar con mayor profundidad a cada empleado a través de preguntas que el especialista formula al jefe.

3) Planeación, a continuación se elabora un plan de acción que puede aplicar

- Asesoría al empleado.
- Readaptación del empleado.
- Capacitación.
- Desvinculación y sustitución.
- Promoción a otros cargos.
- Mantenimiento en el cargo actual.

4) Seguimiento, es la comprobación del desempeño de cada empleado para hacer una retroalimentación de los resultados.

Figura Nº 10: Guía de entrevista del Método de Investigación de Campo



Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato (5ta Edición)

Los resultados obtenidos mediante la investigación de campo podría detectar problemas tales como:

- Problemas de integración del empleado a la organización o cargo
- Desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo.
- Capacitación de empleados
- Falta de factores motivacionales, etc.

Al tener una visión mas clara de la causa que ocasiona las deficiencias en la organización, es mas efectivo llegar a una solución y obtener los resultados y objetivos planteados. Los resultados que se obtiene mediante la evaluación del desempeño sirven como retroalimentación tanto para la empresa como para las personas evaluadas, ya que la orientación proporciona la autoevaluación entre ellos mismos.

CAPITULO IV

CONCLUSION

IV CONCLUSION

El perfil que posee Full Cargo tiene gran potencial, considerando que la industria a la cual pertenece tiene una fuerte rivalidad de la competencia lo que a su vez hace difícil destacarse en el servicio, pero al especializarse en un área particular del transporte logra llegar a un segmento especifico que no busca a cualquier empresa embarcadora que lo asesore, por lo cual es una alternativa atractiva para sus clientes, sin embargo, al cometer los errores administrativos mencionados anteriormente en este informe, ocasiona errores operacionales que afectan directamente la opinión que el mercado puede apreciar de la organización.

Los objetivos y metas que presenta Full Cargo son reconocidas por toda la organización y son un gran desafío para todos los empleados ya que traen promesas de grandes logros y progresos, pero la mayoría de los problemas encontrados en el actuar administrativo de la empresa refleja la falta de incorporación de todas las áreas necesarias para alcanzar estas metas.

Mediante el Análisis FODA se aprecian las oportunidades que afectan a la industria logística y son la causa del atractivo que presenta. Posteriormente se identifican las

fortalezas que demuestra la organización las cuales son percibidas por el mercado, atrayendo a posibles clientes.

Complementando estas dos áreas del análisis se puede concluir que la empresa presenta un gran potencial de progreso, sobre todo si logra hacer destacar aun más sus fortalezas, pudiendo alcanzar reconocimiento y mayor participación de mercado.

Para corregir las debilidades que presenta la organización, se establecen los planes de acciones que ayuden a enfocar los esfuerzos hacia el logro de las metas planteadas. Conociendo la forma de actuar de la organización se plantearon la visión, misión y política empresarial las cuales se crean de manera tal que se identifiquen con la Embarcadora y funcionen como guía para los empleados.

Las soluciones propuestas tienen como fin potenciar más la participación y relevancia de las demás áreas de la organización, como Marketing, Recursos Humanos, etc., debido a que apoyan al área de Operaciones en la ejecución de sus funciones, permitiendo alcanzar las metas establecidas por Full Cargo. De esta manera se entregan herramientas que permiten a la empresa reformular la manera de ejecutar sus labores, mejorando la calidad del servicio como también su reconocimiento en el mercado, enfocando todo el esfuerzo de los trabajadores en mejorar la impresión que el mercado pueda tener de la Embarcadora.

Están planteadas en términos básicos con el fin de que Full Cargo las analice y aplique sin tener mayor complejidad para efectuarlas. Es necesario afirmar que los problemas encontrados son totalmente administrativos y con posibles soluciones, de manera que al ser mejorados, la organización tendrá las capacidades de competir con las firmas mas reconocidas de la industria.

Para llevar a cabo esta planificación es imprescindible tener la disposición de los recursos necesarios, como también la disposición y cooperación de los encargados de la firma. Esta diseñada con el fin de mejorar el perfil de la Embarcadora y mejorar el desarrollo de sus capacidades y habilidades competitivas con el fin de ser un potencial rival para las mejores firmas de la industria y ganar participación en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

Dirección de Marketing, Philip Rotter, décima edición

Administración, Una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich, 12ª edición

Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización, Michael A. Hitt., R. Duane Ireland. y Robert E. Hoskisson, 2004. Quinta Edición.

Gestión de Empresas con una Visión Estratégica, Hax Arnoldo y Nicolas Majluf. Ediciones Dolmen, 1996. Cuarta Edición.

Administración de Recursos Humanos, Chiavenato e Idalberto, Segunda edición

Revista, Negocios Globales, Logística packaging distribución, edición de Enero 2006, Junio y Julio 2008

Material de la Escuela de Ingeniería de Transporte de la U. Católica de Valparaíso

Fuentes de información

http://www.material_logistica.ucv.cl/en%20PDF/Cap%EDtulo%201%20logis_introd_2004.pdf

http://www.gestiopolis.com/operaciones/manejo-de-la-cadena-de-suministros.htm

http://logisticayenfoques.blogspot.com/2007/12/la-logistica-y-su-impacto-en-las.html

http://www.gestiopolis.com/canales2/marketing/1/logherr.htm

http://es.wikipedia.org

http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/mkt/logisticaglobal.htm

http://logisticarmirabal.blogspot.com/2007/12/una-cadena-de-abastecimiento-no-es-mas.html

Soteica – Cadena de Abastecimiento: http://www.soteica.com/suppchain.jsp?lang=esp

http://www.wikilearning.com/monografia/logistica_y_la_cadena_de_abastecimiento

www.articuloz.com

http://www11.apb.es/cclink/grupaje/ESglosario.html

http://www.imt.mx/Espanol/Publicaciones/pubtec/pt115.pdf

http://www.fullcargo.cl

ANEXOS

Software para Distribución: Soft Logístico [1]

Soft Logístico es un complejo software diseñado para optimizar las operaciones de un operador logístico. Es el único software que le permite a un operador logístico no solo llevar online la ubicación de los distintos pedidos enviados por los clientes, sino además, optimizar la carga de los camiones, simplicidad para cálculo de costos operativos y margen por cliente y llevar el cálculo de las cuentas a pagar a los fleteros contratados. Permite definir qué viajes es conveniente otorgarle a qué fletero en función de las distintas tarifas que pueda cobrar cada fletero y de los costos de operación de la flota propia.

Acuerdo de Tarifario

Permite llevar los acuerdos tarifarios, tanto entre el operador logístico y sus clientes como entre el operador logístico y sus choferes o fleteros.

Seguimiento de Remitos

La clave del negocio de un operador logístico clase mundial consiste en realizar un óptimo seguimiento tanto de la mercadería que le confía el cliente como de los remitos que le entrega para la distribución de la mercadería.

Cuando llega un remito de un cliente, el sistema sigue los siguientes pasos:

- Asigna al remito un numero único de documento
- Envía la instrucción a almacén para retirar la mercadería
- Recibe del almacén la confirmación de que la mercadería se encuentra disponible para ser distribuida
- En el caso de quiebres de inventarios, el sistema decide a partir de los datos incorporados si corresponde hacer un envío parcial, si corresponde retener el remito a la espera de que se complete la mercadería o si corresponde enviarle un mensaje al cliente aguardando instrucciones
- Verificar si la facturación del cliente al consumidor final debe ser realizada en el operador logístico o si la factura viene impresa desde el cliente.
- Una vez que la mercadería se preparo en el almacén y que se realizo la facturación, el sistema procede a crear las hojas de ruta y a asignar la carga a las distintas hojas de ruta optimizando los costos entre flota propia y fleteros.
- Antes de imprimir las hojas de ruta, el sistema permite correcciones humanas sobre la carga propuesta.
- Con toda la documentación, los camiones salen a la ruta a realizar la distribución

- Una vez que los camiones vuelven con la documentación de la entrega o cuando se produce la entrega en el caso de optarse por el sistema online, el sistema realiza la rendición de los remitos al cliente.
- Actualiza la facturación a realizarse al cliente.
- Actualiza las cuentas a pagar a los fleteros y a los choferes propios que cobren por kilómetros/ kg transportados, m3 transportados, etc.
- Para todos los remitos que volvieron con la mercadería por no haberse podido entregar, el sistema verifica que almacén haya recibido correctamente la mercadería y procesa el remito en función de la lógica incorporada (volver a enviar, cancelar, o pedir instrucciones al cliente)

Devoluciones

Otro punto delicado en el negocio de la distribución, es el tratamiento de la logística inversa.

El sistema posee un módulo que permite realizar el correcto seguimiento de la mercadería, desde la autorización por parte del cliente para retirar mercadería de un determinado local, hasta su correcta rendición al cliente del operador logístico.

Asimismo permite facturar las operaciones de logística inversa, tanto en la parte de transporte como de almacenamiento. Este es un punto muy importante ya que al

asignarle un costo a la mercadería en devolución almacenada en el operador logístico, se obliga al cliente a tomar una rápida decisión sobre las medidas a tomar con la mercadería en devolución.

Seguimiento de Mercadería

Otro punto crucial en el negocio de la logística y distribución, es el correcto seguimiento de los debitos que los clientes le puedan realizar al operador logístico en concepto de mercadería dañada

Al momento de declararse la mercadería dañada, se cargan los datos en el sistema. El sistema admite distintos estados según se haya verificado el daño, recibido el debito por parte del cliente, aceptando el debito al cliente y realizado el debito.

El sistema permite obtener información por punto de distribución y chofer causante de los debitos para permitir identificar las causas.

Facturación Online

El sistema permite a cada cliente conocer en forma online el estado de su cuenta con el operador logístico

Gestión de Sucursales

Cada depósito del operador logístico o de terceros de donde salgan viajes del operador logístico se considera como una sucursal.

Las sucursales pueden operar:

- En Cross Docking
- Como Depósitos

Para las sucursales que operan como depósitos, el sistema opera en forma similar a la forma de operar con el depósito central. Antes de sacar un viaje de la sucursal verifica que la mercadería se cuente en inventario

Para las sucursales que operan como cross Docking, el sistema gestiona la documentación y realiza el seguimiento de los remitos y calcula los costos.

Optimización de Cargas

El sistema asigna los remitos recibidos a una ruta y la transforma tanto en m3 como en toneladas. Para cada ruta calcula cual es la combinación optima de camiones a sacar a la calle en función de los costos por camión y de los m3 y kg que haya que distribuir.

Adicionalmente el sistema calcula restricciones de tiempo al momento de definir qué camiones saldrán en qué ruta.

Pago Transportista

El sistema calcula online los pagos a realizar a cada fletero y a cada chofer, en función del tiempo de viaje realizado y del acuerdo tarifario para cada ruta con cada chofer o fletero.

Reporting

Soft Logístico posee el más completo sistema de reporting que le permite analizar:

- Cargas por ruta
- Rentabilidad por cliente
- Cargas por chofer
- Ocupación de camiones
- Facturación por cliente
- Rentabilidad por cliente
- Rentabilidad por Ruta

- Daños por Chofer
- Daños por punto de distribución
- Rentabilidad por tipo de punto de distribución
- Cargas por sucursal
- Rentabilidad por sucursal
- Otros reportes a realizar por el usuario.

[1] http://www.softlogistica.com.ar/overview.aspx

Tendencia de la Logística de Nicho [1]

Hace algunos años, la tendencia iba por el lado de los 3PL que ofrecían servicios para todo tipo de carga, hoy, el mercado es protagonista de la aparición de empresas que se han enfocado en otros nichos importantes, como el textil, farmacéutico, vitivinícola y de productos peligrosos, por mencionar los mas conocidos.

Mercados cada vez mas competitivos, clientes exigentes, diversidad de productos y baja lealtad respecto a las marcas a la hora de comprar, han hecho que una eficiente cadena de suministros se presente como una herramienta fundamental para lograr la diferenciación. Hoy, mas que nunca, se pone énfasis en el dicho, “estar en el lugar adecuado, a la hora correcta y en la forma apropiada”. Y para lograr eso, lo mejor es confiar en un 3PL, y dejar en sus manos, la operación relacionada con la cadena de abastecimiento, y dejar que las empresas se enfoquen en su negocio, vender y no almacenar ni distribuir sus productos.

Si bien hay muchos factores que caracterizan a los llamados 3PL, existen dos variables que caracterizan a un Operador Logístico de Nicho: El Recurso Humano y el Know How. En este sentido, el conocimiento es sin duda, el elemento fundamental que ha llevado a algunas empresas a enfocar sus servicios en industrias especificas

¿Que lleva a una Empresa a especializarse?

La estrategia de atacar un nicho de mercado específico permite una relación más cercana y de largo plazo con los clientes. Al especializarse en un mercado determinado, es más factible diferenciarse y agregar valor al negocio de los clientes. De esta manera ya no

solo la tarifa, sino también el servicio, se convierte en una variable importante a la hora de decidir.

El Operador Logístico de nicho suele tener un tamaño pequeño o mediano. En el caso de grandes operadores logísticos, los especialistas pueden ser una división, idealmente con un buen grado de autonomía, que permite la necesaria flexibilidad para lograr relaciones estrechas con clientes y proveedores

La Especialización

Un Operador Logístico de Nicho tiene varias características que lo diferencian de un típico 3PL. Además de estar enfocados para una industria determinada, están insertos

en mercados con muchas regulaciones, como es el caso del químico (productos peligrosos) y el farmacéutico.

Un Operador logístico especializado tiene una serie de condiciones regulatorias, sanitarias, de cómo estructurar el almacenamiento, su red de distribución, lógica de almacenamiento y posibilidades de modificación de producto, que hacen que sus costos asociados sean mas altos, pero al mismo tiempo, lo hacen ser mucho mas eficiente ante los servicios de un operador mas amplio.

[1] Revista Negocios Globales, edición Junio 2008

El rol de la Aduana [1]

A pesar de la evolución experimentada en el mercado por los freight forwarders, aun existen diferencias en la operación de los embarcadores chilenos en relación a la que

se da en países desarrollados. A juicio de Roberto Cáceres, el marco regulatorio legal no permite a los freight forwarders ejercer las labores de un agente de aduana, como si ocurre en Europa y Estados Unidos, lo que les impide abarcar los servicios logísticos en su totalidad.

Para Hernando González, gerente de la Cámara Aduanera de Chile, la conceptualización de una cadena logística es mas compleja de lo que normalmente se conoce y su valor radica en la integración de distintos actores, no de uno solo. En Chile, existe una normativa que no fue inventada por los agentes, sino por el Estado en 1979, que determino que empresas privadas debían ejercer el rol de prefiscalización, ejercer como archivero publico, guardar la información de las transacciones por cinco años y valorar las mercancías de acuerdo a los distintos tratados de libre comercio y acuerdos de complementación económica vigente. Y no obstante el crecimiento del intercambio comercial de Chile con el mundo, que se incremento de US$ 9 mil millones en 1979 a US $ 110 mil millones durante el 2007, el Servicio Nacional de Aduana sigue operando con cerca de 1300 funcionarios, desde hace casi 30 años.

En efecto los embarcadores con experiencia internacional ratifican que la Aduana chilena es considerada una de las mas eficientes a nivel latinoamericano. Sin embargo, la inquietud de los freight forwarders es por que el operador logístico no puede ejercer

también las labores de un agente de aduana, lo que deja a Chile fuera de una tendencia global.

Como indica Jorge Mac Ginty, Director de la Cámara Aduanera de Chile, para que la cadena logística no se rompa es necesario velar por la integración en la medida de lo posible. “Debemos acercarnos y proyectar un trabajo conjunto de aquí en adelante, entre freight forwarders y agentes de aduanas”, afirma.

Servicios Limitados

Las necesidades del cliente definen los servicios que el mercado entrega. Por eso, la oferta de servicios es prácticamente ilimitada. Según Hernando González, hoy, cualquier integrante de la cadena logística no tiene límite respecto de hasta donde llegar con los servicios que entrega. “Lo importante es tener la capacidad de determinar las necesidades de los clientes y satisfacerlas. Incluso, algunos freigth forwarders participan en el diseño de productos por el conocimiento que tienen de los distintos mercados, lo que significa que ser operador logístico es ser parte activa de la cadena de valor y, desde ese punto de vista, no existen limites para los servicios”

Un ejemplo grafico en este sentido son los servicios que los retailers piden a los distintos freight forwarders, que van mas allá del transporte y que antes constituía una de sus funciones originales. El retail busca al operador logístico para que le entregue

información de sus órdenes durante su cadena y el transporte lo hace directamente con una compañía naviera.

Este fenómeno, a juicio de Jorge Anacona, va de la mano con los avances tecnológicos. Porque hasta hace 15 años los freight forwarders no involucraban los servicios de controles de flujos documentales, lo que con el avance de la tecnología se hizo posible convirtiéndose en un elemento clave dentro del servicio. La tendencia es a especializarse en distintos mercados, con el objetivo de entregar un servicio ajustado a las necesidades operativas de los clientes.

Para Carlos Hopfenblatt, Comercial Manager de Delfin Group, actualmente, servicios como consolidación, desconsolidacion y almacenaje son algunos de los mas relevantes dentro del portafolio de los freight forwarders. Es justamente en el origen lo que los retailers valoran más.

La gran gama de productos y proveedores que los grandes y pequeños clientes retail manejan hace que requieran un servicio de calidad en temas como recolección de la carga, packaging, embalaje, etiquetado y fiscalización del llenado del contenedor; todo a

través de sistemas especializados, que dependiendo de sus potencialidades posibilitan el seguimiento de los productos a través de Internet con gran precisión.

Para seguir desarrollando el comercio exterior chileno, Jorge Mac Ginty señala que es fundamental avanzar en la eliminación de ciertas trabas. Según indica, entre otras cosas, es necesario controlar los costos portuarios y de uso de nuevas concesiones viales. Asimismo, declara que es urgente revisar el trabajo de los servicios públicos, los que muchas veces significan grandes obstáculos al comercio exterior. Todo esto, afirman, para potenciar el negocio de los importadores y exportadores chilenos.

[1] Revista Negocios Globales, edición Julio 2008

Clasificación de las Cargas [1]

Definición

El concepto de carga, desde el punto de vista del transporte, es un conjunto de bienes o mercancías protegidas por un embalaje apropiado que facilita su rápida movilización.

Tipos de Carga

Existen dos tipos principales de carga:

1) Carga General: este término se aplica para cualquier tipo de mercancía en general, que no sea de naturaleza perecedera.

La carga de tipo general comprende una serie de productos que se transportan en cantidades más pequeñas que aquellas al granel. Dicha carga está compuesta de artículos individuales cuya preparación determina el tipo ya sea suelta no unitarizada o unitarizada.

- Suelta no unitarizada: este tipo de carga consiste en bienes sueltos o individuales, manipulados, y embarcados como unidades separadas, fardos, paquetes, casos, cajas, piezas, atadas, etc.
- Unitarizadas: está compuesta de artículos individuales, tales como cajas, paquetes, otros elementos desunidos o carga suelta agrupados en unidades como preslingas, paletas y contenedores los cuales están listos para transportar.

2) Carga a Granel (liquida, sólida y seca): los graneles sólidos o secos y líquidos se almacenan, por lo general, en tanques o silos y transportan por bandas transportadoras o productos, respectivamente. Ambos tipos de productos se movilizan por bombeo succión, cucharones de almeja y otros elementos mecánicos. Ninguno de estos productos necesita embalaje o unitarizacion

Carga transportada

- Carga Contenedorizada, es la carga transferida hacia o desde las naves en contenedores y almacenadas en los mismos módulos.
- Cargas de Proyecto, significa toda pieza de 30 o más toneladas o de dimensiones que sobrepasan las medidas de un contenedor ISO de 20 y 40 pies.
- Carga Sobredimensionada, es aquella carga que excede los márgenes normales de contenedores o embalajes utilizados para este tipo de carga, dificultando su manipulación y su apilamiento en las áreas de depósito, y que requiere para su movilización equipo, accesorios o materiales de utilería especiales y una supervisión y normas de seguridad adicionales en su operación.

- Carga Peligrosa, en especial el acido sulfúrico, el cual requiere un manejo bajo medidas extremas de seguridad, por ser cargas de alto riesgo.
- Carga congelada y refrigerada, como la fruta y el pescado, requiere máxima atención y coordinación, lo que ha significado la incorporación de tecnología informática avanzada para el control y la transmisión de estado de los embarques.
- La celulosa y el papel en bobinas, las maderas aserradas y en bruto, se destacan en el ámbito forestal.

[1] logistec.com