

**DESVENTAJAS DEL MODELO OUTSOURCING ADOPTADO POR
PANALPINA S.A.**

ANGÉLICA MARÍA AGUDELO GÓMEZ

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
PRACTICAS ACADÉMICAS**

2012

**DESVENTAJAS DEL MODELO OUTSOURCING ADOPTADO POR
PANALPINA S.A.**

ANGÉLICA MARÍA AGUDELO GÓMEZ

INFORME DE PRÁCTICA ACADÉMICA

**HECTOR FABIO RAMOS
MAGISTER EN ADMINISTRACION**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
PRACTICAS ACADÉMICAS**

2012

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE ILUSTRACIONES.....	4
SÍNTESIS.....	5
INTRODUCCIÓN	6
GLOSARIO	8
1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	10
1.2. VALORES PANALPINA S.A.	11
1.3. MISIÓN- VISIÓN	11
1.4. SERVICIOS DE PANALPINA.....	12
1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	12
2.IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DENTRO DE LA EMPRESA..	13
3. EJE DE INTERVENCIÓN	15
4. JUSTIFICACIÓN	16
5. OBJETIVOS	17
5.2. OBJETIVO GENERAL	17
5.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
6. MARCO TEÓRICO	18
7. DIAGRAMA DE GANTT.....	25
8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	26
CONCLUSIONES	29
RECOMENDACIONES	30
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	31

LISTA DE ILUSTRACIONES

GRÁFICO 1. Actores del comercio internacional	19
GRÁFICO 2. Ilustración cadena de distribución física internacional	19
GRÁFICO 3. Responsabilidad del sistema logístico	20

SÍNTESIS

SÍNTESIS	ABSTRACT
El informe presentado a continuación muestra las dificultades que se pueden encontrar en una empresa, en este caso en una multinacional prestadora de servicios logísticos como lo es Panalpina S.A, se evidencia que son varios los problemas que se presentan en esta compañía que basa su calidad en el servicio al cliente, el eje de intervención escogido para el desarrollo del informe es el inconveniente que se presenta al trabajar con Veconinter empresa outsourcing a la cual se le delegaron funciones fundamentales dentro de la compañía, donde se hace evidente las desventajas de adoptar este modelo, igualmente por medio de este documento se brindan recomendaciones a Panalpina para mejorar el problema encontrado y poder cumplir con sus objetivos. Descriptores: Transporte, logística, operador logístico, comercio, cliente, competitividad, valor agregado, calidad, control, contenedor.	The following report shows the difficulties that can be found in a company, in this case a multinational logistics service provider such as Panalpina S,A is evident that a number of problems that arise in this company that bases its quality in the costumer service, the intervention axis chosen for the development of the report is the problem that arises working with Veconinter which was delegated key functions of the company, where is evident the disadvantages of working with this model, equally by this document recommendations are provided to improve the problem and accomplish its objectives. Keywords: Transport, logistics, logistics operator, trade, customer, competitiveness, add value, quality, control, container.

DESVENTAJAS DEL MODELO OUTSOURCING ADOPTADO POR PANALPINA S.A.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es posible observar como los negocios están basados en la interacción de las regiones donde cada vez es más fácil que los países se comuniquen entre sí, se puede observar que no hay distancia y que las barreras cada vez son menos para que los negocios se lleven a cabo con éxito, es ahora donde se demuestra aún más la preocupación y el afán de las empresas de hacer que el comercio exterior sea la base para su éxito y desarrollo y de sacar provecho de todos los acuerdos comerciales que últimamente se han conseguido.

Para que las empresas puedan desarrollar sus negocios exitosamente es necesario el acompañamiento de organizaciones externas que hagan que los procesos de comercio internacional se desarrollen con claridad, celeridad y sean totalmente confiable para los actores involucrados. Igualmente cada empresa cuenta con áreas internas dedicadas a procesos en particular para que el servicio sea el deseado y se logre la satisfacción de los clientes, una de estas áreas primordiales para Panalpina es Veconinter cuyo objetivo principal es brindar un sistema eficiente de facturación y cobranzas de demoras y daños causados a equipos intermodales, con la finalidad de optimizar la rentabilidad y minimizar los tiempos de devolución.

Con el presente estudio se pudo observar como esta área de la empresa Panalpina es primordial para un servicio efectivo y rápido que brinda seguridad a los clientes pero que principalmente agiliza el proceso que en ocasiones es demorado por los pasos a seguir en la devolución de los contenedores, Veconinter brinda un contacto directo con el cliente final y se dedica exclusivamente a generarle la confianza en el último paso para culminar el proceso de una importación exitosa.

Este informe se realizo con el fin de identificar las falencias y los errores cometidos por este actor interno de la compañía que en ocasiones a pesar de sus funciones ocasiona que el proceso de devolución se retarde, esto es debido a que no le prestan atención oportuna a los documentos enviados o a las solicitudes por parte de la empresa o del cliente final, este tipo de situaciones en muchas ocasiones generan reproceso, comunicación entre las partes equivocada y causa que la solución a las solicitudes se dé con varios días de retraso.

Para la realización del trabajo se recogieron datos por medio de entrevistas a los empleados, documentación archivada en la compañía, información obtenida por parte de los clientes y principalmente el día a día que se vive trabajando en esta área tan importante dentro de la compañía como es la de operaciones donde el contacto es directo con los principales actores involucrados y el cliente final.

GLOSARIO

- ✓ **ATRACAR:** Llegada del buque o avión para su respectivo descargue.
- ✓ **BILL OF LADING:** Recibo dado al embarcador por las mercancías entregadas. Demuestra la existencia de un contrato de transporte marítimo y otorga derechos sobre la mercancía.
- ✓ **BOOKING:** Infraestructura para guardar mercancías.
- ✓ **CERTIFICADO DE DEPOSITO:** Se exige en los casos en que la existencia de depósito previo obligue a haberlo realizado antes de despachar la mercancía.
- ✓ **CERTIFICADO DE INSPECCIÓN:** certificado que indica que las mercancías han sido examinadas conformes con la mencionada en un contrato o una proforma.
- ✓ **CERTIFICADO DE ORIGEN:** Documento que identifica las mercancías expedidas y declara expresamente dónde se fabricó la mercancía.
- ✓ **CONTENEDOR:** Estructura metálica reutilizable, relativamente grande, de tipos y dimensiones acordados internacionalmente, destinado a facilitar el transporte de mercaderías embaladas o no, por una o más modalidades de transporte.
- ✓ **DESCONSOLIDACIÓN:** Es la operación consistente en desagrupar por documentos de transporte una carga que viene amparada en un documento de transporte consolidado.
- ✓ **INCOTERMS:** Conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional.
- ✓ **LEVANTE DE UNA MERCANCIA:** La puesta a disposición por parte de la Autoridad Aduanera, de una mercancía a los fines previstos.

- ✓ LICENCIA DE IMPORTACIÓN: Es la autorización oficial que permite la entrada de las mercancías en el país del importador.
- ✓ LCL (LESS THAN CONTAINER LOAD): Contenedor de carga menos llena.
- ✓ LOGÍSTICA: Ciencia y arte de distribución de materiales y productos.
- ✓ MANIFIESTO: La lista de carga de un barco.
- ✓ OPERADOR LOGISTICO: persona física o jurídica, especializada en la provisión de servicios logísticos y por ello capacitada para proporcionar soluciones integrales para la gestión de los flujos de mercaderías desde un origen a un destino.
- ✓ OUTSOURCING: Método de organización y optimización de los recursos de una empresa. Por su intermedio, la dirección de la misma subcontrata a otras empresas externas especializadas para que realicen aquellas actividades que considera no básicas o esenciales para el cumplimiento de su objetivo o negocio principal.

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. RESEÑA HISTORICA

En Colombia, la empresa fue fundada el 13 de junio de 1962, en la ciudad de Bogotá, se inicio como una sociedad la cual representaba a Panalpina Suiza que es la sede principal de la compañía, esta sociedad fue fundada por dos socios el señor Charles Stolz y el señor Jorge Saavedra quien es el que asume la representación y gerencia de la empresa, inicio con el nombre de PANALPINA TRANSPORTES MUNDIALES LTDA, cuyo principal objetivo era ser agente logístico en el transporte aéreo, marítimo y terrestres de cualquier tipo de carga. El 14 de febrero de 1963, los socios decidieron cambiar de razón social a PANALPINA WORLD TRANSPORT CO.LTDA y la vida de la empresa se visualizo a 10 años.

El 28 de febrero de 1966 el Sr. Stolz vende su participación a Panalpina Weltransport, de Brasilia-Suiza y a partir de ese momento la sede en este país empieza su expansión y desarrollo. En 1997 el Sr. Eichmann compra el 60% de las acciones, mas adelante en 1991 vende a Suiza su parte de capital y continuo con la gerencia hasta 1995.

Hoy en día PANALPINA S.A. es considerado como uno de los principales operadores logísticos alrededor del mundo garantiza un uso consistente de normas de calidad a través de todo el grupo, el Sistema de Gestión Integral ofrece una imagen de los aspectos que rigen el negocio y regula los estándares y principios básicos de la compañía.

Veconinter fue fundada en Venezuela en el año 1988, con el objeto de proveer a la industria marítima un sistema eficiente de facturación y cobranzas de demoras y daños causados a equipos intermodales, con la finalidad de optimizar la rentabilidad y minimizar los tiempos de devolución a través de un Servicio Integral de Control de Equipos Intermodales, utilizados en el desarrollo normal de las operaciones de los clientes. Su principal objetivo es el gerenciamiento tercerizado de cuentas pendientes, en cuanto a demora/ detención y depósitos en garantía, programas de daños y seguros, fletes

marítimos y gastos administrativos y control de equipos. Para PANALPINA no se considera como un tercero, es considerada como parte del equipo y un área mas dentro de la compañía que en conjunto se esfuerzan por darle el mejor servicio al cliente.

1.2. VALORES PANALPINA S.A.

Son más que palabras y definiciones, son la base del negocio diario de la empresa, el reto no es simplemente creer en los valores, sino comportarse de acuerdo a ellos.

Los valores son:

- **RENDIMIENTO:** compromiso continuo para el desarrollo sostenible a largo plazo y el éxito financiero.
- **INTEGRIDAD:** Es la brújula que dirige el comportamiento y actitud hacia los demás y hacia los clientes.
- **PROFESIONALISMO:** Es cómo se crea valor para los clientes a través de las soluciones y anticipándose a las necesidades de negocio. “se conoce el negocio” y se crea valor para los accionistas.

1.3. MISIÓN- VISIÓN

- Operador líder en servicios aéreos, marítimos y de logística, totalmente enfocado en los clientes, destacado por la excelencia operacional e innovación permanente, la motivación, capacitación, política de control de costos, medición y mejoramiento de los procesos de manera continua, permite generar el incremento de la productividad y rentabilidad en beneficio de los accionistas, empleados y clientes.
- “Proporcionar confiables soluciones para la cadena de suministro que le dan más valor a los clientes...en todo momento.”

1.4. SERVICIOS DE PANALPINA

- TRANSPORTE AEREO: Amplia red mundial, Capacidad para adaptar la red a las necesidades específicas del cliente, Servicio verdadero de puerta a puerta y estrecha colaboración con aerolíneas de primera clase.
- TRANSPORTE MARITIMO: Empresa de transporte público operativo sin embarcación bajo el nombre registrado de Pantainer Express Line, Colaboración con distinguidas líneas de transporte marítimo, Ofrece servicios de contenedores estándares y servicios de carga en general, Contenedores de carga máxima (FCL) y Contenedores de carga parcial (LCL).
- CADENA DE ABASTECIMIENTO

1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La sede en Pereira cuenta con el área administrativa, departamento de ventas, gerencia y departamento de operaciones; la práctica académica se ubica dentro de la compañía en el área de Operaciones (Exportaciones e Importaciones).

2. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DENTRO DE LA EMPRESA

Siendo una empresa de servicios Panalpina se ve en la necesidad de que todos sus procesos sean vigilados y controlados con mucha precisión, es por esto que cada área dentro de la compañía se dedica a una actividad específica y vigila los procesos que en ella se involucren con precisión, dentro de la intervención de la práctica académica se han observado algunos inconvenientes o retrasos que se presentan en las actividades diarias como son: El registro de las quejas e incidencias recibidas de los clientes, la revisión del Pantrace, la solicitud de facturas a los proveedores terrestres, la confirmación de zarpe y llegada de las cargas y sus respectivas desconsolidaciones, la alimentación del sistema como el Efile que permite cargar y bajar los documentos requeridos para los procesos de exportación e importación y el manejo de comunicación y vigilancia entre Veconinter y el cliente final.

Son muchas las dificultades que se pueden encontrar al interior de una organización ya que es imposible tener todo perfecto, en el caso de Panalpina se ven dificultades con origen (punto de partida de las cargas) generando a tiempo y en forma correcta los documentos necesarios para el procedimiento de una importación, el principal problema son los errores encontrados en la creación de los BL (Bill o Lading) los cuales casi siempre llegan con datos erróneos o no son enviados a tiempo lo que retrasa el proceso, otra de las dificultades encontradas es la intervención que en ocasiones no se da a tiempo por parte de Veconinter en la facturación de demoras, limpieza o daños de las unidades (contenedores) se ha podido observar que no siempre se le da la atención oportuna a los casos de los clientes, la información no la manejan de la manera adecuada y es necesario un control permanente para que cumplan sus funciones de manera oportuna.

La información obtenida que arroja los problemas encontrados dentro de la empresa se ha obtenido mediante entrevistas a los empleados pero principalmente con la observación directa, el día a día que permite al

practicante observar y analizar los casos que generan dificultad para un servicio eficiente para el cliente, son precisamente los datos obtenidos por el practicante a lo largo de su periodo de práctica lo que permite el desarrollo de este trabajo que busca mostrarle a los directivos los problemas encontrados y brindarle una solución práctica a sus problemas.

3. EJE DE INTERVENCIÓN

La necesidad que se escogió para intervenir durante el periodo de práctica que permite el desarrollo del análisis es el manejo por parte de Veconinter a los casos de los clientes, este ha sido escogido el punto clave que se le debe prestar atención para que se le brinde al cliente un mejor servicio que es precisamente lo que busca la compañía como bien lo demuestra su misión y visión.

Como se presento anteriormente Veconinter es el área de la empresa encargada de: La facturación y cobranza de demoras y daños a los equipos intermodales, control de equipos e implementación y desarrollos de sistemas de seguridad y auditorias que resguarden el proceso de entrega y devolución de las unidades.

La función delegada por el jefe inmediato al practicante en este eje intervención es la vigilancia de los casos que se presentan por parte de los clientes, tener un control y vigilar que se cumplan las condiciones y beneficios generados al cliente y que se logre la satisfacción de estos sin que se vean afectados los intereses y los beneficios de la empresa y poder de esta manera cerrar el proceso de importación de manera efectiva, confiable y transparente.

4. JUSTIFICACIÓN

Para Panalpina es fundamental resolver este problema debido a que como se ha podido observar es una compañía de servicios, que está ligada al excelente servicio que se le brinda al cliente, es precisamente lo que se busca cumplir en todas las áreas y es por eso que se enfocan y le dan prioridad a la satisfacción del cliente en cada paso dentro del proceso de una importación o una exportación. Es importante brindar una solución para el caso de Veconinter ya que es la etapa final de una importación donde el cliente de verdad valora y evalúa el trabajo realizado por la empresa, es en este punto donde se le da la seguridad al consumidor que es una compañía confiable y transparente que se preocupa en todo momento por su bienestar y que vela por sus intereses.

5. OBJETIVOS

5.2OBJETIVO GENERAL

Demostrar la dificultad que tiene Veconinter en el manejo de los casos de los clientes y brindar una solución efectiva que permita que el proceso de cierre de una importación sea más rápido y no se retrase.

5.3OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar los principales factores que demoran o causan reproceso por parte de Veconinter para cerrar los casos de los clientes.
- ✓ Brindar a Panalpina S.A. recomendaciones que ayuden a disminuir las falencias encontradas.

6. MARCO TEÓRICO

A través de la historia de la humanidad se ha observado como el comercio ha jugado un papel muy importante en la lucha por conseguir lo que se quiere o simplemente lo que se desea, en el tiempo antiguo esta actividad se realizaba mediante el intercambio de productos, aunque existían ciertos limitantes como el transporte que generaba que muchos de los bienes como aquellos alimentos perecederos no llegaran en perfectas condiciones , poco a poco el ser humano fue evolucionando usando algunos animales como medio de transporte lo cual permitía movilizarse mas fácilmente, hasta que llegaron a los medios mas avanzados con motor como barcos, ferrocarriles , automóviles, etc.

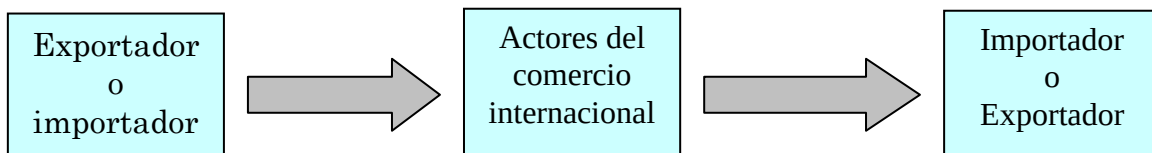
Así como para las personas el transporte ha sido fundamental para desplazarse de un lugar a otro, todas las empresas necesitan tener la facilidad de mover sus productos a un lugar determinado lo que significa un valor agregado para sus clientes y una manera de garantizar su satisfacción brindándoles seguridad en la entrega de sus mercancías.

“Para toda empresa el transporte es mucho mas que un concepto teórico, es un factor que determina si se esta en ventaja o desventaja competitiva, ya que brinda la oportunidad de posicionar un producto en un mercado determinado en las mejores condiciones de precio y tiempo”. (Portales Rodríguez, 2001, p.12).

Para un producto poder llegar a su destino final debe cumplir con una serie de actividades que no incluyen solamente el movimiento del bien de un lugar a otro sino los almacenajes que sean necesarios para cumplir con su objetivo, esta serie de actividades determina la definición de la regla de oro de la distribución física internacional bautizada así por el doctor Alberto Ruibal Handabaka. (1994).

Se denomina cadena de distribución internacional a los pasos que sigue el producto desde el proveedor hasta el consumidor final, dicha cadena puede estar integrada por diferentes intermediarios, entre estos actores se pueden encontrar: el estado, organismos internacionales, instituciones bancarias, compañías de seguros, empresas de almacenaje, agencias aduaneras, transportistas directos, agencias de carga, etc. (Portales Rodríguez, 2001, p.12).

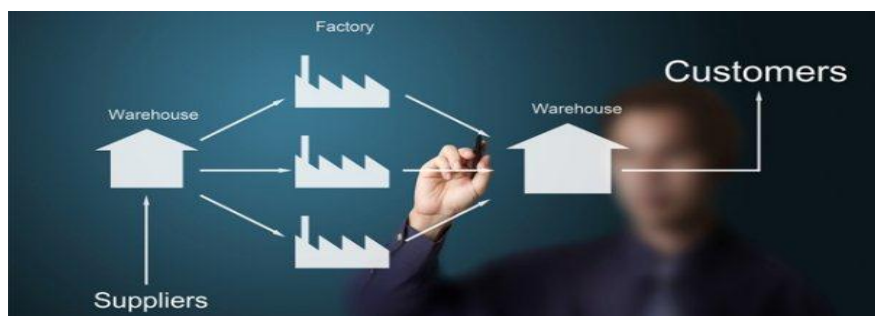
GRÁFICO 1. Actores del comercio internacional



Fuente: Elaboración propia

Como se mostró en la introducción Panalpina S.A. es una empresa dedicada al seguimiento y acompañamiento de sus clientes en todo el proceso que compone la distribución física internacional de una carga, desde el proveedor hasta el cliente final velando en todo momento por su seguridad y satisfacción, generalmente las empresas no se encuentran en capacidad de cumplir con toda esta cadena y es necesario acudir a un actor externo que facilite esta clase de servicios como lo brindan las empresas de transporte internacional.

GRÁFICO 2. Ilustración cadena de distribución física internacional

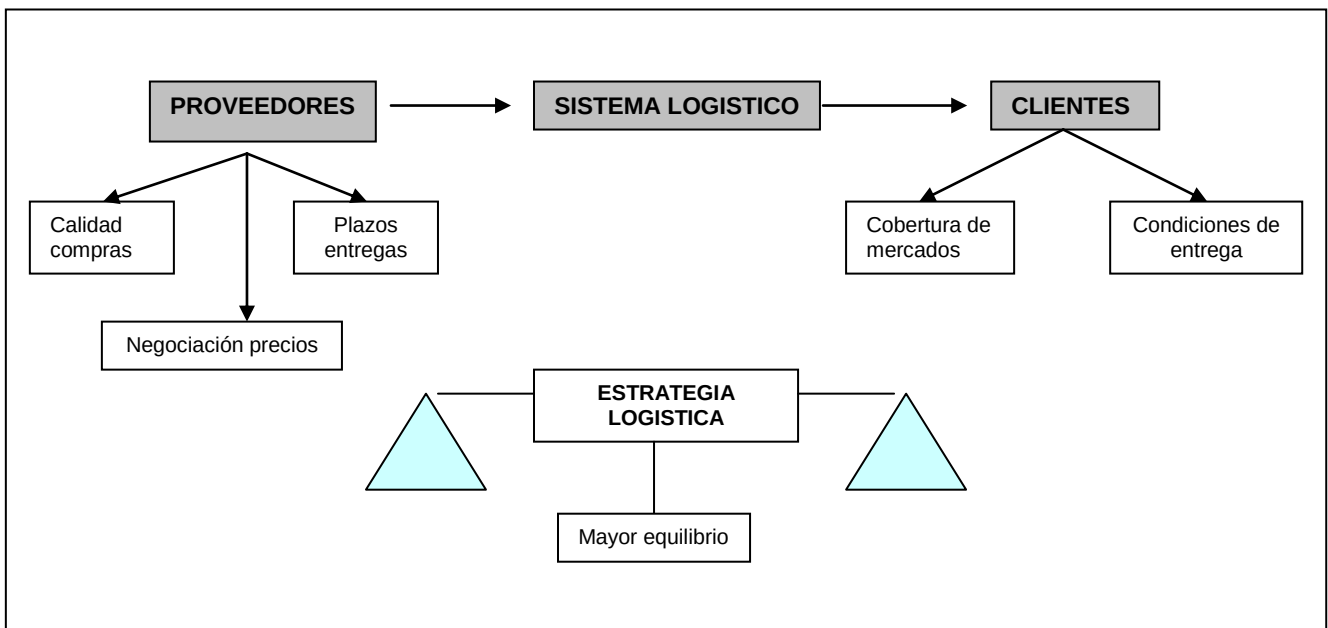


Fuente: www.panalpina.com

“La logística esta para crear valor a los clientes, proveedores y accionistas de la compañía. El valor en logística esta expresado en términos de tiempo y lugar”. (Mora García, 2008, p.20)

La logística, por ende busca agregar valor al producto y ayudar con el desarrollo y la competitividad de las empresas, genera una excelente relación entre el proveedor y el cliente, igualmente su labor se ve reflejada en los precios ya que brinda menores costos en la distribución de los mismos, ofrece la posibilidad de manejar excelentes niveles de inventarios y por ultimo logran que la empresa cuente con una buena organización y que sus actores internos y externos manejen una excelente relación.

GRÁFICO 3. Responsabilidad del sistema logístico



Fuente: (Mora García, 2008, p.22)

Como se ha podido observar las empresas que ofrecen estos sistemas logísticos como Panalpina S.A. necesitan estar a la vanguardia de la tecnología y el desarrollo, ya que la competencia en el mercado esta siendo cada vez mas

grande, es por esto que la organización y eficiencia debe ser eficaz para el cumplimiento de todos los objetivos que se han analizado a lo largo del documento, toda empresa de transporte u operadores logísticos velan por la satisfacción de sus clientes, por lo tanto es necesario que sus procesos y manejo de información sea claro y preciso para que no se cometan errores que generen disgusto y problemas para sus clientes.

El transporte es una actividad dedicada a mover un producto de un lugar a otro, desde el proveedor hasta el cliente final, esta es una de las funciones mas importantes al interior de cualquier empresa, debido a que es la que refleja la calidad del servicio y genera que los costos y por ende las ganancias sean mayores o menores según su margen. El correcto funcionamiento de las transportadoras obliga a que se involucren en los planes y la organización de las compañías demandantes del servicio ya que deben adaptarse a los requerimientos y necesidades de sus clientes.

Según Mora García (2008):

La calidad del servicio esta en función de las exigencias del mercado, englobando una serie de conceptos, relacionados, entre otros, con los siguientes aspectos:

- Rapidez y puntualidad en la entrega.
- Fiabilidad en las metas prometidas.
- Seguridad e higiene en el transporte.
- Cumplimiento de los condicionantes impuestos por el cliente (horarios de entrega, etc.)
- Información y control de transporte.

El transporte de carga es uno de los aspectos fundamentales en el tiempo actual donde las empresas se enfrentan a un mundo globalizado en el cual la competencia es cada vez mas fuerte por el desarrollo tecnológico y de gestión organizacional, donde la competencia principalmente esta fundamentada en quien es mas eficiente y hace buen uso de sus recursos, actualmente existen

seis posibilidades para el movimiento de los productos estas son: carretera. Ferrocarril, aéreo, marítimo, fluvial y oleoducto, es precisamente los servicios que ofrece Panalpina como empresa transportadora y operador logístico.

Las empresas que ofrecen esta clase de servicios deben estar dedicadas al cumplimiento de las necesidades de los clientes los cuales pueden ser importadores o exportadores, es fundamental que las compañías que ofrecen estos servicios cuenten con total transparencia, sean legales y estén controladas y vigiladas por las entidades competentes que garanticen su debido funcionamiento algunos de los requisitos que las empresas transportadoras deben exigir en el caso de una importación según Perilla Rogelio(2010) son:

- Factura comercial
- Documento de transporte
- Certificado de origen(cuando se requiera)
- Certificados de sanidad(cuando se requiera)
- Certificado de calidad(cuando se requiera)
- Facturas de los gastos conexos a la importación generados hasta el lugar de destino.

Para la continuación del documento es necesario acudir a la explicación y definición del termino outsourcing el cual es necesario tener en cuenta para comprender totalmente el funcionamiento de empresas como Panalpina. Según lo explicado por Mora García (2008)

El outsourcing surgió a partir de la necesidad de las empresas de buscar ayuda externa para el mejoramiento de sus procesos logísticos, cuya función principal es sacar mucha parte de la función logística fuera de la empresa en sus diferentes modalidades.

La tercerización o outsourcing consiste en contratar una agencia externa para realizar un trabajo que no se domina, el objetivo de todas las empresas es

aumentar la rentabilidad de su negocio y para esto muchas buscan tercerizar algunos servicios internos con el fin de tener un mejor rendimiento lo que tiene como consecuencia que parte de sus costos fijos se conviertan en costos variables.

Actualmente existen diferentes clases de outsourcing (Mora García, 2008, p.246):

- *Outsourcing de procesos de negocio*: consiste en la externalización de la gestión de alguna área o actividad de la organización a un proveedor especializado.
- *Outsourcing de infraestructuras tecnológicas*: da respuesta a las necesidades de análisis, incorporación y gestión de tecnologías, y procesos asociados a la informática distribuida.
- *Outsourcing de aplicaciones*: los departamentos informáticos de muchas organizaciones se han ahondado en un proceso de concentración de sus recursos en funciones más estratégicas, tendiendo hacia una progresiva externalización del mantenimiento/desarrollo de aplicativos de menor impacto y de las tareas básicas del día a día.
- *Outsourcing integral*: implica traspasar el outsourcer (proveedor) la responsabilidad de ejecutar la gestión y evolución de la globalidad del servicio informático y del proceso logístico.

En este proceso de delegar algunas actividades existen algunas ventajas para la empresa como pueden ser: reducción de costos fijos de operación, mejor utilización de los recursos, especialización, mejor control de los costos, mayor dedicación al negocio, entre otros.

A pesar de tener muchas ventajas y ser aparentemente lo mejor para una empresa existen algunas desventajas que es necesario tener en cuenta a la hora de optar por este servicio, estas son: menos control de la actividad, dependencia, menos contacto con los clientes, desinformación y pérdida de la imagen de la empresa.

Un ejemplo claro de la adopción de este sistema es Panalpina y Veconinter siendo esta ultima una empresa outsourcing que presta servicios a la industria marítima, con el fin de proveer un sistema eficiente de facturación y cobranzas de demoras y daños causados a equipos intermodales, con la finalidad de optimizar la rentabilidad y minimizar los tiempos de devolución a través de un Servicio Integral de Control de Equipos Intermodales, utilizados en el desarrollo normal de las operaciones de nuestros clientes. (www.veconinter.com.ve)

7. DIAGRAMA DE GANTT

ACTIVIDADES		SEMANAS																			
		AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
I	Inducción al eje de intervención																				
II	Revisión de las condiciones de los clientes para facturar Veconinter																				
III	Seguimiento a la facturación generada por Veconinter																				
IV	Recolección de información sobre el manejo de Veconinter																				
V	Análisis para encontrar problemas en el eje de intervención																				
VI	Creación de primer informe de practica																				
VII	Presentación de análisis y recomendaciones a la empresa																				

8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Mediante la recolección y análisis de los datos se ha podido observar como Panalpina presenta internamente problemas que están afectando la eficiencia en los procesos, el cumplimiento y la satisfacción de los clientes, en muchas ocasiones por querer buscar beneficios para la empresa estos se convierten en un problema o en un punto de inconformidad para la compañía que de alguna manera se ve reflejado en el servicio que presta.

En lo expuesto anteriormente se podían encontrar y analizar las ventajas y desventajas de trabajar u optar por un modelo de negocio outsourcing, en el cual algunas de las funciones de la empresa son delegadas a un tercero para que este las maneje, en las ventajas se encontraban: la reducción de costos fijos, mejor utilización de los recursos y la especialización, estos elementos que aparentemente hacen que este modelo sea el correcto y pertinente para que cualquier empresa lo adopte, aunque también se veían algunas de las desventajas que presenta como son: el menor control de la actividad, la dependencia, menor contacto con los clientes, desinformación y pérdida de la imagen de la empresa, etc.

Teniendo en cuenta lo anterior y lo arrojado por el seguimiento realizado por medio del practicante a Veconinter se pudo determinar que existen los siguientes inconvenientes que están generando problemas e insatisfacción para Panalpina:

- *Facturación:* Uno de los principales inconvenientes es que las facturas no son revisadas por los empleados para entregarlas al cliente final, se conoce que estas son generadas automáticamente, pero no se tiene un personal que las revise antes de su entrega.

- *Demora en la entrega de las facturas:* Es evidente que en muchas ocasiones la demora se debe a que estas son generadas en puerto, necesitan ser autorizadas en la principal en Bogota y posteriormente ser despachadas a la sucursal donde tiene que ser nuevamente aprobadas para poder continuar con la entrega al cliente, este proceso genera que en ocasiones retrasos en los procesos.
- *Actualización de las condiciones de los clientes:* Cada cliente tiene condiciones diferentes según la naviera que se maneje, estas condiciones en fechas determinadas sufren cambios que necesitan ser actualizados a tiempo por Veconinter para no generar facturas con problemas debido a costos mal facturados que generan retrasos en la liberación de documentos o información errónea para el cliente.
- *Tiempo de respuesta a los requerimientos de los clientes:* La mayoría de los requerimientos del cliente son aquellos que tienen que ver con la devolución de los contenedores a puerto o en algún lugar en específico que puedan ser aceptados, esta información es generada por Veconinter ya que cada naviera puede manejar un lugar diferente o puede tener condiciones de entrega propias, en muchas ocasiones transcurren varios días en dar respuesta a las solicitudes lo que genera inconformidad e incluso llegaría a incurrir en extra costos para los clientes si no es manejada oportunamente.
- *Comunicación directa con los clientes:* Se supone que al adoptar este modelo de negocio outsourcing como se explico anteriormente se delegan funciones específicas de la empresa para que esta se pueda centrar en otras actividades, gracias al seguimiento se ha notado que Veconinter no tiene en la mayoría de los casos un contacto directo con el cliente sino que para algunas inquietudes se dirigen a Panalpina para que esta haga el contacto lo que no debería ser así ya que las funciones

que fueron delegadas tienen como objetivo que Veconinter atienda directamente las solicitudes.

Los problemas encontrados anteriormente demuestran como las desventajas explicadas a lo largo del documento se hacen presente para Panalpina, tomando como principal el poco sentido de pertenencia que siente Veconinter hacia su cliente (Panalpina) lo que genera que los empleados no estén totalmente comprometidos y que los procesos no sean tan eficientes teniendo como consecuencia los problemas explicados.

CONCLUSIONES

Como se muestra a lo largo del documento Panalpina S.A. siendo una empresa prestadora de servicios esta totalmente vinculada con el servicio al cliente, el manejo que se le da y vela en todo momento por cumplir con sus necesidades y deseos, es por esto que para la empresa es fundamental que las dificultades que se presentan sean resueltas de la mejor manera y efectivamente. Es evidente que los problemas encontrados para la compañía son reflejo de las desventajas que se tiene al adoptar un modelo outsourcing que si bien presentan muchos beneficios para la empresa demandante del servicio en ocasiones se presentan inconvenientes que generan inconformidad y demuestran falta de compromiso.

Igualmente el documento permite demostrar el beneficio de tener un practicante en el área de operaciones al cual puedan ser delegadas estas funciones de seguimiento en diferentes campos para indagar sobre los problemas que representan y sobre las consecuencias que traen en los servicios que se le presta al cliente.

Este trabajo realizado en Panalpina durante cinco meses y medio como practicante fue de gran importancia para adquirir experiencia, debido a que es una compañía donde se aprende a trabajar basado en los valores principalmente con respeto y la ética que permite que cualquier negocio pueda ser llevado transparentemente, es una compañía que enseña a velar por la satisfacción de sus clientes, en el área específica de trabajo es posible aprender mucho sobre procesos de importación y exportación y se aprende a manejar los inconvenientes presentados en cada operación lo que es de gran importancia para la vida laboral a la que se enfrentara posteriormente el practicante en el diario de vivir de cualquier empresa donde trabaje

RECOMENDACIONES

- Una de las principales recomendaciones para Veconinter seria la revisión constante de las condiciones de los clientes, no esperar a que envíen el cuadro de actualizaciones mensualmente, igualmente revisar y analizar este cuadro para poder determinar los clientes para los que las condiciones han cambiado.
- Otro de los puntos a tener en cuenta seria la posibilidad de que la facturación sea emitida en Bogota y despacharla directamente, que no tengan que emitirla en puerto, después pasar por Bogota para llegar al cliente final, sino que pueda ser generada directamente en la principal. Y poder ser despachada a tiempo.
- Es importante que la facturación sea revisada antes de enviarla, se conoce que esta es emitida automáticamente, pero es necesario que parte del personal revise cada una de las facturas para no despacharlas con errores.
- Igualmente seria importante considerar que las facturas puedan ser avaladas solamente con la firma de los gerentes o de gerentes de ventas de las sucursales y que no tengan que ir a Bogota para su firma allá.
- Es fundamental que estos procesos de atención a las solicitudes de los clientes sean vigilados por Panalpina para evaluar el trabajo de Veconinter.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Portales, G. (2001). *Transportación internacional*. México: Trillas.
- Perilla, R. (2010). *Manual para importaciones y exportaciones* (12° Ed.). Bogota: Guadalupe S.A.
- Mora, L. (2008). *Gestión logística integral*. Bogota: Ecoes.
- www.proexport.com.co
- www.wikipedia.com