

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN COMERCIAL
INTERNACIONAL**

**“Gestión de Procesos Operativos de la empresa ROCALOBA y el
mejoramiento del Servicio al Cliente en la ruta Tulcán – Ipiales”**

**Trabajo de Titulación previo a la obtención
del título de Ingeniero en Comercio
Exterior y Negociación Comercial
Internacional**

AUTOR: Roberth Edison Mata Burbano

ASESOR: Msc. Germán Ruíz

TULCÁN – ECUADOR

AÑO - 2016

CERTIFICADO

El Msc. Germán Ruíz, CERTIFICA que el presente trabajo ha sido exhaustivamente revisado, asesorado, orientado y actuado en todo el proceso de construcción acerca de la tesis referente a Gestión de Procesos Operativos de la empresa ROCALOBA y el mejoramiento del Servicio al Cliente en la ruta Tulcán – Ipiales, por lo que autorizo su presentación y sustentación respectiva:

Msc. Germán Ruíz

Tulcán, 01 de junio del 2016

AUTORÍA DE TRABAJO

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniero en Comercio Exterior y Negociación Comercial Internacional de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Roberth Edison Mata Burbano con cédula de identidad número 040125502-1 declaro: que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

.....

Roberth Edison Mata Burbano

Tulcán, 01 de junio del 2016

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Yo Roberth Edison Mata Burbano, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Roberth Edison Mata Burbano

CI 040125502-1

Tulcán, 01 de junio del 2016

AGRADECIMIENTO

A Dios por las bendiciones recibidas y enseñarme que nada es fácil de conseguir que con esfuerzo, coraje y decisión soy capaz de conquistar todos mis temores, obligándome a caminar cuando estaba caído y ser cada vez mejor.

A mi familia por brindar su apoyo moral en la realización de este trabajo, a más de toda la paciencia y comprensión dada para la realización de este logro.

A la Empresa “ROCALOBA” Logística y Transporte, que me abrió sus puertas y me permitió poder desarrollar el presente trabajo.

A la Universidad Politécnica Estatal del Carchi “UPEC”, por darme las herramientas, los conocimientos necesarios y enseñarme a buscar y alcanzar el éxito.

A mis docentes y compañeros quienes formaron parte de este proceso de formación profesional, realizando un trabajo en equipo que fomento un nivel académico de excelencia para el cumplimiento de objetivos y metas trazadas en este periodo de vida

A todos

¡Muchas Gracias!!!

Roberth Edison Mata Burbano

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico con mucho amor a mi familia por ser la más sacrificada en el momento de mis estudios de lucha en especial a mi padre Vinicio Mata y a mi madre Alexandra Burbano por haberme dado el coraje y el empuje necesario para salir adelante ya que gracias a su comprensión y apoyo he logrado culminar una etapa más de mi vida profesional.

A los docentes que impartieron sus conocimientos en post de formar mi carrera profesional con nivel de conocimiento apto para el desempeño en el contexto laboral, profesional y lo más importante en la forma de vida.

A mí, por el esfuerzo y sacrificio, por no dejarme caer, cuando todo parecía perdido y seguir adelante buscando siempre el éxito.

¡Que Dios los bendiga siempre!

Roberth Edison Mata Burbano

INDICE

CERTIFICADO	ii
AUTORÍA DE TRABAJO.....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I.....	- 1 -
1. EL PROBLEMA	- 1 -
1.1. Planteamiento.....	- 1 -
1.2. Formulación.....	- 2 -
1.3. Delimitación.....	- 3 -
1.4. Justificación	- 3 -
1.5. Objetivos.....	- 5 -
1.5.1. Objetivo General	- 5 -
1.5.2. Objetivos Específicos.....	- 5 -
CAPÍTULO II.....	- 6 -
2. MARCO TEÓRICO	- 6 -
2.1. Antecedentes Investigativos	- 6 -
2.2. Fundamentación Legal	- 8 -
2.2.1. Constitución del Ecuador.....	- 8 -
2.2.1.1. Título II de los servicios de transporte	- 9 -
2.2.1.2. Política industrial del Ecuador	- 9 -
2.2.2. Plan nacional del buen vivir	- 9 -
2.2.2.1. Decisión 399.....	- 9 -
2.2.3. Ley de comercio exterior.....	- 10 -
2.2.3.1. Título I: Del ámbito y objeto de la ley	- 10 -
2.2.3.2. Ley del consumidor	- 10 -
2.2.3.2.1. Capítulo I: Principios Generales	- 10 -
2.3. Fundamentación Filosófica.....	- 10 -
2.4. Fundamentación Científica.....	- 11 -
2.4.1. Gestión operativos transporte internacional carga.....	- 12 -
2.4.1.1. Que es un proceso.....	- 12 -
2.4.6. Mejoramiento Continuo de los servicios	- 20 -
2.5. Servicio al Cliente.....	- 23 -
2.6. Idea a Defender	- 33 -
2.7. Variables	- 33 -
CAPÍTULO III.....	- 34 -
3. MARCO METODOLÓGICO.....	- 34 -
3.1. Modalidad de la Investigación	- 34 -

3.1.1.Enfoque de la investigación.....	- 34 -
3.2.Métodos	- 34 -
3.2.1.Método Analítico-Sintético	- 34 -
3.2.2.Método Inductivo-Deductivo	- 35 -
3.2.3.Método Estadístico	- 35 -
3.3.Tipos de Investigación.....	- 35 -
3.4.Fuentes y Técnicas para la recolección de información	- 36 -
3.4.1.Técnica de Observación.-	- 36 -
3.4.2.Técnica de Encuesta.-	- 36 -
3.4.3.Técnica Bibliográfica.-	- 35 -
3.5.Población y Muestra de la Investigación.....	- 37 -
3.6.Operacionalización de Variables.....	- 38 -
3.6.1.Variable Independiente.....	- 38 -
3.6.2.Variable dependiente.....	- 39 -
3.7.Recolección de la Información	- 40 -
3.8.Procesamiento y Análisis de la Información	- 40 -
3.8.1.Análisis e interpretación de datos de encuestas aplicadas a clientes de la empresa ROCALOBA.	- 40 -
3.8.2.Análisis de resultados.....	- 47 -
3.9.Interpretación de datos.....	- 48 -
3.12.Verificación de Idea a Defender	- 52 -
3.13.Análisis Situacional de "ROCALOBA" Transporte Internacional de Carga	- 53 -
3.14.Tabulación de Datos.....	- 53 -
3.14.1.Fortalezas.....	- 53 -
3.14.2.Debilidades	- 54 -
3.14.3.Oportunidades	- 54 -
3.14.4.Amenazas.....	- 55 -
3.15.Diagrama de Causa – Efecto	- 57 -
CAPITULO IV	- 59 -
4.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	- 59 -
4.6.Conclusiones.....	- 59 -
4.7.Recomendaciones.....	- 60 -
CAPITULO V	- 61 -
4.8.Conclusiones y Recomendaciones.....	- 82 -
4.8.1.Conclusiones.....	- 82 -
4.8.2.Recomendaciones.....	- 82 -
CAPITULO VI	- 83 -
5.BIBLIOGRAFÍA Y LINKOGRAFÍA	- 83 -
5.6.Bibliografía.....	- 83 -
5.7.Linkografía	- 85 -
ANEXOS	- 86 -

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 materiales de proceso.....	14
Tabla 2 Proceso	25
Tabla 3 Etapas del mejoramiento continuo según Ishikawa.....	27
Tabla 4 Calidad en el desempeño del servicio.....	39
Tabla 5 Aspectos de calidad.....	40
Tabla 6 Aspectos que le incomodan de la empresa.....	41
Tabla 7 Atención permanente.....	41
Tabla 8 Aspectos atención empleados.....	42
Tabla 9 Servicio de transporte.....	43
Tabla 10 Aspectos atención empleados.....	43
Tabla 11 Criterio de calidad del cliente determinante en su decisión.....	44
Tabla 12 Aspectos que intervinieron para preferir “ROCALOBA”	45
Tabla 13 Satisfacción de la atención recibida.....	45
Tabla 14 Calidad de atención del empleado.....	46
Tabla 15 Proceso de abastecimiento.....	49
Tabla 16 Proceso de almacenamiento.....	49
Tabla 17 Proceso de transporte.....	50
Tabla 18 Proceso financiero	50
Tabla 19 servicio al cliente.....	51
Tabla 20 Fortalezas.....	52
Tabla 21 Debilidades.....	53
Tabla 22 Oportunidades.....	53
Tabla 23 Amenazas.....	54
Tabla 24 Ficha Técnica.....	60
Tabla 25 Matriz PEPSU.....	64
Tabla 26 Diagrama PARETO.....	66

Tabla 58 Proceso de abastecimiento (DEBE SER) (MEJORAS).....	67
Tabla 59 Proceso de almacenamiento (DEBE SER) (MEJORAS).....	68
Tabla 60 Proceso de transporte (DEBE SER) (MEJORAS).....	70
Tabla 61 Servicio al cliente (DEBE SER) (MEJORAS).....	71
Tabla 62 Proceso financiero (DEBE SER) (Mejoras).....	73
Tabla 63 Acción propuesta de mejoramiento Abastecimiento.....	76
Tabla 64 Acción propuesta de mejoramiento Almacenamiento.....	77
Tabla 65 Acción propuesta de mejoramiento Transporte.....	77
Tabla 66 Acción propuesta de mejoramiento Servicio al cliente.....	77
Tabla 67 Tasas referencia para analisis financiero.....	78
Tabla 68 Presupuesto (egresos).....	79
Tabla 69 Flujo de caja.....	80

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Teorías utilizadas en la investigación.....	11
Cuadro 2 Comprensión de la naturaleza de las acciones del servicio.....	28
Cuadro 3 Elementos tangibles.....	31
Cuadro 4 Cumplimiento de promesas.....	31
Cuadro 5 Competencia del personal.....	31
Cuadro 6 Empatía.....	32
Cuadro 7 Clientes “ROCALOBA” transporte internacional de carga.....	36
Cuadro 10 Variable independiente.....	37
Cuadro 11 Variable dependiente.....	38
Cuadro 12 Jerarquización de datos.....	55

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Proceso.....	13
Gráfico 2 Ejemplo Diagrama de flujo.....	13
Gráfico 3 Proceso secuencia.....	18
Gráfico 4 Esquema Kaizen	20
Gráfico 5 Tipos de procesos.....	24
Gráfico 6 Mapa de procesos.....	25
Gráfico 8 Cadena de Valor.....	48
Gráfico 9 Mecánica Operativa de la Propuesta.....	63
Gráfico 10 Diagrama PARETO.....	66
Gráfico 11 Diagrama de flujo	76
Gráfico 12 Calidad en el desempeño del servicio.....	88
Gráfico 13 Aspectos de calidad.....	89
Gráfico 14 Aspectos que le incomodan de la empresa.....	89
Gráfico 15 Atención permanente.....	90
Gráfico 16 Aspectos atención empleados.....	90
Gráfico 17 Servicio de transporte.....	90
Gráfico 18 Aspectos atención empleados.....	91
Gráfico 19 Criterio de calidad cliente – decisión.....	91
Gráfico 20 Aspectos que intervinieron para preferir “ROCALOBA”.....	91
Gráfico 21 Satisfacción de la atención recibida.....	92
Gráfico 22 Calidad de atención del empleado.....	92

INDICE FOTOGRAFIAS

Fotografía 1 Logotipo empresa “ROCALOBA”.....	93
Fotografía 2 Ubicación empresa.....	93
Fotografía 3 Flota vehicular.....	94
Fotografía 4 Camión PCD – 375	94
Fotografía 5 Camión GMK – 143.....	94
Fotografía 6 Remolque CBK – 228	94
Fotografía 7 Camión CBK 564.....	94

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación enfoca su análisis en la operación logística de la empresa ROCALOBA, evidenciando deficiencias de la operación que representan altos costos y a su vez pérdidas para la empresa, es decir la prestación de un mal servicio logístico simboliza perdidas significantes de dinero, mercancías y tiempo etc. De este modo es importante establecer que la presente investigación detalla la existencia de un problema para la empresa el cual hace referencia a: La deficiente gestión de los procesos operativos logísticos del transporte internacional de carga pesada de la empresa ROCALOBA, limita el mejoramiento del servicio al cliente, para lo cual se presenta un análisis del problema en post de la solución del mismo a base del planteamiento del mejoramiento continuo para los procesos operativos logísticos de la empresa permitiendo mejoras al servicio.

Además, se diseñó una hipótesis que detalla la probabilidad del mejoramiento continuo de la operación logística de la empresa “ROCALOBA”, que referencio el accionar de la operación frente al servicio brindado al cliente, lo cual se justifica en base a la información obtenida mediante la aplicación de las diferentes técnicas, modelos y tipos de estudio, permitiendo dar conclusiones y recomendaciones que establecen los acontecimientos dentro del campo de estudio para la presente investigación.

Finalmente se evidencia la propuesta que determina mejoramiento continuo de los procesos operativos de la empresa “ROCALOBA”, la cual se basa en un análisis de actividades sobre hechos y tiempos que permitieron visualizar la deficiencia de los procesos en la empresa, además permitió evidenciar y detallar la posible solución al problema de investigación propuesto, lo cual permitió mejorar el desempeño y desarrollo del servicio prestado al cliente.

ABSTRACT

Improper quality management in operational processes in logistics offered by the company, represents high costs and at the same time company losses, that is by providing poor logistics service which symbolizes significant loss of money, loss of goods, etc.

Thus it is important to state that the present study outlines the existence of a problem for the company which refers to: The poor management of international logistics business processes of heavy cargo company ROCALOBA limits the improvement of customer service in route Tulcán - Ipiales, for which it is directly inserted as a researcher in post on its solution-based approach to quality management model for operational logistic business processes allowing improving customer service.

Furthermore it was designed a hypothesis that details the probability of an effective and efficient management of business processes of international transportation of heavy load greater transcendence in Business "ROCALOBA". International Transport of cargo is directed towards the improvement of customer service in the route Tulcán - Ipiales, which is justified on the basis of information obtained by application of different techniques, models and types of study, allowing to give conclusions and recommendations which developments are set within the field of study for this research.

Finally it is evidenced the proposal which determines CONTINUOUS IMPROVEMENT BUSINESS PROCESS LOGISTICS ENTERPRISE " ROCALOBA ", which is based on a matrix analysis of facts and times that allowed to visualize processes deficiency in the company, also made it possible to evidence and detail the possible solution to the proposed research problem, which will improve the performance and development of the service provided to the customer.

INTRODUCCIÓN

El acelerado aumento del comercio internacional, fruto de la globalización y la incorporación de nuevas economías al mercado mundial, ha desarrollado mercados cada vez más competitivos. (Gonzalez, 2004, págs. 56-56)

En un mercado que tiende hacia la globalización de la economía, las organizaciones empresariales de bienes o servicios se están viendo forzadas a alcanzar niveles de excelencia a escala mundial mediante sistemas, procesos altamente flexibles y capaces de adaptarse rápidamente a las necesidades y requerimientos que implica este cambio de situación, para lograr la satisfacción del cliente como tal.

En el pasado, las empresas tradicionalmente han monitorizado y medido la eficiencia y productividad de sus operaciones en unidades que están restringidas a los propios límites de la compañía. El cambio para la gestión de procesos operativos es que las medidas deben dirigirse a todos los niveles de la cadena de socios en orden jerárquico, valorando la efectividad y beneficios probables de la cadena completa. (Maristany, 2008, pág. 45)

En la gestión de procesos operativos se valora la exactitud, simplicidad, coordinación de actividades y sobre todo la velocidad del proceso, que se utilice un lenguaje y un marco común en las medidas de rendimiento del proceso operativo. El resultado del trabajo es aceptado por muchas compañías y se conoce como el Modelo de Referencia de Operaciones de la gestión de procesos operativos en referencia al mejoramiento del servicio al cliente. (Matos, 2002, pág. 25)

La realización de este proyecto de tesis surge de la necesidad de buscar una posible solución justificada en el mejoramiento continuo de los procesos operativos establecidos progresivamente en una de las claves de la estrategia competitiva de las empresas. De este modo, resulta pertinente visualizar el funcionamiento de los procesos operativos, que permita analizar y gestionar los procesos operativos de una forma objetiva, ya que no se

puede gestionar aquello que no se puede medir. Es decir, se necesitan una serie de indicadores mediante los cuales se pueda gestionar los procesos operativos en cada uno de sus elementos, identificando y eliminando todo aquello que no aporte valor a los clientes.

El presente proyecto de tesis se encuadra en el ámbito y líneas de investigación desarrolladas directamente con la gestión de procesos operativos de la empresa “ROCALOBA” y el mejoramiento del servicio al cliente identificando y analizando el problema de rendimiento de la empresa vinculado al mejoramiento del servicio al cliente.

Se desarrolla el Estado del Arte, reflejando los trabajos recogidos en referencia a la línea de actuación y la evolución desde el análisis de investigación hasta el proceso de mejoramiento continuo de las operaciones.

Seguidamente se procede a analizar en profundidad y de manera detallada, la problemática de la gestión de los procesos operativos de “ROCALOBA” y su vinculación con la necesidad de mejorar el rendimiento del servicio. Se realizó un análisis del sector del transporte de carga pesada transfronterizo vinculado a la empresa, seguido de una descripción y comportamiento de los procesos operativos, finalmente manejar y enlazar con los Sistemas administrativos de la empresa en la gestión de los procesos operativos.

Posteriormente, se expone la metodología de aplicación con la cual se realizó la investigación, permitiendo fundamentar y sustentar verídicamente a base de la utilización de información primaria y secundaria que permitió establecer un análisis óptimo para comprender la situación del problema y emitir la posible solución al mismo. Para concluir, se estableció la propuesta de mejoramiento continuo para los procesos en operación logística que permita presentar una posible solución para beneficio de la empresa “ROCALOBA” que permitirá establecer un proceso viable a base del mejoramiento continuo de los procesos operativos logísticos.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento

La empresa Rocaloba, inicia sus actividades en el año de 1996-2015, en el transcurso de este tiempo, se contabilizan 20 clientes, tras un sondeo realizado, y por la experiencia como funcionarios, ROCALOBA, evidencia desconocimiento en la aplicación de ciertos procesos, afectando a la empresa en los servicios que ofrece a los clientes y posteriormente a sus utilidades. La demora en los despachos afecta al cliente en las entregas inoportunas y al no cumplir con sus requerimientos y necesidades se genera una prestación deficiente del servicio respecto al número de clientes existentes en la actualidad, elevados costos de fletes por la disminución de clientes.

Además la ineficiencia de los procesos logísticos, genera para la empresa operativamente desconfianza en el cliente traducida en la inestabilidad y retención del cliente.

Se logró identificar una problemática complicada que limita la operatividad de la empresa, evidenciando incapacidad de satisfacer necesidades del cliente y por ende se está perdiendo parte del mercado.

Una deficiencia en procesos operativos genera cambio inadecuados con baja competitividad en el mercado, todo aquello que respecta a lo económico y social, ayuda a determinar problemas y efectos por la falta de aplicación de procesos. (Pozas, 2010, pág. 28)

La explicación nota que una deficiencia en procesos operativos en logística genera retraso en la entrega de la mercadería ocasionando que el cliente reclame y se queje pues no se cumple sus requerimientos; se tiene que buscar rutas alternas por el problema de seguridad, para evitar anomalías en las carreteras que a diario se dan y a ello se suma la destrucción de la mercadería por la falta de un manejo y control adecuado de la mercadería frágil.

En el Ecuador se evidencia gran competitividad existente en el mercado, representada por grandes empresas transportistas las cuales se convierten en rivalidad difícil de alcanzar (Texas, 2011, págs. 9-10)

La competitividad del mercado resulta compleja de lograr por motivos netamente limitados , en el caso de disponer de una limitada flota vehicular, gestión operativa errónea, es decir acciones deficientes en la prestación misma del servicio de transporte de carga, razón por la cual no se ha logrado tener una empresa más competitiva con mayor participación en el mercado.

En la actualidad la empresa ROCALOBA, evidencia desconocimiento por parte del personal en teoría y práctica de la aplicación de los procesos logísticos, con resultados de disminución de la cartera de clientes afectando la publicidad de la empresa y a sus utilidades, además registra elevados costos de fletes por la disminución de clientes, haciendo que el cliente este en búsqueda de un servicio de menor costo, también se evidencia demora en los despachos de la carga que resulta una empresa operativamente desconfiable hacia el cliente.

De esta manera se logró identificar una problemática que está incidiendo en el desarrollo operativo de la empresa, que da como resultado la incapacidad de satisfacer las necesidades del cliente y por ende está perdiendo parte del mercado.

Los ineficientes procesos operativos en el transporte internacional de carga para la empresa ROCALOBA incide en el nivel de prestación del servicio al cliente, es decir la deficiencia operativa reduce clientes.

1.2. Formulación

La deficiente gestión de los procesos operativos logísticos del transporte internacional de carga pesada de la empresa ROCALOBA limita el mejoramiento del servicio al cliente

1.3. Delimitación

Área del conocimiento: Procesos operativos logísticos de la empresa como abastecimiento, almacenamiento, transporte, financiamiento, servicio al cliente en donde se estudió el Impacto que puede generar la gestión de procesos operativos de logística en la prestación del servicio al cliente de transporte pesado.

Se efectuará en la ciudad de Tulcán, en un tiempo estimado de un año, con el objetivo puesto en la recolección de información a través de la empresa Rocaloba y sus clientes.

1.4. Justificación

El tema de investigación se justifica como informe final de trabajo de grado que contribuya a la obtención del título de ingeniería en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, que permitirá el mejoramiento continuo de los procesos operativos logísticos en transporte internacional de carga pesada para la empresa ROCALOBA, y con ello contar con un servicio adecuado para lograr la satisfacción de los clientes, por otra parte se pretende fortalecer la empresa a base de la formulación de alternativas de mejora para las operaciones, lo que incidirá en un eficiente nivel de prestación del servicio.

Asimismo el tema de estudio contribuirá en el proceso de formación como operador de transporte internacional de mercancías y veo esta investigación como una alternativa de trabajo profesional una vez concluya los estudios superiores, se investigará con el afán de conocer en forma amplia el campo laboral que en un futuro desearía como fuente de ingreso y desempeño laboral, para así una vez vinculado a este contexto lograr aportar ideas innovadoras para la empresa, de tal manera creo es importante poder hacer una investigación acerca de los procesos operativos de la empresa y su influencia en el desarrollo del servicio al cliente para que la dirección de la empresa pueda tomar decisiones, gestionarlas y hacer un adecuado seguimiento del cómo se está desempeñando la empresa respecto al nivel

de mejoramiento continuo de los procesos en post del servicio enfocado al cliente.

La participación primordial de la universidad como apoyo a la solución de problemas que se presentan en esta región, debido a que los conocimientos teóricos son fundamentales en el campo real de trabajo y si los vinculamos a la experiencia y práctica se fomenta un mejoramiento continuo para el desarrollo de los diferentes procesos operativos que permitan tener un servicio de satisfacción para el cliente.

Por medio de la investigación sobre el mejoramiento continuo de los procesos operativos se colaborará en lograr la satisfacción de los clientes, generando una fuente de información base para el desarrollo de estrategias encaminadas a mejorar la competitividad en el servicio.

El beneficiario directo del desarrollo de la investigación será la empresa ROCALOBA que se asienta en la ciudad de Tulcán, y de forma indirecta los clientes comerciantes de Tulcán, usuarios del servicio.

Mediante el desarrollo de la investigación se busca solucionar la problemática que tiene la empresa, demostrando que el mejoramiento continuo de los procesos logísticos enfocada al servicio al cliente, permite incrementar el nivel competitivo dentro y fuera del mercado local.

Finalmente por parte del investigador se cuenta con los conocimientos, técnicas e instrumentos adquiridos en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi "UPEC", necesarios para llevar a cabo la investigación, además se contará con apoyo y asesoría de la planta docente de la Universidad, quienes tienen la preparación académica y experiencia necesaria para despejar cualquier duda o contratiempo que pueda parecer en la marcha.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Analizar la gestión en los procesos operativos logísticos del transporte internacional de carga pesada en la empresa ROCALOBA.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Respalda la investigación con fundamentos teóricos sobre procesos operativos logísticos y servicio al cliente.
- Analizar la situación actual operativa logística de la empresa ROCALOBA y su nivel de prestación del servicio al cliente.
- Realizar encuestas al personal de la empresa, y a sus clientes para poder determinar la influencia de los procesos operativos logísticos en el servicio brindado al cliente.
- Proponer un proceso de mejoramiento continuo a la actividad operativa logística de la empresa ROCALOBA que permita la optimización de tiempo y actividades en la prestación del servicio al cliente.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

2.1.1. De la investigación de HUGO ERNESTO FARFÁN TRIVIÑO

Es el autor del tema: Gestión Logística en las operativas del transporte internacional de mercancías para el desarrollo del comercio exterior. Después de haber realizado la lectura de esta investigación, fue de importancia los criterios referentes al sistema logístico y sus componentes, he considerado que los sistemas de aprovisionamiento, producción y distribución física con la red logística que supone la correcta comunicación entre todos ellos y en los dos sentidos del flujo que ya consideramos en este análisis como son el flujo del material y el flujo de información.

Este estudio permitió enfocar como elementos necesarios para un mejoramiento logístico la planificación, planeación, organización y control de todas las actividades y elementos claves para obtener el éxito en cualquiera de los procesos logísticos.

A criterio personal este primer tema de antecedente contribuyó como base de estudio en operaciones logísticas dotando de información primaria la cual fundamentara las conceptualizaciones específicas en referencia al tema de estudio, permitiendo establecer opiniones crítico-constructivas que en apoyo de los diferentes autores se logre manifestar un texto sólido y entendible.

2.1.2. De la investigación de CANDY ELIZABETH SOLEDISPA SALTOS

De acuerdo al tema de procesos de calidad total para el mejoramiento operativo del departamento contable de talleres NISSAN Y RENAULT s.a., manta, hace un enfoque al desarrollo de las empresas tanto a nivel nacional como local han aumentado las necesidades de los clientes y proveedores, por este motivo la empresa está en la obligación de mejorar el servicio que brinda a ellos, por eso es importante saber entender y servir las necesidades y deseos cambiantes de los consumidores, ya que por ellos se sostiene el negocio.

Es decir el mejoramiento continuo es una estrategia óptima para el desarrollo organizacional de las empresas, a base de elaborar manuales de procesos para obtener una mejor operatividad en los procesos a fin de que sean aplicados por las personas involucradas en el área designada.

Asimismo este antecedente investigativo permitió describir y analizar los actuales procesos y funciones de cada una de las personas que conforman el campo operativo de la empresa, revisando los actuales formatos que utiliza cada área operativa de la empresa, para la presentación de sus informes.

La aplicación de mejoramiento continuo para procesos operativos permitió obtener una mejor operatividad y organización en el área que se desee aplicar y hacerlas cumplir.

2.1.3. De la investigación de PAMELA SOLEDAD VELOZ PINTO

De acuerdo a este proyecto se basó en proponer un modelo de mejoramiento continuo, para una empresa que se dedicada a la elaboración, distribución y comercialización de productos industriales ecológicos biodegradables.

Durante el desarrollo de esta propuesta se implementaron: mapas de procesos y una matriz de indicadores de gestión, tomando como punto de partida la medición y análisis de dos indicadores: Satisfacción del Cliente y Producto Conforme. Cabe destacar que todos los indicadores tienen un alto grado de importancia para lograr la mejora de la empresa, pero se tomó la decisión de estudiar los de mayor impacto para demostrar el funcionamiento de la propuesta.

Es decir la idea de este trabajo de investigación tiene como objetivo optimizar los procesos más relevantes de la empresa. Uno de los requisitos más importante para lograr el éxito de este proyecto consiste en obtener un alto grado de compromiso por parte de la Alta Dirección, así como también del equipo de colaboradores.

2.2. Fundamentación Legal

La base legal externa contiene las leyes, acuerdos vigentes y legales establecidos en el país, con respecto a las Compañía de transporte pesado por carretera y la prestación de su servicio la misma que establece lo siguiente:

2.2.1. Constitución del Ecuador

Sección primera: Educación Art. 350.- Manifiesta que el sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; lo que contribuyó a la investigación en la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos de desarrollo frente a la problemática estudiada.

Art. 394.- El Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza, este artículo justifica las tarifas a las cuales Rocaloba fija en la operación del servicio de transporte adoptando políticas de tarifas diferenciadas prioritarias..

Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

Art. 46.- El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, por otro lado se hace un enfoque en el uso del sistema vial nacional, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. Justificando el uso del territorio nacional para lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional.

Art. 47.- El transporte terrestre de personas o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad, y tarifas equitativas.

2.2.1.1. Título II de los servicios de transporte

Art. 54.- La prestación del servicio de transporte atenderá los siguientes aspectos: a) La protección y seguridad de los usuarios, incluida la integridad física, psicológica y sexual de las mujeres, adolescentes, niñas y niños; b) La eficiencia en la prestación del servicio; c) La protección ambiental; y, d) La prevalencia del interés general por sobre el particular, el artículo anterior fundamenta la investigación en post de promover la producción de bienes y servicios de calidad

2.2.1.2. Política industrial del Ecuador

Art. 335.- El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, en este caso el artículo justifica que para efectos de realizar la actividad de transporte internacional de carga debe ser leal en todos sus aspectos, el estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad.

2.2.2. Plan nacional del buen vivir

Política 11.6. Diversificar los mecanismos para los intercambios económicos, Este artículo establece como la empresa Rocaloba debe promover esquemas justos de precios y calidad para minimizar las distorsiones de la intermediación, y privilegiar la complementariedad y la solidaridad.

Objetivo 6.

Política 6.7: Impulsar procesos de capacitación y formación para el trabajo. Código Orgánico de Producción Fin i: Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas.

Transporte Internacional de Mercancías por Carretera

Artículo 3.- La oferta y la prestación del servicio de transporte internacional se sustentan en los siguientes principios fundamentales: libertad de operación; acceso al mercado; trato nacional; transparencia; no

discriminación, igualdad de tratamiento legal; libre competencia; y, nación más favorecida asimismo se deberá asumir la responsabilidad de ser una empresa con principios y valores a la hora de realizar su actividad laboral.

2.2.3. Ley de comercio exterior.

2.2.3.1. Título I: Del ámbito y objeto de la ley

Según la presente Ley tiene por objeto normar y promover el comercio exterior y la inversión directa, incrementar la competitividad de la economía nacional, lo cual hará de que Rocaloba deba propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del País y propender a su desarrollo sostenible e integrar la economía ecuatoriana con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población.

2.2.3.2. Ley del consumidor

2.2.3.2.1. Capítulo I: Principios Generales

El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

2.3. Fundamentación Científica

2.3.1. Teorías utilizadas para sustentación

Cuadro N° 1 Teorías utilizadas en la investigación		
Teoría	Características	Relación con la Investigación
Edward Deming	<p>Planteo que el mejoramiento continuo es aceptar que las cosas se pueden hacer mejor hoy que ayer, y que mañana podrán realizarse mejor de lo que hoy se han hecho.</p> <p>El ciclo presenta cuatro etapas que se desarrollan de manera secuencial, iniciando por cualquiera de ellas y repitiéndose de manera indefinida. Esta repetición indefinida es la que produce el mejoramiento continuo en la organización.</p> <p>Las siglas PHVA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). El ciclo PHVA, es de gran utilidad para estructurar y ejecutar planes de mejora de calidad a cualquier nivel ejecutivo u operativo.</p>	<p>Satisfacción del cliente</p> <p>Participación empleados</p> <p>Objetivo de cero defectos</p> <p>Formular, comunicar, ejecutar y aprender</p> <p>Proceso de mejora continua</p>
Kaoru Ishikawa	<p>Teórico de la Administración de empresas, su principal aportación es el Diagrama de Causa- Efecto o Diagrama de pescado</p> <p>El Diagrama de pescado se utiliza como herramienta para organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causa de un problema</p>	<p>Analiza las relaciones de causa y efecto (personal-organización)</p> <p>Comunica las relaciones de causa efecto</p> <p>Facilita la solución del problema desde los síntomas hasta la solución de sus causas.</p>
<p>Fuente: Teorías de la Calidad y Herramientas Elaborado por: Roberth Mata</p>		

Importante destacar el uso de la base filosófica según lo que establece Kaizen, método de mejoramiento continuo para la Gestión de la Calidad Total y las Técnicas para el Mejoramiento Continuo, que sobresale por ser aplicable a todo nivel, tanto en la vida social, como en la vida personal y en el mundo de los negocios.

Es decir acogerse a lo mencionado por Kaizen se entiende por asumir la cultura de mejoramiento continuo que se centra en la eliminación de los desperdicios y en los despilfarros de los sistemas productivos. Se trata de un reto continuo para mejorar los estándares, un largo camino comienza con un pequeño paso, grafica el sentido de Kaizen: todo proceso de cambio debe

comenzar con una decisión y debe ser progresivo en el tiempo, sin marcha atrás, y en su idea de mejoramiento continuo se involucra en la gestión y el desarrollo de los procesos, enfatizando las necesidades de los clientes para reconocer y reducir los desperdicios y maximizar el tiempo, al igual que el Just in Time, el factor tiempo tiene un importancia estratégica.

Finalmente aseverando lo escrito por Kaizen; La Mejora Continua, es la manera de mejorar el desarrollo en todos los niveles operativos utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles. Es una estrategia destinada a servir a la gerencia para lograr mayor competitividad y rentabilidad, contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, lo cual le permite mejorar su productividad y competitividad en el mercado al cual pertenece la organización.

Mejora Continua a través de: Sistema de Gestión ISO 9001:2008: Orientado a la eficacia mediante la estandarización y mejora continua de los procesos que permitan incrementar la satisfacción de los clientes.

Círculo de Mejora Continua: El cual fue atribuido al Dr. Deming pero creado por su amigo el Dr. Shewhart, es el principio de este proceso:

Planear: ¿Qué hacer y cómo hacerlo?

Hacer: ¿Hacer lo planificado?

Verificar: ¿Las cosas salieron como fueron planificadas?

Actuar: ¿Cómo Mejorar la próxima vez?

Cada una de estas etapas se desagrega en un conjunto de actividades aplicables tanto a los productos como a los servicios

2.3.2. Gestión en los procesos operativos logísticos en el transporte internacional de carga.

2.3.2.1. Que es un proceso

Se puede definir un proceso como cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas, desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos que se utilizan recursos

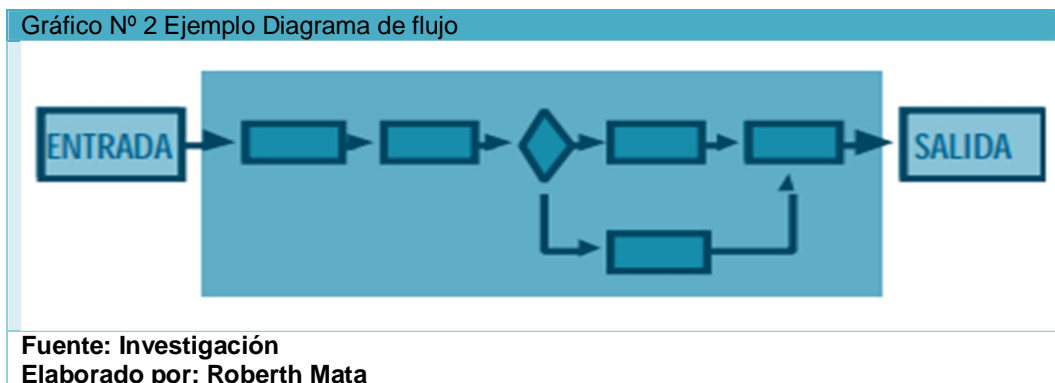
amortizables que necesitan emplear los intervinientes, o bien se consumen entradas al proceso.

El proceso tiene capacidad para transformar unas entradas en salidas:



El proceso está constituido por actividades internas que de forma coordinada logran un valor apreciado por el destinatario del mismo, Las actividades internas de cualquier proceso las realizan personas, grupos o departamentos de la organización.

Esta secuencia de actividades se puede esquematizar mediante un Diagrama de Flujo



El proceso consume o utiliza recursos que pueden ser, entre otros, materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas y herramientas,

2.3.2.2. CÓMO SE DESCRIBE UN PROCESO

Para gestionar y mejorar un proceso es necesario, en primer lugar, describirlo adecuadamente. Los elementos que van a permitir describir el proceso son:

Salida y flujo de salida del proceso, destinatarios del flujo de salida. los intervinientes del proceso. Secuencia de actividades del proceso. Recursos, Indicadores.

2.3.2.3. Recursos utilizados en el proceso

Son todos aquellos elementos materiales o de información que el proceso consume o necesita utilizar para poder generar la salida. Los recursos pueden clasificarse en dos grupos:

Tabla N° 1 Materiales de proceso	
QUE SE CONSUMEN EN CADA REPETICIÓN	QUE SIRVEN PARA MÁS DE UNA REPETICIÓN
“SE GASTAN”	“SE AMORTIZAN”
Ejemplos.	Ejemplos.
<ul style="list-style-type: none"> • Acero de una determinada calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Máquina estampadora.
<ul style="list-style-type: none"> • Componentes eléctricos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Destornillador.
<ul style="list-style-type: none"> • Documentación repartida a los asistentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroproyector.
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo dedicado por el técnico del Ayuntamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Texto descriptivo del procedimiento administrativo para tramitar la licencia
Fuente: Investigación Elaborado por: Roberth Mata	

Todo proceso consume o utiliza recursos. Algunos serán recursos clave y requerirán una atención especial y otros tendrán una importancia menor y pueden dejarse más en segundo plano, pero todos son necesarios para que el proceso pueda desarrollarse, tienen que pagarse y forman parte de la cuenta de explotación de la organización.

Con el surgimiento del comercio, el ser humano se ha visto en la necesidad de establecer rutas comerciales para el transporte de sus pertenencias o mercancías, El transporte terrestre internacional demuestra la comunicación económica y real de nuestros pueblos, tenemos que tener muy en cuenta que la mayoría de mercancías movilizadas entre Ecuador y Colombia se lo realiza por carretera. (Izaguirre, 2014, pág. 27)

Teoría de gestión de procesos, hubo un énfasis en los procesos de trabajo horizontal combinado con una orientación al cliente, común a todos estos

enfoques es que se centran en los procesos de negocio con el fin de facilitar la creación de valor y la necesidad de satisfacer al clientes o los clientes de la organización. (Goran, 2010, pág. 5)

Al analizar esta teoría se puede decir que los procesos en el transporte ayudan a dar una viabilidad económica de un mercado y mejoran la calidad de vida, ya que no sólo el proceso de transporte pronostica la movilidad de personas y mercancías, sino que también influye en los modelos de crecimiento y la actividad económica, mediante el camino terrestre.

De igual forma otra de las definiciones del proceso operativo de transporte es:

Según Gubbins E. “Es la aplicación de principios tecnológicos y científicos para la planificación, el diseño funcional de la operación y gestión de instalaciones para cualquier medio de transporte con el fin de proporcionar el movimiento seguro, rápido, cómodo y práctico, económico y ecológico de las personas y mercancías”. (2010, pág. 48)

Esta definición permite establecer que un proceso operativo de transporte es necesario y asevero que el traslado de mercancías de un lugar de origen a un lugar de destino a través de una eficiente planificación del proceso permitirá satisfacer al cliente.

Entonces un proceso operativo para el transporte internacional de mercancías se basa en; la búsqueda de la maximización de los beneficios y amenorar los costos de operación en búsqueda de mejores, formas de operar todo el sistema de transporte de mercancías, y la adopción de las mejores prácticas requiere liderazgo - principalmente de gerencias para así dar la máxima rentabilidad para la empresa como sociedad, nacional e internacional según (Garces, 2012, pág. 74)

2.3.3. Concepto de transporte internacional de carga

El transporte es ante todo una actividad de traslado de cosas, que debe ser realizada de forma legal, es decir, cumpliendo con las normas de sanidad,

seguridad y orden público establecidas por las autoridades, ya que de no hacerse así pueden aparecer gravísimas responsabilidades.

Es decir el traslado de una mercancía desde un punto A, situado en un cierto país hasta otro punto B en otro distinto, efectuado de forma que la mercancía llegue a su destino en las condiciones de contrato.

Este último requerimiento significa que la mercancía debe llegar en el plazo acordado, al precio estipulado y sin daño y menoscabo en su naturaleza

2.3.4. Gestión y Proceso

2.3.4.1. Gestión

La gestión por procesos implica identificar los procesos que son críticos para el negocio y que afecten a los clientes y partes interesadas, buscando gestionarlos para que agreguen valor al producto o servicio proporcionado por la organización.

2.3.4.2. Proceso

La gestión por procesos está centrada en el valor agregado y por tanto debe ser diseñado un sistema de creación de valor medible con indicadores de eficacia (valor percibido por el cliente y ña rentabilidad del negocio) y de eficiencia (mejora de procesos y disminución de costos) para poder gestionar la organización en el marco de su planificación estratégica.

2.3.5. Servicio y Transporte

Del transporte se tiene doble acepción, se puede entender y emplear como la acción de llevar los bienes o personas, de un lugar a otro. También como el conjunto de los diversos medios para el traslado de bienes o de personas.

Los medios de transporte han tenido y seguirán teniendo un papel de primer orden en la historia de la humanidad. Su constante evolución, que va desde el propio esfuerzo físico humano y el uso de animales hasta la invención de las máquinas, ha permitido el desarrollo alcanzado por el intercambio comercial.

El transporte de mercancías, que es parte de la denominada logística de comercio internacional, juega un papel fundamental en el comercio exterior. A medida que se disponga de mecanismos más eficientes de transporte y de una infraestructura adecuada para este, se agilizarán las actividades comerciales de carácter internacional, y su producto y relaciones con socios internacionales aumentarán.

2.3.6. Definición de los procesos en el servicio de transporte

Procesos Operativos: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Entradas: Con unas características definidas de antemano que permite aceptarlas o rechazarlas

Salidas: Producto/Servicio destinado al cliente interno/externo, es fundamental, yo diría vital que cumpla con la calidad exigida por el proceso, en caso contrario no aportará el valor añadido esperado por el cliente, así mismo es habitual que la salida de un proceso sea la entrada del siguiente (Interacción de procesos, tema que se tratara en artículos posteriores), si la entrada del siguiente proceso no cumple con la calidad esperada es seguro que la salida tampoco, provocando una cadena que desemboca en el cliente final.

Recursos o factores del proceso: Personas: Quién lo hace. Tanto el concepto físico como en el de competencias, habilidades necesarias,

formación requerida, etc. Materiales: Con qué lo hace. En término de materias primas o semielaboradas. No pensemos únicamente en materiales físicos, ya que por ejemplo en empresas de servicio la información también es una materia prima. Infraestructura: Con que herramientas. Instalaciones, maquinaria, hardware, software Método: Quién hace qué, cómo lo hace y cuando lo hace. Procedimiento, instrucción de trabajo, volviendo a la diferencia entre proceso y procedimiento, aquí podemos observar como el procedimiento forma parte de uno de los factores del proceso

Sistema de control: Formado por los indicadores, sus objetivos y los cuadros de mando resultantes para la toma de decisiones. Es fundamental para evaluar la marcha del proceso, corregir deficiencias y mejorar continuamente. (Anaya, 2010, págs. 17-30)

Es importante destacar de esta definición “relacionadas o que interactúan”, es decir, secuencia de tareas conectadas de forma sistemática, y “resultados”, es decir, producto/servicio con valor para el cliente del proceso”.



2.3.6.1. Procesos operativos logísticos

Los procesos logísticos de la empresa son todos los que se relacionan con los movimientos de materiales o de mercaderías y, por extensión en el caso

de las empresas de servicios, con la preparación y prestación de dichos servicios.

- Aprovisionamiento.
- Producción.
- Distribución.

En definitiva, son los que se relacionan con las operaciones de la empresa

Los procesos logísticos facilitan las relaciones entre la producción y el movimiento de los productos. Específicamente, los procesos logísticos deben dirigirse a muchos aspectos de la producción, incluyendo tiempo, costos y calidad. Cuando una empresa coordina exitosamente estos procesos, puede seguir el proceso a través de la producción, el consumo, el almacenaje y la eliminación. Un proceso logístico funcional también depende de la correcta ubicación geográfica de todos los inmuebles de la organización.

2.3.6.2. Influencia de los procesos en el servicio al cliente

El manejo adecuado de los flujos de bienes y servicios es de crítica importancia, no solamente para lograr una reducción en los costos asociados a los procesos de abastecimiento, producción y distribución, sino también para ofrecer una rápida respuesta a los requerimientos de los clientes.

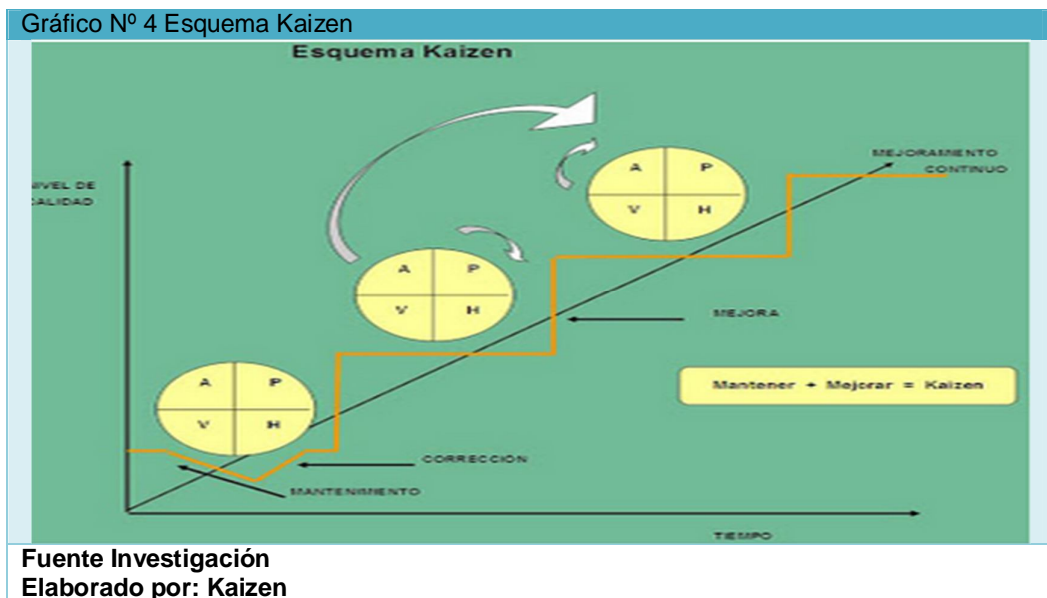
La mejora de procesos es una de las actividades que cualquier empresa debe afrontar, acompañando a las acciones del día a día (ventas, marketing, distribución, gestión de procesos, etc.). Se trata de hacer las cosas mejor para que el negocio siga siendo competitivo y pueda ofertar productos o servicios de valor para los clientes y, por tanto, generar ventas.

Una de las herramientas de la mejora de procesos para mejorar la gestión es la medición de los procesos, capturando datos del desempeño de los mismos para transformarlos en información y determinar puntos de mejora.

2.3.7. Mejoramiento Continuo de los servicios

Según Kaizen teoría mejoramiento continuo, es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. Surgió en el Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a sí mismo de forma tal de poder alcanzar a las potencias industriales.

La Mejora Continua Kaizen, es la manera de mejorar el desarrollo en todos los niveles operativos utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles. Es una estrategia destinada a servir a la gerencia para lograr mayor competitividad y rentabilidad, contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, lo cual le permite mejorar su productividad y competitividad en el mercado al cual pertenece la organización.



El principal pilar del Kaizen es el ciclo de mejora continua o PHVA que consiste en aplicar varias veces sus distintas etapas de: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Originalmente fue soportado en distintas herramientas como el Programa de las 5 S's, el Control Estadístico de Procesos, los Grupos de Análisis de Procesos, y el Justo a Tiempo.

Kaizen y las nuevas tendencias gerenciales:

Mejora Continua a través del Círculo de Mejora Continua:

El círculo de Mejora Continua Kaizen, el cual fue atribuido al Dr. Deming pero creado por su amigo el Dr. Shewhart, es el principio de este proceso:

Planear:

1. Identificar productos o servicios
- 2.- Identificar clientes
- 3.- Identificar los requerimientos del cliente
- 4.- Trasladar los requerimientos del cliente a especificaciones
- 5.- Identificar los pasos claves para cumplir con lo especificado
- 6.- Identificar y seleccionar los parámetros de medición

Hacer:

- 7.- Determinar la capacidad del proceso
- 8.- Mantener el proceso dentro de sus límites de control

Verificar:

- 9.- Evaluar la efectividad
- 10.- Identificar las oportunidades de mejora

Actuar:

11. Institucionalizar la mejora
12. Identificar con quien se debe comparar (benchmarking)
13. Seguir mejorando volviendo al punto de partida.

Para el tema de investigación es importante mencionar al Dr. Deming ya que dentro de los 14 principios cabe destacar la constancia en el propósito de mejorar productos y servicios es decir:

"El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento". (Rosander, 1994, pág. 10)

Este primer principio es válido y pues la mejora en productos y servicios nunca acabará. Hoy en día se debe debía priorizar, investigar, desarrollar e innovar permanentemente, la mejora consiste en la eliminación de la características de no calidad, errores, demoras, tiempos muertos, comportamientos y actitudes inaceptables, servicios innecesarios, características que se descubren a través del análisis de la problemática en contexto, quejas y sugerencias del cliente y de los trabajadores.

Para las empresas de servicio la constancia es el propósito dirigida a la mejora:

- Planes a largo plazo
- Expansión para atender más clientes.
- Reducción progresiva de las características de no calidad, siendo la meta cero.
- Entrenamiento continuo.
- Comunicación de arriba y abajo y viceversa.

2.4. Servicio al Cliente

Al hablar de servicio al cliente es referirse a la prestación de servicio a los clientes antes, durante y después de una compra. Fundamentando lo dicho en la definición:

Según Turbante et al. (2008), "El servicio al cliente es una serie de actividades destinadas a mejorar el nivel de satisfacción del cliente -. Esto es, la sensación de que un producto o servicio ha cumplido con las expectativas del cliente. (pág. 55)

Cabe destacar que el brindar el servicio al cliente depende de cómo se planifique y ejecute los procesos operativos en el traslado de mercancías, lo cual permitirá tener un resultado favorable en satisfacer al cliente.

Otra de las definiciones hace mención a:

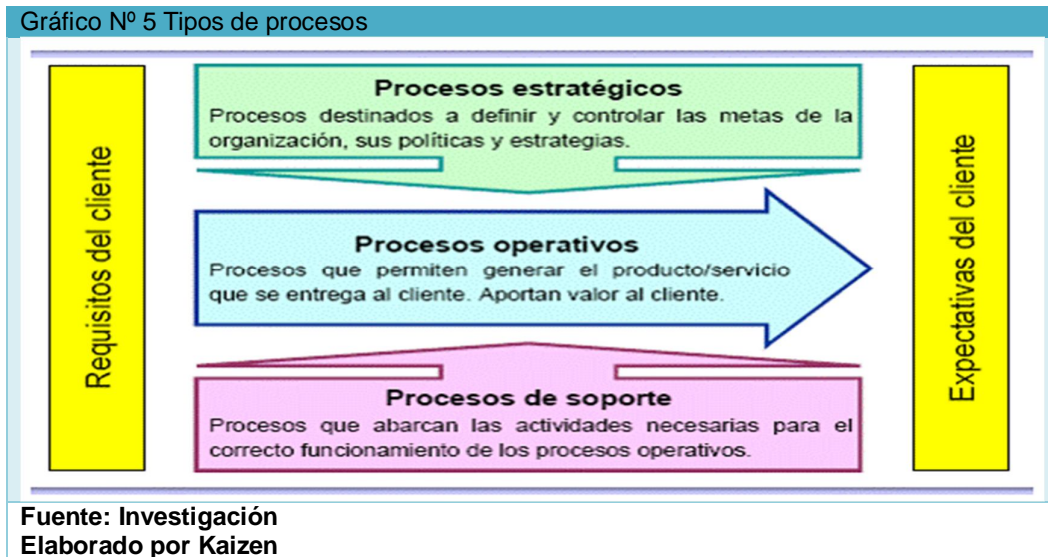
El servicio al cliente consiste en ayudar a las personas a encontrar lo que necesitan o quieren, incluso si su establecimiento no abastece de los

De esta manera se hace hincapié que los procesos operativos se encargan de:

- Transformar los recursos en el producto/servicio aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos del cliente tanto interno como externo.
- Son la razón de ser de la empresa, sin los cuales esta no tendría sentido.
- Son los responsables de lograr los objetivos de la empresa.

Ejemplos de procesos operativos pueden ser, el proceso productivo, el proceso logístico, el proceso de compras, el proceso de venta.

Gráfico N° 5 Tipos de procesos



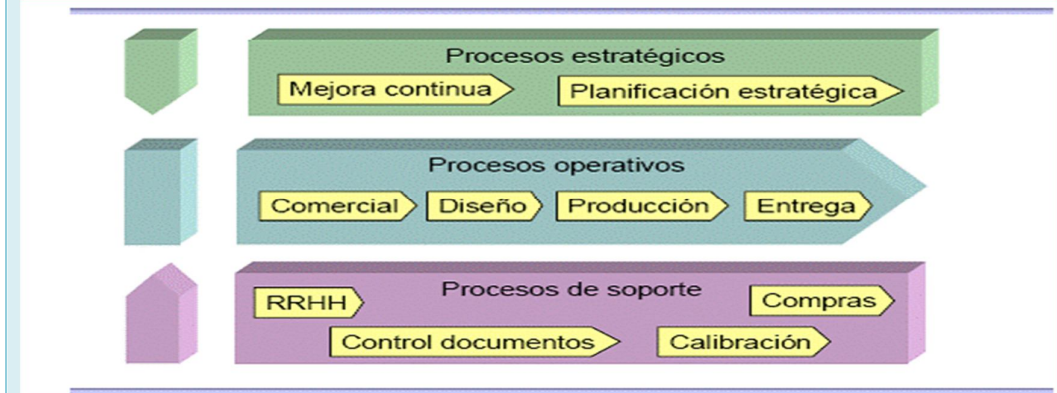
Los procesos operativos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su gestión en la calidad total. (Zaratieguie, 2011, págs. 81-83)

Elementos de los Procesos: En todo proceso se distingue una serie de elementos o componentes fundamentales, no hay proceso que no cuente con alguno de estos elementos, lo que si puede ocurrir que existan procesos en los cuales sus elementos no han sido identificados correctamente.

Procesos operativos: Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas.

Ejemplos: Desarrollo del producto, Fidelización de clientes, Producción, Logística integral, Atención al cliente, etc. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave

Gráfico N° 6 Mapa de procesos



Fuente: Investigación
Elaborado por Kaizen

Tabla N° 2 Proceso

Entradas	Recursos	Insumos
Subprocesos	Financieros Humanos Espacio Físico (plaza e infraestructura) Energía	Materias primas
Clientes (internos, externos)	Software y aplicativos informativos Equipamiento (tecnología dura)	
Sistema de monitoreo, control y evaluación	Información (cuantitativa y cualitativa)	Bienes materiales (datos cuantitativos y cualitativos en medios transportables)
Responsable del proceso	Conceptos, modelos de gestión, políticas, procedimientos y formas de proceder (tecnología blanda) Especificaciones del cliente (requisitos) Marco legal Servicios Bienes no materiales (condiciones, facilidades, seguros)	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Roberth Mata

Adaptación de los procesos: Un principio fundamental de la calidad total es el papel de los clientes como árbitros absolutos de la calidad.

La calidad total busca la satisfacción de los clientes y, mediante ella, su fidelidad a la empresa proveedora. Como consecuencia, el diseño de los productos y servicios, su realización, la forma de entregarlos y el servicio de

atención una vez entregados, todos esos procesos han de ser pensados con ese objetivo en primer plano. (Anaya, 2004, pág. 110)

Ante esta definición se debe tomar en cuenta que el entorno está sometido a variaciones rápidas originadas por la globalización creciente, por cambios tecnológicos en donde los clientes piden a cada proveedor y a sus competidores nuevas soluciones con características derivadas de las novedades tecnológicas.

Entonces se afirma que es de vital importancia responder a estas demandas, que cambian las metas de la empresa y sus métodos de funcionamiento (procesos), ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal que vaya a permanecer inalterable con el paso de los años, al contrario se observa que los procesos están sometidos a revisiones y cambios para mejorar y responder desde un punto de vista interno permitiendo aumentar su rendimiento en aspectos de operaciones y por otro lado los procesos deben cambiar para adaptarse a las variaciones del mercado, clientes y nuevas tecnologías.

Mejora de procesos: La experiencia japonesa sobre todo en los años setenta y ochenta, con sus métodos de trabajo en equipo y la participación de todo su personal en las mejoras empresariales, popularizo las ventajas obtenidas en la revisión que continuo de los procesos empresariales. (Zaratieguie, 2011, págs. 81-83)

Kaoru Ishikawa Teórico de la administración de empresas japonés, experto en el control de calidad, difundió por todo el mundo su modelo de Método sistemático o científico de mejora de procesos basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora. (Grandes Gurues de la Calidad Total, 2013)

La característica más importante de este método es el continuo y recurrente uso de las medidas y de los datos objetivos para la detección de los puntos a mejorar, para confirmar el hallazgo de la causa real de los defectos encontrados, para verificar que la solución tomada haya sido la adecuada y para la valoración de la mejora alcanzada

Afirmando lo que establece Kaoru Ishikawa, el modelo de Método sistemático o científico de mejora de procesos se basa en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora, el motor puede ser una serie de defectos encontrados, o una nueva posibilidad tecnológica u organizativa, para esto realizó un estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen aptas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas.

Como otro punto de vista donde se toma a los procesos como parte esencial de la Gestión Empresarial (procesos operativos) para el logro de la efectividad. Así, los procesos deben ser evaluados, mejorados continuamente si se quiere tener éxito y lograr que se cumplan las metas, los objetivos de la empresa, etapas planteadas por Ishikawa:

Tabla 3 Etapas del mejoramiento continuo según Ishikawa	
1. Identificación, definición del proceso real.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Detectar lo que desean y necesitan los clientes. ✓ Describir el proceso con el nivel de detalle necesario. ✓ Incluir las medidas adecuadas
2. Medición y análisis del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudiar los resultados de las medidas. ✓ Detectar áreas potenciales de mejora. ✓ Elegir las mejoras más prometedoras.
3. Identificación de oportunidades de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar y aplicar los cambios para la mejora. ✓ Medir los resultados para comprobar que los cambios son positivos.
4. Estabilización del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Afinar las mejoras introducidas hasta conseguir un nivel estable de resultados. ✓ Documentar las mejoras para normalizarlas.
5. Plan para la revisión y mejora continúa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar medidas de seguimiento dentro del proceso. ✓ Realizar las medidas. ✓ Analizar los resultados. ✓ Tomar acciones para mejorar los resultados.
Fuente: Investigación Elaborada por: Roberth Mata	

Cliente: En el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., se encuentra que "cliente" es un "Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía. (Andrade, 2007, pág. 215)

En este punto, teniendo en cuenta y ampliando lo anterior, se plantea que cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, Asimismo se ratifica que el cliente es la persona más importante dentro de cualquier empresa, del buen trato que se le dé a esta depende el éxito de los negocios financieros y en si la buena o mala imagen que la empresa pueda tener frente al mercado,

De igual manera la capacidad de entender al cliente, de escucharlo y de ofrecerle alternativas de solución, son herramientas primordiales que hacen parte de un buen servicio al cliente, pues el servicio es ser oportunos con la respuesta del usuario,

Servicio al cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. (Calderon, 2002)

En base a lo que menciona Calderón, es de importancia vital saber dirigirnos al cliente, es la imagen que vendemos, no solo queda bien representada nuestra imagen ante la persona que se acerca a obtener información o a que sean resueltas sus inquietudes.

Cuadro 2 Comprensión de la naturaleza de las acciones del servicio		
¿Cuál es la naturaleza del acto del servicio?	¿Quién o qué es el receptor del servicio?	
	Personas	Posesiones
Acciones Tangibles	Servicios dirigidos a los cuerpos de las personas: Transportación de pasajeros Cuidado de la salud Alojamiento Salones de belleza Terapia física Gimnasios Restaurantes/ bares Corte de pelo Servicios funerarios	Servicios dirigidos a las posesiones físicas: Transporte de carga Reparación y mantenimiento Almacenamiento /depósito Servicios de conserjería Lavandería y tintorería Jardinería ornamental Reabastecimiento de Combustible Eliminación de basura/reciclado
Acciones Intangibles	Servicios dirigidos a las mentes de las personas Publicidad/Relaciones públicas Artes y entretenimientos Radio Y teledifusión cable Consultoría Administrativa Educación Servicios de información Concursos Psicoterapia Religión Voz Telefónica	Servicios dirigidos a activos intangibles Contabilidad Banca Procesamiento de datos Trasmisión de datos Seguros Servicios Legales Programación Investigación Inversión y valores Consultoría de software
Fuente: LOVELOCK Christopher, 29 p Elaborado por: Roberth Mata		

En explicación del cuadro N° 2 se afirma que el tener un enfoque bien definido hacia el cliente y una orientación hacia el servicio constituye un reto para toda empresa, el servicio que se ofrece a los clientes es importante siempre y actualmente constituye un elemento básico para el éxito o fracaso

No existe un acuerdo total sobre lo que es el servicio al cliente ya que el mismo tiene algunos significados como:

Servicio al cliente conforma las diligencias que se deben realizar para entregar correctamente en el tiempo y con el precio justo el producto o servicio, es decir todas las actividades que unen a una organización con sus clientes” (Gaitner, 2010, págs. 75-77)

En esta definición se enfatiza que el servicio al cliente es una gama de actividades que en conjunto originan una relación. También puede ser considerada como las actividades secundarias que realiza una empresa para optimizar la satisfacción que reciba el cliente de sus actividades principales.

Entonces el disponer de un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para la prestación del servicio, puede atraer un nuevo cliente ya que las compañías han optado por centrarse en la exigencias de los clientes, la actuación de la empresa, y se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, es importante también señalar que el servicio enfocado al cliente debe centrar todos sus procesos al cliente, orientar toda la gestión al concepto de creación de valor para los clientes, incorporar una cultura de servicio, así la empresa visualizará mejora constante en sus servicios,

Importancia del servicio al cliente: La atención al cliente puede convertirse en un factor principal para el éxito o fracaso de las empresas, ciertamente las empresas que estas enfocadas hacia el cliente son las que tiene mayor probabilidad de lograr el éxito a largo plazo.

De igual manera se puede evidenciar que los clientes son sensibles al servicio que reciben razón por la cual algunas personas dejan de comparar un servicio o producto por las fallas en la información que se les proporciona por parte del personal encargado de la atención al cliente, ante esta realidad es lógico pensar que atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno.

El factor humano en el servicio al cliente: El personal juega un papel importante en la atención al cliente si se trata de lograr un rendimiento exitoso en los procesos y prestación del servicio ya que evidencia la confiabilidad del cliente hacia la empresa a base de la forma de atención, el proceso mismo del servicio y el post prestación del servicio, así pues la percepción que refleja servicio está íntimamente ligada a quienes suministran el servicio, puesto que el comportamiento y desempeño de las personas incide trascendentalmente en la calidad de servicio.

Calidad del servicio: Tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, que un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y capacitación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad de servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla. (Vargas, 2010, pág. 38)

Entonces se puede afirmar que ofrecer calidad en el momento de la entrega del servicio constituye la mejor publicidad que se puede ofrecer a los clientes y como todos sabemos el objetivo de toda publicidad es el de vender, convencer, construir una marca para el futuro.

Algunos aspectos que intervienen en la calidad del servicio son:

Elementos Tangibles: Se refieren al aspecto físico de la empresa equipos, local, imagen del personal.

Cuadro 3 Elementos tangibles	
Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación	
✓	La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
✓	Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas
✓	Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
✓	Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.
Fuente: Investigación Propia	
Elaborado por: Roberth Mata	

Cumplimiento de Promesas: Realizar oportunamente y eficazmente el servicio acordado para ello la empresa deberá contar con procesos claramente estructurados y definido lo cual provocará que el cliente regrese a la empresa.

Cuadro 4 Cumplimiento de promesas
Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace. ✓ Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo ✓ La empresa realiza bien el servicio la primera vez ✓ La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido ✓ La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Roberth Mata

Competencia del Personal: El cliente es muy crítico pues estará en constante evaluación para percibir si conoce la empresa para la que trabaja, el producto o servicio que vende, si domina las condiciones de venta, políticas, si responde con claridad las inquietudes del vendedor y sabe orientarlo, en conclusión si es suficientemente competente.

Cuadro 5 Competencia del personal
Disposición y Voluntad de los Empleados para Ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio. ✓ Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes. ✓ Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes ✓ Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Roberth Mata

Empatía: Es el hecho de manejar una fácil comunicación para saber qué es lo que buscan los clientes, también se encuentra la facilidad del contacto ya sea personal, por teléfono o e-mail y el vendedor esté disponible para brindar un buen servicio, y por último que el cliente busca ser tratado como único.

Cuadro 6 Empatía
Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada. ✓ La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes. ✓ La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes. ✓ La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Roberth Mata

2.5. Idea a Defender

Un proceso de mejoramiento continuo a los procesos operativos logísticos de la empresa ROCALOBA mejorará la prestación del servicio al cliente optimizando tiempo y actividades.

2.6. Variables

Variable Independiente: Deficiencia en procesos operativos

Variable Dependiente: Mejoramiento del servicio al cliente

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Modalidad de la Investigación

3.1.1. Enfoque de la investigación

Con referencia al enfoque de la investigación se aplicó una investigación cualitativa ya que se analizó e interpreto la gestión operativa con la participación de la empresa Rocaloba ubicada en el territorio geográfico ecuatoriano frontera norte con Colombia, donde se estudió los procesos operativos y el nivel de mejoramiento del servicio al cliente por parte de la empresa, además se realizó una investigación cuantitativa ya que se hizo uso de la normativa reglamentaria para la aplicación de la investigación mediante información real proporcionada por los involucrados en la investigación, que dio a conocer las cualidades necesarias para evidenciar el objeto de estudio.

La investigación cualitativa requirió un profundo entendimiento del comportamiento humano. Tomando muestras pequeñas, en la observación lo que desarrollo el tema bajo este método.

3.2. Métodos

3.2.1. Método Analítico-Sintético

Este método apoyo al estudio los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integraron dichas partes para estudiarlas de manera general e integral (síntesis), por medio del cual se llegó a la verdad del estudio, primero se separó los elementos que intervinieron en la realización de la investigación determinada, luego se reunió los elementos que tenían relación lógica entre sí hasta completar y demostrar la verdad del conocimiento.

Este método apoyo como herramienta de análisis basado en el estudio minucioso de la información parte por parte hasta lograr evidenciar la

importancia de la investigación frente a la información primaria y secundaria en su caso

3.2.2. Método Inductivo-Deductivo

Esta investigación fundamenta la razón de evidenciar un proceso de estudio que partió de casos particulares, obteniendo conclusiones generales que identificaron los fenómenos de estudio, es decir se analizó la temática central del problema referente a la deficiente operación logística de la empresa, y se logró identificar hechos particulares específicos (falencias en cada proceso) que evidenciaron un estudio detallado de los sucesos de la actividad en general.

3.2.3. Método Estadístico

La Investigación cuantitativa se apoyó en la estadística descriptiva la cual se dedicó a la descripción, visualización y resumen de datos originados a partir de los fenómenos de estudio. Los datos fueron resumidos numéricamente y gráficamente, usando tablas de datos y gráficos de barras que dieron como resultado el análisis de los datos investigados, luego de haber aplicado las encuestas a clientes y trabajadores de la empresa ROCALOBA.

3.3. Tipos de Investigación

Se aplicó la investigación documental bibliográfica, se procedió a manifestar, aumentar y adelantar diferentes enfoques, definiciones y criterios de diferentes autores, artículos de revistas, artículos de páginas web, sobre las variables a investigarse, así como también a través de, periódicos y ciertas publicaciones, las cuales se las realizó a través de consultas lecturas, y un proceso que en primer instancia apoyó en definir algunas cuestiones generales como el tema, el problema, el marco teórico utilizados.

Se identificó la línea del proyecto.

Asimismo se aplicó la investigación de campo, se realizó un instrumento de encuesta que permitió recopilar la información necesaria de quienes intervienen en la actividad operativa de la empresa ROCALOBA y sus clientes para el desarrollo de la investigación, se la realizó a través de la

aplicación de un cuestionario que identificó la influencia de los procesos operativos logísticos en el servicio brindado al cliente, lo cual aportó como apoyo para tener un enfoque claro de los sucesos importantes para el desarrollo de la investigación.

3.4. Fuentes y Técnicas para la recolección de información

Las fuentes que se emplearon para llevar a cabo esta investigación fueron:

Fuentes secundarias; se acudió a bibliotecas, ya que estas contienen libros, periódicos, y otros materiales documentales como trabajos de grados, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, dicha información que se utilizó para aclarar las fuentes primarias; mediante las siguientes técnicas:

3.4.1. Técnica de Observación

Se aplicó la observación directa en la que se empleó instrumentos que registraron aspectos visuales y auditivos del problema de investigación, ayudándose con video – grabadoras, ya que fue necesario acudir a la empresa, para analizar los procesos operativos logísticos y el respectivo trato al cliente, la capacidad instalada, tipo de actividad específica, infraestructura, número de personas que laboran, esta técnica se la realizó a través de las visitas que se realizaron a la empresa en el período de investigación, lo cual sirvió de apoyo en la toma de decisiones para la investigación.

3.4.2. Técnica de Encuesta

Se realizó a través de cuestionarios los cuales permitieron conocer aspectos referentes al nivel daños a la carga, actitudes y opiniones de los individuos que fueron el objeto de investigación. Se utilizó como fuentes primarias de información las encuestas dirigidas a los clientes de la empresa en relación a la investigación, evidencian el FODA de la empresa como herramienta prioritaria para establecer la situación en la que se encontraba la empresa.

3.5. Población y Muestra de la Investigación

Se estableció dos poblaciones la primera considerada por los 7 empleados que conforman Rocaloba, y 26 clientes de la empresa población que para este estudio se consideró su totalidad en los cuales se hace presente el problema de investigación.

Cuadro 7 Clientes "ROCALOBA" transporte internacional de carga	
Nombre del Cliente	Descripción
HYPOO	Empresa dedicada a la fabricación de artículos sanitarios.
ITALPISOS	Empresa distribuidora de cerámica.
KERAMICOS	Empresa encargada de la venta de acabados decorativos para la construcción a nivel nacional,
ADELCA	Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos de acero.
DISTRICONDOR	Empresa colombiana la cual trabaja con productos y servicios para la industria de la madera.
MADECENTRO	Empresa colombiana COMERCIALIZADORA de productos en el área del mueble y madera.
COHECO	Empresa importadora y distribuidora de ascensores a nivel nacional.
NOVOPAN	Empresa procesadora de tableros de Madera en Quito – Ecuador.
ACOSA	Empresa procesadora de tableros de Madera en Lasso – Ecuador
FRANZ VIEGENER	Empresa de porcelana sanitaria en la ciudad de Quito – Ecuador
GRAIMAN	Empresa de Cerámica en la ciudad de Cuenca – Ecuador.
EDESA	Empresa de porcelana sanitaria en la ciudad de Quito – Ecuador
Alfa Gres S.A	Empresa de Cerámica en la ciudad de Bogotá – Colombia
Fuente: ROCALOBA	
Elaborado por: Roberth Mata	

3.6. Operacionalización de Variables

3.6.1. Variable Independiente

Cuadro 10 Variable independiente

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	INFORMANTE
GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS	El proceso operativo comprende las actividades que se desarrollan en la empresa, el proceso comprende entradas, actores, actividades principales y salidas.	Entradas (GERENCIA)	Información mercancía a transportar. Destino de la mercancía. Condición transporte. Cantidades.	¿Qué mercancía desea transportar? Cuál es el destino de la mercancía? ¿Desea alguna condición para el transporte? ¿Qué cantidad de mercancía va a transportar?	Encuesta	Cuestionario	Empresa Cliente
		Actores (Dep. FINANCIERO)	Personal de transporte interno (choferes). Pagos recibos fletes Pagos guías remisión Pagos generales	¿Qué personal utilizaré para este transporte? ¿Qué formalidades de realizar con la aduana?	Encuesta	Cuestionario	Empresa Cliente
		Actividades principales (Dep. COMERCIO EXTERIOR)	Búsqueda de carga Confección de Formularios aduaneros.(ECUAPASS) Aduana y otros entes gubernamentales.	¿Qué formularios debe tener para realizar esta operación?	Encuesta	Cuestionario	Empresa Cliente
		Salidas (Dep. DESPACHOS)	Confirmación de contrataciones de transporte. Productos, cantidades y medios de transporte. Comunicación con cliente. Despacho de Vehículos	¿El transporte está disponible para realizar esta operación? ¿Los formularios están listos para realizar la operación? ¿La mercancía está acorde a las cantidades establecidas? ¿El cliente necesita de comunicación con la empresa durante el período de duración de la operación?	Encuesta	Cuestionario	Empresa Cliente

3.6.2. Variable dependiente

Cuadro 11 Variable dependiente

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	INFORMANTE
SERVICIO AL CLIENTE EN OPERACIÓN LOGÍSTICA	Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.	Empresa	Una empresa es una organización, institución, o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.	¿La empresa está prestando un servicio de satisfacción para el cliente? ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional? ¿La empresa gestiona de forma adecuada los procesos operativos vinculados al cliente?	Encuesta	Cuestionario	Empresa Cliente
		Cliente	Cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago	¿Cuál es la cantidad de clientes que cuenta la empresa? ¿Cuál es la frecuencia de uso del servicio por los clientes?	Encuesta	Cuestionario	Empresa Cliente
		Destino	Lugar de llegada de la mercancía.	¿Destinos que la empresa maneja para sus operaciones?	Encuesta	Cuestionario	Empresa Cliente
		Transporte	Se denomina transporte o transportación al traslado de un lugar a otro de algún elemento, en general personas o bienes.	¿Qué cantidad de flota vehicular tiene la empresa? ¿La flota vehicular de la empresa cuenta con las exigencias del mercado? ¿El traslado de las mercancías está acorde a los tiempos establecidos?	Encuesta	Cuestionario	Empresa Cliente
		Mercancía	Una mercancía es todo aquello que se puede vender o comprar.	¿Cantidades establecidas frecuentemente para la prestación del servicio? ¿Tipos de mercancías para la prestación del servicio?	Encuesta	Cuestionario	Empresa Cliente

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Roberth Mata

3.7. Recolección de la Información

La información se recolectó a base de la encuesta en el área de atención al cliente, donde se recibe el servicio. Para la información tomada al recurso humano se encuestó igualmente a los encargados de atender al cliente sobre aspectos que intervienen en la atención del usuario, también se aplicó la encuesta muy corta al personal de ROCALOBA, que permitió tomar información específica sobre sus procesos para el diagnóstico situacional de la empresa

3.8. Procesamiento y Análisis de la Información

3.8.1. Análisis e interpretación de datos de encuestas aplicadas a clientes de la empresa ROCALOBA.

PREGUNTA 1

Considera usted que la calidad en el desempeño del servicio., equipos, y personal que ofrece “ROCALOBA” Transporte Internacional de Carga es:

Tabla 4 Calidad en el desempeño del servicio		
OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Excelente	6	23%
Muy Bueno	8	31%
Bueno	7	29%
Regular	4	14%
Malo	1	3%
TOTAL	26	100%
Fuente: Investigación propia (Encuesta) Elaborado por: Roberth Mata		

Análisis e Interpretación: El 31% de los encuestados consideran que la calidad en el desempeño del servicio que brinda “ROCALOBA” es Muy Bueno, el 29% es Bueno, el 23% consideran que es Excelente, el 14% consideran que es Regular, y apenas 3% consideran que es Malo, con lo que se puede interpretar que la mayoría de clientes el 31% están satisfechos pero no en su totalidad ya que para llegar a un nivel de excelencia en la Calidad del Servicio se debería aproximar al 100% y apenas tenemos un 23% que califica como Excelente el servicio, para lo cual es de vital

importancia reducir el 3% de nivel Malo, el 14% Regular y el 29% Bueno, y que se transformen en nivel de excelencia. (Gráfico ver anexo 3)

PREGUNTA 2

En cuales de los siguientes aspectos cree usted que “ROCALOBA Transporte Internacional de Carga le brinda calidad:

Tabla 5 Aspectos de calidad		
OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Costo Transporte	1	5%
Atención horario de trabajo completo	5	18%
Atención personal	3	11%
Estado vehículos	17	66%
TOTAL	26	100%
Fuente: Investigación propia (Encuesta) Elaborado por: Roberth Mata		

Análisis e Interpretación: El 66% de encuestados creen que “ROCALOBA” ofrece vehículos en buen estado para el transporte de la carga, el 18% opina que el horario de trabajo fomenta calidad en el servicio de la empresa, el 11% Califica como aspecto de calidad la atención brindada por el personal, y apenas un 5% que califica como aspecto de calidad el costo de transporte, como se puede evidenciar que se debe hacer énfasis en mejorar ciertos aspectos como el Costo del Transporte, la atención del personal, y el horario de trabajo puesto que existe bajo nivel de satisfacción del cliente en referencia estos aspectos. (Gráfico ver anexo 4)

PREGUNTA 3

Señale que aspectos le incomodan de la empresa “ROCALOBA” Transporte Internacional de Carga:

Tabla 6 Aspectos que le incomodan de la empresa		
OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Inseguridad	1	3%
Mal Servicio	8	29%
Atención no Personalizada	2	8%
Falta de Amabilidad	1	5%
Lentitud en la Atención	11	42%
Despreocupación Solución de Problemas	1	4%
Reclamos no Atendidos	2	9%
TOTAL	26	100%
Fuente: Investigación propia (Encuesta)		
Elaborado por: Roberth Mata		

Análisis e Interpretación

El 42% de la población encuestada indican que lo más incómodo en “ROCALOBA” es la Lentitud en la atención, el 29% les incomoda el mal servicio porcentaje considerable debido que la calidad está inmersa en el principio de cero errores, el 9% se incomoda por Reclamos no Atendidos, el 8% se disgusta porque no existe Atención Personalizada, el 5% le incomoda la Falta de Amabilidad, el 4% le incomoda la Despreocupación en la Solución de Problemas, quedando un 3% que se disgusta por la inseguridad del servicio, evidenciando inconvenientes para insatisfacción del cliente. (Gráfico ver anexo 5)

PREGUNTA 4

La empresa “ROCALOBA” Transporte Internacional de Carga le ofrece atención permanente en horario de trabajo, considera que este servicio es:

Tabla 7 Atención permanente		
OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Excelente	5	19%
Muy Bueno	7	27%
Bueno	5	19%
Regular	6	23%
Malo	3	12%
TOTAL	26	100%
Fuente: Investigación propia (Encuesta)		
Elaboración por: Roberth Mata		

Análisis e Interpretación

El 27% de los clientes opinan que el Horario de Atención Permanente es Muy Bueno, no podríamos hablar de que está bien en cuanto a este servicio ya que ni siquiera se acerca al 50%, el 23% dice que este servicio es Regular, el 19% Opinan que es Excelente y un 19% también opina que es Bueno, restando un 12% que establece que este servicio es Malo, evidenciando que este servicio de Atención Permanente está más lejos de llegar a un nivel de Calidad de servicio al cliente. (Gráfico ver anexo 6)

PREGUNTA 5

De acuerdo a la atención que usted recibe de los empleados de la empresa “ROCALOBA” Transporte Internacional de Carga indique en que aspectos fallan:

Tabla 8 Aspectos atención empleados		
OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Falta de Educación	5	21%
Amabilidad	10	40%
Lentitud	6	21%
Honradez	5	19%
TOTAL	26	101%
Elaborado por: Roberth Mata		
Fuente: Investigación propia (Encuesta)		

Análisis e Interpretación

El 30% de los clientes consideran que los empleados de “ROCALOBA” tienen una gran falla que es la atención sin amabilidad, el 21% opinan la Falta de Educación es otra de las fallas del personal, el 18% opina que lentitud en los procesos es otra falla, mientras que el 14% evidencia fallas en la Honradez de los empleados, por lo que son factores gravitantes para lograr un servicio de calidad, entonces este tipo de factores necesita de un análisis de acontecimientos para corregir la fallas que se están evidenciando en la empresa. (Gráfico ver anexo 7)

Pregunta 6

Considera usted que el servicio de transporte es:

Tabla 9 Servicio de transporte		
OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Excelente	3	10%
Muy Bueno	3	12%
Bueno	15	58%
Malo	5	20%
TOTAL	26	100%

Fuente: Investigación propia (Encuesta)
Elaborado por: Roberth Mata

Análisis e Interpretación

El 58% de los clientes opina que el Servicio de Transporte que ofrece “ROCALOBA” es Bueno, el 20% opina que este servicio es Malo evidenciando insatisfacción del cliente, el 12% menciona que este servicio es Muy Bueno, y apenas un 10% establece que el servicio es Excelente, logrando interpretar la desconformidad existente por el servicio que ofrece la empresa no está siendo de satisfacción para el cliente. (Gráfico ver anexo 8)

PREGUNTA 7

En relación a la eficiencia del personal, ¿Qué cantidad de tiempo espera para ser atendido?

Tabla 10 Aspectos atención empleados		
OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
De 1 a 2 Horas	1	5%
De 2 a 3 Horas	3	12%
De 3 a 4 Horas	16	60%
Más de 4 Horas	6	23%
TOTAL	26	100%

Fuente: Investigación propia (Encuesta)
Elaborado por: Roberth Mata

Análisis e Interpretación

El 60% de la población encuestada de los encuestados consideran que para ser atendidos esperan de 3 a 4 horas, el 23% espera más de 4 horas, el 12% espera de 2 a 3 horas, y el 5% espera de 1 a 2 horas, en este tipo de inconvenientes tomando en cuenta el proceso que se lleva a cabo para ofrecer el servicio, se puede evidenciar que la causa para tener tanto tiempo de espera al cliente sea tal vez por la falta de compromiso de los empleados hacia los procesos, actividades de “ROCALOBA”. (Gráfico ver anexo 9)

PREGUNTA 8

A su criterio la calidad del servicio que usted recibe es determinante en su decisión de convertirse un cliente frecuente:

Tabla 11 Criterio de calidad del cliente determinante en su decisión		
OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	20	78%
No	1	4%
Rara Vez	4	16%
Nunca	1	2%
TOTAL	26	100%

Fuente: Investigación propia (Encuesta)
Elaborado por: Roberth Mata

Análisis e Interpretación

El 78% de los clientes opina que el servicio que recibe Si es determinante para la fidelidad como cliente, el 16% opina que Rara Vez se puede tomar la calidad del servicio como decisión de ser o no cliente, el 4% opina que No es factor de decisión, y un 2% opina que Nunca tomaría este factor para evidenciar su fidelidad como cliente, como se puede observar el mayor porcentaje que es 78% aseveran que la calidad del servicio ofrecido es un factor determinante en la fidelidad de los clientes para con la empresa razón por la cual se debe establecer énfasis en el mejoramiento del servicio que ofrece “ROCALOBA” y lograr una satisfacción del cliente. (Gráfico ver anexo 10)

PREGUNTA 9

Que aspecto intervino en usted para preferir la empresa “ROCALOBA” Transporte Internacional de Carga del resto de empresas de la ciudad:

Tabla 12 Aspectos que intervinieron para preferir “ROCALOBA”		
OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Confianza	11	42%
Seguridad	4	14%
Ubicación	8	32%
Horario de Atención	1	5%
Calidad del Servicio	2	7%
TOTAL	26	100%

Fuente: Investigación propia (Encuesta)
Elaborado por: Roberth Mata

Análisis e Interpretación

El 42% de los clientes opina que el principal factor para preferir “ROCALOBA” de otras empresa es la Confianza en la calidad del servicio, 32% el tener una buena ubicación, el 14% la Seguridad, el 7% Calidad del Servicio, y un 5% Horario de Atención, con lo cual se puede evidenciar los aspectos más gravitantes para los clientes frecuente en la Confianza, Ubicación, Seguridad etc., lo cual significa que se debe mejora en ciertos factores como Calidad del servicio, Horario de Atención y obtener resultados de mayor competitividad en número de clientes. (Gráfico ver anexo 11)

PREGUNTA 10

Está satisfecho con la atención recibida en la empresa “ROCALOBA”

Tabla 13 Satisfacción de la atención recibida		
OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Excelente	4	15%
Muy buena	7	26%
Buena	6	23%
Regular	5	22%
Mala	4	14%
TOTAL	26	100%

Fuente: Investigación propia (Encuesta)
Elaborado por: Roberth Mata

El 26% de los clientes está en nivel de satisfacción Muy bueno por la atención recibida, el 23% opina que la atención es Buena, el 22% opina que es una atención Regular, el 15% califica como Excelente la atención y el 14% establece como Mala la atención recibida, como se puede observar la atención es de nivel Bueno tomando en cuenta la calificación de Regular y Mala lo cual significa que se debe mejorar. (Gráfico ver anexo 12)

PREGUNTA 11

¿Qué percibe usted de los empleados de “ROCALOBA” Transporte Internacional de Carga al prestar el servicio al ser atendido?

Tabla 14 Calidad de atención del empleado		
OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Le Atendieron con Cortesía	4	15%
Le Atendieron Rápida y Eficazmente	9	33%
Le Atendieron Eficientemente	6	24%
La Atención es descortés	7	28%
TOTAL	26	100%
Fuente: Investigación propia (Encuesta) Elaborado por: Roberth Mata		

El 33% de los clientes encuestados dice haber recibido una atención rápida y eficaz, el 28% opina que la atención fue Descortés, el 24% establece que la atención es eficiente, y un 15% establece una atención Cortez, determinado que existe unas pequeñas fallas que se deben corregir y aspectos que se debe mejorar. (Gráfico ver anexo 13)

3.8.2. Análisis de resultados

El análisis de resultados realizado se basó en el procesamiento de datos recabados u obtenidos durante el proceso de investigación, es decir, lo que se observó, las cantidades que se obtuvieron, lo que se descubrió, lo que se averiguo, es decir las conclusiones están ligadas a los objetivos que se propusieron, y en las cuales se comparó con lo obtenido en los resultados , de igual manera se describe si las hipótesis fue cierta, y el "porque si" o el

"porque no", de manera más resumida a lo que se llegó al final de la investigación.

Es así que esta amplia y acelerada investigación fue analizada y contextualizada que responderá ante retos económicos, sociales, políticos y culturales, seguirá estándares universales de claridad, exactitud, precisión, relevancia, profundidad y amplitud; al ser este estudio el conjunto de herramientas de investigación y análisis, derivó en insumos para la toma de decisiones y generación de políticas, y además contribuyó a la construcción de una cultura estadística y difusión de la producción estadística.

3.9. Interpretación de datos

La interpretación de datos logró definir la aplicación de procedimientos estadísticos para analizar datos específicos del cuerpo de investigación. Los elementos de interpretación de datos fueron parte de pruebas estandarizadas, además en este proceso se ordenó, clasificó y presentó los resultados de la investigación, en gráficas elaboradas y sistematizadas a base de herramientas estadísticas (SPSS 17), con el propósito de hacer de la investigación sólida y comprensible.

3.10. Cadena de Valor

Es necesario que en todos los eslabones se forme el margen de servicio, que da cuerpo a la ventaja competitiva, valorando la experiencia que vive el cliente al entrar en contacto con todos los elementos. (Villalobos, 2012, pág. 15).

Esto permitirá que los procesos logísticos de Rocaloba pueda ser más competitivo en el contexto, para dar sustento al análisis de la cadena de valor se ha creído conveniente revisar el documento de planificación estratégica actual con la que se llevan a cabo los procesos logísticos y la atención al cliente en Rocaloba.

Gráfico 8 Cadena de Valor



3.11. Estado y medición de los procesos operativos Rocaloba

3.11.1. Hoja de Procesos

Esta herramienta permitió identificar de manera cuantitativa y gráfica aquellas actividades del proceso que no agregan valor y las áreas de oportunidad para implementar acciones de mejora, en la hoja de trabajo para análisis de procesos (SER Y DEBE SER) se registra a todas las actividades del proceso y se aplica el criterio del valor agregado, a fin de detectar desperdicios del proceso, eliminar actividades que no agreguen valor, optimizar las que agreguen valor e identificar actividades donde se presentan problemas, para la aplicación de esta herramienta se utilizaron diferentes símbolos que representaran el tipo de actividad que se realiza, con los cual se analizó las actividades del proceso.

Tabla 15 Proceso de abastecimiento										
#	PASOS	SIMBOLOS DE FLUJO	TIEMPO	○	➡	⬇	□	▽	⊙ R	Ejecución y gestión del contrato
1	Pedidos y Contratos	○	10min	●						
2	Definición Requerimientos	○	15min	●						
3	Selección mecanismo del servicio	⬇	15min			●				
4	Llamado y recepción de ofertas	○	5min	●						
5	Evaluación de ofertas	⬇	10min			●				

Fuente: Investigación propia (Encuesta)
Elaborado por: Roberth Mata

Actividades: 5 Total tiempo proceso: 55 min

Tabla 16 Proceso de almacenamiento										
#	PASOS	SIMBOLOS DE FLUJO	MINUTOS	○	➡	⬇	□	▽	⊙ R	ALMACENAMIENTO
1	Mercancías	□	15min				●			
2	Recepción de pedidos.	○	5min	●						
3	Movimiento y ubicación	➡	25min			●				
4	Preparación de pedidos (picking).	○	10min	●						
5	Procesamiento de pedidos.	⬇	20min			●				
6	Transporte y distribución.	➡	25min			●				

Fuente: Investigación propia (Encuesta)
Elaborado por: Roberth Mata

Actividades: 6 Total tiempo proceso: 100min

Tabla 17 Proceso de transporte										
#	PASOS	SIMBOLOS DE FLUJO	MINUTOS	○	⇒	⊐	□	▽	⊙R	TRANSPORTE
1	Flota vehicular carga	□	15min	●						
2	Revisión de la carga/vehículos	○	10min			●				
3	Manipuleo de la carga	⇒	25min			●				
4	Aseguramiento de la Carga	○	10min	●						
5	Revisión documentos	⊐	5min						●	
6	Ruta Vehicular	⇒	60min			●				

Elaborado por: Roberth Mata
Fuente: Investigación Propia (Encuesta) Actividades: 6 Total tiempo proceso: 125min

Tabla 18 Proceso financiero											
#	PASOS	SIMBOLOS DE FLUJO	TIEMPO	○	⇒	⊐	□	▽	⊙R	Costo Flete	
1	Cliente/Usuario	○	15min								●
2	Costos Logísticos	○	20min	●							
3	Márgenes de Contribución.	⊐	15min	●							

Fuente: Investigación Propia (Encuesta)
Elaborado por: Roberth Mata Actividades: 3 Total tiempo proceso: 50 min

Tabla 19 servicio al cliente

#	PASOS	SIMBOLOS DE FLUJO	MINUTOS	○	⇒	D	□	▽	⊙	
1	Cliente/Usuario	□	5min							
2	Contacto cara a cara	○	10min	●						
3	Relación con el cliente	⇒	10min	●						
4	Correspondencia	○	10min	●						
5	Reclamos y cumplidos	D	20min	●						
6	Instalaciones	⇒	25min	●						

ATENCION AL CLIENTE

Fuente: Investigación Propia (Encuesta)
 Elaborado por: Roberth Mata

Actividades: 6 Total tiempo proceso: 80min

3.12. Verificación de Idea a Defender

Los resultados que se obtuvieron al elaborar, aplicar y posteriormente analizar e interpretar los resultados de las encuestas a gerentes de las empresas clientes de ROCALOBA y a los empleados de la misma, claramente se evidencia el problema pues existe un considerable grado de insatisfacción en el cliente por la falta de calidad en la prestación del servicio, en relación al funcionamiento y ejecución de los procesos operativos.

De igual manera, los gerentes de las diferentes empresas clientes están conscientes de las deficiencias existentes, por lo que existe concordancia con el criterio de diseñar un sistema de gestión, a fin de mejorar los procesos operativos logísticos de la actividades que cumple ROCALOBA tanto como satisfacción de los clientes para finalmente ubicarla como la principal

empresa que promueva el perfeccionamiento de sus procesos operativos en busca de la excelencia en la atención brindada al cliente y por ende mejorar sus servicios.

3.13. Análisis Situacional de “ROCALOBA” Transporte Internacional de Carga

El análisis situacional de la empresa permite visualizar de forma rápida cual es el ambiente en el cual se desenvuelven los empleados y cuáles son sus perspectivas de desarrollo dentro de la empresa además permite observar los procesos y el papel que desempeñan los encuestados para esto se realizó un cuestionario (Anexo 1), que permitió realizar el siguiente análisis:

3.14. Tabulación de Datos

3.14.1. Fortalezas

Tabla 20 Fortalezas		
FACTORES	FRECUENCIA CRITERIO TRABAJADORES	% CRITERIO TRABAJADORES
Sus dirigentes reflejan una imagen positiva	2	28.56
Se practica en esta empresa valores morales como la honestidad	1	14.29
La dirigencia de la empresa es receptiva a opiniones	1	14.29
Existe compromiso del personal con la empresa	1	14.29
La gerencia es honesta y capaz	1	14.29
Existe estabilidad laboral	0	0
La empresa tiene una buena imagen para los consumidores	1	14.29
Posicionamiento en las costumbres del consumidor	0	0
Ubicación propicia y estratégica en la ciudad	0	0
TOTAL	7	100%
Fuente: Investigación propia (Encuesta) Elaborado por: Roberth Mata		

3.14.2. Debilidades

Tabla 21 Debilidades		
FACTORES	FRECUENCIA CRITERIO TRABAJADORES	% CRITERIO TRABAJADORES
Débil delegación de funciones por parte de la gerencia general	1	14.29
No existe suficiente capacitación interna al personal	3	42.85
Hay débil comunicación interna	0	0
Falta de experiencia para el contacto acertado con el cliente	1	14.29
Falta de motivación del personal	1	14.29
La cobertura del servicio es limitada	1	14.29
Inadecuado manejo de la mercancía	0	0
Bajo estado de ánimo de los empleados	0	0
Carencia de un Sistema de incentivos global	0	0
TOTAL	7	100%
Fuente: Investigación propia (Encuesta) Elaborado por: Roberth Mata		

3.14.3. Oportunidades

Tabla 22 Oportunidades		
FACTORES	FRECUENCIA CRITERIO TRABAJADORES	% CRITERIO TRABAJADORES %
Crecimiento constante de la población que utiliza este servicio	5	71.42
Existencia de segmentos de mercado que no han sido atacados por la competencia	0	0
Hay potencialidad de crecimiento en el mercado internacional por el incremento de transacciones comerciales internacionales	1	14.29
Mayor selectividad del cliente	1	14.29
TOTAL	7	100%
Fuente: Investigación propia (Encuesta) Elaborado por: Roberth Mata		

3.14.4. Amenazas

Tabla 23 Amenazas		
	f	%
Descenso de la actividad económica del país en los últimos años	2	28.57
Los competidores aplican mejores estrategias en la prestación del servicio	3	42.85
Alta dinamicidad y agresividad de la competencia, referente a lo comercial y tecnológico	1	14.29
El incremento de competidores en la localidad, divide el numero potencial de clientes	1	14.29
Inestabilidad económica del país	0	0
Desplazamiento de la población a otras ciudades o países	0	0
TOTAL	7	100%
Fuente: Investigación propia (Encuesta) Elaboración por: Roberth Mata		

A continuación se detalla la jerarquización de datos encontrados a medida de la encuesta realizada al gerente de la empresa ROCALOBA y sus diferentes colaboradores, opiniones que apoyaron y fundamentaron la situación que percibe la empresa en la actualidad para efectos de obtener una investigación real a base de información verídica y subjetiva enfocada en la problemática que adolece la empresa.

Es así que se puede evidenciar en el cuadro N° 10 la situación interna y externa por la cual está siendo sometida la empresa para establecer el objeto de estudio que en este caso hace referencia a su deficiente gestión operativa de logística en transporte internacional de carga.

Sin embargo es factible establecer que la información recabada apoyó la investigación con datos y recursos óptimos utilizados para el análisis y comprensión de la situación de la empresa con fundamentos estables que derivaron en la eficiente toma de decisiones en post de la solución de problemas.

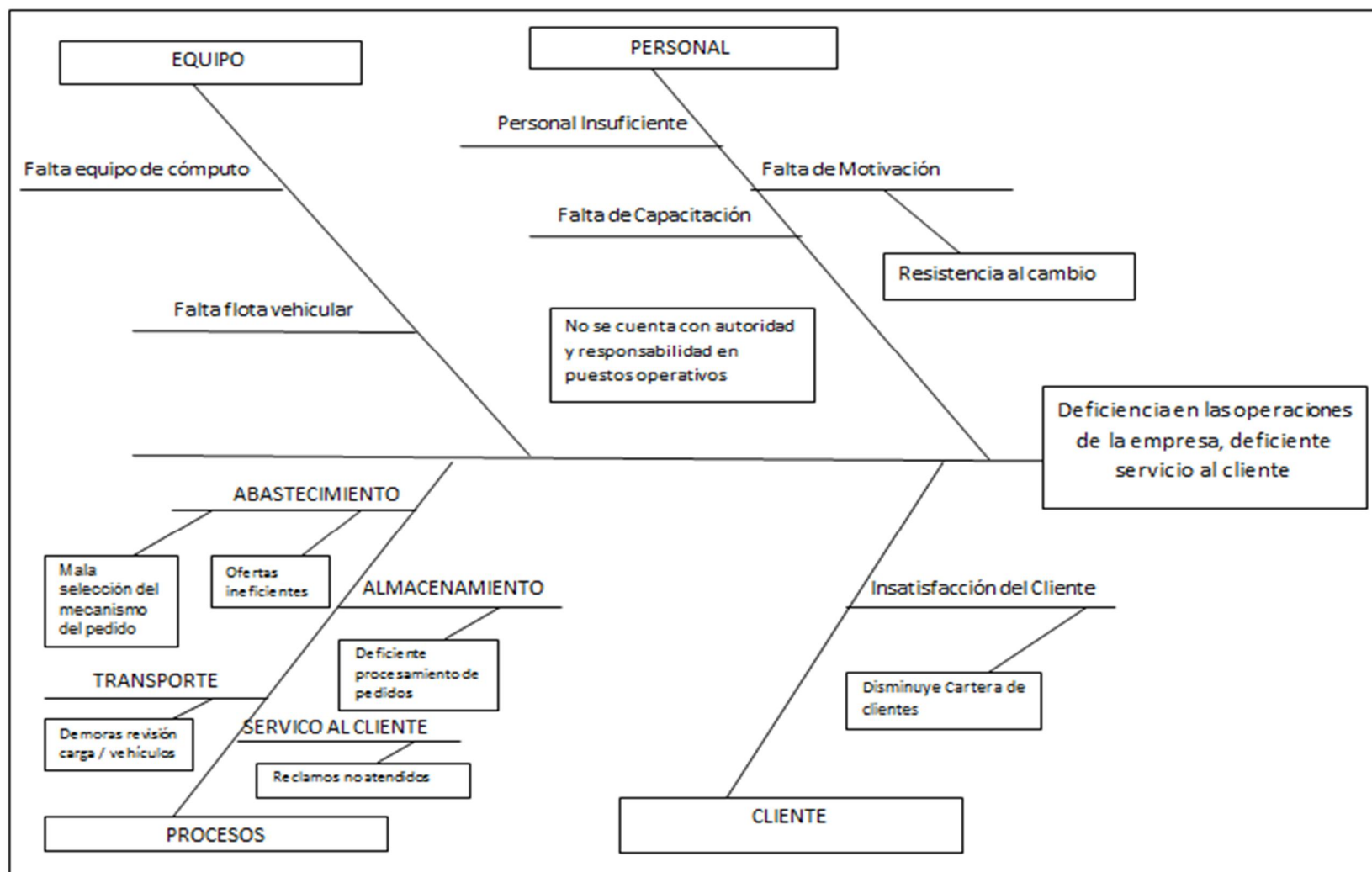
Cuadro 12 Jerarquización de datos

Cuadro 12 Jerarquización de datos		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	La empresa tiene una buena imagen para los clientes	No existe suficiente capacitación interna al personal
	Ubicación propicia en la ciudad	Débil delegación de funciones por parte de Gerencia General
	Nivel de liderazgo promedio en la empresa	Hay débil comunicación interna
	La gerencia es honesta y capaz	La cobertura del servicio es limitada
	Existe estabilidad laboral	Falta de experiencia para el contacto acertado con el cliente
		Falta de motivación del personal
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNO	Crecimiento constante de la población que requiere del servicio	Desarrollo de nuevos tipos de servicio por parte de la competencia
	Mayor selectividad de los consumidores	El incremento de competidores de la localidad, divide el número potencial de los clientes
	Existencia de segmentos de mercado que no han sido atacados por la competencia	Descenso de la actividad económica del país
		Los competidores aplican mejores estrategias de mercadotecnia
		Alta dinámica y agresividad de la competencia, referente a lo comercial y tecnológico
		Inestabilidad económica del país
Fuente : Encuesta aplicada a Gerencia General Elaborado por: Roberth Mata		

3.15. Diagrama de Causa – Efecto

El Diagrama Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, 1943), o diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa. (Garza, 2003, pág. 56)

La finalidad de esta herramienta ayudo a detectar los diferentes tipos de causas que influyen en el problema, seleccionar los principales y jerarquizarlos.



CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.6. Conclusiones

- Falta de un plan de capacitación permanente para los trabajadores en sus diferentes actividades, en post del desempeño de calidad para sus diferentes funciones de responsabilidad en la empresa.
- Centralización de las funciones y decisiones Gerenciales, que no permiten el desarrollo y compromiso de los demás colaboradores, toma de decisiones limitadas en aspectos de desarrollo en calidad de servicio.
- Personal con falta de preparación académica, errores constantes en las diferentes actividades del proceso de operación logística.
- Falta de promoción del servicio que ofrece “ROCALOBA” Transporte Internacional de Carga, compromiso limitado en dar a conocer y satisfacer en la prestación del servicio de transporte de mercancías por parte de la empresa.

4.7. Recomendaciones

- Iniciar un plan de capacitación permanente que se adapte a las necesidades y cambios del mercado, en post de brindar un servicio de calidad adaptado a las capacidades de los colaboradores de la empresa.
- Es recomendable que se logre una integración de todas las áreas de la empresa en sus objetivos, procesos, y funciones como un verdadero sistema integrado, enfocado hacia resultados, para que permita establecer comunicación entre las diferentes áreas de trabajo en función del trabajo en equipo.
- Es recomendable sujetar contratación de personal con mayor nivel de experiencia, que facilite el funcionamiento de labores encomendadas, dotar de personal con experiencia netamente académica en nivel de preparación superior.
- Difundir continuamente la publicidad y promoción de la empresa interna y externamente, mejorando los canales de publicidad de la empresa.

CAPITULO V

5.1. DATOS INFORMATIVOS

Tabla Nª 24 Ficha Técnica.	
Factores	Propuesta del Proyecto de Investigación
Propuesta	Proponer el Mejoramiento Continuo en los procesos operativos de Rocaloba.
Tipo de Propuesta	Operativa
Ubicación	Empresa Rocaloba, Tulcán Ecuador
Beneficiarios	Directos: Empresa Rocaloba Indirectos: Cartera clientes empresa Rocaloba
Monto Propuesta	\$3811
Duración de la Propuesta	Un año 01/01/2014 – 01/01/2015
Fuente: Investigación Elaborado por: Roberth Mata	

5.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Una vez realizada la Investigación se diagnosticó los siguientes antecedentes:

En el proceso de Abastecimiento o aprovisionamiento se evidenció que dentro de sus actividades se tiene una demora en la selección del mecanismo del servicio y en la evaluación de ofertas lo cual no permite identificar y adquirir las mercancías que requiere la empresa para su operación adecuada y eficiente.

Por otra parte el proceso de almacenamiento refleja también deficiencias en una de sus actividades siendo el procesamiento de pedidos una limitación en tiempo de operación, de modo que las mercancías tardan en ser despachadas para realizar el respectivo Transporte de las mismas.

Asimismo dentro del proceso de transporte se identificó que en la actividad de revisión documental lleva mayor tiempo del estipulado, tomando en cuenta que el transporte es una de las actividades primordiales en donde no se debería tener inconvenientes, ya que el tiempo de salida y llegada de las mercancías desde el lugar de origen hasta su destino se encuentra marcado en base a la ruta de distribución.

Dentro del proceso financiero no existe mayor problema más sin embargo en la actividad de márgenes de contribución se evidencia una demora en la venta del servicio de tal manera que no se determina eficiencia en el contacto con el cliente al momento de establecer el costo de los fletes en el traslado de las mercancías.

Finalmente en el proceso de atención al cliente no hay dudas que es una de las más importantes claves de proposiciones de ventas. Sin embargo, se evidencia demoras en la actividad de reclamos y cumplidos que afirman que el servicio es inadecuado para el usuario o cliente.

5.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta de mejora continua para los procesos operativos de la empresa Rocaloba es importante y algo sencillo de comprender y de hacer, porque ayuda a obtener muy buenos resultados además de lograr una cultura de mejoramiento permanente que mantenga a los trabajadores persiguiendo diariamente un reto. La empresa evidenciara logros importantes de la mejora continua lo cual consiste en que se optimicen las relaciones con el personal, ya que todos se involucran en el ciclo de analizar los problemas que impiden mejorar, y comprometerse en su solución.

Además a través del mejoramiento continuo se lograra ser mayormente productiva y competitiva en el mercado al cual pertenece, por otra parte la empresa debe analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregir; como resultado de la

aplicación de esta técnica puede ser que la empresa crezcan dentro del mercado y hasta llegue a ser líder.

Es así que la empresa fundamentara sus resultados operativos en un proceso de mejoramiento, basado en la búsqueda de la excelencia que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento será el medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de operación logística cuestan dinero, asimismo este proceso implicara la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Por otra parte quienes sean los beneficiarios de esta propuesta evidenciaran un mejoramiento continuo como parte de la planificación de la empresa en la cual se determinan los objetivos y lo que se cree que el cliente espera del servicio, pues se determinara también el cómo se harán los procesos de tal manera que se alcancen los objetivos propuestos, en post del mejoramiento operativo de Rocaloba y la satisfacción de sus clientes.

5.4. OBJETIVOS

5.4.1. Objetivo General

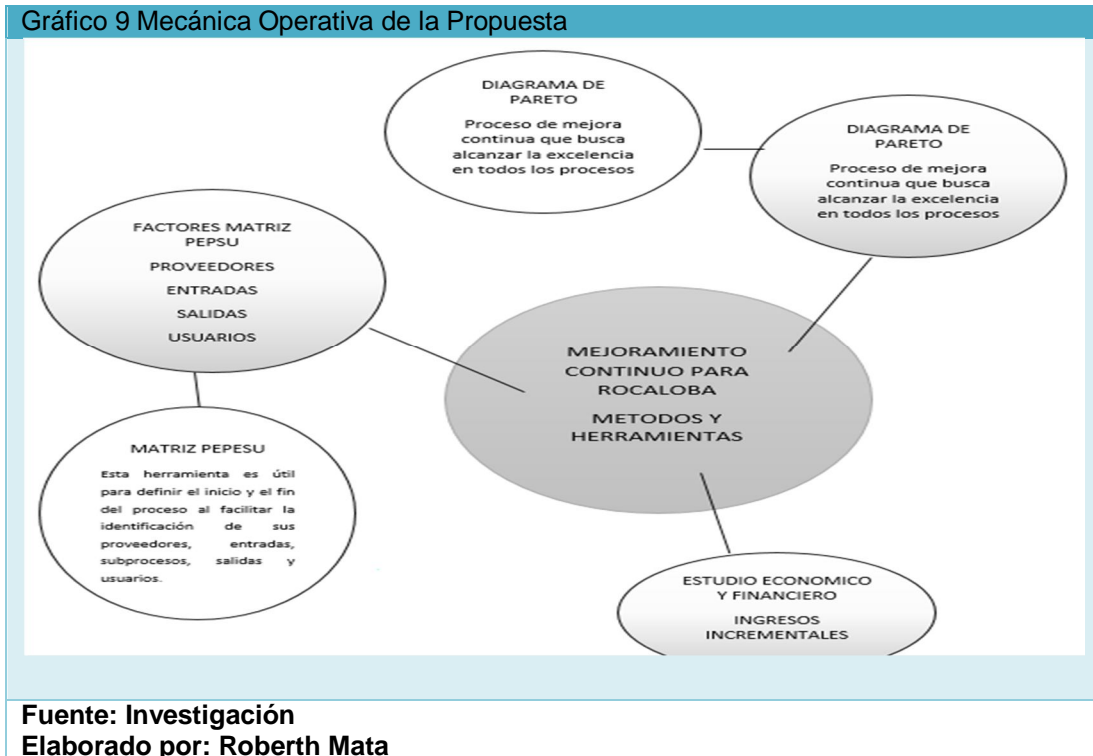
Proponer el mejoramiento continuo de los procesos operativos de la empresa Rocaloba y lograr satisfacer al cliente.

5.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar aspectos prioritarios de cambio definiendo proveedores, entradas, procesos, salidas y usuarios a través de la matriz PEPSU y el diagrama de Pareto.
- Definir procesos por cada una de las actividades operativas a través de gráficas y flujo gramas.
- Establecer estudio económico y financiero, identificando los ingresos incrementales.

5.5. Mecánica Operativa de La Propuesta

Gráfico 9 Mecánica Operativa de la Propuesta



Fuente: Investigación
Elaborado por: Roberth Mata

5.6. IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS PRIORITARIOS DE CAMBIO

5.6.1. Matriz PEPSU

Tabla N° 25 Matriz PEPSU				
PROVEEDOR	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS	USUARIOS
Proceso 1 Abastecimiento	Pedidos/Contratos	Definición Requerimientos	Ejecución y gestión del contrato	Dep. Abastecimiento Clientes/Usuarios
		Selección mecanismo del servicio		
		Llamado y recepción de ofertas		
		Evaluación de ofertas		
Proceso 2 Almacenamiento	Mercancías	Recepción de pedidos.	Almacenamiento	Dep Almacenamiento/Bo dega Clientes
		Movimiento y ubicación		
		Procesamiento de pedidos.		
		Preparación de pedidos (picking).		
		Transporte y distribución.		
Proceso 3 Transporte	Flota Vehicular Carga	Revisión de la carga/vehículos	Entrega de la carga	Personal Transporte de Clientes
		Manipuleo de la carga		
		Aseguramiento de la Carga		
		Revisión documentos		
		Ruta Vehicular		
Proceso 4 Servicio cliente	al Cliente/Usuario	Contacto cara a cara	Atención al cliente	Dep Atención al cliente Cliente
		Relación con el cliente		
		Correspondencia		
		Reclamos y cumplidos		
		Instalaciones		
Proceso 5 Financiero	Cliente/Usuario	Costos Logísticos. Márgenes de Contribución.	Costo Flete	Dep. Financiero Cliente

Fuente: Kaoru Ishikawa (1915-1989) Teoría Administración de Empresas
Elaborado por: Roberth Mata

5.6.2. Diagrama de Pareto

El proceso de Mejora Continua busca alcanzar la excelencia en todos los campos: las capacidades del personal, la eficiencia en el uso de los recursos, las relaciones con los clientes y entre los miembros de la organización, y todo otro aspecto que pueda mejorarse en una organización y que pueda traducirse como una mejora de la calidad del producto o servicio ofrecido. (Calidad y Gestión, ISO 9000 ISO 14000 ISO 22000 OHSAS 18000).

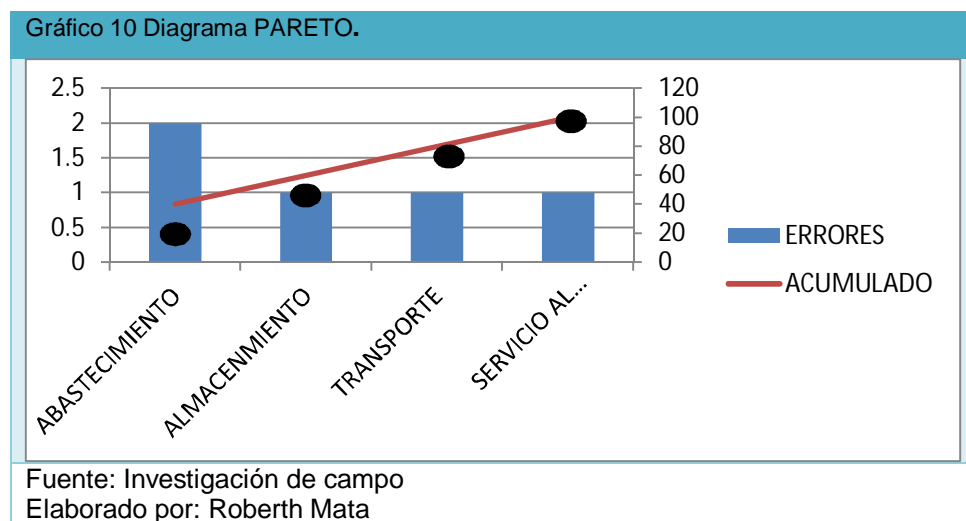
Entonces se afirma que el proceso de mejora continua es el Diagrama de Pareto una representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema, que ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que hay que tratar, también se lo conoce como “Diagrama ABC” o “ Diagrama 20-80”,

El diagrama de Pareto está basado en la “ley 80-20” o de “los pocos vitales y muchos triviales”, enunciada por el economista italiano Vilfredo Pareto a principios de siglo, en esto consiste la “Ley 80-20”: en un 20% de los factores o causas se concentra el 80% del efecto. Por supuesto, son números redondos, simbólicos. También es conocido este principio como “clasificación ABC”: los factores o causas “A” se corresponderían con el 20% que soporta el 80% del peso total del problema.

Con el resultado de las herramientas antes mencionadas, se procede a elaborar el diagrama de Pareto, en donde se muestra gráficamente la relación del tiempo asignado a los diferentes tipos de actividades del proceso, además de priorizar las áreas de oportunidad de mejora, durante los 4 meses previstos, el sistema permitirá recoger los datos de los procesos que se realizan en la empresa, por tanto los resultados son los siguientes:

Tabla N° 26 Diagrama PARETO				
PROCESOS DE ERROR	NUMERO DE ERRORES	NUMERO DE ERRORES ACUMULADO	% DEL TOTAL	% PORCENTAJE ACUMULADO DEL TOTAL
Abastecimiento	2	2	40	40
Almacenamiento	1	3	20	60
Transporte	1	4	20	80
Servicio al Cliente	1	5	20	100
TOTAL	5	14	100%	

Fuente: Investigación
Elaborado por: Roberth Mata




El análisis del diagrama nos permite ver con claridad que una causa “vital” (Abastecimiento) explica un 40% de todo el defecto del proceso de servicio de Transporte Internacional de Carga, quedando el 60% restante repartido entre 3 causas “triviales”. Por tanto, nuestras acciones correctoras y de mejora deberían ser prioritarias (no necesariamente de forma exclusiva) hacia estas causas. Dicho de otro modo: concentrando nuestros esfuerzos en solamente una causa, podríamos eliminar el 40% de nuestros errores en el proceso de servicio de transporte Internacional de carga es decir, el potencial de mejora contenido en ese pequeño porcentaje de causa es mucho mayor que el contenido en las restantes.

5.7. Definición de procesos de cambio

5.7.1. Proceso Abastecimiento Mejorado

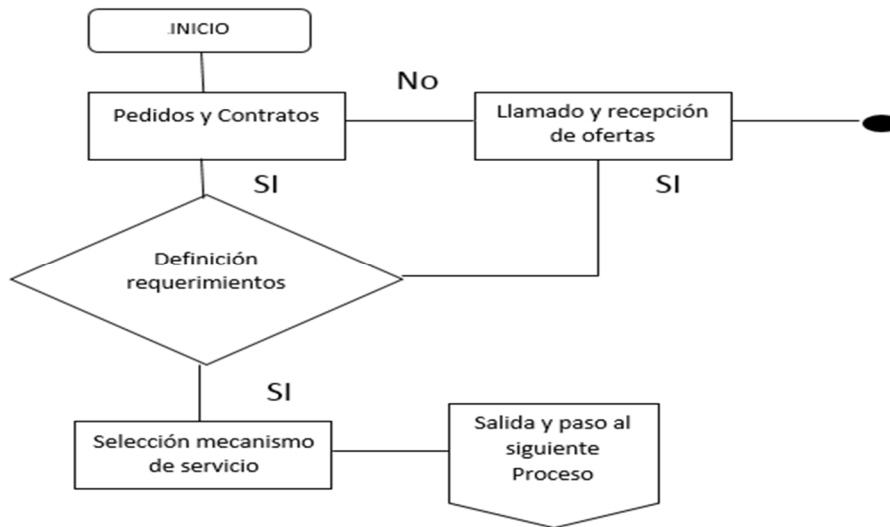
Tabla N° 27 Proceso de abastecimiento (DEBE SER) (MEJORAS)										
#	PASOS	SIMBOLOS DE FLUJO	TIEMPO	○	⇒	◐	□	▽	⊙ R	Ejecución y gestión del contrato
1	Pedidos y Contratos	○	10min	●						
2	Definición Requerimientos, Selección mecanismo del servicio	○	20min	●						
3	Llamado y recepción evaluación de ofertas	○	10min	●						

Fuente: Investigación propia
 Elaboración por: Roberth Mata
 Actividades: 3 Total tiempo proceso: 40 min

		FICHA CARACTERIZACION DE PROCESO		
		PROCESO: Abastecimiento		
		Tipo: OPERATIVO	Resp: Dep Abastecimiento	
OBJETO: PHVA proceso Abastecimiento				
PROVEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Gerencia General Supervisor Abastecimiento	Lineamientos Gerencia General Informes de proceso Supervisor Abastecimiento Requerimientos del proceso	Pedidos y contratos, Selección mecanismo del servicio, Llamado, recepción, y evaluación de ofertas	Contratos con firmas de respaldo	Cartera clientes ROCALOBA
PHVA	PLANEAR Cantidad abastecimiento, Calidad de mercancía	HACER Aprobar cantidad de abastecimiento, Certificar calidad de mercancía	VERIFICAR Indicador de abastecimiento, Cumplimiento del proceso	ACTUAR Acciones correctivas Acciones preventivas
DIRECCIONAMIENTO	REQUISITOS Empresa: Estatutos Internos, Reg. interno de trabajo.	DOCUMENTOS Procedimiento Direccionamineto MC	RECURSOS Humano: Gerente, supervisor	REGISTROS Acta de supervisión

Fuente: Investigación.
 Elaborado por: Roberth Mata

Flujograma




5.7.2. Proceso Almacenamiento Mejorado

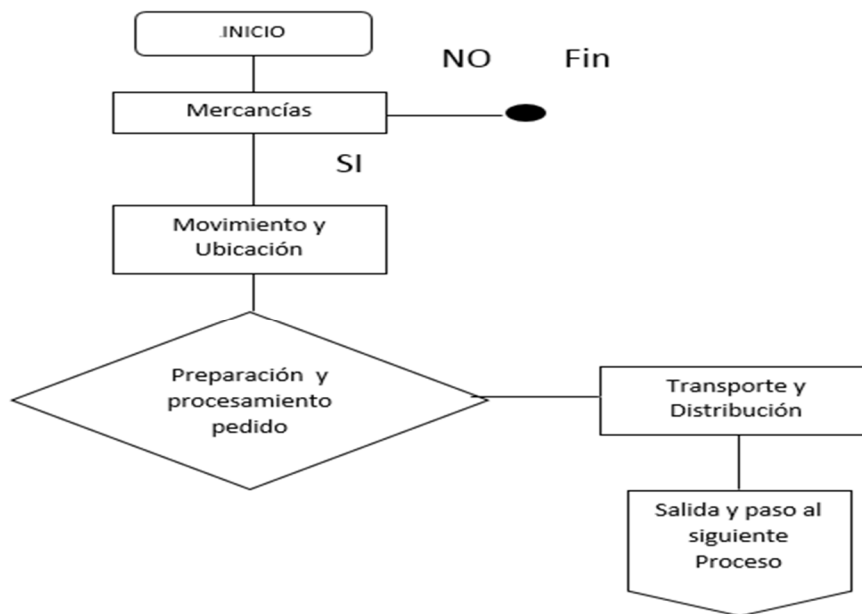
Tabla N° 28 Proceso de almacenamiento (DEBE SER) (MEJORAS)

#	PASOS	SIMBOLOS DE FLUJO	MINUTOS	○	⇒	◻	◻	▽	Ⓡ	ALMACENAMIENTO
1	Mercancías	◻	20min							
2	Movimiento y ubicación	⇒	25min							
3	Prep Ped. (picking). Proc Ped.	○	20min							
4	Transporte y distribución.	⇒	25min							

Fuente: Investigación propia
Elaboración por: Roberth Mata
Actividades: 4 Total tiempo proceso: 90min

	FICHA CARACTERIZACION DE PROCESO			
	PROCESO: Almacenamiento			
	Tipo: OPERATIVO		Resp: Dep Almacenamiento	
OBJETO: PHVA proceso Almacenamiento				
PROVEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Gerencia General Supervisor Almacenamiento	Lineamientos Gerencia General Informes de proceso Supervisor Almacenamiento Requerimientos del proceso	Selección espacio mercancías, Movimiento y Ubicación, Preparación pedidos, Manipulación Mercancía	Mercancía lista para despacho a transporte	Cartera clientes ROCALOBA
PHVA	PLANEAR Manipuleo de la mercancia en almacenera	HACER Aprobar espacio de almacenamiento, Certificar posicion de la mercancia	VERIFICAR Indicador de almacenamiento, Cumplimiento del proceso	ACTUAR Acciones correctivas Acciones preventivas
DIRECCIONAMIENTO	REQUISITOS Empresa: Estatutos Internos, Reg. interno de trabajo.	DOCUMENTOS Procedimiento Direccionamineto MC	RECURSOS Humano: Gerente, supervisor	REGISTROS Acta de supervición
Fuente: Investigación. Elaborado por: Roberth Mata				

Flujograma



5.7.3. Proceso Transporte Mejorado

Tabla N° 29 Proceso de transporte (DEBE SER) (MEJORAS)										
#	PASOS	SIMBOLOS DE FLUJO	MINUTOS	○	⇒	◐	◑	▽	⊙	TRANSPORTE
1	Preparación y Revisión de la flota vehicular	○	20min	●						
2	Manipuleo y aseguramiento de la carga	○	30min	●						
3	Revisión documentos	▽	5min					●		
4	Ruta Vehicular	⇒	60min			●				

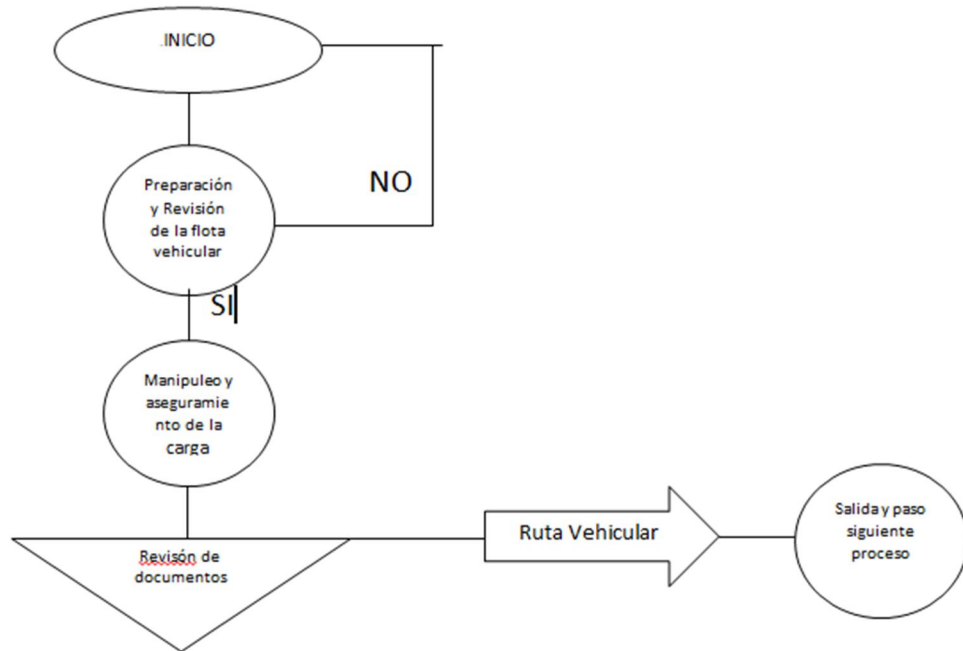
Fuente: Investigación propia
Elaboración Roberth Mata

Actividades: 4 Total tiempo proceso: 115min

rocaloba cia. ltda.		FICHA CARACTERIZACION DE PROCESO		
		PROCESO: Transporte		
		Tipo: OPERATIVO	Resp: Dep Transporte	
OBJETO: PHVA proceso Transporte				
PROVEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Gerencia General Supervisor Transporte	Lineamientos Gerencia General Informes de proceso Supervisor Transporte Requerimientos del proceso	Preparación y revisión flota vehicular, Manipuleo y aseguramiento carga, Revisión documentos, Transp ruta vehicular	Transporte de mercancías a lugar de destino	Cartera clientes ROCALOBA
PHVA	PLANEAR Transporte de la mercancía	HACER Aprobar flota vehicular, seguimiento del transporte	VERIFICAR Indicador tiempo transporte, Cumplimiento del proceso	ACTUAR Acciones correctivas Acciones preventivas
DIRECCIONAMIENTO	REQUISITOS Empresa: Estatutos Internos, Reg. interno de trabajo.	DOCUMENTOS Procedimiento Direccinamineto MC	RECURSOS Humano: Gerente, supervisor Material: Flota vehicular	REGISTROS Acta de supervición


Fuente: Investigación.
Elaborado por: Roberth Mata

Flujograma

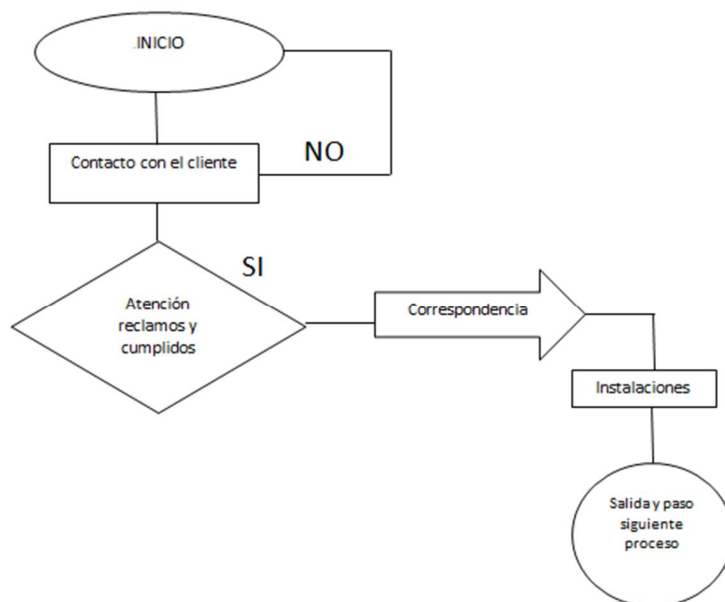


5.7.4. Proceso Atención al cliente Mejorado

Tabla N° 30 Servicio al cliente (DEBE SER) (MEJORAS)										
#	PASOS	SIMBOLOS DE FLUJO	MINUTOS	○	➔	D	□	▽	Ⓡ	ATENCION AL CLIENTE
1	Contacto con el cliente	○	10min	●						
2	Relación cliente y atención a reclamos y cumplidos	○	20min	●						
3	Correspondencia	➔	10min		●					
4	Instalaciones	➔	25min		●					
Elaboración por Roberth Mata Fuente: Investigación propia				Actividades: 4 Total tiempo proceso: 65min						

		FICHA CARACTERIZACION DE PROCESO		
		PROCESO: Servicio al cliente		
		Tipo: OPERATIVO	Resp: Dep Atención al cliente	
OBJETO: PHVA proceso servicio al cliente				
PROVEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Gerencia General asistentes servicio al cliente	Lineamientos Gerencia General Informes de proceso asistentes atencion al cliente Requerimientos del proceso	Contacto con el cliente, Atención, reclamos y cumplidos, correspondencia, instalaciones	Atención al cliente	Cartera clientes ROCALOBA
PHVA	PLANEAR Atencion al cliente	HACER Recepción cliente, Informacion a cliente	VERIFICAR Indicador atencion cliente, Cumplimiento de expectativas	ACTUAR Acciones correctivas Acciones preventivas
DIRECCIONAMIENTO	REQUISITOS Empresa: Estatutos Internos, Reg. interno de trabajo.	DOCUMENTOS Procedimiento Direccionamineto MC	RECURSOS Humano: Gerente, asistentes	REGISTROS Acta de atención al cliente
Fuente: Investigación. Elaborado por: Roberth Mata				

Flujograma




5.7.5 Proceso Financiero Mejorado

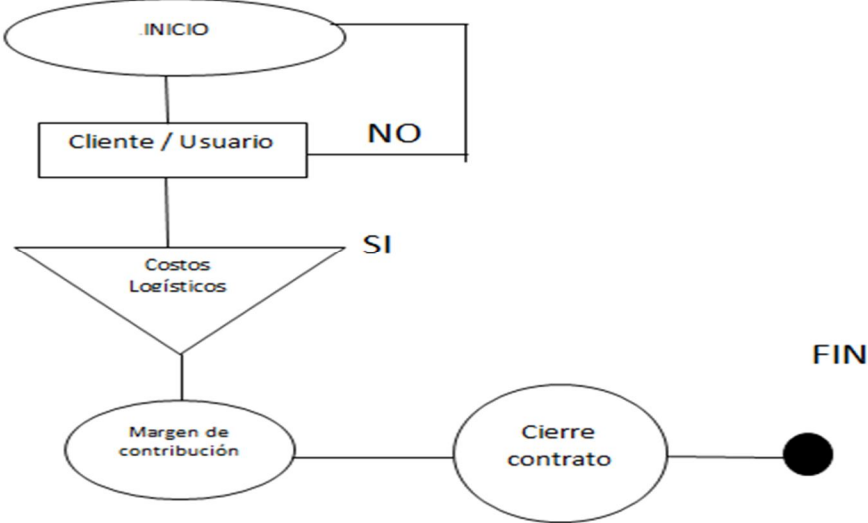
Tabla N° 31 Proceso financiero (DEBE SER) (Mejoras)

#	PASOS	SIMBO LOS FLUJO	TIEMPO	○	⇒	D	□	▽	Ⓡ	
1	Cliente/Usuario	□	15min							Costo Flete
2	Costos Logísticos	○	20min	●	●					
3	Márgenes de Contribución.	○	15min	●	●					

Fuente: Investigación propia
Elaboración por: Roberth Mata
Actividades: 3 Total tiempo proceso: 50 min

	FICHA CARACTERIZACION DE PROCESO			
	PROCESO: Financiero			
	Tipo: OPERATIVO		Resp: Dep Financiero	
OBJETO: PHVA proceso servicio al cliente				
PROVEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Gerencia General Asistente contable	Lineamientos Gerencia General Informes de proceso Contabilidad Requerimientos del proceso	Información costos, Seguimiento costo logístico, Margenes de contribución	Contabilidad empresa	Cartera dientes ROCALOBA
PHVA	PLANEAR Inversion empresarial y demanda clientes	HACER Informes contables	VERIFICAR Indicador contable, Cumplimiento del proceso	ACTUAR Acciones correctivas Acciones preventivas
DIRECCIONAMIENTO	REQUISITOS Empresa: Estatutos Internos, Reg. interno de trabajo.	DOCUMENTOS Procedimiento Direccionamineto MC	RECURSOS Humano: Gerente, asistente contable	REGISTROS Informes de ingresos y egresos
Fuente: Investigación. Elaborado por: Roberth Mata				

Flujograma



5.8. Proceso de Mejoramiento Continuo

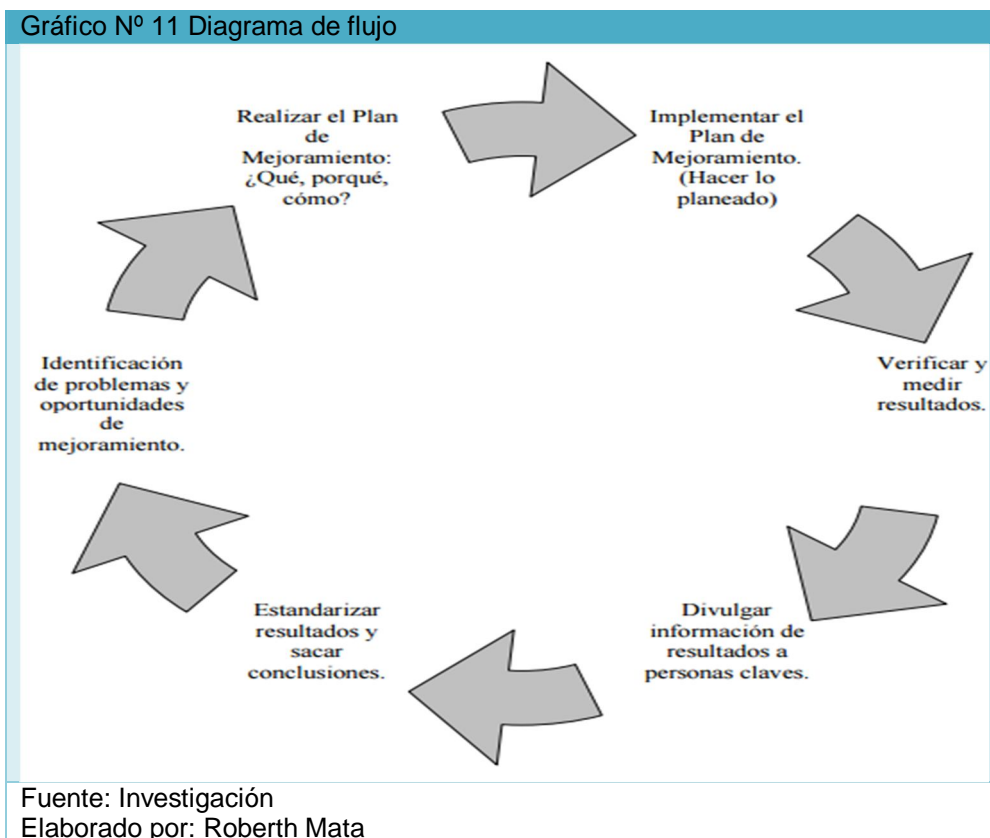
TERMINOS Y CONDICIONES OPERATIVAS GENERALES

La propuesta de Mejoramiento Continuo de la Calidad de los procesos logísticos se basa principalmente en la evaluación periódica de los estándares de calidad de los procesos que se utilizan dentro de Rocaloba, en un período de un año; utilizando como base estándares de calidad, luego de implementar un plan de mejoramiento que permita el cumplimiento de la satisfacción de necesidades y expectativas de los usuarios de la empresa. Para lo cual se propone el siguiente proceso de mejoramiento:

Proceso para la implementación del Plan de Mejoramiento Continuo de la Calidad en la empresa de transporte internacional de carga Rocaloba.

PROCESOS	1	2	3	4	5
Definición del Entorno Actual de la empresa internacional de carga Rocaloba (Tesis Roberth Mata)					X
Identificación de Problemas y debilidades empresa internacional de carga Rocaloba (Tesis Roberth Mata)	X	X	X	X	X
Planificación del proceso de Mejoramiento Continuo. Deberá realizarse: <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Mejoramiento. • Elaboración de visión, misión, valores y objetivos del plan de mejoramiento. • Identificación de estrategias de solución a cada debilidad encontrada, con todo el personal a través de lluvia de ideas • Asignación de una persona encargada o responsable de cada acción de mejoramiento, dentro de Rocaloba. • Aplicación del Plan estratégico para cada acción de mejoramiento. 	X	X	X	X	X
Implementar el Plan de Mejoramiento	X	X	X	X	X
Verificar y medir los resultados del plan de mejoramiento					X
Informar sobre los resultados y proporcionar información acerca de los resultados del proceso a los actores claves.					X
Estandarizar Resultados: para asegurar que puedan repetirse y reiniciarse el proceso con identificación de problemas o nuevas oportunidades de mejorar los estándares.					X
Sacar conclusiones e identificar oportunidades de mejoramiento, para lo cual es necesario evaluar los estándares de atención, a través de entrevistas realizadas a usuarios, transportistas y personal operativo.					X
Reiniciar el proceso	X	X	X	X	X
Fuente: Investigación Elaborado por: Roberth Mata *Procesos 1 Abastecimiento, 2 Almacenamiento, 3 Transporte, 4 Financiero, 5 Servicio al cliente					

5.8.1. Diagrama de Flujo para la implementación del Plan de Mejoramiento Continuo



5.8.2. ACCIONES PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

Tabla N° 32 Acción propuesta de mejoramiento Abastecimiento

PROCESO	DEBILIDADES	ACCIONES MEJORAMIENTO	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN
ABASTECIMIENTO	Selección errónea mecanismo del servicio	Solicitar de la alta gerencia capacitaciones sobre mecanismos de servicio en transporte.	3 meses
	Evaluación de ofertas equivocada	Mejorar criterio de análisis de ofertas hacia clientes.	3 meses

Fuente: Rocaloba empresa de transporte internacional de carga
Elaborado por: Roberth Mata

Tabla N° 33 Acción propuesta de mejoramiento Almacenamiento			
PROCESO	DEBILIDADES	ACCIONES MEJORAMIENTO	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN
ALMACENAMIENTO	Procesamiento de pedidos.	Selección de pedidos de acuerdo a registros de tipo de carga	2 meses
		Selección de pedidos de acuerdo a registro de manipuleo de carga	3 meses
Fuente: Rocaloba empresa de transporte internacional de carga Elaborado por: Roberth Mata			

Tabla N° 34 Acción propuesta de mejoramiento Transporte			
PROCESO	DEBILIDADES	ACCIONES MEJORAMIENTO	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN
TRANSPORTE	Revisión documentos Aduana país de origen y Aduana país destino	Manejo de cero errores en llenado de documentos de embarque	1 mes
		Solicitar documentos sumillados por autoridades competentes	1 mes
Fuente: Rocaloba empresa de transporte internacional de carga Elaborado por: Roberth Mata			

Tabla N° 35 Acción propuesta de mejoramiento Servicio al cliente			
PROCESO	DEBILIDADES	ACCIONES MEJORAMIENTO	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN
SERVICIO AL CLIENTE	Contacto cara a cara	Solicitar a la empresa cursos de manejo de clientes	3 meses
	Reclamos y cumplidos	Tomar decisiones validadas por alta gerencia de la empresa	3 meses
Fuente: Rocaloba empresa de transporte internacional de carga Elaborado por: Roberth Mata			

5.9. ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO

5.9.1. Índices de cálculo

Luego de haber superado los estudios que han permitido la viabilidad en el mercado y la disposición de requerimientos físicos y de talento humano, resta establecer la viabilidad financiera del proyecto.

Es necesario, iniciar definiendo las tasas respectivas que permiten calcular estimaciones financieras y económicas. La siguiente tabla detalla el nominativo de la tasa y el porcentaje respectivo.

Tabla N° 36 Tasas referencia para analisis financiero	
Costo del servicio	55%
Promedio Ventas semestrales sin propuesta	110
Incremento estimado por aplicación de la propuesta	10%
Inflación	3.78%
Impuesto a la renta	22%
Fuente: Baco Cebtral del Ecuador	
Elaborado por: Roberth Mata	

Los valores presentados fueron tomados de la pagina web del Banco Central del Ecuador, como es el caso de la tasa de inflación, cada uno de estos valores permite el calculo de las proyecciones de venta, ingresos y egresos para el posterior estudio de cada indicador. Se ha considerado el 55% de incremento al precio de costo, para determinar el precio del servicio.

5.9.2. Inversiones en capital de trabajo

Constituidos por el conjunto de recursos que permiten el funcionamiento oportuno de Rocaloba para la puesta en marcha a partir del día de implementación del plan de mejoramiento. Estos gastos permiten sostener la empresa antes de que esta reciba los primeros ingresos en razón del uso del servicio locual permitira notar la diferencia con la anterior operación.

Tabla N° 37 Presupuesto (egresos)

Requerimiento	Proveedor	Unidad	Cant	V/U	Total semestre
PROCESOS MEJORADOS EXTERNOS					
Proceso de Abastecimiento					
Computador portátil	Farias technology	Laptop	1	600	600
Suministros de oficina	Pichincha papelería	Suministros	5	15	75
Sistema de comunicación	Farias technology	Fijo	2	20	40
Scanner	Farias technology	Scanner	1	50	
Proceso de Almacenamiento					
Computador portátil	Farias technology	Laptop	1	600	600
Sistema de comunicación	Farias technology	Fijo	1	20	20
Impresión adhesivos carga	Editorial Carchi	Adhesivo	500	0,1	50
Proceso de Transporte					
Revisión flota vehicular	Mecánica Araujo	Vehículos	30	78.16	2345
Impresos adhesivos registro carga	Editorial Carchi	Adhesivo	100	0,1	10
Papelería corporativa	Editorial Carchi	Hojas	2500	0,08	200
Proceso financiero					
Computador portátil	Farias technology	Laptop	1	600	600
Sistema de comunicación	Farias technology	Fijo	1	20	20
Papelera	Editorial Carchi	suministros	2	20	40
Proceso Atención al cliente					
Computador portátil	Farias technology	Laptop	1	600	600
Sistema de comunicación	Farias technology	Fijo	2	20	40
PROCESOS MEJORADOS INTERNOS					
Recurso Humano	RRHH	Personal	5	600	3000
Papelera corporativa	Editorial Carchi	Suministros	200	0,08	16
TOTAL PRESUPUESTO SEMESTRAL INCREMENTADO					8326
Elaborado por: Roberth Mata					

5.9.3. Flujo de caja incremental

Tabla No 38 Flujo de caja					
		I	II	III	IV
Ingresos					
Ventas		9922,5	9922,5	9922,5	9922,5
Total ingresos		9922,5	9922,5	9922,5	9922,5
Egresos					
Administrativo	3000	3000	3000	3000	3000
Papelera corporativa	16		16		16
Proceso de abastecimiento					
Computador portátil	600				
Suministros de oficina	75		75		75
Sistema de comunicación	40	40	40	40	40
Scanner	50				
Proceso de Almacenamiento					
Computador portátil	600				
Sistema de comunicación	20	20	20	20	20
Impresión adhesivos carga	50	50	50	50	50
Proceso de transporte					
Revisión flota vehicular	2345	2345	2345	2345	2345
Impresos adhesivos registro carga	30	10	30	10	30
Papelería corporativa	200		200		200
Proceso financiero					
Computador portátil	600				
Sistema de comunicación	20	20	20	20	20
Papelera	40		40		40
Proceso atención al cliente					
Computador portátil	600				
Sistema de comunicación	40	40	40	40	40
Total egresos	8326	5525	5876	5525	5876
Flujo efectivo	-8326	4397,5	4046,5	4397,5	4046,5
	14%				
TIR	36%				
VAN	\$12.335,15				
Elaborado por: Roberth Mata					

4.8. Conclusiones y Recomendaciones

4.8.1. Conclusiones

- Los procesos operativos registran niveles bajos en eficacia y eficiencia a razón de ser existe la necesidad de mejorar los procesos operativos de la empresa.
- Cada proceso logístico evidencia debilidades, amenazando sobre todo actividades claves como transporte y almacenamiento de las cargas.
- El propósito del análisis de los procesos operativos logísticos de “ROCALOBA Logística y Transporte” es la de mejorar los procesos dentro de la misma formulación de estrategias basadas en el modelo de calidad propuesto el cual ayudará a resolver los problemas a nivel operativo y por ende lograr la satisfacción de los clientes brindando un servicio de calidad.

4.8.2. Recomendaciones

- Se deberían iniciar una transformación de la gestión operativa de la empresa, para bienestar de propietarios, trabajadores y lo más importante sus clientes.
- Proponer herramientas de gestión operativa analítica que contribuyan en la solución de problemas dentro y fuera de la empresa.
- Considerar el modelo de calidad para mejorar el servicio brindado al cliente a base de perfeccionar los procesos operativos logísticos de la empresa “ROCALOBA” transporte internacional de carga, lo que permitirá mejorar el servicio brindado al cliente a base de perfeccionar los procesos operativos logísticos de la empresa “ROCALOBA” transporte internacional de carga, como instrumento de apoyo para el logro de objetivos y metas.

CAPITULO VI

5. BIBLIOGRAFÍA Y LINKOGRAFÍA

5.6. Bibliografía

Anaya, J. (2004). *Innovacion y Mejora de Procesos Logísticos*. Madrid: ESIC.

Anaya, J. (2010). *EL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS*. Madrid: ESIC.

Andrade, S. (2007). Diccionario de Economía. En S. Andrade, *Diccionario de Economía* (pág. 215). Madrid: ESIC.

E, G. (2010). *MODULO INTRODUCTORIO TEORIA DE PROCESOS OPERATIVOS DE TRANSPORTE*. Madrid: ESIC.

Esteban, G. (2007). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: Dehon.

Franklin, F. (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio*. Mexico: Astrid Mues.

Gaitner, F. (2010). Creative Customer Service Management. En F. Gaitner, *Creative Customer Service Management* (págs. 75-77). Mexico: Physical.

Garza, E. (2003). *Administración de la calidad total*. Mexico: PAX.

Gonzalez, I. (2004). *Gestion del Comercio Exterior*. Madrid: ESIC.

Goran, L. y. (2010). *GESTION DE PROCESOS*. Madrid: Aguilar.

Izaguirre, C. (2014). *Comercio Internacional en el siglo XXI. La puerta de acceso a los negocios*. Buenos Aires: Dunken.

Larson, H. J. (2008). *Introducción a la teoría de probabilidades e inferencia estadística*. Mexico DF: Grupo Noriega.

Maristany, F. (2008). *La innovación de la información de las empresas españolas*. Barcelona: EOI.

Marzá, D. G. (2012). *La ética como instrumento de gestión empresarial*. Mexico DF: RUSSELL.

- Matos, M. d. (2002). *La reingeniería de procesos como estrategia de cambio organizacional*. Puerto Rico: SMC editorial.
- Moreno, M. G. (2010). *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. Catalonia: Progreso.
- Normalización, I. d. (2000). *ISO 9000:2000*. Mexico: NMX.
- Pamies, D. S. (2011). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: Dehon.
- Pozas, M. (2010). Redes Globales de Produccion, Rentas Economicas y Estrategias de desarrollo . *COLMEX*, 28.
- SANZ, J. L. (2010). *Gestión de la calidad y de la seguridad* . Madrid: Nobel.
- Tecnica, S. (2010). TRANSPORTE DE CARGA. *Transporte uno*, 6.
- Texas, U. d. (2009). ANALISIS TRANSPORTE DE CARGA PESADA ECUADOR. *Revista Tránsito y transporte*, 9-10.
- Torres, C. A. (2008). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades*. Naucalpan: Leticia Gaona.
- Turbante. (2008). SERVICIO AL CLIENTE. En Turbante, *SERVICIO AL CLIENTE* (pág. 38). Quito.
- Vargas, M. (2010). Calidad y Servicio. En M. Vargas, *Calidad y Servicio* (pág. 38). Bogota: ECOE.
- Zaratieguie, J. (2011). Economia Industrial. En J. A. Zaratieguie, *Economia Industrial* (págs. 81-83). Pamplona: UCM 2014.

5.7. Linkografía

Calderon, N. (Miercoles de Marzo de 2002). *Monografias.com*. Recuperado el Lunes de Abril de 2015, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtm#ixzz31cJcKVQJ>.

Garces, C. (viernes de Febrero de 2012). *Operación de Transporte*. Recuperado el Martes de Junio de 2014, de Operación de Transporte: <http://www.dhrm.state.va.us/compensation/careergroups/treades/transportoperativons79150.htm>

Shapiro. (Martes de Enero de 2008). *Definir buen servicio al cliente*. Recuperado el Lunes de Marzo de 2015, de Definir buen servicio al cliente: <http://www.intelligentdialogue.com/define-good-customer-service.html>

ANEXOS

Anexo 1 ENCUESTA 1: UNIVERSIDAD POLITECNICA ESTATAL DEL CARCHI

Encuesta para clientes, incidencia del servicio que presta "ROCALOBA" Transporte Internacional de Carga

Objetivo: investigar situación actual de operaciones logísticas de la empresa ROCALOBA para identificar la satisfacción del cliente.

1. Considera usted que la calidad en el desempeño del servicio., equipos, y personal que ofrece "ROCALOBA" Transporte Internacional de Carga es:
EXELENTE - MUY BUENO – BUENO – REGULAR - MALO
2. En cuales de los siguientes aspectos cree usted que "ROCALOBA Transporte Internacional de Carga le brinda calidad:
COSTO TRANSPORTE - ATENCION HORARIO DE TRABAJO COMPLETO
ATENCION PERSONAL - SERVICIO
3. Señale que aspectos le incomodan de la empresa "ROCALOBA" Transporte Internacional de Carga:
INSEGURIDAD - MAL SERVICIO - ATENCION NO PERSONALIZADA
FALTA DE AMABILIDAD - LENTITUD EN LA ATENCION
DESPREOCUPACION EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS
RECLAMOS NO ATENDIDOS
4. La empresa "ROCALOBA" Transporte Internacional de Carga le ofrece atención permanente en horario de trabajo, considera que este servicio es:
5. EXELENTE - MUY BUENO – BUENO – REGULAR - MALO
6. De acuerdo a la atención que usted recibe de los empleados de la empresa "ROCALOBA" Transporte Internacional de Carga indique en que aspectos fallan:
FALTA DE EDUCACION –AMABILIDAD – LENTITUD - HONRADEZ
7. Considera usted que el servicio de transporte es:
EXELENTE - MUY BUENO – BUENO - MALO
8. En relación a la eficiencia del personal, ¿Qué cantidad de tiempo espera para ser atendido?
DE 1 A 2 HORAS - DE 2 A 3 HORAS - DE 3 A 4 HORAS - MAS DE 4 HORAS
9. A su criterio la calidad del servicio que usted recibe es determinante en su decisión de convertirse un cliente frecuente:
SI – NO - RARA VEZ - NUNCA
10. Que aspecto intervino en usted para preferir la empresa "ROCALOBA" Transporte Internacional de Carga del resto de empresas de la ciudad:
CONFIANZA – SEGURIDAD – UBICACIÓN - EL HORARIO DE ATENCION
CALIDAD EN EL SERVICIO
11. La satisfacción con la atención recibida en la empresa "ROCALOBA" Transporte Internacional de Carga es:
EXCELENTE - MUY BUENA – BUENA – REGULAR - MALA
12. ¿Qué percibe usted de los empleados de "ROCALOBA" Transporte Internacional de Carga al prestar el servicio al ser atendido?

LE ATENDIERON CON CORTESIA - LE ATENDIERON RAPIDO Y EFICAZMENTE
LE ATENDIERON EFICIENTEMENTE - LA ATENCION ES DESCORTEZ

Anexo 2 Entrevista

ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA "ROCALOBA" TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA

RAZON SOCIAL: "ROCALOBA" Transporte Internacional de Carga

LINEA DE SERVICIO: Transporte internacional de Carga (door to door),

ANALISIS SITUACIONAL

TEMA: Análisis situacional de la empresa "ROCALOBA" Transporte Internacional de Carga.

OBJETIVOS

- Determinar las fortalezas y debilidades
- Determinar las oportunidades y amenazas
- Analizar el ambiente laboral

INSTRUCCIONES

Llenar todas las preguntas y escoger una sola opción en cada una de ellas encerrando en un círculo la respuesta seleccionada que según su criterio sea la que más influye en la empresa.

CUESTIONARIO

FORTALEZAS

- A. Sus dirigentes reflejan una imagen positiva
- B. Se practica en esta empresa valores morales como la honestidad
- C. La dirigencia de la empresa es receptiva a opiniones
- D. Existe compromiso del personal con la empresa
- E. La gerencia es honesta y capaz
- F. Existe estabilidad laboral
- G. La empresa tiene una buena imagen para los consumidores
- H. Posicionamiento en las costumbres del consumidor
- I. Ubicación propicia y estratégica en la ciudad

DEBILIDADES

- A. Débil delegación de funciones por parte de la gerencia general
- B. No existe suficiente capacitación interna al personal

- C. Hay débil comunicación interna
- D. Falta de experiencia para el contacto acertado con el cliente
- E. Falta de motivación del personal
- F. La cobertura del servicio es limitada
- G. Inadecuado manejo de la mercancía
- H. Bajo estado de ánimo de los empleados
- I. Carencia de un Sistema de incentivos global

OPORTUNIDADES

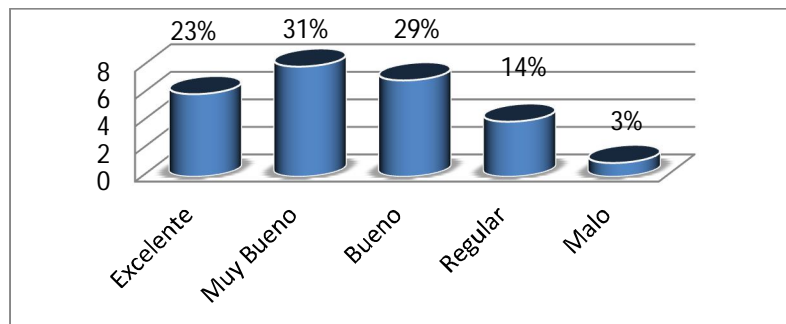
- A. Crecimiento constante de la población que utiliza este servicio
- B. Existencia de segmentos de mercado que no han sido atacados por la competencia
- C. Hay potencialidad de crecimiento en el mercado internacional por el incremento de transacciones comerciales internacionales
- D. Mayor selectividad del cliente

AMENAZAS

- A. Descenso de la actividad económica del país en los últimos años
- B. Los competidores aplican mejores estrategias en la prestación del servicio
- C. Alta dinamicidad y agresividad de la competencia, referente a lo comercial y tecnológico
- D. El incremento de competidores en la localidad, divide el numero potencial de clientes
- E. Inestabilidad económica del país
- F. Desplazamiento de la población a otras ciudades o países

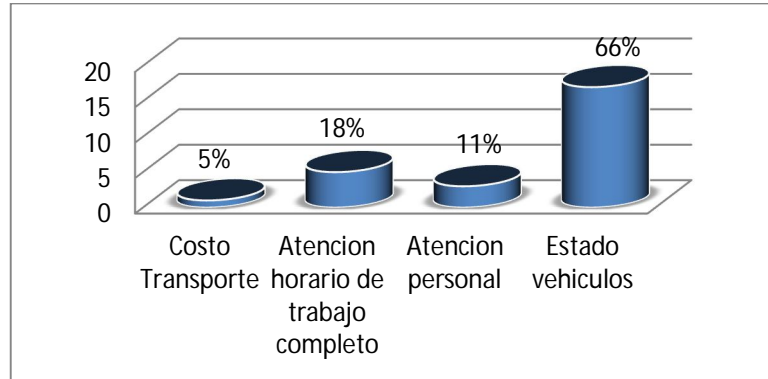
Anexo 3

Gráfico 12 Calidad en el desempeño del servicio



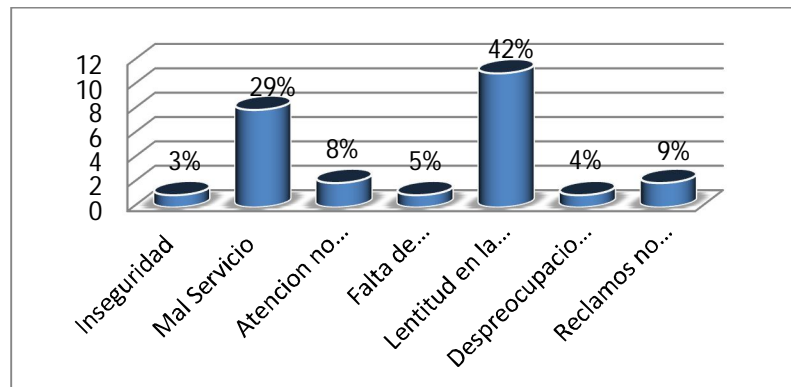
Anexo 4

Gráfico 13 Aspectos de calidad



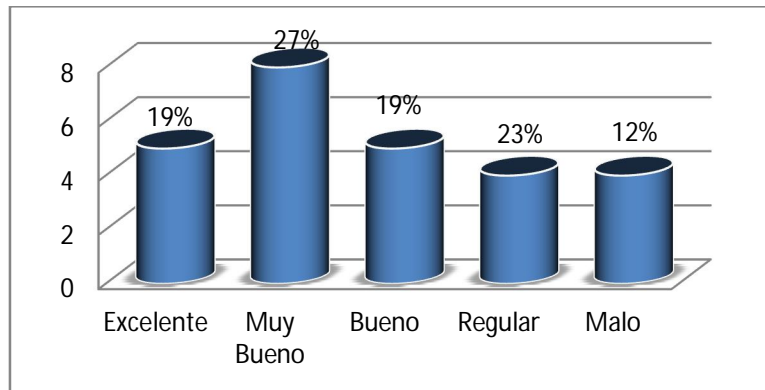
Anexo 5

Gráfico 14 Aspectos que le incomodan de la empresa



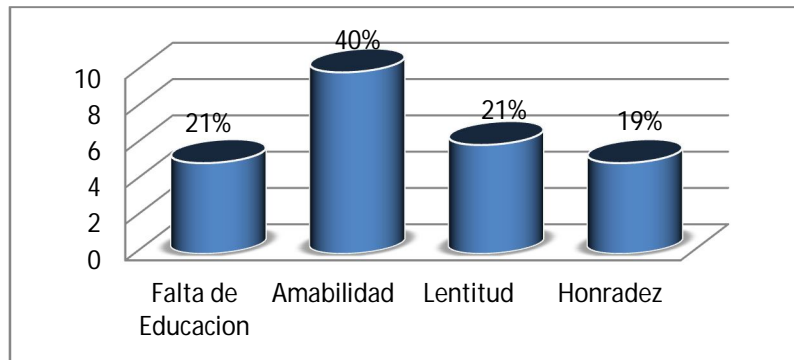
Anexo 6

Gráfico 15 Atención permanente



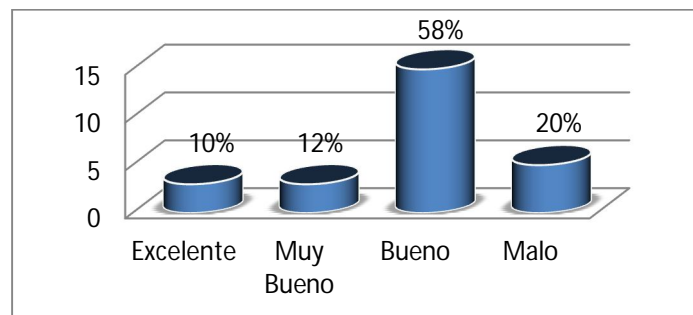
Anexo 7

Gráfico 16 Aspectos atención empleados



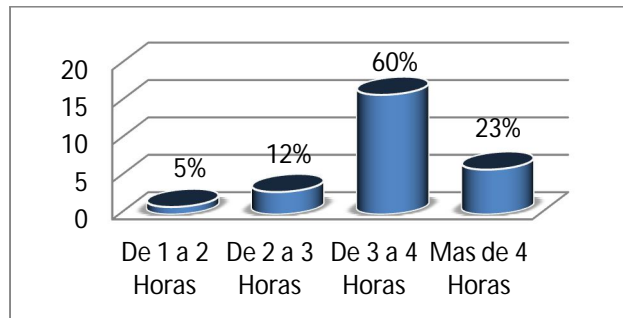
Anexo 8

Gráfico 17 Servicio de transporte



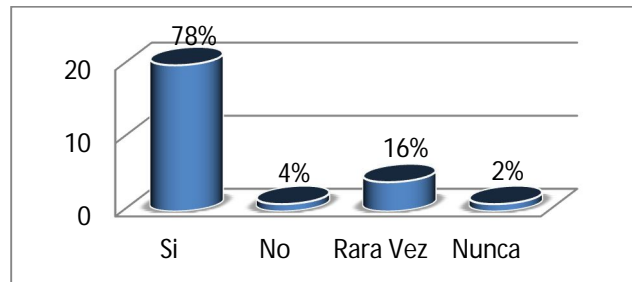
Anexo 9

Gráfico 18 Aspectos atención empleados



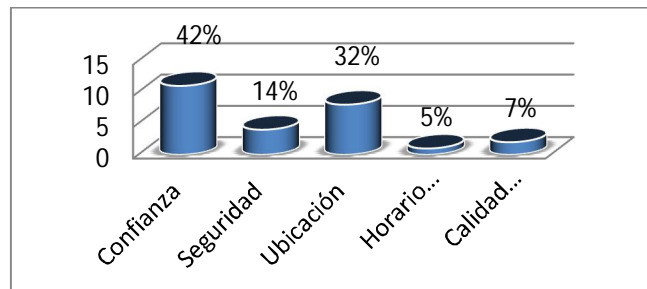
Anexo 10

Gráfico 19 Criterio de calidad cliente - decisión



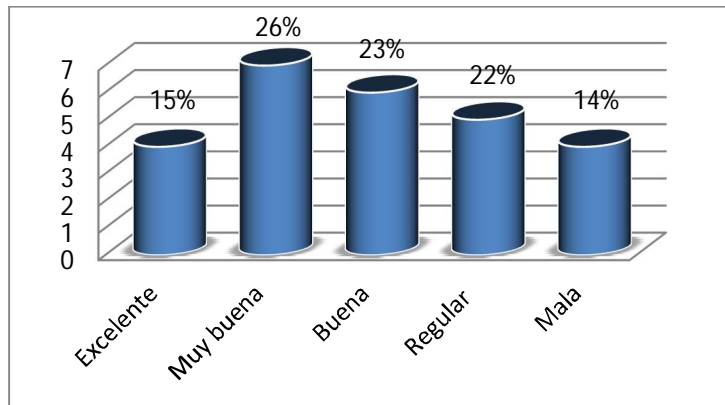
Anexo 11

Gráfico 20 Aspectos que intervinieron para preferir "ROCALOBA"



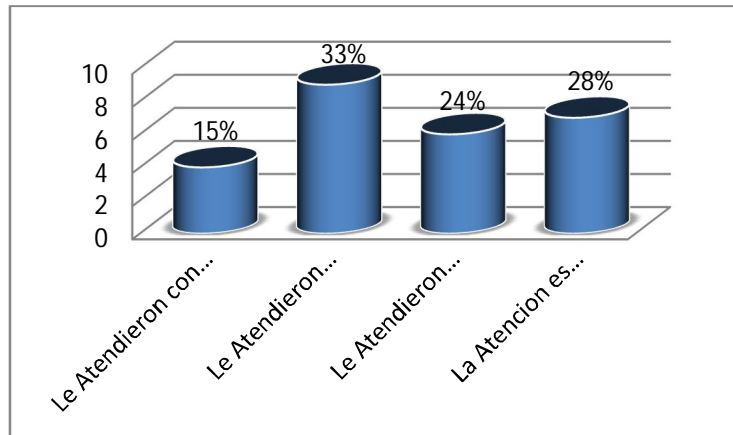
Anexo 12

Gráfico 21 Satisfacción de la atención recibida



Anexo 13

Gráfico 22 Calidad de atención del empleado



Anexo 14

Fotografía 1 Logotipo empresa “ROCALOBA”



Anexo 15

Fotografía 2 Ubicación empresa



Anexo 16

Fotografía 3 Flota vehicular

Fotografía 4 Camión PCD – 375



Fotografías 5 Camión GMK - 143



Fotografías 6 Remolque CBK – 228



Fotografía 7 Camión CBK 564



Anexo 17 Carta autorización Rocaloba



DECRETO 12-23 ROCALOBA/QUITO DM

Quito, 15 de junio del 2015

Dr. Hugo Ruiz Enríquez

Rector de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi

Presente

Yo Manuel Alfredo Bustamante Mejía, con CI 1041253051;

Autorizó de forma expresa e irrevocable al señor Roberth Edison Mata Burbano, con cédula 0401255021, a fin de que en mi nombre y representación haga uso de la información otorgada para fines netamente estudiantiles, debidamente certificado por su Unidad Educativa, la información es netamente confidencial de la cual soy titular para lo cual expresamente declaro que a sumo la responsabilidad por la difusión, alteración o uso distinto al análisis educativo.

Acepto expresamente que ROCALOBA sea utilizada para fines de estudio y para el presente informe de titulación en ingeniería comercial, al tiempo que certifico que la firma que consta a continuación es la mía propia y que es la misma que uso en todos mis actos públicos y privados y me obligo a reconocerlas si fuera necesario

Atentamente

CI 1041253051

Manuel Alfredo Bustamante Mejía

GERENTE ROCALOBA



ROBERTH EDISON MATA BURBANO

Técnico Electrónico Bachiller, Instituto Tecnológico Vicente Fierro, actualmente ejecutivo de cuenta en Agencia de Aduana FMA, como actividad laboral, primaria realizada en escuela Cristóbal Colón de la ciudad de Tulcán

**GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA
ROCALOBÁ Y EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL
CLIENTE EN LA RUTA TULCÁN - IPIALES**
(Entregado 22/06/2015) – Revisado 26/06/2015)

Universidad Politécnica Estatal del Carchi – Ecuador
roberthmata7@gmail.com
Resumen

Proyecto de tesis que surge de la necesidad de acatar una adecuada gestión de procesos operativos establecida progresivamente en una de las claves de la estrategia competitiva de las empresas, cada vez más pertinente visualizar el funcionamiento de los procesos operativos, pero este análisis no puede estar soportado bajo un prisma de consideraciones subjetivas. Por este motivo, se hace indispensable el uso de una serie de parámetros cuantificables que permitan analizar y gestionar los procesos operativos de una forma objetiva, gestionar aquello que no se puede medir. Es decir, se necesitan una serie de indicadores mediante los cuales se pueda gestionar los procesos operativos en cada uno de sus elementos, identificando y eliminando todo aquello que no aporte valor a los clientes.

De este modo es importante establecer que la presente investigación detalla la existencia de un problema para la empresa el cual hace referencia a: La deficiente gestión de los procesos operativos logísticos del transporte internacional de carga pesada de la empresa ROCALOBÁ limita el mejoramiento del servicio al cliente en la ruta Tulcán – Ipiales, para lo cual se inserta como investigador directamente al problema en post de la solución del mismo a base de el planteamiento de modelo de gestión de calidad para los procesos operativos logísticos de la empresa permitiendo mejoras al servicio al cliente.

Fruto de la investigación de este trabajo, se expondrá por orden cronológico la línea de actuación.

Se desarrolla el Estado del Arte, reflejando los trabajos recogidos en esta línea de actuación y la evolución desde las técnicas de decisión multicriterio hasta el modelo de referencia de operaciones, y las futuras líneas de actuación.

Seguidamente se procede a analizar en profundidad y de manera detallada, la problemática de la Gestión de los procesos operativos de “ROCALOBA” Logitrans y su vinculación con la necesidad de mejorar el rendimiento de servicio al cliente en la ruta Tulcán - Ipiales. Se realizará un análisis del sector del transportista de carga pesada transfronterizo, seguida de una descripción y comportamiento de los procesos operativos, para finalmente manejar y enlazar con los Sistemas administrativos de la empresa en la Gestión de los procesos operativos. (Marzá, 2012, pág. 83)

Posteriormente, se expone la metodología de aplicación para realizar la investigación, Analizando dicho estado, se comparará con las mejores prácticas de otra gestión de procesos en base a una serie de indicadores claves de rendimiento, evaluando las diferencias existentes, y estableciendo soluciones a través de la formulación de alternativas de mejoras para acortar dichas diferencias permitiendo lograr la mejora del servicio al cliente en la ruta Tulcán – Ipiales.

Para concluir, se establecen una serie de conclusiones generales de la línea de investigación desarrollada para beneficio de la empresa “ROCALOBA” que permitirá a esta mejorar su servicio al cliente a base de una eficiente y eficaz gestión de procesos operativos logísticos en la ruta Tulcán – Ipiales.

Abstract

This thesis project that arises from the need to observe proper management of business processes progressively established a key competitive strategy of increasingly relevant companies' view the operation of business processes, but this analysis cannot be supported under a prism of subjective considerations. For this reason, it is essential to use a series of measurable parameters to analyze and manage business processes in an objective manner, manage what you can not measure. That is, a set of indicators by which to manage business processes in each of its elements, identifying and eliminating anything that does not add value to customers need.

Thus it is important to note that this research details the existence of a problem for the company which refers to: Poor management of logistics business processes of international heavy cargo ROCALوبا limited company improved customer service in Tulcán route - Ipiales, for which it is inserted as a researcher directly to the problem post of its solution based on the approach of model quality management for logistics operations business processes enabling improved customer service.

The result of this research work will be presented in chronological order line performance.

State of the Art develops, reflecting the work included in this line of action and the developments from technical multicriteria decision until the reference model of operations, and future lines of action.

It then proceeds to analyze in depth and in detail, the issue of business process management of "ROCALوبا" Logitrans and its link with the need to improve the performance of customer service on the route Tulcán - Ipiales. An analysis of the cross-border transport of heavy cargo sector, followed by a description and behavior of business processes, to finally manage and link to the administrative systems of the company in the management of business processes is performed, subsequently, the methodology of implementation is set to conduct the research, analyzing this state, it will be compared with the best practices of other management processes based on a number of key performance indicators, evaluating the differences, and establishing solutions through the formulation of alternative improvements to shorten these differences allowing achieve improved customer service in the route Tulcán - Ipiales. To conclude, some general conclusions of the research carried out for the benefit of the company "ROCALوبا" that will allow this to improve their customer service based on efficient and effective management of logistics business processes in Tulcán route set - Ipiales.

Introducción

La investigación enfoca su análisis en la operación logística de la empresa dedicada a la actividad laboral en el transporte de mercancías, representan altos costos y a su vez pérdidas, es decir la prestación de un mal servicio logístico simboliza perdidas significantes de dinero, perdidas de mercancías, lo cual se inserta directamente al problema en post de la solución del mismo a base de el planteamiento de modelo de gestión de calidad para los procesos operativos logísticos de la empresa permitiendo mejoras al servicio al cliente. (SANZ, 2010, pág. 35)

Además se diseñó una hipótesis que detalla la probabilidad que una gestión eficaz y eficiente de los procesos operativos del transporte internacional de carga pesada de mayor trascendencia en la Empresa “ROCALOB A” transporte Internacional de Carga encaminara el mejoramiento del servicio al cliente en la ruta Tulcán – Ipiales, lo cual se justifica en base a la información obtenida mediante la aplicación de las diferentes técnicas, modelos y tipos de estudio, permitiendo dar conclusiones y recomendaciones que establecen los acontecimientos dentro del campo de estudio para la presente investigación. (Larson, 2008, pág. 315)

Finalmente se evidencia la propuesta que determina el mejoramiento continuo a base de perfeccionar los procesos operativos logísticos de la empresa “ROCALOB A” transporte internacional de carga, la cual se basa en un análisis matricial sobre hechos y tiempos que permitieron visualizar la deficiencia de los procesos en la empresa, además permitió evidenciar y detallar la posible solución al problema de investigación propuesto, lo cual permitirá mejorar el desempeño y desarrollo del servicio prestado al cliente. (Pamies, 2011, pág. 74)

Para concluir, se establecen una serie de conclusiones generales de la línea de investigación desarrollada para beneficio de la empresa “ROCALOB A” que permitirá a esta mejorar su servicio al cliente a base de una eficiente y eficaz gestión de procesos operativos logísticos en la ruta Tulcán – Ipiales.

1. Materiales y métodos

Material

El presente estudio se realizó a base de información Primaria la cual contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa, asimismo es una herramienta que componen la colección básica de una biblioteca, y pueden encontrarse en formato tradicional impreso como los libros y las publicaciones seriadas; o en formatos especiales como las micro formas, los videocasetes y los discos compactos. (Esteban, 2007, pág. 115)

Fuentes secundarias contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias.

Métodos

Método Analítico-Sintético método filosófico dualista por medio del cual se llega a la verdad de las cosas, primero se separan los elementos que intervienen en la realización de un fenómeno determinado, después se reúnen los elementos que tienen relación lógica entre sí (como en un rompecabezas) hasta completar y demostrar la verdad del conocimiento. Hay quienes lo manejan como métodos independiente (Torres, 2008, pág. 215) s.

Este método apoyara como herramienta de análisis basado en el estudio minucioso de la información parte por parte hasta lograr evidenciar la importancia de la investigación frente a la información primaria y secundaria en su caso

Método Inductivo-Deductivo

Esta investigación se apoyara en el método Inductivo-Deductivo en razón de evidenciar un proceso de estudio que parta de casos particulares, obteniendo conclusiones generales que expliquen o relaciones los fenómenos de estudio. (Torres, 2008, pág. 225)

Método Estadístico

La Investigación cuantitativa asume la Estadística descriptiva como proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de un estudio o de un proyecto de

investigación para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones, este método basara su análisis mediante gráficas, circulares, y seguida por la correspondiente interpretación de la misma luego de haber aplicado las encuestas y entrevistas a clientes y trabajadores de la industria del transporte pesado en Tulcán en referencia a ROCALOBIA.

Tipos de Investigación

Investiga documental bibliográfica, se procederá a manifestar, aumentar y adelantar diferentes enfoques, definiciones y criterios de diferentes autores, artículos de revistas, artículos de páginas web, sobre las variables a investigarse, así como también a través de, periódicos y ciertas publicaciones, las cuales se las realizara a través de consultas lecturas, y un proceso que en primer instancia apoye a definir algunas cuestiones generales como el tema, el problema, el marco teórico a utilizar, etc. (Moreno, 2010, pág. 41)

Segundo se procederá a hacer una investigación bibliográfica, básicamente para ver qué se ha escrito sobre el tema de investigación.

Tercero, identificar la línea del proyecto.

Investigación de campo, se realizara un instrumento de encuesta que permita recopilar la información necesaria de quienes intervienen en la actividad operativa de la empresa ROCALOBIA logitrans y sus clientes para el desarrollo de la investigación, se la realizara a través de la aplicación de un cuestionario que permita identificar la influencia de los procesos operativos de la empresa en el nivel de desarrollo del servicio al cliente, lo cual servirá como apoyo para tener un enfoque más claro de los sucesos importantes para el desarrollo de la investigación.

Fuentes y Técnicas para la recolección de información

Las fuentes que se emplearán para llevar a cabo esta investigación son las:

Fuentes secundarias; se acudirá a bibliotecas, ya que estas contiene libros, periódicos, y otros materiales documentales como trabajos de grados, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, dicha información será aclarada por las fuentes primarias; mediante las siguientes técnicas:

Técnica de Observación.-

Es el uso sistemático de los sentidos, en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver el problema de investigación, para lo cual se aplicó la observación

directa en la que se emplea instrumentos que registren aspectos visuales y auditivos del problema de investigación, ayudándose con video – grabadoras, ya que fue necesario acudir a la empresa que prestan este tipo de servicio, de la cual se han analizado el proceso de prestación del servicio y trato a los clientes, la capacidad instalada, tipo de actividad específica, infraestructura, número de personas que laboran, esta técnica se la realizará a través de las visitas que se realizara a la empresa en el período de investigación, lo cual servirá de apoyo para la investigación.

Técnica de Encuesta.-

Se la realizará a través de cuestionarios los cuales permitirán conocer aspectos referentes al nivel de servicio, competencia, eficiencia, daños a la carga, actitudes y opiniones de los individuos o empresas que son objeto de investigación. Se utilizara como fuentes primarias de información las dirigidas a los clientes de la empresa en relación a la investigación.

2. Resultados y discusión

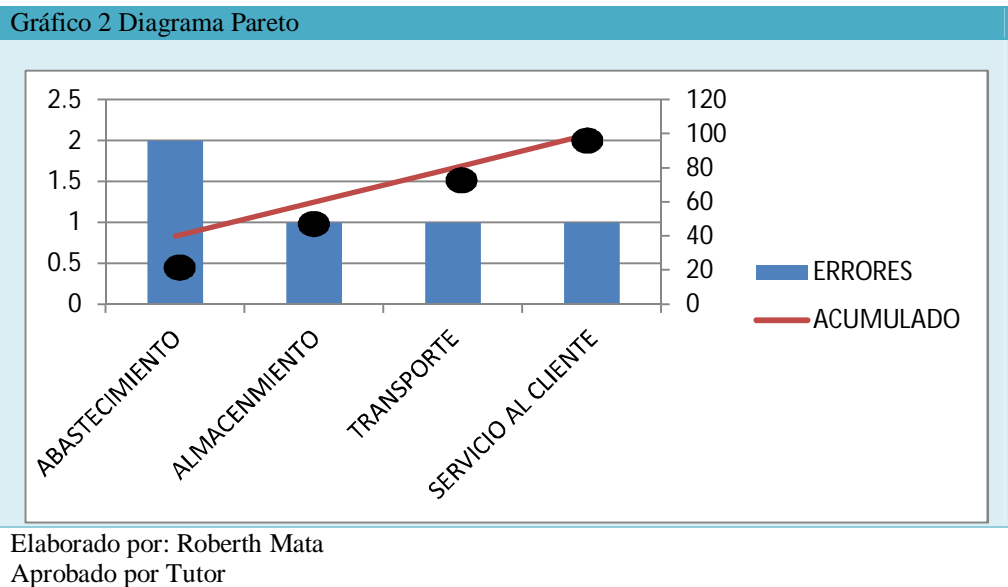
Diagrama de PARETO

Tabla 2 Diagrama de PARETO				
PROCESOS DE ERROR	NUMERO DE ERRORES	NUMERO DE ERRORES ACUMULADO	% DEL TOTAL	% PORCENTAJE ACUMULADO DEL TOTAL
Abastecimiento	2	2	40	40
Almacenamiento	1	3	20	60
Transporte	1	4	20	80
Servicio al Cliente	1	5	20	100
TOTAL	5	14	100%	
Elaborada por: Roberth Mata Aprobada por Tutor				

El proceso de Mejora Continua busca alcanzar la excelencia en todos los campos: las capacidades del personal, la eficiencia en el uso de los recursos, las relaciones con los clientes y entre los miembros de la organización, y todo otro aspecto que pueda

mejorarse en una organización y que pueda traducirse como una mejora de la calidad del producto o servicio ofrecido.

El diagrama de Pareto está basado en la “ley 80-20” o de “los pocos vitales y muchos triviales”, enunciada por el economista italiano Vilfredo Pareto a principios de siglo, en esto consiste la “Ley 80-20”: en un 20% de los factores o causas se concentra el 80% del efecto. Por supuesto, son números redondos, simbólicos. También es conocido este principio como “clasificación ABC”: los factores o causas “A” se corresponderían con el 20% que soporta el 80% del peso total del problema.



Interpretación: El objetivo del Análisis de Pareto es utilizar los hechos para identificar la máxima concentración de potencial del efecto en estudio (magnitud del problema, costes, tiempo, etc.) en el número mínimo de elementos que a él contribuyen, se puede calcular la eficiencia del proceso basado en la magnitud del problema, dividiendo el número de error de cada actividad para el número de errores total del proceso, por lo que para este proceso la eficiencia es igual a:






$$\text{Magnitud del problema} = \frac{\text{Error actividad}}{\text{Errores proceso}} * 100$$

GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA ROCALOBA Y EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA RUTA TULCÁN – IPIALES

Tabla 3 Eficiencia del proceso (Magnitud del problema)				
PROCESOS DE ERROR	NUMERO DE ERRORES	NUMERO DE ERRORES ACUMULADO	MAGNITUD DEL PROBLEMA	MAGNITUD DEL PROBLEMA ACUMULADO
Abastecimiento	2	2	40%	14%
Almacenamiento	1	3	20%	21%
Transporte	1	4	20%	29%
Servicio al Cliente	1	5	20%	36%
TOTAL	5	14	100%	100%

Elaborada por: Roberth Mata
Aprobada por Tutor

En otras palabras la interpretación significa que la eficiencia del proceso en general se ve afectada por las actividades Servicio al cliente con un 36% de error, seguido de Transporte con 21%, Almacenamiento con 21%, dejando con un menor margen de error Abastecimiento con 14%, con lo que se puede concluir que en este caso el número de errores o cantidad de errores en las diferentes actividades pueden incidir en el desarrollo de las mismas puesto que veo con mayor importancia las actividades que generan contacto directo con los clientes puesto que pueden incidir con mayor nivel de efectos al tratarse de la imagen de la empresa basada en el desarrollo de sus procesos, asimismo se puede evidenciar en la siguiente tabla una mejora de procesos comparada a la anterior ejecución de procesos.

Tabla 4 Mejoras en los procesos					
ACTIVIDADES PROCESOS		ANTES		DESPUES	
PASO	SIMBOLO	PASOS	MINUTOS	PASOS	MINUTOS
OPERACIÓN		11	125	11	195
TRASLADO		6	170	5	145
DEMORA		5	75	0	0
VERIFICACION		3	35	1	15
ARCHIVO		1	5	1	5
TOTAL		26	410	18	360

Elaborada por: Roberth Mata
Aprobada por: Tutor

Mejoramiento Continuo

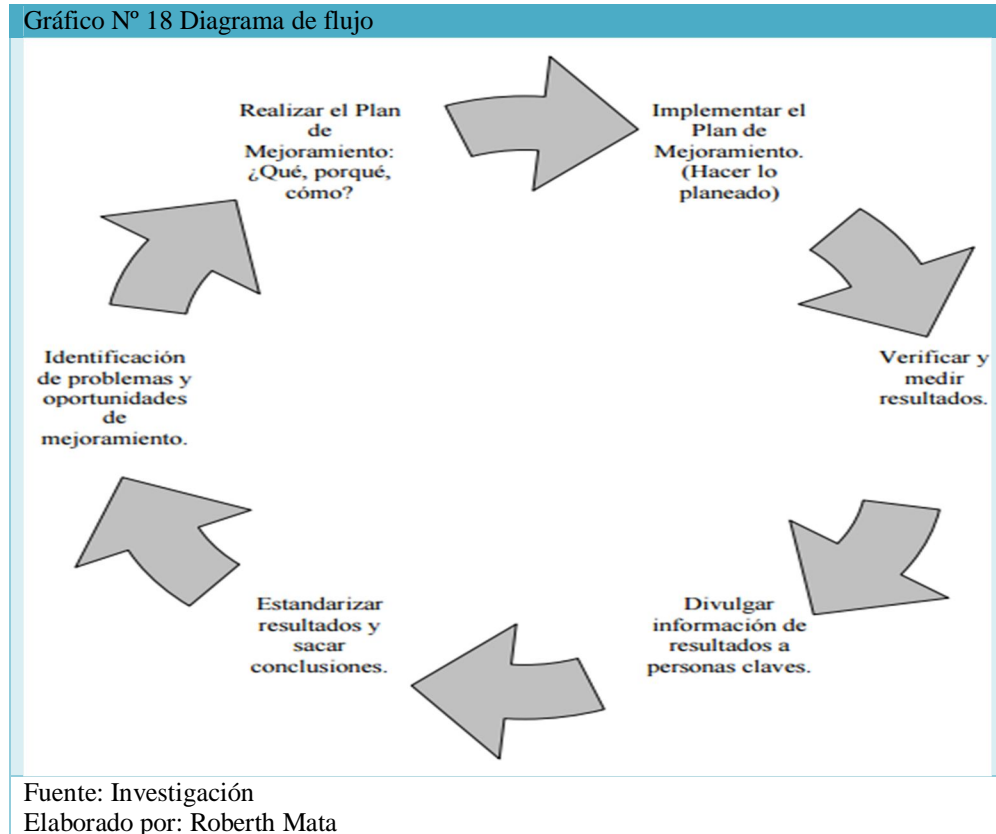
TERMINOS Y CONDICIONES OPERATIVAS GENERALES

La propuesta de Mejoramiento Continuo de la Calidad de los procesos logísticos se basa principalmente en la evaluación periódica de los estándares de calidad de los procesos que se utilizan dentro de Rocaloba, en un período de un año; utilizando como base estándares de calidad, luego de implementar un plan de mejoramiento que permita el cumplimiento de la satisfacción de necesidades y expectativas de los usuarios de la empresa. Para lo cual se propone el siguiente proceso de mejoramiento:

Proceso para la implementación del Plan de Mejoramiento Continuo de la Calidad en la empresa de transporte internacional de carga Rocaloba.

PROCESOS	1	2	3	4	5
Definición del Entorno Actual de la empresa internacional de carga Rocaloba (Tesis Roberth Mata)					X
Identificación de Problemas y debilidades empresa internacional de carga Rocaloba (Tesis Roberth Mata)	x	x	x	x	x
Planificación del proceso de Mejoramiento Continuo. Deberá realizarse: <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Mejoramiento. • Elaboración de visión, misión, valores y objetivos del plan de mejoramiento. • Identificación de estrategias de solución a cada debilidad encontrada, con todo el personal a través de lluvia de ideas • Asignación de una persona encargada o responsable de cada acción de mejoramiento, dentro de Rocaloba. • Aplicación del Plan estratégico para cada acción de mejoramiento. 	x	x	x	x	x
Implementar el Plan de Mejoramiento	x	x	x	x	x
Verificar y medir los resultados del plan de mejoramiento					x
Informar sobre los resultados y proporcionar información acerca de los resultados del proceso a los actores claves.					x
Estandarizar Resultados: para asegurar que puedan repetirse y reiniciarse el proceso con identificación de problemas o nuevas oportunidades de mejorar los estándares.					x
Sacar conclusiones e identificar oportunidades de mejoramiento, para lo cual es necesario evaluar los estándares de atención, a través de entrevistas realizadas a usuarios, transportistas y personal operativo.					x
Reiniciar el proceso	x	x	x	x	x
Fuente: Investigación Elaborado por: Roberth Mata *Procesos 1 Abastecimiento, 2 Almacenamiento, 3 Transporte, 4 Financiero, 5 Servicio al cliente					

Diagrama de Flujo para la implementación del Plan de Mejoramiento Continuo



ACCIONES PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

Tabla N° 25 Acción propuesta de mejoramiento Abastecimiento

PROCESO	DEBILIDADES	ACCIONES MEJORAMIENTO	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN
ABASTECIMIENTO	Selección errónea mecanismo del servicio	Solicitar de la alta gerencia capacitaciones sobre mecanismos de servicio en transporte.	3 meses
	Evaluación de ofertas equivocada	Mejorar criterio de análisis de ofertas hacia clientes.	3 meses

Fuente: Rocaloba empresa de transporte internacional de carga
Elaborado por: Roberth Mata

GESTIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA ROCALOPA Y EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA RUTA TULCÁN – IPIALES

Tabla N° 26 Acción propuesta de mejoramiento Almacenamiento			
PROCESO	DEBILIDADES	ACCIONES MEJORAMIENTO	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN
ALMACENAMIENTO	Procesamiento de pedidos.	Selección de pedidos de acuerdo a registros de tipo de carga	2 meses
		Selección de pedidos de acuerdo a registro de manipuleo de carga	3 meses
Fuente: Rocaloba empresa de transporte internacional de carga Elaborado por: Roberth Mata			

Tabla N° 27 Acción propuesta de mejoramiento Transporte			
PROCESO	DEBILIDADES	ACCIONES MEJORAMIENTO	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN
TRANSPORTE	Revisión documentos Aduana país de origen y Aduana país destino	Manejo de cero errores en llenado de documentos de embarque	1 mes
		Solicitar documentos sumillados por autoridades competentes	1 mes
Fuente: Rocaloba empresa de transporte internacional de carga Elaborado por: Roberth Mata			

Tabla N° 25 Acción propuesta de mejoramiento Servicio al cliente			
PROCESO	DEBILIDADES	ACCIONES MEJORAMIENTO	PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN
SERVICIO AL CLIENTE	Contacto cara a cara	Solicitar a la empresa cursos de manejo de clientes	3 meses
	Reclamos y cumplidos	Tomar decisiones validadas por alta gerencia de la empresa	3 meses
Fuente: Rocaloba empresa de transporte internacional de carga Elaborado por: Roberth Mata			

Conclusiones

- Los procesos operativos registran niveles bajos en eficacia y eficiencia a razón de ser existe la necesidad de mejorar los procesos operativos de la empresa.
- Cada proceso logístico evidencia debilidades, amenazando sobre todo actividades claves como transporte y almacenamiento de las cargas.
- El propósito del análisis de los procesos operativos logísticos de “ROCALOBA Logística y Transporte” es la de mejorar los procesos dentro de la misma formulación de estrategias basadas en el modelo de calidad propuesto el cual ayudara a resolver los problemas a nivel operativo y por ende lograr la satisfacción de los clientes brindando un servicio de calidad.

3. Recomendaciones

- Se deberían iniciar una transformación de la gestión operativa de la empresa, para bienestar de propietarios, trabajadores y lo más importante sus clientes.
- Proponer herramientas de gestión operativa analítica que contribuyan en la solución de problemas dentro y fuera de la empresa.
- Considerar el modelo de calidad para mejorar el servicio brindado al cliente a base de perfeccionar los procesos operativos logísticos de la empresa “ROCALOBA” transporte internacional de carga, lo que permitirá mejorar el servicio brindado al cliente a base de perfeccionar los procesos operativos logísticos de la empresa “ROCALOBA” transporte internacional de carga, como instrumento de apoyo para el logro de objetivos y metas.

4. Referencias bibliográficas:

- Esteban, G. (2007). Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Madrid: Dehon.
- Larson, H. J. (2008). Introducción a la teoría de probabilidades e inferencia estadística. México DF: Grupo Noriega.
- Marzá, D. G. (2012). La ética como instrumento de gestión empresarial. México DF: RUSSELL.
- Moreno, M. G. (2010). Introducción a la metodología de la investigación educativa. catalunia: Progreso.
- Pamies, D. S. (2011). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. Madrid: Dehon.
- SANZ, J. L. (2010). Gestión de la calidad y de la seguridad. Madrid: Nobel.
- Torres, C. A. (2008). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades. Naucalpan: Leticia Gaona



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Ley No. 2006-36 · Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 244 del 5 de abril del 2006

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE PROYECTO DE GRADO

No. 0015-AS-CEYNI/2013

A los veinte y cuatro días del mes de enero de 2013, siendo las 11h00, se instala el Tribunal de Sustentación del Proyecto de Grado conformado por: Dra. Cecilia Yacelga, PRESIDENTA; Dra. Milena Gutiérrez, SECRETARIA; y Dr. Pedro Velasco ASESOR DEL PROYECTO "GESTION DE PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA ROCALOBIA Y EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA RUTA TULCÁN IPIALES" en base a lo establecido en el Reglamento de Tesis de Grado y el Instructivo de sustentación de Proyecto de Grado, para receptor la sustentación del estudiante MATA BURBANO ROBERTH EDISON del IX nivel "B" Vespertino de la carrera Comercio Exterior y Negociación Comercial Internacional.

Una vez constatado y en cumplimiento de los requisitos administrativos y académicos, el estudiante MATA BURBANO ROBERTH EDISON APRUEBA la sustentación con el promedio de las siguientes calificaciones:

1. Exposición del Proyecto de Grado4,00.....
2. Precisión y Coherencia de Respuestas.....4,00.....
3. Calidad de la Presentación del Trabajo1,00.....


Obteniendo como nota final 9,00 en la sustentación del Proyecto de Grado.


El tribunal considera pertinente que el estudiante cumpla las siguientes recomendaciones:

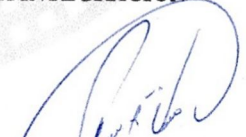
-Continuar trabajando con su tutor

Dado en la ciudad de Tulcán a los veinte y cuatro días del mes de enero de dos mil trece, firman los integrantes del Tribunal de Sustentación de Proyecto de Grado de la Escuela de Comercio Exterior y Negociación Comercial Internacional.

"EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA INTEGRACIÓN"


Dra. Cecilia Yacelga
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL


Dra. Milena Gutiérrez
SECRETARIA


Dr. Pedro Velasco
ASESOR DE TESIS



Certifico que es fiel copia del original. Tulcán a, 26 de enero 2013


SECRETARIO GENERAL