



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO
DE GUAYAQUIL**

Facultad de Especialidades Empresariales

**Carrera de Ingeniería en Comercio y Finanzas
Internacionales Bilingüe**

PROYECTO DE TITULACION FINAL

PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE:

**Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales
Bilingüe**

TESIS:

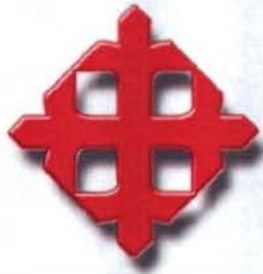
Soluciones Logísticas para los Retailers en Ecuador

AUTOR:

Claudia Magues Martínez

TUTOR:

Johan E. Bacigalupo B.



**UNIVERSIDAD CATOLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

PROYECTO DE TITULACIÓN FINAL

Previa a la obtención del título de

Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe

TESIS:

SOLUCIONES LOGISTICAS PARA LOS RETAILERS EN ECUADOR

AUTOR:

CLAUDIA MAGUES MARTINEZ

TUTOR:

JOHAN E. BACIGALUPO B.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. ANTECEDENTES
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)
4. OBJETIVOS
5. MARCO TEÓRICO
6. LO QUE ENTENDEMOS DE LA INDUSTRIA RETAIL
6.1 INDUSTRIA RETAIL
7. PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LOS CLIENTES
7.1 INVENTARIO/ DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO/ OBSOLESCENCIA
7.2 LEAD TIMES (TIEMPOS DE ROTACIÓN / PLAZOS / PRODUCCIÓN)
7.3 VARIABILIDAD EN LOS TIEMPOS
7.4 DISEÑO DE CADENAS LOGÍSTICAS / EXPANSIÓN
7.5 TIPO DE TRANSPORTE
7.6 VISIBILIDAD
7.7 BODEGAJE Y DISTRIBUCIÓN
8. EMPRESAS EN ECUADOR QUE OFRECEN SOLUCIONES LOGÍSTICAS INTEGRADAS
8.1 KUEHNE + NAGEL
8.1.2 Enfoque Industria Retail
8.1.3 Manejo de Cadena de Distribución
8.1.4 Diseño de la Cadena Logística
8.1.5 Ejecución de la Cadena Logística
8.1.6 Monitoreo Cadena Logística
8.1.7 Visibilidad
8.1.8 Monitoreo y Reportes
8.2 DHL GLOBAL FORWARDING (ECUADOR) SA
8.2.1 Enfoque Industria Retail
8.2.2 Manejo de la Cadena de Distribución
8.2.3 Planificación y Optimización
8.2.4 Visibilidad
8.3 DAMCO
8.3.1 Enfoque Industria Retail
8.3.2 Manejo de la Cadena de Distribución
8.3.3 Diseño de la Cadena Logística
8.3.4 Visibilidad
9. SOLUCIONES LOGÍSTICAS QUE SE OFRECEN A LOS RETAILERS
9.1 ANÁLISIS DE UNIFICACIÓN DE CARGA
9.2 OPTIMIZACIÓN DEL USO DEL CONTENEDOR (CONTAINER UTILIZATION)
9.4 CONVERSIÓN DEL TIPO DE CONTENEDORES
9.5 OPTIMIZACIÓN DEL TIPO DE TRANSPORTE
9.6 PUNTO DE EQUILIBRIO ENTRE OFERTA Y DEMANDA
9.7 REDUCCIÓN DE DIÓXIDO DE CARBONO
10. SERVICIOS UTILIZADOS ACTUALMENTE EN CLIENTES DE ECUADOR
10.1 MANEJO DE TRANSPORTITAS

10.2 GESTION DE CLIENTES	33
10.3 MANEJO DE DOCUMENTACION	35
10.4 IMPORT MANAGEMENT – MANEJO DE IMPORTACIONES-.....	37
11. PLAN DE TRABAJO Y RECOMENDACIONES	39
12. CASO DE ESTUDIO.....	42
13. CONCLUSION.....	46
14. FUENTES DE INFORMACION	48

1. Introducción

La Industria de Retail, actualmente se encuentra en rápido crecimiento, donde la disponibilidad de los productos en estantería es crítica y su principal objetivo como toda empresa que ofrece productos o servicios es garantizar la satisfacción del cliente final (consumidor final) ya que se encuentra en un entorno competitivo y disponer de una cadena de distribución de primera clase le dará opciones de líder en el mercado.

Así mismo los consumidores demandan disponibilidad de los productos en estantería y una entrega conveniente, centrándose en el precio con una constante presión sobre los márgenes.

La industria retail en nuestro país actualmente no es se encuentra tan avanzada en comparación a otros países como por ejemplo Estados Unidos o como Chile por mencionar un país cercano al nuestro con grandes avances en su industria Retail. Un retailer se lo define como un negocio que vende productos y/o servicios a consumidores para su uso personal o de su familia.

Tomando en cuenta esta definición podemos decir que en Ecuador contamos con una gran cantidad de negocios, solo contando a las importadoras que han realizado embarques en el 2009 hasta el mes de Marzo existen alrededor de 2000 importadoras activas cabe recalcar que entre estas empresas habrán importado desde un contenedor en un trimestre del año hasta alrededor de de 234 contenedores en un trimestres como por ejemplo Amanco Plastigama , esta información se la puede encontrar en el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), sistema de Aduana en donde se realizan los manifiestos electrónicos de las exportaciones e importaciones. Estas empresas se dedican a satisfacer necesidades a consumidores finales, en donde normalmente los negocios tratan de enfocarse solo en un segmento de mercado. Así mismo Ecuador cuenta con dos grandes empresas Corporación Favorita y Corporación El Rosado, que se dedican específicamente a la venta de productos de diferentes segmentos, ya sean estos por temporadas o por hacer diferenciación en sus productos.

El mayor objetivo de los retailers es ofrecer a los consumidores la posibilidad de satisfacer todas sus necesidades de compras en un solo lugar y de una sola vez, a este concepto se lo conoce como "One Stop Shopping". Este mismo concepto de One Stop Shopping que es lo que los retailers desean, es lo que la mayoría de empresas logísticas quiere vender a las empresas para tener un mayor control de sus cadenas logísticas, esto quiere decir que el cliente se podrá contactar con una sola empresa que le proveerá todos los servicios que ellos necesiten en su cadena logística y tendrá contacto con una persona o un equipo de personas encargadas de llevar su cuenta. Este concepto de 'one-stop shopping' es la manera como se optimiza la cadena logística desde el diseño hasta la implementación y es visto a nivel mundial por los retailers como un jugador estratégico en su cadena logística.

2. Antecedentes

Los altos costos que los consumidores finales tienen que asumir al comprar sus productos, es un antecedente que nos lleva a profundizar un poco más del por qué los costos incrementan frecuentemente cuando realizamos nuestras compras en los supermercados y esto conlleva a que el poder adquisitivo disminuya.

Hay muchos factores que influyen en la variación de precios, como es de conocimiento general las regulaciones para el Comercio Exterior durante los últimos años han variado y como consecuencia han generado costos extras a las empresas que se encargan de las importaciones, como por ejemplo los incrementos de los aranceles en los productos, restricciones y prohibiciones de productos, salvaguardas, cuotas, etc. En fin este tipo de factores son a los que por obligación las empresas deben ajustarse y a su vez incluirlos como costos a sus productos.

Adicional a los factores antes mencionados, los altos costos también se generan por falta de conocimiento de las empresas sobre las importaciones y de los procesos logísticos que se deben realizar, que al no tenerlos claros suelen generar errores y todo error genera gastos. Desde la empresa más pequeña hasta la más grande puede ahorrar dinero si manejan una buena logística desde origen conjuntamente con una empresa encargada de asesorarlos y que les ayudará a esquematizar su cadena logística para evitar excesivos costos de transporte, ya sean marítimos, terrestres o aéreos.

3. Planteamiento del Problema (Hipótesis)

Evidentemente toda empresa dedicada a ofrecer productos o servicios a consumidores finales su objetivo es disminuir sus costos, ya que de acuerdo a esto influyen en los precios de venta al público.

La industria retail maneja grandes volúmenes de mercadería de diferentes partes del mundo así como también de diferentes proveedores y productos, que de acuerdo a la demanda, la empresa genera la orden de compra a su proveedor, para su inmediata producción y despacho de la mercadería.

El problema que se genera al manejar diferentes ordenes de compra es que los importadores no están maximizando la utilización de los contenedores, o simplemente no conocen como hacerlo o como dar las instrucciones a su proveedores para poder hacerlo. Otro error que cometen es que saben que tienen que maximizar la utilización del contenedor y piden a sus proveedores que siempre les despachen contenedores llenos de un solo producto esto tiene como consecuencia que la rotación de inventario sea lenta.

Estos errores conllevan a otros al momento de que la carga llega a su destino final, que en conclusión harán que la empresa tenga que pagar costos excesivos, de bodegaje, por inventario, transporte terrestre o incluso el costo de no poder vender sus productos a tiempo o a un precio mayor a su costo.

4. Objetivos

Dar a conocer a los retailers o empresas importadoras soluciones logísticas que se ajusten a los procesos que actualmente están manejando y a sus necesidades de acuerdo a la naturaleza de sus negocios, para darles la opción de poder disminuir sus costos, y a la vez darles la oportunidad de crecer y de extenderse en sus líneas de productos y de proveedores. Esto los ayudara también a incrementar sus ventas y alcanzar otros segmentos del mercado de acuerdo a su sector.

5. Marco Teórico

La definición de Logística según Kent N. Gourdin en su libro Global Logistics Management, la logística tiene que lidiar con satisfacer al cliente. El servicio al cliente es el factor mas importante en el sistema logístico de una organización. Gourdin añade que la Logística se refiere al manejo sistemático de varias actividades que requieren mover beneficios desde el

punto de la producción hasta llegar al consumidor final. En su libro detalla que estos beneficios en su mayoría son productos tangibles que se generan desde la manufactura de ellos hasta el consumidor, otros beneficios con productos intangibles y son conocidos como servicios, en conclusión ambos beneficios tienen que llegar a un consumidor final. Adicional a lo anterior mencionado afirma que Logística abarca mucho más que solo transportar los productos de un punto a otro.

Kent N. Gourdin define de una manera básica a la logística como el proceso continuo de satisfacer las necesidades del cliente, asegurando la disponibilidad de los beneficios correctos a los clientes correctos, con la calidad y condición solicitada por el cliente, en el lugar y tiempo que el cliente solicite.

En el libro *Modern Logistics Management* escrito por John F. Magee, William C. Copacino y Donald B. Rosenfield agregan que la logística no solo abarca procesos físicos como bodegas, transportes, computadoras, sistemas, sino también por personas encargadas en tomar decisiones operativas, que vende. Las soluciones logísticas que se proponen tienen que reconocer también las necesidades de las personas encargadas para que puedan tener un mejor desenvolvimiento y sean más eficientes, para esto se necesita de entrenamiento relacionado a sus funciones específicas y de los procesos operativos.

Según John T. Mentzer en su libro *Fundamentals Of Supply Chain Management*, las cadenas logísticas son una ventaja competitiva, en esto coinciden los autores antes mencionados al igual que otros autores de libros acerca de Logística. El por qué se considera que las cadenas logísticas son una ventaja competitiva, es por la constante competencia actual en el mercado, que factores como la tecnología, el incremento de la globalización, la facilidad de adquirir información y diseños creativos de negocios los han llevado a querer superarse y extenderse, y es aquí donde una correcta cadena logística los ayudara a poder alcanzar sus objetivos.

Para concluir muchos gerentes en empresas se han dado cuenta que un buen proceso en la cadena logística puede proveer a la organización una sostenible ventaja competitiva, es lo que detalla Kent N. Gourdin, lamentablemente hay un factor en lo que concuerdan algunos autores, y es

el miedo de los clientes por los cambios de sus procesos y por la inversión que tienen que realizar por los nuevos procesos a implementarse, por este motivo Gourdin menciona que debemos explicar a los clientes que una buena propuesta y correcta ejecución de las soluciones o estrategias de la cadena logística es sostenible porque estos procesos no la pueden copiar otras empresas ya que no podrían servirles por las diferentes naturalezas de sus negocios.

6. Lo que Entendemos de la Industria Retail

Como parte de nuestro acercamiento, tomamos el tiempo necesario para entender los negocios y los objetivos de los clientes. Esto comienza entendiendo el mercado, la industria y el ambiente competitivo del que nuestros clientes son parte. Clientes operan a pesar de agentes externos que impactan y distraen de sus objetivos y prioridades en la cadena logística. Basados en nuestra experiencia veremos las tendencias y factores que afectan la Industria Retail en nuestro país, así como también como están dando forma a la manera que maneja su logística.

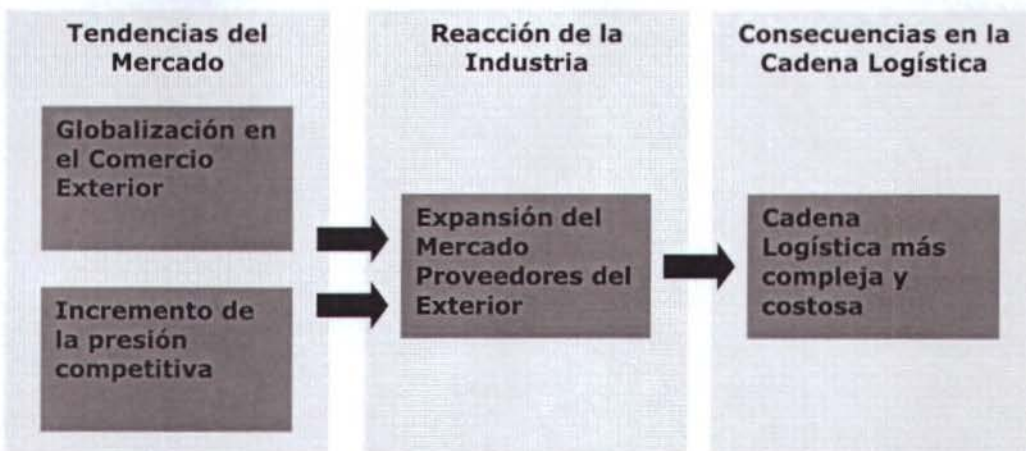
6.1 Industria Retail

Conocimientos de la Industria	
Retailers en Ecuador	1. Corporación Favorita 2. Importadora El Rosado
Que Busca el Mercado	Incremento de la Ganancia Crecimiento Poblacional
Costos	Bajo
Principal Mercado	Consumidores
Regulaciones en el País	Medio - Alto
Estructura del Mercado	Competitivo
Mayores Peligros	Desempleo Crisis Global Altos Aranceles Recesion en Asia, Europa y US
Tendencias en la Industria y Eventos	- Prohibiciones en las importaciones - Incremento de valores en las partidas Arancelarias - Incremento de regulaciones en la Importaciones - Cuotas en mercaderías

Viendo la economía Macro, Micro y de los múltiples cambios a nivel mundial se han creado oportunidades únicas así mismo como retos para la industria Retail.

La facilidad de encontrar información por medio de la tecnología ha permitido que los consumidores sean mas exigentes al momento de comparar entre los retailers, esto crea presión en la industria de igualar o bajar precios en sus productos para competir pero al mismo tiempo estos tienen que ofrecer productos de buena calidad y de ofrecer un mejor servicio. El crecimiento de esta presión competitiva ha obligado el desarrollo del comercio exterior. Este tipo de eventos en la industria ha exigido que los retailers apliquen estrategias para conseguir proveedores a nivel mundial para que al mismo tiempo su mercado se expanda y esté al alcance de muchos consumidores de diferentes niveles económicos.¹ Estas estrategias han ocasionado problemas a las empresas ya que sus cadenas logísticas se han dificultado y se han hecho más complejas que harán que sus costos incrementen y sean difíciles de manejar.

Industria Retail



Como resultado de estas tendencias que los retailers están enfrentando hay retos que también se les están presentando entre la demanda real y las decisiones en la distribución:

¹ *Retail Supply Chain Challenges and Solutions*. Disponible en: http://retailindustry.about.com/library/uc/02/uc_nuthink4.htm

- Disponibilidad del producto
- Manejo del ciclo de vida del producto
- Planificación de Publicidad y Promoción
- Programación de productos de acuerdo a las temporadas
- Incremento del costo por las cadenas de distribución y expandir la capacidad de bodegaje²

Para poder lidiar con los problemas, los retailers están dirigiendo su interés a las cadenas logísticas como una ventaja competitiva. Específicamente, los retailers están buscando tener una cadena logística para poder proveer el producto correcto, en el lugar correcto y el momento correcto. Incrementar el enfoque de ofrecer lo mejor al consumidor, reduciendo los costos de la cadena logística para mantener los márgenes de ganancia y la competitividad mejorando la utilización de los activos y los niveles de inventario.

7. Problemas que Enfrentan los Clientes

7.1 Inventario/ Disponibilidad de Producto/ Obsolescencia

Muchas compañías están viendo que sus niveles de inventario han incrementado por las razones antes mencionadas por las nuevas tendencias del mercado, estas incluyen:

- Inesperados cambios en la demanda de los clientes y consumidores
- El ciclo de vida de los productos son mucho mas cortos en consecuencia esto limita en tener disponibilidad de estadísticas.
- Proliferación de variedad de productos esto hace que la demanda sea segmentada en grupos de acuerdo al tipo de producto, esto dificulta realizar proyecciones mas reales del mercado.
- El aumento del tiempo de entrega o plazos debido a que la producción y el abastecimientos de productos se lo esta realizando desde el exterior

² NuThink, Inc. *Improve Profits, Competitiveness and Satisfaction with a High Performance Retail Supply Chain, 2001*, p. 2-8. Disponible en: <http://retailindustry.about.com/library/uc/02/nuthink4.pdf>.

- Economías de Escala que ofrecen las empresas Transportistas y proveedores

Estos factores se encuentran primeros en la lista de preocupaciones los compradores, proveedores, Gerentes Ventas y Supervisores de producción, estos siguen siendo fuertes incentivos para mantener los niveles de inventario altos. El resultado del mal manejo de inventario ha hecho que se incrementen en las compañías un ciclo vicioso de que tengan bajos márgenes de ganancia y un reducido flujo de caja. El poco control sobre los inventarios de las compañías tiene como consecuencia tener a menudo altos niveles de Stock ya que no hay la suficiente demanda de la producción. Mientras las bodegas están con inventarios altos, con poca rotación, esto conlleva a reducir las ganancias de la empresa. Simultáneamente, el lento movimiento de los productos congestiona el movimiento de las bodegas, el capital de trabajo se reduce, y también inevitablemente conducirá a los descuentos o posiblemente a la obsolescencia.

Los beneficios de un manejo eficiente del inventario sin embargo son evidentes y dan resultados a largo plazo. Los factores que mueven a una Industria están cada vez mas enfocados en un manejo eficiente del los inventarios determinando los ratios de la rotación de inventario y el numero de inventario que tenemos actualmente en nuestras bodegas. Los retailers necesitan de personas especializadas y crear estrategias para las cadenas logísticas que ayudaran a reducir los stocks de Reserva (Buffer Stock, Pipeline Stock). Empresas especializadas en soluciones logísticas se encargarán de evaluar la situación actual de los retailers con relación a la competencia y diseñar soluciones para ponerlos al frente y liderando el mercado.

7.2 Lead Times (Tiempos de Rotación / Plazos / Producción)

La eficiencia del Lead Time es crítica para minimizar los niveles de inventario y los costos de la cadena logística, así como también tener la ventaja de tener primero los productos en el mercado y tener los mejores precios durante el ciclo de vida de los nuevos productos. Sin embargo, las empresas

que buscan abastecerse desde el exterior, tratan de incluir en su cadena logística el tiempo, costos e inventario. Es importante tener en cuenta que mientras nuestro tiempo de producción y de abastecimiento aumenta esto afecta la utilidad, costos y rotación del inventario. Manufacturas, mayoristas, distribuidores, retailers están decididos en eliminar algunos factores de sus componentes claves en sus Lead Times:

- La Frecuencia de las Ordenes de Compra
- La Orden de producción y de embarque
- Medios de Transporte
- Inventario

Pero la reducción de tiempo es posible pero no a menudo por la alta inversión de capital para reestructurar la cadena logística actual. La reducción del tiempo sobre todo es por la rapidez en la comunicación e información y cambiando los procesos de como se están manejando entre y con las compañías. Manejar este tipo de cambios a veces es la mayor barrera para poder disminuir los tiempos de abastecimiento. Los beneficios de una cadena logística impecable, son efectivamente muy significantes:

- Reducción de Tiempo en la Cadena Logística
- Reducir Costos para la Logística
- Disminuir los niveles de Inventario
- Visibilidad en la cadena Logística
- Mejorar el rendimiento de los proveedores y la logística

7.3 Variabilidad en los Tiempos

La variabilidad en el tiempo es algo muy común en la interrupción de la cadena logística. En la industria manufacturera, algún tipo de retraso puede provocar interrupciones en la producción. Mientras que los mayoristas y retailers estar sin stock en sus bodegas es perder ventas, estas son consecuencias inevitables en el negocio. En cambio los adelantos en los arribos de carga pueden conducir a un excesivo costo de bodegaje.

Las más eficientes cadenas logísticas con un buen nivel de rotación de inventarios y bajo stock de reserva son en realidad los más vulnerables a los efectos de variabilidad en los tiempos en comparación a empresas con altos niveles de Inventario. El resultado final es que se erosiona la eficiencia y el stock de reservas se incrementa para tratar de mitigar los efectos negativos de la variabilidad.

Sin Embargo, las compañías raramente son capaces de cuantificar la variabilidad de los tiempos, mucho menos identificar las causas fundamentales que son muy comunes y frecuentes, como por ejemplo:

- Programacion Embarques
- Contenedores no considerados para embarque de acuerdo a la programación (Container rolling)
- Limitaciones de Espacio
- Pérdida de conexiones
- Escasez de Equipos
- Inspecciones / Aduana
- Misrouting (Destinos Incorrectos)
- Errores en la Información, retrasa los procesos
- Problemas Internos de la Naviera

Mucho de estos factores pueden ser controlados o al menos en gran medida pueden reducirse cuando se han implementado procesos y planificaciones apropiadas.

7.4 Diseño de Cadenas Logísticas / Expansión

La configuración de cadenas Logísticas implica decisiones estratégicas con efectos a largo plazo. La evaluación requiere de una revisión completa de:

- Específicos niveles de servicio que el cliente requiere

- Selección de proveedores
- Tipo de transporte
- Patrones de flujo
- Número, tamaño y ubicación de las bodegas

Con un incremento de la mano de obra barata y con la optimización de los inventarios, las cadenas se han hecho mucho más complejas y extensas con muchos factores internacionales en juego.

Actualmente las compañías buscan posicionarse en el mercado para futuro crecimiento con acercamientos más estructurados a sus clientes o consumidores finales.

7.5 Tipo de Transporte

Uno de los temas que más enfrentan los clientes es el tipo de transporte que utilizará en su cadena logística. El aspecto estratégico al momento de seleccionar el tipo de transporte para movilizar la carga, esta ligado al inventario de la empresa y de la urgencia que necesita la mercadería. El costo de transporte normalmente está equilibrado contra los costos indirectos asociados al stock en las bodegas.

El transporte aéreo ofrece un servicio rápido y confiable para poder evitar el stock de reservas, pero este servicio así mismo es muy costoso. El transporte marítimo y terrestre son modos de transporte de carga que no son costosos y permite movilizar grandes cantidades de mercadería, pero así mismo obligatoriamente necesitará de grandes niveles de inventario.

Adicionalmente sobre los costos entre transporte y el inventario, también debemos considerar los niveles de servicio al cliente. Debemos entender los requerimientos del cliente sobre el servicio que espera recibir y sobre las diferencias entre niveles de servicio y/o Grupo de productos, ya que son los que nos asegurarán el tipo de transporte que equilibren los costos y el nivel de servicio requeridos. Uno de los elementos más importantes del transporte es, escogerlo estratégicamente, basándonos en las necesidades del cliente;

hay diferentes formas y tácticas para poder escoger el tipo de transporte que beneficiará en diferentes formas la cadena logística. Estas oportunidades que tenemos de poder escoger estratégicamente el tipo de transporte permitirá ver la manera de disminuir los costos pero incrementando el nivel de servicio al consumidor final. Por ejemplo maximizar la utilización de los contenedores, carga suelta, consolidación de órdenes de compra, embarques aéreos, todos estos en un futuro reducirá nuestros costos.

7.6 Visibilidad

La poca visibilidad en la cadena logística implica poco control en el proceso. Todavía hay compañías que luchan para implementar algún tipo de sistema o procesador interno para información de sus embarques. Los síntomas más comunes por falta de visibilidad en los embarques son:

- Bajo nivel de servicio al cliente
- Altos niveles de Inventario
- Altos costos de transporte
- Poco eficiente la cadena logística.

Es un hecho que la falta de visibilidad impacta otros procesos o funciones en la cadena logística, este factor ha sido uno de las mayores preocupaciones para los gerentes que básicamente los costos asociados a la infraestructura, implementación, los procesos de cambio han sido suficiente para aplazarlos indefinidamente en sus empresas.

7.7 Bodegaje y Distribución

El bodegaje y la distribución es un proceso importante e indispensable en las operaciones y nivel de servicio dentro de una empresa. Sin embargo, con el incremento en la demanda combinado con la meta de reducir inventario, ha dado como resultado que las órdenes de compra sean mas pequeñas y las operaciones de las bodegas se vuelven más complejas de manejar.

Actualmente las compañías han respondido con tecnología más sofisticada, incluyendo sistemas de manejo de inventario, códigos de barra, que en gran medida ha transformado a la industria. Equipos muy avanzados también han facilitado la transformación de las empresas incluyendo el bodegaje, vehículos (transportes terrestre / distribución). Las incontables nuevas tecnologías sin embargo no satisfacen a los gerentes por su constante interés de tener un perfecto orden, entrega a tiempo, prevención de daños o pérdidas en orden de contar con reglas de seguridad. Las compañías luchan en determinar, qué tecnología es adecuada para sus operaciones y como asegurar que las operaciones o procesos actuales soporten a la tecnología.

8. Empresas en Ecuador que Ofrecen Soluciones Logísticas Integradas

En el Ecuador podemos encontrar un sin numero de empresas que ofrecen soluciones Logísticas, especialmente este tipo de servicios lo ofrecen consolidadores de carga, las empresas abajo mencionadas no son clasificadas por el volumen de contenedores que importan sino por la infraestructura con la que cuentan a nivel mundial ya que son empresas especializadas en ofrecer soluciones logísticas.

8.1 KUEHNE + NAGEL

Kuehne + Nagel es una consolidadora de carga que cuenta con mas de 55000 empleados a nivel global con 900 oficinas en mas de 100 países. Los servicios que ofrece Kuehne + Nagel son:

- Transporte Marítimo
- Transporte Aéreo
- Transporte terrestre

Kuehne + Nagel cuenta con una variedad de servicios enfocados en requerimientos de las cadenas logísticas, así como también se concentran a los que están direccionados en ciertos nichos o sectores.

8.1.2 Enfoque Industria Retail

Kuehne + Nagel provee soluciones logísticas en el sector retail, en donde personas expertas en el sector pueden entender las necesidades de los clientes y sus estándares de acuerdo a su sector industrial. Esta empresa tiene como objetivo aprovechar la capacidad y conocimiento de sus empleados para poder ser una de las empresas logísticas en ofrecer servicios para los retailer, obteniendo una ventaja competitiva en relación a sus competidores con el mejoramiento de sus cadenas logísticas.

Kuehne + Nagel cuenta con operaciones avanzadas de bodegaje, manejo de carga y distribución, en donde sus agencias que se encuentran en diferentes partes del mundo les permite tener un flujo de información y de operatividad mas rápida y completa.

8.1.3 Manejo de Cadena de Distribución

El manejo de la cadena de distribución que ofrece Kuehne + Nagel esta diseñado para que los clientes no necesiten contratar diferentes proveedores de servicios logísticos para su cadena de distribución. Ofrecen el tan conocido un solo punto de contacto que permitirá reducir los costos a los clientes.

Kuehne + Nagel se especializa en:

- **Diseño de Cadenas Logísticas** – Identifica oportunidades para mejorar y poder diseñar mediante el análisis de variables que ocurren durante la cadena logística actual de los clientes.
- **Ejecución de la cadena Logística** - Planea, coordina y monitorea las operaciones y actividades diarias del cliente.
- **Monitoreo de la Cadena Logística** – Ofrece monitoreo actualizado, visibilidad Durante toda la cadena logística del cliente.

8.1.4 Diseño de la Cadena Logística

Los servicios que Kuehne + Nagel ofrece sobre el diseño de la cadena logística son los siguientes:

- **Diseño de la Cadena** – Acercamiento al cliente para revisar la cadena logística de acuerdo a la demanda, temporadas, cambios de volúmenes y otros factores que afectarían las cadenas logísticas.
- **Diseño de Procesos** – Identifican procesos y flujos de la cadena logística para implementarlas en las áreas de trabajo de la empresa, para generar un balance en la cadena logística de acuerdo a las necesidades del cliente.
- **Mejoramiento Continuo** – Auditoria de la cadena logística y análisis continuo para mejorar el servicio.

8.1.5 Ejecución de la Cadena Logística

Las personas encargadas de la ejecución, específicamente coordinan y manejan las actividades diarias entre el proveedor y la empresa del cliente.

Adicional este servicio incluye:

- **Selección del proveedor de servicio** – Proceso de selección de los mejores proveedores de servicios que este alineado a las estrategias y objetivos financieros del cliente
- **Manejo de Transporte** – Planeación, programación, ejecución de procesos asociados con las órdenes de compra del cliente y los embarques. El servicio incluye correcta coordinación del transporte para optimizar los embarques, rutas etc.
- **Servicio al Cliente** – Reclamos y manejo de clientes para incorporar acciones correctivas y preventivas.

8.1.6 Monitoreo Cadena Logística

Kuehne + Nagel realiza el manejo completo de las múltiples funciones de la cadena logística, los servicios que incluye el monitoreo de la cadena logística son:

- **Visibilidad de la cadena Logística** – Visibilidad End-to-end de la cadena logística y monitoreo de información del embarque.
- **Continuo Mejoramiento** – Identificación e implementación de reducción de costos.

8.1.7 Visibilidad

Kuehne + Nagel cuenta con una nueva herramienta web que ofrece soluciones específicamente de monitoreo, reportes, y visibilidad a los clientes. Esta herramienta llamada EDI (Integration and Reporting Tool) es conocida mundialmente y utilizada en otra empresas para ofrecer el mismo servicio de monitoreo y visibilidad a los clientes.

Esta nueva plataforma ofrece visibilidad en la cadena logística y soluciones. Esta nueva herramienta mejora la productividad, eficiencia para los clientes.

Estas herramienta permiten realizar búsquedas de cualquier tipo de transporte en la que se este utilizando los servicios de Kuehne + Ángel

8.1.8 Monitoreo y Reportes

Por medio de esta herramienta Kuehne + Nagel ofrece a los clientes tener visibilidad desde que la carga sale de la fabrica hasta los puntos de distribución finales, la información que aparece en los sistemas se acercan a información real y física.

El resultado que ofrece es un recurso de información, permitiendo al cliente conocer:

- Donde se encuentran sus embarques en el ciclo del transporte.
- Reducir el stock y mejorar la programación de órdenes de compra gracias a la visibilidad de la cadena logística.
- Reducción de costos administrativos
- Identificar posibles problemas o fallas de la cadena logística anticipadamente e instaurar planes de contingencia.

8.2 DHL GLOBAL FORWARDING (ECUADOR) SA

DHL fue fundada en San Francisco aproximadamente hace 40 años por tres jóvenes emprendedores - Adrian Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn .

Actualmente DHL se encuentra en más de 220 países a nivel mundial y cuenta con más de 300.000 empleados.

DHL se destaca por su enfoque y dedicación que siguen manteniendo desde que la empresa comenzó. DHL ha llegado a ser una marca reconocida que se caracteriza por el compromiso personal, las soluciones proactivas y la fuerza local. La clave de su éxito está en sus empleados, que se centran en las necesidades del cliente ofreciendo soluciones personalizadas.

DHL se encarga de la logística global. El objetivo general de DHL es crear sólidas relaciones de cooperación con los clientes a largo plazo, poniendo al alcance de ellos servicios de alto nivel en todo el mundo, en todas las operaciones.

DHL tiene una gran variedad de servicios como Transporte terrestre, transporte marítimo, Transporte aéreo, servicio de courier que es el mas conocido a nivel global, estos servicios entre los más conocidos pero también se concentran en soluciones logísticas específicas de acuerdo a las necesidades del cliente y del segmento del mercado al que pertenecen.

Servicios Clave

- Soluciones de centros de distribución y transportes compartidos
- gestión de la cadena global de suministro, incluida la gestión del vendedor en los países de origen
- rápido movimiento de las entregas pre-asignadas
- servicios de cumplimiento desde la gestión de pedidos hasta el consumidor final
- servicios de entrega a domicilio: paquetes, operaciones con una o dos personas
- especialistas en entrega a Grandes Almacenes

- conocimientos especializados en logística de tiendas para gestionar el flujo de mercancías en estantería
- consultoría de la cadena de suministro y planificación de simulación/optimización
- enfoque asociado para la inversión y el reparto de beneficios.

8.2.1 Enfoque Industria Retail

DHL tiene una presencia mundial para apoyar a clientes en las cadenas de suministro globales de punta a punta, optimizando los procesos logísticos en cada fase.

Mediante las soluciones flexibles y adaptables y la optimización de las existencias de inventario, DHL ofrece a los clientes de retail mejores niveles de servicio, y satisface las cambiantes necesidades de la actividad. Cuando se conjuga con instalaciones compartidas y redes de transporte, esto también da como resultado la reducción de los costes, y la reducción de la inversión en activos y mantenimiento del inventario.

Con un continuo impulso de innovación DHL ofrece a las empresas de Retail a mantener la agilidad cuando tratan con múltiples canales de venta.

DHL ofrece a los clientes una ventaja competitiva gracias a una mayor visibilidad del producto, una mejora del rastreo y seguimiento de los productos y mayor velocidad de introducción en el mercado

8.2.2 Manejo de la Cadena de Distribución

En el sector del retail las cadenas de distribución se están volviendo más largas y complejas, y los proveedores se mueven a países de bajo salario, mientras aumentan los requisitos comerciales y legales, incluidos los controles/cuotas/aranceles de importación, la legislación sobre alimentos.

DHL ofrece a sus clientes cadenas de suministro optimizadas, a reducir los plazos de entrega y de aumentar los niveles de servicio

Podrán utilizar herramientas de visibilidad para rastrear los envíos y los productos, los clientes aumentan el control de sus cadenas de suministro y mantienen niveles de disponibilidad elevados de producto y seguridad.

8.2.3 Planificación y Optimización

Las actividades de planificación y optimización abarcan las asociaciones estratégicas con socios de las cadenas de suministro y con transportistas, más el ofrecimiento de sistemas de visibilidad y asesoramiento para la cadena de suministro.

DHL trabaja estrechamente con los clientes para revisar la eficiencia de las cadenas de suministro y asegura la reducción de los costes siempre que sea posible. Mediante la tecnologías de análisis de datos ofrecen la elaboración de modelos de "y si . . .", ayudando a los clientes a valorar el impacto que tendría en sus empresas cambiar las reglas del juego.

Puede desarrollarse e implementarse un solo plan que englobe la totalidad de una cadena de suministro, para satisfacer los requisitos del consumidor y reducir los costes - independientemente de cuál sea la complejidad de la cadena o las variaciones de la demanda.

- **Planificación de las Previsiones y las Demandas**

Los servicios de planificación de las previsiones y la demanda se realizan en colaboración con clientes, para desarrollar planes de consumo a medida para cada categoría de producto, con el fin de conseguir hacer un uso de las existencias más equilibrado y adaptado a los plazos.

Mediante la identificación y el análisis de los factores de marketing, los aspectos de estacionalidad y otras condiciones que afectan a las ventas, DHL puede ayudar a las empresas a obtener unas previsiones más exactas, lo que les permite ofrecer respuestas proactivas en los cambios de la demanda. De esta forma pueden maximizarse las ventas y la satisfacción del cliente, sin necesidad de invertir en costosas reservas de existencias de seguridad o arriesgarse a quedarse sin stock.

- **Optimización de Inventario**

La optimización del inventario consiste en equilibrar el servicio de la cadena de suministro y los objetivos de coste mediante la gestión de la disponibilidad de los productos y la inversión en existencias. Una optimización eficaz del inventario permite eliminar las ineficiencias de las cadenas de suministro (reduciendo los costes generales), a la vez que eleva los niveles de servicio.

DHL cree que el inventario debería ser gestionado por excepción a nivel de artículo por línea, en un proceso de conocimiento basado en la medición del riesgo. DHL se centra en conseguir resultados en la gestión de suministros, expedición, reposición de pedidos, previsión de la demanda, establecimiento de existencias de seguridad, monitorización del conducto de pedidos y gestión del exceso de existencias.

La optimización del inventario se apoya en un software de gestión del inventario que calcula los perfiles de riesgo por artículo en línea -midiendo la variabilidad de la demanda y el suministro para cada artículo en línea.

Generalmente lo que DHL puede ofrecer:

- Una reducción de hasta el 20% del inventario y un aumento del 8% en la disponibilidad del producto
- Una reducción del inventario y de los gastos generales
- Una mejora de las ventas, la rentabilidad, y el rendimiento de la inversión
- Altos niveles de servicio
- Mejor equilibrio entre el suministro y la demanda
- Una cadena de suministro más fluida y eficaz

8.2.4 Visibilidad

Las plataformas independientes de DHL intercambian datos relevantes con los participantes en la cadena de suministro, lo que permite a los clientes seguir y rastrear los pedidos, los envíos y los productos de acuerdo con los números de referencia específicamente utilizados en los documentos

comerciales -como órdenes de venta, compra, transporte o almacén, sea cual sea su origen.

8.3 DAMCO

Damco es una empresa parte del grupo AP Moller Maersk esta presente en 93 países, cuenta con 270 oficinas, con alrededor 10500 empleados entrenados en el area logística.

Su cartera de cliente sobrepasa los 10000 a nivel global. Estos son desde grandes multinacionales hasta pequeños empresarios e independientes importadores / exportadores.

Damco es una empresa que se destaca en entender las necesidades de muchas industrias, entre ellas la retail, textil, farmacéutica, refrigerada, etc. En donde ha adquirido un gran conocimiento y expertise para poder manejar grandes cuentas como la de Walmart, Toyota, Ripley, etc.

8.3.1 Enfoque Industria Retail

Damco con su presencia mundial ha podido tener el reconocimiento de manejar embarques, ofrecer soluciones logísticas y transporte de la industria retail con un alto nivel de servicio al cliente gracias a su experiencia en este negocio por aproximadamente 20 años.

Los servicios que ofrece Damco cubren desde el manejo de la distribución de la material prima, durante la producción, transporte y distribución del producto final hasta el cliente.

Entre los servicios que Damco ofrece a los retailers son:

- Transporte de todo tipo de mercadería (general o refrigerada).
- Visibilidad en la cadena logística de principio a fin por medio de manejo de información integrada.
- Excelente servicio operacional Manejo de transporte inbound
- Diseño y optimización de cadenas logísticas

- Programa de manejo de cuentas importantes y conocimiento de la industria retail
- Manejo de la cadena logística de principio a fin (End to End)

8.3.2 Manejo de la Cadena de Distribución

Las personas en cargas en Damco de proporcionar soluciones en la cadena de distribución pueden soportar al cliente con lo siguiente:

- Recomendaciones del modelo y estrategia del 'End to End' (Del principio al final de la cadena de Distribución)
- Recomendaciones del modelo de la Cadena de Distribución
- Publicidad y marketing contra los mejores competidores de nuestros clientes
- Estrategias de Compras y contratación
- Manejo de los Cambios en el negociación
- Estrategias de sistemas y tecnología para el soporte e información del manejo de la cadena logística.

El diseño e implementación de las soluciones logísticas van de la mano en el proceso.

Durante el Análisis y esquematización para optimizar la cadena logística no debe realizarse se lo realiza conjuntamente con el cliente y la persona de Damco encargada operativamente de la cuenta, ya que el servicio y objetivo de la empresa en el servicio al cliente que se compromete a guiarlo durante la implementación y realizar el seguimiento necesario que asegure que la oportunidades que se identificaron se están cumpliendo.

8.3.3 Diseño de la Cadena Logística

Damco una vez que identifica las áreas que deben ser mejoradas dentro de la cadena logística del cliente, empieza a esquematizar el proceso logístico actual y establecer una para comenzar con el diseño e implementación del

nuevo proceso. Este paso requiere de juntar información, realizar entrevistas y dependiendo del tipo de problema o problemas que tenga el cliente en sus procesos se empezara con la creación del modelo específico.

El modelo detalla el proceso actual de las operaciones de la empresa, los costos logísticos, las tendencias, tiempo, temporadas, etc.

Cuando el proceso actual esta esquematizado, las área del negocio que serán mejoradas pueden ser aisladas. El análisis puede incluir tiempo que toma la cadena Logística, capacidad para la utilización de equipos, distribución, y el incremento de las ordenes de Compra.

Por medio de un sistema con el que la empresa cuenta llamado SupplyChain HealthCheck™ que permite analizar y diagnosticar los detalles del nuevo proceso que se implementará. Este sistema proveerá recomendaciones que podrán ser probadas mediante una simulación de los escenarios de la nueva cadena logística que servirá para dar prioridad a las soluciones para poder tener resultados tangibles y que la implementación sea fácil.

Entre los resultados mas específicos que mejorara por medio de una correcta y exitosa implementación son:

- Incremento de Ganancias
- Incremento de ganancia operativa
- Mejorar la utilización de Activos.

8.3.4 Visibilidad

Damco cuenta que un sistema avanzado para ofrecer a los cliente visibilidad de sus embarque desde el principio al final de su cadena logística. El sistema tiene el nombre de Extract, pero el cliente tiene acceso por medio de la página web de DAMCO.

El objetivo del sistema es ayudar al cliente a tener una cadena logística mas eficiente y conectada a través del monitoreo, medición y manejo de una solo plataforma de información.

La página web ofrece integración, sincronización y presentación de la información desde los sistemas de operacionales de DAMCO y contienen los siguientes módulos:

- Manejo de Ordenes (Buscador & Seguimiento)
- Reportes
- Spot Search (Búsquedas Rápidas), sin necesidad de registrarse en la página web.

Los beneficios que ofrece este tipo de herramientas son:

- Mejorar los niveles de servicios mediante el incremento de la disponibilidad del producto en el Mercado
- Reducir niveles de vender los productos a precios bajo los márgenes.
- Reducir niveles de productos obsoletos
- Reducir costos de transporte y demorages
- Reducción de costos administrativos
- Reducción de costos de Bodegaje y de distribución
- Reducción de costos de inventario (Baja rotación de inventario)

Las funciones que ofrece el sistema son:

- El manejo de ordenes ofrece búsquedas globales basadas en muchos items como Purchase Orders (Ordenes de Compra PO), Numero de contenedores, Shipping Order (Orden de Embarque SO)
- Los reportes son completamente configurables de acuerdo a las necesidades del cliente y su uso es muy amigable. Un usuario entrenado puede crear reportes por si solo, comparado con otros sistemas que ofrecen reportes específicos y predeterminados que no podrían adaptarse a las necesidades de nuestros clientes.

9. Soluciones Logísticas Que se Ofrecen a los Retailers

9.1 Análisis de Unificación de Carga

Especialistas en desarrollo de cadenas Logísticas aconsejan que se realice la unificación de la carga, ya que toman en cuenta los algunos factores como: el embalaje de la carga, costos de manejo de carga en bodegas, costos de transporte y de esforzarse para que los de logística se reduzcan significativamente a largo plazo. Los análisis darán como resultado varias opciones dependiendo de los requerimientos del cliente sobre el embalaje de su carga. Anteriores estudios han dado a conocer los siguientes beneficios o desventajas de la paletización y Slip Sheets que los clientes deben analizar cuál es más conveniente dependiendo de los requerimientos y alcanzar optimizar costos y los niveles de servicio.

Los slip sheets son un tipo de paleta con dimensiones menores, que ayudan a reducir el volumen de las mercaderías y maximizar espacios en los contenedores, con un manipuleo diferente al de las paletas estándares.

Paletización	Slip Sheeting
<ul style="list-style-type: none">- Provee un mejor soporte estructural- Disminuye el tiempo de carga y descarga- Es compatible con los equipos que se utilizan en las bodegas, como los montacargas- Es pesado e incrementa los costos- Requiere Mantenimiento- Reduce la utilización de los contenedores- Más Costoso	<ul style="list-style-type: none">- Incrementa la utilización del contenedor- Es ligero y disminuyes los costos- Disminuye el tiempo de carga y descarga- Protege el medio ambiente- Reduce costos de manejo y de bodegaje- Requiere equipos especiales- Se requieren partes especiales por parte del cliente final- Requiere capacitación en el manejo.

9.2 Optimización del Uso del Contenedor (Container Utilization)

Los clientes actualmente desconocen las oportunidades de ahorro dentro de sus contenedores optimizando el uso de este. Una mejor consolidación de la

mercadería maximizara los espacios del contenedor, ya sea desde la planta del proveedor o desde la bodega de origen donde se consolida la carga.

Método	Acción
Mejoramiento de carga de contenedor en fábrica	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de cumplimiento de objetivos , debe estar estipulado mínimos y máximos - Mejorar manejo de las órdenes de compra. Cantidades correctas, tiempo correcto. - Carga en Piso, slip sheeting o cambio de embalaje
Optimización de Carga en Bodega para Carga Suelta (Container Freight Station CFS)	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de cumplimiento Objetivos, basados en las fechas topes de las bodegas - Manejo de Compras; Mejorar manejo de ordenes de compra - Negociación de los proveedores, establecer precios FOB.

Algunos de los beneficios y riesgos que los retailers deben de tener en consideración cuando se evalúa la utilización de los equipos en su cadena logística son:

Método	Beneficios	Riesgos
Mejoramiento de carga de contenedor en fábrica	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuyen los costos de Transporte - Limitada relación con los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Posible ajustes de los tiempos - Cambios de fechas de embarque o cambios en fechas de producción - Incremento de planificación - Incremento del manejo de carga en bodegas
Optimización de Carga en Bodega para Carga Suelta (CFS)	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de cumplimiento Objetivos, basados en las fechas topes de las bodegas - Establecer mínimos en ordenes de compra - Posible mejora en el inventario de las bodegas en destino - Posible reducción de costos 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de cargos locales - Cambios de fechas de embarque o cambios de fecha de Producción - Incremento de planificación y coordinación de transporte

Una manera en poder optimizar el uso de los contenedores es al momento de consolidar mercadería en bodegas del proveedor en un contenedor Full (CY Load), sin embargo no se ha utilizado al máximo el espacio del contenedor ya que el proveedor no tiene la mercadería suficiente. Después este contenedor es llevado a bodegas del proveedor de servicio logístico para poder consolidar mas carga en ese contenedor para el mismo consignatario, para así maximizar la utilización del contenedor. Maximizando el uso del contenedor permite la reducción de costos en transporte marítimo y transporte terrestre ya que el número de contenedores se habrá minimizado.

Esta solución Logística busca reducir el número de contenedores 20 Standard y 40 Standard, e incrementar el uso de los contenedores 40 HQ en clientes que mezclan sus cargas con diferentes órdenes de compras y diferentes proveedores.

Clientes que manejan contenedores y carga suelta, pueden combinarlas para utilizar contenedores 40 HQ, y que consten con la misma información como el destino y consignatario, este tipo de cargas mezcladas son perfectos para optimizar la utilización de los contenedores. Este es uno de los servicios que más se ajustan a los retailers del Ecuador, ya que pocos se manejan de esta forma para poder reducir sus costos. Como se menciono antes el contenedor que es llenado parcialmente en las bodegas de un proveedor es después transportado a bodegas del proveedor de servicios logísticos para incluir la carga suelta y después proceder con sellar el contenedor y realizar el despacho aduanero para realizar la exportación. Este tipo de combinaciones pueden realizarse de acuerdo a los tipos de carga y también a las de regulaciones aduaneras de los países de origen y destino.

Hay beneficios reales para los retailers que implementan esta solución logística, entre los beneficios están:

- Mejorar la utilización de los contenedores evitando transportar carga suelta.
- Reduce los costos de transporte marítimo y de transporte terrestre ya que se minimizan el número de contenedor y el envío de carga suelta.
- Incremento de visibilidad y confiabilidad del transporte terrestre en origen

9.4 Conversión Del Tipo de Contenedores

Clientes que tienen volúmenes grandes han decidido tener como nueva opción la conversión de los contenedores, ya que este permite tener información detallada de como se maneja actualmente la empresa y la cantidad de volumen que mueven con diferentes tipos de contenedores. Estos análisis permiten ver el porcentaje de uso de contenedores de 20 y de 40 Standard, con esta información se puede hacer una comparación con la competencia de la misma industria. Una vez hecha la comparación podrán tener una idea clara de la posición de la Empresa ya que en el análisis revela el impacto que daría si se realiza una conversión del tipo de contenedores.

9.5 Optimización del Tipo de Transporte

Los clientes regularmente tienen mucha expectativa sobre el servicio de transporte que ellos contratan, normalmente optan por escoger servicios muy costosos por la falta de conocimiento o buscan servicios en donde sus precios son muy bajos pero al final los costos se elevan e incluso podrían generarse pérdida en su negocio por motivos de retraso de carga, o cambios de programación que generan semanas de retraso de la carga por el mal servicio que ofrecen. Los retailers tienen que analizar junto con una empresa de servicios logísticos que opciones de transporte se ajusta a las necesidades de la empresa, ya que de acuerdo a esto se decidirá si las cargas se manejarán marítimas o aéreas. En caso de ser distancias cortas pueden darse el caso que se lo pueda manejar vía transporte terrestre.

9.6 Punto de Equilibrio entre Oferta y Demanda

Tradicionalmente los descuentos por el volumen, las tarifas de flete marítimo y los costos administrativos han hecho que la cantidades de ordenes de compra se hayan disminuido e infrecuentando. Pero los costos de inventario evidentemente están incrementándose y los clientes frecuentemente buscan un análisis sobre los costos incurridos. Cuando las ordenes son pequeñas más nos podemos acercar a la demanda real. Reduciendo el tamaño de las órdenes y consolidándolas en origen las evitamos tener tanta mercadería de reserva (buffer stock) disminuyendo costos de manejo de carga y bodegaje. Adicionalmente, disminuyendo los niveles de stock, permite a retailers posponer proyectos de expansión para el bodegaje en destino, que da como resultado ahorros de dinero.

9.7 Reducción de Dióxido de Carbono

El calentamiento Global es cada vez más reconocido por lo que es una preocupación mundial. La demanda por productos ambientalmente amigables incrementa, por este motivo las preocupaciones ambientales están ocupando el primer lugar en las agendas de las Empresas. El interés del cliente es reducir el impacto ambiental mientras reducen costos y mejoran los niveles de servicios, empresas como DAMCO se esta dedicando que analizar mediante la cadena logística que realiza el retailer el CO₂ que esta generando, esto lo realiza con un sistema que permite ver las huellas de carbono, y este esta formado por cuatro pasos:

- Mapeo de las huellas de CO₂

Primero se analizará la cadena logística del cliente y de acuerdo a esto se realizará un mapeo del flujo de productos que emiten Carbono. Este mapeo permite estimar las huellas de CO₂ que actualmente genera.

- Alternativas de nuevas configuraciones en la Cadena Logística

Utilizando técnicas de simulación, tratamos de configurar la cadena logística de acuerdo a la cantidad de emisión de Carbono.

- Evaluar la posibilidad de reducir la Emisión de Carbono.
- Proveer e implementar soluciones

10. Servicios utilizados Actualmente en clientes de Ecuador

10.1 MANEJO DE TRANSPORTITAS

Propósito

El cliente tiene y cuenta con la opción de utilizar los servicios y fletes marítimos a través de su proveedor de servicio Logístico, utilizando a las diferentes Navieras como transportista,

Las empresas encargadas de ofrecer estos servicios trabajarán con las líneas Navieras determinados de acuerdo al o los contratos establecidos entre el cliente y la línea naviera.

Se coordinará directamente con la línea naviera, la liberación del equipo o retiro del equipo, la preparación de las instrucciones de embarque a la naviera, así como informa los términos de pago, y la recogida y confirmación del conocimiento de embarque o guía en nombre del Cliente y los proveedores.

Parte del servicio es el constante monitoreo de la carga con el fin de detectar y evitar algún tipo de problema, ya sea por algún retraso inesperado en el arribo de la carga al puerto de descarga o destino final.

Los detalles del embarque así como la información del conocimiento de embarque pueden rastrearse en las páginas web de los proveedores de servicios logísticos o de las Líneas navieras.

En caso de experimentar problemas por falta de equipos, demoras o errores de documentación, o roleo de cargas los cuales son un impacto negativo en la cadena de abastecimiento de los retailers, los proveedores de servicios

logísticos deben tener la capacidad de soportar y ayudarlo en el tratamiento de los problemas con las navieras designadas.

Características

- Colocación de sus reservas con las líneas navieras designadas.
- Coordinación de despacho de contenedores entre la naviera y el transportista
- Coordinación para la impresión de conocimiento de embarques, términos de pagos, envío de instrucciones de embarques y verificación del conocimiento de embarque
- Comunicación y coordinación con los proveedores y en las cuestiones que puedan surgir y afectar a la oportuna entrega de las mercancías de origen.

Beneficios para el cliente

- La garantía de que la carga está reservada de acuerdo a su contrato de servicios con la naviera y el mismo sea respetado.
- Relaciones positivas con las líneas cuando se cumplen los compromisos adquiridos.
- Optimización del transporte y los costos de transporte a través de la coordinación de varios pedidos y los proveedores.
- Detección de posibles demoras en el arribo de la carga hasta el puerto final.
- Un punto de contacto de los proveedores, independientemente de la compañía utilizada.
- Rápida resolución de problemas.
- Visibilidad de la reserva y conocimiento de embarque a través de las paginas de rastreo

10.2 GESTION DE CLIENTES

Propósito

Compromiso para la gestión de soluciones en múltiples niveles:

- Entrega de la solución y los niveles de servicio según lo acordado
- El desarrollo de soluciones para satisfacer las necesidades del cliente - pro-activa y continuamente
- Apoyo a la identificación y ejecución de los posibles cambios en la cadena de suministro y los procesos logísticos - conducir la mejora continua y la creación de valor

Clientes Potenciales

Para impulsar iniciativas que contribuyan a la mejora constante y valor en la cadena de suministro y los procesos logísticos, las empresas logísticas asignan un Director de Desarrollo o Director de proyectos, cuyo principal objetivo es ofrecer soluciones a los retos y situaciones que son críticas para mejorar el rendimiento. Un objetivo clave para el Director de desarrollo es el de entender el negocio del cliente en profundidad.

El Director de Desarrollo es el encargado en compartir conocimientos y mejores prácticas, con el fin de identificar, innovar, dar soluciones, e iniciativas a proyectos alineados a la estrategia y los requisitos del cliente.

Además, se debe mantener reuniones periódicas con el fin de discutir y analizar (junto con el cliente) para identificar retos y oportunidades de mejora.

Características

- Procedimientos para la ejecución y gestión de equipo de gestión de clientes
- Enlace y comunicación con las funciones dentro de su organización
- Enlace y comunicación con los terceros, por ejemplo, los transportistas y proveedores.
- Regular las operaciones de las reuniones de revisión para abordar y resolver los problemas operativos

- Informe mensual de seguimiento
- Las discusiones y análisis para identificar retos y oportunidades de mejora
- Planificación, ejecución y entrega de las iniciativas de desarrollo en condiciones mutuamente convenidas.
- Reuniones de revisión semanales / mensuales / trimestrales, según sea necesario

Beneficios para el cliente

- Fiable ejecución de los procesos de importación y exportación, mejorar la comunicación y eficiente toma de decisiones del cliente a través de equipos dedicados a un profundo conocimiento de su negocio.
- Minuciosa comprensión de su negocio a través de recursos específicos.
- Constante atención en mejorar la cadena de suministro a través de nuestro equipo de operaciones están ahí para ofrecer innovación, iniciativas y proyectos en alineación con su estrategia y necesidades.

10.3 MANEJO DE DOCUMENTACION

Propósito

La oportuna llegada al país de destino correcto y los documentos comerciales completos es fundamental para garantizar que la carga sea liberada y despachada de aduana para la entrega cuando sea necesario.

Características

El manejo de documentación eficiente es recolectar, controlar y enviar documentos comerciales (factura comercial, lista de empaque, certificados, etc.)

Origen será el encargado de comunicar la documentación necesaria y verificará en el momento de la recepción de los documentos que el cliente haya presentado todos los documentos requeridos, y dentro del plazo establecido de común acuerdo con el cliente (a menudo después de 3-7 días salida del buque, en función de origen).

El servicio es de enviar el o los documentos vía courier de acuerdo con sus necesidades, por ejemplo, dentro de 24-48 horas desde la recepción del documento. Los detalles del envío del documento (número de guía aérea, fecha de envío, etc.) deben ser notificados oportunamente al cliente.

Características

- Recopilación de los documentos comerciales
- Verificación en que el cliente haya presentado todos los documentos requeridos y en los plazos establecidos.
- Despacho/Envío de la documentación (vía courier) hacia el destino.
- Notificación de envío tardío o falta de documentación será enviada a tiempo al cliente para su inmediata verificación

Beneficios para el cliente

- Tranquilidad para el cliente al momento de la descarga y desaduonización de las mercancías en el lugar de destino cuando sea necesario debido a la fiabilidad del proceso y la visibilidad
- Reducción del riesgo de las demoras del despacho de aduana y multas garantizando que los documentos están disponibles en el lugar correcto, en el momento adecuado.

- Inmediata resolución de problemas, y la capacidad de tomar precauciones en caso de ser necesario, debido a la oportuna detección en el seguimiento documentación.
- Rápida resolución de problemas, en la misma zona horaria, en el idioma local.
- Transferencia de envío controlada de los documentos de origen a destino correcto.
- Visibilidad/Detalles del envío del documento a través de paginas web

10.4 IMPORT MANAGEMENT – MANEJO DE IMPORTACIONES-

Propósito

El objetivo de este servicio de planificación de importación es apoyar en el seguimiento eficaz y fiable de las operaciones de entrada y garantizar que los productos lleguen a su destino final en forma oportuna y costo-eficiente, esto quiere decir que al llegar al destino no se generen costos extras no contemplados en el presupuesto del cliente, por el correcto manejo del embarque sin retraso.

Además servicios de validación de la información, la coordinación de la liberación de la carga aérea y de Aduanas, así como la reserva y seguimiento en la entrega de carga, Las empresas que ofrecen soluciones logísticas proporcionará la información y el apoyo que permita que el cliente planifique y gestione de manera eficiente la entrega de carga en su centro de distribución u otro destino final.

El proceso de coordinación de importación es entre el cliente, la compañía aérea ó marítima designada(s), los proveedores de servicios, y as empresas que ofrecen soluciones logísticas se gestionará de acuerdo a las normas descritas en los procedimientos de trabajo normalizados.

Características

Planificación:

- Información sobre la carga y presentación de informes disponibles a través de paginas web para monitoreo de carga, incluyendo detalles de PO (Ordenes de Compra), de contenedor, número de sello, transportista, nombre del buque, etc.
- Validación de buque y manifestación de su información en aduana.
- Coordinación de la liberación de carga.

Despacho de aduana de importación:

- Servicio de Aduana de Importación

Coordinación de entrega:

- Coordinación de entregas de contenedores en el centro de distribución, almacén u otro destino.
- Seguimiento y resolución de problemas, si llegaran a surgir complicaciones que afecten la entrega en la fecha prevista.

Etapas de seguimiento de la carga en destino:

- Visibilidad de estatus y fecha de finalización de las principales actividades en el lugar de destino desde el momento de la descarga al tiempo de entrega / vaciado del contenedor.

Beneficios

- Ofrecer una sola fuente de información y punto de contacto para que independientemente de los medios de transporte utilizados signifique

menos tiempo dedicado a la administración, la coordinación y la recopilación de información para el cliente.

- Actualización y fiable información de llegada de buques mejora la planificación en la importación.
- Reducción del riesgo de fallos de proceso a través de un enfoque integrado y, por tanto, la mejora de la fiabilidad de la cadena logística
- Rápida solución de problemas.
- Enlace directo entre la PO (Ordenes de Compra) y detalles de estado, le permite a sus compradores realizar la consulta y ver el estado del producto sobre la base de PO (Ordenes de Compra) detalles (eliminando la necesidad de implicar a un departamento de transporte o de importación de preguntas simples)
- Verificación y corrección de errores con sus múltiples proveedores de servicios, y le proporciona una factura unificada para una rápida aprobación y proceso de pago.

11. Plan de Trabajo y Recomendaciones

1. Determinar por medio de estadísticas de importación, empresas potenciales para ser visitadas.

Para determinar a las empresas potenciales, se deberá tomar en cuenta el volumen que manejan vía marítima (FCL / LCL) y aérea, el tipo de producto que importan, los puertos de origen, con que Línea Naviera se encuentran trabajando, ya que acuerdo a esto tendremos una idea de mas o menos que necesita el cliente, como por ejemplo el tiempo de transito.

Los recursos que necesitaremos para poder determinar clientes potenciales son estadísticas de importación que se las podrán encontrar, en el SICE que es el Sistema Interactivo de Comercio Exterior en donde se ingresa toda la información de las cargas arribadas al país, así como también información de exportaciones.

2. Ya al tener determinado a los clientes, se empezara a contactarlos para poder planear una cita con ellos.

En este paso debemos de tratar de explicarle a los clientes que la visita no es simplemente para ofrecerles tarifas, sino para conocer un poco de su negocio y conocer los valores que ellos están gastando aproximadamente para el transporte de su mercadería (mensual o anualmente), con esto trataremos de ganarnos la confianza del cliente, para después poder conocer un poco mas sobre que procesos ellos siguen en sus importaciones. Este tipo de información y la confianza del cliente no la podremos conseguir en una sola cita, tendremos que tener varias reuniones con ellos para que sientan que están tratando con una empresa seria y que se interesa en conocer sobre sus clientes.

Los recursos básicamente en este punto es poder conseguir la información como contactos, números de teléfono de las personas encargadas de las importaciones o compras de las empresas. Esto se lo puede adquirir en el SRI, la Superintendencia de Compañías y lo demás dependerá de nuestra pericia en contactar a las personas indicadas.

3. Determinar Fallas en cadena Logística actual del cliente.

Después de realizar los acercamientos necesarios con el cliente, esquematizando sus procesos y detallando los problemas que se le han presentado durante los procesos logísticos que ellos realizan, podremos determinar los puntos de la cadena logística en los que están fallando.

4. Presentación de Propuesta.

Determinadas las fallas, se empezara a dar soluciones a estas. Por este motivo después de analizar la cadena logística del cliente y detallar las posibles soluciones, se realizara una presentación y un manual de procedimientos para la importación, para después solicitar una cita con el cliente y presentar nuestra propuesta de manera formal, incluyendo nuestros

costos y también presentado el ahorro que habrá al implementar las soluciones

5. Realizar el seguimiento (Follow up)

No debemos presionar al cliente en darnos una respuesta el mismo día en que presentamos la propuesta, debemos darle tiempo para que analice las opciones, pero después una semana se llamara al cliente consultándole si sigue interesado en las propuestas que le seguritos, depende de la respuesta de ellos, procederemos a realizar el seguimiento nuevamente o simplemente desistir o consultarles si desean adquirir otro tipo de servicio

12. Caso de Estudio

En el siguiente caso se podrá demostrar el ahorro monetario que obtuvo una empresa dedicada a las Importaciones de Textiles que con una correcta cadena logística ajustada a la naturaleza del negocio del cliente. Una. Esta Empresa la llamaremos DecoHogar que abrió sus puertas para la venta de sábanas y sobrecamas. Antes de la apertura de la tienda se realizó la primera importación en el mes de Febrero, al ser una importación de prueba se decidió poner una orden solo de 4,5 cbms al proveedor. La demás mercadería con la que contaba la tienda es producto Nacional. Al tener buenos resultados con la venta de textiles importados, se decidió poner mas ordenes de compra al proveedor durante todo el año, de poco volumen por este motivo el método de transporte a utilizarse fue como Carga Suelta (LCL). En el siguiente cuadro se podrá observar el volumen anual de mercadería que se importo y el monto monetario que se gasto por el transporte marítimo y por el movimiento terrestre en destino de la mercadería hasta las bodegas de la empresa. Estos valores no incluyen los gastos locales en destino que se cobran por la cantidad de cbms.

PRIMER AÑO IMPORTACIONES

Mes	Volumen / cbms	Costo por CBMs / Martimo	Costo Total / Maritimo	Costo por CBMs / Transporte terrestre Destino	Costo Total / Terrestre	TOTAL
Febrero	4,50	\$ 120,00	\$ 540,00	MIN	100	
Mayo	6,00	\$ 115,00	\$ 690,00	MIN	100	
Agosto	12,30	\$ 100,00	\$ 1.230,00	15	184,5	
Octubre	3,40	\$ 120,00	\$ 408,00	MIN	100	
Total Anual	26,20		\$ 2.868,00		484,5	\$ 3.352,50

En la tabla se puede observar que el costo de transporte de la mercadería del primer año fue un total de Usd 3352,50, cantidad que está muy bien ya que son embarques de prueba y los volúmenes tienen que ser pequeños para que el riesgo sea menor. El primer año la empresa tuvo mejor acogida y sus importaciones para el siguiente año incrementaron significativamente, ya que por la demanda de productos la empresa tuvo que empezar a

vender además de sábanas y sobrecamas, accesorios para la decoración del hogar, como cortinas, cojines, objetos decorativos. Por este motivo se necesito conseguir nuevos proveedores en origen que produzcan este tipo de mercadería. En el siguiente cuadro podremos notar los incrementos y la necesidad de generar nuevas órdenes de compra más seguidas a los proveedores.

SEGUNDO AÑO IMPORTACIONES						
Mes	Volumen / cbms	Costo por CBMs	Costo Total	Costo por CBMs / Transporte terrestre Destino	Costo Total / Terrestre	TOTAL
Enero	10,00	\$ 95,00	\$ 950,00		15	150
Proveedor A	6,50					
Proveedor B	3,50					
Marzo	7,45	\$ 110,00	\$ 819,50		15	111,75
Mayo	9,30	\$ 110,00	\$ 1.023,00		15	139,5
Proveedor C	7,45					
Proveedor D	1,85					
Julio	5,60	\$ 120,00	\$ 672,00		MIN	100
Septiembre	15,00	\$ 90,00	\$ 1.350,00		15	225
Proveedor A	5,40					
Proveedor B	2,80					
Proveedor C	6,80					
Noviembre	3,40	\$ 120,00	\$ 408,00		MIN	100
Total Anual	50,75		\$ 5.222,50			\$ 6.048,75

Los costos por transporte de la empresa de un año a otro aumentaron en un 55%, cabe recalcar que el gerente de Importaciones de la empresa durante los dos años ha decidido manejar sus embarques como carga suelta, ya que cada proveedor no puede llenar un contenedor completo.

Según sus estudios tienen proyectado incrementar aun más sus ventas ya que han decidido extenderse un poco más de la línea de ventas que ellos manejan, ahora van a empezar a vender accesorios para baños, esto quiere decir que sus proveedores y productos incrementaran. Al notar que sus importaciones incrementaran así como sus proveedores, el volumen que manejaría con cada proveedor no compensaría para manejar contenedores, tiene claro que ahorraría dinero si trae su mercadería en contenedores llenos.

En estos casos las empresas encargadas de ofrecer soluciones logísticas asesora y da soluciones a DecoHogar para sus importaciones, y le presenta la propuesta del programa para maximizar la utilización de los contenedores y evitar traer toda su mercadería como carga suelta. En los siguientes cuadros se mostrara las dos opciones, la primera embarcando toda la mercadería como carga suelta y la segunda opción de utilizar correctamente el espacio de los contenedores

CARGA SUELTA (OPCION 1)

TERCER AÑO IMPORTACIONES

Mes	Volumen / cbms	Costo por CBMs	Costo Total	Costo por CBMs / Transporte terrestre Destino	Costo Total / Terrestre	TOTAL
enero	55,00	\$ 95,00	\$ 5.225,00	15	825	
Proveedor A	10,00					
Proveedor B	12,00					
Proveedor C	15,00					
Proveedor D	12,00					
Proveedor E	6,00					
abril	25,00	\$ 100,00	\$ 2.500,00	15	375	
Proveedor C	12,00					
Proveedor D	13,00					
agosto	50,00	\$ 95,00	\$ 4.750,00	15	750	
Proveedor A	15,00					
Proveedor B	10,00					
Proveedor C	6,00					
Proveedor D	13,00					
Proveedor E	4,15					
noviembre	28,00	\$ 110,00	\$ 3.080,00	15	420	
Proveedor A	13,60					
Proveedor A	5,40					
Proveedor B	9,00					
Total Anual	158,00		\$ 15.555,00		2370	\$ 17.925,00

CARGA CONTENERIZADA (OPCION 2)				
TERCER AÑO IMPORTACIONES				
Mes	Volumen / cbms	Costo por Contenedor	Costo por contenedor / Transporte terrestre Destino	TOTAL
Enero	55,00	\$ 4.500,00	160	
Proveedor A	10,00			
Proveedor B	12,00			
Proveedor C	15,00			
Proveedor D	12,00			
Proveedor E	6,00			
Abril	25,00	\$ 2.300,00	160	
Proveedor C	12,00			
Proveedor D	13,00			
Agosto	50,00	\$ 4.500,00	160	
Proveedor A	15,00			
Proveedor B	10,00			
Proveedor C	6,00			
Proveedor D	13,00			
Proveedor E	4,15			
Noviembre	28,00	\$ 2.300,00	160	
Proveedor A	13,60			
Proveedor A	5,40			
Proveedor B	9,00			
Total Anual	158,00	13600,00	800	\$ 14.400,00

Comparando estos dos cuadros se puede ver que la empresa puede ahorrar dinero con la manera en que se maneje su cadena logística, para que DecoHogar pueda importar su mercadería en contenedores completos, sus proveedores lo único que tendrán que hacer es enviar la carga a las bodegas de nuestra empresa entregando toda la información necesaria para reconocerla. Cuando todos los proveedores lleven la mercadería a las bodegas nuestra empresa se encarga de consolidar la mercadería en un contenedor, el tipo de contenedor será de acuerdo al volumen con el que se cuente. En la parte documental se realizará un documento de embarque (BL) por cada proveedor con la información y descripción de cada uno, el contenedor en cuanto arribe el cliente lo podrá sacar el contenedor completo presentando la documentación de todos sus proveedores junto con los sets completos de BLs.

Con este caso sencillo se puede demostrar que con la asesoría y ayuda de una empresa dedicada a diseñar soluciones logísticas, puede ayudar a los

clientes a ahorrar y minimizar costos. En el caso presentado el ahorro es de USD 3525.00, pero así como aumenta el volumen incrementará el ahorro para el cliente y para los consumidores finales.

13. CONCLUSION

El sector retail nunca ha sido tan competitivo como lo es ahora, los consumidores exigen sus productos de calidad y en costos que estén dentro de sus expectativas y por sobre todo que estén en el lugar y tiempo adecuado. Los retailers para poder cumplir con estas expectativas se proveen de manera global por este motivo sus cadenas logísticas son complejas y como consecuencia tienen más riesgos.

Adicional a lo antes mencionado el rango de productos, tallas, estilos, colores y las variaciones de sus códigos (SKU), continuamente empieza a incrementar el perfil de inventarios de casi todos los retailers.

Retailers en la actualidad necesitan de un proveedor de servicios que pueda manejar este tipo de cadenas logísticas complejas, y que puedan controlar sus problemas logísticos, para que pueda el cliente concentrarse en objetivos específicos de la empresa y no solo en problemas que se presenten.

Es muy importante que los clientes conozcan los beneficios que podrían generarse al contratar una empresa que pueda asesorarlos, para mejorar sus cadenas logísticas. Los beneficios son múltiples para las empresas, desde ahorro de capital y costos hasta proteger el medio ambiente, que es un tema que en los últimos años ha sido muy controversial.

Estos múltiples beneficios que se generan a nuestros clientes no solamente verán resultado ellos, sino también tendrán ventajas de esto sus consumidores finales. Las ventajas a los consumidores finales será siempre el precio, si los retailers ahorran dinero y disminuyen sus costos, los precios de venta al público de los productos también disminuirán y podrán estar al alcance de todos, y así mismo poder estar al alcance de productos de mejor

calidad. Otro de los beneficios es que los productos estarán a tiempo y se reducirá al máximo la escasez de productos por falta de stock.

Para minimizar el costo por los cambios que se realizarían, también para evitar cualquier tipo de efectos negativos del lado comercial de los negocios, es crítico que la nueva solución estratégica deba ser implementada de una manera eficiente y con el apoyo por parte de todas las personas involucradas en la operación y proceso.

Básicamente este tipo de información hacerla llegar a los retailers es un poco complicada ya que están acostumbrados a manejar sus importaciones de alguna forma y al mencionar cambiar sus procesos prefieren no hacerlo, puede ser por miedo a la inversión que se tiene que hacer o simplemente son negocios familiares que no permiten o no tienen la apertura para poder presentar nuestros servicios y ofertas.

Los resultados que se esperan con este proyecto es poder ofrecer a los clientes los servicios claves en el sector retail en el Ecuador, estos servicios son visibilidad, control, tiempos rápidos de respuesta, algo que es esencial para el manejo de la cadenas logística de una empresa para que estos a su vez puedan también ofrecer el mejor servicio a los consumidores finales.

14. FUENTES DE INFORMACION

1. The Logic of Logistics, escrito por David Simchi-Levi
2. Modern Logistics Management –Integrating Marketing, Manufacturing and Physical Distribution, escrito por John F. Magee, William C. Copacino y Donald B. Rosenfield
3. Global Logistics Management – A competitive advantage for the new Millennium, escrito por Kent N. Gourdin
4. Fundamentals of Supply Chain Management, escrito por John T. Mentzer
5. Servicios y procesos de la Empresa Las empresas que ofrecen soluciones logisticas Logistics.
6. NuThink, Inc. Improve Profits, Competitiveness and Satisfaction with a High Performance Retail Supply Chain, 2001, p. 2-8. Disponible en: <http://retailindustry.about.com/library/uc/02/nuthink4.pdf>
7. Retail Supply Chain Challenges and Solutions. Disponible en: http://retailindustry.about.com/library/uc/02/uc_nuthink4.htm