



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

**Análisis e implementación del método Kaizen en una
consolidadora de carga (*Freight Forward*) para la
optimización del servicio al cliente**

AUTOR:

Lozano Luna, Jean Paul

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**

TUTOR:

Econ. Chávez García, Jack Alfredo Gonzalo, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

20 de Septiembre del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Jean Paul Lozano Luna**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Gestión empresarial Internacional**.

TUTOR (A)

f. _____
Econ. Chávez García, Jack Alfredo Gonzalo, Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth, Mgs.

Guayaquil, a los 20 del mes de Septiembre del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Jean Paul Lozano Luna**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Análisis e implementación del método Kaizen en una consolidadora de carga (Freight Forward) para la optimización del servicio al cliente** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestion Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 20 del mes de Septiembre del año 2018

EL AUTOR

f. _____
Lozano Luna, Jean Paul



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Jean Paul Lozano Luna**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis e implementación del método Kaizen en una consolidadora de carga (Freight Forward) para la optimización del servicio al cliente**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 del mes de Septiembre del año 2018

EL AUTOR:

f. _____
Lozano Luna, Jean Paul



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE DE URKUND

URKUND

Documento	LOZANO LUNA JEAN PAUL FINAL.docx (D40996227)
Presentado	2018-08-27 09:30 (-05:00)
Presentado por	jean_lozano40@hotmail.com
Recibido	jack.chavez.ucsg@analysis.arkund.com
Mensaje	Tesis evaluacion Mostrar el mensaje completo

0% de estas 83 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

PDF icons and navigation arrows

Kaizen

Planificación Estudio y posibles soluciones

Análisis Simulación de la diseñado

Gemba (Taller) Procesos existente y propuesto Implantación (Taller) Proceso de implantación

Comunicación Freight Forward Cliente Proveedor Agente

Parámetro/segmento de mercado Meta de servicio Nivel de servicio óptimo Ventaja competitiva Nivel de servicio mínimo Permanencia del mercado

Objetivo central: Seleccionar ambientes y casos que nos ayuden a entender con mayor profundidad un fenómeno y aprender de éste. Entender: Detalles Significados Actores Información Técnicas: Muestreo con un proposito definido y acorde con la evolucion de los acontecimientos.

Análisis final Análisis de datos Evaluación de la muestra inicial: confirmación o ajuste Recolección de datos Entrevista k Entrevista 3 Entrevista 2 Entrevista 1

Kaizen

AGRADECIMIENTO

A mi familia, por haberme dado la oportunidad de formarme en esta prestigiosa universidad y haber sido mi apoyo durante todo este tiempo.

De manera especial a mi tutor de tesis, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento.

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes e logrado llegar hasta aquí. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hijo, son los mejores padres.

A mi hermano por estar siempre presente, acompañandome y por el apoyo moral, que me brindo a lo largo de esta etapa de mi vida.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth, Mgs.
DIRECTOR DE CARRERA

Ing. Villacrés Roca, Julio Ricardo, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA

Ing. Arias Arana, Wendy Vanessa, Mgs.
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CALIFICACIÓN

Lozano Luna, Jean Paul

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	XV
ABSTRACT	XVI
RÉSUMÉ.....	XVII
Capítulo 1. Generalidades de la investigación	2
1.1 Introducción	2
1.2 Problemática.....	4
1.3 Pregunta de investigación	6
1.4 Hipótesis.....	6
1.5 Justificación	7
1.6 Objetivos.....	8
1.6.1 Objetivo General.....	8
1.6.2 Objetivos Específicos.	8
Capítulo 2. Marco de análisis	9
2.1 Marco Teórico.....	9
2.1.1 Técnica 5S	10
2.1.2 Servicio al cliente.....	11
2.1.3 Comercio exterior	14
2.1.4 Freight forward.....	15
2.1.5 Incoterms	16
2.1.6 Documentos comerciales	17
2.1.7 Costos de transporte y comercio internacional	19

2.1.8	Bill of lading.....	20
2.1.9	Air waybill.....	21
2.1.10	Co-loaded.....	22
2.1.11	Aduana.....	23
2.1.12	Maneje de casa.....	26
2.1.13	El contenedor.....	26
2.1.14	MRN.....	29
2.2	Metodología de la investigación.....	31
Capítulo 3. Recolección de datos.....		37
3.1	Primera entrevista y apreciación del proceso.....	42
3.2	Segunda entrevista y apreciación del proceso.....	45
3.3	Tercera entrevista y apreciación del proceso.....	47
3.4	Cuarta entrevista y apreciación del proceso.....	50
3.5	Quinta entrevista y apreciación del proceso.....	53
3.6	Sexta entrevista y apreciación del proceso.....	55
Capítulo 4. Análisis de datos.....		58
4.1	Estrategias.....	58
4.2	Diagrama de flujo.....	75
CONCLUSIONES.....		81
RECOMENDACIONES.....		83
REFERENCIAS.....		84
Anexo.....		87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actitudes que forman los pilares de la calidad en servicio al cliente	13
Tabla 2. Lista de reglas Incoterms 2010	16
Tabla 3. Tipos de contenedores	27
Tabla 4. Dimensiones y medidas estándar container	28
Tabla 5. Composición y tipos de un MRN	30
Tabla 6. Tamaño de muestras comunes en estudios cualitativos	33
Tabla 7. Papeles del observador.....	36
Tabla 8. Errores que se presentan en el proceso usado en las consolidadoras de carga al momento de importar	38
Tabla 9. Personas que fueron entrevistadas.....	42
Tabla 10. Resultados de la entrevista a Max Galarza	42
Tabla 11. Resultados de la entrevista con Jaime Santillán.....	45
Tabla 12. Resultado de la entrevista con Elizabeth Iñiguez	47
Tabla 13. Resultado de la entrevista con Carmen Ayala	50
Tabla 14. Resultado de la entrevista con Bryan Carrión.....	53
Tabla 15. Resultado de la entrevista con Yizbel Naranjo	55
Tabla 16. Resultado de las entrevistas con respecto a los procesos de importación	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Figura 1.</i> Flujo sobre la importación y exportación.	3
<i>Figura 2.</i> Etapas desarrollo talleres Kaizen.....	10
<i>Figura 3.</i> Determinación de la meta y nivel de servicio para los parámetros seleccionados.	12
<i>Figura 4.</i> Ecuación de costes de transporte.....	19
<i>Figura 5.</i> Ecuación de comercio.	20
<i>Figura 6.</i> Esencias del muestreo cualitativo.....	34
<i>Figura 7.</i> Naturaleza del proceso cualitativo ejemplificada con un tipo de recolección de datos: la entrevista.	35
<i>Figura 8.</i> Resumen de las entrevistas	57
<i>Figura 9.</i> FODA de las entrevistas: estrategias que se pueden implementar para el mejoramiento en una consolidadora de carga.....	59
<i>Figura 10.</i> Diagrama de flujo donde interviene el agente en la recogida.....	59
<i>Figura 11.</i> Diagrama de flujo intervención del agente en la cotización.....	60
<i>Figura 12.</i> Diagrama de flujo capacitación de vendedor.....	61
<i>Figura 13.</i> Diagrama de flujo realización y alimentación del manual.....	62
<i>Figura 14.</i> Diagrama de flujo sobre la informa que se debe compartir con el cliente.....	63
<i>Figura 15.</i> Comunicación como eje fundamental en las relaciones entre los 4 actores.	65
<i>Figura 16.</i> Diagrama de flujo sobre ingreso al sistema ECUAPASS y capacitación del personal.....	66

Figura 17. Importancia y fases del proceso de importación de una importadora o cliente final. 73

Figura 18. Optimización e importancia de procesos en una Freight Forward. 74

RESUMEN

La actividad de la transportación internacional, logística o respaldo a la transacción de un flujo físico de bienes para exportar o importar, involucra un servicio que va desde la *cadena física de suministro* hasta la *cadena de documentos*, configurando lo que se conoce como «cadena de valor del comercio internacional», un encadenamiento de los *flujos logísticos* de los bienes del que depende tanto la *cadena documental* como los *flujos financieros*. Dado que el servicio de consolidación de la carga, o *Freight Forward*, materializa el contrato de transporte, certifica el abordaje de la mercancía y su estado, y alinea el financiamiento de la comercialización, entonces, como *actividad*, permite que el negocio pactado se realice; fundamento para que los detalles y precisiones del *servicio* sean optimizados y oportunamente informados al cliente. La presente investigación analiza los *mecanismos de optimización del servicio* al cliente utilizando, como referente, el método Kaizen en una consolidadora de carga, y propone un esquema de trabajo que mejora el servicio a través del detalle en la atención y el manejo de los tiempos y secuencias. Como resultado, al separar las partes, se formulan varias representaciones gráficas que minimizan el orden cronológico y adecuado de los sucesos para trabajar en un escenario competitivo y eficaz, a través de los servicios internos (contabilidad, administración, etc.) y externos (transitorio, asegurador, aduana).

Palabras Claves: Logística, cadena de valor, consolidadora de carga, transportación internacional, Kaizen, aduana.

ABSTRACT

The activity of international transportation, logistics or support to the transaction of a physical flow of goods to export or import, involves a service that goes from the physical chain of supply to the chain of documents, configuring what is known as the "chain of value of international trade ", a chain of logistic flows of goods on which both the documentary chain and financial flows depend. Since the freight consolidation service, or Freight Forward, materializes the transportation contract, certifies the boarding of the merchandise and its status, and aligns the financing of the commercialization, then, as an activity, it allows the agreed business to be carried out; foundation so that the details and details of the service are optimized and timely informed to the client. The present investigation analyzes the mechanisms of optimization of customer service using, as a referent, the Kaizen method in a load consolidator, and proposes a work scheme that improves the service through the detail in the attention and the management of the times and sequences. As a result, when separating the parts, several graphic representations are formulated that minimize the chronological and adequate order of the events to work in a competitive and efficient scenario, through the internal services (accounting, administration, etc.) and external (freight forwarder) , insurer, customs).

Keywords: Logistics, value chain, Freight Forward, international transportation, Kaizen, customs.

RÉSUMÉ

L'activité de transport international, la logistique ou le soutien à la transaction d'un flux des marchandises à l'exportation ou l'importation, implique un service qui part de la chaîne physique jusqu'à l'approvisionnement aux documents de la chaîne, constituant ce qu'on appelle la « chaîne la valeur du commerce international », une chaîne logistique des flux de marchandises dont dépend à la fois aussi bien la chaîne documentaire comme les flux financiers. Dès la consolidation de la charge en tant que service jusqu'à la marchandise, le processus matérialise un contrat de transport qui certifie l'embarquement des biens et leur statut, et aligne le financement de l'échange dont l'activité sous-jacente représente économiquement une réalisation de l'affaire ; base pour que les détails et la précision du service soient optimisés et suffisamment informés en temps opportun au client. Cette recherche analyse les mécanismes d'optimisation du service à la clientèle en utilisant, comme référence, la méthode Kaizen dans une charge consolidée, en proposant une feuille de route qui améliore le service en prenant soin des détails, des soins et de la gestion séquentielle du temps. En conséquence, au moment de séparer les parties, on formule différentes représentations graphiques qui réduisent au minimum l'ordre chronologique des événements d'une façon appropriée dont le travail devient compétitif et efficace par le biais de la comptabilité, la gestion et les services externes (commissionnaire, assureur, douane).

Mots Clés: Logistique, chaîne de valeur, Freight Forward, transport international, Kaizen, douane.

Capítulo 1. Generalidades de la investigación

1.1 Introducción

El comercio internacional se caracteriza por la existencia de empresas dedicadas a la importación y exportación de bienes, que ayudan al progreso de los países; en Ecuador, debido al crecimiento elocuente, las compañías decidieron poner mucho énfasis en sus departamentos responsables de la compra y traslado de la carga desde o hacia el exterior.

Con la necesidad de organizar el transporte de una mercadería específica, nacieron las *consolidadoras de carga* (Freight Forward), empresas que se dedican a organizar la logística del movimiento de los productos en cualquier parte del mundo.

La dinámica de la actividad de estas empresas las obliga a enfrentar muchos desafíos en el ámbito internacional, ya que realizan negociaciones con personas de diferentes partes del mundo para poder ofrecer un buen servicio con precios competitivos; al ser negocios que deben comunicarse constantemente con el exterior, puede ocurrir errores que afecten la asistencia de transporte que se ofrece.

Es importante destacar que el medio más usado para la comunicación entre los clientes y los proveedores es por correo electrónico o por llamadas al exterior. Los correos electrónicos han sido un medio de comunicación muy fácil de usar, pero al mismo tiempo pueden generar errores que son difíciles de afrontar.

Cuando existen problemas de comunicación entre las partes que intervienen en la movilización de la carga, se pueden provocar no solo inconvenientes con los clientes sino también con los empleados que se ven afectados por los reclamos ocasionados a través de problemas causados por una mala comunicación.

El presente proyecto de investigación busca dar una solución a estos inconvenientes, partiendo de la premisa de que ellos generan a la empresa pérdidas monetarias y de cartera, porque los clientes de las

consolidadoras deciden tanto cambiar de transportador como encontrar quien le ofrezca un servicio de calidad.

Todas las compañías transportadoras de carga internacional desean reducir o eliminar si es necesario los problemas que causan un mal servicio al cliente, por ello este trabajo intenta identificar las etapas que se usan para movilizar una carga e identificar en cada paso del proceso los problemas que pueden aparecer a fin de darles una solución que evite inconvenientes al cliente.

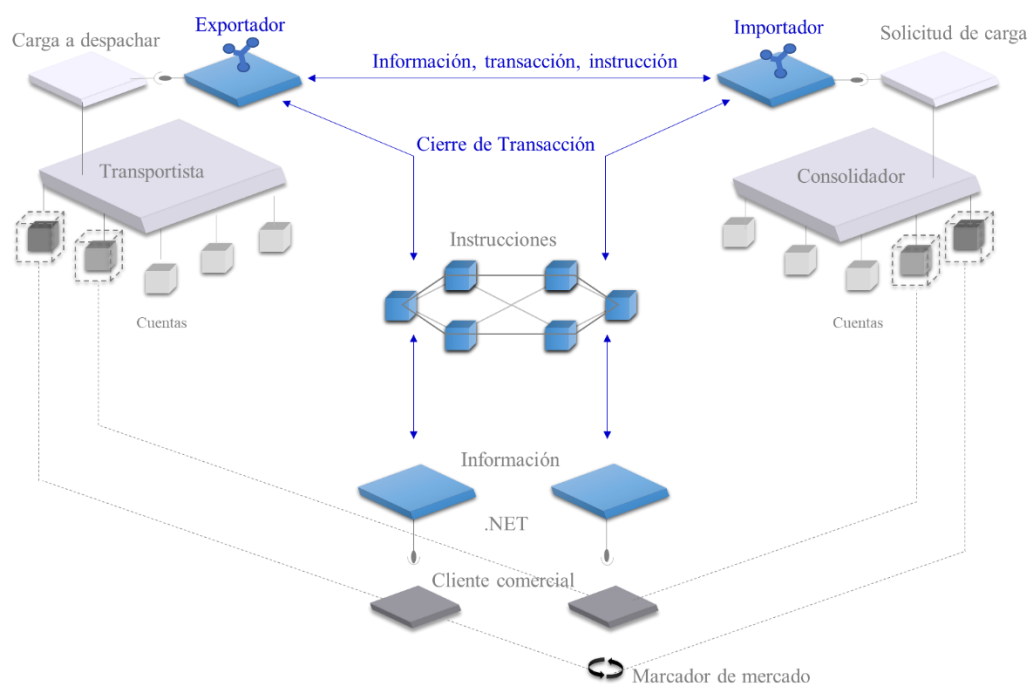


Figura 1. Flujo sobre la importación y exportación.

Como lo señala la ilustración “ver Figura 1”, el «cliente comercial» de la consolidadora involucra, para ella, algunas rigurosas etapas a cumplir, que parten de la transacción entre actores del comercio y derivan en varias instrucciones que conllevan diferentes informaciones para que se «consolide», en la carga, el negocio pactado. La movilización física y la cadena documental queda en manos del transportista y de la consolidadora hasta la llegada de la mercancía (marcador de mercado).

Estamos frente a problemas de gran magnitud que, aunque comunes en las consolidadoras de carga (Freight Forward), generan pérdidas de

clientes y hasta pueden provocar, en el caso extremo, el cierre de una por no tener la cantidad de clientes necesarios que sostengan la actividad.

Los procesos que se analizarán en cada una de las etapas del movimiento de una carga serán estudiados en detalle para proponer una solución eficaz que registre y solucione los plausibles problemas causados a través de los factores que intervienen durante el proceso mencionado.

Este trabajo tiene como base la experiencia ganada por el autor durante varios años; un elemento que ayuda a identificar de manera real, y con más detalles, tanto los errores cometidos como la reflexión sobre las alternativas que se podría haber utilizado para solucionarlo. Obviamente, el estudio se apoyará en otras experiencias, con encuestas y entrevistas, y confrontando los datos con fundamentos teóricos de aplicación.

La realización de esta labor es darle un nuevo mecanismo de ayuda a las consolidadora de carga a fin de que optimicen los pasos usados durante la prestación del servicio de transportación de carga de la mejor manera, desde el origen hasta el destino de las mercaderías, en los ambientes complejos y cambiantes de la movilización desde cualquier parte del mundo hasta Ecuador.

1.2 Problemática

El mercado de la transportación de carga internacional es un sector de alto riesgo porque este tipo de empresas llevan muchas responsabilidades sobre el movimiento de una carga; normalmente las consolidadoras tiene un proceso que ayuda a que el cliente pueda minimizar costos y riesgos con respecto a la movilización de una carga, ya que las consolidadoras de carga se encargan de organizar, controlar los movimientos de la mercancía hasta la llegada al puerto base.

Cuando el cliente contrata a una consolidadora, ella se encarga de coordinar todos los aspectos relacionados al movimiento y transportación, desde la parte aduanera en el exterior hasta lo vinculado a aspectos administrativos y legales de la importación de una carga; para lograrlo, la empresa tiene un personal «a tiempo completo» que transmite información sobre el status de la carga: dónde se encuentra, si ya está en bodega, si

está cargada en el contenedor, la fecha de salida, la fecha de llegada y todo lo concerniente al papeleo que corresponde a la carga que se moviliza y que, luego, materializan los aspectos financieros y comerciales.

En este caso si todo sale correctamente, el cliente recibiría un servicio óptimo donde tendría cada documento en orden y la capacidad de sacar la carga de la aduana de manera oportuna y sin complicaciones. Sin embargo, muchas veces esto no se da en este tipo de empresas porque aparecen problemas en ciertas o en todas las etapas que conlleva la importación del producto (sea este Full container o carga consolidada).

Los problemas que aparecen durante el servicio, se originan en la mala comunicación u orden secuencial de las actividades realizadas en el departamento que se brinda; las personas encargadas en las distintas áreas de una *consolidadora de carga* cometen errores que no solamente son errores en destino, sino también en origen. Dichos errores impiden que las etapas se lleven de manera correcta y provocan inconvenientes que afectan directamente al cliente, porque en ciertos casos impiden la salida de la carga en aduana o involucran multas que retrasan su salida, esto deja en duda la credibilidad y eficacia del transportador de la carga internacional, provocando que las consolidadoras pierdan clientes y «poder de mercado», ya que al perder un cliente, muchas veces es muy difícil recuperarlo o simplemente el cliente no vuelve a confiar su carga a la consolidadora .

Los costos que absorbe una consolidadora de carga por errores cometidos son varios, como por ejemplo, las multas del sistema ECUAPASS por «ingreso tardío» o porque no se envió a tiempo el «aviso de llegada», ocasionando el pago por «demoraje» a la naviera debido al uso del contenedor (las navieras alquilan los contenedores a los clientes o a las consolidadoras para que pueden traer sus cargas, por ello muchas veces se cobra una garantía por ello); otros problemas suelen ocasionar que la garantía se pierda por el mal manipuleo del agente sobre el contenedor.

La revisión de los problemas conduce a plantear las siguientes preguntas:

1.3 Pregunta de investigación

¿Es posible construir un mecanismo de optimización a través del método Kaizen?; de aquí parte la premisa de investigación acerca del método Kaizen si es recomendable usarlo y en qué medida podría afectar al buen servicio que da la consolidadora de carga a los clientes o qué tipo de enlaces o métodos pueden ser usados para que no existan problemas en las etapas de importación.

De esta pregunta se derivan tres preguntas más específicas que ayudan a construir la propuesta:

- ¿Los procesos que se usan en la importación de una carga afectan al servicio al cliente?; con esta pregunta se desea saber si los procesos que normalmente se llevan a cabo al importar una carga, están planteados de manera correcta o se debe intervenir para cambiar los procedimientos que afectan al servicio al cliente.
- ¿Puede el método Kaizen relacionarse con los procesos que son usados normalmente en las consolidadoras de carga?, con esta pregunta se trata de buscar la relación entre el método planteado y las etapas de importación de una carga, con ello se trata de proponer una mejora en los procesos usados por las consolidadoras de carga u optimizarlas aún más para que se ofrezca un servicio al cliente óptimo.
- La última pregunta que apoya la investigación plantea: ¿Se pueden evaluar los cambios realizados con el método Kaizen a los procesos de una importación?, con esto se busca evaluar si los resultados o los cambios obtenidos tiene una relevancia importante en la importación de una carga y si estos ayudan a dar un buen servicio al cliente.

1.4 Hipótesis

Las hipótesis usadas en este tema, ayuda a saber si el método que se trabaja para optimizar el servicio al cliente logra la meta planteada.

H₀: El método Kaizen ayuda a optimizar los procesos de importación de una mercadería en las transportadoras de carga internacional.

H_i: El método Kaizen no ayuda a optimizar los procesos de importación de una mercadería en las transportadoras de carga internacional.

1.5 Justificación

Al existir problemas en las consolidadoras de carga (Freight Forward), con respecto a la logística y a la organización de la movilización física, se localiza una necesidad de organizar, analizar y construir algún sistema o mecanismo que ayude a mejorar los servicios al cliente.

Este trabajo se enfocará en el uso del método Kaizen para ordenar las variables que puedan ser analizadas en esta actividad y, desde ahí, intentar encontrar soluciones que ayuden a mejorar el servicio al cliente y la comunicación entre los diferentes actores involucrados en el proceso de importación de la mercadería.

El método Kaizen, o el Kaizen, es un método que abarca muchos conceptos, significados y tiene un sinnúmero de interpretaciones. La preocupación por el cliente siempre ha sido una variable de acción básica para las diferentes empresas, no solo para aquellas que se dedican a dar servicios sino también para quienes ofrecen productos en un mercado de alto crecimiento y muy competitivo.

La satisfacción del cliente es un tema crucial para las consolidadoras de carga; ella apunta a detalles que van desde la presencia, la higiene y otros pequeños elementos vinculados al encargado de la empresa en interactuar con ellos, hasta la identificación de factores relevantes del proceso. Resulta tan importante ganarse el respeto, en la posibilidad de obtener un nuevo cliente, como alcanzar las sutilezas de la prestación.

La asistencia al cliente y la información que se le envíe con respecto al servicio ofrecido, necesitan brindarse de manera profesional y educada, ya que con ello se puede ponderar la impresión cuando se comunica algún inconveniente que se produce, por una causa u otra, como problema durante la logística de la carga que se está trabajando.

En muchas ocasiones las personas que trabajan en el área de *Customer Servies*, no realizan bien el seguimiento de su trabajo de comunicar al cliente sobre novedades de su carga; normalmente estos casos

no deberían darse, el factor que más influye en la reacción negativa de los clientes es la desinformación aquello perjudica la credibilidad del vendedor y de la compañía, la causa está en el miedo a la reacción de las partes que están dentro del proceso de importación de una carga.

Este estudio ayuda a las empresas que ofrecen servicio de transporte de carga internacional, a llevar un correcto seguimiento durante el proceso de logística, advirtiendo oportunamente los inconvenientes que pueden darse y utilizando mecanismos de reacción apropiados a cada caso. La experiencia laboral que tiene el autor permite desde la práctica, proponer un proceso a seguir o una guía orientadora que estimule reacciones conciliadoras cuando se produzcan errores que afectan el servicio. Un mecanismo aún carente en las compañías que se dedican a esta actividad.

Se pretende que el proyecto mejore tanto el servicio al cliente como la cantidad de datos y pasos en los servicios ofrecidos a los importadores.

Su importancia radica en que representa una base para que futuras investigación sobre el tema de servicios al cliente (cálculo de costos reales, especificidad de check list, etc.) que puedan ser cubiertos, además del detalle de los procesos usados en la importación de carga.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Construir mecanismos de optimización del servicio al cliente a través del método Kaizen en una consolidadora de carga (Freight Forward).

1.6.2 Objetivos Específicos.

- a) Interpretar el proceso que se sigue en la consolidadora de carga al brindar servicios a los clientes.
- b) Relacionar el método Kaizen con el proceso usado en las consolidadora de carga.
- c) Evaluar la aplicación del método Kaizen como resultado de cambio en los procesos de servicio al cliente.

Capítulo 2. Marco de análisis

2.1 Marco Teórico

El método Kaizen (Masaaki Imai, 1986), como mecanismo de «mejora continua», busca un perfeccionamiento progresivo inducido por los actores que participan en cada nivel de la empresa, esperando incrementos en la productividad y la construcción del valor. Parte del principio de innovación a través del conocimiento y la competitividad que integra la actitud tanto de la empresa como de los participantes en ella.

A lo largo del tiempo ha tenido diferentes significados, ya que trata de solucionar problemas como es el servicio al cliente, que abarca demasiados teoremas cuando se busca definirlo; una de las definiciones que da un mejor punto de vista según Imai es: «Mejoramiento y aún más significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerente y trabajadores por igual» (Suárez-Barraza, 2009).

Al ser un término proveniente de Japón, muchos lo relacionan con un estilo de vida o una filosofía que abarca varios factores de una persona, desde lo personal hasta lo laboral, que intentan buscar un modo de mejorar cada día e indagar la armonía entre el trabajo y las actividades en los diferentes ámbitos que una persona vive a diario, eso conllevaría al mejoramiento del estilo de vida e induce un ordenamiento de los componentes que influyen en el comportamiento humano, que al mismo tiempo ayudan a un mejor desempeño laboral.

Según las investigaciones realizadas sobre el método Kaizen, todas dan un concepto que absorbe la complejidad de la palabra que, para Suárez (2009), se deriva de: «dos diagramas japoneses que significan: KAI = Cambio, ZEN = Bueno, es decir mejora continua» (Suárez-Barraza, 2009).

La metodología Kaizen necesita la ayuda de las personas involucradas en la empresa para llegar a un bien común, en este caso, la

motivación que anima al trabajo en equipo e imparte a sus integrantes a trabajar en la mejora de forma ordenada, evitando el camino fácil hacia un objetivo o como lo define Conesa (2007): “*la ideas sugerida por el “más jefe”*”, una de las ideas más sobresalientes es sobre la supresión de desperdicios y no por obligar mejoras, ya que el método consiste en reemplazar desperdicio por valor agregado y no comprimir el valor añadido (2007).

2.1.1 Técnica 5S

Según Conesa (2007) define: “*la técnica de las 5S, deriva su nombre de 5 palabras japonesas que son: a) Seiri (eliminar lo innecesario), b) Seiton (establecer orden), c) Seiso (esmerarse en la limpieza), d) Seiketsu (cuidar el uniforme y la seguridad personal), e) Shitsuke (ser disciplinado y respetar las reglas)*”, la filosofía se basa en uno de sus principios que no se puede realizar un trabajo de manera adecuada si el puesto no está limpio, organizado y ordenado (2007).

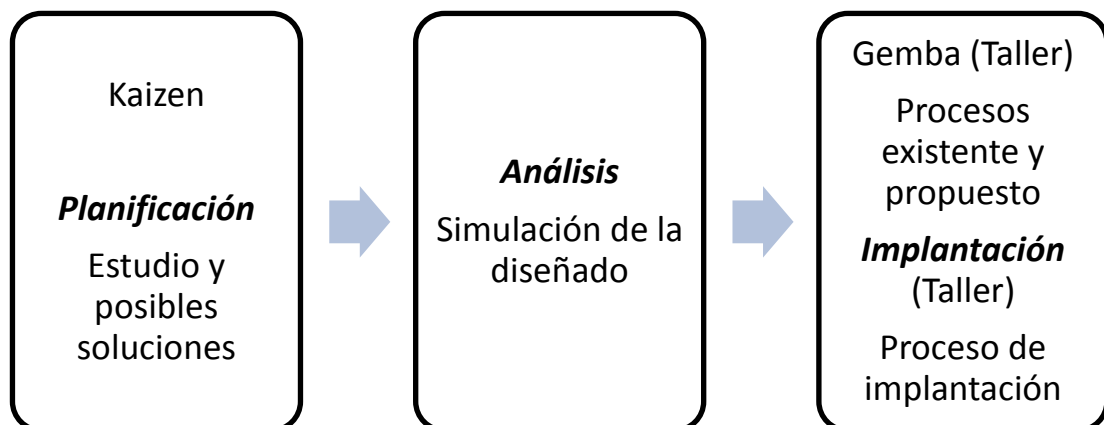


Figura 2. Etapas desarrollo talleres Kaizen.

Adaptado de: *Kaizen: cuando la mejora se hace realidad*, por J. Conesa, 2007. Recuperado de:

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32533322/Kaizen._Cuando_la_mejora_se_hace_realidad.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1534527011&Signature=tcopkU4mcTqvAfYykuifp7tBzEQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DList_of_Contributors.pdf

En las etapas de desarrollo “ver Figura 2”, explica cómo se debe seguir los procesos que conllevan los talleres implementados con el método Kaizen, en la primera parte explica la planificación que se realiza con respecto a la empresa que se desea mejorar sus procesos, luego se realiza

un análisis sobre las estrategias que se pueden proponer para optimizar o mejorar los procesos ya planificados y la implantación de las estrategias ya analizadas, ciertos autores recomiendan realizar un estudio después de la implementación de las estrategias para conocer los éxitos de los mismos o que ocurrió si las estrategias no lograron la meta cumplida (Conesa, 2007).

2.1.2 Servicio al cliente

El servicio al cliente tiene muchas definiciones que han sido creadas en el transcurso del tiempo, porque este tema es esencial no solo para empresas que ofrecen servicios de movimiento de carga, si no las empresas que venden productos, debido a que es aplicable a todo tipo de servicios y demás, por ello se define la palabra servicios: «es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia de la imagen y la reputación del mismo» (Morales & Mendoza, 2010).

Los clientes siempre son los ejes fundamentales de una empresa, ya que muchas veces entre más clientes tiene una empresa puede significar desarrollo; cabe recalcar que existen muchos factores que determinan el avance o el desarrollo de una empresa, no solamente la cantidad de cliente que tiene; pero es la más importante en la empresa o cualquier negocio, el cliente, propósito sobre el que se trabaja, no es ningún extraño (Morales & Mendoza, 2010).

Al determinar la meta y el nivel de servicio “ver Figura 3” demuestra que, una vez definido el segmento del mercado en el estudio que se realiza, se concibe el servicio de transportación de carga internacional, de importadores o empresas grandes, medianas o pequeñas, y al nivel de servicio sobre el cual se va a trabajar. Los niveles están divididos en dos; cuando se optimiza el nivel de servicio se obtiene una ventaja sobre el mercado, si se da un nivel mínimo al servicio, se obtiene una permanencia del mercado; cabe mencionar que los altos gerentes de las consolidadoras de carga prefieren un nivel de servicio óptimo, pero al analizar un poco más los tipos de clientes que existen en el mercado, se puede analizar que las grande importadores de carga deben recibir un nivel óptimo para que

permanezcan como clientes fijos en la consolidadoras y para las compañías que manejan flujos de carga muy bajas un nivel mínimo.

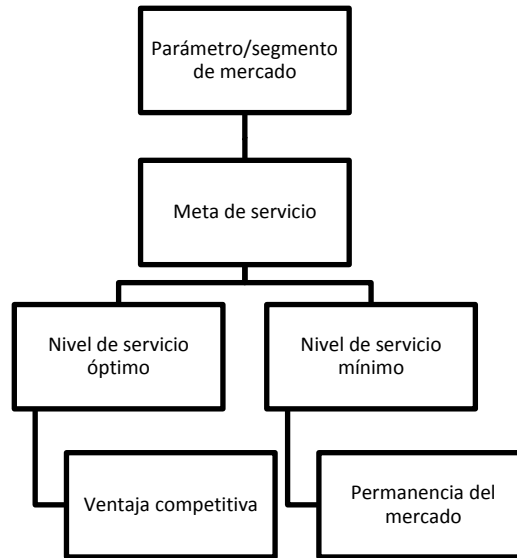


Figura 3. Determinación de la meta y nivel de servicio para los parámetros seleccionados.

Adaptado de: *Servicio logístico al cliente en empresas de servicios: procedimiento para su diseño*, por A. Alonso y P. Felipe, 2014.

Otro autor define el servicio al cliente como un elemento necesario para la rentabilidad de la empresa y constituye el interés fundamental y la clave del éxito o fracaso, otra definición igual de viables es: “*todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes constituyen el servicio al cliente*”; entre las actividades se pueden resaltar: a) las tareas que son necesarias para que el servicio sea proporcionado a tiempo, unidades y presentación adecuados, b) las relaciones establecidas entre empresa y cliente, c) los servicios de asistencia y mantenimiento que se les dé a los clientes nuevos o fijos, d) el servicio de atención, información al cliente (Couso, 2005).

Los clientes, desde las grandes importadoras hasta los que manejan poco volumen de carga, tienen perspectivas sobre lo que se define como servicio de calidad; esta información puede ser usada por las empresas para obtener métodos que diferencien la competencia. Quienes puedan satisfacer de manera exitosa las expectativas de los clientes serán notadas como las

más eficientes y con mayor nivel de calidad en relación con el servicio ofrecido y dado al mercado (Couso, 2005).

Tabla 1

Actitudes que forman los pilares de la calidad en servicio al cliente

Interés amistoso	Es algo más que un trato cordial, el cliente desea percibir que sus necesidades son importantes para la empresa, espera que la empresa se interese, no sólo por el beneficio comercial, sino también por resolverle las dudas.
Flexibilidad	La respuesta "no" o "no se puede" de evitarse, el cliente debe saber que el personal de la empresa se movilizará para resolver su problema u ofrecerle una solución aceptable, es decir, debemos poner en marcha nuestra capacidad de persuasión.
Eficacia	La eficacia se refiere a los dos niveles mencionados anteriormente: a) nivel de negocio: el cliente necesita saber que el personal de la empresa le ayudará a solventar su problema, tomando la responsabilidad de llevarlo a buen fin y que no lo irá pasando de una persona a otra hasta el aburrimiento, b) nivel personal: se refiere a la reacción positiva, no ponerse a la defensiva.
Respuesta	Cuando se produce un error por parte de la empresa, incluso cuando esto se debe a causas no atribuibles a nuestra empresa, los clientes no hacen distinciones, nosotros somos todo lo que ellos ven y quieren una respuesta que sea satisfactoria. A veces la respuesta óptima que el cliente querría oír no es posible, pero entre la óptima y la peor, hemos de encontrar una solución adecuada y satisfactoria para el cliente, al tiempo que viable para la empresa.
Empatía	Para que nosotros alcancemos nuestro objetivo, debemos conseguir que el cliente alcance el suyo, son nuestros aliados y en una relación comercial el beneficio mutuo es la meta por alcanzar. No es posible que para que uno gane el otro pierda, es decir, si no ganamos ambos, el cliente no volverá. La relación comercial debe basarse en la confianza y el respeto mutuo, ya que un cliente satisfecho volverá a comprar y estrechará cada vez más los vínculos con la empresa. Empatizar con el cliente significa ponerse en su lugar. Así, conseguimos observar la realidad desde su punto de vista, esto fulmina las defensas que pudieran estar entorpeciendo la comunicación.
La escucha y el silencio	El silencio es parte intrínseca de la escucha, pero, además, es una técnica que consiste en hacer una breve pausa después de que el cliente ha comentado alguna característica o aspecto del producto o inmediatamente después de que el cliente ha comentado alguna característica o aspecto del producto o inmediatamente después de que le hemos hecho una pregunta y nos ha respondido brevemente. Indica que esperamos una ampliación de la información, y da pie al cliente para que, después de ese breve lapso de tiempo "sin que nosotros digamos nada", se sienta de alguna manera

"obligada" a completar la información.

Tomado de: *Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*, por R. Couso, 2005. Ideaspropias.

Al definir los pilares de la calidad de servicio al cliente “ver Tabla 1” muestra las actitudes que debe tomar el personal que toma los pedidos o atiende las inquietudes de los clientes, cada paso tiene una explicación de cómo se debe actuar en cada momento y como hacer sentir al cliente de la manera más confortable y amistosa que hay para que sienta que es escuchado y sus problemas son tomadas con la seriedad del caso.

La revisión de los trabajos previos de investigación publicados en medios de «rigor científico» (revistas especializadas) o defendidos en otras universidades —trabajos de grado, tesis, monografías, ensayos— permite observar que están direccionadas a mejorar diferentes aspectos de las compañías que se dedican a la importación o exportación de carga; la experiencia laboral señala que la gran mayoría de decisiones y mejoramiento que buscan estas compañías es en el área de ventas, y que prefieren aumentar las ventas pero, muchas veces, ignoran por completo los problemas internos en cada área de la compañía, porque confían demasiado en la experiencia de las personas encargadas de esa área.

2.1.3 Comercio exterior

El comercio exterior da la oportunidad que muchos países puedan que se especialicen en lo que son buenos produciendo, según Acosta-Burneo (2018) dice: «Se liberan recursos de actividades de bajo rendimiento para destinarlos a otras con mejores ganancias», las importaciones pueden llegar a ser una de las vías de desarrollo más importantes en el medio comercial, por un tiempo atrás nos han hecho creer que las importaciones afectaban al desarrollo del país, hasta se llegó a creer que se existiría una caída de la dolarización (Acosta-Burneo, 2018).

Las exportaciones no son solo beneficios para el país que lo realiza, también las importaciones, tomamos en consideración de que si existe una empresa o compañía que realice una importación de bienes de mejor

calidad, con mejores recursos, obligaran a los productos locales a mejorar la calidad, a reducir los precios, es decir, que existe una competencia leal entre productos, que los máximos beneficiarios con todo esta competencia es el cliente que recibe lo mejor del mercado, esto obligaría a muchas empresas a mejorar los bienes que tienen para mejorar una producción, es decir, aumentar la importaciones y estar las empresas locales listas para la exportación y tener una buena competitividad (Acosta-Burneo, 2018).

A partir de la competitividad de mercado, evitando el monopolio, aumentara la tecnología que necesita el mercado para la producción de mejores productos, la importación de productos es la chispa que aumenta la productividad en los procesos locales, según Acosta-Burneo (2018) dice: *“El intercambio producido por el comercio exterior genera un círculo virtuoso que mejora el nivel de vida”*, a parte del intercambio cultural entre las naciones, la apertura de mercado, más oportunidades de trabajo, la mejora de la mano de obra, las importaciones dan los mejores recursos para el mejoramiento de un país (2018).

2.1.4 Freight forward

Los Freight Forward prefieren contratar personal con experiencia en detrimento de las personas formadas en el área de comercio exterior ya que según ciertos Gerentes o dueños de estas compañías transportadoras de carga internacional la experiencia tiene mucho mayor peso en el reclutamiento de personal.

Las consolidadoras de carga son compañías creadas para facilitar, agilizar, optimizar la logística y la transportación de una carga ya sea este de importación o exportación, pero en este caso estas empresas se apegan a las importaciones, razón por la cual se debe conocer los INCOTERM.

Según el Lic. Felipe Acosto, se define los Incoterms como: «un conjunto de reglas aprobadas por la Cámara de Comercio Internacional de París y permiten una fácil interpretación de los principales términos empleados en los contratos de compraventa internacional», estas reglas

están divididas en diferentes términos que se describen de manera detallada desde donde o hasta donde entra la responsabilidad de una carga tanto del comprador (Importador) como del vendedor (Exportador) (Roca, 2005).

2.1.5 Incoterms

Tabla 2
Lista de reglas Incoterms 2010

Código	Descripción en inglés	Descripción en castellano
EXW	EX Works (named place)	En fabrica (lugar convenido)
FCA	Free Carrier (named place)	Franco transportista (lugar convenido)
FAS	Free Alongside Ship (named port of shipment)	Franco al costado del buque (puerto de carga convenido)
FOB	Free On Board (named port of shipment)	Franco a bordo (puerto de carga convenido)
CFR	Cost and Freight (named port of destination)	Coste y flete (puerto de destino convenido)
CPT	Carriage Paid To (named port of destination)	Transporte pagado hasta (puerto de destino convenido)
CIF	Cost, Insurance and Freight (named port of destination)	Coste, seguro y flete (puerto de destino convenido)
CIP	Carriage and Insurance Paid to (named place of destination)	Transporte y seguro pagados hasta (puerto de destino convenido)
DAT	Delivered At Terminal (Named port of destination)	Entregado en terminal (puerto de destino convenido)
DAP	Delivered At Place (named port of destination)	Entregado en un punto (lugar de destino convenido)
DDP	Delivered Duty Paid (named place of destination)	Entregado derechos pagados(lugar de destino convenido)

Tomado de: *Análisis de la Compraventa Internacional de mercancías y el uso de los Incoterms*, por F. Roca, 2005. Empresa Lider.

Los términos de negociación internacional “ver Tabla 2” integran las transacciones de compra—venta realizados internacionalmente, pero en los Freight Forward los únicos términos que convienen, porque ganan clientes, es brindar el servicio del EXW y FOB, ya que, la experiencia lo sostiene, se obtiene una buena ganancia al facturar la glosa del Flete al cliente final o a los que participan en los consolidados.

Los documentos de transporte presentan la descripción del bien, el lugar y demás información de la mercadería que se va a embarcar, existen muchos medios de transporte para realizar la movilidad de una carga desde aéreo, marítimo, terrestre (tren, camión) y cada uno tiene su propio documento donde se refleja la información ya mencionada. Comenzamos denotando que el transporte marítimo es uno de los medios de transporte más importantes del mundo, con el 80% del comercio mundial en volumen y 70% en valor (Leboiteux, 2017).

Los conocimientos de embarque marítimos son documentos endosables los cuales el propietario (consignatario) puede transferir sus derechos de propiedad a un tercero a modo de respaldo. Es un documento negociable ya que tiene la facultad de dar derechos de manejo y de más sobre la mercadería. Los documentos originales que determinan la movilidad de la carga y la información de la misma son emitidos y firmados por la compañía marítima y su representado, el cual sería el capitán de la nave o buque que se encargara de llevar o transportar la carga dentro de un contenedor (Leboiteux, 2017).

Los conocimientos de embarque marítimo es un término muy usado para la explicación del movimiento de una carga, en las funciones que cumple tenemos: a) este documento materializa el contrato de transporte indicando las condiciones generales de la compañía marítima; b) certifica y asegura la colocación de la mercancía a bordo y su estado por el cual es transportado; c) es un título representativo de la mercadería negociable, debemos considerar que no significa o no da a conocer el propietario de la mercadería (Leboiteux, 2017).

2.1.6 Documentos comerciales

Los documentos comerciales que están participando en el comercio internacional de carga ya sea esta de cualquier tipo es: a) la factura comercial, b) packing list, c) certificado de inspección, d) certificado de origen, e) certificado aduanero, f) documento de seguro. Las facturas comerciales muestran los elementos del contrato comercial, describe la mercadería, la cantidad, el precio unitario, las condiciones comerciales, el

término de negociación que se usa para el transporte, los terminas de pago, el transporte que se usara y los detalles del seguro. Es indispensable para el pago de la mercadería y los trámites aduaneros que se realizaran tanto para la salida de la carga y la llegada a destino (Leboiteux, 2017).

El packing list es un documento de exportación realizada por el exportador que describe por completo la carga, es decir, las dimensiones y características de la manera más detallada de cada paquete, pallet o forma en la cual se está enviando la carga hacia el comprador, es un documento muy esencial para el momento de realizar aduanas a las carga tanto en origen como en destino (Leboiteux, 2017).

El certificado de inspección materializa los resultados de control efectuados sobre la mercadería. Este certificado puede ser emitido por el vendedor de la carga que lo produce, en ciertos casos se puede dar que la bodega del embarcador puede realizar esta inspección, por su puesto con una orden directa del comprador de la carga, pero este caso muy pocas veces se da ya que los mismo vendedores realizan esta inspección con sociedades especializadas en ellas (Leboiteux, 2017).

El certificado de origen, es uno de los documentos considerador por los importadores como la más importante en la transportación de carga y en el proceso de desaduanización de una carga en el puerto donde se encuentre, es un documento que determina el origen de la mercadería a exportar, es decir, lugar de producción, de fabricación y de transportación; este es establecida por la cámara de comercio local (Leboiteux, 2017).

El certificado aduanero es establecido por los servicio de adunas y da ciertos beneficios a las mercadería de importación, aumento de los derechos aduaneros en determinados países, en el caso de Ecuador, el EUR 1 por la firma del tratado de libre comercio entre el país ya mencionado y la Unión Europea (Leboiteux, 2017).

Documentos sobre el seguro, este tipo de documento es obligatorio para el transporte de carga, ya sea marítima o aérea; según los términos de negociación internacional, tanto el vendedor como en comprador debe

asegurar la carga a movilizar, eso dependerá del termino de negociación que haya sido pactado entre las partes, además de ser muy esencial para el procedimiento de desaduanización de la carga (Leboiteux, 2017).

2.1.7 Costos de transporte y comercio internacional

Los costos de una transportación de carga sea cual sea el caso son consideradas como valores altos, tanto en el punto de vista de una transportadora de carga como a un importador, naviera y demás agentes o personas que están dentro del proceso de importación de una carga, en ciertos casos es difícil ver que exista una ecuación que ayude a los importadores o gerentes de una compañía saber cuáles son los costos aproximados de la transportación de una carga, según algunos autores existen varias ecuaciones que ayudan a resolver este problema (Ramos, Zarzoso, García, & Wilmsmeier, 2007).

$$p_{ijk} = \alpha_0 + \alpha_1 \ln W_k + \alpha_2 \ln Q_{IJ} + \alpha_3 \ln D_{ij} + \alpha_4 Dq_{IJ} + \alpha_5 Dqn_{IJ} + \alpha_6 \ln \text{Conectividad}_{ij} + \alpha_8 \ln \text{Calidad}_{ij} + \mu_{ijk}$$

Figura 4. Ecuación de costes de transporte.

Tomado de: *Determinantes de los costes de transporte marítimos. El caso de las exportaciones españolas*, por L. Ramos; I. Zarzoso; E. García; G. Wilmsmeier, 2007. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/28167279_Determinantes_de_los_costes_de_transporte_maritimos_el_caso_de_las_exportaciones_espanolas

Esta ecuación “ver Figura 4” ayuda a obtener un valor adecuado para los costos de transportación donde i y j son las condiciones relacionadas con el trayecto entre los puertos, las relaciones con las características propias del país de origen (I) y de destino (J) y el grupo que factores intrínsecos a la mercancía (k).

Según Márquez (2007):

“las variables se agrupan como sigue: a) variables relacionadas con el trayecto entre i y j: distancia geográfica entre puertos, conectividad y variables de calidad del servicio, b) variables relacionadas con las características del país de origen (I) y de destino (J): volumen de comercio, desequilibrio comercial y variables de infraestructura portuaria, c) variables relacionadas con la mercancía (k): valor unitario de la mercancía” (2007).

En la fórmula del figura 3, los costos de transporte marítimo dependen del valor unitario de la mercancía (W_k), además: “El volumen de comercio (Q_{IJ}), la distancia (D_{ij}), el desequilibrio comercial, que se incluye tanto en términos absolutos (Dq_{IJ}) como el desequilibrio comercial negativo (Dqn_{IJ}), la conectividad entre los países ($Conectividad_{ij}$), y de la calidad del servicio de transporte ($Calidad_{ij}$), μ_{ijk} es el termino de error de la regresión” (2007).

$$\ln X_{ij} = \beta_0 + \beta_1 \ln YH_j + \beta_3 P_j + \beta_4 \ln D_{ij} + \beta_5 p_{ijk} + \beta_6 Lang_{ij} + v_{ij}$$

Figura 5. Ecuación de comercio.

Tomado de: *Determinantes de los costes de transporte marítimos. El caso de las exportaciones españolas*, por L. Ramos; I. Zarzoso; E. García; G. Wilmsmeier, 2007. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/28167279_Determinantes_de_los_costes_de_transporte_maritimos_el_caso_de_las_exportaciones_espanolas

La fórmula “ver Figura 5” para hallar valores que nos permiten alcanzar un resultado en la ecuación del coste del transporte: “donde i es el país exportador y j el importador. YH_j y P_j son la renta per cápita y la población en el país importador, D_{ij} la distancia entre ambos países, p_{ijk} es la variable representativa de los costes de transporte marítimo en logaritmos naturales y $Lang_{ij}$ es una dummy que toma un valor de 1 en caso de que en los países se hable un mismo idioma y 0 en caso contrario” (Ramos, Zarzoso, García, & Wilmsmeier, 2007).

El modelo de mejora continua se basa en invertir para obtener la maximización de una ganancia (rentabilidad) o la minimización de un riesgo.

2.1.8 Bill of lading

Definir los términos básicos que se utilizan en el estudio, buscan dar mayor claridad al planteamiento del problema; en consecuencia, se analizan los más relevantes. Entre los documentos de mayor utilización en las consolidadoras de carga son el «Bill of Lading», cuando la carga es transportada por mar o Guía aérea (Air Waybill), según Morales, se lo define como:

«[...] es un documento que hace prueba de un contrato de transporte marítimo y acredita que el porteador ha tomado a su cargo o ha cargado las mercancías, y en virtud del cual éste se compromete a entregarlas contra la presentación del documento. Constituye tal compromiso la disposición incluida en el documento según la cual las mercancías han de entregarse a la orden de una persona determinada, a la orden o al portador (Reglas de Hamburgo, artículo primero)» (2013).

El B/L (bill of lading) o «Conocimiento de embarque» es un documento muy importante para el importador, por ello los departamentos a cargo del seguimiento de la carga y demás procesos le dan una gran valoración, en el departamento de *Customer Services*, la persona encargada de esa área debe realizar el corte de BL, es decir, que manda un borrador del BL al cliente para su revisión respectiva, hasta que el cliente no de la aprobación respectiva la carga no debería salir de puerto de origen o de la bodega del agente, este paso es muy importante ya que el cliente toma la decisión de qué información está contenida en el BL, cualquier error será responsabilidad del cliente (Aduanas del Ecuador SENA, 2012).

El departamento de operaciones y facturación usan el BL como factura ya que contiene información y valores correspondiente al Flete que debe ser cobrado; razón por lo se menciona los errores que perjudican al cliente a fin de evitarlos.

2.1.9 Air waybill

En el caso de la guía aérea (Air Waybill), según la comisión Europea (2018) define que: «Es el documento a través del cual una compañía de aviación certifica que ha recibido las mercancías para su transporte hasta el lugar de destino», en el ámbito laboral la guía aérea tiene igual importancia que el BL, existen algunas diferencias entre ellas que son la estructura, la información que contiene, etc. Pero al momento de hacer el procedimiento de importación por medio aéreo es más sencillo hacer los seguimientos y mantener informado al cliente por los tiempos cortos de transporte que existen (European Commission, 2018).

Uno de los beneficios de traer carga aérea es que en el sobre o valija que se usa para traer las guías impresas vienen las facturas de origen, además de otros documentos esenciales para la desaduanización de la carga.

2.1.10 Co-loaded

El *Co-loaded*, o carga compartida, es un sistema usado por las Freight Forward cuando se tiene muchos clientes con poco cubicaje (cbm); este sistema, como modo de venta, es muy usado últimamente por las consolidadoras, ya que los clientes requieren importar poca mercadería, debido a restricción de importaciones fijadas por el gobierno o simplemente por baja demanda del mercado.

El proceso se lleva de la siguiente manera:

- a) el freight forward, o el agente del exterior, da una orden de separar, alquilar o pedir a una naviera un contenedor que, por experiencia laboral, siempre se pide contenedores de 20', pocas veces se da el caso de que se pida un contenedor de 40 HQ
- b) Se revisa la información de cada cliente, en función del día a embarcar, para determinar si existen muchos clientes que desean embarcar en la misma fecha, y se revisa cada Warehouse donde las cargas están almacenadas
- c) Como cada Warehouse tiene detallado los pesos y el cubicaje (cbm) se analiza la carga que entra en el contenedor y qué carga se debe quedar en bodega para una próxima salida (aduana.gob, 2012).

Este tipo de carga es comúnmente llamada «carga suelta», como antes ya fue dicho, es carga que ocupa muy poco espacio en un contenedor, pero si se agrupan varias cargas sueltas, se puede llenar un contenedor, haciendo más fácil su transportación y además satisfaciendo las necesidades del cliente, ya que se puede adelantar la salida de la carga que estaba programada en una fecha determinada, entre más tiempo se ahorra

en la logística de una carga se asegura un servicio al cliente óptimo (Aduanas del Ecuador SENA, 2012).

Esta forma de ofertar un servicio es el más usado por las razones ya antes mencionadas, aquí es donde se le saca el mayor provecho posible de aumentar la ganancia de la venta, ya que a cada cliente final o consolidadora de carga aliada, se le cobra un flete distinto a los demás; por ejemplo: si el flete de un contenedor de 20' cuesta aproximadamente \$2 000 de Miami hasta cualquier puerto de Guayaquil, se le añade a cada carga, dentro de aquél contenedor, se obtiene diferentes consignatarios, por cada cliente hay que hacer un BL diferente, en consecuencia, se les cobraría diferentes gastos locales y, por lo tanto, diferentes valores en el flete. Es importante recalcar que los valores que se le factura a cada cliente dependerán de la negociación que hizo el vendedor, pero también, si se negoció de manera oportuna y correcta, las ganancias totales sobrepasarían en un 100% o más.

Otra de los casos que normalmente se da en las ventas o los servicios ofertados por las consolidadoras de carga ecuatorianas se dirige a los clientes con quienes se tiene una relación de amistad y familiaridad, el mismo que consiste en que los vendedores pueden pactar costos muy altos al facturar por el servicio prestado, porque las ganancias de estas empresas son tan atractivas, con poder de mercado, que requieren darles prioridad al servicio brindado a los clientes, o bienestar de los empleados, etc.

2.1.11 Aduana

Según Uquillas (2018) dice sobre la aduana: *“controlar en su contexto general no es un servicio, es una razón de ser, es una misión esencial, y por ello, cobrarles a los importadores por ejecutar acciones inherentes a su desarrollo y existencia, no resulta aceptable desde ningún punto de vista”*, un punto de vista que será analizada de una manera más profunda.

Una forma de explicar la existencia de la aduana es por el interés de las naciones en controlar los bienes que ingresan o salen del país, los gobiernos usan este medio para poder obtener recursos provenientes del costo del acceso del mercado, en nuestro país, la aduana se la ha optado o

visto como un institución de recaudación y erróneamente se ha concebido como su razón de ser (2018).

En otros países se ve a la aduana como un ente de control, entre las actividades que realiza tenemos: a) control de migración, b) control de plagas, c) control de terrorismo, d) control de contrabando, e) defraudación; pero en Ecuador, la SENA (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador) los controles no son muy amplios, pero el cumplimiento de las reglas aduaneras son aplicadas a las cargas de importación y exportación, el cumplimiento del requisito de salud, calidad y el respeto a las normas de propiedad intelectual son elementos claves que la administración Aduanera debe procesar en cada uno de los procesos de importación al realizar la revisión (2018).

La Aduana tiene la responsabilidad de controlar todo aspecto de la importación y exportación de carga, sea cual sea el tipo de carga, el control realizado puede ser: a) Que se pague lo correcto al fisco, b) que se describa correctamente los bienes, c) que se cumplan los requisitos de importación, d) que se cumpla con las normas de calidad, e) que no se abusen de los beneficios tributarios aduaneras; es decir, la Aduana es aquel organismo de resguardo indispensable y esencial que está pendiente en lo que entra y sale y con ello precautelar la seguridad, competencia, desarrollo empresarial de las personas y organizaciones que están dentro del mercado ecuatoriano (2018).

Según Uquillas (2018) dice: *“Controlar en su contexto general no es un servicio, es una razón de ser, es una misión esencial, y por ello, cobrarles a los importadores por ejecutar acciones inherentes a su desarrollo y existencia, no resulta aceptable desde ningún punto de vista”*, el control es una base esencial para poder tener la habilidad de restringir o incentivar la entrada y salida de bienes, hacer una toma de decisiones más exactas con respecto a los cambios del mercado del comercio exterior.

Las consolidadoras de carga, importadores, exportadores o cualquier empresa que este dentro del comercio exterior, está sujeta a implicaciones legales dictaminadas por la institución gubernamental del SENA (Aduana del Ecuador), tal cual como lo define su página oficial: *«El Servicio Nacional*

de Aduana del Ecuador es una empresa estatal, autónoma y moderna, orientada al servicio. Somos parte activa del quehacer nacional e internacional, facilitadores del Comercio Exterior, con un alto nivel profesional, técnico y tecnológico.», institución que puede ser definida como el instituto que se dedica a regular la entrada y salida de carga desde o hacia el Ecuador (2009).

2.1.11.1 SENA E

La SENA E se maneja por un conjunto de reglamentos y leyes que rigen actualmente, vinculados al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión, dentro de ella podemos encontrar en la sección 2, el manifiesto de carga, en el artículo 31 cuyas consideraciones de carga estipula que la transmisión del *manifiesto de carga* se realizará antes del arribo del buque con un mínimo de 6 horas para los puertos cercanos y 48 horas para los demás, esta parte del reglamento afecta a la carga de importación marítima porque debe ser declarada en su gran mayoría a través del sistema ECUAPASS, en caso de las aéreas, la transmisión debe ser antes de la llegada del medio de transporte a territorio nacional (2013; 2010).

El artículo 33 del manifiesto de carga explica cuáles son los elementos o información que debe contener el manifiesto, la misma que está compuesta por: a) Identificación del medio de transporte y transportista, b) Identificar el lugar de salida y de destino de la mercancía, c) fecha de salida y de llegada, d) información de cada conocimiento de embarque, guías aéreas o carta de porte, e) la identificación de unidad de carga (contenedor), f) el peso y la identificación genérica de la mercancía, g) la indicación de carga consolidada, señalando el número de documentos de transporte que contiene (SENA E Aduana del Ecuador, 2010).

Las ganancias producidas por los *freight forward* pueden representar valores muy altos, por ello los jefes o dueños de estas empresas prefieren contratar personal experimentado, con más de 5 años de experiencia en el mercado para poder aumentar esas ganancias y hacer aún más rentable y justificar la sostenibilidad de la compañía, quitando la oportunidad para que

personas jóvenes se involucren en este ámbito ya que, según se comenta: «enseñar a un joven preparado o graduado lo que es vender el servicio es más una pérdida de tiempo, mientras que alguien con experiencia solo de dedicará buscar clientes».

El gobierno ecuatoriano ha dado muchos beneficios a los ecuatorianos que habitan en el exterior y desean volver para retomar sus vidas en su país de origen, por ello dispuso el *sistema de menaje de casa*, por el cual pueden las familias traer sus pertenencias dentro de un contenedor, existiendo ciertas restricciones (Ministerio de Relaciones Exteriores Y Movilidad Humana, 2018).

2.1.12 Maneje de casa

El manejo de un menaje *de casa* en una consolidadora de carga es muy delicado, porque se deben considerar ciertos aspectos muy importantes: a) las personas que usan este sistema muchas veces no cuentan con el dinero para poder pagar imprevistos; b) como son personas naturales y no representan una empresa, no se les puede dar crédito; c) no revisan constantemente su correo, así que hay que hacerle los seguimientos por teléfono; d) se debe educar al dueño del menaje de casa para los procedimientos de desaduanización del contenedor.

Por lo general, en los «menajes de casa» siempre debe haber un seguimiento constante y muy detallado por parte del vendedor, ya que se ha dado el caso de que la información que proporciona el cliente a la naviera es errónea, es el caso que sucedió con un cliente que traía su carga desde Italia, la agencia naviera le informo mal y lo obligó literalmente a sacar un RUC; pero se debe considerar que en el BL master no tiene como consignatario una empresa si no una persona natural, así que esto conduce a otro tipo de problemas con la naviera y la consolidadora de carga encargada de guiar al ciudadano.

2.1.13 El contenedor

El contenedor es un medio que usan las navieras para poder transportar cualquier tipo de carga dentro o fuera de un barco especializado

en este tipo de transporte, existen diferentes tipos de contenedores, cada uno con características diferentes y especializados en transportar distintos tipos de carga (Larrucea, Sagarra, & Mallofré, 2012).

Tabla 3
Tipos de contenedores

Tipo	Traducción
Standard dry	"Estándar" carga seca (común)
Reefer	Frigorífico
Open top	Techo abierto/de lona
Flat reck	Base con parantes
High cube/jumbo	9'6" de altura
Tank	Tanque
Plataform	Plataforma
Hevy duty	Servicio pesado 7 reforzado

Tomado de: *Manual sobre control de contenedores*, por Comunidad Andina, 2013. Recuperado de:
<http://www.comunidadandina.org/DS/Manual%20Contenedores.pdf>

Los contenedores mostrados en la tabla "ver Tabla 3" muestra los tipos de contenedores que, en su generalidad, son usados para transportar determinado tipo de carga; obviamente ello depende del transportador y del requerimiento de la mercancía.

Tabla 4
Dimensiones y medidas estándar container

Exterior	Interiores en cm.	Abertura puerta	Volumen		Peso aprox. Permitido En kg.
			Pies Cub.	Metro Cub.	
LxWxH (pies)	LxWxH (cm.)	WxH (cm.)			
20'x8'x8'6" pre-1985	586x233x235	226x226 cm	1.13	32 m ³	18.000 kg.
20'x8'x8'6" "reforzado"/pos-1985	586x233x235	226x226 cm	1.13	32 m ³	21.700 kg.
40'x8'x8'6" "	1200x233x235	228x226 cm	2.31	66 m ³	26.800 kg.
40'x8'x8'6" "	1200x233x265	228x256 cm	2.62	74 m ³	26.600 kg.

Nota: L: Largo interno / W: Ancho interno / H: Altura interna. Tomado de: *Manual sobre control de contenedores*, por Comunidad Andina, 2013. Recuperado de: <http://www.comunidadandina.org/DS/Manual%20Contenedores.pdf>

Las consolidadoras de carga reciben requerimiento de todo tipo de carga y de contenedores “ver Tabla 4”, pero las más comunes son cotizaciones de contenedores de 20' y 40' standard, estos son muy comunes y usados por los importadores que requieren movilizar mercaderías.

El tracking es un código usado por los que alquilan un contenedor a una naviera para que puedan dar el seguimiento respectivo del lugar exacto donde se encuentra el contenedor; todas las navieras existentes usan este sistema que ellos mismos definen como un ayuda esencial para los clientes, ya que mide tiempo y da información de lo que ha pasado si existe un paro o se detuvo la nave, o si tuvo algún desperfecto. Cabe recalcar que el tracking se compone de letras y números que solo la persona que alquile el

contenedor lo tiene y le da la potestad de revisar información en cualquier lugar a cualquier hora (SeaRates, 2018).

Para una consolidadora de carga es fundamental el uso del tracking a fin de dar una información oportuna a los clientes, debido a que este sistema es fácil de usar y además de efectivo; por lo general las consolidadoras no saben dar el número de tracking de los contenedores que traen a los clientes, principalmente si son carga suelta, así que los clientes dependen enteramente del personal de *customer services* para saber la localización de la carga y la fecha aproximada de llegada a destino.

Hoy en día, muchas navieras ya no solo necesitan el tracking para poder dar información sobre un contenedor, sino que solo se necesita el número de B/L o el *booking* para tener la información a la mano.

Ya podemos darnos cuenta de que la tecnología ha facilitado muchas actividades del comercio exterior, por ello, las importadoras no necesitan de las consolidadoras de carga para traer sus cargas, porque el seguimiento de aquellas pueden hacerlo ellos mismo y no precisan a una persona que mande correos constantemente sobre la información de la carga; es importante resaltar que la gestión de seguimiento de carga es facturada y cobrada al cliente, es decir el cliente paga para ser informado.

Con la aparición del contenedor, no solo se han visto afectado los hábitos de transporte sino toda la cadena documental. Por ejemplo: hace más de 50 años, las mercancías se transbordaron varias veces y los documentos de transporte relacionados con los diferentes tipos de transporte (por carretera, por mar, ferroviario y, por qué no, por transporte fluvial) habrían sido numerosos. Los productos, en contenedores, ha permitido obtener un único documento de transporte multimodal (DTM) que integra todos los diferentes medios de transporte (D Laboiteux, 2017).

2.1.14 MRN

El MRN o «Manifest Reference Number» es un grupo de números y letras que son necesarios para hacer el ingreso de una carga, sea esto carga suelta o full container, al sistema del ECUAPASS; estos valores son

tomados del mismo sistema, debido a que las navieras son los primeros en hacer el ingreso al sistema; en consecuencia, las personas que trabajan en operaciones toman la información y hacen un ingreso bastante parecido al de la naviera, casi no hay muchos cambios con respecto a la información de contenedores, pero en relación a la carga suelta la información varía con respecto a los pesos y a las secuenciales que se les da a cada carga dentro del contenedor.

Tabla 5
Composición y tipos de un MRN

Marítimo	CEC C: Customs EC: Ecuador	2014 Año	MSKU Código Internacional Naviera	0001 Número secuencial de viaje en el año	0001 Número secuencial del B/L Master	0001 Número secuencial del B/L house
Aéreo	CEC C: Customs EC: Ecuador	2014 Año	XL Código IATA	0001 Número secuencial de vuelo en el año	0001 Número secuencial de la guía master	0001 Número secuencial de la guía house
Terrestre	CEC C: Customs EC: Ecuador	2014 Año	6707 Código SICE	0001 Número secuencial de manifiesto en el año	0001 Número secuencial de la CPI	

Tomado de: *Instructivo para el uso del sistema NRM-notificación de revisión de manifiesto* por SENA, 2013. Recuperado de: https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/a3_SENAE-ISEE-2-3-013-V1.pdf

Composición y tipos de un MRN “ver Tabla 5”, cada código expresa o representa alguna información de referencia a la carga movilizada, gran parte de esta información es dada por la naviera, las secuenciales son entregadas por la consolidadora de carga que moviliza la mercancía, no hay cantidad límite de números secuenciales que puede ser registrado en el ECUAPASS, ya que cada secuencial representa el número de carga suelta que hay dentro del contenedor, es decir cuántos B/L House deben ser

cortados por cada dueño de carga de un solo contenedor o de varios contenedores.

Los *avisos de llegada* es un informe físico o digital que comunica al cliente que su carga está por arribar a puerto de destino en un tiempo determinado, el tiempo en que esta información llegue al cliente dependerá de la disponibilidad de datos que el departamento de operaciones obtengan de la naviera, porque dentro del aviso de llegada deben ir el MRN y la respectiva secuencial o secuenciales de la carga para los trámites aduaneros pertinentes.

El *aviso de zarpe* es un informe físico o digital que es mandado por el personal de customer services para que el cliente sepa que su contenedor o su carga suelta ya salió del puerto de origen y las cantidades de días en que tardará en llegar a puerto de destino, por lo general en este mismo informe es enviado una advertencia sobre la revisión del B/L *house*, además la información básica sobre la fecha de llegada del buque, nombre del buque, numero de B/L.

2.2 Metodología de la investigación

Uno de los enfoques que se utiliza para esta investigación es el cuantitativo, porque se «*usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica para establecer patrones y probar teorías*», por ello se usan entrevistas que facilitan recoger datos y analizarlos a fin de obtener resultados que ayuden a responder las incógnitas presentadas; en esta investigación se utiliza métodos y formulas estadísticas que permiten hallar las respuestas a las hipótesis nula y alternativa (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010).

Otro de los enfoques de esta investigación es cualitativo, ya que «*utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir preguntas de investigación en el proceso de investigación*», este método de

investigación es aplicable al estudio porque se realizan entrevistas a diferentes personas involucradas en el comercio exterior, con ello se analizan los datos obtenidos y se sacan resultados que favorecen la investigación, con estos dos enfoques analizados se puede concluir que se usa ambos criterios (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010).

El enfoque utilizado será mixto, porque ciertos factores son analizados de modo cuantitativo y cualitativo, donde cada variable que aparezca en la tesis demanda ser valorada en sus aproximados o exactos de la pregunta que se realice durante la investigación, muchas variables o temas a investigar serán refutados o afirmados por un grupo de personas especialistas del tema del comercio exterior, lo que induce variables nuevas que dan fuerza al estudio realizado (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010).

El alcance que define esta tesis es el estudio exploratorio, utilizado cuando lo que se está investigando es un tema poco estudiado o analizado, tomando en consideración que existen muchos estudios sobre el método Kaizen, o que tratan de definir este concepto en su complejidad, pero muy pocos hablan sobre la optimización o mejoramiento de una consolidadora de carga o que intenten usar este método para el mejoramiento de este tipo de empresa (2010; 2009).

Como ya fue definido anteriormente, el mundo de las consolidadoras de carga es un medio muy poco explorado, por el sencillo hecho de que existen muy pocas en el mercado y se consideran a sí mismas como empresas pequeñas; otros de los factores que afectan la poca acogida que se le da a este tema es por el hecho de la disminución de las importaciones por mandato presidencial aplicando restricciones a las importaciones o colocando aranceles a los productos importados, causando que muchas empresas prefieran otros métodos de importación menos costosas afectando el mercado de la transportación de carga internacional, por este motivo se puede decir que este estudio es exploratorio (2015; 2018).

Para la muestra que se selecciona se parte, en el enfoque cualitativo de la investigación, del grupo de personas que estén dentro del mercado de movilidad de carga internacional, sean empleados, vendedores o gerentes

de una o varias consolidadoras o personas que estén o hayan trabajado alguna vez en una empresa importadora o que se dedican a la importación de productos varios (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010).

Para el cálculo pertinente, se ha instrumentado el proceso acostumbrado en los estudios cualitativos, donde el recuento, con preguntas abiertas, permite apreciar un dato y su pertinencia de estudio.

Tabla 6
Tamaño de muestras comunes en estudios cualitativos

Tipo de estudio	Tamaño mínimo de muestra sugerido
Etnográfico, teoría fundamentada, entrevistas, observaciones	30 a 50 casos
Historia de vida familiar	Toda la familia, cada miembro es un caso
Biografía	El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas a él, incluyendo críticos
Estudio de casos en profundidad	6 a 10 casos
Estudio de caso	Uno a varios casos
Grupos de enfoque	Siete a 10 casos por grupo, cuatro grupos por cierto tipo de población

Tomado de: *Metodología de la investigación* por R. Hernández; C. Fernández; P. Baptista, 2010. Mc Graw Hill.

El enfoque cualitativo “ver Tabla 6” es seleccionada en ciertas partes de esta tesis ya que se busca comprender el punto de vista de los participantes, es decir, grupos o individuos que entran en la muestra que se va a entrevista, en este caso personas profesionales en el ámbito del

comercio exterior, acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar sus experiencias, opiniones y significados, es decir como los participantes ven subjetivamente su realidad (2010).

Se debe recalcar que el proceso cualitativo no es lineal, es decir, que no lleva necesariamente una secuencia, las etapas que se colocan o se definen antes es más bien acciones que seguimos para poder resolver o responder las preguntas del estudio; según algunos autores no existen procesos donde podamos decir: aquí termino la etapa y comenzamos con otra. Muestra y análisis conllevan a actividades que se llevan a la par (2010).

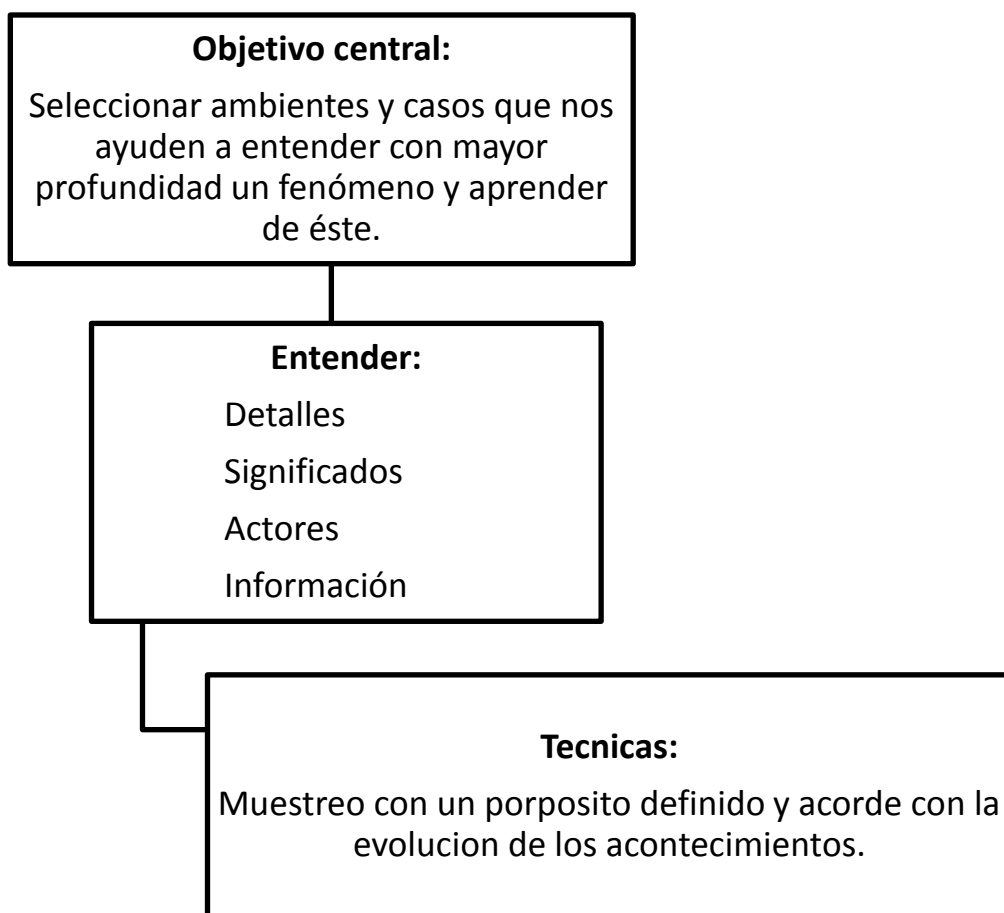


Figura 6. Esencias del muestreo cualitativo.
Tomado de: *Metodología de la investigación* por R. Hernández; C. Fernández; P. Baptista, 2010. Mc Graw Hill.

La siguiente figura “ver Figura 6” muestra la cantidad ilimitada de entrevista que podemos realizar para un proceso de investigación y cómo con la cantidad, aunque sea mínima, se puede realizar un análisis completo acerca de cada suceso o variable que se esté investigando.

Siempre se debe analizar si la cantidad de entrevistas nos ayudara a llegar al análisis final, si no es así, hay que considerar en aumentar la cantidad de entrevista o usar otro método de recolección de datos más efectiva (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010).

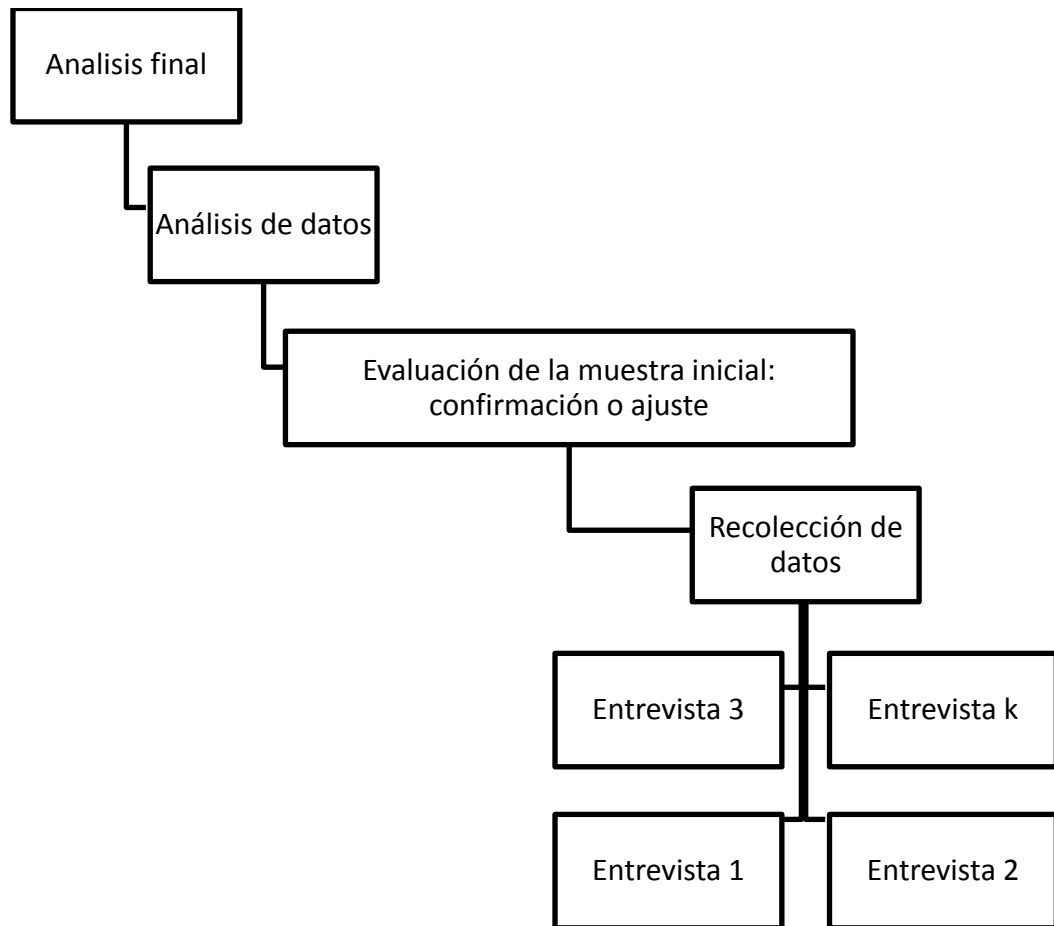


Figura 7. Naturaleza del proceso cualitativo ejemplificada con un tipo de recolección de datos: la entrevista.

Tomado de: *Metodología de la investigación* por R. Hernández; C. Fernández; P. Baptista, 2010. Mc Graw Hill.

En la recolección de datos “ver Figura 7” se muestra la cantidad ilimitada de entrevista que podemos realizar para un proceso de investigación y como la cantidad aunque sea mínima, se puede realizar un análisis completa acerca de cada suceso o variable que se esté investigando. Siempre se debe analizar si la cantidad de entrevistas nos ayudara a llegar al análisis final, si no es así, hay que considerar en

aumentar la cantidad de entrevista o usar otro método de recolección de datos más efectiva (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010).

Tabla 7
Papeles del observador

No participación	Participación pasiva	Participación moderada	Participación activa	Participación completa
Por ejemplo: cuando se observan videos.	Está presente el observador, pero no interactúa.	Participa en algunas actividades, pero no en todas.	Participa en la mayoría de las actividades; sin embargo, no se mezcla completamente con los participantes, sigue siendo ante todo un observador.	Se mezcla totalmente, el observador es un participante más.

Tomado de: *Metodología de la investigación* por R. Hernández; C. Fernández; P. Baptista, 2010. Mc Graw Hill.

La tabla “ver Tabla 7” presenta los papeles que puede tomar la persona que realiza una entrevista o si esta solo de observador cualitativo, los más recomendables para obtener mejores datos es la participación activa y completa (2010).

Capítulo 3. Recolección de datos

Para interpretar el proceso, en el presente capítulo se tratará una de las variables integradoras del análisis: el tiempo. Al encadenamiento de las actividades involucradas en la transportación de la carga internacional, se le asigna tiempos, desde la búsqueda del cliente hasta el pago de la factura; una vez definida la cantidad de tiempo para el proceso que se evalúa, se contrasta, con un grupo de personas entrevistadas, la realidad del comercio exterior.

Esta variable será transversal al análisis que se realiza, ya que siempre se busca optimizar el tiempo de un proceso; algo esencial en este tipo de compañías. La primera aproximación nos determina que, por lo general, se puede llevar un proceso de importación de carga en 43 días, periodo dentro del cual se absorben todos los procesos que conllevan su logística.

Las dimensiones que se colocan se basan en lo que normalmente se ejerce para manejar una carga; si se considera el tiempo de movimiento de carga en caso de los contenedores o la carga suelta, entonces se dimensiona un intervalo entre 43 a 240 días aproximados; datos que se corroboran con las entrevistas, cabe recalcar que los tiempos se extienden dependiendo de la cantidad de errores o problemas que aparecen en el transcurso de la importación de una carga.

Los errores más comunes que aparecen en este tipo de empresas son los errores humanos o de falta de control en ciertas actividades o procesos; a continuación se nombrarán los pasos de una importación uno por uno con sus respectivos problemas que parecen en cada uno de ellos.

Tabla 8
Errores que se presentan en el proceso usado en las consolidadoras de carga al momento de importar

Procesos	Errores	Días de retrasos
Búsqueda de clientes	Obtener datos erróneos Información errónea Base de datos desactualizadas Base de datos limitadas o repetitivas Falta de información	10
Llamada a clientes	Llamar en mal momento Rechazo por el cliente Evitar contestar el teléfono No poder concretar una cita	5
Visita a clientes	No llegar a tiempo a la cita No reciben al vendedor No tener tarjetas de presentación	5
Información de salidas	Información errónea Información incompleta Sin Flyers	5
Contestar requerimientos	No tener tarifas actualizadas No contestar a tiempo los correos Los agentes demoran en contestar los requerimientos	15
Aceptación de la cotización	Actualización de tarifas	10
Coordinar recogida	Falta de coordinación de recogida (exterior) Desconocimiento del tipo de carga	25
Reportar estado de la carga	Enviar información errónea Sin tracking No envían warehouse No envían fotos de la carga No envían status de la carga en general	30

Instrucciones de embarque	Instrucciones erróneas Sin comunicar las instrucciones al exterior	30
Revisión de documentos	Sin haber sido revisado por el cliente Mandar correo atrasado Información errónea acerca de la salida de la carga	30
Aviso de zarpe		5
Aviso de llegada	Información sin enviar Falta MRN y Secuenciales	15
Ingreso sistema ECUAPASS	Fallo del sistema Información transmitida erróneamente Ingreso tardío	15
Entrega de documentos	BL con información incorrecta Cartas de salidas con información errada Documentos sin sellos BL sin certificar	30
Pago de facturas	Cliente no recibe la factura	10

Nota: la suma total de los días presentes en la tabla suma 240 días.

El tiempo “ver Tabla 8” que se calcula depende de muchos factores y divisiones, por ejemplo, cada momento de cambio del origen de la carga. Se trata de un tiempo de tránsito siempre distinto, ejemplo, las cargas provenientes de China tienen un tiempo de tránsito marítimo de 30 a 45 días, en cambio en la modalidad aérea tendría un tiempo de 5 días.

El análisis de las etapas que conlleva la importación de una carga, se determina por el tipo de carga y otros factores que se aparecen en el proceso, puede alcanzar 15 etapas óptimas: a) búsqueda de clientes, b) llamada de clientes, c) visita a clientes, d) información de salidas, e) contestar cotizaciones, f) aceptación de la cotización, g) coordinación de recogida, h) reportar estado de la carga, i) instrucciones de embarque, j) revisión de documentos, k) aviso de zarpe, l) aviso de llegada, m) ingreso al sistema ECUAPASS, n) entrega de documentos, o) pago de facturas.

Estos procesos, como servicio que brinda una consolidadora de carga, facilita un punto de partida como información que puede ser cambiada o modificada dependiendo de los resultados de la entrevista o procesos que se use de búsqueda de información.

Se analiza la cantidad de alianzas o bodegas propias que es pertinente tener en una consolidadora de carga para ofrecer un buen servicio, dar al cliente una mejor opción en precios y en bodegas que ayude a la movilización más óptima tanto a la carga general como a la carga peligrosa, etc.

Hipotéticamente se define para cada mercado el tamaño o fuerza en la consolidadora de carga, es decir si tiene una bodega de gran dimensiones en el exterior se podría definir como una empresa grande, las dimensiones serán definidas más adelante, además de que si la empresa tiene más de 5 agentes en el exterior, en los cuales tiene una relación bastante fuerte y donde puede obtener buenos precios, se los definirá como empresas de gran impacto en el mercado; estos valores y definiciones pueden alterarse mientras se investiga o se realiza las entrevistas respectivas a cada experto en el área de comercio exterior.

Los valores del servicio que ofrece las consolidadoras de carga son tan esenciales y causan un efecto importante y básico en las ventas realizadas por los vendedores de las empresas, los precios son afectados por un sinnúmero de factores que van desde la amistad hasta el acercamiento que tenga el vendedor con el cliente, asumiendo que los mejores agentes están en las compañías con más contactos en el exterior o mantienen la mejor comunicación entre las partes involucradas; ya que, aquello les facilita dar los mejores precios por la cantidad de carga movida.

Toda empresa especializada en el movimiento de carga le da la máxima prioridad a las ventas que realiza, cuya medida depende de la cantidad de contenedores que mueve por mes. Por ahora, se ha definido la dimensión entre 2 a 10 contenedores mensuales; aquello definirá si la empresa es rentable o tiene la posibilidad de expandirse en el mercado.

El servicio al cliente ha sido definido con anterioridad como una parte esencial de una compañía de servicio, por ello se considera que es pertinente facilitar la información oportuna y correcta a los clientes, ya que si por error se despachan datos equivocados se puede perder la credibilidad de la compañía; por ello, es necesario gestionar la cantidad de quejas o pedido de correcciones que emiten los clientes a la compañía e identificar el origen de los problemas para dar la solución oportuna al cliente.

Normalmente en una empresa de carga internacional existen muchos problemas ocasionados por la comunicación que se brinda a los clientes y proveedores o agentes del exterior; algo que afecta el traspaso de información, por lo general, y que incrementa las quejas de los clientes provienen del departamento del servicio al cliente, ya que las soluciones que se dan a menudo por parte de los empleados que ahí trabajan, es «no hacer nada» y dejar que el vendedor se encargue del problema, haciendo que toda la responsabilidad caiga sobre una sola persona.

En las entrevistas que se realizaron a las diferentes personas experimentadas en el comercio exterior se buscó determinar si el porcentaje de quejas recibidas por los clientes debe ser menor al 10% de los correos recibidos al día y, cuando el porcentaje es mayor, si se debe implementar cambios.

Los costos del servicio dado a los clientes de una consolidadora dependen de algunos factores: el lugar de procedencia de la carga, la naviera que se usa para el transporte, los tiempos de embarque, los tipos de carga que se moviliza, las leyes aduaneras que rigen en el país de origen y las aduaneras del país de destino, el termino de negociación internacional que se use para la movilización de la carga, la cantidad de volumen de carga, la condición de carga suelta o en bulto, la cantidad de contenedores que se usan para movilizar la carga, el tipo de contenedor que se necesita, cualquier condición o restricción de cómo se debe movilizar una carga y otros factores particulares a un producto que pueden diferir o dar un valor adicional a la transportación de la carga.

El departamento de ventas de una consolidadora siempre está rodeado de gente capacitada para asesorar a los clientes de una manera oportuna en la movilización de su carga, además de los valores que conlleva la manipulación de la misma; por ello muchos gerentes de ventas de estas compañías usan algunos parámetros que existen para poder medir las ventas, en este caso, es la cantidad de contenedores mensuales que mueve una consolidadora, tanto como llenar un contenedor de carga suelta como un contenedor entero para una sola compañía.

Para corroborar los supuestos, se realizaron las siguientes entrevistas:

Tabla 9
Personas que fueron entrevistadas

Nombre	Ocupación	Compañía
Max Galarza	Profesor	UCSG
Jaime Santillán	Gerente General	COCA y Asociados
Elizabeth Iñiguez	Gerente de Importaciones	FILTROCORP S.A.
Carmen Ayala	Asistente de Operaciones	MARGLOBAL S.A.
Yizbel Naranjo	<i>Customer Services</i>	GYPSET S.A.
Bryan Carrión	Gerente de importaciones	CASIE OPTICAL

Las personas a las cuales se les realizó la entrevista “ver Tabla 9”, de los cuales se aseguró de que cada una de ellas estén relacionadas de alguna u otra manera al comercio exterior y que hayan trabajado en alguna empresa vinculada a la transportación; también se instrumentalizó una experiencia propia de 1 año para que la información recaudada sea valiosa y de gran ayuda en el análisis de las variables presentadas en la tesis.

3.1 Primera entrevista y apreciación del proceso

Tabla 10
Resultados de la entrevista a Max Galarza

Nombre	Tiempo Optimo (Días)	Etapas	Alianzas	# de correos con quejas	Satisfacción al cliente	Departamento a Optimizar	Optimización de Procesos
Max Galarza	43	15	2 Agentes	2	Alta Prioridad	Operaciones	Aumento de velocidad de transmisión de datos

Considerando las variables de estudio, se realizó la entrevista al Ing. Max Galarza Hernández, profesor de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en la Facultad de Empresariales, entre las compañías que ha trabajado están: General Manager de la consolidadora de carga Tristar Freight S.A., ocean freight manager en DHL Global Forwarding (DFG) Ecuador, senior sales representative en Hamburg Sud; con su vasta experiencia en el área de comercio exterior, se escogió para la entrevista partiendo de una serie de preguntas que ayudaron a confirmar, resaltar, cambiar, corroborar o eliminar alguna información ya obtenida con anterioridad (2018).

Al momento de la entrevista, se resaltaron las partes más importantes, cuyos problemas que más aparecen o se presentan en una consolidadora de carga, es la restricción de importaciones por parte del gobierno. Según Galarza: *“los cambio realizados por el gobierno del Econ. Rafael Correa con respecto a la restricción de las importaciones y la colocación de aranceles a algunos productos, conlleva a muchos problemas que se presentaron al momento de trabajar una carga en el exterior”*; este análisis llevó a que se indagara más en las consecuencias de los cambios gubernamentales que afectaron las importaciones del sector público y privado *“al momento de realizarse estos cambios o restricciones de importaciones, ya existían cargas en tránsito o que estaban a días de llegar a los puertos bases de la ciudad de Guayaquil, por ello los clientes pedían la reexportación de esos productos o mandarlos a otros países cercanos como Perú”*, cabe recalcar las pérdidas causadas por las decisiones de un gobierno con respecto a la protección del mercado nacional son de gran magnitud para los involucrados en el movimiento de carga, eso afectó a la operatividad de las consolidadoras que perdían no solo clientes, si no la credibilidad que ganaron con el paso del tiempo (2018).

“Los costos que conllevan a la reexportación de un producto son muy altos para el cliente y muchas veces afectaba a la consolidadora que movilizo esa carga ya que esos costos muchas veces lo tenían que afrontar la misma consolidadora que la movilizó”, con este comentario se supo

comprender la magnitud de los problemas que ocasiona una propuesta gubernamental (2018).

Los cambios de tarifas dadas por los agentes del exterior es un problema que resalta el Ing. Galarza: *“los cambios de tarifas afectaban mucho las cotizaciones realizadas por los vendedores, muchas veces las tarifas tenían muy poco tiempo de validez y por lo general un cliente se tomaba mucho tiempo en decidir si mover o no una carga”*, este efecto en la duración de una tarifa obliga a tener una actualización constante de la información de los costos de movilización de una carga, por ello los clientes preferían tener una tarifa con una validez mayor, cuyo efecto sobre las ventas resulta significativo, ya que la validez de una oferta se ve afectada directamente por los agentes del exterior (2018).

Una de las recomendaciones que se obtuvo en la entrevista y fue considerada bastante en el análisis del mejoramiento de una consolidadora es tener entre 2 o 3 agentes confiables en el exterior, no más, ya que esto daría mayor confianza entre el agente y la consolidadora de carga que con esas tarifas intenta ganar mayor número de clientes, según Galarza: *“entre mejor sea la comunicación tengas con tu agente mejor será la información que obtengas, ya que la falta de comunicación con el agente conllevaría problemas con el cliente”*, en esta parte de la entrevista se comentó sobre los diferentes problemas que causa una mala comunicación, entre ellos están: a) tarifas con tiempo de validez muy corto, b) valores que se facturan a la consolidadora que no fueron cobradas al clientes, c) valores que aparecen cuando la carga ya está en las bodegas del agente y no fueron notificadas a los clientes (2018).

Esta falta de comunicación con el agente nos da una idea de las terribles consecuencias que afectarían una venta o la confianza con el cliente, ya que la aparición de valores sin respetar la cotización aprobada, crearía una desconfianza y pérdida de credibilidad por parte del vendedor, *“en muchas ocasiones los agentes no dan la información completa de los costos que conllevan trabajar una carga eso afecta mucho a las ventas”*,

esto fue comentado por Galarza al resaltar estos problemas que redundan en pérdidas para los clientes (2018).

Muchas veces hasta los propios clientes dan información incompleta y afectan una cotización cuando se les envía, según Galarza: *“los clientes muchas veces mandaban requerimientos con información faltante, ya cotizados y aprobados para trabajar la carga, en la bodegas del agente recién se enteraban que esa carga que se movilizaba no era general, si no era carga peligrosa o no apilable y eso tenía otro valor, aun mayor de lo que se había cotizado”*, la desinformación o desconocimiento de la carga que se está trabajando conlleva a costos que muchas veces son reconocidos por la consolidadora y no por el cliente, porque muchas veces hasta por propia decisión de gerencia y para no perder el cliente se acepta trabajar en pérdida (2018).

3.2 Segunda entrevista y apreciación del proceso

Tabla 11

Resultados de la entrevista con Jaime Santillán

Nombre	Tiempo Optimo (Días)	Etapas	Alianzas	# de correos con quejas	Satisfacción al cliente	Departamento a Optimizar	Optimización de Procesos
Jaime Santillán	43	15	Sin determinar	3	Alta Prioridad	Todos los departamentos	Capacitación constante del personal

Se realizó la entrevista con el ingeniero Jaime Santillán, Gerente General de COCA y Asociados; su experiencia se fundamenta en empresas navieras, estuvo 25 años como gerente general o como vicepresidente ejecutivo para varias navieras, tuvo la posibilidad de ser viceministro de finanzas y director general de aduanas por 2 años, actualmente es una de los asociados de Vladimir Coca, una compañía que realiza despacho de aduanas y transportación de mercadería (2018).

Según Santillán (2018): *“yo definiré a una empresa que da un buen servicio es la cual cumple los requerimientos de su cliente y dar un paso más, una vez Kotler decía que ya no es necesario dar un buen servicio, ya no es suficiente que un cliente este contento si no debería estar realmente*

“enamorado” del servicio, si alguien no entiendo este perderá cliente, si no tiene clientes no tendrá ingresos y si no tiene ingresos perderá su credibilidad y la estabilidad en el mercado”, tener la credibilidad del mercado y la fidelidad de los clientes puede llegar a ser una de las armas más fundamentales para obtener crecimiento en un mercado, la palabra “enamoramamiento” que nombra Santillán, se apega más a esas ganas que tiene un cliente por el servicio obtenido y no es capaz de cambiarla por la competencia o por otra empresa que le ofrezca un servicio más eficiente, en pocas palabras, hacer nacer la confianza entre cliente y proveedor (2018).

Uno de los puntos a destacar en la entrevista es el ámbito de los fallos o errores que pueden aparecer en cualquier caso, Santillán (2018) expone: *“lo importante o el temor en una empresa no debe ser fallar, si no como la empresa enfrenta el error”*, uno de los factores que recalcó el entrevistado fue la falta de capacitación del personal, y recalca que siempre que se pueda debe haber una capacitación al personal previo a la interacción con el cliente. La interacción con un cliente es esencial para el buen servicio que se le ofrece y, para los errores que se alcanzan a corregir o evitar, es preferible que una empresa de servicio tenga un personal altamente calificado para evitar inconvenientes con los clientes, ya que, como lo ejemplarizó Santillán (2018): *“en una empresa de manufactura, si una empresa falla o se equivoca en un proceso de un producto puede sacar el producto del mercado, corrige y continua con el proceso normal, pero en una consolidadora de carga o empresa de servicio, el proceso se realiza en frente del cliente”*. Es preferible realizar los procesos de importación con la menor cantidad de errores posibles, si el error se da, es preferible o se recomienda enfrentar el error con el cliente, inclusive absorberlos si esto conlleva a valores monetarios altos, ya que la decisión de gerencia es hacer lo necesario para evitar no solo perder el cliente, si no perder la credibilidad y el buen servicio prometido.

Los pasos a seguir para poder optimizar un departamento sea cual sea la empresa según Santillán (2018) es: *“Primero, procesos diseñados de forma eficiente, aunque hablar con la palabra eficiente puede ser definida de manera “romántica”, es un proceso que este diseñado para poder cubrir la*

expectativa del cliente”, cabe recalcar, que el diseño de un proceso debe ser realizado por personas capacitadas o con la suficiente experiencia y conocimiento para poder llegar a satisfacer las necesidades de los nuevos o antiguos clientes y tal como lo definió Santillán, “enamorar” al cliente (Santillan, 2018).

Al realizar o revisar los procesos que se desean optimizar, es necesario estudiar dónde pueden aparecer los “cuellos de botella” o dónde están los “huecos”, para analizar cuál serían los cambios o la corrección de errores que pueden aparecer; el siguiente paso, Santillán (2018) lo define como: *“el segundo paso es tener gente calificada o que tenga la actitud y más que la aptitud, la aptitud de servicio”*, en estos casos darle la prioridad al personas que pueda o este capacitada para el servicio al cliente. El tercer paso consiste en: *“gente que sea debidamente capacitada”* (2018).

Una de las tantas recomendaciones que dio Santillán (2018) fueron: *“que la gente entienda algo básico que el cliente es lo más importante del día, el que no piensa eso, que busque otro trabajo, pero cabe recalcar que el cliente no siempre tiene la razón”*, en el área de servicios es muy común escuchar estas palabras, ya que muchos clientes no tienen conocimiento de ciertos procesos que involucra un transporte de carga, sea marítima o aérea, además comentó acerca de su criterio para seleccionar una consolidadora de carga durante la movilización, él explico: *“al momento de realizar una importación y exportación, me basaría primero por las referencias, investigaría por contactos sobre cómo trabaja la empresa y de más información esencia, luego, trataría de averiguar la solvencia económica de la empresa, porque no quisiera entregar una mercancía que no llegue a destino”*, explico también que para obtener aún más información, consultaría con despachadores de aduanas, clientes que hayan trabajado con ellos (2018).

3.3 Tercera entrevista y apreciación del proceso

Tabla 12

Resultado de la entrevista con Elizabeth Iñiguez

Nombre	Tiempo Optimo (Días)	Etapas	Alianzas	# de correos con	Satisfacción al cliente	Departamento a Optimizar	Optimización de Procesos
--------	----------------------	--------	----------	------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------

quejas							
Elizabeth Iñiguez Donoso	43	15	Sin definir	0-1	Alta Prioridad	Operaciones, Customer Services	Comunicación optima

Al visitar la compañía FILTROCOP S.A. se logró realizar la entrevista a Elizabeth Iñiguez quien tiene el cargo de gerente de importaciones; ella comunicó su experiencia en diferentes compañías como Nestlé S.A., asistente de importaciones, La Llave S.A. donde ocupó el mismo cargo hasta llegar a su actual trabajo.

Al preguntarle los principales problemas que aparecen en la área de importaciones explicó que: *“las cartas de salidas se nos ha hecho un problema que nos afecta en ciertos aspecto a la salida respectiva de una carga; antes las cartas de salida eran físicas, pero ahora son electrónicas y en muchos casos son enviados directo al puerto para los trámites correspondientes”*, cabe recalcar que los agentes aduaneros necesitan esta carta para los tramites de salida de una carga de cualquier puerto y el error más común es la tardanza del envío de este documento físico al puerto (Iñiguez, 2018).

Según Iñiguez (2018): *“a la empresa le afecta mucho cuando se deja o no se embarca todo una carga, ya que en el negocio donde trabajo manejamos partidas a través del INEM, entonces no pueden dejar carga por que el INEM solo sirve para una embarque, si llega el caso de que se quedó la carga, hay que sacar otro INEM y esto conlleva a gastos, demoras e inconvenientes aquí en origen”*. Otros de los puntos a tratar es la falta de carga en el mercado, es decir, que muchas consolidadoras se dedican a comunicarse con los importadores para poder obtener una carga con ellos y obtener ganancias, salen a buscar carga o clientes y en muchos de los casos no encuentran.

Al transcurrir la entrevista se comenzó a indagar en la comunicación entre cliente y proveedor, Iñiguez asegura que uno de los factores que considera fundamental para tomar una decisión de con que consolidadora trabajar una carga en específico es la relación que hay entre la compañía y el asesor comercial, entre mejor sea la relación, la comunicación y la

disponibilidad de tiempo para poder responder correos con eficacia, ayudará a inclinarse un poco más a la consolidadora que ofrezca este servicio oportuno (2018).

Iñiguez comentó los problemas que le causan la Aduana con las cargas que maneja FILTROCORP S.A., comentó: *“la Aduana está muy complicada, principalmente con las cargas que manejamos, todo lo que es aceites, lubricantes, filtros los están aforando al 100%, hemos averiguado con el agente aduanero y nos supo decir que no es solo con esta empresa si no a todas las que importa estos productos”*, comentó que este proceso de aforo físico demora, ya sea por la espera de que pase la información a la aduana, al agente aduanero o si existe alguna novedad acerca de la carga revisada, si existe alguna novedad, la aduana pedirá un informe o la información que piensa que sea relevante para poder dar la orden de liberación de carga, *“estos trámites antes tomaban solo 2 máximo 3 días, pero ahora puede tomar una semana o más para dar la orden de liberación o comunicar novedades”* (Iñiguez, 2018).

Al preguntar sobre que término de negociación es más factible usar para el transporte de la carga que maneja en la compañía FILTROCORP S.A., comentó: *“prefiero manejar la carga EXW o FOB, ya que me da el beneficio de elegir con quien trabajo, puede ser que al trabajar con otro termino de negociación, tendría que trabajar con una empresa que no me dé un buen servicio o no tenga buena comunicación o tendría que realizar un seguimiento para la información sobre el contenedor o la carga suelta”*, tener el control sobre quien maneja la carga es una prioridad alta para Iñiguez, ya que elige la compañía que considera la más óptima (Iñiguez, 2018).

Al momento de la entrevista, Iñiguez comentó sobre las restricciones y complicaciones que ha colocado el gobierno sobre los productos importados, se dijo que las medidas impuestas no son las correctas o son medidas que se presume que incentivan más al contrabando, ya que esto no detiene en nada el paso de carga ilegal o sin declarar, mas incentiva el movimiento de carga a menor volumen, afectando a las consolidadoras en el mercado y a las navieras, comenta que ha recibido muchas llamadas por parte de estas

empresas ya antes mencionadas si tiene algún requerimiento o carga que tenga para realizar una cotización o trabajarla, pero muchas veces se dan los casos que no mueven carga por un tiempo afectando así a la economía, en esto se pudo concluir que por la falta de carga muchas consolidadoras, navieras y empresas que se dedican al movimiento de carga prefieren la contratación de gente con experiencia, ya que estos se les será más sencillo conseguir o traer carga de clientes nuevos, potenciales o si ya viene con una cartera de clientes (Íñiguez, 2018).

3.4 Cuarta entrevista y apreciación del proceso

Tabla 13

Resultado de la entrevista con Carmen Ayala

Nombre	Tiempo Optimo (Días)	Etapas	Alianzas	# de correos con quejas	Satisfacción al cliente	Departamento a Optimizar	Optimización de Procesos
Carmen Ayala	43	15	Sin definir	10	Alta Prioridad	Operaciones	Comunicación optima, capacitación constante

Se realizó una entrevista a Carmen Ayala, quien trabaja en la compañía MARGLOBAL S.A. en el departamento de operaciones, donde se encarga de autorizar la salida de una carga del puerto marítimo, adicionalmente es asistente financiero.

Al preguntarle sobre los problemas que suceden en su puesto de trabajo nos comentó: *“cuando una empresa se maneja a base de sistemas, siempre habrá un problema, hay veces que las cartas de salida no llegan al patio”*, en esta parte cabe recalcar que las navieras hoy en día emiten cartas de salida electrónica a los clientes y son enviadas directamente a los patios por correo para poder dar la salida de la mercadería, muchas veces la carta no llega al patio o no es emitida en el momento oportuno ya que los clientes no pagan a tiempo los valores que deben a la naviera o existe algún inconveniente o caída del sistema, por lo general para ayudar un poco en este problema, los encargados de la mensajería al recibir los documentos de las consolidadoras, preguntan si la carta es electrónica y piden que se les

imprima, para tener esa constancia y sea un poco más fácil, pero el problema mayor es que si la naviera no envía la carta, no hay salida de carga del puerto, gastando dinero, tiempo y la credibilidad de las compañías que ofrecen estos servicios (Ayala, 2018).

Comentó también un problema que actualmente está afectando a los transportistas: *“ahora para sacar tu carga, debes sacar un turno y para generar un turno en el sistema es complicado, no todas las personas están capacitadas en cómo generar un turno, no saben cómo sacar un turno, como manejar la plataforma, entonces ese problema se a generador hoy por hoy, incluso ha habido paro de los transportistas”*, este sistema que actualmente se está implementando, es impuesto por el municipio de Guayaquil para controlar el tránsito, los transportistas que deben sacar si turno tiene muchos problemas con ello, ya que deben usar un sistema que no conocen, además de que si no llegan a tiempo, deben pagar un valor adicional para poder sacar otro turno para sacar un problema, estos valores deben ser pagados por el transportistas, causando problemas entre el patio y el transportista (Ayala, 2018).

Un dato adicional que añadió fue: *“los turnos son generados por contenedor, no por cliente, si un cliente tiene dos contenedores debe sacar dos turnos, si tiene 3 contenedores debe sacar 3”*. Otro de los problemas que comenta es sobre los puertos que tienen más problemas con la recepción de las cartas de salida: *“CONTECON y CITIKOLD son los que nos han causado más problemas con la recepción de las cartas de salida, debes en cuando nos llegan quejas de los puertos de que no reciben las carta, pero nosotros debemos realizar la gestión internamente de autorizar al patio que una carga en específico tiene la autorización de salida, especificando número de contenedor, nombre del cliente y el RUC”*, la demora de este proceso causa muchos problemas internos, ya que MARGLOBAL maneja a las navieras: a) MAERKS LINE, SEALAND; b) WANHAI; c) MARFRET y otros clientes, como manejan tantos, los correos son contestados a medida que van llegando los clientes, pero no se pueden contestar de manera rápida o como desea el cliente, ya que hay que revisar si no existe algún problema de pago o alguna deuda anterior que no haya sido cancelada, por ello, se

puede decir que los inconvenientes de comunicación aparecen (Ayala, 2018).

El departamento que hay que ponerle más énfasis es la de operaciones, Ayala (2018) comentó: *“existen personas que van a realizar los trámites y piden la carta de salida, deben tener consciencia que para obtener una carta de salida hay ciertos requisitos, entonces tiene años en el mercado y a veces se convierten en nuevos, para sacar una carta de salida necesitan un visto bueno, por ello necesitas dos BL y adicional tener todos los pagos”* la persona de operaciones debe tener la certeza de todo los procedimientos necesarios para obtener una carta de salida, muchas veces los delegados cumplen ordenes de las personas que trabajan en operaciones.

Por ello al llegar y presenta un problema en ventanilla, llama a las persona de operaciones sobre algún problema, eso causa problemas de tiempo, como son mensajeros tiene otras rutas que recorrer y no les alcanza el día, muchas veces la comunicación no es tan fluida, por ello, se pierde el tiempo no solo al delegado si no al resto de delegados que están en espera de su turno. La capacitación es una prioridad en esta área, ya que sin ello si pierde dinero, credibilidad y sobre todo tiempo.

Al preguntar sobre las soluciones que daría a los problemas que aparecen en la parte operativa, comentó que la capacitación del personal debe ser una prioridad ante todo, para cualquier tipo de problemas, además de realizar despachos anticipados en las cargas de los clientes, ya sean LCL o FCL.

El *despacho anticipado* es una modalidad donde los tramites que se realizan normalmente para poder obtener las cartas de salidas y los demás documentos de salida para una carga, se hace mucho antes de que el buque arribe a puerto, es decir, revisar el BL, pagar los valores a tiempo, tener el MRN y secuenciales a tiempo, hacer los ingresos de la carga en el sistema de ECUAPASS con rapidez y sin errores; o sea, tener todo a tiempo, ya que con ello a la llegada del buque se logra despachar en cuestión de días la carga, independiente de que la carga salga del aforo físico, documental o automático (mejor opción).

Los beneficios principales serían que la carga estaría a tiempo en las manos del cliente, se evitarían problemas con información errónea dentro del BL, cartas de salida o demás documentos, se aseguraría una satisfacción al cliente bastante óptimo (Ayala, 2018).

3.5 Quinta entrevista y apreciación del proceso

Tabla 14
Resultado de la entrevista con Bryan Carrión

Nombre	Tiempo Optimo (Días)	Etapas	Alianzas	# de correos con quejas	Satisfacción al cliente	Departamento a Optimizar	Optimización de Procesos
Bryan Carrión	43	15	Sin definir	5	Alta Prioridad	Todos los departamentos	Comunicación optima, capacitación constante

Bryan Carrión es gerente de importaciones de la compañía CASIE ÓPTICA S.A., actualmente tiene 2 años de experiencia en este puesto.

Se le preguntó sobre los problemas que le ha causado el servicio de una consolidadora de carga con las que ha trabajado y comentó: *“el problema más común que he tenido es el retraso de las cargas, también la variación de los precios de cotización, cuando un agente te da una proforma, tiene una fecha máxima de plazo, si se pasa el plazo el precio cambia”*, este problema pasa normalmente por la tardía llegada de la mercadería a las bodegas del agente, por ello es obligación para la consolidadora actualizar los precios y comunicarlos al cliente (Carrión, 2018).

También dijo que lo importante en su compañía no es solo los costos de transporte, si no la llegada a tiempo de la carga tal como se ha programado; en esta parte debemos saber que las consolidadoras proporcionan un *Flyers* con información sobre las fechas de las salidas, las fechas del *cut-off*, el *cut-off Haz*, que es para carga peligrosa (IMO), los

nombre de los buques y de la naviera, dependiendo de esta información, el cliente decide cuándo embarcar su carga o cuál es la salida más conveniente, ya que en el caso de CACIE OPTICAL S.A. la gerencia necesita organizar la bodega para el recibimiento de la carga que ya está programada, además en la área de ventas de esta compañía realizan un calendario de ventas o efectúan ventas anticipadas a los clientes más fieles, por ello afectaría muchos problemas si al cliente se le comunica que la carga se atrasa un tiempo no previsto dentro del cronograma (Carrión, 2018).

Al preguntarle sobre la comunicación que debe proporcionar una consolidadora a su cliente, comentó: *“con las consolidadoras que trabajo no he tenido problemas, tengo mucha comunicación con ellos, todo los correos electrónicos son copiados con el gerente de la empresa y del personal de customer services”*, resaltó la necesidad de una buena comunicación entre los 4 actores que están dentro del movimiento de una carga, los cuales son: a) consolidadora en destino; b) agente en exterior; c) proveedor; d) clientes (País de destino); si los 4 actúan de manera oportuna y con una comunicación fluida la carga se trabajaría de manera óptima y no existirán problemas y si los hay se solucionarían de una manera que el cliente sienta que todo va por buen camino (Carrión, 2018).

Como importador se le preguntó sobre qué criterios usa para poder evaluar y trabajar con una consolidadora de carga, dijo: *“los precios son variantes en el mercado, muchos ven el precio al momento de elegir con quien trabajar, en mi caso yo selecciono a la consolidadora de carga en base a la confianza que son capaces de transmitirme, he recibido muchos vendedores, pero me apego más a la confianza y la solides de la misma”*, el entrevistado resaltó la confianza que debe existir, la credibilidad en el momento de la visita del vendedor (Carrión, 2018).

Al preguntar sobre la optimización dentro de una consolidadora de carga, comentó: *“la comunicación entre la consolidadora de carga y el agente debe ser la más óptima y fluida, este trabajo que conlleva el comercio exterior, es 24/7, no tiene en realidad un límite de tiempo, ya que los cambios de horario son inevitables, por ello pienso que los gerentes*

deberían incentivar a los vendedores y al personal de customer tener una disponibilidad de tiempo para los agentes del exterior”; en ciertas partes del mundo existen diferencias de horarios que dificultan la comunicación en las horas laborables, por ello hay que esperar muchas veces varios días para que un correo sea contestado o un mensaje sea recibido, la solución que propone el entrevistado es dar algún incentivo económico a los trabajadores para poder tener una disponibilidad completa hacia los agentes (Carrión, 2018).

El entrevistado opinó sobre la contratación de personal con alta experiencia frente a la posibilidad de contratar personal sin experiencia, e indicó que apoya mucho la contratación a personal sin experiencia y joven porque ellos pueden llegar a ser un eje fundamental no solo en una empresa sino también en la sociedad, *“las nuevas generaciones siempre tendrán esas ganas de seguir adelante, aprender cosas buenas, ver soluciones donde muchos no las ven, dar opiniones validas, imaginar una mejor forma para realizar un proceso y más, por ello en la compañía donde trabajo se contrata mucha gente joven”,* además recalcó que la mejor forma de llevar un puesto como la que actualmente tiene, es ser ordenado en todos los sentido, *“el orden en estos puestos debe ser una prioridad, ya que en mi caso manejo muchos proveedores, por ello debo consolidar carga y deben haber de mi parte una instrucción para movilizar una carga de la manera más óptima, es decir si no llevo en orden este proceso lo más probable es que tenga problemas”* (Carrión, 2018).

3.6 Sexta entrevista y apreciación del proceso

Tabla 15

Resultado de la entrevista con Yizbel Naranjo

Nombre	Tiempo Optimo (Días)	Etapas	Alianzas	# de correos con quejas	Satisfacción al cliente	Departamento a Optimizar	Optimización de Procesos
Yizbel Naranjo	43	15	Sin definir	10	Alta Prioridad	Todos los departamentos	Comunicación optima, capacitación constante

Yizbel Naranjo trabaja en el departamento de customer services en la compañía GIPSET LOGISTIC S.A. durante 1 año y cuatro meses.

Se le preguntó sobre los problemas que ha observado y ha vivido en su puesto y comentó: *“no he tenido problemas fuertes en la empresa que han conllevado a malas experiencias con clientes, trato de comunicarme de manera oportuna con los proveedores, dar el mejor servicio al cliente ya que me gusta mi trabajo, he tenido muchas veces que amanecerme contestando correos con el exterior, llamando, comunicarme en otro idioma y lo hago con el afán de aprender y dar lo mejor de mí en la empresa”*, con este comentario podríamos confirmar que las personas que son jóvenes y trabajan en esta área le dan mucha prioridad a su trabajo, ganan así experiencia y dan un muy buen servicio a los clientes; afirma que no tiene problemas en quedarse mucho más tiempo en la compañía solo para poder hacer sentir que el cliente es atendido de manera óptima (Naranjo, 2018).

La paciencia es un factor que resaltó mientras contestaba las preguntas que se planteaba *“la paciencia es un factor fundamental, porque al cliente siempre hay que tener cuidado con lo que se le comunica, hay que tener el tiempo de explicarle sobre temas que muchas veces no saben o desconocen, o simplemente piensa de manera errónea sobre un proceso que se está usando para movilizar la carga”*, comentó que muchos clientes tiene ciertas falencias en los procesos de importación, eso provoca problemas sobre el encargado del área de customer services, pero añadió que tiene esa paciencia necesaria para que el cliente sepa que la compañía se preocupa por su carga y su bienestar (Naranjo, 2018).

Las capacitaciones deben ser una prioridad para todos los departamentos, porque todos ellos son el eje fundamental del servicio de calidad, si un solo departamento es el más óptimo y los demás no, habrá falencias; muchas veces en su puesto, debe de realizar actividades que le corresponden a otras áreas, aunque en algunos casos no le afecta este inconveniente, debido a que le da más prioridad a la satisfacción al cliente, sin embargo, preferiría que los demás departamentos tengan mejor comunicación. Comentó que el orden debe ser una pieza fundamental sobre

la forma de llevar de mejor manera el trabajo de ser del departamento de customer services (Naranjo, 2018).

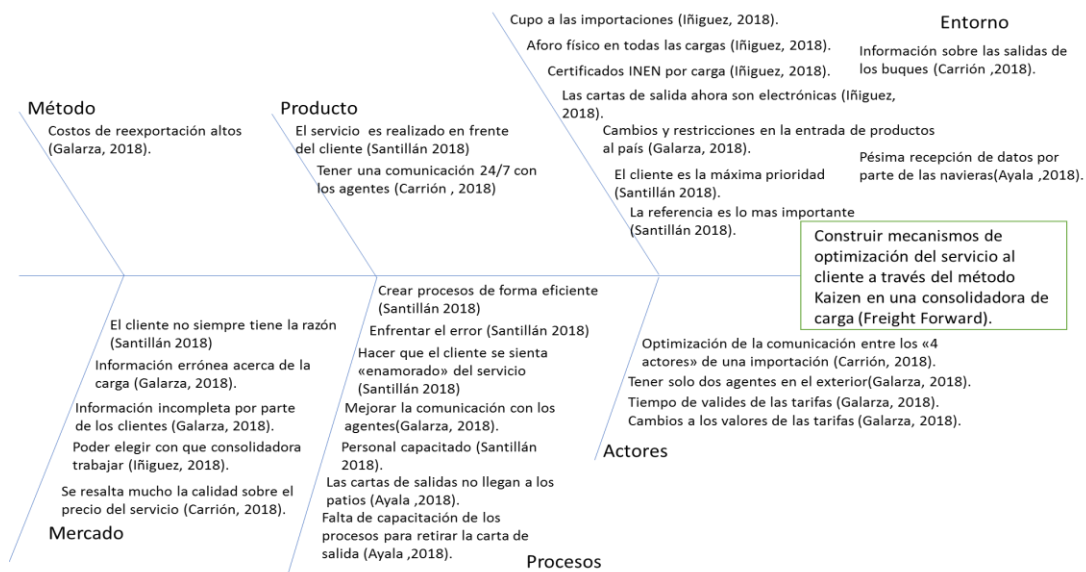


Figura 8. Resumen de las entrevistas

En el resumen de todas las entrevistas “ver Figura 8”, esta sintetizada todas las opiniones y las respuestas dadas por los entrevistados sobre la optimización de los procesos de importación dentro de una consolidadora de carga, se debe recalcar que cada persona entrevistada a estado, trabaja o a tenido relaciones con esta empresa, es decir, cada uno de los entrevistados tiene una diferente punto de vista con respecto a los servicios que ofrece este tipo de empresas.

Capítulo 4. Análisis de datos

4.1 Estrategias

De lo captado a través de las entrevistas realizadas, se vio la necesidad de sistematizar la información en algún instrumento que sirva de guía para estructurar una herramienta. Basado en la propuesta de Kaizen, como *mecanismo de «mejora continua» que busca un perfeccionamiento progresivo inducido por los actores que participan en cada nivel de la empresa, a fin de obtener incrementos en la productividad y la construcción del valor* (Masaaki Imai, 1986), se organizó los elementos del proceso desde una óptica de minimizar los peligros y construir sobre los baluartes; o sea, un FODA.

= Estrategia

		Fortalezas		Debilidades						
		Relaciones con agentes de confianza.	Personal dedicado	Pésima organización laboral	Personal no capacitado	Vendedor que no transmiten confianza.	Mala comunicación entre departamentos.	Errada comunicación departamental	Sin manual de instrucciones	Mala comunicación con el agente del exterior.
Oportunidades	Buena comunicación proveedor-cliente				2					2
	Relaciones comerciales favorables para el mercado	1			2					2
	Muchas personas dispuestas a importar	5	3		2					2
Amenazas	Mal funcionamiento del sistema del ECUAPASS		7							
	Personal sin experiencia	14	3	4	6		4	4	4	
	Corrupción en la Aduana	13	13							
	Prioridad al aforo físico de las cargas	13	13		8					10

Restricciones a las importaciones	12								
Cambios al régimen aduanero	9	8							
Desconocimiento de las nuevas leyes	7								
Pésima comunicación entre los involucrados de una importación			11	11					10

Figura 9. FODA de las entrevistas: estrategias que se pueden implementar para el mejoramiento en una consolidadora de carga.

En la figura 6 “ver figura 6” se muestra la matriz FODA, **el número 1** es la estrategia que trata sobre agentes en el exterior que la consolidadora de carga que debe mantener.

Es recomendable que sean dos por cada país donde normalmente se maneja carga, muchas veces las consolidadora no necesitan agentes en cada parte del mundo, apuntan a tener agentes en países estratégicos o, bajo un análisis de mercado, se pueden elegir los países donde más se importa o se maneja carga para un gran número de clientes y alianzas con bodegas que se puedan realizar. Esta estrategia ayudará a tener confianza con los pocos agentes que se tiene una alianza, se minimiza los costos y optimizaría la comunicación con el exterior.

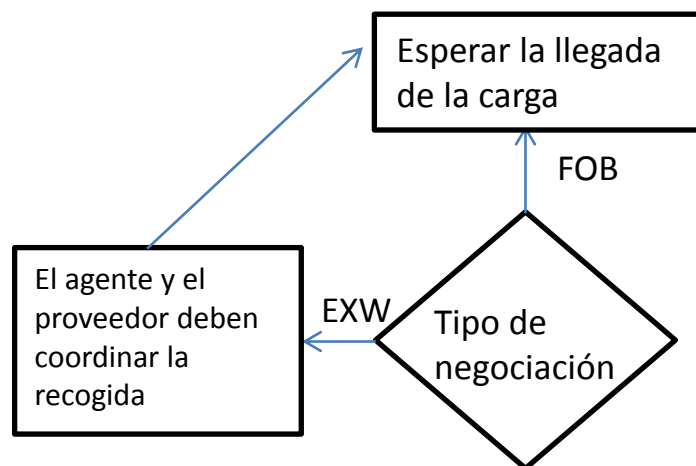


Figura 10. Diagrama de flujo donde interviene el agente en la recogida.

En la figura 7 se muestra el diagrama donde interviene el agente en el momento de la coordinación de la carga, en este caso, la recogida, como se observa, depende del tipo de negociación que se trabaje e imponga el cliente, si se trabaja la carga EXW, hay que esperar las instrucciones del cliente, como la estrategia 1 lo recalca, y la comunicación con el agente, si funciona la estrategia, coordina la carga y la recepción de la misma por parte del agente de forma óptima y sin problemas; el cliente será informado con tiempo sobre el status de la carga, muchas veces se le entrega por correo el *Warehouse* de la carga con su foto, la descripción, los documentos que acompaña la carga y las salidas de cada naviera con las cuales trabaja el agente.

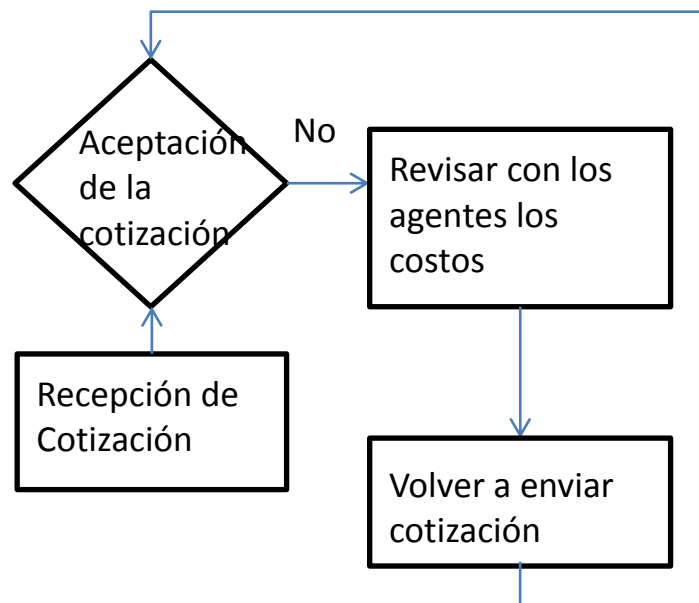


Figura 11. Diagrama de flujo intervención del agente en la cotización.

La figura 8 muestra la intervención del agente al realizar una cotización y cuánto afecta ello en la relación con el cliente y el cierre de una venta; los costos de movilización de una carga es dado en parte por el agente, la otra parte lo da la consolidadora de carga, es decir, los gastos locales; si se tiene una buena comunicación con el agente se puede impugnar los costos dados por una carga, reducir una parte de ella, y ofrecer una mejor modalidad, es decir, la forma de mover la carga justificando por qué el costo que se ofrece.

Ello ayuda a comunicarse mejor con el cliente y justifica el precio sobre la calidad del manejo de la carga.

En el **número 2** se observa la estrategia que trata sobre la capacitación al personal.

El propósito busca tener una buena relación con los agentes y el cliente con respecto a los seguimientos que se realizan, de forma correcta, y desarrollar una comunicación más fuerte entre los 4 actores de la importación: a) cliente; b) consolidadora de carga; c) agente; d) proveedor.

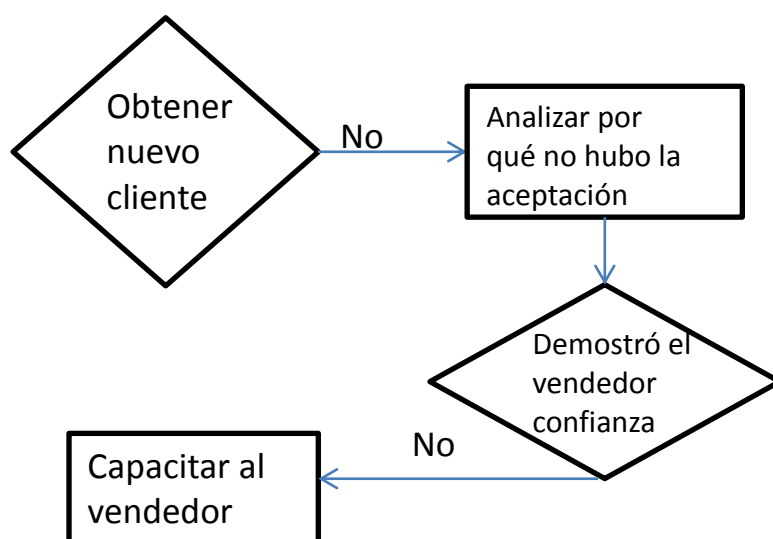


Figura 12. Diagrama de flujo capacitación de vendedor.

La figura 9 muestra el momento óptimo para capacitar a los vendedores, sugiriendo que sería oportuno el momento de realizar una venta. Muchas veces el vendedor no llega al cliente por falta de confianza, los entrevistados recalcaron que para poder elegir una consolidadora de carga con el cual trabajar, prefieren los vendedores que transmitan confianza, que puedan llegar al cliente ofreciendo un buen servicio, que conozcan muy bien a sus agentes, que la comunicación entre ellos sea óptima para que el cliente pueda justificar el porqué de los precios altos en el movimiento de una carga.

La **estrategia 3** trata de fortalecer al personal de todos los departamentos que pertenecen a la consolidadora de carga; de preferencia la mayor inversión sería en el departamento de ventas, ya que estos son los

que comienzan el ciclo del servicio que se ofrece a los clientes. En este caso se debe recalcar que todos los vendedores necesitan transmitir confianza a los clientes, e instrumentar mecanismos idóneos de llegada, ya sea por correo, llamada telefónica o cualquier medio de comunicación usado, porque en ciertas entrevistas se pudo concluir que al momento de transmitir confianza, el cliente tiende a elegir al vendedor con el cual se sintió más tranquilo y confiado en entregar su carga. Como parte de esta estrategia, es preferible contratar gente joven y sin experiencia porque, según los datos reunidos, las personas jóvenes son más fáciles de capacitar y tienen esas ganas de seguir aprendiendo.

La **estrategia 4** es crear un manual donde se explique cada puesto de trabajo existente en la empresa. Es preferible que lo realicen para todo el personal; o sea, para todos quienes interactúan con el cliente, sean mensajeros, y si es el caso hasta los propios pasantes. Además, todos los manuales deben ser revisados por gerencia y cambiados y actualizados por el mismo personal o por el personal nuevo, añadiendo si es posible nuevas observaciones o recomendaciones que optimizan los procesos de cada departamento; también, se requiere limitar y dar las respectivas responsabilidades a cada área de trabajo, evitando la mezcla de las funciones y sobrecargar al personal.

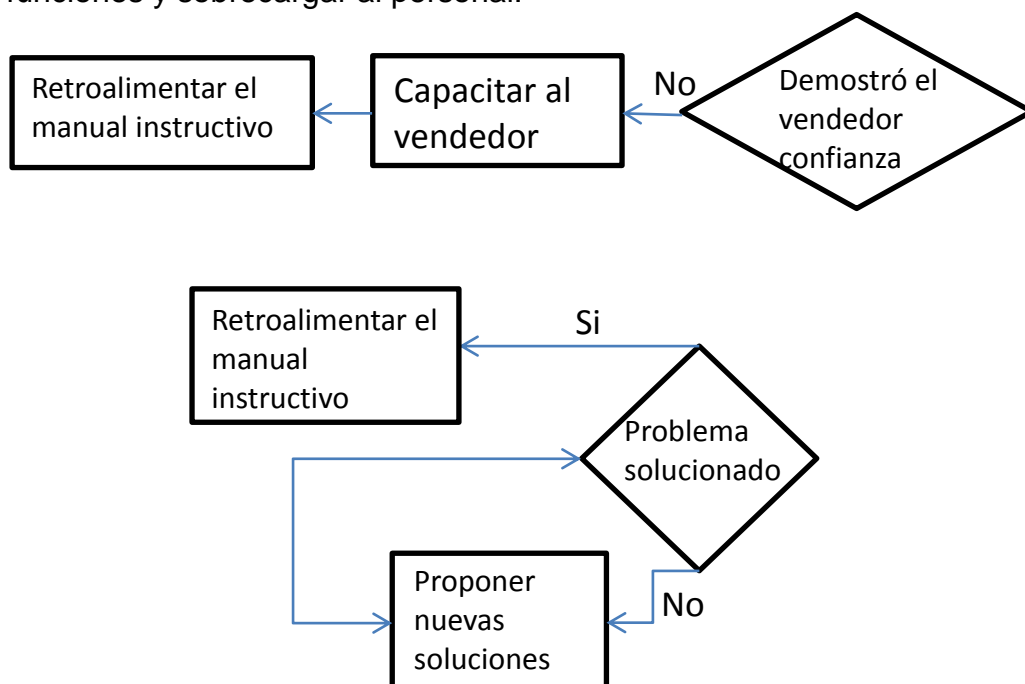


Figura 13. Diagrama de flujo realización y alimentación del manual.

Cada vez que suceda algún acontecimiento que propicie plantear soluciones sobre problemas que normalmente no aparecen en la compañía, la experiencia que gana el personal con este acontecimiento debe registrarse en el manual; la solución y la estrategia que se usó, en este caso se podría colocar un resumen sobre lo que pasó además de colocar los datos de las personas que están fuera de la compañía y que participaron o fueron consultados sobre el tema, ya sea estos los agentes del exterior o algún agente aduanero, capacitador, experto en el movimiento de carga, etc.

La **estrategia 5** es acerca de buscar clientes ofreciéndoles la seguridad de que la compañía tiene relaciones fuertes con agentes del exterior. Ella ayuda a dar u ofrecer servicio eficaz y demuestra que el personal está listo para atender de la mejor manera posible, ayudándolos con asesoramiento sobre el movimiento de ciertos tipos de carga e información sobre las salidas de los buques, información sobre la llegada de la carga, coordinar una recogida, contacto personalizado con los proveedores, asesoramiento sobre los procesos de importación y las reglas aduaneras vigentes, etc.

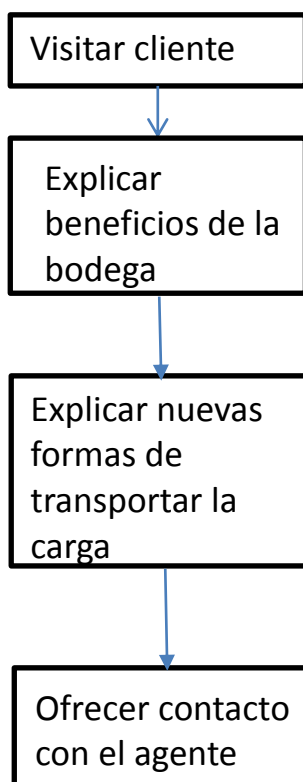


Figura 14. Diagrama de flujo sobre la información que se debe compartir con el cliente.

En la figura 11 se muestra el diagrama de flujo sobre la información y la manera de circular hacia el cliente para que esté informado y aprecie la confianza y buena comunicación que se tiene con el agente en el exterior. Muchas veces existe la confianza entre la consolidadora de carga y el agente cuando es “consolidado propio”, es decir, que el agente y la consolidadora es la misma empresa, por ello no dudan en entregar la información al cliente.

Se recomienda que esta información sea ofrecida, aunque el agente no tenga una relación directa con la empresa, muchas veces se piensa que se perderá el cliente al dar esta información, pero se debe fortalecer la comunicación entre la consolidadora y el agente para que no exista la desconfianza y pueda salir beneficiado el cliente cuando se le coordina la movilización de su carga.

La **estrategia 6** consiste en conocer las empresas que dan un mal servicio según el punto de vista de los importadores.

En función de esta información analizar qué factores se pueden mejorar o sacar provecho de la situación que afecta este mercado y, con el paso del tiempo, desarrollar nuevas formas de comunicación efectivas y realizar estrategias que fomenten el desarrollo de la empresa en cuestiones de ventas y comunicación con los clientes.

Es importante recalcar que los 4 actores deben ser la máxima prioridad en términos de comunicación y evitar que cualquier actor no pueda comunicarse entre sí.

Como se observa en la figura 12, la comunicación entre los 4 actores de una importación es clave para desarrollar estrategias de mercado, ya que si existe una buena comunicación entre la consolidadora de carga y el cliente, se puede ganar una buena referencia en el mercado, además de poder ser recomendado por vía del cliente a otras personas que desean conseguir a un proveedor que les dé un servicio óptimo, es decir ganar referencias que hablen bien de la compañía y del personal capacitado que

tiene. Se recomienda que, si existe un problema con un cliente tratar de solucionarlo y reunirse con el mismo, porque aunque puede que el cliente no vuelva a trabajar con la empresa, no se debe ignorar de que se gana una mala referencia, y muchas veces estas referencias son usadas por los clientes potenciales para saber si vale la pena trabajar con un nuevo proveedor o no.

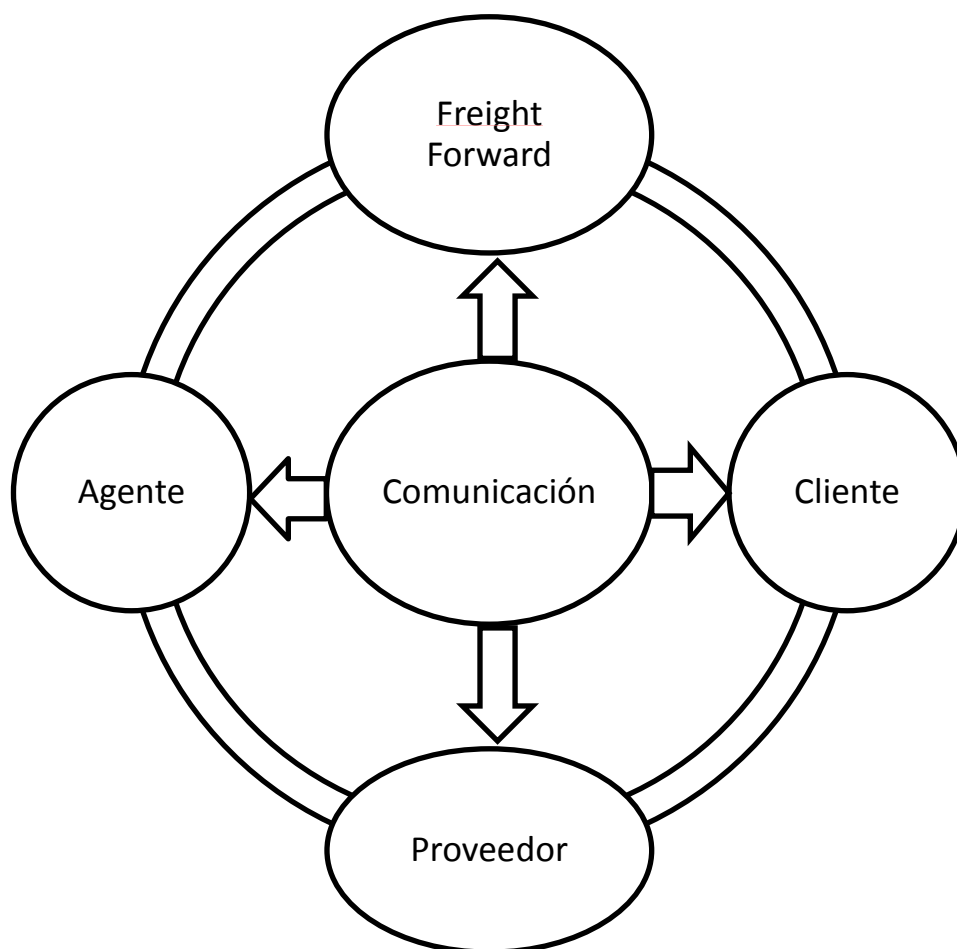


Figura 15. Comunicación como eje fundamental en las relaciones entre los 4 actores.

Estrategia 7 es preparar y capacitar al personal que trabaje en el departamento de operación. Ya sea gente con experiencia o no, con ello se logra evitar errores de ingreso al sistema ECUAPASS.

El personal con experiencia en esta plataforma debe colocar sus recomendaciones o prácticas si es el caso en el manual que se está planificando hacer para que el nuevo personal pueda saber qué hacer en

caso de errores o saber con quién debe comunicarse al aparecer errores del sistema.

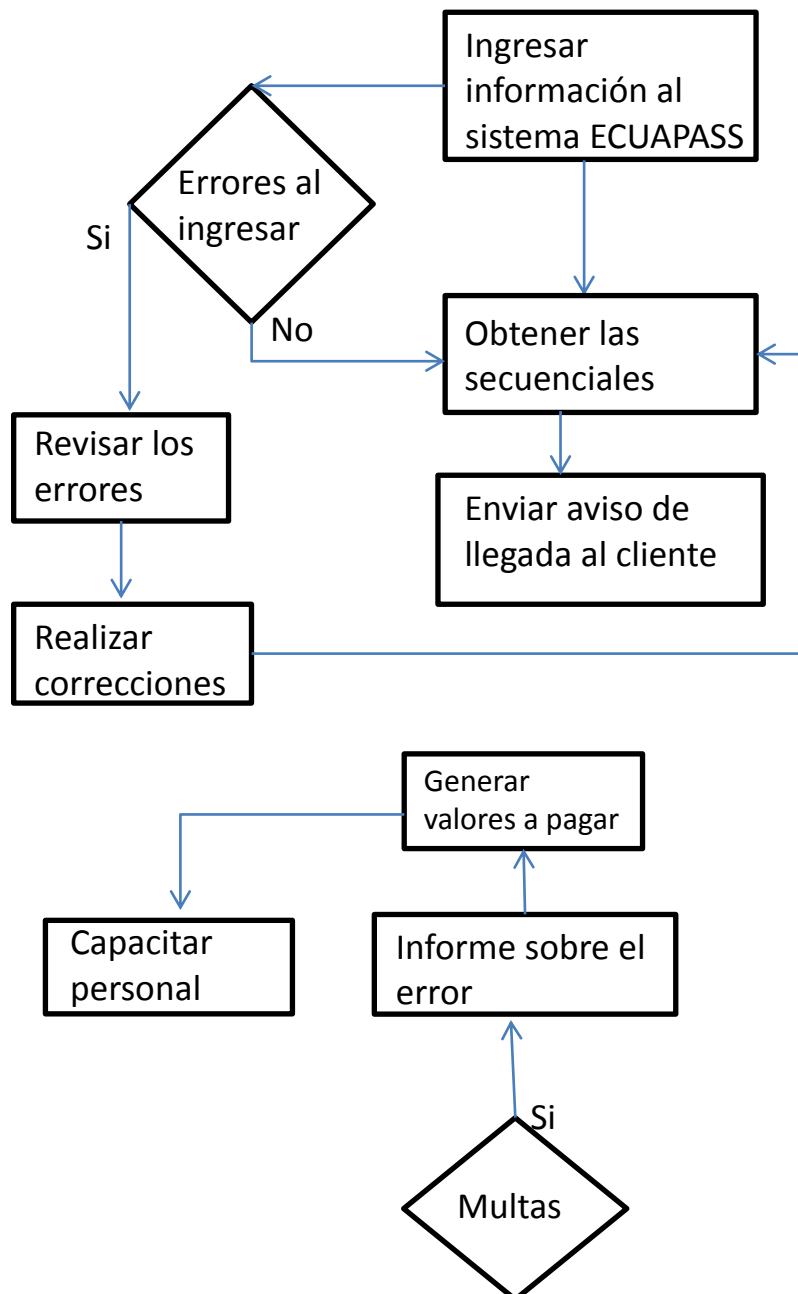


Figura 16. Diagrama de flujo sobre ingreso al sistema ECUAPASS y capacitación del personal.

La figura 13 muestra el ingreso al sistema ECUAPASS y la capacitación que se debe realizar al personal para enfrentar cuando se presente un error al momento del ingreso de una carga al sistema; cabe recalcar que se debe constantemente retroalimentar el manual del empleado cuando aparecen errores que normalmente no se presentan, se recalca la capacitación del personal y se debe multar al personal por los errores cometidos. Existen factores que incentivan un error al ingreso al sistema como es el caso de carga aérea que es de urgencia; en estos casos son normalmente vistos cuando se transporte material orgánico que es usado en un trasplante, estas cargas por lo general dan un lapso de ingreso al sistema de menos de una hora, por ello al personal siente la presión del tiempo y pueden cometerse errores.

La **estrategia 8** recomienda que los clientes realicen un despacho anticipado para sus cargas, ya sean contenedores o carga suelta; si el cliente no conoce sobre este proceso, tratar de capacitarlo para que sepa que este tipo de despacho, aunque a veces el costo es elevado, permite *desaduanizar* la carga de manera eficiente y en corto tiempo para evitar pagar multas por retraso de devolución del contenedor a los patios de las navieras. Los despachos anticipados ayudan a los clientes y las consolidadoras a tener los BL y de más documentos corregidos por el cliente, si aparece algún problema, puede ser revisado con suficiente tiempo antes del arribo de la nave a puerto de destino.

Estrategia 9 llevar las reglas aduaneras al pie de la letra conlleva muchos costos que algunas veces sobrepasan lo que se estima; por esta razón, ciertas empresas o personas naturales prefieren evitar las reglas y usar otros medios para traer o *desaduanizar* una carga.

Las reglas impuestas o los cambios realizados a las leyes aduaneras crean un impedimento o costos extras que hay que pagar para la liberación de una carga, aunque se sabe que los medios gubernamentales crean restricción a ciertas importaciones, porque afecta a la economía de un país, en lugar de respetar las leyes, muchas veces se irrespetan y se falta a ellas, además de eludir el pago de impuestos. El contrabando hoy en día se ha

incrementado y según los encuestados, sigue aumentando con las barreras implementadas para evitar las importaciones; aparentemente no se verá una reducción del contrabando y las compañías que si siguen las reglas se verán afectadas.

Estrategia 10, incentivar la comunicación entre el departamento de customer services, vendedores, gerencia, con los agentes en el exterior que tienen alianzas con la consolidadora de carga. Una comunicación integrada y fuerte puede exigir precios bajos o soluciones más apropiadas para las cargas que se manejan, no solamente como respuesta rápida sobre los correos que son enviados, principalmente si ese correo es sobre quejas o dudas sobre el servicio que ofrecen, sino que se intenta realizar una comunicación abierta entre el proveedor, cliente y agente para que la información recibida por cualquiera de los 4 actores sea revisada por todas las partes y resuelta de manera oportuna.

Estrategia 11, muchos clientes deben sentir la confianza con la consolidadora de carga, desde que se le presenta los servicios que tiene. El vendedor necesita sentirse confiado en todo momento por ello debe conocer muy bien al agente o a la bodega que tiene y describírselo con lujo de detalles; demostrando qué es capaz de ofrecer y si el tipo de carga que maneja el cliente puede ser manejado de la mejor manera posible, al momento de presentar los servicios. Se recomienda que el vendedor presente la bodega y la manera de cómo comunicarse con él, darle la oportunidad de copiar los correos que maneje a la bodega para evitar que la comunicación entre el cliente y el agente no esté siempre limitada a la intermediación de la consolidadora porque muchas veces los correos no son contestados a tiempo.

Estrategia 12, mantener actualizados al personal de todos los departamentos sobre los cambios o restricciones en las importaciones en ciertos tipos de mercadería, especialmente si es mercadería que afecta a un cliente de la consolidadora de carga; hoy en día existen cambios que se dan con respecto a las restricciones a las importaciones, cambios en los regímenes aduaneros, pago de aranceles, cambio de los cupos de entrada

de ciertos productos; por ello se debe incentivar la comunicación entre el cliente y el agente aduanero, si no lo tiene, es preferible que los vendedores y customer services estén en constante contacto con los agentes aduaneros para que los capaciten o les entreguen información sobre los cambios que existen en el ente de control para poder dar el asesoramiento constante al cliente y brindarle un mejor servicio. Se puede pensar que, frente a los cambios, los clientes importen menos y que ello afecte a la venta y al servicio; pero si el cliente siente que es informado sea cual sea el cambio, podrá decidir en permanencia y será indiferentemente a los cambios porque confía en la consolidadora de carga.

Estrategia 13, mandar correos a la mesa de servicio del servicio de Aduanas del Ecuador cuando haya existido algún tipo de problema con la carga la cual fue revisada por un agente de la aduana; al momento de tener una carga bajo observación por haber realizado un aforo físico, suele ocurrir que piden cierta información para continuar o quitar la observación y dar la autorización de salida de la carga; muchas veces este proceso toma demasiado tiempo para recibir la información que da la autorización de salida, algunos entrevistados propusieron, por sus experiencias, mandar correos indistintamente a la mesa de servicio de la aduana para insistir en la agilidad de ese proceso. Aunque no sean contestado los mensajes, según la experiencia y los consejos, ello agiliza el proceso de salida de la carga o al menos saber qué debe hacer el cliente para quitar la observación hecha.

Estrategia 14, tener los documentos revisados por el cliente con mucho tiempo de anticipación e intentar que los correos con problemas sean solucionados con la mayor rapidez, sin necesidad de la presencia del vendedor. Además del orden, donde cada cliente sabe sobre el estatus de sus cargas y si existe un problema, se recomienda redactar un correo copiado al vendedor y gerencia para que el problema se solucione y las partes involucradas estén enteradas de la solución; muchas veces hasta los que están en menor nivel implicados en un problema pueden ofrecer una explicación y solución para que todas las partes salgan beneficiadas.

Existen ciertas maneras de corregir los problemas de comunicación y de servicio al cliente de una consolidadora de carga dada por los entrevistados, el proceso que existe internamente en este tipo de compañías ha sido revisado por personas que están o estuvieron en el medio, en base a esta información se logró dar con la problemática, otros factores también ayudaron a revisar los problemas internos tal es el caso de la experiencia laboral y el externo con las noticias, conversaciones con clientes, personas que trabajan con consolidadoras que comparten sus ideas de manera amplia, existen situaciones en los cuales una reunión entre proveedores y clientes da un ambiente donde se comparten ideas y se saca información sobre los cambios aduaneros, cambios gubernamentales al ente de control, multas y de más que ayudan a informarse e informar al personal de la compañía.

De lo captado a través de las entrevistas realizadas y al sistematizar la información con la propuesta de Kaizen, los elementos del proceso desde un FODA toma cuerpo a través de la metodología con el enfoque de las personas involucradas en la empresa —para llegar a un «bien común», porque la motivación que anima al trabajo en equipo e imparte a sus integrantes a trabajar en la mejora de forma ordenada, evita el camino fácil de un objetivo como lo define Conesa (1997) *la ideas sugerida por el «más jefe», una de las ideas más sobresalientes es sobre la supresión de desperdicios y no por obligar mejoras, ya que el método consiste en reemplazar desperdicio por valor agregado y no comprimir el valor añadido.*

De esta manera, se puede realizar un análisis de los procesos y las recomendaciones o soluciones esbozadas, para mejorar los procesos y optimizar el problema de la comunicación interna y externa.

Tabla 16
Resultado de las entrevistas con respecto a los procesos de importación

Procesos	Descripción del proceso	Problemas	Soluciones
Búsqueda de clientes	Búsqueda de información de personas o empresas que se dediquen a las importaciones de productos de cualquier parte del mundo, en esta parte muchas consolidadoras prefieren trabajar carga de un país determinado.	Difícil de encontrar información sobre empresas que se dediquen a las importaciones ya que actualmente esta información es muy difícil de encontrar o hay que pagar unos valores altos para obtener una lista de compañías que muchas veces no es de gran ayuda.	Aunque el pago es elevado, es información de utilidad, dependerá de los vendedores a que tengan la insistencia de obtener información de esa empresa, cabe recalcar que existen problemas de comunicación entre vendedores ya que dos o más vendedores sigan a la misma empresa, los vendedores deben dar informes de las empresas que tienen y los que están siguiendo para obtener un cliente nuevo, se recomienda un informe por semana muchas empresas ya lo hacen y además escriben una carta a gerencia si existe un problema si no encuentra un nuevo cliente y es ayudado por sus compañeros.
Visita a clientes	El vendedor visita en un lugar determinado por los clientes para poder presentarse y presentar los servicios de la empresa	Los clientes al momento de elegir una empresa como transportista, es la confianza, algunos entrevistados comentaron que no ven tanto el precio si no la confianza que el vendedor puede transmitir al cliente potencial y las referencias que tenga en el mercado, muchos de los clientes saben que los problemas suceden en cualquier parte, pero ellos desean que exista esa confianza de que hay solución para los problemas existentes. Si el vendedor no llega a los clientes pierde la venta	Los vendedores deben transmitir confianza, por ello necesitan estar bien informado sobre el cliente, la empresa y el producto que trae, mostrarle los beneficios de la empresa, las alianzas estratégicas, mostrarle cuáles son esas alianzas y las empresas con las cuales trabaja, si es necesario ir en parejas a las citas para evitar estar en silencio durante la reunión o añadir temas que no hayan sido expuesto en el momento.
Coordinar Recogida (Opcional)	Esta parte se trabaja si es que el término de negociación internacional es EXW, es decir hay que realizar una recogida de la carga de un lugar determinado hasta las bodegas del agente.	Los problemas que existen son principalmente la mala comunicación entre los 4 actores que participan en la importación de una carga: a) cliente, b) consolidadora de carga, c) agente del exterior, d) proveedor; muchas veces se es complicado tener una respuesta sobre el status de una carga, de parte del agente o del proveedor al momento de hacer la recogida o si el proveedor está informado acerca de la bodega que va a hacer la recogida de la misma	Esta solución fue analizada por los resultados de las entrevistas realizadas, por ello se propone que los 4 actores ya antes mencionados mantengan una comunicación constante entre ellos, muchas consolidadoras no permiten una comunicación directa entre el agente en el exterior y el cliente o que el proveedor tenga una muy buena comunicación con las bodegas del agente, están limitaciones aumentan el tiempo de respuesta, ciertos gerentes de importaciones prefieren una relación directa y fuerte entre los 4 actores, muchas veces copian los correos a los 4 con excepción de los correos que contengan costos que deben ser revisados, ya que con tiempo se podría obtener packing list, facturas comerciales y de más documentos.

Reportar estado de la carga	De parte del departamento de customer services, mantener al cliente informado sobre el estatus de la carga, donde se encuentra, estado de esta, si los requerimientos que estén en las instrucciones del cliente hayan sido cumplidos, informar sobre novedades, solucionar problemas.	Las personas que trabajan en el departamento de servicio al cliente, muchas veces no saben dar un status de la carga a los clientes, ya sea que la manden incompleta o con errores o que no manden ninguna información, se debe tomar en cuenta que los errores muchas veces es por la mala comunicación entre los 4 actores, la falta de capacitación que tiene el personal de customer services para tratar al cliente, ya que muchas veces prefieren que llegue el vendedor para que solucione personalmente el problema o se lo explique al cliente, tomando en cuenta que ellos mismos pueden darle una solución si saben sobre el tema. Muchas veces ni el mismo customer de un respectivo vendedor sabe sobre las rutas o la hora de llegad del vendedor, no tiene su agenda o a los clientes que visitan o simplemente no le proporcionan información del cliente que deberían visitar para aclarar una problema o conflicto ya que ellos son los que enfrentan los problemas.	Los entrevistados aseguran que hacer sentir al cliente que no existe la intermediación es un pieza clave donde el cliente siente que está tratando directamente con su proveedor o que tiene el control de todo, esto genera confianza y crece la relación comercial entre los dos actores, la comunicación entre todas las partes que intervienen ayuda en muchos sentido en el reporte de una carga, si el proveedor manda un corre donde confirme la entrega de la carga al agente copiado con todos las partes involucradas, todos sabríamos que esa carga ya está entregada y tendríamos control sobre quien tiene la carga, la salida de la misma, si se está a tiempo en el cut off, que si existe un problema de manipuleo ya antes había correos explicando cómo se maneja o qué tipo de carga es dado por el proveedor directamente y no esperar que el cliente le pregunta al proveedor y esperar esa información, datos que duran días en trasmitir, pueden reducirse a minutos si las relaciones entre todo es fuerte ya que sabemos como manejar la carga de manera oportuna o si transporta el mismo tipo de carga la bodega y el agente estarían listos para movilizarla.
Ingreso ECUAPASS	Ingresar al sistema ECUAPASS la información que se encuentra en el HBL de la parte de la consolidadora de carga y el BL máster por parte de la naviera.	Las multas por ingreso tardío y por mal ingreso al sistema, son muy elevados y muchas veces son pagados por las consolidadoras de carga.	La capacitación es fundamental en esta parte ya sea con o sin experiencia el personal que este en este departamento, las reglas y multas son muy estrictas, muchos entrevistados prefieren optimizar esta área por los problemas que pueden causar.
Entrega de documentos	Entrega de documentos a los clientes	Aunque la entrega de documentos es la parte más simple que hay, existen problemas que afectan tanto a clientes como navieras y la aduana, los entrevistados comentaron que muchas personas que trabajan años en la área de operaciones siguen desconociendo ciertos procesos para entregar cartas de salida, los documentos necesarios para poder tener los permisos, muchas veces desconocen que ciertas cartas de salida con electrónicas y aun sabiendo esto mandan a sus delegados a esperar por muchas horas por el documento. EL desconocimiento de los procesos que normalmente se hacen para poder obtener los documentos que ayudaran a <i>desaduanizar</i> una carga hacen que esta tarea conlleve mucho tiempo he impida una optimización del proceso.	La solución más factible es la capacitación del personal por medio de las navieras y el contacto con ellos, ya que entre más informado estemos de las novedades o cambios en las políticas de una naviera podremos dar por seguro los nuevos términos y pasos que se deben seguir para obtener la documentación.

En esta tabla se muestra los procesos y las soluciones planteadas por los entrevistados para poder optimizar los procesos y evitar los problemas

generados por las etapas de la importación; este punto de vista es verificado con los entrevistados y por las experiencias que tienen.

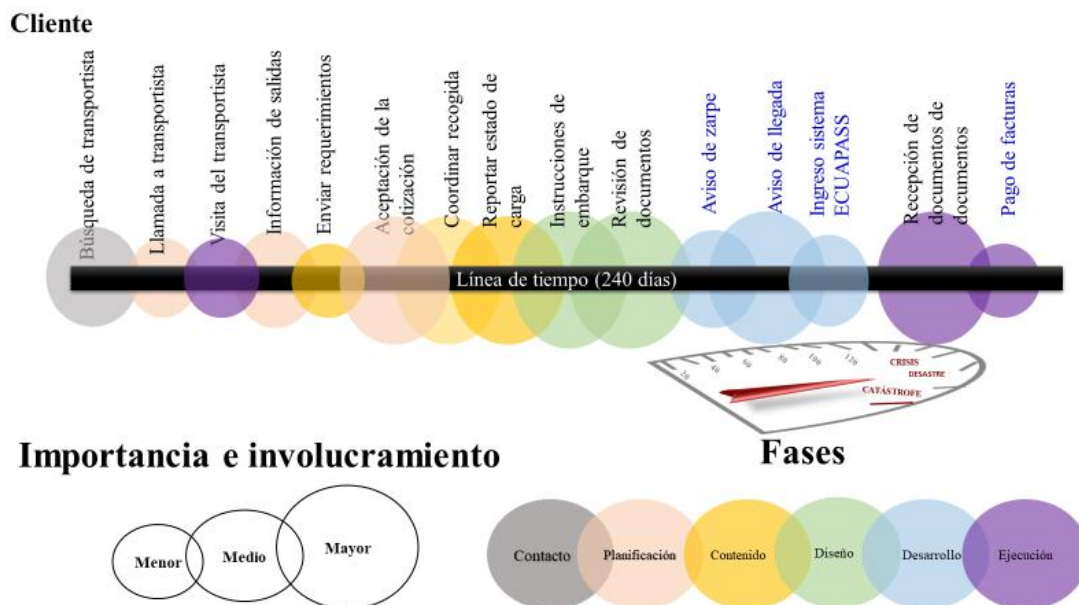


Figura 17. Importancia y fases del proceso de importación de una importadora o cliente final.

En esta figura “ver Figura 16” se muestra en una línea del tiempo las fases y la importancia de cada proceso de importación, con las entrevistas y la experiencia laboral de los mismos, podemos darle un rango de importancia a cada uno con su respectiva fase, debemos recalcar que el grafico demuestra las importancias de las fases de importancia desde el punto de vista del cliente.

Los niveles de importancia es representada por círculos de 3 diferentes medidas, los cuales son: a) menor, b) medio, c) mayor; estos circulas ayudan a demostrar la importancia que le da un cliente a los procesos que son usados para la importación, los criterios usados para colocar los niveles a cada proceso es en base a la experiencia laboral de los entrevistados, además de los procesos que son definidos como críticos por las consolidadoras de carga, es decir, donde se coloca la mayor importancia ya que estos procesos afectan al cliente en términos monetarios y de procesos de desaduanizacion de una carga, además del tiempo que se pierde por retrasos y errores cometidos en diferentes aspectos de la importación.

Las fases mostradas “ver Figura 16” en la figura anterior son: a) contacto, b) planificación, c) contenido, d) diseño, e) desarrollo, f) ejecución; los cuales nos dan la idea y guía de las estrategias que serán implementadas para la optimización constante de los procesos de una importación, este mismo sistema es usado en la figura “ver figura 17” donde está representado los procesos de las consolidadoras de carga, estos dan una idea más clara de que tipo de estrategia se implementará dependiendo de las fases de cada proceso.

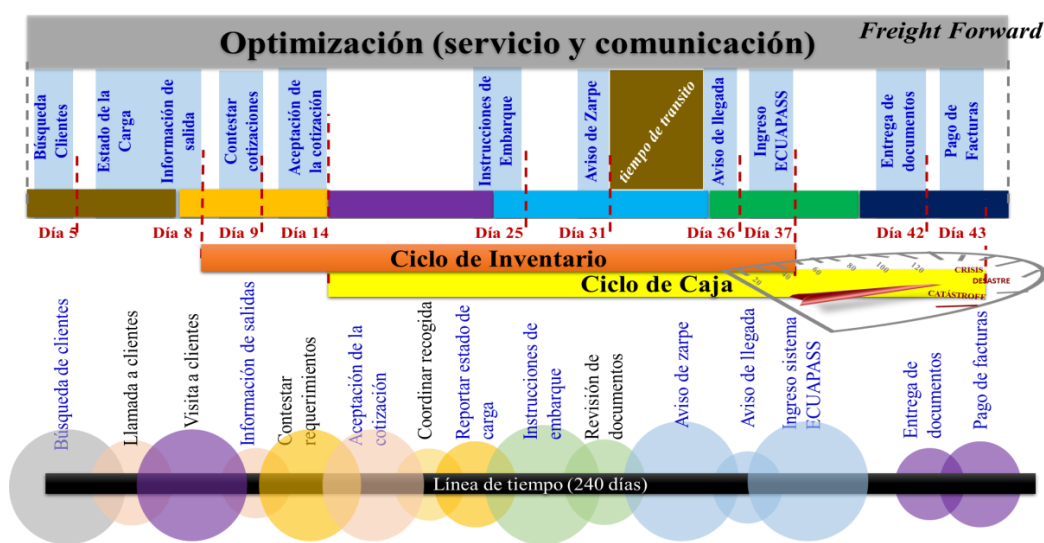


Figura 18. Optimización e importancia de procesos en una Freight Forward.

En la primera etapa que es la **búsqueda de clientes** representado por la fase de contacto, ya que esta parte es donde se realiza un acercamiento con los clientes, muchos gerentes o personas que trabajan en el departamento de ventas dicen que la primera llamada es la más importante de todas, lo definen como el 50% de la venta al realizar un buen contacto con el cliente potencial, si se realiza una llamada con éxito, se saca la cita con el cliente, muchos vendedores aseguran que es buena idea averiguar por terceros o una fuente confiable sobre el comportamiento y los tratos que le agrada al cliente que se planifica visitar, muchas veces se averigua si ha tenido problemas con otras consolidadoras, ya que si esto pasa es el momento perfecto para realizar la cita comercial.

En la búsqueda del cliente se comparte las fases de **contacto y planificación**, en esta intersección se recomienda que en cada momento las personas implicadas en esta parte tengan una gran confianza en el servicio que dan y que puedan transmitirla al cliente mucho antes de la reunión, para que el cliente sienta que la reunión es una oportunidad que no debe desperdiciar.

En el transcurso del proceso, el primer parte del mismo tiene el nivel de importancia menor, ya que muchas veces la prioridad alta o mayor debe ser la visita al cliente, de igual manera en la etapa de contestar los requerimientos del cliente; en muchos casos esta parte del proceso es la más primordial en el departamento de ventas. Debemos también que los niveles de importancia de las fases que son: a) aceptación de la cotización, b) instrucción de embarque, c) aviso de zarpe, d) ingresos al sistema ECUPASS; son de importancia mayor, ya que como hemos comentado antes, estas etapas son las más críticas, ya que muchas de ellas representan multas de valor, retrasos en el envío de carga o transmisión de información tanto al exterior como en origen. Los procesos que son de menor nivel de importancia, no deben ser subestimadas o pensar de que son etapas sin mucha importancia, para dar un ejemplo es la etapa del aviso de llegada, aunque muchas veces en ciertas consolidadoras solo envían los avisos de llegadas sin los MRN y secuenciales de la carga que estén manejando, ya que esta información lo mandan luego en otro correo copiado con el agente aduanero del cliente, en estos casos al ser menor nivel, muchas veces el personal de customer services tienden a no enviar el aviso de llegada, por ello las consecuencias son problemas con el cliente que desea saber sobre la fecha de llegada de su carga para tener los documentos en regla para sacar su carga de la aduana.

4.2 Diagrama de flujo

Se realiza algunos diagramas de flujo para construir un proceso desde las diferentes etapas involucradas en la importación y manejada por una consolidadora de carga; se propone que los flujos reflejen cuáles son los

pasos que se deben seguir si existe algún problema y cuál sería el procedimiento por instrumentar para hallar soluciones. Es necesario recalcar que estos flujos pueden ser modificados o cambiados o hasta expandidos si es el caso, ya que al momento de realizarse cada instrucción del manual o instructivo del puesto, se puede recibir una retroalimentación de experiencias o se especifica más a fondo qué se debe buscar o hacia qué dirección se debe seguir para satisfacer al cliente o terminar de la mejor manera posible el proceso.

El **primer diagrama** “ver Anexo 1” presentado cubre ciertas etapas del proceso de importación, estos son: a) búsqueda de clientes, b) llamada a clientes, c) visita de cliente, d) contestación de cotizaciones, e) coordinación de recogida (opcional); durante este proceso se plantea los problemas que normalmente aparecen y qué hacer ante ella. Hay que recalcar que los principales problemas que aparecen en esta primera parte son la búsqueda de nuevos clientes, la coordinación de la carga, la cotización, por ello se denota las opciones que aparecen como positiva o negativa y qué ocasionan en ella. Algunas veces se repite un proceso determinado, porque no se ha añadido en esta primera parte la información de salidas ya que muchas consolidadoras prefieren mandar ese dato o un Flyers al cliente para que tome la decisión basándose en la información enviada.

En cada parte de los diagramas realizados se resalta la comunicación entre las partes involucradas para buscar soluciones óptimas que beneficien al cliente y optimice el proceso, además de insistir en colocar las soluciones o la mejor manera de llevar un problema en el manual de instructivo; se resaltó que el instructivo es realizado por el personal de cada departamento.

En el diagrama de flujo “ver Anexo 2” se muestra los procesos que son: a) reportar estado de la carga; b) instrucciones de embarque; en esta parte se revisa si la carga tiene algún problema con respecto al contenido de la misma; aquí sabe ocurrir un problema recurrente en las consolidadoras de carga, los clientes dan instrucción con respecto a un tipo de carga, se revisa la documentación y las facturas comerciales recibidas por el proveedor, pero al momento de arribar la carga a la bodega del agente, sabe ocurrir que la

carga no es la misma, hay diferencia de pesos, diferencia de cantidad de unidades que debió ser recibida, inconsistencia de pesos, carga en exceso que no fue cubierta en la cotización dada por el vendedor. Pueden ocurrir una gran cantidad de inconvenientes que pueden ocurrir solo en el transporte de la carga desde las bodegas del proveedor hasta las bodegas del agente, por ello en el diagrama de flujo presente en el anexo, se trata de cubrir la gran parte del problema realizando una comunicación entre las 4 empresas involucradas en este proceso de importación, al momento de colocar un correo copiado a los 4 involucrados presentando el problema, además de proponer una solución para el problema, muchas veces el correo contiene quejas y malestares, mas apuntando a culpables, pero se recomienda que se proponga soluciones concretas de parte de la consolidadora de carga, de ahí comentar que cada uno puede proponer soluciones que no afecte a ninguna parte, ahora si el problema es causado por cualquiera de los 4 involucrados, intentar dar soluciones prácticas para el afectado y al mismo tiempo al que causo el problema para que el cliente sepa que la consolidadora de carga está en la disponibilidad de ofrecer ayuda con las mejores intenciones, mejorando así las relaciones entre todos los involucrados y ganando prestigio en el exterior. Se recalca que con estas experiencias ganadas se debe retroalimentar el manual del empleado con las mejores recomendaciones con los casos o problemas que aparezcan.

En el siguiente diagrama de flujo “ver Anexo 3” corresponde a los pasos: a) revisión de documentos; b) aviso de zarpe; c) aviso de llegada; d) ingreso al sistema ECUAPASS; al principio del diagrama se resalta la revisión del Master BL, este master es emitida por la naviera a la empresa o persona natural que alquila un contenedor sea cual sea la capacidad o el tipo que sea; las consolidadoras de carga en origen debe revisar siempre este documento ya que pueden existir errores en ellos, antes ya fue mencionado el problema que causa si no es revisado a tiempo cuando se moviliza un menaje de casa, igual se da el caso si es alquilada por una empresa, muchas veces los agentes del exterior dan la revisión del master BL y evitan problemas en destino, la responsabilidad del consolidador de carga en destino es la emisión de los BL hijos ya que estos son esenciales

para la desaduanización de la carga, la revisión de este documento está en la responsabilidad del cliente, ya que el mismo debe decidir que contenido debe ir en el BL, ya que este es aprobado, se puede realizar la impresión respectiva y dar el visto bueno del mismo, muchas consolidadoras emiten más de 3 BL ya que algunas compañías o la gran mayoría de ellos usan el BL como una factura ya que estos contienen los valores emitidos por el exterior y estos en destino no generan IVA, pero los demás valores como los gastos locales generan IVA.

Se sigue recalcando de manera continua la retroalimentación del manual, principalmente si aparecen errores que afecten al ingreso de información al sistema ECUAPASS que es un proceso obligatorio por parte de la naviera y la consolidadora de carga, si existe un error de parte de estas dos empresas, se debe realizar una corrección, ya que los errores cometidas en esta plataforma, emiten multas de valor que muchas veces deben ser cubiertos por el que cometió el error.

Según Conesa (1997) define: “la técnica de las 5S, deriva su nombre de 5 palabras japonesas que son: a) Seiri (eliminar lo innecesario), b) Seiton (establecer orden), c) Seiso (esmerarse en la limpieza), d) Seiketsu (cuidar el uniforme y la seguridad personal), e) Shitsuke (ser disciplinado y respetar las reglas)”, la filosofía se basa en uno de sus principios que no se puede realizar un trabajo de manera adecuada si el puesto no está limpio, organizado y ordenado (1997).

En este capítulo se relaciona al método Kaizen con los procesos usados para la transportación de una carga internacionalmente, ya antes se había mencionado las 5S; para acoplar el método y aplicarlo en las consolidadoras de carga, se usa dos de las S que son Seiton, trata sobre establecer un orden en los procesos usados en la importación y el Shitsuke, que trata de ser disciplinado y seguir las reglas. En el anterior capítulo se usó los diagramas de flujo que sistematizan la idea de cómo dar un orden, siguiendo el proceso, a las funciones de ciertos departamentos de una consolidadora de carga; para ello, se eligió ciertos departamentos por los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, base con la cual se

construyó los diagramas de flujo que corrigen o brindan una opción más óptima a los problemas que aparecen en estos puestos; además, se dieron recomendaciones para la realización de una guía en cada puesto, que sea retroalimentada por el personal con las vivencias sobre correcciones de errores que rara vez aparecen y con quién se deben contactar para dar una solución correcta, ya que el objetivo en general es dar un excelente servicio a los clientes.

Los procesos que conlleva la importación de carga tienen ciertas operaciones que involucran tiempo; mientras el tiempo sea menor, se podrá dar un servicio oportuno a los clientes. En la búsqueda de clientes (primera parte del proceso) existe un tiempo determinado en 5 días; en ciertas empresas los gerentes piden al personal de customer services que se dediquen a buscar clientes y sacar citas con ellos, ya que muchas veces los vendedores tienen reuniones y visitas que les merma el tiempo, para poder sacar las citas; en estos casos los customer al estar ocupados en sus respectivas actividades les es difícil acatar esa orden y no le dedican el tiempo necesario, es preferible que esta parte la dedique un pasante que pueda investigar por páginas web como la superintendencia de compañías (buscar números de teléfono y averiguar quién es la persona encargada de importaciones) y el término de negociación que usan con ello se puede realizar una agenda ordenada y en la tarde el pasante ordena las agendas a los vendedores; cabe recalcar que todo vendedor debe sacar sus propias citas ya que también es el trabajo de ellos.

Que los clientes tengan la información de salidas de las navieras es muy importante, resulta vital tenerlos informados sobre las fechas y horas de los cut off, lo que significa que hasta esa fecha y hora se puede recibir la carga y se lo embarcará en la fecha que refleja el Flyers. Para ahorrar tiempo, las navieras tienen la información de las salidas en la página web de las mismas pero las fechas de cut off lo propone la bodega, ya que hay ciertos procesos que se deben realizar de manera segura y con un orden porque, razón del cut off, normalmente se da en tres o cuatro días antes de la fecha de salida del contenedor. Ciertas bodegas prefieren dar semana antes de la salida la información, debido a que en ciertos casos se da un

consolidado y el proceso de cuadrar la carga de varios clientes es bastante difícil; la razón es que deben registrarse de manera correcta los pesos que están dentro del BL máster que maneja la naviera y evitar el problema de diferencia de pesos en el puerto donde llegue la nave, en este caso lo mejor es mandar el Flyers a los clientes el día lunes a primera hora de la mañana.

Como ya fue planteado en los diagramas de flujo, se debe comunicar constantemente sobre el estado de una carga y si existen algún problema con ello. Siempre se debe proponer soluciones nuevas en cada problema que se presente, principalmente por el personal que esté capacitado de enfrentar estos problemas y darle la oportunidad al nuevo personal a enfrentar las inconvenientes que se presentan casi diariamente.

Los resultados obtenidos en estas entrevistas es en cierta manera, una visión de los problemas que se muestran día a día en las importadoras y las consolidadoras de carga; tener un orden y un sistema que ayude a obtener información de cómo dar un mejor servicio al cliente o tener un orden sobre los procedimientos para realizar un procedimiento de importación correctamente, al realizar los diagramas de flujo se busca ayudar a los empleados de los departamentos más importantes en realizar las actividades de manera más ordenada y precisa para la satisfacción al cliente.

CONCLUSIONES

Las consolidadoras de carga, según lo investigado, usan procesos demostrados en detalle, que afectan al servicio al cliente, porque, a través de los errores provocados, no proporcionan o aseguran un buen servicio; estos procesos dejan de optimizar la comunicación, al analizarlos como un servicio de calidad, lo que nos permite asegurar, al observar la oferta de servicios a clientes nuevos, que existen muchas incertidumbres en cuanto a la seguridad de cumplir con lo ofrecido, es decir, en la mayoría de los casos no se cubre las expectativas que espera el cliente por el servicio contratado.

El análisis, utilizando en paralelo el método Kaizen, demuestra que aquél ayuda a realizar una optimización acerca de los procesos usados en una importación de una consolidadora de carga; partiendo de ello, se logró instrumentar un sistema de diagrama de flujos como guía al personal de los departamentos más críticos o de más riesgo. Con el desafío de la mejora permanente, el método Kaizen resulta pertinente para observar en detalle los procesos que se realizan, considerando las etapas, y asegura un óptimo servicio al cliente.

Los cambios realizados en los procesos de importación de una carga, en base a las instrucciones o pasos a seguir, apuntan, en esencia, a testificar que un buen servicio puede ser otorgado por cada persona que integra los departamentos durante la correspondiente etapa del proceso de la consolidadora de carga. Con ello se justifica el uso y relación del método Kaizen como base para realizar los cambios, porque incentivando la comunicación entre las empresas involucradas durante la importación sea cual sea el tipo de carga.

Los mecanismos construidos para la optimización del servicio al cliente se fundamentaron en las entrevistas ejecutadas, cuyas recomendaciones validaron la temporalidad del servicio y la lógica con la que

pueden ser usadas para optimizarlo; el resultado encontrado permitió con ello elaborar mecanismos que se plasmaron en una guía de personal actualizada con las experiencias y sugerencias aportadas por los entrevistados.

Como solución se construyó una propuesta para ser utilizada en una consolidadora de carga que, de seguirse, permite otorgar el servicio dentro de un intervalo de tiempo de 43 a 80 días (dependiendo del trayecto de la carga) en lugar de los 240 que resultan cuando aparecen los errores. Ello, a su vez, facilitó elaborar 14 estrategias que minimizan las debilidades y ponderan las amenazas que pueden presentarse durante la operatividad, al tiempo que resaltan las fortalezas e integran las oportunidades presentes.

RECOMENDACIONES

Como resultado del análisis, se recomienda que el manual, donde se sistematiza la estrategia e implementa el método de optimización, construido para cada colaborador, sea actualizado en permanencia, adaptado en consecuencia, cambiando o eliminando, cuando sea pertinente o la gerencia sienta la necesidad de hacerlo para mejorar la calidad del servicio; para ello, se debe incentivar al personal a que lo actualice con información esencial, añadiendo nombre de personas y forma de comunicarse con las mismas.

Durante la investigación se presentó una ecuación para valorar los costos de transporte; aquél instrumento puede ser usada para profundizar detalles en próximos estudios, ya que sería un buen complemento cuantitativo para integrar los costos y adaptar el servicio al mercado de la movilización de carga. Una dimensión que el presente trabajo no podía asumir a fondo porque hubiera representado un cambio en el objeto de estudio y en la estrategia de recolección de datos que, la fórmula, a través de sus variables necesita.

La estructuración de los diagramas de flujo puede ser también actualizada con respecto a la especialidad que desea tener en cada consolidadora de carga; es decir, que si la particularidad de la empresa la condiciona en algún tipo, procedencia o destino de movilización de carga (China, por ejemplo), es recomendable realizar adecuaciones en los diagramas.

El presente trabajo sirve de base no sólo a futuras investigaciones o singulares aplicaciones, sino que también facilita pormenorizar, desde los 4 actores que intervienen en una importación, sus propios diagramas de flujos o uno integral que engloben factores más propios de la actividad, tal como ocurre durante la movilidad de una carga; o sea, también propone soluciones concretas a problemas que pueden presentarse con normalidad en una importación, que necesitan incentivar la comunicación.

REFERENCIAS

- Acosta-Burneo, A. (2018). ¡No comamos cuento! *Comercio*, 13.
- Aduanas del Ecuador SENA. (10 de 2012). *aduana.gob*. Obtenido de Aduanas del Ecuador : https://www.aduana.gob.ec/archivos/Borrador_Glosario.docx
- Aragón, J. A. (2013). La Carga Dinámica De La Prueba Dentro Del Proceso Contractual De Transporte Marítimo Bajo Conocimiento De Embarque (The Dynamic Burden of Proof Inside the Contractual Shipping Contract Process Under Bill of Lading). *Ciencias Humanas*, 53-68.
- Ayala, C. (23 de 06 de 2018). (J. P. Luna, Entrevistador)
- Bobes, A. R., & Valdés, P. M. (17 de 03 de 2014). Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842014000200012
- Carrión, B. (16 de 07 de 2018). (J. P. Luna, Entrevistador)
- Conesa, J. E. (1997). *Kaizen: cuando la mejora se hace realidad*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32533322/Kaizen_Cuando_la_mejora_se_hace_realidad.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1529799939&Signature=liyKkwnX6S%2FLm3UNEHftUhd3fRM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLi
- Conesa, J. E. (2007). *Kaizen: cuando la mejora se hace realidad*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32533322/Kaizen_Cuando_la_mejora_se_hace_realidad.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1529799939&Signature=liyKkwnX

6S%2FLm3UNEHftUhd3fRM%3D&response-content-
disposition=inline%3B%20filename%3DLi

Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Vigo: Ideaspropias.

El Universo. (29 de 12 de 2015). 2015, de últimos 4 años, el de menor importación. *Diario EL Universo*.

European Commission. (2018). Obtenido de European Commission: <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/documents-customs-clearance>

Giocomoni, G. (11 de 09 de 2017). *HAL archives-ouvertes*. Obtenido de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01614806>

Hernandez, M. G. (11 de 06 de 2018). (J. P. Luna, Entrevistador)

Íñiguez, E. (15 de 06 de 2018). Optimización de importaciones y sus procesos. (J. P. Luna, Entrevistador)

Larrucea, J. R., Sagarra, R. M., & Mallofré, J. M. (2012). *Transporte en contenedor*. Barcelona: Marge Books.

Leboiteux, D. (2017). *Trade finance principes et fondamentaux*. Paris: RB Édition.

Ministerio de Relaciones Exteriores Y Movilidad Humana. (16 de 05 de 2018). *Ministerio de Relaciones Exteriores Y Movilidad Humana*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/gobierno-amplia-beneficios-para-la-importacion-del-menaje-de-casa-de-los-migrantes-que-deciden-retornar-al-pais/>

Morales, J. E., & Mendoza, J. E. (2010). *Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.* Obtenido de http://www.direcciondepersonal.com/servicio_al_cliente.pdf

Naranjo, Y. (24 de 07 de 2018). (J. P. Lozano, Entrevistador)

Ramos, L. M., Zarzoso, I. M., García, E. P., & Wilmsmeier, G. (2007). *ResearchGate*. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/28167279_Determinantes_de_los_costes_de_transporte_maritimos_el_caso_de_las_exportaciones_espanolas

Roca, F. A. (2005). *Incoterms Terminos de compra-venta internacional*. Mexico : Empresa Lider.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Santillan, J. (8 de Junio de 2018). Procesos de importaciones, Optimizacion. (J. P. Luna, Entrevistador)

SeaRates. (2018). *searates.com*. Obtenido de <https://www.searates.com/container/tracking/>

Secretaría general de la comunidad andina. (2013). Obtenido de Comunidad Andina:
<http://www.comunidadandina.org/DS/Manual%20Contenedores.pdf>

SENAE. (07 de 2013). Obtenido de SENAE: https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/a3_SENAE-ISEE-2-3-013-V1.pdf

SENAE Aduana del Ecuador. (2009). *SENAE*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/introduccion/>

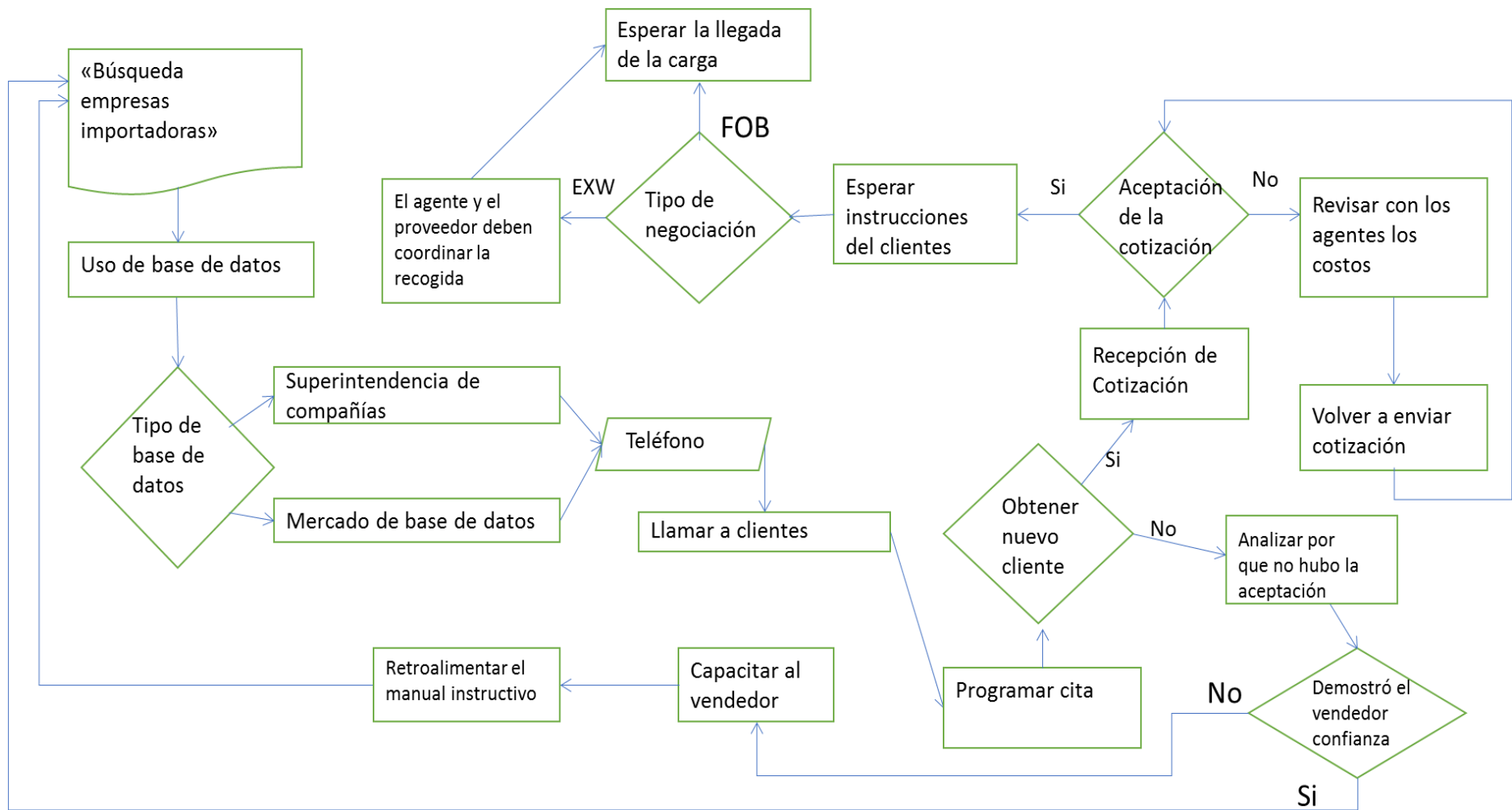
SENAE Aduana del Ecuador. (29 de 12 de 2010). Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/REGLAMENTO-LIBRO-V-COPCI-REFORMA-27-03-2017.pdf>

Suárez-Barraza, a. F. (2009). *Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua*. León: Universidad de León.

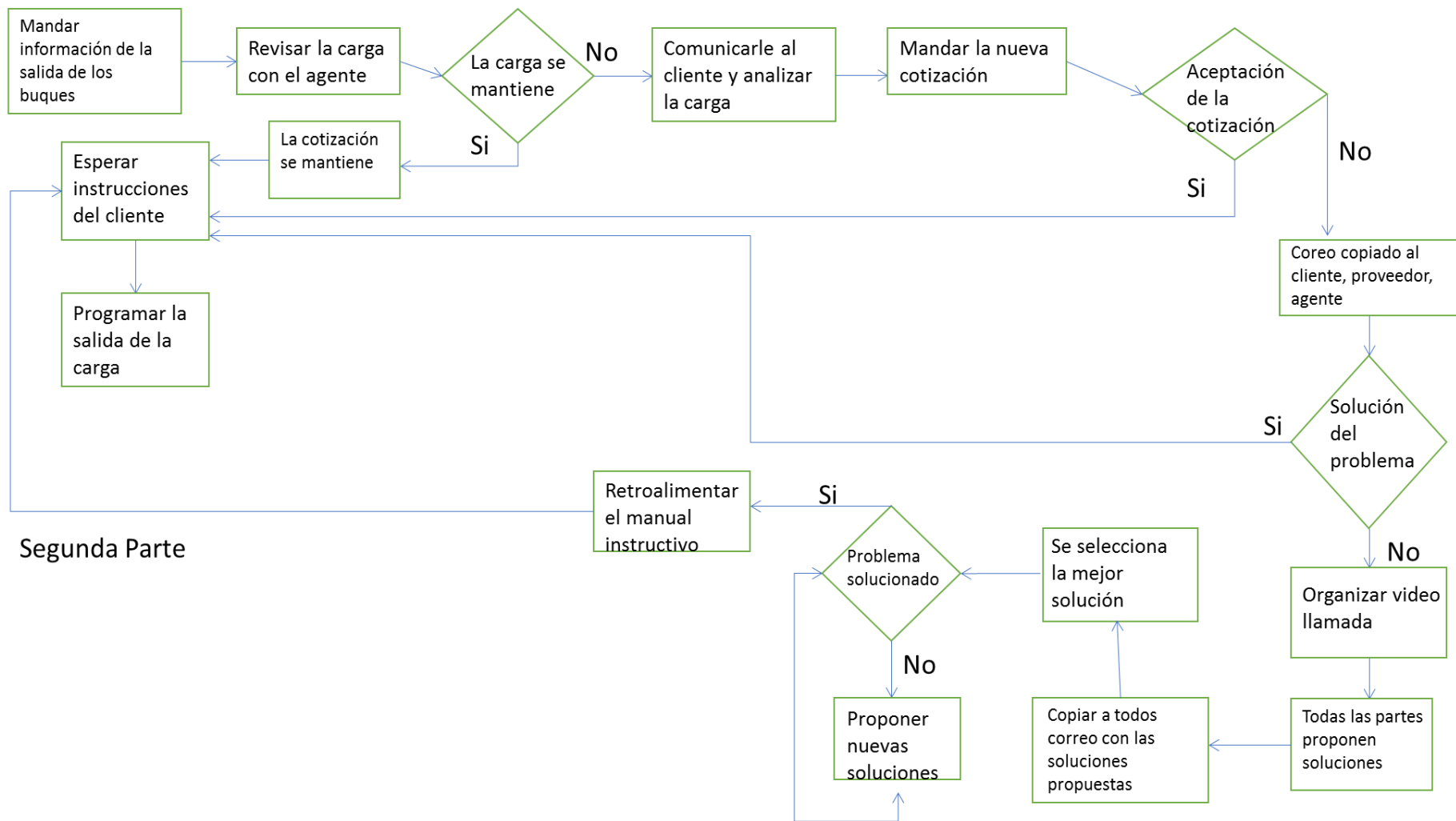
Uquillas, G. (2018). La aduana y su mision. *Comercio*, 10.

Anexo

Anexo 1. Diagrama de flujo primera parte.....	88
Anexo 2. Diagrama de flujo segunda parte	89
Anexo 3. Diagrama de flujo tercera parte.....	90
Anexo 4. Diagrama de flujo optimización comunicación entre los 4 actores	91

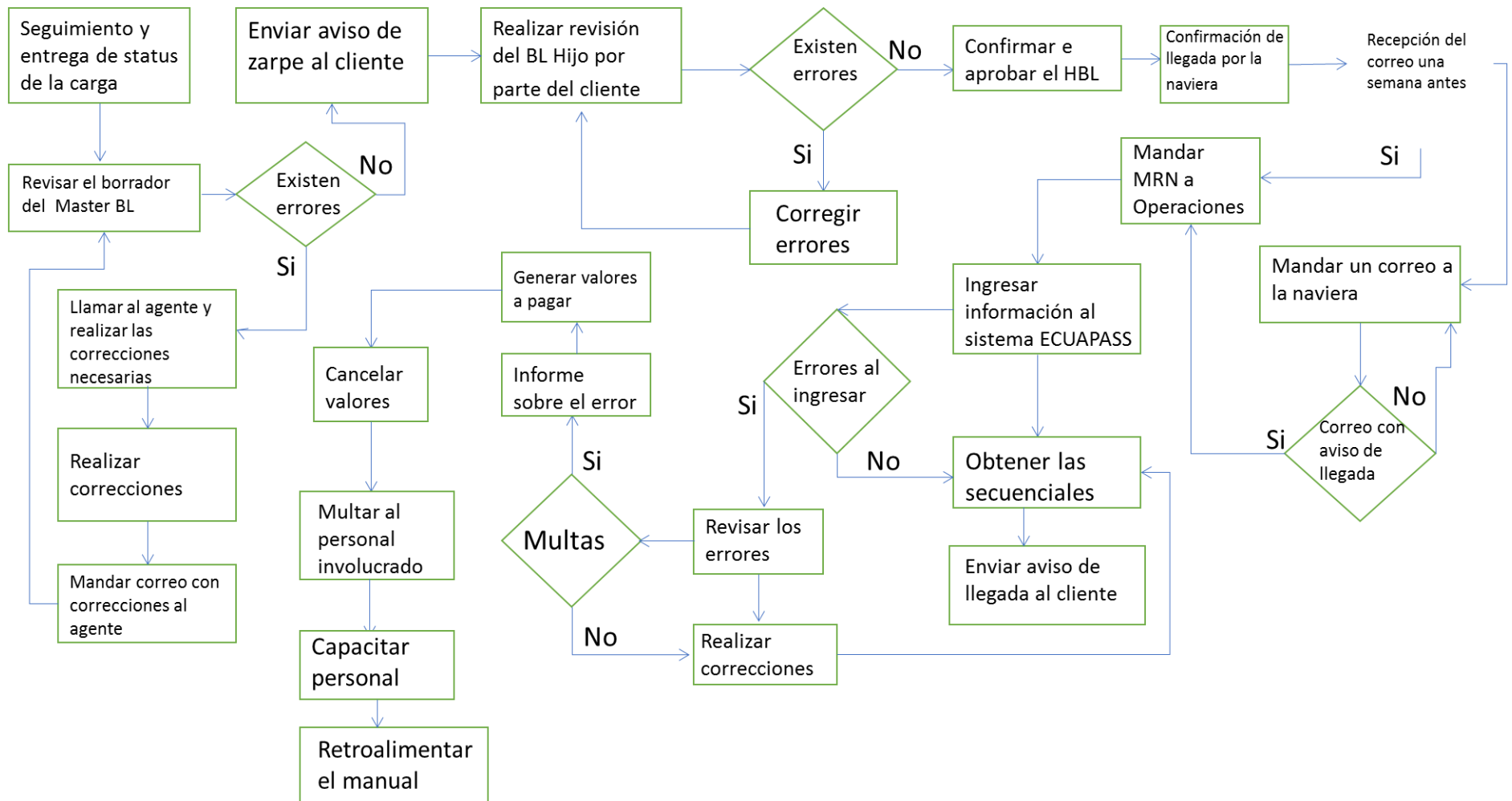


Anexo 1. Diagrama de flujo primera parte

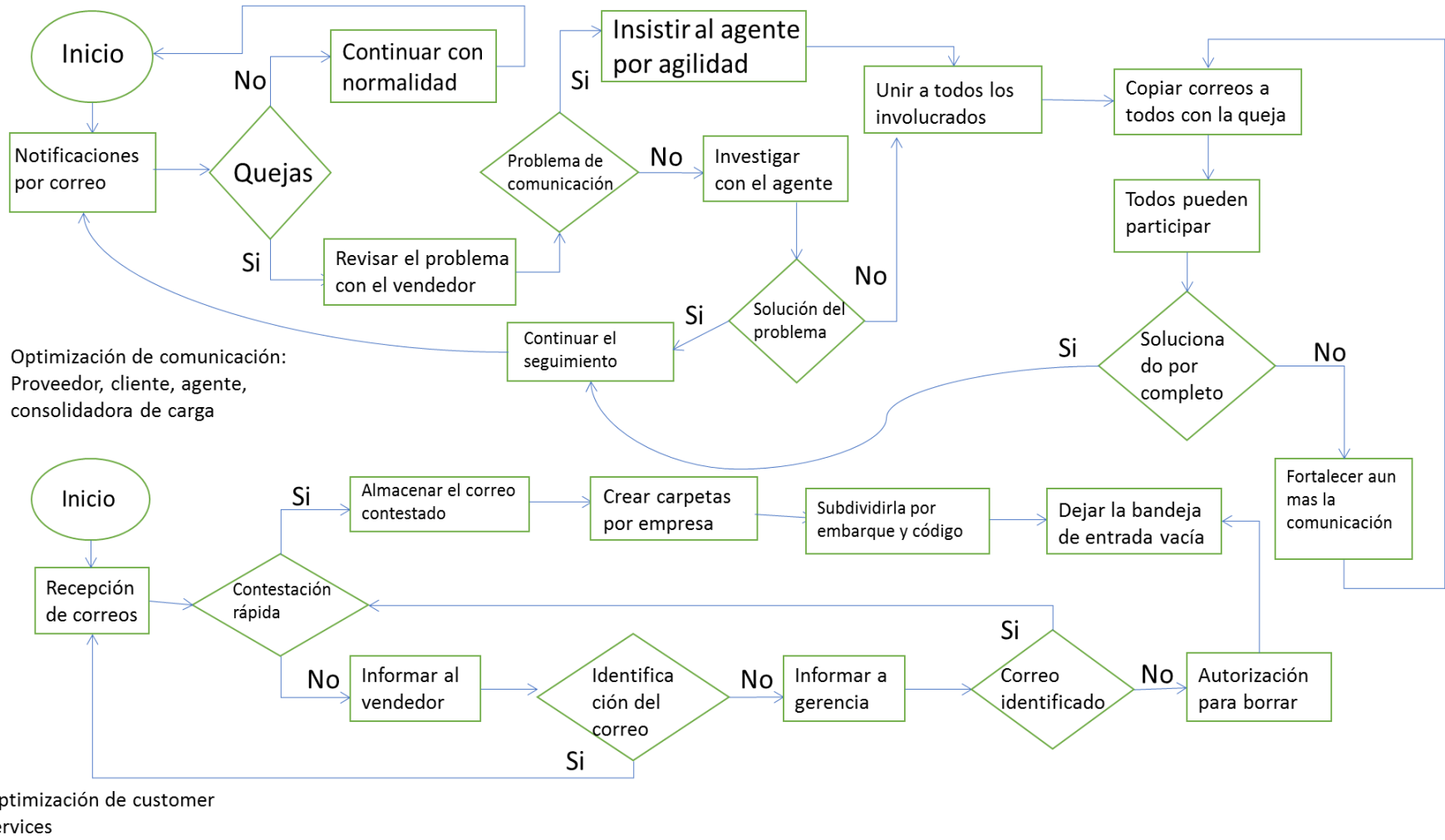


Segunda Parte

Anexo 2. Diagrama de flujo segunda parte



Anexo 3. Diagrama de flujo tercera parte



Anexo 4. Diagrama de flujo optimización comunicación entre los 4 actores



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Jean Paul Lozano Luna**, con C.C: # **0930247655** autor/a del trabajo de titulación: **Análisis e implementación del método Kaizen en una consolidadora de carga (Freight Forward) para la optimización del servicio al cliente** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestion Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 20 de Septiembre de 2018

f. _____

Nombre: **Jean Paul Lozano Luna**

C.C: **0930247655**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis e implementación del método Kaizen en una consolidadora de carga (Freight Forward) para la optimización del servicio al cliente.		
AUTOR(ES)	Jean Paul Lozano Luna		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Arias Arana, Wendy Vanessa; Chávez García Jack Alfredo Gonzalo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de Septiembre de 2018	No. DE PÁGINAS:	91
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comercio Exterior, Logística, Transportación de carga internacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Logística, cadena de valor, consolidadora de carga, transportación internacional, Kaizen, aduana.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La actividad de la transportación internacional, logística o respaldo a la transacción de un flujo físico de bienes para exportar o importar, involucra un servicio que va desde la cadena física de suministro hasta la cadena de documentos, configurando lo que se conoce como «cadena de valor del comercio internacional», un encadenamiento de los flujos logísticos de los bienes del que depende tanto la cadena documental como los flujos financieros. Dado que el servicio de consolidación de la carga, o Freight Forward, materializa el contrato de transporte, certifica el abordaje de la mercancía y su estado, y alinea el financiamiento de la comercialización, entonces, como actividad, permite que el negocio pactado se realice; fundamento para que los detalles y precisiones del servicio sean optimizados y oportunamente informados al cliente. La presente investigación analiza los mecanismos de optimización del servicio al cliente utilizando, como referente, el método Kaizen en una consolidadora de carga, y propone un esquema de trabajo que mejora el servicio a través del detalle en la atención y el manejo de los tiempos y secuencias. Como resultado, al separar las partes, se formulan varias representaciones gráficas que minimizan el orden cronológico y adecuado de los sucesos para trabajar en un escenario competitivo y eficaz, a través de los servicios internos (contabilidad, administración, etc.) y externos (transitorio, asegurador, aduana).</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2823289	E-mail: jean_lozano40@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.		
	Teléfono: +593-4-3804601 Ext. 1637		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			