

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

CENTRO DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

Tema: “Plan logístico para mejorar los servicios de agenciamiento de Aduana de la empresa ROCALVI S.A., en la frontera Tulcán – Ipiales”

Trabajo de titulación previa la obtención del título de Magíster en Logística y Transporte

AUTORA: Ing. Guerrero Piarpuezán Lorena Patricia

TUTOR: Msc. Edwin Jonathan Mora Chúquer

Tulcán, 2022

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que el/ el maestrante Guerrero Piarpuezán Lorena Patricia con el número de cédula 0401476916 ha elaborado el Trabajo de Titulación: “Plan logístico para mejorar los servicios de agenciamiento de Aduana de la empresa ROCALVI S.A., en la frontera Tulcán – Ipiales”.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de la Unidad de Titulación de Postgrado con RESOLUCIÓN N° 150.CSUP- 2020, por lo tanto, autorizo su presentación para la sustentación respectiva.



f.....

Msc. Edwin Jonathan Mora Chúquer

DOCENTE EXAMINADOR TUTOR

Tulcán, enero de 2022

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de Magíster en la Maestría en Logística y Transporte del Programa de maestrías de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Yo, Guerrero Piarpuezán Lorena Patricia con el número de cédula 0401476916 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.



f.....

Ing. Guerrero Piarpuezán Lorena Patricia

AUTORA

Tulcán, enero de 2022

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Guerrero Piarpuezán Lorena Patricia declaro ser autor/a de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Plan logístico para mejorar los servicios de agenciamiento de Aduana de la empresa ROCALVI S.A., en la frontera Tulcán – Ipiales” y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.



f.....

Ing. Guerrero Piarpuezán Lorena Patricia
AUTORA

Tulcán, enero de 2022

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, por haberme forjado con su ejemplo y valores, y ver reflejado su esfuerzo en la persona y profesional que soy.

A mi ángel, por no soltar mi mano, y enseñarme que en la vida no hay imposibles, el límite es el cielo D.B.

A todas las personas que directa o indirectamente me apoyaron durante el desarrollo de este trabajo, aquellas que creyeron en mí, y ahora ven hecho realidad mi sueño.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a mis padres y toda mi familia por su apoyo incondicional.

A mis profesores de Maestría por los conocimientos impartidos, de igual forma a mis compañeras Norita González, Paty Yandún y Wendy Obando por este tiempo de apoyo en los estudios y por su gran amistad.

A mi tutor Msc. Jonathan Mora quien guió mi investigación, por su conocimiento, motivación y apoyo durante todo este tiempo.

A la empresa ROCALVI S.A. por la facilidad y acceso a la información para poder desarrollar la investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	1
I. PROBLEMA.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN	4
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4.1. Objetivo General	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4.3. Preguntas de Investigación.....	5
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.2. MARCO TEÓRICO	7
2.2.1 Marco Conceptual.....	7
2.2.1.2. Logística.....	8
2.2.1.3. Benchmarking	12
2.2.1.4. Principios para la planificación logística	12
2.2.1.5. Gestión de compras	13
2.2.1.6. Conceptos de almacenes.....	14
2.2.1.7. Indicadores logísticos	15
III. METODOLOGÍA.....	21
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	21
3.1.1. Enfoque	21
3.1.2. Tipo de Investigación	21
3.2. IDEA A DEFENDER	21

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	22
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS.....	24
3.4.1. Instrumentos de investigación	24
3.4.3 Determinación de la muestra	24
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	25
4.1. RESULTADOS	25
4.1.1 Descripción de la empresa	25
4.1.2 Análisis DAFO del área de logística	33
5.1. TÍTULO	38
5.4. Justificación.....	38
5.7.1. Espacio de aplicación	42
5.7.2. Descripción de la propuesta.....	43
5.12. DISCUSIÓN	58
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
6.1. CONCLUSIONES.....	59
6.2. RECOMENDACIONES	60
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	23
Tabla 2 Análisis estratégico de factores DAFO	34
Tabla 3 Análisis de la matriz DAFO.....	34
Tabla 4 Matriz de relevancia	48
Tabla 5 Posible cronograma de ejecución de la propuesta	57
Tabla 6 Impacto	58

RESUMEN

La empresa ROCALVI S.A ofrece servicios de Agenciamiento de aduana, cuenta con clientes de empresas reconocidas a nivel nacional e internacional, se identifica por brindar servicios de calidad, efectuados con todas las normativas legales vigentes. Para lo cual se propone un plan logístico para el mejoramiento de los servicios de agenciamiento de aduana, aplicando una metodología cualitativa a fin de diagnosticar la situación actual de los servicios, definir estrategias de mejoramiento a través del Ciclo de mejora de procesos (CMP) y establecer el plan de acción en pro de la mejora continua; de esta manera fue posible identificar los problemas que afectan a la organización en cuanto a procesos, duplicidad de funciones y demora en los tramites de exportación que afectan económicamente a la empresa; sin embargo, con este trabajo se aporta al mejoramiento de los procesos llevados a cabo en el sistema de Tracking dentro de la organización.

Palabras clave: Proceso, Logístico, Aduanas, ROCALVI S.A,

ABSTRACT

The company ROCALVI S.A offers customs brokerage services, has clients of nationally and internationally recognized companies, is identified by providing quality services, carried out with all current legal regulations. For which a logistic plan is proposed for the improvement of customs agency services, applying a qualitative methodology in order to diagnose the current situation of the services, define improvement strategies through the CMP and establish the action plan for of continuous improvement; In this way, it was possible to identify the problems that affect the organization in terms of processes, duplication of functions and delay in export procedures that affect the company economically; however, this work will contribute to the improvement of processes within the organization.

Key words: Processes, Logistics, Customs, ROCALVI S.A,

INTRODUCCIÓN

ROCALVI es una empresa que presta el servicio de Agenciamiento de Aduana con más de 50 años de experiencia, en los diferentes distritos, modos de transporte y actualmente es el primer Operador de Comercio Exterior (OCE) registrado en el Ecuador.

La empresa está dedicada a brindar servicios de Agenciamiento de aduana con calidad, cumpliendo con todas las normativas legales vigentes. Actualmente uno de los problemas que presenta la empresa está en la coordinación del flujo de información interna y la definición de procesos o actividades.

Uno de los motivos que impulsa a la realización de esta investigación es cumplir con las exigencias del sistema propio de gestión de calidad el cual cuenta con, módulos programas y subsistemas de: logística integral, importación, Desaduanización, exportación, facturación y cobranzas, recursos humanos, gestión interna y calidad, administración, infraestructura tecnológica, gestión de proyectos informáticos, proyectos de información, operaciones generales, clientes-in house, imagen Courp y mantenimiento.

En la actualidad, existen inconvenientes operacionales dentro de esta empresa que generan retrasos y en algunos casos sobre costos ocasionados por falta de organización de actividades o definición de roles de los puestos de trabajo, falta de control en cuestiones de planificación logística.

Por lo que, se elabora un plan logístico para la empresa ROCALVI S.A, para el mejoramiento de los servicios de agenciamiento de aduana mediante la organización de procesos internos, recursos humanos y materiales. Esto es posible mediante el diagnóstico de la situación actual de los servicios de agenciamiento de aduana de la empresa ROCALVI S.A; además con la definición de estrategias de mejoramiento para la optimización de las actividades

de los servicios de agenciamiento de aduana de la empresa ROCALVI S.A. a través del uso de la metodología del Ciclo de Mejora de Procesos CMP.

Así como también con el establecimiento del plan de acción e implementación de las estrategias de mejoramiento para la optimización de las actividades de los servicios de agenciamiento de aduana de la empresa ROCALVI S.A; por lo que, la investigación está encaminada a mejorar los servicios de agenciamiento de aduana con la aplicación de un plan de procesos logísticos y el planteamiento de estrategias para mejorar el sistema de Tracking en la empresa ROCALVI S.A.

I. PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las compañías buscan fomentar una logística integral al coordinar todos los procesos y movimientos internos o externos a fin de marcar la diferencia en alcanzar los objetivos empresariales, aumentar el nivel de eficacia y organización en sus servicios, mediante la planificación, organización y control de sus actividades para brindar al cliente tranquilidad y seguridad en el manejo de sus trámites de importación y exportación.

Con la aplicación de las estrategias de logística integral es posible obtener rapidez en los procesos, aumentar la competitividad, obtener menores costes, mejorar la calidad y una respuesta rápida en el servicio (KANVEL, 2019). Por su parte los servicios logísticos deben adaptarse a las exigencias de estos acelerados cambios para estar a la altura de las nuevas necesidades de los consumidores en criterios de tiempo y disponibilidad de productos o servicios.

ROCALVI S.A. no ha alcanzado su mayor desarrollo y sus metas de crecimiento por la falta de una planificación técnica con enfoque a las nuevas exigencias del mundo globalizado en la prestación de servicios en: el agenciamiento de aduana, el consolidado de la carga, depósito aduanero, transferencia de carga terrestre.

En la actualidad, existen inconvenientes operacionales como la unificación del servicio logístico desde origen a destino, errores en digitación por falta de revisión, la asignación de funciones y actividades a los empleados, unificación de criterios dentro de esta empresa que generan retrasos y en algunos casos sobre costos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo mejorar la logística de los servicios de agenciamiento de aduana de la empresa ROCALVI S.A., para la frontera Tulcán – Ipiales?

1.3. JUSTIFICACIÓN

El comercio exterior desarrolla el intercambio de productos a nivel nacional e internacional cuyos procesos de importación y exportación se han desarrollado en la frontera Norte del Ecuador. En esta zona se encuentra la empresa ROCALVI S.A. que brinda los servicios de operador logístico satisfaciendo las necesidades de sus clientes; sin embargo, al existir ciertos inconvenientes dentro de la organización en temas de organización es necesario diseñar un plan logístico que permita mejorar sus actividades internamente.

Es importante entender que la logística es la habilidad de proyectar, coordinar las diligencias y procesos precisos para que un producto o servicio se organice a tiempo en el lugar que el cliente lo requiera. La aplicación de un plan logístico resulta conveniente para las empresas que buscan mejorar al momento de organizar, planificar y controlar las actividades empresariales.

Precisamente el plan logístico ayuda a identificar las áreas con mayores riesgos al no llevar sus procesos de manera adecuada y de esta manera resolver los problemas que se presentaron en la empresa ROCALVI S.A., en cuanto a la administración, organización y el desarrollo de los procesos de agenciamiento de aduana.

La mejora en sus procesos generará un gran impacto en la fidelidad de los clientes hacia la empresa; por lo tanto, constituye de gran importancia el diseño de un plan logístico que servirá como referente para otras empresas dedicadas a los servicios de comercio exterior.

Con este trabajo los principales beneficiarios serán los trabajadores de la empresa ROCALVI S.A. y se afianzará la fidelidad de sus clientes, resultando ser una investigación factible ya que se cuenta con información directa de la

empresa. Además, la definición de estrategias para el mejoramiento de los procesos logísticos, se encuentran bajo un esquema de orden y planificación que genere resultados eficaces en el cumplimiento de los objetivos como operador logístico.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

- Elaborar un plan logístico para la empresa ROCALVI S.A, para el mejoramiento de los servicios de agenciamiento de aduana mediante la organización de procesos internos.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los servicios de agenciamiento de aduana de la empresa ROCALVI S.A.
- Definir estrategias de mejoramiento para la optimización de las actividades de los servicios de agenciamiento de aduana de la empresa ROCALVI S.A. a través del uso de la metodología del Ciclo de Mejora de Procesos CMP.

1.4.3. Preguntas de Investigación

¿Cuál es la situación actual de los servicios de agenciamiento de aduana de la empresa ROCALVI S.A.?

¿Cuáles estrategias servirán para la optimización de las actividades de los servicios de agenciamiento de aduana de la empresa ROCALVI S.A. a través del uso de la metodología del Ciclo de Mejora de Procesos CMP?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Existen muchas investigaciones referentes al desarrollo y aplicación de planes logísticos en empresas de comercio exterior, transporte, mercadotecnia, empresas de alimentos, educación, organización de eventos, envíos de encomiendas, fábricas, entre otras; cuyos resultados han sido favorables para el mejoramiento tanto en sus procesos internos como en la calidad de sus servicios.

Un plan logístico consiste en la organización las actividades dentro de una empresa con el fin de optimizar y maximizar los recursos para garantizar un mejor servicio al cliente; en tal sentido algunas empresas han tomado como alternativa la aplicación de dicho plan como es el caso de la empresa objeto de estudio.

Según el trabajo realizado por Ortecho en su modelo de gestión logística menciona que “no puede ser indiferente a la implementación de un modelo de gestión logística” (Ortecho, 2018, pág. 3)., pues, aunque bien se sabe que dicha empresa lleva 19 años en el mercado de la fabricación de pisos, sus procesos logísticos tienen que ir acorde a las tendencias actuales.

En este estudio resulta importante el análisis de los diferentes problemas logísticos para mejorar los aspectos de la cadena de suministros, el manejo logístico del transporte y la calidad del servicio al cliente.

Así mismo, la investigación realizada por (Molina, 2015, pág. 4), manifiesta que un plan logístico “garantiza la optimización de materiales y bienes finales debido a que ofrecen estrategias que facilitan la ejecución de estas tareas que añaden valor a los procesos de la empresa” Letreros Universales S.A.; permite conocer

su aporte que consiste en optimizar sus procesos de distribución y maximizar el nivel de satisfacción de los clientes.

Por su parte, en la empresa TRAMACO EXPRESS con la implementación de un plan logístico asegura el “desarrollo óptimo del servicio y que las empresas sean altamente competitivas, el análisis de la administración de los recursos y procesos debe ser implementado” (Quintero & Sotomayor, 2018, pág. 1); en tal sentido la empresa busca mejorar en sus procesos administrativos para brindar un mejor servicio al cliente y en aplicación de la logística asegurar el desarrollo óptimo de la empresa.

Como se puede observar existen estudios sobre empresas que ya han puesto en marcha diferentes planes logísticos acorde con el área de su empresa, los mismos que han favorecido en la organización, control y mejoramiento de la calidad de sus servicios al garantizar un servicio eficiente para sus clientes.

Las empresas aplican sistemas de gestión de la calidad para mejorar los procesos logísticos como lo fundamenta la teoría de Kaoru Ishikawa quien manifiesta que “la función de calidad de una empresa está integrada por el conjunto de responsabilidades destinadas a asegurar que los productos se obtienen con los niveles óptimos de calidad” (Carro & González, 2016, pág. 3).

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1 Marco Conceptual

Es importante conocer el significado de palabras claves relacionadas al comercio exterior, que se usan como elementos que guían el conocimiento; a continuación, se presentan diversos conceptos para definir una mejor comprensión al presente estudio.

Comercio exterior, se define a la compra o venta de bienes y servicios que se realiza fuera de las fronteras geográficas de un país, satisfaciendo la demanda de los consumidores. Existen dos formas básicas de Comercio Exterior: primero la importación, que comprende ingresar mercancías extranjeras al territorio aduanero o país, cumpliendo todas las 31 formalidades y obligaciones

aduaneras. Segundo la exportación, denominada como la salida de mercancías bajo libre circulación (Roldán, 2019).

Operador de Comercio Exterior (OCE), es toda “aquella persona natural o jurídica, nacional o extranjera que interviene en el tráfico de mercancías, medios de transporte y personas sometidas al control aduanero” (Presidencia de la República, 2015, pág. 3).

Operador de Transporte

Es la persona jurídica constituida como tal que actúa dentro del territorio aduanero ecuatoriano, en representación de compañías navieras, aerocomerciales, ferroviarias, terrestres, u otras, o de un operador de transporte multimodal que operen en el país, y en tal virtud son responsables ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por las operaciones que le son propias. (Presidencia de la República, 2015, pág. 4).

Documentos de acompañamiento, son aquellos documentos que deben estar adjuntos a la declaración de aduana como obligatorios, deben ser tramitados antes del embarque de las mercancías en origen y presentados en conjunto con la declaración aduanera; y los documentos de soporte, son aquellos que se constituirán como la base de la información de la declaración aduanera y que deberán reposar en el archivo del importador o del agente de aduana, estos documentos son: documento de transporte, factura comercial, póliza de seguro, certificado de origen (Presidencia de la República, 2015).

Mercancía, es cualquier bien mueble que puede ser objeto de transferencia y que es susceptible de compra – venta y a la vez ser clasificado en el Arancel Nacional de Importaciones (ECUAPASS, 2013).

2.2.1.2. Logística

Es una serie de técnicas para almacenar y distribuir mercancías, productos y servicios dirigidos desde la producción hasta el consumidor final.

La logística puede definirse como el set de actividades y procesos necesarios para asegurar la entrega de mercancía a su cliente final. Involucra las actividades que aseguren la entrega de la mercancía al

cliente, es decir, el proceso de transportar los bienes desde el lugar de su producción hasta el punto en que el producto es comercializado o entregado al consumidor final (Montanez, Granada, Rodriguez, & Veverka, 2015).

Así mismo puede entenderse que la “la logística se refiere a la forma de organización que adoptan las empresas en lo referente al aprovisionamiento de materiales, producción, almacén y distribución de productos” (Gómez, 2014).

Estrategia logística

“Son todas aquellas políticas empresariales que se establecen para el movimiento integral de la empresa, prescriben los objetivos de trabajo productivo tomando como elemento esencial el servicio y atención a los clientes” (Riquelme, 2018, pág. 1). La estrategia logística permite el incremento de ventas y la atracción de nuevos clientes en base a la aplicación de métodos para mejorar la organización de la empresa.

Por otra parte, la estrategia logística “tiene como objetivos la reducción de los costes asociados al transporte y el almacenamiento de la mercancía, la minimización del nivel de inversión en el sistema y las mejoras en los servicios prestados a los clientes” (González d. M., 2012, pág. 40).

Estrategias en gestión de inventarios

Dentro del ámbito logístico existe una gran variedad de tipos de inventarios, sin embargo para el caso de estudio se ha tomado en cuenta el de transporte o también llamado Pipeline que “se refiere a los productos que están en tránsito entre proveedor y empresa, o empresa - cliente, también se les conocen como inventarios de distribución” (Andino, 2015, pág. 111).

De acuerdo con García Sabater et al. (2005), la gestión de inventarios ha sido el de maximizar la rentabilidad de la compañía, minimizando el costo de capital inmovilizado en el inventario y al mismo tiempo satisfaciendo los requerimientos de servicio al cliente.

Estrategias para el transporte

Parte de una correcta utilización del transporte implica cumplir con los plazos de entrega desde el proveedor hasta el cliente; por lo tanto la utilización de un definitivo medio de transporte determina el tiempo que poseerán que estar almacenados los productos en los mercados de destino, la gestión del control de inventarios y pedidos, los embalajes a manejar (González P., 2013).

Con la aparición de la nueva tecnología de la información para controlar y comunicar el estado de un embarque, los gerentes de logística han comenzado a buscar un movimiento más rápido al mismo tiempo que conservan la regularidad del transporte. La rapidez y la regularidad se combinan para crear calidad en el transporte (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007).

Sistema logístico

La logística en las empresas juega un papel importante en la entrega de valor al cliente al reducir los tiempos de espera, optimiza los recursos y brindar un servicio de calidad.

En tal sentido un sistema logístico deberá responder de forma ágil a las exigencias de la demanda y para ello cumplirá con los sistemas de control, operación y organización de la empresa.

“Un sistema logístico eficaz es importante para la integración de una cadena de suministro local, es absolutamente esencial para una manufactura y una mercadotecnia exitosas a nivel mundial” (Bowersox, Closs, & Cooper, 2007, pág. 282).

Plan estratégico logístico

El plan estratégico logístico (PEL) debe incluirse en la planificación, producción y distribución de las empresas, ya que ayuda a minimizar costos y alcanzar competitividad, además es considerado como:

Un instrumento en el que se reflejan las estrategias a seguir por una empresa, ésta nos orienta hacia dónde se quiere llegar y cómo se logra llegar a cumplir el objetivo de esta, teniendo en cuenta los recursos

logísticos de la empresa dentro de sus instalaciones (Antún & Ojeda, 2004, pág. 19).

El plan logístico “consiste en organizar las actividades logísticas de forma que se optimicen los recursos humanos y materiales para garantizar el mejor servicio al cliente”. (Gómez, 2014).

Objetivo del plan estratégico logístico

El plan logístico tiene como fin “ganar ventajas competitivas mediante una adecuada satisfacción de los requerimientos de los clientes, anticipándose a los requerimientos logísticos y realizando una adecuada gestión de recursos propios y de terceros” (Antún & Ojeda, 2004).

Además, permite “reducir costos y contribuir sustancialmente a las utilidades de las compañías mediante la racionalización y optimización de los recursos utilizados” (Antún & Ojeda, 2004).

Etapas del plan estratégico logístico

Para el desarrollo del plan es importante tomar en consideración los siguientes aspectos:

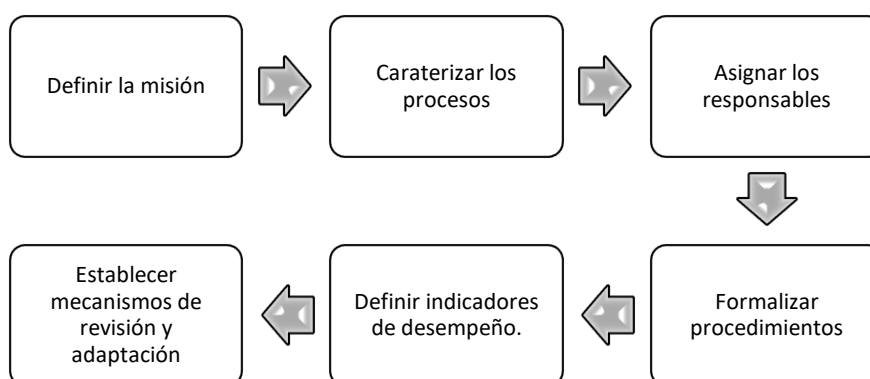


Figura 1 Etapas del plan estratégico
Fuente (Antún & Ojeda, 2004)

Así mismo se debe considerar el efectuar un análisis del ambiente competitivo externo de la organización, establecer los puntos críticos, los objetivos, las estrategias con el fin de lograr ventajas competitivas.

“Ampliar el Plan y controlar mediante las planillas que reflejen el objetivo, la estrategia, la acción y los resultados” (Antún & Ojeda, 2004).

2.2.1.3. Benchmarking

Las empresas siempre buscan reorganizar sus procesos, formar redes estratégicas e identificar los estándares más altos de competitividad; para ello establecen programas de mejoramiento continuo como el benchmarking que “se enfoca a prácticas en los procesos. Una práctica es la forma de realizar un trabajo. Las prácticas son los aspectos más visibles de cualquier proceso porque involucran lo que la gente hace” (Antún & Ojeda, 2004, pág. 64).

El benchmarking “es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas” (Espinosa, 2019).

Es importante tomar en cuenta que el comercio exterior se desarrolla alrededor de factores productivos, tecnología, demanda interna, economía de escala. etc., que son los elementos más importantes para las teorías del comercio internacional, se han ido destacando en los últimos años, una serie de aspectos que condicionan en la práctica el comercio entre países.

2.2.1.4. Principios para la planificación logística

Principio del costo total: Este principio postula que, los principales costos logísticos están en conflicto unos con otros y que el reducir un costo involucra aumentar otro o, dicho de otra manera, que constan intercambios de costos entre las diferentes actividades logísticas, lo cual corrobora que la mejor forma de gestionarlas, reside en gestionar el proceso logístico como un todo (López Fernández, 2010).

Estandarización y postergación: Cada vez es mayor la variedad de productos terminados, que se requiere para satisfacer las necesidades de los clientes.

Aumentar una nueva presentación a la variedad de productos que promete la empresa incrementaría los costos de inventarios, aunque la demanda posiblemente no se mueva o aumente en una proporción menor.

Consolidación: Es la consecuencia de las economías de escala existentes en la organización de costes de las tarifas de transporte. Los costos por unidad de producto transportado son menores si se esgrime el 100% de la capacidad del vehículo de transporte, a discrepancia de si es usado en un porcentaje menor, dicho de otra manera, los costos de flete se aprovechan mejor usando el 100% del aforo de transporte.

La búsqueda de estas economías, puede llevar a instituir plataformas de consolidación, en las cuales se almacenen productos con un mismo destino, a la espera de perfeccionar la capacidad de una unidad de transporte y de transportar más económicamente (López Fernández, 2010).

2.2.1.5. Gestión de compras

“Consiste en buscar las fuentes de suministro y adquirir las mercancías suficientes para el desarrollo de la actividad empresarial, con el fin de satisfacer la demanda” (Escriva Monzó, Savall, & Martínez, 2014).

Objetivos del área de compras

- Encargarse de las compras de la organización, viendo el precio, la calidad y todos los elementos relacionados con la compra, que sean propicios para la empresa.
- Conservar el abastecimiento oportuno a la empresa y no dejar desabastecida a la empresa, evitando que por causa de carestía hubiera paralización en el proceso productivo.
- Indagar a los principales proveedores, que cumplan con la calidad exigida por el cliente y la empresa.

Actividades del área de compras

- **Actividades relacionadas con los materiales comprados:** Averiguación en el mercado de materiales aptos para la operación de la empresa, investigando e identificando los mejores costos y definiendo la cantidad a comprar.

- **Actividades relacionadas con los proveedores:** Una de las tareas más significativas de compras, es tener una relación fluida con los proveedores para saber su capacidad de respuesta ante un pedido y, también de la constante búsqueda de diferentes proveedores para la provisión constante o cuando surja una emergencia.
- **Actividades relacionadas con la organización:** Es tarea básica del área de compras, tener completa comunicación y fluidez con las otras áreas de la empresa, atendiendo sus pedidos, sus inquietudes y posibles indicaciones.
- **Proceso de Compras:** Para que el proceso de compras no se detenga se deben considerar los siguientes aspectos:
 - Recepción de solicitud de compra de materiales
 - Selección de posibles proveedores
 - Cotización de los proveedores
 - Selección del proveedor
 - Creación de la Orden de Compra
 - Seguimiento y recepción de la compra

2.2.1.6. Conceptos de almacenes

Definición de almacén

“Un almacén es un sistema en donde se combina los recursos humanos, equipos, maquinarias, e infraestructura para la custodia, almacenamiento, toma de inventarios, y manipulación de estos de forma eficiente” (López Fernández, 2010).

Actividades del almacenaje

- **Recepción:** En esta actividad se estudia la carga, verificando que el contenido sea el correcto.
- **Traslado a la zona de almacenaje:** Cuando ya se ha verificado y se tiene la seguridad de que la mercancía es la correcta, se traslada a la ubicación de almacenaje.
- **Consolidación y expedición:** Una vez acabada la verificación y traslado

a las zonas de almacenaje, se viene con el etiquetado de la mercancía.

- **Carga:** una vez que la carga está lista para el despacho, se procede a la distribución de la misma en los medios de transporte necesarios.

Tipos de almacenes

- **Almacén de uso general:** Los almacenes están encaminados al resguardo de distintos tipos de materiales, hasta su utilización.
- **Plataformas de consolidación:** Estas instalaciones están generalmente delineadas para consolidar la carga de otros puntos con envíos pequeños dirigidos a diferentes puntos a gran distancia.
- **Plataformas de Cross dock:** Básicamente se esgrimen cuando se tiene varios envíos y son dirigidos a diferentes puntos de destino.
- **Centros de distribución:** Son centros en donde se hace la tarea de distribución, estas instalaciones conciertan, los centros de almacenamiento, las plataformas de despacho y las plataformas cross, para mover grandes cantidades y con el menor costo posible.

2.2.1.7. Indicadores logísticos

Definición de indicadores logístico

Son datos numéricos y cuantificables que se aplican a la logística, estos evalúan el resultado y el desempeño de los procesos de almacenamiento, recepción, distribución y despacho, revisando las entregas y la facturación de los mismos, estos permiten tener información de los flujos, y sirven para tomar las mejores decisiones (Mora García, 2013).

Indicadores de compra y abastecimiento

Certificación de Proveedores: Este indicador tiene como objetivo ver la calidad de los proveedores que se tiene.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Proveedores Certificados} \times 100}{\text{Total Proveedores}}$$

Con este indicador se mejora el costo adicional en la recepción de productos de proveedores no certificados, los cuales pueden conllevar a costos de devolución, costos de volver a realizar el pedido, costos de inspección de calidad, etc.

Calidad de pedidos generados: Este indicador tiene como objetivo saber cuántos son los pedidos realizados sin problemas o retraso.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Pedidos generados sin problemas}}{\text{Total de pedidos generados}} \times 100$$

Con este indicador, se puede ver los problemas relacionados a los pedidos, para así no hacer pedidos que puedan causar problemas o pedidos que estén retrasados, que puedan causar costo de mantenimiento, costo de personal, etc.

Entregas perfectamente recibidas: El objetivo de este indicador es verificar y controlar la calidad de los pedidos realizados a los proveedores, con este indicador se podrá ver si el pedido cumple con las especificaciones técnicas definidas.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de órdenes de compra recibidas}} \times 100$$

Con este indicador se reduce los costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, así como el costo de retorno, costo de volver a efectuar los pedidos, costos de especificaciones adicionales de calidad, etc.

Indicadores de Almacenamiento

Costo de unidad despachada: El objetivo de este indicador es inspeccionar los costos unitarios por manejo de unidades del almacén, con este indicador se tiene el porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del almacén.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Costo total operativo}}{\text{Total de unidades despachadas}}$$

Sirve para reconocer el porcentaje de los gastos ejecutores del almacén con conexión a las unidades entregadas al cliente.

La fórmula:

$$SS = (PME - PE) * DM$$

En donde significa:

Stock de seguridad: El stock de seguridad es muy importante para saber el mínimo de stock que se debe tener en el almacén para que no se sufra de desabastecimiento en la empresa.

El plazo máximo de pago en que el proveedor nos haga alcanzar el producto, en caso tuviera algún retraso (PME).

El plazo de liquidación normal en que el distribuidor nos envía la mercancía en situaciones estándar (PE).

La demanda media que se calcula para un producto determinado en una situación de normalidad (DM).

Con este indicador se calcula el stock que se tendría siempre disponible para la empresa.

Nivel de cumplimiento en despachos: Ver y controlar el nivel de eficacia de los despachos efectuados por el almacén; este indicador radica en estar al tanto el nivel de garantía de los despachos de materiales y productos a los usuarios internos.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Número de despachos cumplidos a tiempo} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos}}$$

Este indicador mide el cumplimiento de los despachos solicitados por las diferentes áreas.

2.2.1.8. La Gestión del transporte

Definición de transporte

La gestión de transporte se define como las actividades que se dan para trasladar materiales o productos en distintos puntos” este proceso se da desde el punto de entrega hasta los puntos del destinatario, es por ese que incluye no solo el transporte sino la carga y descarga de la mercancía transportada manteniendo los mejores tiempos de transporte (López Fernández, 2010).

Análisis del transporte terrestre

La actividad del transporte por vía terrestre, es muy significativa porque permite transportar mercancías de un lugar hasta otro punto diferente en tramos muy largos, sin tener que emplear otros tipos de transportes. Es muy beneficioso por carretera que la empresa tiene acceso solo para los camiones que llevan la mercancía, con esto se agiliza la carga y descarga y se tiene mucha flexibilidad de horarios.

Las características son muy variadas y están acorde a la necesidad de cada empresa, van desde pequeños transportes con carga ligera, hasta grandes equipos de transporte con carga muy pesada, y en cuanto al costo es menor que el transporte aéreo, marítimo y de ferrocarril.

Formas de Contratación

Carga completa: Este tipo de servicio es el que ofrecen empresas especializadas de transporte, en donde se logra hacer envíos grandes, y estos son recogidos desde el punto de carga, hasta el punto en donde se necesite. Es un servicio “puerta a puerta”.

Carga fraccionada: Este tipo de transporte, se utiliza cuando no se tiene bastante mercancía para llenar el transporte de un solo punto, entonces se junta con la mecánica de otros puntos para llenar el transporte y no perder espacio.

Servicio de paquetería: Se utiliza básicamente para envíos pequeños, de poca carga, pero es enviado hasta el punto de destino, es un tipo de transporte fraccionado y de “puerta en puerta”.

Aspectos técnicos

Para el transporte por vía terrestre se tiene que ver los siguientes puntos:

Masa máxima autorizada: Es la capacidad máxima de carga permitida en el vehículo.

Tara o peso muerto: Es el peso de vehículo sin carga.

Carga útil: Es el peso máximo que puede cargar el vehículo. Es la diferencia entre la masa máxima autorizada y la tara.

2.2.1.9 Ciclo de mejora de procesos / CMP

Este modelo fue desarrollado con la idea de brindar solución de problemas, está orientado al diseño y rediseño de procesos. Se basa en el DMAIC de Six Sigma y comprende ocho fases, cada una de ellas contiene actividades para el establecimiento de la mejora en los procesos:

- ✓ **Sensibilización:** se establece el cambio de paradigma de organización de procesos y se subdivide en actividades de:
 - Apreciar*
 - Ascultar*
 - Comprometer*
- ✓ **Identificación:** se identifica el proceso que se debería mejorar y cuenta con las siguientes tareas:
 - Listar
 - Valorar
 - Seleccionar
- ✓ **Planificación:** se concreta cual es el proyecto de mejora de procesos y se establecen las siguientes actividades:
 - Exponer
 - Proyectar
 - Comunicar
- ✓ **Análisis:** recopila, sistematiza, evalúa y documenta las ineficiencias del proceso, se compone de.
 - Confirmar
 - Modelar
 - Identificar
 - Parametrizar
 - Medir
 - Sustanciar
- ✓ **Diseño:** se transforma los requisitos de mejora del proceso y se traducen en mejoras mediante las tareas de:
 - Alinear
 - Especificar
 - Evaluar

Estructurar

- ✓ **Implantación:** se pone en marcha la solución diseñada.
- ✓ **Control:** se mide el desempeño mejorado.
- ✓ **Capacitación:** garantizar la nueva cultura de procesos.

III. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la metodología se definió métodos, técnicas e instrumentos, utilizados para recopilar información del operador logístico ROCALVI SA - Tulcán.

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

Se aplicará el enfoque cualitativo cuya finalidad es “reconstruir” la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido” (Agamael, 2016); de esta manera se conoció la situación actual de la empresa para identificar los posibles problemas logísticos y definir las estrategias para su solución.

3.1.2. Tipo de Investigación

Como parte del proceso se aplicó la investigación descriptiva que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Agamael, 2016, pág. 80), en ROCALVI a fin de describir cómo se lleva a cabo los procesos logísticos de agenciamiento de aduana.

3.2. IDEA A DEFENDER

¿Con un plan de procesos logísticos ROCALVI S.A. podrá mejorar los servicios de agenciamiento de aduana?

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.3.1. Definición de las variables

Para este tipo de investigación se aplicará la hipótesis de investigación de causalidad y descriptiva la misma que “afirma la o las relaciones entre dos o más variables y la manera en que se manifiestan, y además propone un sentido de entendimiento de las relaciones” (Agamael, 2016).

3.3.2. Operacionalización de variables

“Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (Agamael, 2016); en tal sentido, se definen las variables independientes y dependientes para la investigación identificando en primer lugar el Plan Logístico y en segundo lugar Servicio de agenciamiento de aduanas.

Variable independiente: Plan logístico

Variable dependiente: Servicios de agenciamiento de aduana.

Tabla 1 Operacionalización de variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Plan logístico			Misión		
			Visión		
Establecimiento de la planificación estratégica general de como discurrirá el producto por los canales de suministro y distribución de la cadena logística (Cuatrecasas & Casanovas, 2011, pág. 211)	Variable independiente	Planificación	Objetivos estratégicos	Encuesta	Cuestionario
			Estrategia a corto y largo plazo		
		Organización Control	Reglamento interno	Encuesta	Cuestionario
			Procesos operativos		
Servicios de agenciamiento de aduana			Transporte		
Es la persona natural o jurídica cuya licencia, otorgada por la Directora o el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, le faculta a gestionar de manera habitual y por cuenta ajena, el despacho de las mercancías. (SENAE, 2016, pág. 64)	Variable dependiente	Gestión y logística del comercio exterior	Almacenamiento	Encuesta	Cuestionario
			Seguridad		
			Manipulación de carga		
			Comunicación y coordinación de despachos		

Fuente Trabajo de investigación
Elaboración propia

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

3.4.1. Instrumentos de investigación

Para la recolección de información se utilizó un formulario y un cuestionario como apoyo al proceso de encuestas y entrevistas a realizarse en la empresa ROCALVI SA. En el documento constan preguntas referentes a los servicios que oferta la empresa, la forma de administrar, la optimización de procesos, recursos y tiempos, así como también indaga sobre la mejora en sistemas operacionales (Ver anexos 1 y 2).

3.4.2. Análisis Estadístico

Para la recolección de información se realizó un listado de los clientes que mantiene la empresa y de donde se definió once clientes a encuestar.

Como técnicas se utilizó encuestas estructuradas dirigidas a los representantes de cada departamento de la empresa; así como también se empleó encuestas dirigidas a los clientes de ROCALVI un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas para las encuestas, generadas a través de Forms y enviadas por medio del correo electrónico, en el cual se les invito a participar en la encuesta de satisfacción (Ver anexo 3).

Además, con los datos de la investigación se realizó el modelo para la mejora continua en base al ciclo de mejora de procesos CMP, definido para este caso en cinco fases desarrolladas en el documento.

3.4.3 Determinación de la muestra

Para obtener información que cubra la primera variable se consideró a los 7 empleados de ROCALVI S.A. a quienes se les realizó una encuesta referente a la Planificación, organización y control de los procesos logísticos que mantienen en la empresa. Así mismo se tomó en cuenta a los 11 clientes porque son quienes regularmente realizan más trámites de importación y exportación a los cuales se les aplicó la encuesta de satisfacción de los servicios en cuanto al despacho de trámites de importación, exportación, Gestión y logística del comercio exterior ofertados por la empresa.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

El primer objetivo específico que consiste en diagnosticar la situación actual de los servicios de agenciamiento de aduana de la empresa ROCALVI S.A. se procedió a realizar un análisis de la empresa cuyos resultados se exponen en los siguientes apartados.

4.1.1 Descripción de la empresa

ROCALVI S.A. es una empresa que se enfoca en la prestación de servicios de logística internacional en la frontera Tulcán – Ipiales, cuenta con una trayectoria de 10 años como sucursal. Especializados en Agenciamiento Aduanero y Comercio Exterior, con experiencia de más 50 años en el mercado nacional brindando servicios de calidad y óptimos tiempos. Brindamos un servicio técnico especializado y personalizado adaptado a las exigencias de nuestros clientes.

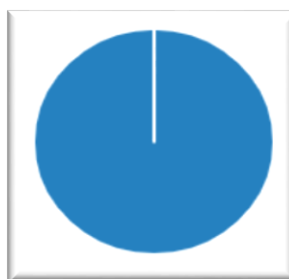
- Trámites Aduaneros de Importación y Exportación.
- Trámites Aduaneros en todo tipo de Regímenes Especiales.
- Asesoría Técnica en Comercio Exterior.
- Asesoría y Elaboración de Trámites Ministeriales.
- Asesoría en Reglamentos Técnicos (INEN).
- Clasificación Arancelaria.
- Servicio de In House.
- Servicio Out Sourcing.
- Asesoría Jurídica Aduanera.
- Consulta de Clasificación Arancelaria.
- Embarques Parciales.
- Asesoría en Contratos de Inversión y Diferimiento Arancelario.
- Obtención de Firmas Electrónicas.
- Entre otros.

4.1.2. Encuestas realizadas

La primera encuesta se realizó al gerente de la organización, con la finalidad de evaluar la planificación, organización y control; a la vez conocer cómo se encuentra el personal comprometido con la misión, visión y objetivos de la empresa, así mismo identificar las estrategias a corto y largo plazo que se han definido e identificar los procesos operativos que maneja la ROCALVI S.A. obteniendo los siguientes resultados:

¿Cree usted que los reportes enviados a los clientes optimizan tiempos y recursos?

SI	1
NO	0



Con la finalidad de mantener un mayor control y seguimiento de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, se desarrollan ciertos reportes que efectivamente están encaminados a optimizar la eficacia, reducir los tiempos de ciclo, mejorar los recursos, reducir los costos, y perfeccionar el bienestar del cliente.

¿Considera usted que el proceso de seguimiento de cada despacho es óptimo?

SI	0
NO	1

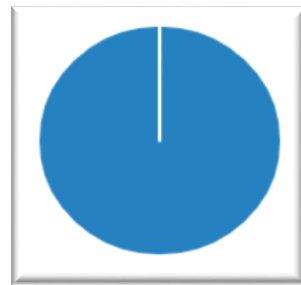


Ante la respuesta negativa, se destaca que un punto importante es el despacho aduanero el cual se debe llevar a cabo de una manera óptima, al no contar con

un proceso de seguimiento se hace imposible garantizar la calidad de los servicios prestados; por lo tanto, se vuelve tan necesario llevar un control más óptimo de los procesos que se manejan en Comercio Exterior con el fin de garantizar el cumplimiento y optimización de recursos dentro de los despachos realizados.

¿Cree usted que el área operativa de la agencia de aduana requiere un perfeccionamiento?

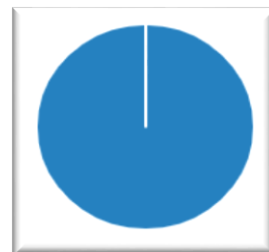
SI	1
NO	0



Las empresas actualmente buscan ser competitivas y por ende llevar un adecuado manejo de las áreas operativas al punto de alcanzar la calidad dentro de sus procesos resultando entonces pensar en la importancia de que se planifiquen acciones para corregir deficiencias en el área operativa de la ROCALVI S. A; de esta manera se logrará aumentar la calidad que aún hace falta para el perfeccionamiento de los procesos que maneja la empresa.

¿Cree usted que al implementar un nuevo sistema el proceso operativo será más eficiente?

SI	1
NO	0



La tecnología se ha convertido en una herramienta que garantiza la eficiencia y eficacia en las empresas por tal motivo al implementar un nuevo proceso operativo la administración y el manejo de todas las actividades se hará más eficiente y aportará con gran valor en la toma de decisiones para el correcto

manejo de los procesos enfocados al cumplimiento de objetivos empresariales establecidos por ROCALVI S.A.

¿Cree usted que el personal se podrá adaptar rápidamente a nuevos sistemas?

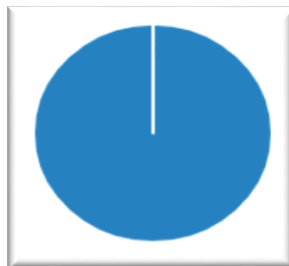
SI	1
NO	0



El personal que labora dentro de una organización cada día es más competitivo, se convierte en un recurso multidisciplinario y por ende tienen la facilidad de adaptarse a cualquier cambio que se presente; es así que cuando se habla de nuevas tendencias en la empresa, el personal podrá adaptarse rápidamente a nuevos sistemas. Ahora, esas transformaciones ocurren a una velocidad nunca antes experimentada, de esta manera las organizaciones han llegado a prosperar y ser más competitivos.

¿Cree usted que se podrá captar mayores clientes con la implantación de nuevos sistemas?

SI	1
NO	0



Las empresas buscan ampliar la cobertura de sus servicios y alcanzar un mayor incremento de su cartera de clientes como uno de los pilares fundamentales de la empresa mediante la implantación de nuevos sistemas, que permitan a la empresa ofrecer la calidad y eficiencia en todos los servicios que dispone la empresa.

¿Considera usted que la satisfacción del cliente será mayor con esta nueva mejora?

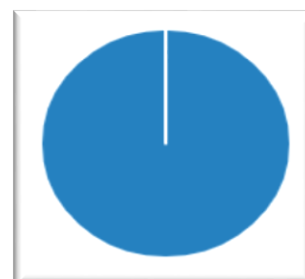
SI	1
NO	0



Al incorporar nuevos sistemas y buscar siempre la mejora continua dentro de las organizaciones es posible conseguir la satisfacción del cliente, esto se consigue por medio de un plan logístico donde sea posible ejecutar los 5 pasos fundamentales como son la sensibilización, identificación, planificación, análisis, diseño en pro de alcanzar los resultados deseados.

¿Cree usted que con la implementación de nuevos sistemas optimizará tiempos y recursos?

SI	1
NO	0

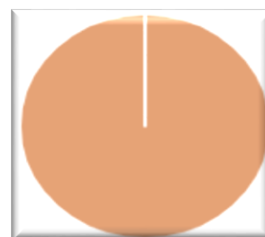


La optimización de los procesos conlleva desarrollar un manejo adecuado de los recursos tanto materiales como económicos, esto garantizará que los tiempos y recursos se manejen de una manera adecuada, racional, justa y equilibrada; puesto que la empresa oferta diferentes tipos de servicios de agenciamiento de aduana y es vital implementar nuevos sistemas como el ciclo de mejora de procesos (CMP) como modelo de resolución de problemas orientado al diseño y rediseño de procesos de negocios, el cual se encuentra encaminado a optimizar tiempos y recursos en la empresa.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos de la segunda encuesta realizada a los seis trabajadores de la empresa ROCALVI SA Tulcán.

¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?

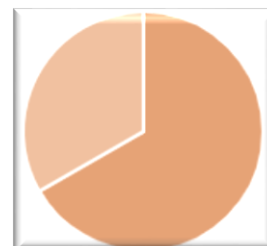
SI	6
NO	0



Toda organización debe contar con objetivos claramente definidos y para los cual todos los miembros de la organización deben estar comprometidos a lograr su alcance; siendo de esta manera indispensable la participación de los trabajadores de ROCALVI SA quienes garantizan y manifiestan que se está cumpliendo con los objetivos planteados de la empresa, aunque no descartan la posibilidad de mejorar el manejo de los tiempos y recursos.

¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

SI	4
NO	2



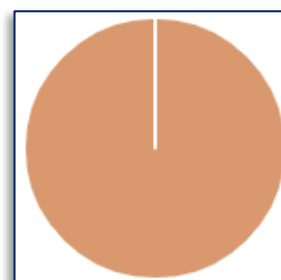
Las empresas deben enfocar su organización a un sistema basado en procesos y por ende la manera en cómo se han venido realizando debe mejorar con el paso del tiempo y por la experiencia adquirida en los procesos de la empresa; por lo tanto, siempre será necesario que los procesos puedan redefinirse con el propósito de incrementar la calidad, organización, estandarización de procesos, definición de responsabilidades que conllevan a un manejo adecuado de la empresa en cuanto a su administración.

Como se evidencia de las seis personas encuestadas la mayoría considera que si es necesario pues busca que la empresa crezca y se convierta en una organización más competitiva; mientras que existen dos personas que piensan lo contrario y es ahí donde debe considerarse cuales decisiones son primordiales para un cambio positivo de la empresa.

Cuando el recurso humano se convierte en parte esencial de la empresa es necesario que tenga muy claro cómo funciona la empresa, cuáles son sus objetivos y por ende los servicios que brinda a sus clientes. En el caso de ROCALVI esta empresa oferta una gran variedad de servicios dejando claro que todos los empleados se encuentran comprometidos con el accionar de la empresa.

¿Los servicios de la empresa son competitivos?

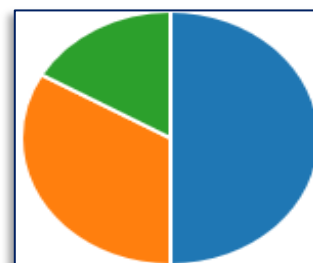
SI	6
NO	0



La capacidad de la empresa se fija en la eficiencia y eficacia durante la prestación de servicios; en este caso los empleados manifiestan que los servicios de la empresa permiten alcanzar la competitividad deseada frente a otras empresas que se ubican dentro de la ciudad de Tulcán y que brindan los servicios de importación y exportación como las más principales, de esta manera al disponer de una amplia variedad de servicios estará garantizando la permanencia en el mercado.

¿Cuál es el nivel competitivo de la empresa en la prestación de servicios?

a) Excelente	3
b) Muy Bueno	2
c) Bueno	1
d) Regular	0
e) Malo	0

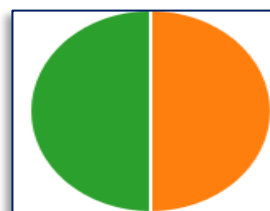


Al indagar sobre el nivel competitivo de la empresa existen opiniones divididas; sin embargo esto no quiere decir que la empresa no busque ser mejor en la prestación de sus servicios. Es así que tres personas consideran que su nivel

frente a otras organizaciones es excelente, mientras que dos empleados piensan que el nivel es bueno; entonces hay que considerar que cada día la empresa deberá mejorar en cada uno de sus procesos operativos y tomar en consideración al recurso humano para el alcance de la competitividad ya que su trabajo se ve reflejado en el accionar de la empresa.

¿Cuántas empresas considera como su competencia?

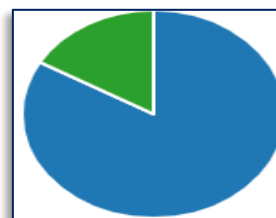
a) Ninguna	0	
b) Mas de 2	3	
c) Todas las empresas	3	



En relación a la ciudad de Tulcán existen 12 agentes de aduana que prestan sus servicios de comercio exterior en tal sentido al preguntar sobre la competencia resulta evidente que se considera a todas las empresas como competencias ya que el mercado para este tipo de prestación de servicios es muy reducido y quienes desarrollen de mejor manera sus procesos lograrán mantener la fidelidad de sus clientes y así garantizar la estabilidad empresarial dentro de este sector.

¿Con qué recursos físicos y tecnológicos cuenta la empresa para prestar sus servicios?

a) Suficientes	5	
b) Apenas los necesarios	0	
c) Muchos	1	
d) Pocos	0	

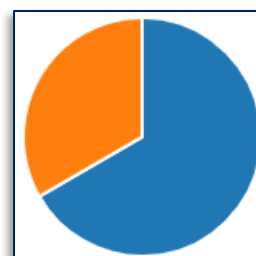


Es vital para una empresa desarrollar su trabajo con el apoyo de recursos físicos y tecnológicos cuyo propósito sea incrementar la eficacia de su organización; en este sentido ROCALVI cuenta con suficientes recursos y conforme a las

exigencias del mercado deberá invertir aún más en diferentes tipos de bienes que serán utilizados para la prestación de los servicios de agenciamiento de aduana y por ende alcanzar el logro de objetivos establecidos.

¿La empresa maneja políticas relacionadas con atención al cliente, convivencia y manejo de reclamos?

SI	4
NO	2



Como parte de la organización empresarial siempre se debe disponer de un plan de políticas internas que le permitan al personal de la empresa cumplir y orientarse en base a las directrices establecidas en dicho documento; por ello al realizar esta pregunta la mayoría ha respondido que, si conoce, pero existe otro número de empleados que manifiesta no conocer las políticas establecidas en ROCALVI. Por lo tanto, se deberá procurar que todo el recurso humano conozca muy bien las políticas relacionadas con atención al cliente, convivencia y manejo de reclamos, al momento de brindar una excelente prestación de servicios.

4.1.2 Análisis DAFO del área de logística

Luego de revisar cómo se encuentra organizada la empresa y haber definido su estructura organizacional se procede a exponer los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa ROCALVI S.A., plasmados en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 2 Análisis estratégico de factores DAFO

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de planificación ✓ falta de organización de actividades ✓ No se cuenta con definición de roles de los puestos de trabajo ✓ Falta de control <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buen clima laboral ✓ Buena capacidad de pago ✓ Flexibilidad de horarios ✓ Conocimiento de proveedores 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Baja planificación logística ✓ Bajo nivel de satisfacción de clientes ✓ Control instituciones reguladores ✓ Auditoria externa <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal comprometido ✓ Capacidad de que la empresa crezca ✓ Buena gestión y relación con proveedores ✓ No hay resistencia al cambio por parte del talento humano.

En la tabla 3, se presenta las acciones a desarrollar con el análisis de factores críticos, tanto para aprovechar las oportunidades como para eliminar las amenazas que se encontraron en la empresa.

Tabla 3 Análisis de la matriz DAFO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS DAFO	1.-Buen clima laboral 2.-Buena capacidad de pago 3.-Flexibilidad de horarios 4.-Conocimiento de proveedores	1.-Falta de planificación 2.-Falta de organización de actividades. 3.-No se cuenta con definición de roles de los puestos de trabajo 4.-Falta de control
OPORTUNIDADES	Desarrollo de Alianzas Estratégicas(F4 ,O3) Conocimiento de proveedores para obtener mejores precios por buena gestión y relación con proveedores.	Desarrollo interno (D2,O1, O4) Organización de actividades con personal comprometido ya que no hay resistencia al cambio por parte del talento humano.
	1.-Personal comprometido 2.-Capacidad de que la empresa crezca. 3.-Buena gestión y relación con proveedores. 4.-No hay resistencia al cambio por parte del talento humano.	

AMENAZAS	Desarrollo interno(F2, A2)	Desarrollo interno(D3,O2)
1.-Baja planificación logística		
2.-Bajo nivel de satisfacción de clientes	Elaborar un plan logístico en la empresa para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes	Proponer estrategias de mejora en los procesos internos.
3.-Control instituciones reguladores		
4.-Auditoria externa		

Posteriormente se presentan los resultados de la tercera encuesta de satisfacción realizada a los clientes de ROCALVI S.A que mantienen entre 1 a 25 de trámites al mes.

¿Por qué decidió utilizar el servicio de ROCALVI S.A.?

Los clientes de ROCALVI manifestaron que optaron por contratar los servicios de RCALVI ya que han demostrado en forma general un buen servicio, además que cuenta con experiencia en el mercado y tienen el conocimiento de los procesos aduaneros llegando a ser una empresa reconocida en el Ecuador.

¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios ROCALVI S.A.?

Los clientes llevan más de 1 año trabajando con los servicios de la empresa esto asegura fidelidad ya que se ha brindado servicios acordes a sus exigencias lo cual ha permitido mantener su cartera de clientes activa.

¿Cómo califica los servicios de ROCALVI S.A.?



El 90% de clientes califican los servicios en una base de cuatro estrellas lo que hace pensar que la empresa debe mejorar aún más en sus servicios para alcanzar una calificación deseada frente a la competencia.

¿Qué problemas ha presentado al contratar los servicios de la empresa?

El 90% de clientes manifiestan que, en ocasiones existe demora en el refrendo de los pedidos; lo cual hace que se preste mayor atención al trabajo que realiza el supervisor quien deberá estar pendiente de que se generen los refrendos de una manera más rápida.

¿Recomendaría el servicio de ROCALVI S.A.?

En general los clientes recomiendan al 100% los servicios de ROCALVI S.A. ya que ha presentado muy pocos inconvenientes y al contrario han brindado calidad, eficiencia y eficacia de manera oportuna a los requerimientos de los clientes.

¿Considera que sus trámites se han optimizado con la ayuda de ROCALVI S.A.?

El trabajo realizado por la empresa ha permitido que los clientes optimicen de cierta manera tiempo y recursos necesarios para sus trámites de importación y exportación.

¿Qué Sugerencias brindarías para mejorar el servicio de ROCALVI S.A.?

Entre las sugerencias brindadas por los clientes las principales fueron: mejorar la plataforma para el tracking de pedidos, que se brinde información acerca de las actualizaciones que se den en el comercio exterior. Por lo tanto, hay que mejorar los canales de comunicación de la empresa para tener mayor contacto con los clientes.

¿Del 100% de trámites realizados por ROCALVI S.A. en un año, cuántos de ellos se han realizado a tiempo?

En esta pregunta los clientes manifiestan que el 95% de sus trámites fueron realizados a tiempo habría que hacer énfasis en reducir los tiempos de despachos de los tramites, así como también mejorar las características del programa de Tracking que se ha implementado recientemente pero aun presenta ciertas falencias para los clientes.

¿Está conforme con la información y seguimiento que la empresa mantiene de sus trámites?

Al confiar en los servicios de ROCALVI los clientes se sienten conformes puesto que ponen en sus manos todo el accionar necesario para cumplir con los requerimientos exigidos.

En forma general se puede indicar que en el diagnóstico realizado fue posible identificar ciertas falencias como la falta de coordinación del flujo de información interna, así como también errores en digitación por falta de revisión, la unificación de criterios y la duplicidad de actividades en cuanto a los procesos que se manejan. Por lo tanto, dentro de la propuesta se enlistan las estrategias que permitirán mejorar el accionar de los servicios de la empresa.

Bajo el proceso To BE presentado anteriormente se deberá mejorar el proceso de documentación, despacho, facturación, la coordinación de despachos en aduana para el almacenaje. Con esto es posible que los trabajadores tengan claro sus funciones y resulte de mejor manera la realización de sus tareas dentro de la empresa.

V. PROPUESTA

Nombre: Guerrero Patricia Lorena Patricia

Fecha de presentación: Junio, 2021

Una vez que se ha realizado el análisis de la situación actual de la empresa la Ing. Patricia Guerrero siendo el 10 de marzo del 2020, procede a definir estrategias de mejoramiento para la optimización de las actividades de los servicios de agenciamiento de aduana de la empresa ROCALVI S.A. a través del uso de la metodología del Ciclo de Mejora de Procesos CMP; aquí se tomó en cuenta cinco de las ocho fases hasta el diseño del plan de acción.

5.1. TÍTULO

Plan logístico de ROCALVI S.A, para el mejoramiento de los servicios de agenciamiento de aduana mediante la organización de procesos internos, recursos humanos y materiales.

5.2. Objetivo general

- ✓ Mejorar los procesos de digitación en importaciones, por medio de estrategias para que permitan agilizar el servicio de la empresa.

5.3. Objetivos específicos:

- ✓ Realizar el ciclo de mejora de Procesos de Lean.
- ✓ Elaborar el mapa To - Be para la mejora de los procesos de importación.
- ✓ Definir estrategias para el mejoramiento de procesos en ROCALVI S.A.

5.4. Justificación

Actualmente las empresas buscan mejorar sus procesos y utilizan diferentes herramientas que les permita alcanzar estándares de calidad a nivel interno. Tal es el caso de las normas ISO (*International Standardization Organization*) que se encarga de la creación de normas de fabricación, comercio y comunicación con alcance internacional (ambit , 2021).

La norma ISO9001 especifica requisitos orientados principalmente a dar confianza en los productos y servicios proporcionados por una organización y por lo tanto a aumentar la satisfacción del cliente. También se puede esperar que su adecuada implementación aporte otros beneficios a la organización tales como mejorar la comunicación interna, la comprensión y control de los procesos de la organización (NORMA INTERNACIONAL, 2015).

Sin embargo, para su aplicación se requiere de una certificación otorgada por una entidad certificada en normas de Calidad quien verificará el cumplimiento de la empresa en ciertos requisitos establecidos por la norma para asegurar eficiencia en los productos o servicios que oferte la empresa.

Los beneficios de las normas ISO guardan relación con los ofrecidos por el CMP de Lean puesto que ayuda a mejorar la competitividad, alcanza la satisfacción del cliente, reduce errores e involucra al personal en el alcance de objetivos para mejorar sus servicios. Mientras que para obtener una certificación ISO se debe pagar por ella, el CMP es totalmente gratuito, no requiere de entidades externas para su alcance, es de más fácil acceso y puede ser aplicado por el personal que labora en la empresa obteniendo los mismos resultados sin tener costos adicionales.

Por tal razón en la ejecución de este proyecto se ha tomado en cuenta el CMP de Lean que resulta conveniente para mejorar la organización y elaborar un plan logístico, que le pueda ayudar al desempeño y progreso de sus procesos.

ROCALVI presentó un crecimiento continuo que le ha permitido posicionarse en la provincia del Carchi como una de las principales agencias de comercio exterior. Dicho desarrollo trasciende en lo proyectado desde la misión y visión general del GRUPO CALDERON del que forma parte ROCALVI.

Pueden considerarse algunas técnicas para la mejora de procesos como el CMP (ciclo de mejora de procesos) plasmando las fases, actividades y tareas que se enmarcan en este proceso.



Figura 2 Modelo CMP
Fuente: (UNIR, 2019)

5.5. Fundamento teórico de la propuesta

Para la aplicación de la metodología propuesta en este trabajo de investigación se ha considerado dos precursores: José María Berenguer y Juan Antonio Ramos quienes desarrollaron el manual de referencia sobre las técnicas más utilizadas en la innovación y mejora de procesos (Berenguer & Ramos, 2008).

Así mismo existen otras investigaciones donde se aplicó la mejora de procesos como es el caso de la Aplicación del Ciclo de Mejora CMP en el proceso de Gestión de la Información y el Conocimiento en donde menciona que han obtenido excelentes resultados con su aplicación ya que “del adecuado diseño de los procesos depende la capacidad de una organización para mejorar su calidad”, además manifiesta que “la metodología CMP ayuda en la gestión de la mejora continua de la organización” y que es posible considerar el proceso para “eliminar defectos, aumentar la eficacia y la capacidad para reducir tiempos y aumentar la productividad” (Rio Belver, Berenguer, & Gómez de Baluguera, 2009, pág. 4).

Varias empresas aplican métodos para mejorar sus procesos como es el caso de (Leche Pascual, 2021) que buscan competir con éxito basándose en “la satisfacción de los clientes, al perfeccionamiento del funcionamiento interno de la compañía a través de las personas y los equipos, así como a la eficiencia y la búsqueda de la mejora continua en todas las áreas de la organización”.

5.6. Bibliografía

- Básica

(Berenguer & Ramos, 2008).

- Complementaria

(Rio Belver, Berenguer, & Gómez de Baluguera, 2009).

(Leche Pascual, 2021)

- Website

5.7. Desarrollo de la propuesta o solución

Plan de acción para la empresa ROCALVI S.A.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES QUE PERMITAN ALCANZAR LA SOLUCIÓN O MEJORA	RESULTADOS ESPERADOS	PARTICIPANTES
Mejorar los procesos de digitación en importaciones, por medio de estrategias para que permitan agilizar el servicio de la empresa.	Definir estrategias para la definición de responsabilidades entre los trabajadores de ROCALVI S.A. Realizar el ciclo de mejora de Procesos de Lean. Elaborar el mapa To - Be para la mejora de los procesos de importación.	Estrategias de mejora	Mejorar los procesos de digitación de trámites de importación	Empleados de ROCALVI S.A.

5.7.1. Espacio de aplicación

La investigación se realizó en la empresa ROCALVI ya que es posible obtener información de primera mano y los resultados se podrán aplicar en dicha empresa con la participación de los representantes de cada departamento y favorecer una prestación de servicios eficaz a sus clientes. Dicha organización se encuentra plasmada en su estructura como se muestra a continuación:

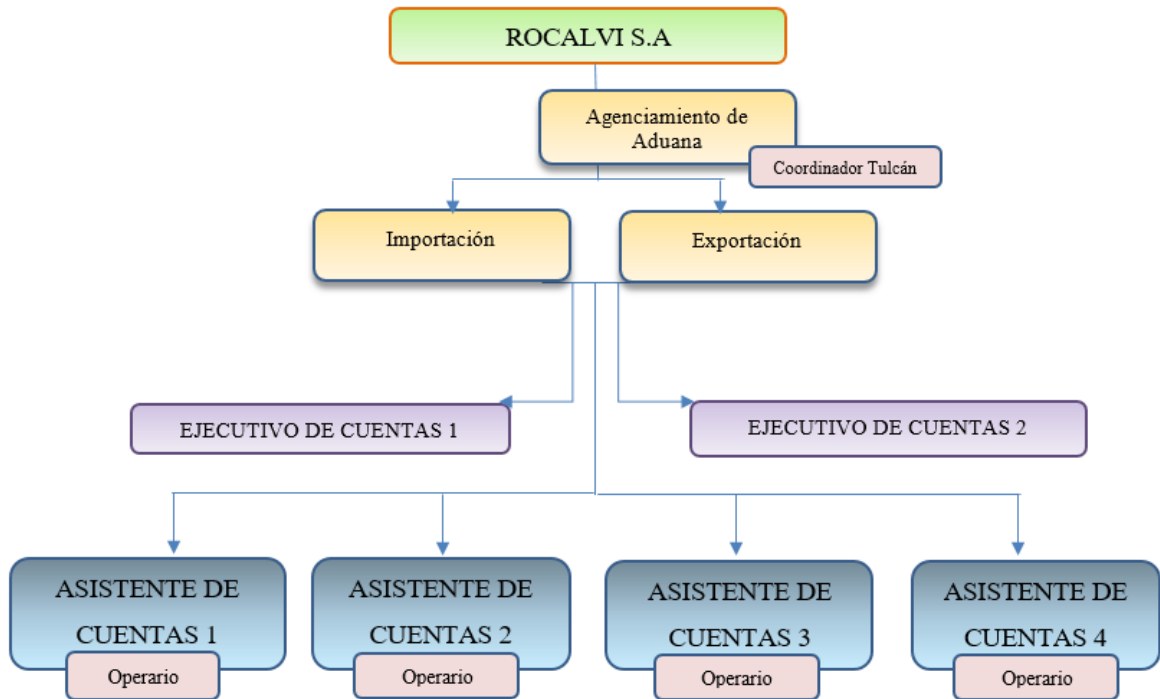


Figura 3 Organigrama estructural
Fuente: ROCALVI

Misión

Somos un operador logístico que brinda soluciones integrales a nuestros clientes, promoviendo intercambios comerciales efectivos, confiables y personalizados.

Visión

Ser la mejor opción de logística integral a nivel nacional e internacional.

Valores Corporativos

~ DISCIPLINA

Cumplimiento de normas y reglas establecidas.

~ *TRABAJO EN EQUIPO*

Integración y colaboración entre todas las áreas del Grupo Calderón.

~ *ORIENTACIÓN A RESULTADOS*

Comprometidos con el cumplimiento de objetivos y metas.

~ *CONFIDENCIALIDAD*

Resguardar y respetar la información que manejamos.

~ *RESPONSABILIDAD SOCIAL*

Brindar condiciones y ambientes seguros de trabajo.

~ *INNOVACIÓN*

Hacer uso de los avances tecnológicos en beneficio de la mejora del servicio brindado.

Áreas de servicios

~ Trámites Aduaneros de Importación y Exportación.

~ Trámites Aduaneros en todo tipo de Regímenes Especiales.

~ Asesoría Técnica en Comercio Exterior.

~ Asesoría y Elaboración de Trámites Ministeriales.

~ Asesoría en Reglamentos Técnicos (INEN).

~ Clasificación Arancelaria.

~ Servicio de In House.

~ Servicio Out Sourcing.

~ Asesoría Jurídica Aduanera.

~ Consulta de Clasificación Arancelaria.

~ Embarques Parciales.

~ Asesoría en Contratos de Inversión y Diferimiento Arancelario.

~ Obtención de Firmas Electrónicas.

5.7.2. Descripción de la propuesta

Para la empresa ROCALVI S.A de Tulcán se ha establecido realizar ciertas mejoras en referencia al DMAIC de Six Sigma que establece ocho fases, pero en este caso solo se ha considerado 5 de ellas ya que la **Implantación, Control** y **Capacitación** dependerán del accionar de la empresa a fin de garantizar la

nueva cultura de procesos; éstas cuentan con subdivisiones en las cuales se definen varias tareas o productos de mejora y se evidencian a continuación:

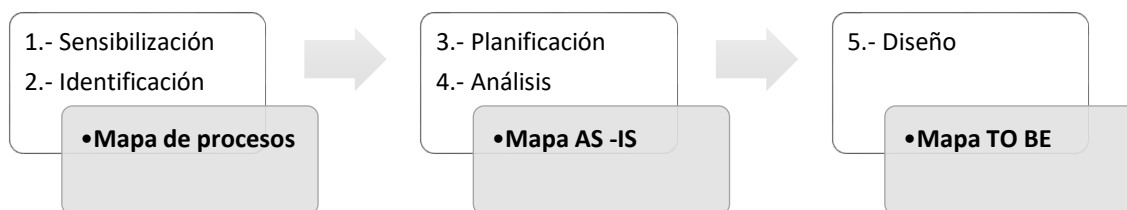


Figura 4 Productos del CMP para ROCALVI

FASE DE SENSIBILIZACIÓN

El producto de esta fase es la aceptación del cambio de paradigma que busca la mejora estratégica de los procesos en la empresa; por lo tanto, se basa en incorporar los siguientes aspectos:

- Definir de forma correcta las actividades de los funcionarios en base a sus conocimientos y capacidades, y su línea de estudios realizados.
- Cursos de capacitación, actualización constante a los funcionarios.
- Definición de los procesos en digitalización, revisión, y control posterior a cada funcionario para evitar errores en digitación, los que generan multas demoras.
- Mejora el flujo de información interna
- Documentación de información recibida o entregada a cada funcionario mediante respaldos de correos.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas de Colombia- Perú, para brindar un servicio integrado, con costos bajos y en menores tiempos.

Además, es posible identificar la problemática existente como la falta de asignación de actividades por lo tanto se diseña una lista de Factores Críticos de éxito a ser considerados en el cambio de paradigma de la organización.

- Coordinar el correcto funcionamiento de ROCALVI TULCAN.
- Representación ante Aduana como Auxiliar de Aduana.
- Seguimiento de proceso de facturación.

- Revisión pasiva de trámites.
- Revisión de digitación antes de envío electrónico.
- Representación ante clientes y operadores de comercio exterior.
- Aprobación de cotizaciones de compra.
- Gestiones ante SENA E.

Con este análisis se compromete y consolida a los trabajadores de la empresa hacia el cambio de paradigma como lo es un plan logístico. En esta actividad se obtiene como producto el compromiso para el cambio considerando el fortalecimiento de la visión y misión establecidas anteriormente.

Con la finalidad de comunicar la visión se realizará reuniones, conferencias, boletines o contacto cara a cara con todo el recurso humano que labora en la empresa en sus diferentes niveles; con el propósito de que se traduzca y maneje el mismo compromiso e interés de cambio dentro de la organización.

FASE DE IDENTIFICACIÓN



Se toma en cuenta los trabajadores con sus respectivos roles en la empresa para establecer una lista de procesos candidatos y cuyo resultado es un mapa de procesos como producto de esta actividad:



Figura 5 Mapa de procesos ROCALVI S.A.

En la fase de identificación del proceso del Ciclo de Mejora de Procesos CMP se ha reconocido en primera instancia los procesos de la organización a partir del análisis de todas las interacciones con los clientes y de los stakeholders que posee la organización. Se ha diseñado el mapa de procesos de la empresa identificando los procesos definidos en estratégicos, clave y soporte.

PROCESOS ESTRATÉGICOS

Gestión administrativa

- Coordinar el correcto funcionamiento de ROCALVI TULCAN
- Representación ante Aduana como Auxiliar de Aduana.
- Seguimiento de proceso de facturación
- Revisión pasiva de trámites
- Revisión de digitación antes de envío electrónico
- Representación ante clientes y operadores de comercio exterior
- Aprobación de cotizaciones de compra
- Gestiones ante SENA E

PROCESOS CLAVE

Ejecutivo de cuentas

- Revisión previa de documentos para proceso de importación
- Coordinación de proceso de importación con empresa de transporte, exportador –importador.
- Proceso de digitación de importaciones de los clientes: AVON, CERVECERIA NACIONAL
- Proceso de digitación de importaciones de los clientes: AVON- VIDRIO ANDINO-LATINCOMPANY
- Proceso de digitación de importaciones de los clientes: FERRERO DEL ECUADOR –COHECO –SCHLUMBERGER en diferentes modos aéreo-marítimo-terrestre.
- Proceso de digitación de importaciones exportaciones de los clientes: AVON-TENARIS
- Manejo de sistema Ecuapass
- Seguimiento en Aduana de procesos de nacionalización
- Actualización de sistema RCM WEB

- Actualización de sistema RCM WEB- Sistema Ferrero –SLB.
- Revisión de digitación previa al envío electrónico, de trámites de los colaboradores del mismo in-house.
- Procesos internos de IN-HOUSE
- Coordinación de despachos de mercadería con importador y empresa de transporte
- Facturación de trámites
- Envío de archivo a Central File empresa del Grupo Calderón.

PROCESOS DE SOPORTE

Asistente de cuentas

- Revisión previa de documentos para proceso de importación
- Coordinación de proceso de importación, con empresa de transporte, exportador –importador- In house.
- Proceso de digitación de importaciones de los clientes: AVON-TENARIS –J&J en diferentes modos aéreo-terrestre.
- Manejo de sistema Ecuapass
- Seguimiento en Aduana de procesos de nacionalización
- Coordinación de despachos de mercadería con importador y empresa de transporte
- Facturación de trámites
- Actualización de sistema RCM WEB
- Envío de archivo a Central File empresa del Grupo Calderón

Una vez que se ha realizado el mapa de procesos se designó el respectivo peso a un cierto número de procesos de ROCALVI S.A. mediante la aplicación de una matriz de selección de procesos fundamentada en la técnica de análisis bidimensional (relevancia / robustez).

- **Por relevancia se entiende:** que el proceso se alinea con la estrategia de la organización, (que el proceso crea valor).

Tabla 4 Matriz de relevancia

MATRIZ DE RELEVANCIA																			
PROCESOS																			
CRITERIO PARA MEDIR RELEVANCIA	PESO	Gestión Administrativa		Documentación previa de importación		Digitación de importaciones		Manejo de sistema Ecuapass		Seguimiento a procesos de nacionalización.		Coordinación de despachos		Actualización de sistema RCM WE		Facturación de trámites		Transferencia de archivos Grupo Calderón	
		Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
Importancia relativa del proceso en el logro de los factores críticos para el éxito (FCEs) definidos por la organización.	0,13	1	0,130	3	0,390	4	0,520	2	0,260	2	0,260	2	0,260	3	0,390	2	0,260	3	0,390
Alineación del proceso con los objetivos estratégicos de la organización.	0,26	2	0,520	3	0,780	4	1,040	2	0,520	3	0,780	4	1,040	5	1,300	3	0,780	4	1,040
Alineación del proceso con las necesidades de los clientes.	0,24	4	0,960	4	0,960	5	1,200	4	0,960	3	0,720	4	0,960	3	0,720	3	0,720	2	0,480
Proximidad del proceso a la corriente de valor.	0,2	3	0,600	3	0,600	5	1,000	3	0,600	2	0,400	5	1,000	3	0,600	3	0,600	2	0,400
Alto recorrido de la inversión del proceso.	0,17	1	0,170	1	0,170	2	0,340	1	0,170	1	0,170	1	0,170	1	0,170	2	0,340	1	0,170
SUMA	1		2,38		2,90		4,10		2,51		2,33		3,43		3,18		2,70		2,48
CALF: (5 Mayor / 1 Menor) - 3 Medio																			

Fuente ROCALVI

De los procesos clave seleccionados la digitación de importaciones obtuvo una calificación alta de 4,10; lo que demuestra que es muy importante para la organización contar con este proceso.

Por robustez se entiende: que el proceso tiene las cualidades necesarias para dar el servicio que se espera de él en la organización, (que el proceso tiene un buen desempeño).

Tabla 5 Matriz de Robustez

MATRIZ DE ROBUSTEZ																			
PROCESOS																			
CRITERIO PARA MEDIR RELEVANCIA	PESO	Gestión Administrativa		Documentación previa de importación		Digitación de importaciones		Manejo de sistema Ecuapass		Seguimiento a procesos de nacionalización		Coordinación de despachos		Actualización de sistema RCM WE		Facturación de trámites		Transferencia de archivos Grupo Calderón	
		Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
La eficiencia del proceso en lograr su propósito u objetivo en terminos de:																			
Calidad	0,24	2	0,480	4	0,960	2	0,480	5	1,200	5	1,200	4	0,960	5	1,200	2	0,480	2	0,480
Tiempo	0,20	2	0,400	4	0,800	3	0,600	4	0,800	4	0,800	5	1,000	3	0,600	2	0,400	2	0,400
Costes	0,15	2	0,300	2	0,300	2	0,300	3	0,450	2	0,300	3	0,450	3	0,450	2	0,300	2	0,300
El grado de Transportabilidad																			
Extensión de los resultados de la mejora a otras zonas de la organización	0,13	3	0,390	2	0,260	2	0,260	3	0,390	3	0,390	2	0,260	2	0,260	2	0,260	2	0,260
El grado de factibilidad																			
Factibilidad en 4 - 6 meses	0,11	3	0,330	3	0,330	2	0,220	2	0,220	2	0,220	2	0,220	3	0,330	3	0,330	2	0,220
Disponibilidad de un equipo motivado	0,09	4	0,360	2	0,180	1	0,090	2	0,180	1	0,090	2	0,180	2	0,180	1	0,090	3	0,270
Alineación con el presupuesto	0,08	3	0,240	1	0,080	1	0,080	1	0,080	1	0,080	1	0,080	1	0,080	2	0,160	2	0,160
SUMA	1		2,50		2,91		2,03		3,32		3,08		3,15		3,10		2,04		2,09
CALF: (5 Mayor / 1 Menor) - 3 Medio																			

Fuente: ROCALVI

En este caso el resultado del análisis de la matriz de Robustez es bajo con 2,08; lo que indica que el proceso de digitación de importaciones no tiene un buen desempeño para la empresa.

Una vez desarrollada la matriz anterior se pudo seleccionar un proceso para la mejora continua cuyos resultados se generen a corto plazo. En este caso el proceso de digitación de trámites de importación debe ser mejorado ya que se encuentra con alta Relevancia y baja Robustez ubicándose en el cuadrante 1 de la siguiente imagen.

PROCESO DE DIGITACIÓN DE IMPORTACIONES	
RELEVANCIA	ROBUSTEZ
4,10 (EL MÁS ALTO)	2,03 (EL MAS BAJO)

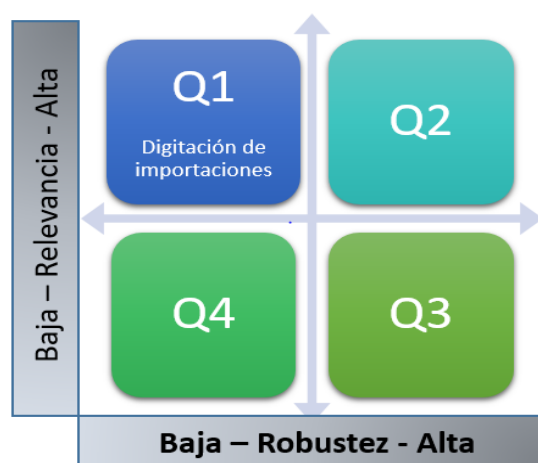


Figura 6 Cuadrantes de relevancia - robustez

De acuerdo a la metodología aplicada y los resultados obtenidos el proceso de **Digitación de Importaciones** se ubica en el cuadrante **Q1** señalando que este es el proceso prioritario que exige una mejora inmediata.

🚦 FASE DE PLANIFICACIÓN Y ANÁLISIS

En esta actividad se logró identificar los indicadores que permiten exponer el desempeño del flujo de valor y obtener como producto una visión clara y objetiva del proceso a ser mejorado.

Para ROCALVI S.A. es importante considerar la innovación o mejora del flujo del proceso; comunicar a todos los miembros de ROCALVI los impactos generados por el cambio de paradigma, utilizando el medio por el cual se hará conocer las diferentes acciones con una matriz de comunicación estratégica.

Una vez que se junta todas las evidencias del CMP se identifica las necesidades, las ineficiencias, causas y soluciones a través de una lista de mejoras aplicando un diagrama de causa – efecto de ISHIKAWA.

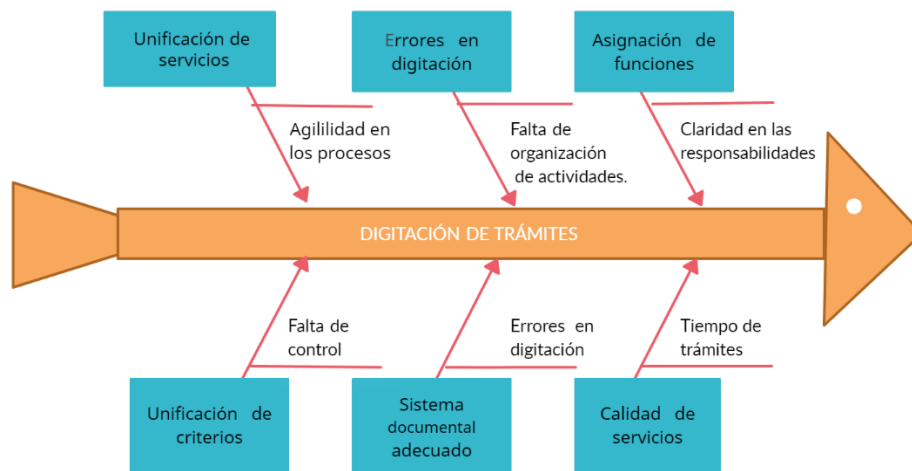


Figura 7 Diagrama de ISHIKAWA

El principal producto de esta actividad es plasmar una lista de contramedidas de control y de eliminación de riesgos, esto permite detectar, corregir y prevenir los problemas de la organización. Estas medidas de actuación se traducen en un mapa de situación AS – IS del proceso clave de la empresa. Como producto de esta actividad se obtiene las medidas de situación As – Is del proceso clave de empresa.

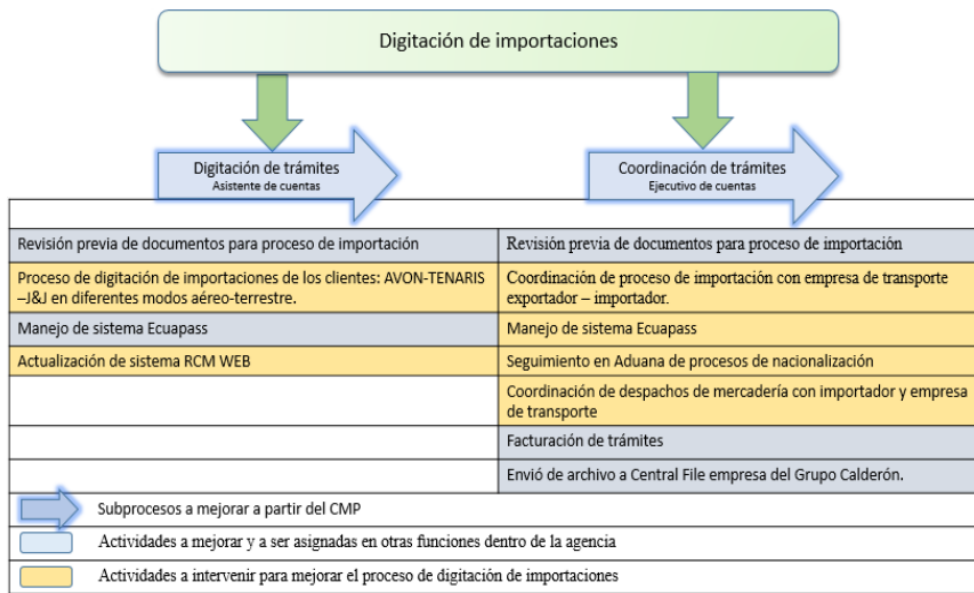


Figura 8 Mapa AS IS

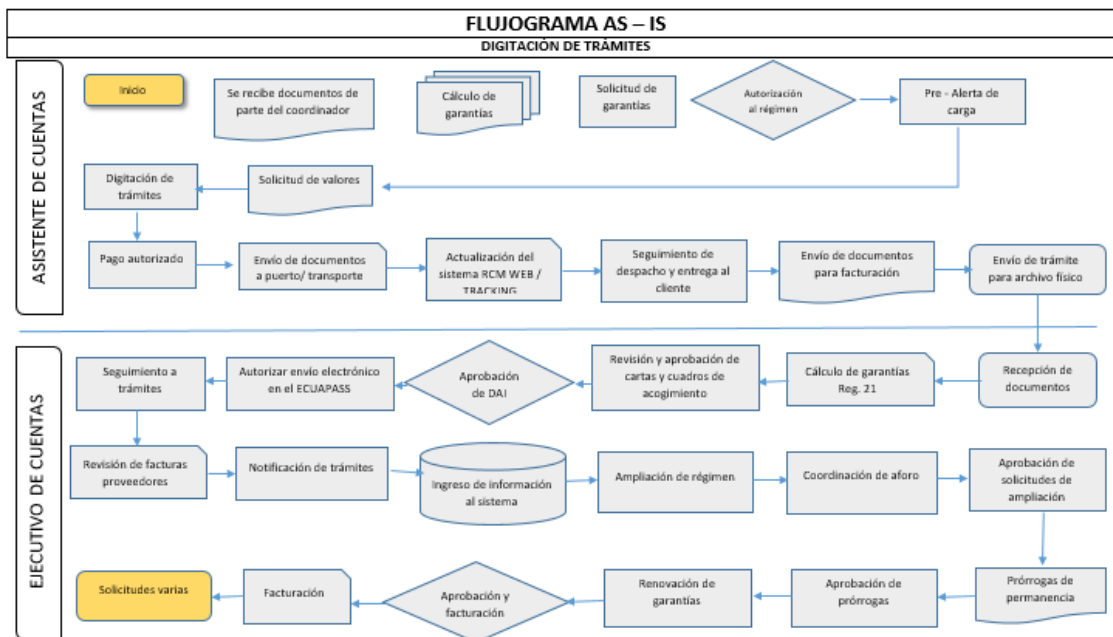


Figura 9 Flujograma AS - IS

ANÁLISIS DEL MAPA AS IS

- Digitación de trámites**

Revisión previa de documentos para proceso de importación

Se recibe documentos de parte del Coordinador (Orden de compra, conocimiento de embarque, facturas, listas de empaque, etc.) y se hace el seguimiento con la

línea Naviera, aerolínea o empresa de transporte para informar al cliente el arribo.

Proceso de digitación de importaciones de los clientes: AVON-TENARIS – J&J en diferentes modos aéreo-terrestre.

Se digita el trámite y se envían al Ejecutivo de cuenta para su revisión y aprobación. En algunos casos también se necesita el OK del cliente para proceder

Manejo de sistema Ecuapass

Una vez recibida la aprobación de la DAI por parte del importador, se autoriza al Asistente a realizar el envío electrónico y se envía vía correo al Dpto. de Envíos Ecuapass Rocalvi S.A., para que se proceda con la firma de la DAI y envío electrónico definitivo.

Actualización de sistema RCM WEB

Ingreso de información en el sistema RCM WEB, carga de XML y documentos, y rubros para facturación, con el fin de que el cliente pueda visualizar el estado del trámite en tiempo real.

- ***Coordinación de trámites***

Revisión previa de documentos para proceso de importación

Una vez recibida la documentación y confirmado arribo de la carga se procede con la revisión y aprobación de cálculo de garantía para posterior solicitar a la aseguradora.

Coordinación de proceso de importación con empresa de transporte exportador – importador.

Una vez que se tiene la autorización de salida, se notifica vía mail a transporte para que procedan con la facturación de acuerdo al cronograma de despacho.

Manejo de sistema Ecuapass

Se recibe mail del cliente con la solicitud de ampliación, se realiza el cálculo del saldo en el ECUAPASS, se envía print del mismo más carta para la firma.

Seguimiento en Aduana de procesos de nacionalización

Una vez enviada notificado el despacho el Ejecutivo da seguimiento a la entrega de la carga.

Coordinación de despachos de mercadería con importador y empresa de transporte

Si el trámite es designado para aforo físico, se envía documentos al personal de aforo en el puerto marítimo, aéreo, terrestre. Coordinación con Verificadora, el servicio de sello satelital dependiendo del tipo de carga, o a su vez el respectivo precinto.

Facturación de trámites

Una vez concluida la entrega de la carga, se procede a enviar el trámite escaneado al Ejecutivo de cuenta para que proceda con la respectiva facturación, y posterior envío al cliente.

Envío de archivo a Central File empresa del Grupo Calderón.

Se procede a enviar el trámite físico para respectivo archivo en Central File.

FASE DE DISEÑO

Se hacen varios chequeos de la importancia del flujo de valor para comprobar las expectativas internas y externas de la organización, establecido en un gráfico de alineamiento; en este paso se identifican algunos aspectos y estrategias que hacen énfasis en:

- La reducción de tiempos de ciclo
- La mejora de coordinación entre unidades
- La minimización de tiempos muertos
- La mejor calidad del flujo del proceso
- Mayor compromiso con el cliente
- Mejor comunicación con los aliados

En este punto de la fase de diseño juega un papel muy importante la motivación de las personas implicadas en el proceso; por lo tanto, ROCALVI deberá trabajar continuamente en la madurez de los conocimientos que implica aprender y mejorar continuamente en cada uno de los pasos que conllevan los procesos de la empresa.

En lo que respecta al proceso de diseño evaluado y establecido en el mapa TO – BE este necesita una mayor profundidad de análisis que el realizado con el AS – IS; ya que será una guía para el futuro desempeño de todos quienes aportan en el proceso.

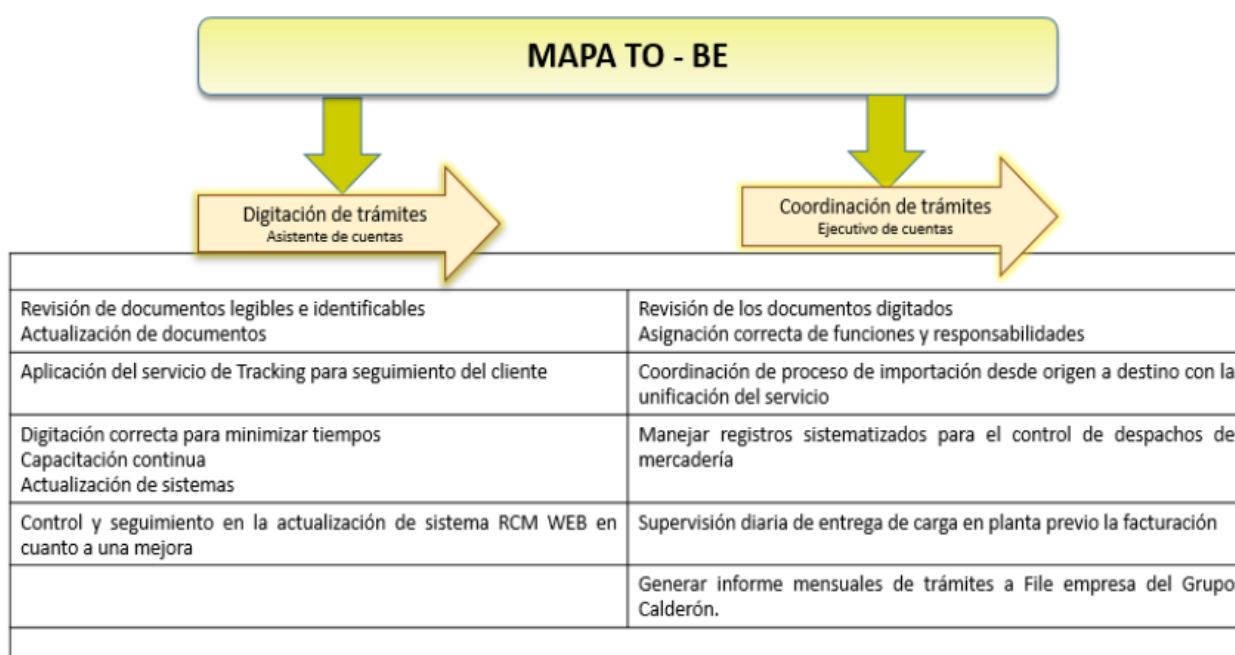


Figura 10 Mapa To Be

Posteriormente con el diagrama de procesos To – Be se evalúan los procesos y se entrega la mejora a los existentes.

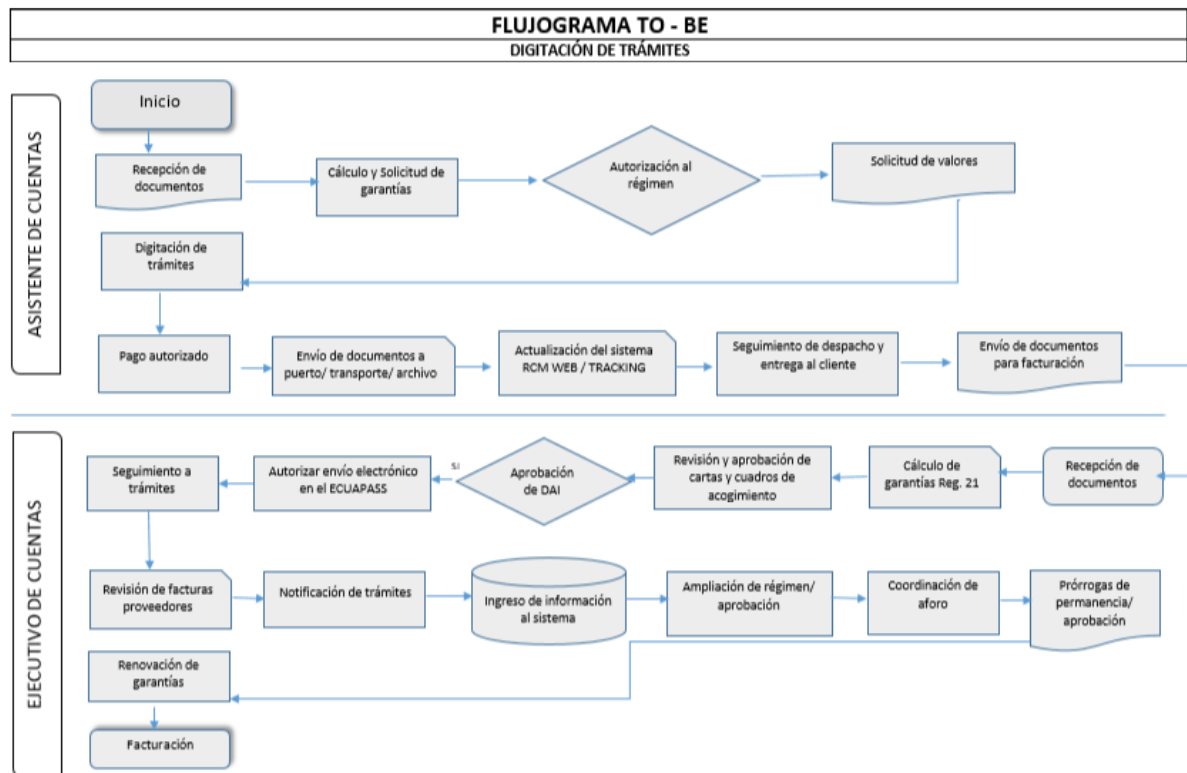


Figura 11 Flujo To Be

Estrategias para el mejoramiento del proceso

- Reducir un 25% el número de actividades para el cliente, como la elaboración de documentos previos y gestión de logística y transporte.
- Mejorar la digitación de los trámites al 100% para minimizar los errores.
- Organizar diariamente las operaciones de recepción de documentos y elaboración de trámites.
- Mantener al cliente en constante información y entregar los comunicados a tiempo.
- Reducir a la mitad del tiempo en respuesta al servicio asignando actividades al auxiliar y distribuir las responsabilidades necesarias a cada trabajador.
- Agilizar al 100% el proceso del despacho de las mercancías.
- Mejorar al 100% la plataforma para el tracking de pedidos, incrementando la opción de verificación de costos extras o costos imprevistos.
- Seleccionar diariamente trámites por demora de entrega de carga y por stand by.
- Reducir a la mitad del tiempo en la reprogramación de despacho

- Brindar información mensual acerca de las actualizaciones que se den en el comercio exterior.
- Mejorar al 100% los canales de comunicación de la empresa para tener mayor contacto con los clientes.
- Incorporar una app de Tracking para que los clientes puedan acceder en cualquier momento y lugar.

Bajo el proceso To BE se deberá mejorar el proceso de documentación, despacho, facturación, mejorar los procesos de transporte, exportación e importación; así como también la coordinación de despachos en aduana para el almacenaje. Con esto es posible que los trabajadores tengan claro sus funciones y resulte de mejor manera la realización de sus tareas dentro de la empresa.

5.8. ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

5.8.1 Talento humano

Para el desarrollo de la propuesta es necesario contar con el recurso humano de la empresa ROCALVI S.A. de Tulcán compuesto por siete personas; quienes pondrán en marcha las estrategias propuestas para la mejora de procesos.

5.8.2 Recursos materiales

Documentos en los cuales esté establecido el mapa To Be para la revisión y conocimiento de sus empleados.

5.8.3 Recursos tecnológicos

- Computadores
- Celulares
- Software de la empresa

5.8.4 Recursos financieros

Al ser estrategias que podrían ser aplicadas en la empresa estas no necesitan de recursos financieros; ya que las estrategias están orientadas a mejorar la organización, conocer y aplicar las responsabilidades en cada puesto de trabajo, mejorar la coordinación y comunicación y dar seguimiento a los trámites del cliente.

5.9. POSIBLE CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tabla 5 Posible cronograma de ejecución de la propuesta

Estrategias	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Reducir un 25% el número de actividades para el cliente, como la elaboración de documentos previos y gestión de logística y transporte.						
Mejorar la digitación de los trámites al 100% para minimizar los errores.						
Organizar diariamente las operaciones de recepción de documentos y elaboración de trámites.						
Mantener al cliente en constante información y entregar los comunicados a tiempo.						
Reducir a la mitad del tiempo en respuesta al servicio asignando actividades al auxiliar y distribuir las responsabilidades necesarias a cada trabajador.						
Agilizar al 100% el proceso del despacho de las mercancías.						
Mejorar al 100% la plataforma para el tracking de pedidos, incrementando la opción de verificación de costos extras o costos imprevistos.						
Seleccionar diariamente trámites por demora de entrega de carga y por stand by.						
Reducir a la mitad del tiempo en la reprogramación de despacho						
Brindar información mensual acerca de las actualizaciones que se den en el comercio exterior.						
Mejorar al 100% los canales de comunicación de la empresa para tener mayor contacto con los clientes.						
Incorporar una app de Tracking para que los clientes puedan acceder en cualquier momento y lugar.						

5.10. PRESUPUESTO ESTIMADO

TEMS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
Computadores	2	600	1200	Depende de la disponibilidad de la empresa.
Celulares	2	120	240	Depende de la disponibilidad de la empresa.
Software de la empresa	1	1200	1200	Depende de la disponibilidad de la empresa.
			2640	Valor estimado

5.11. NIVEL DE IMPACTO DE LA PROPUESTA O SOLUCIÓN

Tabla 6 Impacto

ALTO	MEDIO	BAJO	OBSERVACIONES
X			La aplicación de la metodología para mejorar los procesos influirá efectivamente en la calidad de los servicios que brinda la empresa.

5.12. DISCUSIÓN

Con los resultados presentados es posible mencionar que con la investigación fue posible elaborar un plan logístico para la empresa ROCALVI S.A, enfocado en la mejora de los servicios de agenciamiento de aduana a través de la organización de procesos internos y el personal que trabaja en la empresa y materiales.

En primera estancia se diagnosticó la situación actual de los servicios de agenciamiento de aduana de la empresa ROCALVI S.A. en donde se encontró que uno de los problemas más relevantes es la falta de planificación de las actividades existiendo duplicidad de las mismas, se definió las estrategias de mejoramiento para la optimización de las acciones de los servicios de agenciamiento de aduana de la empresa a través del uso de la metodología del Ciclo de Mejora de Procesos CMP la cual se la describe en la propuesta.

Las limitaciones de la presente tesis fueron que no se pudo realizar de manera adecuada la investigación de campo debido al decreto de emergencia declarado en Ecuador en marzo del 2020, por lo que se aplicaron los instrumentos de investigación de forma online.

Cabe mencionar que fue posible responder con la idea a defender ya que al proponer un plan logístico se brindará estrategias para la solución de problemas, basado en el proceso CMP de Lean para la mejora en los procesos de importación que realiza la empresa.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- La elaboración del plan logístico para la empresa ROCALVI S.A, permite el mejoramiento de los servicios de agenciamiento de aduana mediante la definición de estrategias conforme los requerimientos de la empresa.
- Se realizó el Diagnóstico de la situación actual de los servicios de agenciamiento de aduana de la empresa ROCALVI S.A, con lo cual fue posible identificar ciertas falencias como los errores en digitación por falta de revisión y la duplicidad de actividades en cuanto a los procesos que se manejan.
- En este trabajo se pudo definir las estrategias de mejoramiento para la optimización de las actividades de los servicios de agenciamiento de aduana de la empresa ROCALVI S.A, a través del ciclo de mejora de procesos de Lean; ya que en cada una de sus fases se fueron definiendo productos o las posibles soluciones a los inconvenientes presentados.
- Con el análisis realizado y las estrategias definidas se podrá mejorar internamente, corregir a tiempo dichos problemas e implementar un nuevo paradigma de cambio en la organización.
- El plan Logístico propuesto permite a la empresa seguir la ejecución de sus actividades logísticas de una manera ordenada, procurando que se cumplan en los tiempos establecidos, minimizando errores e improvisación en los procesos garantizando un manejo adecuado de los recursos.
- El recurso humano juega un papel importante dentro de la organización de los procesos, pues es quien se comprometerá con la razón de ser de la empresa y llevará a cabo sus actividades sin duplicación de las mismas,

agilizando los trámites tanto de importación y exportación, brindando un servicio de calidad que le garantizará afianzar a sus clientes.

6.2. RECOMENDACIONES

- Tomar en cuenta las estrategias de mejoramiento para la optimización de las actividades de los servicios de agenciamiento de aduana de la empresa ROCALVI S.A.
- Realizar una evaluación interna anual del plan logístico para la empresa RECALVI S S.A, para tener un mejoramiento continuo en la empresa.
- Involucrar a los empleados con el sentido de pertenencia hacia la empresa y llegar a sentir el empoderamiento de la misión, visión y objetivos de ROCALVI S.A para incrementar los ingresos de la empresa.
- Con la finalidad de fortalecer cada una de las áreas de la empresa es necesario poner en marcha un plan logístico, que permitirá mejorar aspectos internos como la comunicación, satisfacción del cliente, respuesta rápida, optimización de tiempo y recursos, así como también garantizar la coordinación sistematizada de los procesos.
- Mediante la innovación de sistemas internos los directivos podrán mirar a futuro el crecimiento de su empresa cumpliendo los objetivos propuestos enfocados en el servicio al cliente y la reducción de costos avalando el control de los procesos establecidos en el plan logístico.
- Encaminar el cumplimiento de las estrategias propuestas por parte de los directivos hacia el personal de la empresa a fin de lograr el éxito deseado frente a la competencia.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agamael. (2016). *Módulo Integrador Hipótesis*. Zaragoza: UNAM.
- ambit . (01 de 10 de 2021). *Building solutions together*. Obtenido de <https://www.ambit-bst.com/blog/normas-iso.-qu%C3%A9-son-y-cu%C3%A1les-son-las-m%C3%A1s-importantes>
- Andino, R. (2015). *Gestión de operaciones y logística*. España: Escuela de Organización Industrial.
- Antún, J., & Ojeda, L. (2004). Benchmarking” de procesos logísticos. *UNAM*, 59-76.
- Asamblea Nacional*. (2010).
- Asamblea Nacional*. (2011).
- Berenguer , J., & Ramos, J. (2008). *Manual de técnicas del CMP* . España: EUNSA, EDITORIAL.
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Carro, P. R., & González, G. D. (2016). *Adminsitación de la calidad total*. Argentina: Universidad nacional del Mar de Plata.
- Comercio Exterior*. (2019).
- Cuatrecasas, L., & Casanovas, A. (2011). *Logística Integral*. Barcelona: Profiteditorial.
- ECUAPASS. (2013). *INSTRUCTIVO PARA EL USO DEL SISTEMA CORRECCION GENERAL (POR AUTORIDAD OFICIAL) - IMPORTACION* . Quito: SENAE-ISIE-2-2-027-V1 .
- Escriva Monzó, J., Savall, V., & Martínez, A. (2014). *Gestión de compras*. España: Mac Graw Hill.
- Espinosa, R. (14 de 09 de 2019). *Benchmarking*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>
- Gómez, J. (2014). *Gestión Logística y comercial*. Perú: Mc. Graw Hill.

- González, d. M. (2012). *Logística y distribución comercial*. España: Universidad de la laguna.
- González, H. F. (2004).
- González, P. (2013). *Transporte y logística integral*. Venezuela: Universidad de las Palmas en gran canaria.
- KANVEL. (30 de 08 de 2019). *Logistics Business World Wide*. Obtenido de <https://kanvel.com/logistica-integral/>
- Leche Pascual. (2021). *Excelencia y Calidad*. Tulcán: 24.
- Logística. (01 de 10 de 2013). *Logística básica*. Obtenido de <http://logisticabasic.blogspot.com/2013/10/definiciones-de-logistica-segun-autores.html>
- Logycom. (30 de 05 de 2019). *Logística y comercio exterior*. Obtenido de Funciones y ventajas de un plan logístico: <https://www.logycom.mx/blog/funciones-y-ventajas-de-un-plan-logistico>
- Luyo, J. (22 de 07 de 2013). *Recursos de la empresa*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/pepelucholuyoluyo/14-va-semana-rh-rf-rm-rt-re>
- Molina, J. (2015). *Planificación e implementación de un modelo logístico para la empresa de letreros publicitario Universal*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Montanez, L., Granada, I., Rodriguez, R., & Veverka, J. (2015). *Aspectos conceptuales y prácticos de la logística de cargas*. América Latina y el Caribe: BID.
- NORMA INTERNACIONAL. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad requisitos*. Siuza: ISO 9001.
- Ortecho, K. (2018). *Modelo de gestión del proceso logístico de la empresa de transportes San Martín de Porres S.A, Huacho*. Perú : Universidad San Pedro.
- Presidencia de la República. (2015). *REFORMA REGLAMENTO AL TITULO FACILITACION ADUANERA DEL CODIGO DE PRODUCCION, Decreto Ejecutivo 758, Registro Oficial Suplemento 452, 19/05/2011*. Quito: Lexis.
- Quintero , A., & Sotomayor, J. (2018). *Propuesta de mejora del proceso logístico de la empresa TRAMACO EXPRESS*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Ramos-Yzquierdo, B. y. (2004).

- Rio Belver, R., Berenguer, J., & Gómez de Baluguera, Z. (2009). Re-ingeniería de procesos. Aplicación del Ciclo de Mejora CMP en el proceso de Gestión de la Información y el Conocimiento de una Escuela de Ingeniería. *Universidad del País Vasco*, 1-7.
- Riquelme, M. (04 de 06 de 2018). *Estrategia Logística*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estrategia-logistica/>
- Roldán, P. (12 de 10 de 2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/comercio-exterior.html>
- SENAE. (30 de 12 de 2016). *COPCI*. Obtenido de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec088es.pdf>
- Tamames, R. (2008). Sin alternativa a la Globalización. *Economía Mundial*, 129.
- UNIR. (2019). *Modelo LEAN y CMP*. España: UNIR.

VIII. ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene como única finalidad de medir la Calidad del Servicio que ofrece la empresa ROCALVI S.A, misma que será usada exclusivamente para la elaboración de un proyecto investigativo de la Maestría en Logística y Transporte de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

1. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?

- a) Si
- b) No

2. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

- a) Si necesita redefinirse
- b) No necesita redefinirse

3. ¿Señale los servicios que presta la empresa?

- a) Trámites Aduaneros de Importación y Exportación.
- b) Trámites Aduaneros en todo tipo de Regímenes Especiales.
- c) Asesoría Técnica en Comercio Exterior.
- d) Asesoría y Elaboración de Trámites Ministeriales.
- e) Asesoría en Reglamentos Técnicos (INEN).
- f) Clasificación Arancelaria.
- g) Servicio de In House.
- h) Servicio Out Sourcing.
- i) Asesoría Jurídica Aduanera.
- j) Consulta de Clasificación Arancelaria.
- k) Embarques Parciales.
- l) Asesoría en Contratos de Inversión y Diferimiento Arancelario.
- m) Obtención de Firmas Electrónicas.
- n) Todos los anteriores

4. ¿Los servicios de la empresa son competitivos?

- a) Si

- b) No
- 5. ¿Cuál es el nivel competitivo de la empresa en la prestación de servicios?**
- a) Excelente
 - b) Muy bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Malo
- 6. ¿Cuántas empresas considera como su competencia?**
- a) Ninguna
 - b) Mas 2
 - c) Todas las empresas
- 7. ¿Con qué recursos físicos y tecnológicos cuenta la empresa para prestar sus servicios?**
- a) Suficientes
 - b) Apenas los necesarios
 - c) Muchos
 - d) Pocos
- 8. ¿La empresa maneja políticas relacionadas con atención al cliente, convivencia y manejo de reclamos?**
- a) Si
 - b) No

Gracias por su colaboración

ANEXO 2. ENCUESTA

La siguiente encuesta es realizada al personal de gerencia, sub gerencia y asistentes, con la finalidad de evaluar la Calidad del Servicio que ofrece la empresa ROCALVI S.A, misma que será usada exclusivamente para la elaboración de un proyecto investigativo de la Maestría en Logística y Transporte de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

1. ¿Cree usted que el proceso operativo actual en la agencia de aduana favorece a los clientes?

SI () NO ()

2. ¿Cree usted que los reportes enviados a los clientes optimizan tiempos y recursos?

SI () NO ()

3. ¿Considera usted que el proceso de seguimiento de cada despacho es óptimo?

SI () NO ()

4. ¿Cree usted que el área operativa de la agencia de aduana requiere un perfeccionamiento?

SI () NO ()

5. ¿Cree usted que al implementar un nuevo sistema el proceso operativo será más eficiente?

SI () NO ()

6. ¿Cree usted que el personal se podrá adaptar rápidamente a nuevos sistemas?

SI () NO ()

8. ¿Cree usted que se podrá captar mayores clientes con la implantación del nuevo sistema?

SI () NO ()

9. ¿Considera usted que la satisfacción del cliente será mayor con esta nueva mejora?

SI () NO ()

10. ¿Cree usted que con la implementación de nuevos sistemas optimizará tiempos y recursos?

SI () NO ()

Gracias por su colaboración

ANEXO 3. ENCUESTA

La siguiente encuesta es realizada a los clientes de ROCALVI S.A, para conocer la satisfacción de los servicios ofertados, cuya información será usada exclusivamente para la elaboración de un proyecto investigativo de la Maestría en Logística y Transporte de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

¿Por qué decidió utilizar el servicio de ROCALVI S.A.?

¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios ROCALVI S.A.?

1 a 3 meses

3 a 6 meses

1 año

más de 1 año

¿Cómo califica los servicios de ROCALVI SA?



¿Qué problemas ha presentado al contratar los servicios de la empresa?

¿Recomendaría el servicio de ROCALVI S.A.?

SI

NO

¿Considera que sus trámites se han optimizado con la ayuda de ROCALVI S.A.?

SI

NO

¿Qué Sugerencias bridaría para mejorar el servicio de ROCALVI S.A.?

¿Del 100% de trámites realizados por ROCALVI S.A. en un año, cuántos de ellos se han realizado a tiempo?

¿Está conforme con la información y seguimiento que la empresa mantiene de sus trámites?

SI

NO

ANEXO 4. ACTA DE SUSTENTACION DE LA PREDEFENSA DEL INFORME DE INVESTIGACION



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
UNIDAD DE TITULACIÓN DE POSTGRADO
Maestría en Logística y Transporte



Acta de la sustentación de la predefensa del informe de investigación

Código UPEC-P13-302-01-AT01; Versión: 01; 30 de noviembre 2020

Estudiante: Guerrero Piarpuezan Loren **Cédula de identidad:** 0401476916

Tribunal designado por la dirección de este Programa de Postgrado, conformado por:

Docente examinador presidente: Montalvo Márquez Francisco Javier

Docente examinador tutor: Mora Chuquer Edwin Jonathan

Docente examinadora: Gaibor Silva Mónica Tatiana

Fecha: 44467

Lugar: Virtual **Hora:** 16:00

Art. 23.- De la aprobación de la pre-defensa del informe de investigación.-

El estudiante deberá obtener la nota mínima de 7/10.

Obteniendo las siguientes notas:

1) Sustentación de la predefensa:	6,03
2) Trabajo escrito	2,90

NOTA FINAL DE PREDEFENSA: 8,93

Por lo tanto: **APRUEBA**

Art. 35.- De los estudiantes que aprueban el informe del trabajo de titulación con observaciones.

Art. 36.- De la no presentación a la predefensa del trabajo de titulación.

Para constancia del presente firman:



Firmado electrónicamente por:
**FRANCISCO JAVIER
MONTALVO MARQUEZ**

Montalvo Márquez Francisco Javier
Docente examinador presidente:



Firmado electrónicamente por:
**EDWIN JONATHAN
MORA CHUQUER**

Mora Chuquer Edwin Jonathan
Docente examinador tutor:



Firmado electrónicamente por:
**MONICA
TATIANA
GAIBOR SILVA**
Gaibor Silva Mónica Tatiana
Docente examinadora:

ANEXO 4. ACTA DE VALIDACION DEL ABSTRACT



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER

ABSTRACT- EVALUATION SHEET					
NAME: Lorena Patricia Guerrero Piarpuezán					
DATE: 16 de diciembre de 2021					
TOPIC: "Diversificación de mercados internacionales de café molido de la Finca La Corazonada provincia de Imbabura para el fomento de las exportaciones"					
MARKS AWARDED QUANTITATIVE AND QUALITATIVE					
VOCABULARY AND WORD USE	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic	
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>	
WRITING COHESION	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs. <input checked="" type="checkbox"/>	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs. <input type="checkbox"/>	Some progression of ideas and supporting paragraphs. <input type="checkbox"/>	Inadequate ideas and supporting paragraphs. <input type="checkbox"/>	
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>	
ARGUMENT	The message has been communicated very well and identify the type of text <input checked="" type="checkbox"/>	The message has been communicated appropriately and identify the type of text <input type="checkbox"/>	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing <input type="checkbox"/>	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate <input type="checkbox"/>	
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>	
CREATIVITY	Outstanding flow of ideas and events <input type="checkbox"/>	Good flow of ideas and events <input checked="" type="checkbox"/>	Average flow of ideas and events <input type="checkbox"/>	Poor flow of ideas and events <input type="checkbox"/>	
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>	
SCIENTIFIC SUSTAINABILITY	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement <input type="checkbox"/>	Minor errors when supporting the thesis statement <input checked="" type="checkbox"/>	Some errors when supporting the thesis statement <input type="checkbox"/>	Lots of errors when supporting the thesis statement <input type="checkbox"/>	
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>	
TOTAL/AVERAGE	TOTAL 9 9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED				



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Lorena Patricia Guerrero Piarpuezán

Fecha de recepción del abstract: 16 de diciembre de 2021

Fecha de entrega del informe: 16 de diciembre de 2021

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9, por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



Firmado electrónicamente por:
EDISON BOANERGES
PENAFIEL ARCOS

Ing. Edison Peñafiel Arcos MSc
Coordinador del CIDEN