

Estrategia de mejoramiento del servicio al cliente en la empresa multinacional Vanguard  
Logistics Services a través de la comunicación y difusión de la información entre sus empleados.

Autor: Isabella Hoyos Duque

Tutor: Henry Fernández

Junio 2019

**Universidad Pontificia Bolivariana Facultad de Administración de Negocios**

**Internacionales.**

**Opción de grado. Prácticas profesionales.**

**Bucaramanga, Colombia.**

## Tabla de contenido

Resumen.....	5
Introducción.....	7
<b>Presentación de la empresa.....</b>	<b>8</b>
Organigrama.....	9
Logo.....	9
Misión.....	10
Valores.....	10
Estrategia Organizacional .....	10
Ubicación.....	11
<b>Práctica empresarial.....</b>	<b>13</b>
Justificación de la practica.....	13
Funciones y responsabilidades.....	14
Cronograma de actividades.....	18
<b>Propuesta del proyecto.....</b>	<b>19</b>
Título del proyecto.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos.....	20
Justificación del proyecto.....	20
Formulación del problema.....	23
Marco teorico.....	23

<b>Que es un NVOCC.....</b>	<b>24</b>
Vanguard logistics como NVOCC.....	25
Principales riesgos operativos en VLS.....	27
Proceso Pricing.....	29
Proceso Comercial.....	29
Proceso Customer Service.....	30
Proceso Operativo.....	31
Proceso Financiero.....	33
Principales errores detectados de cada puesto.....	34
Estrategias de mejora.....	36
Conclusiones.....	37

### **Tabla de figuras**

Figura 1. Organigrama de Vanguard Logistics Services Colombia.....	8
Figura 2. Logo de Vanguard Logistics Services.....	8
Figura 3. Oficinas de VLS en Norteamérica. Tomado de (VLS global, 2019).....	11
Figura 4. Oficinas de VLS en Europa. Tomado de (VLS global, 2019).....	11
Figura 5. Oficinas de VLS en Latinoamérica. Tomado de (VLS global, 2019).....	12
Figura 6. Oficinas de VLS en Lejano oriente. Tomado de (VLS global, 2019).....	12
Figura 7. Diferencia entre un NVOCC y un freight forwarder.....	20
Figura 8. Desarrollo de la logística de distribución en compañías.....	23
Figura 9. Desarrollo de la operación para satisfacción al cliente.....	33

### **Tabla de tablas**

Tabla 1. Cronograma de actividades.....	18
Tabla 2. Consolidados propios de VLS hacia Colombia.....	26
Tabla 3. Principales riesgos operativos en los que incurre VLS.....	27

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA MULTINACIONAL VANGUARD LOGISTICS SERVICES A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN ENTRE SUS EMPLEADOS.

**AUTOR:** Isabella Hoyos Duque

**PROGRAMA:** Facultad de Administración de Negocios Internacionales

**DIRECTOR:** Henry Fernández Pinto

### **RESUMEN**

Cuando se trabaja para una empresa multinacional se pueden experimentar problemas de comunicación, teniendo que tratar con diferentes empleados en diferentes lugares del mundo se llegan a volver menos ágiles las operaciones en la compañía debido a las barreras de comunicación entre los mismos. VLS es una multinacional agencia de carga la cual esta experimentando problemas de comunicación los cuales hacen que se vea afectado el servicio al cliente, este objetivo de este trabajo es analizar los roles y actividades de cada uno de los perfiles en esta compañía para analizar cuales tienen problemas a la hora de transmitir la información y generar estrategias para solucionarlo.

**PALABRAS CLAVE:** NVOCC, Freight forwarder, días libres, drop off, bill of landing,

## **GRADE WORK OVERVIEW**

**TITLE:** CUSTOMER SERVICE IMPROVEMENT STRATEGY IN THE VANGUARD LOGISTICS SERVICES MULTINATIONAL ENTERPRISE THROUGH COMMUNICATION AND DISSEMINATION OF INFORMATION BETWEEN EMPLOYEES.

**AUTHOR:** Isabella Hoyos Duque

**PROGRAM:** Faculty of International Business Administration

**DIRECTOR:** Henry Fernandez Pinto

### **ABSTRACT**

When working for a multinational company, communication problems can be experienced, having to deal with different employees in different parts of the world, the operations in the company become less agile due to the communication barriers between them. VLS is a multinational freight agency which is experiencing communication problems which cause customer service to be affected, this objective of this work is to analyze the roles and activities of each of the profiles in this company to analyze which have problems when transmitting information and generating strategies to solve it.

**KEY WORDS:** NVOCC, Freight forwarder, free days, drop off, bill of landing.

## INTRODUCCION

Cuando una compañía se dedica a la venta servicios, sean de cualquier tipo, la base de esta empresa y la fidelización de clientes, está totalmente relacionada con el servicio al cliente. Vanguard Logistics Services es una empresa dedicada a la venta de servicios de transporte terrestre marítimo y aéreo, almacenamiento y consolidación de cargas, estos servicios logísticos son contratados a través de diferentes operadores, pero siempre manejándolos en nombre de Vanguard logistics services. Teniendo en cuenta esto lo más importante de esta compañía es su servicio al cliente, procurando siempre dar las soluciones más indicadas a sus clientes de la manera más rápida.

Según Enrique B. Franklin la logística es "el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado" Teniendo en cuenta esto en una empresa dedicada a la logística las respuestas eficaces y correctas son muy importantes ya que de lo contrario se podría afectar toda la cadena logística y retrasar las operaciones. El fin de este proyecto es detectar los problemas de comunicación en la compañía VLS, que son los que principalmente afectan a el servicio al cliente, ya que cuando hay algún problema de comunicación se afecta en tiempos la llegada de la carga. Después de identificar cuáles son los principales problemas de comunicación que hacen el servicio al cliente sea ineficiente, se pretenden crear unas estrategias, o planes de contención para que estos problemas sean mitigados y así poder agilizar todo el proceso y las operaciones y de esta manera tener un servicio al cliente satisfactorio.

## **Presentación de la empresa**

### **Vanguard Logistics Services**

Vanguard Logistics Services es una empresa logística que brinda servicio de transporte aéreo, terrestre marítimo, soluciones y servicios innovadores. Basando su fuerte principalmente en la carga LCL (carga consolidada)

Fundada en 1978, Vanguard ha estado expandiendo constantemente su alcance Contando con más de 120 oficinas propias distribuidas en más de 30 países, empleando a más de 3,000 personas y ofreciendo más de 1200 servicios directos cada semana. Incluyendo socios y agentes de confianza, esta red expande su presencia a más de 100 países.

Vanguard también ha ido aumentando constantemente sus capacidades, creando una gama de servicios de valor agregado en torno a su competencia central, la consolidación de carga marítima con LCL.

## Estructura organizacional

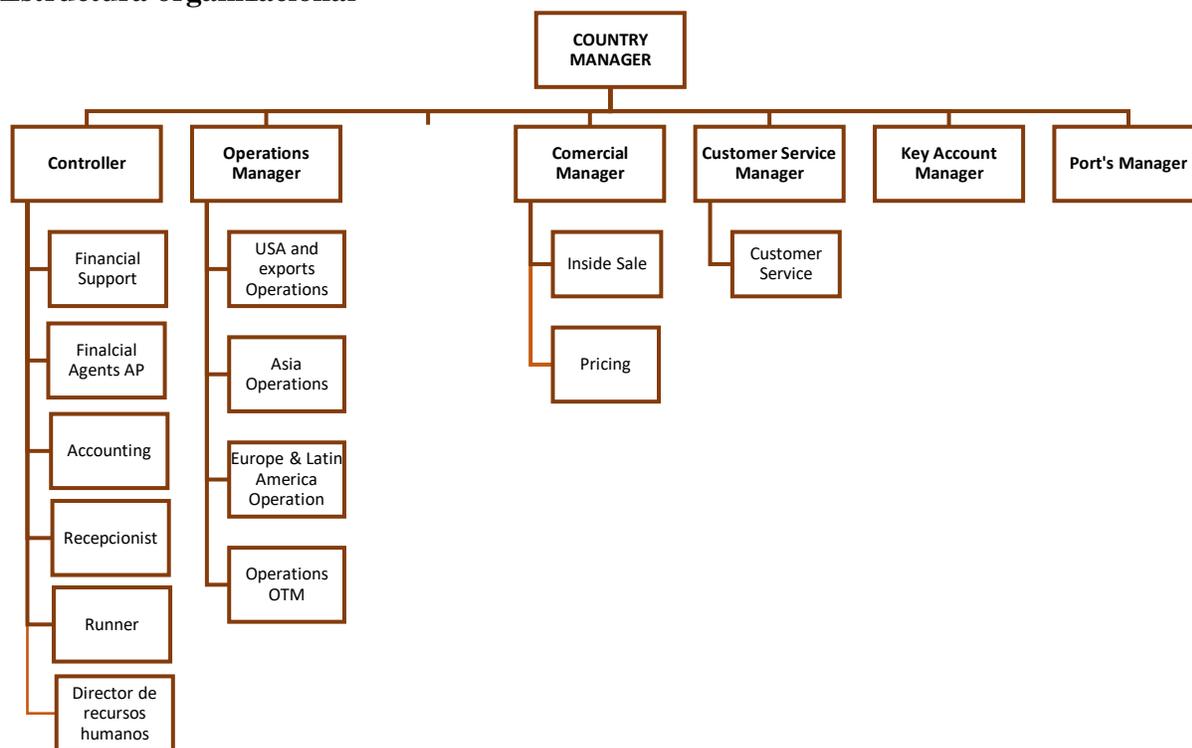


Figura 1. Organigrama de Vanguard Logistics Services Colombia.

## Logo



Figura 2. Logo de Vanguard logistics services, tomado de (VLS Global 2019)

## **Mision**

Vanguard Logistics Services Colombia en busca de su excelencia en su servicio hacia nuestros clientes, se apoyará en 3 pilares fundamentales: 1. Sistemas de información oportunas y de primera calidad, que no solo permitirá a nuestros clientes ingresar a nuestra página web para el conocimiento de sus embarques, nuestros itinerarios, tarifas, si no que a su vez encontrara un equipo humano especializado y focalizado en el servicio al cliente. 2. Una infraestructura a nivel global, con oficinas propias en la mayoría de países del mundo, que además de permitirnos una retroalimentación rápida y clara, nos permite ofrecerle un sin número de soluciones logísticas para nuestros clientes. 3. Un recurso humano altamente calificado y con una vasta experiencia en las negociaciones de comercio exterior en Colombia, con alto grado de compromiso y un enfoque de servicio a nuestros clientes, nos permite articular y canalizar todo nuestro esfuerzo al más importante de nuestra organización, los clientes.

## **Valores**

Los valores de VLS por el cual cada uno de sus empleados se ve identificado, siendo estos partes fundamentales de la cultura organizacional de la compañía son: - Lealtad - Honestidad - Trabajo Eficiente - No excusas - Dar ejemplo - Cosas bien hechas, a tiempo y que perpetúen.

## **Estrategia organizacional**

Ofrecer servicios a empresas globales con énfasis en las oficinas propias, sin obstáculos a nivel regional y global para la toma de decisiones. - Ofrecer soluciones personalizadas a los

clientes - Compartir la plataforma tecnológica con enfoque al servicio al cliente - Integrar procesos para tener operaciones más eficaces y eficientes - Integrar sistemas informáticos

## Ubicación

### USA y Norteamérica



Figura 3. Oficinas de VLS en Norteamérica. Tomado de (VLS global, 2019)

### Europa



Figura 4. Oficinas de VLS en Europa. Tomado de (VLS global, 2019)

## Latinoamérica



Figura 5. Oficinas de VLS en Latinoamérica. Tomado de (VLS global, 2019)

## Lejano oriente



Figura 6. Oficinas de VLS en Lejano oriente. Tomado de (VLS global, 2019)

## **Práctica empresarial**

### **Justificación de la practica**

Las prácticas empresariales, son la mejor manera para el estudiante poner en práctica los conocimientos de adquirió a lo largo de su carrera profesional, también el enfoque que desea tomar a lo largo de su vida profesional,

Vanguard Logistics Services es una compañía multinacional especializada en el transporte de mercancías, esta compañía se encuentra en las principales ciudades portuarias del mundo, La empresa cuenta con un historial impecable de operaciones exitosas, y cargas no reportadas como extemporáneas. Todo esto se debe a políticas implantadas dentro de la misma que hacen que los errores sean mínimos. En el desarrollo de las practicas he identificado problemas en el servicio al cliente y aunque estos no son muy grandes, la base de las compañías es tener un servicio al cliente sólido.

La mayoría de sus problemas, retrasos y quejas de clientes se deben a problemas de comunicación dentro de sus empleados, teniendo en cuenta el volumen de carga manejado, algunos detalles se pasan por alto generando retrasos o molestias por parte de los clientes de esta compañía

Cuando se trabaja para una empresa Multinacional, se debe compartir el trabajo con diferentes personas del mundo, al tener que compartir información y trabajar a la par, teniendo equipos de trabajo con personas de diferentes lugares en el mundo y culturas diferentes puede haber problemas de mala comunicación y que de mal paso de información. Teniendo en cuenta esto, los trabajos se pasan de una persona a otra de diferentes países, haciendo que, si no se pasan de la manera correcta, teniendo en cuenta la barrera de lenguaje y cultural, si no hay una correcta

gestión, la información pase errada, generando problemas para los clientes los cuales pudieron haber sido evitados con un programa de contención,

Estos problemas pueden causar que los clientes pierdan tiempo, por ende, dinero. Y ya que en la cadena logística el tiempo es dinero, esto genera gran insatisfacción por parte de los clientes.

Con este proyecto se pretende crear un plan de contención en una empresa en la que a pesar de que los errores son mínimos, los problemas en el servicio al cliente se presentan debido a errores de en la comunicación en una empresa en la que intervienen en una operación muchas personas de diferentes países.

## **Funciones y responsabilidades**

### **Primer mes: Pricing**

- Solicitud de tarifas mensuales al exterior para los tráficos manejados por Vanguard Logistics Services:

- FAK: Estados Unidos, Europa, Brasil, Chile, Peru, México, Argentina, China, Taiwán, Corea, India, Costa Rica, Panamá.

- LCL: Chile, Argentina

- FCL: Europa, Brasil, China, Taiwan, Corea, India, Perú, México, Chile, Argentina, Panamá

- Realizar actividades de marketing y procurement como: Investigación de mercados, Fidelización de clientes, cotización a las oficinas del exterior
- Actualización de tarifas en el software corporativo a nivel de pricing y procurement
- Actualización de tarifario neto y de venta de flete internacional, transporte terrestre y agencia de aduanas

- Actualización de condiciones en destino para clientes especiales de carga FCL y LCL
- Actualización de costos en destino con las diferentes líneas navieras
- Actualización de costos en destino general tanto FCL como LCL

### **Segundo y tercer mes: Manejo de operaciones Europa y Latinoamérica**

- Verificación diaria de las prealertas de los agentes en el exterior y/o de los routing recibidos de comercial.
- Revisión sobre los documentos que se encuentren bien elaborados. Completos y acorde con los requerimientos para el ingreso en el sistema aduanero nacional.
- Seguimiento diario de instrucciones de Embarque con los agentes del exterior, agentes de carga locales, navieras, oficinas de puerto, puertos, etc.
- Solicitud de documentos al exterior (MBL, HBL, ND/NC Agentes, Manifiesto de Carga).
- Remisión de los documentos a puerto (si hay correcciones, solicitarlas y realizar el respectivo seguimiento hasta tenerlos ok previo arribo).
- Envío de documentos a puertos para su ingreso en MUISCA con las instrucciones completas de la operación en los tiempos oportunos (dependiendo los tiempos de tránsito).
- Confirmación sobre la emisión del MBL en destino o su recibo en original por courier previo arribo de la carga.
- Indicar a puerto los HBLs que cuentan con la autorización de origen para su emisión en destino (en directions, en el BL y/o con un correo puntual).
- Verificación diaria de las prealertas de los agentes en el exterior y/o de los routing recibidos de comercial.

- Revisión sobre los documentos que se encuentren bien elaborados. Completos y acorde con los requerimientos para el ingreso en el sistema aduanero nacional.
- Seguimiento diario de instrucciones de Embarque con los agentes del exterior, agentes de carga locales, navieras, oficinas de puerto, puertos, etc.
- Solicitud de documentos al exterior (MBL, HBL, ND/NC Agentes, Manifiesto de Carga).
- Remisión de los documentos a puerto (si hay correcciones, solicitarlas y realizar el respectivo seguimiento hasta tenerlos ok previo arribo).
- Envío de documentos a puertos para su ingreso en MUISCA con las instrucciones completas de la operación en los tiempos oportunos (dependiendo los tiempos de tránsito).
- Confirmación sobre la emisión del MBL en destino o su recibo en original por courier previo arribo de la carga.
- Indicar a puerto los HBLs que cuentan con la autorización de origen para su emisión en destino (en directions, en el BL y/o con un correo puntual).
- Apertura del File con el GRC (o hacerlo manualmente si fuera requerido).
- Reporte a los clientes: preavisos (con la mayor anticipación posible de acuerdo al tiempo de tránsito), confirmación de arribo, confirmación de desconsolidación (para las cargas LCL).
- Verificar la facturación y certificación de fletes correcta y oportuna a los clientes; así como su envío vía email (cuando aplica) y física; teniendo presente las fechas de cierre de mes para los clientes nominados por VLS Col.
- Para los clientes nuevos realizar la solicitud de los documentos (copia RUT, Càmara de Comercio, Circular 170, copia cédula representante legal) para su creación en el sistema y en los casos de carga FCL solicitar la carta de garantía autenticada.

- Estar pendiente del proceso de la des consolidación en los diferentes puertos dentro de los 2 días calendarios a la llegada de la m/n. Avisar oportunamente sobre retrasos en la operación a los clientes.
- Revisión a los costos de la operación: Flete y gastos de origen.
- Estar pendiente de manejos adicionales especiales como manejo de comodatos, pagos de drop off, etc.
- Reporte inmediato al G.O. sobre cualquier inconveniente que se de durante la operación, con las diferentes alternativas de solución.
- Atención a los reclamos de parte de los clientes y su remisión de inmediato al G.O. Así como su reporte de la Matriz de Mejoramiento Continuo.
- Y las demás tareas asignadas que deberán ser cumplidas en el tiempo requerido y en su orden.

#### **Cuarto quinto y sexto mes: Customer service**

- Cumplir con las metas de ventas mensuales definidas.
- Llamadas diarias a clientes existente ofreciendo el servicio.
- Elaborar cotizaciones en caso de que el cliente las solicite. Soportar a los Sales en la elaboración de las cotizaciones de ellos.
- Soportar a las sales cuando ellos no se encuentran dentro de la oficina.
- Actualizar todas las cotizaciones realizadas en el servidor de acuerdo con instructivo.
- Envío de instrucción de embarque a Origen y coordinación del embarque hacia Colombia.
- Status continuo a los clientes sobre sus embarques
- Entrega de ROS al Depto. de Operaciones
- Reporte semanal de llamadas realizadas.

- Reporte de Negocios concretados.
- Venta de servicio terrestre, OTM y seguro

### Cronograma de actividades

Tabla 2. Actividades a desarrollar durante el proceso de prácticas empresariales

ACTIVIDADES	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Capacitación e inducción	X					
Identificar en que fallas incurre la empresa en su practica		X				
Análisis del problema		X				
Definir los objetivos a desarrollar			X			
Hacer una planeación de que actividades desarrollar para analizar nuestro problema				X		

Propuesta de estrategias a fin de resolver problema					X	
Finalización practica						X
Sustentación proyecto						X

Tabla 1. Cronograma de actividades

## Propuesta del proyecto

### Título del proyecto

Estrategia de mejoramiento del servicio al cliente en la empresa multinacional Vanguard Logistics Services a través de la comunicación y difusión de la información entre sus empleados.

### Objetivos

#### Objetivo general:

Diseñar una estrategia de mejoramiento del servicio al cliente en la empresa multinacional vanguard logistics services a través de la comunicación y difusión de la información

#### Objetivos específicos:

1. Indagar cada uno de los procesos involucrados en una operación marítima dentro de la compañía.

2. Determinar que procesos dentro de la compañía están fallando o no están siendo lo suficientemente productivos.
3. Resumir como con los cambios propuestos dentro de la nueva estrategia desarrollada mejorarían los tiempos de respuesta y satisfacción al cliente.

### Justificación

Vanguard Logistics Services es una empresa Freight forwarder NVOCC, la cual realiza tareas como: Almacenamiento de mercancías, transporte en origen de las mercancías hasta puerto, transporte internacional, sea aéreo o marítimo, y transporte nacional o OTM (Transporte de la mercancía en territorio nacional sin haber sido nacionalizada para nacionalizarse en un puerto interno del país). Su actividad más destacada se caracteriza por la consolidación de mercancías, las conocidas mercancías LCL, LOSS CONTAINER LOAD, la cual se caracteriza por consolidar mercancías en un contenedor de diferentes proveedores para diferentes consignatarios. Vanguard Logistics Services es una compañía Multinacional, NVOCC (non vessel operation common carrier), lo cual significa que actúa como una línea naviera, sin serlo, es decir tienen permiso de expedir documentos de transporte Bill of landing propios.

Teniendo en cuenta esto es muy importante tener en cuenta la diferencia entre este tipo de compañía y un freight forwarder.

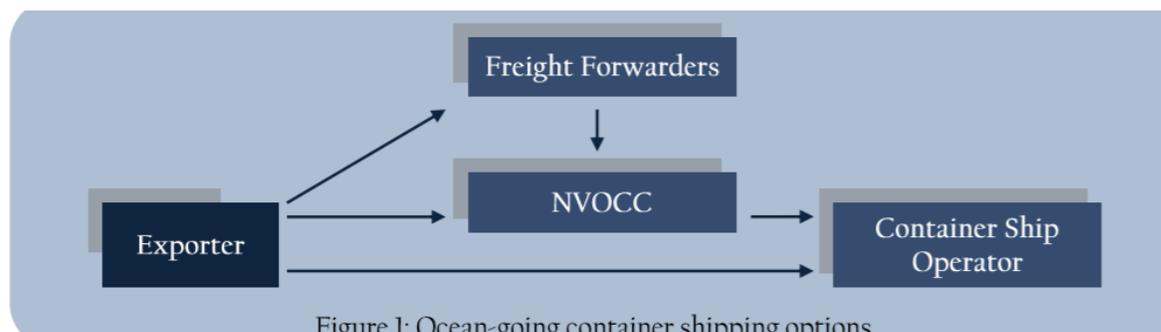


Figure 1: Ocean-going container shipping options

Figura 7. Diferencia entre un NVOCC y un freight forwarder

Un freight forwarder siempre tendrá que ir a través de un NVOCC para realizar su operación, y no pueden llevar a cabo la actividad de consolidar carga por sí misma, ya que no pueden expedir documentos de transporte propios.

En la cadena logística es muy importante tener en cuenta que es una carga LCL, less container load, la cual es una carga que no tiene la capacidad de llenar un contenedor, para estas cargas las líneas navieras no ofrecen este tipo de servicio, por lo cual cualquier persona que desee importar una mercancía que no tenga la capacidad de llenar un contenedor, tendrá que contratar un NVOCC, Actualmente la carga que se mueve consolidada, es muy alta, y toda se hace a través de estos operadores consolidadores.

Vanguard Logistics services opera en más de 50 países, en los cuales presta sus servicios de consolidación marítima, y rutas propias, es decir servicios semanales de tráficos específicos para carga consolidada. Toda esta compañía trabaja en conjunto, es decir el trabajo de cada país, afecta al otro siendo una multinacional, las pérdidas se asumen juntos.

A lo largo de este proyecto se explicará cómo se trabaja en cada departamento, y como funciona en cada país, para que toda la operación fluya.

El servicio al cliente en este tipo de negocio es determinado por: los tiempos en el que la carga es entregada, el estado, la capacidad de respuesta ante dificultades y principalmente, el tiempo que transcurre desde que se asigna la operación, hasta que la carga llega a su consignatario. Esa es la manera en la que se mide en la compañía. La manera en la que el cliente mide su satisfacción en la operación, simplemente es el tiempo con el que se hicieron las operaciones sin dificultades, sin tener en cuenta que cada operación es diferente, por lo cual tiene dificultades y problemas diferentes. Cuando estas dificultades no son manejadas efectivamente,

esto genera gran insatisfacción por parte de los clientes, lo que causa pérdida de dinero, atrasar tiempos de producción en empresas, por lo cual esto puede hacer que toda la cadena de abastecimiento se vea afectada.

Se ha logrado determinar que el mayor problema dentro de la compañía, lo que hace que se retrasen las cargas, es la comunicación. Con este proyecto se pretende identificar dentro de los procesos que lleva la compañía, en cuales se podría generar una estrategia de mejora, es decir que, con algún cambio, pueda hacer mejorar la comunicación entre los diferentes operadores.

De esta manera el principal beneficio de esto, es mejorar la atención al cliente, en una compañía donde los errores son mínimos, la mayoría de sus errores o retrasos se debe a problemas de comunicación entre sus empleados, ya sea en un mismo país, o el mal paso de la información a los compañeros de trabajo de otros lugares del mundo. A pesar de que hay un departamento de servicio al cliente, el servicio al cliente está en todas las áreas y sobre todo en la eficacia con la que se logran las cosas en esta cadena, es decir la rapidez de hacer llegar un pedido, las condiciones y que las instrucciones dadas por el cliente sean recibidas en todas las áreas logrando una armonización del trabajo lo que significa ahorrar tiempo, dar respuestas en tiempos concretos y poder de esta manera cerrar más operaciones para la compañía.

También se pretende estudiar la diferencia horaria como posible retraso en cada una de las operaciones, y con qué estrategias se pretenden disminuir estas diferencias, de lenguaje, horarias.

### **Formulación del problema**

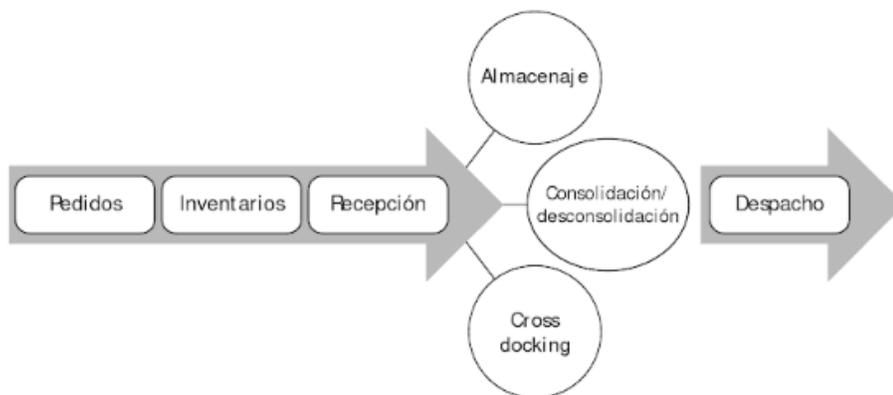
¿Puede Vanguard Logistics Services mejorar su servicio al cliente para dar respuestas más rápidas y eficientes de comunicación?

## Marco teórico

Como afirma Ballou (2004) "desde una perspectiva logística, el servicio al cliente es el resultado final de todas las actividades logísticas o procesos de la cadena de suministros" Lo cual garantiza que en el momento en el que las actividades logísticas se vean retrasados el servicio al cliente se ve desmejorado. Debido a esto una compañía Logística tiene el deber con los clientes de sus propios clientes.

Según Pablo Dorta en los mercados más competitivos los plazos de entrega suelen ser muy estrictos. Por lo cual cuando se entrega una mercancía tarde o de forma defectuosa, significa perder a un cliente, por lo cual todas estas labores desde inicio a fin son una labor fundamental

Como menciona el autor (Dorta, 2017) *“ La entrega y la logística para el cliente son factores fundamentales en el costeo logístico, la eficiencia en la entrega de productos, el cumplimiento y la competencia son factores que relacionan la distribución física con el éxito de ventas de una empresa. Por ello se deben establecer claramente los costos de la cadena logística ya que cada operación requerirá de un trámite, una contratación, un documento e implicará unos costos y tiempos diferentes ”*



## Figura 8. Desarrollo de la logística de distribución en compañías

Finalmente, “la logística debe garantizar la adecuada organización del sistema con el objetivo de brindar un servicio más competitivo. De la correcta interacción entre los resultados que brindan cada una de las áreas dependerá el éxito de la satisfacción del cliente” (Bobes, Alonso 2014)

Por lo cual podemos deducir que una correcta gestión dentro de la compañía y organización lleva directamente a un servicio al cliente adecuado, lo cual representa más eficiencia como compañía y más satisfacción por parte del cliente.

Cuando una carga incurre en retrasos según Carlos Antonio “Todas estas situaciones negativas para la empresa pueden reflejarse en mayores y más graves problemas como la pérdida constante de clientes, la pérdida de tiempo para corregir errores, la desmotivación de los vendedores, clientes que perciben demoras en sus pedidos, deterioro de la imagen de la empresa”

Todo esto demuestra que una buena comunicación es sinónimo de enfoque y es un elemento clave en el servicio al cliente , permitiendo una administración más cercana a fin de evitar problemas, retrasos, y almacenamiento

### **¿Qué es un NVOCC?**

NVOCC Non-Vessel Operating Common Carrier son compañías que actúan como líneas navieras, sin serlo. Estas se destacan en consolidar carga como LCL, less than container load, pequeños y medianos negocios que no cumplen con el volumen para llenar un contenedor. Estas LCL permiten a los clientes consolidar sus mercancías con las de otros

embarcadores y compartir el costo de un contenedor para tener tarifas individuales más favorables. Estas compañías tienen así rutas propias donde manejan ciertos tráficos con cierta frecuencia, este tipo de empresa tiene la capacidad de emitir BILL OF LANDING propios, lo cual significa que deben hacerse responsables de la carga puerto a puerto, lo que los hace actuar legalmente como una naviera.

Los NVOCC no poseen ni operan sus propias naves pero manejan todo esto a través de terceros, por lo cual pueden manejar una operación mucho más completa llevando la carga hasta su destino final.

Teniendo en cuenta esto, existe otra figura llamada Freight forwarder, la cual la principal diferencia es que estos, tienen que actuar a través de una naviera o un NVOCC, para poder manejar carga consolidada ya que no pueden emitir documentos de transporte propios, por lo cual no pueden consolidar diferentes cargas en un contenedor bajo su nombre. Por lo cual solo actúan como coordinadores entre el cliente final y un NVOCC, o naviera.

### **Vanguard Logistics Services como NVOCC**

Vanguard Logistics Services opera como un NVOCC, lo cual quiere decir que su principal negocio es la carga consolidada, tiene el poder de emitir Bill of Landing. Por lo cual puede ofrecer distintas rutas y tráficos frecuentes con toda la carga bajo su nombre, actuando como una línea naviera

Se encuentran todos los orígenes disponibles hasta Colombia, pero se cuentan con los siguientes consolidados directos:

Entre los DIRECTOS que se encuentran a Colombia podemos destacar:

CONSOLIDADOS DIRECTOS POR VLS A COLOMBIA	
ORIGEN	DESTINO
PORT EVERGLADES	CARTAGENA
NEW YORK	
BALTIMORE	
MIAMI	
GENOA	
LONDRES	
BARCELONA	
AMBERES	
HAMBURGO	
VERACRUZ	
SANTOS	
HONG KONG	BUENAVENTURA
SHANGHAI	
HONG KONG	
NINGBO	
SHENZHEN	
MANZANILLO-MX	
NHAVA SHEVA	

Tabla 2. Consolidados propios de VLS hacia Colombia

También es importante reconocer la diferencia entre consolidado directo y no directo.

### **Consolidado directo**

Se llena el contenedor en el puerto de origen y solo se abre hasta el destino final, como son las rutas mencionadas en el cuadro de arriba

### **Consolidados no directos**

Se manejan todo el resto de rutas en consolidados no directos es decir que la mercancía tiene que llegar a alguno de los puertos mencionados como origen en líneas arriba, y luego de eso dirigirse a Colombia.

Entendiendo como opera esta compañía en sus actividades podemos entrar a verificar los principales riesgos que se encuentran a lo largo de la operación

Tabla 4. Principales riesgos operativos en los que incurre VLS

Riesgos Proceso Operativo Marítimo	Análisis de Riesgos		Evaluación de Riesgos
	Probabilidad o Frecuencia	Impacto	
<p><b>Incumplimiento Requerimientos Legales:</b> Resolución DIAN y Póliza.</p> <p>Igualmente, control a los procesos de allanamiento por infracciones a la norma.</p>	Baja	Severo	Tolerable
<p><b>Multas o sanciones:</b> Omisión del ingreso de los documentos a Muisca dentro de los tiempos establecidos; falencias en la revisión de los datos de los documentos que generan errores ante los procesos de DIAN.</p>	Medio	Severo	Grave
<p><b>Robo, pérdida, mal manejo de la información</b> (por la información de los documentos de transporte, posible manejo de facturas comerciales, etc).</p>	Baja	Moderado	Tolerable

<p><b>No cumplir con la oferta comercial:</b></p> <p>no cumplir con los tiempos de facturación, omitir el oportuno envío de comunicados a los clientes, no tener la documentación lista para la liberación de la carga, no realizar el debido seguimiento al arribo de sus cargas.</p>	Medio	Moderado	Tolerable
<p><b>Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo</b></p>	Bajo	Severo	Tolerable
<p><b>Asociados de negocio no confiables</b> (clientes o proveedores)</p>	Bajo	Severo	Tolerable
<p><b>Errores al cierre:</b> facturación, aprobación cobros de origen, cobros para destino (en caso de expo) y cobros de las aerolíneas. Pérdidas monetarias para la organización</p>	Medio	Moderado	Tolerable

Tabla 3. Principales riesgos operativos en los que incurre VLS

### Diferentes procesos en Vanguard Logistics Services

Es importante distinguir los diferentes procesos en la compañía en orden de ver cuales afectan directamente en el servicio al cliente.

## **Pricing**

El área de pricing se encarga de fijar las tarifas con las líneas navieras, acuerdos que permitan tener más beneficios con estas para poder tener más ganancia en las operaciones, de esta manera con las negociaciones en las líneas navieras se pueden obtener beneficios tales como: Reducción en las tarifas, aumentos de días libres, exoneración de depósito, y free drop off.

### **Días libres**

Los días con que el consignatario tiene para devolver el contenedor vacío desde el momento en el que llegó la carga sin costo

### **Exoneración de depósito**

Se debe hacer un depósito a las líneas navieras por el préstamo del contenedor el cual será devuelto al finalizar la operación.

### **Drop off**

Devolver un contenedor en una ciudad diferente a el puerto de llegada, normalmente esta operación tiene un costo, teniendo acuerdos con las líneas navieras se puede llegar a que no tenga costo alguno.

De esta manera podemos verificar que el área de pricing es la primera involucrada en la operación consiguiendo así los mejores costos con las navieras y mejores condiciones para pasarlo al departamento comercial.

## **Comercial**

El área comercial se encarga de la venta de los servicios ofrecidos en la compañía, ya sean servicios marítimos, aéreos, terrestres o de OTM. Enviar cotizaciones a clientes, hacer

visitas a clientes frecuentes. Tan pronto un comercial tiene aceptación de la cotización, debe enviarle al customer shipping instruction, esta contiene toda la información de la carga y los manejos especiales que han sido confirmados por el cliente, cuando la carga es FCL, debe verificar el número de contrato al customer

El número de contrato es muy importante, ya que cada número de contrato tiene condiciones diferentes como los días libres, la tarifa, por lo tanto cada línea naviera maneja muchos contratos diferentes. Esto es un proceso riesgo.

### **Customer service**

Se encargan de brindarle status diario al cliente contactando a las oficinas en origen desde el momento en el que la operación es asignada por el comercial, hasta el momento en el que zarpa la carga. Encargándose de verificar las tarifas ventas y netas para pasarlas a operaciones y facturar al cliente final.

- Cuando un negocio es reportado, ya sea por el comercial por origen o por el mismo cliente, customer service debe enviarle a origen un CCP (routing order), donde da toda la instrucción a origen del shipper y de la carga para que sea contactado de igual manera los valores que serán pagados a origen.
- Después de esto se debe hacer seguimiento a la recogida o entrega de la carga dependiendo si es EXW o FOB
- Tan pronto la carga se encuentra en las bodegas en origen se debe verificar si el borrador del documento de transporte BILL OF LANDING se encuentra con la información correcta y aprobación por parte del consignatario.

- Por ultimo avisar sobre la confirmación de zarpe al cliente, y pasar a operaciones el CCP donde se explica las ventas y las netas de cada operación.

**IMPORTACION****ENVIO CCP A ORIGEN**

C. Service debe enviar el CCP a origen el mismo día que el cliente ha entregado la carga. Debe revisar las tarifas netas vs la venta.

**FOLLOW UP:**

C. Service debe hacer seguimiento al CCP enviado a origen y reportar cualquier novedad, primer reporte debe ser al siguiente día hábil que el cliente reporta el negocio. los status se envían al cliente cada vez se genere una novedad

**HBL APROBACION:**

C. Service debe enviar el hbl al consignatario para aprobación, siempre antes del zarpe, el consignatarios dispone máximo de 6 horas para la confirmación del documentos o solicitud de cambios .

**CORRECCION HBL:**

C. Service debe enviar a origen la corrección del HBL solicitada y/o la confirmación de que el HBL esta correcto  
**\*\* si la carga se maneja en OTM dirigase al proceso correspondiente**

**CONFIRMACION DE ZARPE:**

C. Service debe confirmar al cliente el zarpe de la carga según el booking, máximo al día siguiente del que tenía estimado

En este proceso de la operación es donde más contacto se tiene con el cliente ya que debe aprobar cada paso de la operación antes del zarpe de la carga, en amarillo podemos ver los puntos más críticos de la operación.

## Operaciones

Se encargan de la carga una vez zarpa de su puerto de origen, dándole así comunicados a los clientes de en qué momento llegara la carga, son encargadas de pasar los documentos a registrar en Muisca de la Dian de notificar los arribos al cliente y pasar a facturar las cargas

- Recibir reporte de origen de una nueva (es decir un consolidado), si la carga es FCL la recibirá del customer service
- Radicar documentos en muisca, mandar a crear el consolidado en el sistema de la compañía y enviar los documentos a los customer service donde se encuentran todos los HBL de cada consolidado, para que así cada uno identifique que cargas le pertenecen.

En el consolidado las cargas que identificara el customer service son los negocios cerrados por el comercial en Colombia, por lo cual las cargas prepaid no tienen ningún trato especial ya que son generadas en origen

- Se debe verificar si cada HBL cuenta con emisión en destino (permiso de origen para poder ser impreso)
- Se notifica al cliente una prealerta, notificándole cuando llegara su carga, entrega electrónica, mostrando su radicación en los sistemas de la dian, por último, se notificará al cliente del arribo y descargue de la mercancía
- También deben tener al día los BL nietos

### **Bl nieto**

Cuando se trae carga para un agente de carga NVOCC este mismo habrá expedido sobre esta carga su propio documento de transporte, Lo cual se considera el BL nieto

MBL Master: Bill of Landing (Emitido por la naviera)

HBL House: Bill of Landing (Emitido por NVOCC dueño del consolidado)

NBL BI Nieto: emitido por NVOCC que no es dueño del consolidado

### **Financiero**

Se encarga de facturar a los clientes las cargas antes del arribo para al momento de que la carga llegue a puerto colombiano y se haya realizado su descargue cuenten con liberación oportuna, de manera así que su proceso no se vea retrasado. Los anteriores son los procesos resumidos que se manejan en toda la compañía, por lo cual se puede ver que toda la operación es una cadena que se va pasando de un equipo al otro.

Cualquier información debe pasar por todos estos canales lo cual hace que sea más fácil que alguna información pase errada, ya sea en origen o en destino ya que cada operación pasa al menos por 10 personas. Por lo cual cada operación marítima pasa por cada

En la siguiente grafica se puede observar todos los procesos por los que debe pasar la operación para así lograr una satisfacción al cliente satisfactorio, si se hace con agilidad



Figura 9. Desarrollo de la operación para satisfacción al cliente

En la imagen anterior podemos observar que los manejos y todos los requisitos de los clientes, son dados al comercial desde el primer momento. Se actúa con Customer service y pricing en darle los requerimientos al cliente manejándolo con las operaciones y las áreas encargadas sin que estas tengan comunicación directa con el cliente. Así que el servicio al cliente debe ser garantizado por Customer Service y comercial dando las instrucciones correctas de la manera correcta a las demás partes involucradas.

### **Problemas detectados en cada proceso**

1. El comercial pasa la información incompleta al customer service donde se genera el primer error en la comunicación, ya que el customer service al reportar la carga a origen con la información incompleta genera retrasos, y reprocesos dentro de la compañía.
2. Cuando una carga viene prepaid lo cual quiere decir que el negocio fue generado en origen, este tipo de cargas no tiene ningún manejo especial por lo cual el consignatario, que podría ser un posible nuevo cliente, puede llevar una mala imagen de VLS ya que no se le trata de la manera que se trata a una carga cerrada en Colombia.
3. El primer contacto con origen es el Routing order, el cual tiene toda la información de la operación: origen, destino, valores a negociar con las navieras, termino de negociación, etc. Cuando el routing order se encuentra completamente diligenciado la operación se desarrolla de la manera más efectiva y rápida sin tener que hacer reprocesos, esta viene completa desde primer

instante cuando el comercial da la instrucción completa, la mayoría de las veces el customer service intentando ahorrar tiempo la manda incompleta la cual puede generar atrasos

4. En el momento en el que se envía el routing order a origen reportando la carga, no es dada la información completa, por lo cual origen no puede avanzar lo suficiente, teniendo en cuenta que solo se tiene una comunicación con origen al día debido a las diferentes zonas horarias, cuando se pierde un día, no se avanza en la operación y la hace menos eficiente
5. Muchas veces cuando customer service confirma la carga a operaciones, no dan la información necesaria, o no revisan el BL final que es enviado de origen, por lo cual si el BL no fue el aprobado por el cliente se puede perder dinero
6. Al momento de pasar la operación después del zarpe a operaciones, se debe llenar el formato solicitado completamente diligenciada, evitando que la información pase incorrectamente y que el cliente obtenga información incompleta, la cual puede generar inconformidades.
7. Debido al volumen de carga que se maneja customer service muchas veces pasa tarde el CCP a operaciones, lo cual hace que no se le facture al cliente antes de la llegada de la motonave a puerto colombiano, ya que cuando el cliente no ha pagado no puede obtener la liberación de su carga, lo cual genera inconformidades y molestias para el cliente.

### **Estrategias**

- Desarrollar turno nocturno en Vanguard Logistics, teniendo en cuenta que la mayoría de cargas manejadas en la empresa tienen como origen lejano oriente al desarrollar un nuevo turno se podrían ampliar las comunicaciones con las oficinas en origen, así al momento de dar status el día siguiente no tener retrasos en la operación.
- Dividir a las customer por tráfico y no por clientes, en los cuales se pueda desarrollar la comunicación con origen más efectiva, trabajando siempre los mismos equipos de trabajo pudiendo desarrollar habilidades de comunicación con nuestros compañeros de diferentes países.
- Desarrollar la gestión de la información desde el principio, así que el comercial deberá llenar el routing order para que así a el paso de este por Customer operaciones y financiero, no se pierda información, no genere retrasos y mala comunicación.
- Tener para las cargas prepaid una correcta gestión y pedir a origen la información correcta del consignatario en orden de no perder tiempo ya que este no es reconocido por la empresa en Colombia

## CONCLUSIONES

- En el ejercicio de la práctica se logró descubrir que los principales errores de comunicación desde el inicio de la operación se deben a que cuando el comercial recibe la instrucción desde el principio por parte del cliente, no dejan por escrito todos los requerimientos que este exige, por lo cual en el manejo durante la operación con toda la información que es manejada en la compañía se pierde información.
- Los principales problemas de comunicación con origen son debidos a la diferencia horaria, ya que solo se logra tener una comunicación diaria con origen por lo cual he encontrado que la mejor solución es tener un turno en la noche, para que cada percance que llegue a la compañía en las horas de la noche sea solucionado con efectividad en ese mismo transcurso de tiempo.
- Las empresas de Servicios logísticos como lo es VLS, tienen como base principal el servicio al cliente el cual es definido porque la carga llegue en los tiempos requeridos sin ningún inconveniente, cuando se presentan problemas en estos servicios puede significar la pérdida del cliente, ya que en este negocio cada retraso significa dinero, los clientes no se encuentran dispuestos a perder dinero.
- Es muy importante tener un departamento de servicio al cliente con la capacidad de manejar operativamente el proceso teniendo en cuenta todos los problemas que se pueden tener de manera operativa y no comercial simplemente.

## REFERENCIAS

- BALLOU, RONALD H. Logística. Administración de la cadena de suministro. Quinta edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2004. I
- Citas Hai-bin, Z. H. A. N. G. (2003). Research on Some Legal Problems of NVOCC. *Journal of Zhejiang Ocean University (Humane Science)*, (3), 21.
- Del libro: Organización de Empresas, Segunda Edición, de Franklin B. Enrique, McGraw Hill, 2004, Pág. 362.
- Portal Rueda, CI, 2018. Costos Logísticos
- Alonso Bobes, Alejandro R., & Felipe Valdés, Pilar M.. (2014). Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño. *Economía y Desarrollo*, 152(2), 184-192. Recuperado en 29 de julio de 2019, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842014000200012&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842014000200012&lng=es&tlng=es).
- Dorta, P. (2013). Transporte y logística internacional. Canaria. Fundación para la Cooperación y Salud Internacional, C. I. (2009). La ayuda sanitaria en desastres. Madrid: Rumagraf S.A.