



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

TEMA:

**Plan Estratégico de Mejora en el Proceso de Prestación del
Servicio de Transporte Terrestre del Grupo Valero & Valero.**

AUTORA:

VÁSCONEZ VIVAR, IBETTE JACQUELINE

**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del título de INGENIERÍA EN GESTIÓN
EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTORA:

Ing. Arias Arana Wendy Vanessa Mgs.

Guayaquil, Ecuador

18 de marzo del 2019



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

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Vásconez Vivar Ibette Jacqueline**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTORA

f. _____
Ing. Arias Arana Wendy Vanessa Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Gabriela Elizabeth Hurtado Cevallos Mgs.

Guayaquil, a los 18 del mes de marzo del año 2019



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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Vásconez Vivar Ibette Jacqueline**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Plan Estratégico de Mejora en el Proceso de Prestación del Servicio de Transporte Terrestre del Grupo Valero & Valero**, previo a la obtención del título de **Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 18 del mes de marzo del año 2019

LA AUTORA

f. _____
Vásconez Vivar Ibette Jacqueline



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

AUTORIZACIÓN

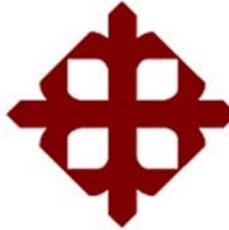
Yo, **Vásconez Vivar Ibette Jacqueline**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Plan Estratégico de Mejora en el Proceso de Prestación del Servicio de Transporte Terrestre del Grupo Valero & Valero**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 del mes de marzo del año 2019

LA AUTORA:

f. _____
Vásconez Vivar Ibette Jacqueline



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

REPORTE DE URKUND

← → ↻ <https://secure.orkund.com/view/46871626-560328-629051#q1bKLvayio7VUSrOTM/LTmtMTsxLTIWymqgFAA==> ☆ ⌵

URKUND Wendy Arias (wendy.arias) ▾

Documento: [VASCONEZ VIVAR IBETTE JACQUELINE_FINAL.docx](#) (D47987377)
Presentado: 2019-02-15 14:35 (-05:00)
Presentado por: ivasconez285@gmail.com
Recibido: wendy.arias.ucsg@analysis.orkund.com
0% de estas 28 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
+	LOZANO LUNA JEAN PAUL_FINAL.docx
>	Lozano Luna Jean Paul_FINAL.docx
	https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/04_concept_and_use_of_the...
Fuentes alternativas	
+	ROBERTO DELGADO TRABAJO DE TITULACION FN.docx

1 Advertencias. Reiniciar. Exportar. Compartir.

89% #11 Activo

FECHA DE PUBLICACIÓN: 18 de febrero de 2019 No. DE PÁGINAS: (# de páginas) ÁREAS TEMÁTICAS: (registrar por lo menos 3) PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: (registrar por lo menos 6 palabras claves) RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):
ADJUNTO PDF:
SI NO CONTACTO CON AUTOR/ES: Teléfono: +593-4-2825536 E-mail: ivasconez285@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):: Nombre: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.
Teléfono: +593-4-3804601 Ext. 1637
E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA No. DE REGISTRO (en base a datos): No. DE CLASIFICACIÓN: DIRECCIÓN URL (tesis en la web):
41

XVIII

Archivo de registro Urkund: Universidad Catolica de Santiago de Guayaquil / Lozano Luna Jean Paul... 89%

FECHA DE PUBLICACIÓN: (día) de (mes) de (año) No. DE PÁGINAS: (# de páginas) ÁREAS TEMÁTICAS: (registrar por lo menos 3) PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: (registrar por lo menos 6 palabras claves) RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):
ADJUNTO PDF:
SI NO CONTACTO CON AUTOR/ES: Teléfono: +593-4-(registrar E-mail: (registrar los
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):: Nombre: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.
Teléfono: +593-4-3804601 Ext. 1637
E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA No. DE REGISTRO (en base a datos): No. DE CLASIFICACIÓN: DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por su infinito amor y misericordia, por su bondad y su omnipresencia, por todas las bendiciones derramadas en mi vida, la de mi familia y la de mis amigos, por la fuerza y la persistencia sembrada en mí, por haberme transformado en la persona que soy, llena de imperfecciones, pero cincelada a sus propósitos. “El hombre sabio es fuerte, y el hombre de conocimiento aumenta su poder” Proverbios 24: 5.

Agradezco a mi Madre, por su inquebrantable amor, su soporte, entereza, tesón, garra, fuerza y abnegación, que finalmente dan sus frutos el día de hoy al recibirme como profesional. Y a mi amada familia, por su ayuda, por su soporte, sus palabras de aliento, por su confianza, y por ser mi cobija cuando he necesitado calor. Los amo eternamente.

Agradezco a mi esposo, gracias mi amor por tus desvelos, tu apoyo, cariño, paciencia, entrega, dedicación, y sobre todo por tu entereza para sobrellevarme en mis días grises.

Agradezco de manera especial a mi tía Greta, a quien quiero como a mi segunda madre, gracias por su amor, y ayuda cuando más la necesite, gracias por ser ese ser maravilloso y por su filantropía, sólo movida por el amor que nos une, bendiciones eternas para usted.

Agradezco especialmente a mi tutora Wendy, por ser un aliciente en este tiempo de prueba, no sólo académica, sino también emocional y mental. Gracias por su disposición y comprensión. Gracias por su calidez, mi ahora colega.

Agradezco a todos mis profesores, algunos ya amigos, gracias por sus enseñanzas, consejos y por las risas.

Y finalmente, pero no menos importante, a mi querida Mayrita, gracias por TODO, sin duda, este recorrido habría sido más complicado sin su ayuda. Usted ha sido un ángel para muchos de nosotros, siempre dispuesta a atendernos con una sonrisa en su rostro y de manera desinteresada. Para servir hay que tener vocación y sin duda, Dios ha sido maravilloso con usted al bendecirla con ese don. La llevo en mi corazón por siempre.

Ibette Jacqueline Vásquez Vivar

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, aquel ser Divino que me ha proporcionado las herramientas, los recursos y sobre todo la fuerza y, la capacidad para poder culminar esta ardua y larga travesía universitaria.

Dedico este proyecto a mi Madre, por siempre sacrificar su tiempo a cambio de proveerme mejores oportunidades, a mis padres por su apoyo, a mis hermanos por la paciencia, a mi amada familia y sobre todo a mi mejor amigo, mi compañero de vida y confidente, quien desde hace algunos años ha estado custodiando mi realización profesional, gracias por todo tu soporte y amor.

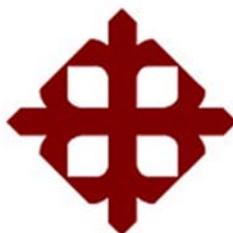
Dedico este trabajo a mi amoroso, tolerante y admirable esposo, por su valentía de no decaer. Y a mi pequeño ángel, mi pequeño huracán, tu estancia fue tan breve, pero provocó un gran remezón. Estoy segura de que tu propósito fue el confirmar que la voluntad del celestial predomina sobre todas las cosas. Gracias por habernos hecho soñar.

Dedico este trabajo a la más bella, amorosa y pura persona que Dios me ha dado la dicha de tener en mi vida, mi “bita”, mi hermosa abuelita, que con sus risas, canticos y ocurrencias hace que la vida sea más amena.

Dedico este escrito a mis primas, mis hermanas, mujeres invaluablees, llenas de virtudes y aguerridas. Y a toda mi familia en general.

Y, dedico este trabajo a todas y a cada una de aquellas personas que han contribuido con sus palabras de aliento y motivación a forjar la profesional que hoy se declara.

Ibette Jacqueline Vásquez Vivar



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

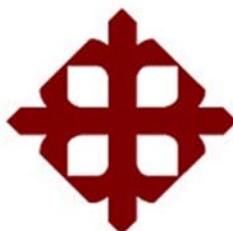
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
Ing. ESTHER GEORGINA BALLADARES CALDERÓN Mgs.
DECANA DE LA FACULTAD

f. _____
Ing. GABRIELA ELIZABETH HURTADO CEVALLOS Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____
ING. JORGE ELÍAS KALIL BARREIRO Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____
Ing. WENDY VANESSA ARIAS ARANA Mgs.
REVISORA



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

CALIFICACIÓN

VÁSCONEZ VIVAR IBETTE JACQUELINE

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES.....	4
1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Planteamiento del problema.....	7
1.3. Objetivos de la investigación.....	8
1.3.1. Objetivo general.....	8
1.3.2. Objetivos específicos.....	8
1.4. Preguntas de investigación.....	9
1.5. Justificación.....	9
1.6. Delimitaciones.....	10
1.7. Limitaciones.....	10
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Generalidades Teóricas.....	12
2.2. Gestión de procesos.....	13
2.3. Gestión de calidad.....	14
2.4. Beneficios de la implementación de diagramas de flujos de procesos.....	15
2.5. Marco conceptual.....	17
2.5.1. Proceso.....	17
2.5.2. Calidad.....	18
2.5.3. Transporte.....	18
2.5.4. Servicio.....	19
2.5.5. Diagrama de flujo.....	20
2.5.5.1. Simbología del diagrama de flujo.....	20
2.5.6. Subproceso.....	21
2.5.7. Mapa de procesos.....	21
2.5.8. Indicador de calidad.....	22
2.5.9. Contenedor.....	22

2.5.10. Remolque, plataforma o arrastre.....	22
2.5.11. Guía de remisión.....	23
2.5.12. Dispositivo de reconocimiento electrónico (TAG).....	23
2.5.13. Credencial.....	23
2.5.14. Pase de puerta o turno.....	23
2.5.15. Equipment Interchange Receipt/Report (EIR).....	23
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.1. Tipo de la investigación	25
3.2. Diseño de la investigación.....	25
3.3. Método de la investigación.....	25
3.4. Enfoque de la investigación	26
3.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos e información	27
3.5.1. Técnica de recolección de datos	27
3.5.1.1. Entrevistas.....	28
3.5.2. Instrumento de recolección de datos.....	28
3.5.3. Población y muestra.....	29
3.6. Análisis de datos	29
CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	30
4.1. Presentación de los resultados de las entrevistas.....	30
4.2. Hallazgos de la observancia en la división de transporte	41
4.3. Diagrama de flujo del proceso actual de prestación de servicio de transporte terrestre.....	43
CAPÍTULO 5. PROPUESTA	50
5.1. Proceso de prestación de servicio de transporte terrestre propuesto.....	50
5.1.1. Subproceso de derivación del cliente.....	51
5.1.2. Subproceso de coordinación del servicio	52
5.1.2.1. Subproceso del proceso de importación de cargas.....	54

5.1.3. Subproceso de transportación de la carga.....	55
5.1.4. Subproceso de liquidación del servicio	57
5.1.5. Planificación de viajes	57
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES.....	60
REFERENCIAS	61
ANEXOS.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Representación esquemática de un proceso.....	17
<i>Figura 2.</i> Representación gráfica de un diagrama de flujo.....	20
<i>Figura 3.</i> Símbolos del diagrama de flujo.....	21
<i>Figura 4.</i> Personas entrevistadas del Grupo Valero & Valero.....	30
<i>Figura 5.</i> Personal Administrativo y Operativo.....	30
<i>Figura 6.</i> Delimitación de las actividades de cada empresa.....	31
<i>Figura 7.</i> Tareas definidas.....	32
<i>Figura 8.</i> Existencia de proceso documentado.....	32
<i>Figura 9.</i> Primer contacto del cliente.....	33
<i>Figura 10.</i> Responsable de comunicarse con el cliente.....	33
<i>Figura 11.</i> Comunicación entre la división aduanera y la división de transporte.....	34
<i>Figura 12.</i> Comunicación entre la división de transporte y el cliente.....	35
<i>Figura 13.</i> Tiempo de respuesta.....	35
<i>Figura 14.</i> Frecuencia de requerimientos no atendidos.....	36
<i>Figura 15.</i> Frecuencia de re-programación de pases de puerta.....	36
<i>Figura 16.</i> Frecuencia de inconformidades.....	37
<i>Figura 17.</i> Frecuencia de pases de puerta caídos.....	38
<i>Figura 18.</i> Incumplimiento de requerimientos.....	39
<i>Figura 19.</i> Falencias de la empresa de transporte terrestre.....	40
<i>Figura 20.</i> Educar al cliente.....	40
<i>Figura 21.</i> Confirmar disponibilidad de equipos y personal operativo.....	41
<i>Figura 22.</i> Hallazgos de la observancia en la división de transporte.....	42
<i>Figura 23.</i> Diagrama de flujo del proceso para la contratación de servicio de transporte terrestre para los clientes derivados de la división aduanero – Importaciones. Parte 1.....	44
<i>Figura 24.</i> Diagrama de flujo del proceso para la contratación de servicio de transporte terrestre para los clientes derivados de la división aduanero – Importaciones. Parte 2.....	45

<i>Figura 25.</i> Diagrama de flujo del proceso para la contratación de servicio de transporte terrestre para los clientes derivados de la división aduanero – Importaciones. Parte 3.	46
<i>Figura 26.</i> Diagrama de flujo del proceso para la contratación de servicio de transporte terrestre para los clientes derivados de la división aduanero – Importaciones. Parte 4.	47
<i>Figura 27.</i> Diagrama de flujo del proceso para la contratación de servicio de transporte terrestre para los clientes derivados de la división aduanero – Importaciones. Parte 5.	48
<i>Figura 28.</i> Delimitación de actividades empresariales del Grupo Valero & Valero. .	50
<i>Figura 29.</i> Proceso de prestación de servicio de transporte terrestre propuesto.	50
<i>Figura 30.</i> Subproceso derivar cliente.	51
<i>Figura 31.</i> Subproceso coordinar servicio.	53
<i>Figura 32.</i> Subproceso facturar pase de puerta.	54
<i>Figura 33.</i> Subproceso transportar carga.	56
<i>Figura 34.</i> Subproceso liquidar servicio.	57
<i>Figura 35.</i> Formato planificación de viajes.	57
<i>Figura 36.</i> Cuestionario para entrevistas. Preguntas 1 - 2.	64
<i>Figura 37.</i> Cuestionario para entrevistas. Preguntas 3 – 5.	64
<i>Figura 38.</i> Cuestionario para entrevistas. Preguntas 6 – 8.	65
<i>Figura 39.</i> Cuestionario para entrevistas. Preguntas 9 – 10.	65
<i>Figura 40.</i> Cuestionario para entrevistas. Preguntas 11 – 12.	66
<i>Figura 41.</i> Cuestionario para entrevistas. Preguntas 13- 14.	66
<i>Figura 42.</i> Cuestionario para entrevistas. Preguntas 15 – 16.	67
<i>Figura 43.</i> Cuestionario para entrevistas. Preguntas 17 – 18.	67

RESUMEN

En el presente trabajo escrito se fundamenta en el análisis del proceso de prestación de servicio de transporte terrestre de la empresa BRODI S.A., perteneciente al Grupo empresarial Valero & Valero, ubicada en la ciudad de Guayaquil. Por años, la actividad principal del Grupo Valero & Valero ha sido la prestación de servicios logísticos aduaneros, sin embargo, debido al creciente movimiento de esta actividad, el Gerente General tuvo la visión de prestar un servicio integral, constituyendo una compañía que brinde el servicio de transporte terrestre de carga a sus clientes importadores. Mediante el levantamiento de información y observancia en campo, se ha determinado quienes son los actores que intervienen en el proceso y cuáles son las áreas que interactúan. Se ha elaborado el diagrama de flujo para el “Proceso de Prestación de Servicios de Transporte Terrestre”, el cual ha sido disgregado en subprocesos para su mejor comprensión y ejecución, delimitando tareas para cada colaborador, estableciendo tiempos de respuesta en cada uno de ellos. Con esto se pretende solucionar la carencia de comunicación entre las divisiones, y con el cliente; eliminar costos adicionales en las operaciones de la empresa aduanera y de transporte terrestre; optimizar la logística del transporte y, promover una cultura preventiva.

Palabras Claves: PROCESO, SUBPROCESO, GESTIÓN DE PROCESOS, DIAGRAMA DE FLUJO, GESTIÓN DE CALIDAD, TRANSPORTE DE CARGA.

ABSTRACT

The present project is based on the analysis of the providing transportation service process, of the company BRODI S.A., the one that belongs to the Valero & Valero business group, located in Guayaquil city. For years, the main activity of the Valero & Valero business group has been the provision of customs logistics services. However, due to the hug growing of this activity, the Chief Executive Officer had the vision of providing an integral service, developing a company that provides a cargo transport service to its importing customers. Through the gathering of information and observance, it has been determined who are the principal actors in the process and which areas are involved. The flowchart for the "Providing of Cargo Land Transportation Services Process" has been prepared, which has been divided into sub processes for better understanding and execution, defining tasks for each collaborator and establishing deadlines. This proposal, pretends to solve the lack of communication between departments, and with the final client; eliminate additional operative costs in the activities of the transport and customs departments; optimize transport logistics and promote a preventive culture.

Keywords: PROCESS, SUBPROCESS, PROCESS MANAGEMENT, FLOWCHART, QUALITY MANAGEMENT, CARGO TRANSPORT.

RÉSUMÉ

Le présent travail écrit est basé sur l'analyse du processus de service de transport de marchandises par route de l'entreprise BRODI S.A., appartenant au Groupe entrepreneurial Valero & Valero, situé à la ville de Guayaquil. Pendant des années, l'activité principale du groupe Valero & Valero a été la fourniture de services de logistique douanière. Toutefois, en raison de la croissance de cette activité, le Directeur Général avait la vision de fournir un service intégral, constituant une entreprise de transport de marchandises par route à ses clients importateurs. Grâce à la collecte d'informations et à l'observance, il a été déterminé qui sont les acteurs qui interviennent dans le processus et quels départements de l'organisation sont les responsables. Le tableau de flux du "Processus de fourniture de services de transport de marchandises par route" a été préparé et divisé en sous-processus pour une meilleure compréhension et une meilleure exécution, définissant les tâches de chaque collaborateur et fixant les temps de réponse. Ceci est destiné à résoudre le manque de communication entre les divisions et avec le client ; éliminer les coûts supplémentaires liés aux activités de la société de douane et de transport par route ; optimiser la logistique de transport et promouvoir une culture préventive.

Mots Clés: PROCESSUS, SOUSPROCESSUS, GESTION DE PROCESSUS, TABLEAU DE FLUX, GESTION DE LA QUALITÉ, TRANSPORT DE MARCHANDISES.

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se expone y detalla el “Plan Estratégico de Mejora en el Proceso de Prestación del Servicio de Transporte Terrestre del Grupo Valero & Valero”, con el propósito de mejorar los actuales problemas internos que existen dentro de BRODI S.A., una de las empresas que conforman esta sociedad organizacional. La elaboración de diagramas de procesos, es de vital importancia para la prestación de un servicio, sobre todo cuando, para la realización de este se encuentran involucrados algunos departamentos y recursos. Una correcta implementación de estos diagramas, será fundamental para la empresa al momento de detectar situaciones o eventos críticos, mejorando la calidad de su servicio, renovando su imagen corporativa, reduciendo las probabilidades de errores y principalmente maximizando el ahorro en sus costos operativos.

En el primer capítulo de este documento escrito se presentan todas los Aspectos Generales, tales como: Antecedentes, Planteamiento del problema, Objetivos de la Investigación, Preguntas de Investigación, Justificación, Delimitaciones y Limitaciones.

El segundo capítulo se argumenta el Marco Teórico, mediante: Generalidades teóricas tales como: Gestión de Procesos, Gestión de Calidad, Beneficios de la Implementación de los diagramas de flujo de procesos, Marco conceptual y el aporte de los casos ya existentes detallados en el Marco referencial.

En el tercer capítulo se detalla la Metodología de la investigación: el tipo, diseño, método, enfoque y las técnicas e instrumentos utilizados para el respectivo levantamiento de la información, la población y muestra, y el análisis de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a los colaboradores del Grupo Valero & Valero.

El capítulo cuatro contiene los Resultados de la investigación: la presentación y explicación de los resultados de las entrevistas, los hallazgos

de la observancia de campo y el diagrama de flujo actual del proceso de prestación del servicio de transporte.

Y finalmente, en el último capítulo, se explica el Plan de mejora propuesto para la mejora en el proceso de prestación del servicio de transporte terrestre del Grupo Valero & Valero. La estructura del proceso de prestación propuesto, los subprocesos contenidos y el formato para la medición de la eficiencia.

CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Antecedentes

La globalización ha generado un ingente incremento en las actividades del comercio entre países y regiones, dándole paso a una integración económica mundial armoniosa. Las importaciones y exportaciones han experimentado una importante evolución positiva en los últimos 10 años, trayendo consigo una revolución comercial que les permite a los países ser más competitivos a nivel productivo.

Gracias a la existencia de acuerdos comerciales y a las negociaciones entre bloques regionales, la disminución de impuestos y aranceles a las mercaderías, han abierto las puertas para que los países obtengan más oportunidades a la hora de intercambiar productos de todo tipo. El comercio exterior está regulado por normas y convenios que les permite a los países negociantes satisfacer las demandas internas de sus estados (Fierro & Villacres, 2014).

La comercialización internacional de mercancías ha beneficiado de manera sustanciosa a las empresas oferentes, ampliando, captando y conquistando nuevos mercados, acrecentando su cartera de clientes y, posicionando sus productos, servicios y/o marcas a lo largo de todo el globo terráqueo, permitiéndoles así la expansión de sus firmas.

La oferta y demanda de estas mercaderías, deben seguir una serie de procesos, que aseguren el movimiento efectivo desde el país de origen hasta el país de destino. Una correcta y precisa cadena logística de distribución, es lo que le atribuye a una empresa u organización su permanencia y vigencia en los mercados foráneos. Para los autores Zamora y Pedraza (2013), la cadena logística de distribución implica la salida de los bienes o mercaderías de la planta de producción, la introducción y la extracción respectiva en las diferentes aduanas, los servicios de cargas y descargas de las mismas y los servicios de transporte.

La logística de distribución es calificada como el núcleo del éxito en los negocios de compra y venta de bienes o productos. Planear, ejecutar, monitorear y controlar el flujo de la mercadería desde su lugar de origen hasta

su sitio de llegada, le otorgará a la compañía la anhelada estabilidad en el mercado local e internacional (Ballou, 2004).

El movimiento de mercaderías, el traslado de animales y el desplazamiento de personas de un lugar a otro, sin duda alguna, son los factores principales para el crecimiento del comercio global (Bustelo, 1994). Luego de la Revolución Industrial, los sistemas de transporte han sido la clave principal para el crecimiento económico de países, regiones y continentes a lo largo de la historia.

La industria de servicios de transporte, sean estos, por vía terrestre, marítima, aérea o ferroviaria, son imprescindibles para el comercio exterior. El sector del transporte, es uno de los sectores más complejos y diversos de análisis y estudio, dado a que involucra y requiere dentro de su logística un sin número de factores que intervienen en la transferencia de bienes. Según Anaya (2015), la transferencia física de mercaderías entre países aumenta año tras año, representando un 40% de repercusión en el margen del comercio mundial.

El transporte de mercancías por carretera puede ser nacional o internacional. Las compañías dedicadas a la prestación de este servicio, a nivel internacional, deben cumplir con los más altos estándares de calidad, leyes, normativas, regulaciones, pagos de impuestos, documentación en regla y vigente, y los aspectos contractuales concerniente a lo jurídico (Cabrera, 2011). Las que se encargan del transporte de cargas a nivel local, deben cumplir con los estatutos y ordenanzas pertinentes a su jurisdicción.

Según la Organización Internacional de Normalización (ISO), en el 2015 el comercio de cargas a nivel mundial alcanzó una facturación de 16 trillones de dólares. Siendo el transporte internacional de mercancías por carretera, el segundo medio de transporte más utilizado por los importadores y exportadores, representando un 8% de la totalidad de la distribución global de carga y reportando 32000 billones de toneladas transportadas por kilómetro recorrido.

En el Ecuador, el transporte por carreteras es el medio mayormente utilizado a nivel local. En los últimos 10 años, el sector transporte de cargas ha incrementado su volumen de manera significativa, convirtiéndolo en uno de los motores de la economía nacional, ya que gracias a el se puede acceder

a los recursos, bienes e insumos (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017).

Hasta el pasado mes de octubre del 2018, según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) existen 223.068 camiones o unidades de transporte de carga pesada y liviana. El número de empresas involucradas en la actividad de prestación de servicios de transporte de carga por carretera a nivel nacional es de 4.300. Generando aproximadamente 450.000 plazas formales de empleo, y casi 1.000 informales.

El sector de transporte de carga por carreteras se ha enfrentado a múltiples problemas en los últimos años, debido a que se han visto en la necesidad de cumplir con estrictas normas, pagos de impuestos, ordenanzas municipales, el alza del combustible y de los repuestos automotrices (Diario La Hora, 2018). Inclusive, la tecnología utilizada en el país no es la más óptima ni idónea, a la hora de monitorear los camiones cuando estos se encuentran recorriendo las carreteras ecuatorianas, es de suma importancia obtener dispositivos de rastreo satelital y cámaras de vigilancia de alta gama para de esta manera, ofrecer un servicio completo y de calidad.

El Grupo Valero & Valero, es una empresa ecuatoriana que cuenta con una trayectoria de 37 años, dedicada a la asesoría y operaciones aduaneras, complementadas con el servicio integrado de logística de transporte de tipo marítimo, aéreo y terrestre. El Grupo Valero & Valero, está conformado por tres empresas, la primera y principal, es VALERO Y VALERO SERVICIOS LOGÍSTICOS S.A., la misma que se encarga de brindar asesoría previa, técnica y operativa en los procesos concernientes a la documentación aduanera para las importaciones. La segunda empresa es BRODI S.A., cuya actividad es el transporte terrestre de carga, a nivel nacional. Y, la tercera y última, llamada VyO CARGO S.A., la cual brinda asesorías para la exportación de mercancías en los diferentes medios de transporte desde nuestro país hasta su destino final.

La empresa BRODI S.A., es la división encargada del transporte terrestre de carga a nivel nacional. Esta pequeña compañía se encuentra atravesando una etapa de crecimiento en cuanto al movimiento de su flota, pero esto acarrea disturbios a la hora de la coordinación y planificación para la prestación de dicho servicio.

El génesis del caos operativo es la carencia de procesos para la derivación del servicio de transporte desde la división aduanera (Valero & Valero Servicios Logísticos S.A.) hacia la división de transporte terrestre (BRODI S.A.). En el presente la sección de operación aduanera no cuenta con lineamientos concretos con los que su personal operativo (oficiales de cuentas) generen los requerimientos o solicitudes de servicios con antelación para una debida planificación y asignación de unidades que transporten las mercaderías de los clientes.

Por otra parte, los oficiales de transporte, no tienen noción de cuáles son los parámetros a considerarse al momento de procesar las respectivas solicitudes, no existen tiempos establecidos para respuesta o declinación del servicio. Adicional, los oficiales de cuenta de la sección aduanera, “asumen” la disponibilidad de flota, sin considerar que el área encargada de gestionar el servicio de transporte es la que debe confirmarlo. Generando, desorganización entre los departamentos y malestar con los clientes, ya que los importadores desconocen los procedimientos internos de la empresa, ya que estos no existen.

1.2. Planteamiento del problema

La empresa BRODI S.A., del Grupo Valero & Valero, cuya actividad es la prestación de servicios de transporte de carga, en el presente carece de procesos que le permitan atender los requerimientos de los clientes internos de la empresa. Clientes que, inicialmente, contratan el servicio logístico de la empresa aduanera para realizar las importaciones de sus mercancías.

Una vez que las mercaderías han sido aforadas y se encuentran listas para ser liberadas del puerto o puertos en los cuales han arribado, los oficiales de cuentas de la sección aduanera derivan a la división de transporte el retiro de las cargas o contenedores. Para ello no existe un lineamiento que los oficiales de cuenta de la sección aduanera sigan al momento de remitir las solicitudes de servicio de transporte terrestre.

Cuando más procesos, departamentos y personas están involucradas en la programación para la prestación de un servicio, existe una mayor probabilidad en el margen de error o de retraso en su entrega y por consiguiente la insatisfacción del cliente. La carencia de procesos y

lineamientos, sobre todo en las áreas de producción y operaciones logísticas, definitivamente es un riesgo y un seguro viaje al ocaso para cualquier organización; es transcendental que en cada empresa exista una eficaz gestión de procesos (Fernández, 2003), que permita a sus empleados conocer con exactitud ¿cómo proceder?, ¿quiénes actúan? y ¿cuáles son los pasos a seguir? para el desarrollo de un proyecto, elaboración de un producto y/o prestación de un servicio.

En el presente, no existen procesos establecidos que permitan una delimitación de una empresa y la otra, no hay una clara y precisa demarcación de cada una de las actividades de las empresas encargadas de los servicios aduaneros y del transporte terrestre, lo que provoca una desorganización al momento de coordinar la entrega de cargas de los importadores.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general.

Estudiar la problemática de la prestación del servicio de transporte terrestre de carga pesada del Grupo Valero & Valero, elaborando una propuesta para mejorar la prestación del servicio de transporte.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Analizar la situación actual del servicio de transporte terrestre de carga pesada de la empresa BRODI S.A., del Grupo Valero & Valero.
- Elaborar un mapa de procesos para la prestación del servicio de transporte terrestre, direccionado a los clientes que son derivados de la sección aduanera.
- Evaluar los beneficios de la implementación de un mapa de procesos.
- Establecer tiempos de respuesta a los requerimientos de los clientes derivados de la sección aduanera del Grupo Valero & Valero.

1.4. Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la situación actual del servicio de transporte terrestre de carga pesada del Grupo Valero & Valero?
- ¿Cómo se puede mejorar la prestación del servicio de transporte del Grupo Valero & Valero?
- ¿Cuáles son los beneficios de la implementación de un mapa de procesos?
- ¿Por qué es importante fijar tiempos de respuesta a los requerimientos de los clientes?

1.5. Justificación

En Ecuador son cada vez más las empresas que enfrentan constantes retos para lograr su permanencia en el sector del transporte terrestre de carga pesada local e interprovincial, siendo uno de los desafíos más críticos, la organización interna de sus procedimientos y la elaboración de una correcta y óptima trazabilidad en sus procesos más críticos.

Poder contar con una clara, directa y eficaz comunicación entre departamentos operacionales, contar con el personal idóneo, que posea la experticia necesaria y comprobada para un eficiente desenvolvimiento en cargos operativos y operativos-administrativos, fluida información con los proveedores, misiva oportuna y honesta con los clientes, cumplimiento con tiempos operacionales establecidos, además de un servicio de calidad, es lo que asegurará a las organizaciones la vigencia y permanencia en el mercado nacional de servicios.

Las empresas cuya actividad es la prestación de un servicio o varios servicios, son las más vulnerables a la hora de percibir la sensibilidad de sus clientes, el término “calidad” se ha convertido, en el perfecto y fulminante termómetro de medición para evaluar el servicio proporcionado por una empresa. Más allá de sólo ofrecer un servicio al cliente final, este servicio en su totalidad, debe estar compuesto por tres interfaces: (a) contacto con el cliente, (b) planificación del servicio y (c) etapa de entrega o prestación del servicio (Editorial Vértice S.L., 2008).

La carencia de procedimientos para una óptima logística de transporte, no permite a las empresas poder cumplir con la exigencia y la demanda de

los clientes potenciales y asiduos. La insuficiencia de recursos y la falta de coordinación entre departamentos genera inconmensurable insatisfacción a sus clientes, provocando que estos mengüen la contratación de los servicios de una empresa.

En la actualidad, la situación del desarrollo económico, social e industrial en todos sus niveles, está obligando a las compañías a sumergirse en procesos de reconversión estructural, lo que implica efectuar cambios en la dirección y el manejo del recurso humano, gestión de la información, flexibilidad creativa, administración de los recursos tangibles e intangibles, e ingeniería de procesos administrativos y operacionales (diagramas de flujos de procesos), convirtiéndolas en organizaciones inteligentes (Martín, 2007). Compañías que estarán en la capacidad de detectar falencias, y de esta manera poder corregir errores, mejorando sus procesos internos, con la finalidad de conservar o renovar su imagen corporativa, cumpliendo con los requerimientos de sus clientes, sobre todo de aquellos que son demandantes y exigentes.

1.6. Delimitaciones

La respectiva investigación de campo se realizó en las instalaciones del Grupo Valero & Valeros. Con dirección Córdova 810 y Víctor Manuel Rendón, en el Edificio Torres de la Merced, piso 16, oficinas 1 y 2, ubicadas en el centro de la ciudad de Guayaquil. El tiempo comprendido de desarrollo de este proyecto, fue desde el 26 de octubre del año 2018 hasta el 18 de febrero del 2019.

La división de transporte terrestre de carga pesada, BRODI S.A., está segmentada en 2 secciones: (a) importaciones y (b) exportaciones. Esta investigación está direccionada a la sección de importaciones de la compañía, ya que es el área que presenta problemas al momento de prestar el servicio a los clientes derivados de la sección aduanera.

1.7. Limitaciones

- Falta de información por ausencia de registros o bitácoras.
- Ausencia de indicadores de calidad y eficiencia.

- No existe control de la documentación y no manejan archivos físicos.
- Para las mediciones, ha sido necesario asumir porcentajes, a partir de la percepción de los colaboradores que están inmersos en la prestación del servicio de transporte terrestre.
- No todos los requerimientos o solicitudes de servicios son realizados de manera formal, es decir, no existen evidencias en todos los casos.
- Rotación constante del personal administrativo y operativo en la empresa.
- Inexistencia de sistema informático para la planificación de los viajes.
- Ausencia de manuales de funciones para los puestos de trabajo.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Generalidades Teóricas

Hoy en día, los departamentos de producción y operaciones, son las divisiones más importantes de una empresa. Son catalogados como la arteria principal de las compañías, ya que son en éstas áreas donde se concentran los mayores flujos de insumos, recursos técnicos y capital humano. El departamento de producción u operaciones, es el encargado de transformar las materias primas en productos finales, o de gestionar y procesar los requerimientos de los clientes para coordinar la prestación de los servicios que ofrecen las compañías.

A raíz del avance tecnológico que trajo la Revolución Industrial, las empresas se vieron en la necesidad de controlar mejor los procesos y etapas de producción de sus bienes y/o servicios. Buscando la optimización de sus tiempos, recursos y la mejora continua de la calidad de sus productos. Como efecto de esta necesidad, emergen los conceptos de gestión y control de calidad. Estos están directamente ligados a las funciones y actividades realizadas por los recursos humanos, englobando como un todo el producto final o servicio prestado.

Debido a la constante evolución de la palabra “calidad”, el cliente se ha vuelto el único protagonista al momento de evaluar la calidad del producto. Al momento de valorar el producto o servicio el consumidor es muy riguroso, ya que considera algunos aspectos, entre ellos: (a) presentación, (b) material, (c) duración, (d) precio, (e) tiempos de respuesta a sus requerimientos, (f) atención personalizada, (g) tiempos de entrega, (h) garantías y (i) servicio post-venta.

Para preservar la calidad de un producto o servicio, es de suma importancia exponer conceptos fundamentales que aporten para la amplificación de este caso de estudio. Gestión de procesos, administración de procesos y eficiencia, son 3 de las palabras claves para el presente proyecto. Sus principios y sus enfoques nos permitirán saber el porqué de su importancia como base para que la empresa ofrezca un servicio de calidad a su clientela.

2.2. Gestión de procesos

Para el autor Pérez (2009), la gestión de procesos no es otra cosa que el uso de metodologías y herramientas que le permitan a una empresa o compañía, diseñar, rediseñar y/o mejorar el funcionamiento de un departamento o área, haciendo hincapié al trabajo en equipo. El cimiento de la gestión de procesos es el control, la organización y la planificación de los procesos llevados por una división departamental.

Es un método mediante el cual, las compañías establecen, crean, controlan y corrigen los procesos dentro de la organización con el propósito de aumentar la productividad (Bravo, 2011). Para los autores Martínez y Cegarra (2014), mediante la gestión de procesos es posible la medición y evaluación de las actividades efectuadas por la empresa, permitiéndole alcanzar los mejores resultados a nivel de producción.

Para realizar una óptima gestión de procesos, es necesario tener claro a dónde se quiere llegar, saber qué se tiene que hacer, cómo hacerlo, en qué momento hacerlo, qué recursos utilizar y quiénes son los involucrados en dicha tarea. Todas aquellas acciones que suelen ser repetitivas, pueden ser sistematizadas y formalizadas en procesos para que estos sean respetados por el personal. La eficiencia y eficacia de una empresa está dada en base al dominio y mejora de sus procesos (Pérez, 2009).

Organizar y coordinar son las palabras empleadas por el autor Fantova (2007) para definir la gestión de procesos. El escritor indica que sólo se puede organizar algo con antecedentes, es decir, actividades que en el pasado ya han sido realizadas por alguien o por algunas personas. Acciones iterativas, y que buscan el mismo resultado, son aquellas que pueden y deben ser sistematizadas.

Para otros autores, la gestión de procesos se resume en la administración, control, planificación, organización y evaluación del manejo de la información y las actividades ejecutadas por el personal (Martínez C., 2005; Martínez & Cegarra, 2014). Para detectar cuales son las falencias operativas de la empresa, es necesario saber en qué paso del proceso existe mayor complejidad, demora o inconveniente.

Para que la empresa mida el rendimiento de las actividades ejecutadas dentro de cada uno de los departamentos, y de la empresa en general, es

necesario que la misma cuente con indicadores que le permitan hacerlo. Estos indicadores les darán a los jefes departamentales y a los directivos de las compañías, la capacidad de observar, analizar y dar el seguimiento pertinente a los procesos de cada una de las áreas. La gestión de procesos es justamente la integración de todos estos procesos, formando parte de un conjunto global. Mejorando la producción de la empresa, la calidad de sus productos o servicios y ser más competitiva en su sector industrial (Pérez, 2009).

Una adecuada gestión de procesos, les proveerá a las organizaciones, crear y/o acrecentar el sentido de pertinencia de sus colaboradores. Permitirá una mejor integración de todos los departamentos de la organización, optimizando tiempos y recursos. El puntualizar las labores que deben realizar cada uno de los colaboradores, definiendo procesos, ayudará a que todas las tareas sean ejecutadas de manera fluida. Cuando una tarea precedida por otra, la probabilidad de no cumplirla en sus tiempos estimados es mayor que el ser ejecutada de manera independiente, mucho más cuando dentro de un proceso se realizan varias tareas y estas son ejecutadas por diferentes personas.

2.3. Gestión de calidad

Gestión de calidad, son las rutas mediante las cuales una empresa alcanza la calidad de sus productos, bienes o servicios. Logrando la competitividad, mejorando continuamente, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y consiguiendo la integración de todos los niveles de la organización (Udaondo, 1992).

Se denomina gestión de calidad a la forma o manera en que una organización o empresa, asegura que sus productos o servicios satisfagan las necesidades de sus clientes, mediante la realización de un trabajo debidamente planificado, distribuido y organizado. Logrando la optimización de sus recursos, tiempos y costos (Yáñez, 2008).

Para el escritor del libro “Gestión de la Calidad Empresarial”, la gestión de calidad es direccionar el enfoque y el manejo de todos los recursos de la organización hacia los clientes. Convirtiendo a este, en objetivo principal hacia el cual debe estar encaminadas todas las actividades de la empresa, dejando

en segundo plano el entorno organizacional (Pérez, 1994). Es decir, el satisfacer las necesidades del cliente debe ser la misión de una compañía.

Gestión de calidad es equivalente a “excelencia empresarial” (Griful & Canela, 2002, pág. 13). Para estos autores, la denominada excelencia empresarial está encauzada a la gestión realizada mediante los procesos implementados en una organización y el control de los mismos. También hace hincapié, en el control que la empresa debe ejercer sobre su política, la administración de sus recursos humanos, custodiar la documentación y el constante monitoreo de sus operaciones, a fin de que la compañía pueda cumplir las exigencias del mercado.

Para los autores Fontalvo y Vergara (2010), la gestión de calidad con enfoque a la implementación, ejecución y control de procesos, apunta a la eficacia y eficiencia que una organización puede alcanzar al seguir un plan estratégico de acción. Las empresas que emplean una gestión de calidad en base al control de sus procesos, son capaces de evaluar de manera más veloz sus resultados, detectar sus cuellos de botella, carencia o desperdicio de recursos y dispendio de tiempo en sus operaciones.

2.4. Beneficios de la implementación de diagramas de flujos de procesos

Para Sanchis, Poler y Ortiz (2009), el uso de diagramas de flujo es de suma importancia para la organización, ya que le permite establecer un flujo ordenado de las actividades, tareas y funciones que deben realizar los recursos humanos para llevar a cabo uno o varios procesos. Ayudan a tener un mejor entendimiento de lo que se tiene que hacer, mejora la comunicación organizacional y con el cliente, y permite detectar las tareas de poca cuantía dentro de un proceso.

El empleo de los diagramas de flujos de procesos, le facilita a la empresa el poder visualizar los pasos que deben seguirse para cumplir un plan o proceso. Estos, también conocidos como flujogramas, hacen posible descubrir que actividades se repiten, determinar las necesidades, las fugas y especialmente los cuellos de botella en la operación de una organización (Jaime, 2012).

Una de las mayores ventajas o beneficios que se obtiene al usar esta herramienta, es que muestra cómo se realizan realmente las tareas o actividades dentro de un proceso, ya sea este operativo o administrativo (Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, 2014). Para estos docentes universitarios, los diagramas de flujos permiten delimitar las tareas y actividades departamentales de las organizaciones. Permiten desarrollar políticas y definir estrategias para mejorar la manufactura y/o la calidad de los productos y servicios. Además, muestra la interacción entre los responsables de ejecutar cada tarea. Y principalmente, disminuir los riesgos económicos y la insatisfacción del cliente interno y externo.

Para que una organización o empresa pueda tener un mejor panorama de los procesos que se realizan internamente, es importante contar con diagramas que detallen, sobre todo los procesos críticos de la compañía. Dentro de los beneficios más preponderantes se recopilan los siguientes:

- Amplia visión de las tareas ejecutadas en un proceso.
- Mejor entendimiento del proceso a las personas que lo van a realizar.
- Orden en la ejecución de las tareas.
- Control de entrada y salida de los recursos.
- Mejor manejo de la información y los tiempos.
- Mejora la comunicación interna y externa.
- Integración entre las entidades involucradas, cuando el proceso es efectuado por más de una persona.
- Pronta detección de errores y carencias.
- Evita la repetición de tareas.
- Optimiza tiempos de respuestas y producción.
- Reducción de costos.
- Fácil evaluación y medición de resultados.
- Ayuda a la delimitación de las funciones de los colaboradores.
- Mejora la manipulación de la documentación.

2.5. Marco conceptual

2.5.1. Proceso.

Según la ISO 9000 se define proceso como un “conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan, transformando elementos de entrada en elementos de salida” (pág. 3).

Para Bravo (2011), proceso es un conjunto o una serie organizada de acciones realizadas por una o varias personas, cuyo objetivo es transformar las entradas en resultados con valor agregado que satisfagan la necesidad del cliente.

Se conoce como proceso a la agrupación de tareas o acciones que emplean recursos cuyo propósito es el de convertir y transformar datos de entrada en resultados denominados datos de salida. El fundamento de un proceso es el de procesar información bruta en datos o resultados con valor (Alonso-Torres, 2014).

Sin embargo, para los autores Cichocki, Ansari, Rusinkiewicz y Woelk (2012) un proceso es grupo de tareas, órdenes o pasos a seguir, a través de un tiempo de trabajo determinado, para obtener productos específicos, servicios determinados o llegar a alguna meta. Para estos literarios, un proceso es algo más complejo que una simple transformación de entradas a salidas. La complejidad de un proceso reside en la integración, distribución y coordinación de recursos, tareas y el factor humano.

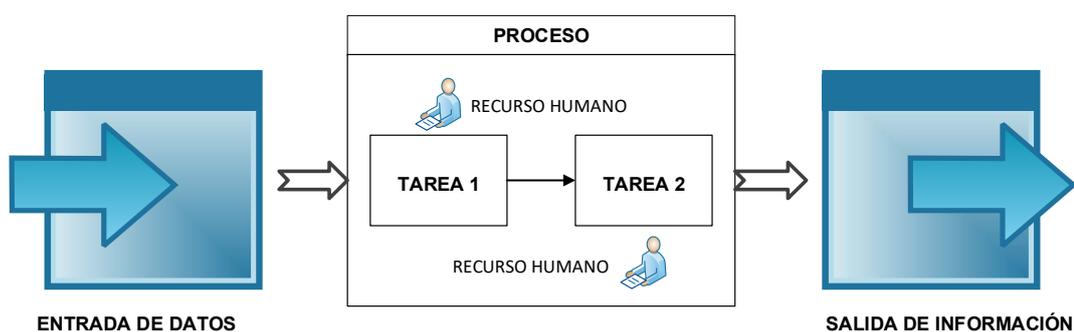


Figura 1. Representación esquemática de un proceso.

Como se puede observar en la figura 1, se detalla cómo es ejecutado un proceso. Comienza con un requerimiento o solicitud, al que se conoce como entrada o ingreso de datos, y estos datos son procesados por en una o varias tareas por los recursos humanos de la organización. Finalmente, se

obtiene la salida de la información, la misma que puede ser un producto o un servicio.

2.5.2. Calidad.

Se define como calidad a la característica o propiedad de un bien o servicio existente en el mercado, sea este de cualquier naturaleza. Dentro de la evaluación integral de un producto o servicio, sus consumidores consideran las especificaciones ornamentales o técnicas que lo distinguen. Siendo esta valoración llamada “calidad” la que catapulta o sepulta la vida de un producto (Kalpakjian & Schmid, 2002).

Para los autores Calero, Piattini y Moraga (2010), la calidad es la experiencia que vive el cliente o consumidor con el producto final. La interacción entre el comprador y el bien o servicio, la manera en que este lo percibe, como sus sentidos son abarcados por el producto que está adquiriendo.

Según Pérez (2009), calidad es algo más global, es decir abarca todas las actividades y procesos involucrados para la obtención de un producto o para la prestación de un servicio. Estas pueden ser: (a) actividades administrativas, (b) actividades comerciales, (c) actividades operativas y (d) actividades de gestión.

Castellanos y Bacca (2014) definen calidad como el atributo diferenciador de una empresa sobre las otras. El modo en el que el cliente percibe las bondades del producto o servicio, llenando o sobrepasando sus expectativas. También indican que la calidad de un bien o servicio conlleva el cumplimiento de los tiempos de entrega y precio del mismo.

Para Larrea (1991), calidad es el mejor sinónimo de satisfacción del cliente o consumidor de un bien o servicio. Alcanzar sus expectativas y atender sus necesidades. Según este autor, la relación entre calidad y la decisión de compra de un cliente, es directamente proporcional. Es decir, a mayor calidad, el comportamiento de compra del cliente será repetitivo.

2.5.3. Transporte

El transporte es un medio de movilización utilizado para desplazar personas, animales, encomiendas y cargas, sea este dentro de una ciudad,

país o fuera de él. Desde los inicios de los tiempos, el transporte ha sido utilizado para uso personal, doméstico o comercial. Siendo este último el que mayor impacto económico ha tenido en los sistemas financieros locales e internacionales.

Con el paso de los años, los medios de transporte han venido evolucionando a pasos agigantados. Hoy en día, este sector cuenta con las más altas tecnologías que permiten ser uno de los segmentos productivos que tienen un gran impacto en la economía de sus naciones. En Ecuador existen 4 modos de transporte: (a) terrestre, (b) marítimo, (c) aéreo y (d) ferroviario, siendo este último el de menor utilización y desarrollo. Dentro del territorio nacional, el transporte terrestre siempre ha sido el modo más utilizado para la transferencia de víveres, movilidad de animales, traslado de personas, transporte de encomiendas y cargas.

2.5.4. Servicio.

Para el autor Larrea (1991), define servicio como un conjunto de procesos, actos y operaciones, dentro de actividad económica, realizados a cambio de un valor monetario, que cubre las expectativas y necesidades de su(s) contratante(s).

Esta actividad económica es de naturaleza intangible y comunicativa. Puede ser proporcionada por el sector público o privado. E intervienen 3 actores: (a) personal comercial, (b) personal operativo y (c) cliente.

Chase, Jacobs y Aquilano (2009) definen la palabra servicio, como un proceso intangible, que no tiene peso, textura, dimensiones, ni medidas. Es algo no materializado. Los servicios no pueden ser patentados. Su interacción es directa y únicamente con el cliente intermedio o final, el mismo que se encargará de calificarlo. Para estos autores, los servicios son inherentes a su naturaleza y a la demanda de su consumidor, no son almacenables y su vigencia es limitada.

Servicio es un elemento intangible o tangible que produce satisfacción al momento de la interacción con sus consumidores. Este puede ser adquirido mediante una transacción monetaria o de intercambio entre sus partes. Básicamente busca ser beneficioso, cumplir un deseo, complacer los gustos y satisfacer las necesidades de sus adquirentes (Grönroos, 1994).

2.5.5. Diagrama de flujo.

Diagrama de flujo o flujograma, como también es conocido, es la representación gráfica de las tareas ejecutadas o actividades realizadas dentro de un proceso y quienes son los responsables de cumplirlas. Hace posible la visualización del flujo y, de la interrelación entre una tarea y otra. Del mismo modo, se puede ver que documentos son manipulados, fiscalizados, duplicados, archivados y/o desechados, y quienes son sus custodios (Jaime, 2012; Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, 2014).

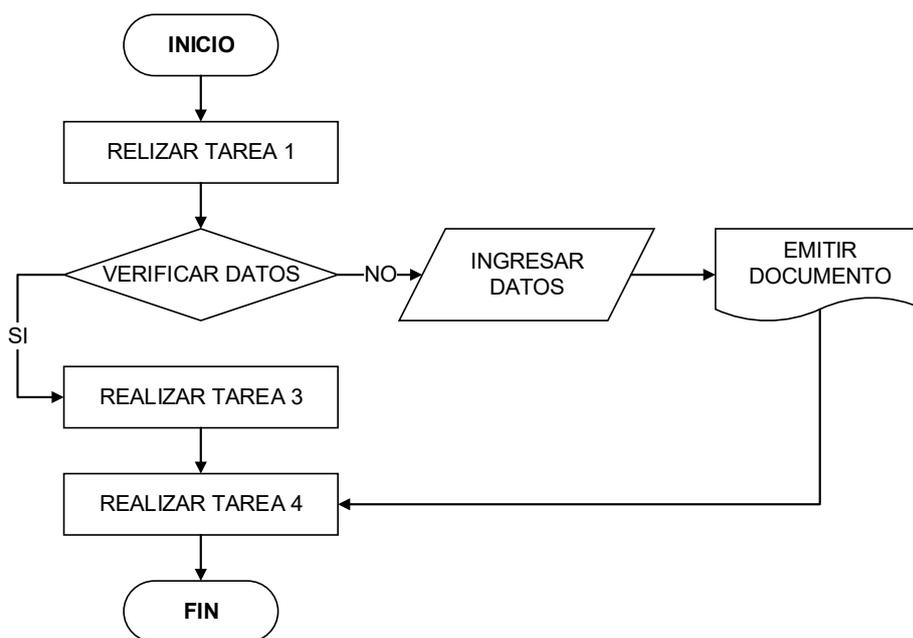


Figura 2. Representación gráfica de un diagrama de flujo.

En esta figura podemos observar un diagrama de flujo básico, claramente se visualiza que el diagrama de flujo, tiene un inicio, seguido de una o varias tareas, la respectiva verificación de datos, el ingreso de información, la emisión de un documento, ejecución de otras tareas y un fin. En resumen, es seguir paso a paso un flujo de manera ordenada, de principio a fin.

2.5.5.1. Simbología del diagrama de flujo.

Para la elaboración y comprensión de un diagrama de flujo es necesario conocer el significado de sus símbolos o formas. A continuación, se detallan: “ver Figura 3”.

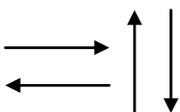
Símbolo / Forma	Nombre	Acción
	Inicio o Finalización	Inicio o fin del proceso
	Proceso	Tarea a ejecutar o realizar.
	Decisión	Verificación de datos
	Datos	Entrada y salida de datos
	Documento	Utilización de documento.
	Referencia en página	Conecta algún paso del flujo a otro, dentro de la misma página.
	Referencia a otra hoja	Conecta a algún paso del flujo cuando este se encuentra fuera de los márgenes de la hoja trabajada.
	Conectores o líneas de flujo	Conecta una acción con otra, indicando el flujo de la diagramación.

Figura 3. Símbolos del diagrama de flujo.

En este cuadro se observa las formas utilizadas en el diagrama de flujo presentado en el documento, el mismo que ha sido elaborado en el programa Visio Professional 2016.

2.5.6. Subproceso.

Se denomina subproceso a un proceso dentro de otro, es decir, cuando un proceso es muy extenso y es necesario dividirlo, fragmentarlo o estructurarlo.

2.5.7. Mapa de procesos.

Se conoce como mapa de procesos a la representación gráfica de todos los procesos dentro de un departamento, o todos los procesos existentes dentro de una organización. Muestra la interacción entre los procesos y las entidades responsables.

2.5.8. Indicador de calidad.

Para varios autores, los indicadores de calidad son parámetros o cuantificaciones que sirven y son utilizados para valorar el desempeño y cumplimiento de algún objeto, alguna actividad, trabajo o evento. En otras palabras, son los responsables de dar a conocer si las metas propuestas en una compañía han sido alcanzadas (García, Ráez, Castro, Vivar, & Oyola, 2003).

Para el autor Udaondo (1992), el Indicador de calidad es el barómetro por medio del cual se mide la eficacia de una actividad o producto final. Los factores que intervienen cuando se mide el valor de un servicio son los siguientes: (a) seguridad, (b) movilidad, (c) eficiencia, (d) funcionamiento, (e) detección de errores, (f) factores humanos, (g) calidad de la información, (h) satisfacción del cliente, (i) auditorías y (j) coste de la calidad.

Los indicadores de calidad son los instrumentos de medición de las empresas. Tienen la cualidad de medir el desempeño general o específico de una compañía. Permite determinar fortalezas y debilidades. Facilita información relevante para la gerencia, dándole la oportunidad de realizar mejoras en sus procesos y/o departamentos (Castellanos & Bacca, 2014).

2.5.9. Contenedor.

Contenedor es un recipiente o una caja fabricada a base de acero, aluminio, material sintético o la combinación de estas 3. Es utilizado para la transportación (vía marítima, terrestre, aérea o en ferrocarril) de toda clase de mercancía legal y sus dimensiones son estandarizadas a nivel mundial. Los de mayor utilización son los contenedores estándar de 20 y 40 pies, de 6 y 12 metros de longitud, y con un volumen útil de 33 y 67 metros cúbicos, respectivamente (Sagarra, De Souza, Mollofre, & De Larrucea, 2003).

2.5.10. Remolque, plataforma o arrastre.

El remolque, también conocido como arrastre o plataforma, es una estructura metálica sobre ruedas, que tiene una superficie plana que le permite la colocación de cargas. Normalmente es enganchando al camión para poder ser movido.

2.5.11. Guía de remisión.

Es un documento numerado secuencialmente, que detalla información de la carga que se transporta, placas del vehículo, persona que lo transporta y datos del receptor. Una vez que la mercadería ha sido entregada esta debe ser firmada como constancia de recepción.

2.5.12. Dispositivo de reconocimiento electrónico (TAG)

Es un adhesivo emitido por la Terminal Portuaria Marítima, que es colocado en el parabrisas delantero del camión y, habilita el ingreso a las instalaciones del puerto. Este *sticker* es leído por el sensor, como un código de barras, activando el levantamiento de la barrera o pluma de acceso vehicular.

2.5.13. Credencial.

Es una tarjeta de identificación que autoriza el ingreso y salidos de los usuarios regulares el ingreso y salida de la instalación portuaria (Funcionarios de la Terminal Portuaria, Funcionarios de entidades públicas, Agentes Afianzados de Aduana, Agencias Navieras, Importadores/Exportadores, Consolidadoras/Desconsolidadoras, Operadores Portuarios, servicio a Pasajeros, transportistas y proveedores).

2.5.14. Pase de puerta o turno.

Es un documento emitido por cada una de las Terminales Portuarias Marítimas, asignando un turno de ingreso a la terminal. En este se detalla la fecha y hora del turno de llegada, información del contenedor, el nombre del importador o cliente y la empresa de transporte que retira la carga.

2.5.15. Equipment Interchange Receipt/Report (EIR).

Es un documento usado al momento de la transferencia de un contenedor, de un buque a la terminal portuaria. Este documento o recibo, contiene el serial (número) del contenedor, el código del buque, la posición de apilamiento y la posición de almacenamiento. Cuando el contenedor es retirado del puerto marítimo, el transportista custodia el EIR o interchange

provisional para la devolución del contenedor vacío en el depósito de contenedores, donde le entregan el EIR definitivo.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de la investigación

Esta investigación es de tipo explicativa y descriptiva, ya que se pretende profundizar y pormenorizar la situación conflictiva que actualmente atraviesa la empresa de Transporte Terrestre de Carga Pesada BRODI S.A., con el propósito de entender el porqué del fenómeno.

La investigación descriptiva tiene como características instituir y generar datos que le permitan al investigador tener un panorama verdadero de la situación. Por ser explicativa pretende detallar la(s) causa(s) o motivo(s) del fenómeno. Este tipo de investigación estudia las situaciones, sucesos e incidentes de una colectividad dentro de un mismo entorno, tratando de entender el porqué de todo (Benassini, 2009; Hernández, Fernández, & Baptista, 2014; Niño, 2011).

3.2. Diseño de la investigación

El presente caso de estudio desarrollado se cataloga como una investigación de tipo no experimental, transeccional descriptiva. Es un proyecto de tipo no experimental porque se centra en la observancia de la problemática expuesta. Es transeccional o transversal, porque la data ha sido recolectada y el documento ha sido desarrollado en un tiempo de 4 meses. Y descriptiva, ya que busca analizar las influencias de variables en el personal operativo y en la oferta del servicio final.

Hablar del término diseño, se refiere al método trazado o la estructura a seguir para desarrollar la investigación. La información obtenida, permitirá responder las interrogantes del problema. La investigación no experimental se caracteriza por la no manipulación de datos por parte del investigador. Como indican Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de investigaciones buscan estudiar los eventos existentes, analizarlos y entender los efectos causados, en una línea de tiempo determinada.

3.3. Método de la investigación

La presente investigación es sistemática y empírica. Para la adecuada realización de este caso de estudio, la información de este trabajo escrito se

ha redactado de manera explícita, ordenada y sencilla, es decir, sistemáticamente. Y es empírica, porque se aspira ayudar a la empresa a determinar la relación entre las variables del estudio, alcanzando los objetivos considerando la evidencia basada en la experiencia vivida por sus trabajadores.

Por ser una investigación no experimental, su virtud es ser sistemática y empírica (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). La particularidad de esta clase de investigación es que la recolección de la data es organizada y metódica. Es decir, de manera ordenada y puntual para poder argumentar y evidenciar las hipótesis.

3.4. Enfoque de la investigación

Este trabajo investigativo tiene un enfoque mixto que es la combinación de los enfoques cualitativo y cuantitativo. Esta investigación es cuantitativa porque se busca probar que la ausencia de procesos en las actividades de la división de transporte del Grupo Valero & Valero, afecta el servicio final de la compañía. Y al mismo tiempo es cualitativa porque mediante las entrevistas al personal de las empresas, se pretende obtener datos, analizarlos, arrojar resultados y sacar conclusiones de todas las entrevistas realizadas, pudiendo de esta manera formar una perspectiva general de la situación actual de la prestación del servicio.

El enfoque cualitativo busca argumentar la investigación a partir del escrutio de los hechos, con el objetivo de valorar la realidad a través de la naturaleza pura de los detalles del caso de estudio. Esto es posible, mediante la participación activa de los involucrados y su interacción con la problemática. La recolección de la *data* se realiza por medio de la observancia y entrevistas al personal para poder analizar el entorno en un marco global (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014; Mesias, 2004). La finalidad de este enfoque es conocer, comprender y puntualizar el fenómeno desde el ángulo personal de cada uno de los entrevistados, encajando cada una de las versiones, experiencias e incluso emociones de la población, convirtiéndolas en un todo. Es decir, faculta al investigador a obtener una visión global y profunda de la situación real de la temática expuesta (Blaxter, Hughes, & Tight, 2002; Hernández, Fernández, & Baptista, 2014; Niño, 2011).

El enfoque cuantitativo, utiliza los datos obtenidos en la fase de levantamiento de la información para probar una teoría existente. Se da mediante la búsqueda de fuentes literarias que afirmen o nieguen las hipótesis planteadas en la investigación. Este tipo de investigaciones se alinea a la objetividad evitando que las creencias o las emociones del investigador afecten directamente al desarrollo del trabajo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Para Niño (2011), la investigación con enfoque cuantitativo se fundamenta directamente con la medición y el cálculo de los datos obtenidos en la recolección de la información.

3.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos e información

Se conocen como técnicas e instrumentos de recopilación de datos e información a los medios o las herramientas mediante las cuales es levantada la información a ser evaluada y medida.

3.5.1. Técnica de recolección de datos

Para la recolección de datos se ha utilizado la entrevista no estructurada. Se manejó este tipo de entrevista para lograr veracidad, franqueza y espontaneidad por parte de los entrevistados. Es importante que la información proporcionada por el personal operativo sea precisa y clara, que detallen con total confianza como se manejan las labores de cada uno de sus puestos, cuáles consideran ellos que son los problemas y por qué se generan.

Esta técnica de recolección de datos, consiste en la realización de preguntas orales del investigador al participante, el mismo que deberá replicar de la misma forma. (Niño, 2011). Según algunos autores, esta técnica es la más utilizada por su forma de potenciar la información por parte del entrevistado. Permite conocer acontecimientos pasados en torno al tema abarcado, sus emociones, pensamientos y la afectación del problema sobre el desenvolvimiento de sus actividades laborales (Blasco & Otero, 2008).

3.5.1.1. Entrevistas.

Las entrevistas han sido realizadas a 15 colaboradores del Grupo Valero & Valero. De los cuales, 7 de estos colaboradores son oficiales de cuenta de la división aduanera y 8 son de la división de transporte terrestre.

Las entrevistas fueron efectuadas en las instalaciones de ambas empresas del Grupo Valero & Valero. Al personal operativo de la sección aduanera se les realizó las entrevistas en la oficina principal ubicada en dirección Córdoba 810 y Víctor Manuel Rendón, en el Edificio Torres de la Merced, piso 16, oficina 2. Y al personal operativo de la división de transporte se les realizó las entrevistas en el patio norte, ubicado en el Km 14.5 vía a Daule.

La duración de las entrevistas fue de 10 minutos por cada persona, las mismas que fueron divididas en 5 días laborables. También se realizó trabajo de observación de las actividades de la división de transporte, esto se efectuó en 1 día laborable.

3.5.2. Instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos para esta investigación ha sido una de las tecnologías de información y comunicación (TIC) más usadas, en trabajos investigativos de índole académica, en la última década. *Google Forms* es una herramienta que nos permite crear formularios de preguntas, que son de fácil uso y facilitan la tabulación de la *data*.

El fundamento principal por el cual se ha determinado utilizar esta herramienta y no un papel impreso con las preguntas, es porque cuando se realizó el primer encuentro con el personal que labora en la División Aduanera y en la División de Transporte Terrestre, se percibió un poco de recelo al momento de compartir la información. Por esta razón se optó utilizar el formulario, accediendo desde un teléfono celular cuando las entrevistas se efectuaron. La finalidad de usar esta TIC fue crear un ambiente un poco informal y algo ameno, para que los colaboradores del Grupo Valero & Valero se sientan en plena la libertad de contestar las preguntas de la manera más franca e imparcial.

Adicional, para la elaboración de los diagramas de flujos se ha utilizado el software de dibujos vectoriales para Microsoft Windows, llamado Visio. Este

programa brinda las facilidades para elaborar diagramas de flujos de procesos, diagramas organizacionales, bases de datos, entre otros. Se ha optado en manejar este software de diagramación, ya que permite tener una vista amplia del flujo de tareas ejecutadas por cada una de las entidades que intervienen en el proceso. Una vez obtenido el diagrama de flujo, el análisis de los procesos y operaciones a nivel departamental, y a nivel empresarial es mucho más eficaz y óptimo.

3.5.3. Población y muestra

Para el levantamiento de información de esta investigación ha sido necesaria la cooperación de todo el personal envuelto en la operación de importaciones del Grupo Valero & Valero. Siendo un total de 15 trabajadores los que están directamente involucrados con la prestación del servicio de transporte terrestre de carga.

3.6. Análisis de datos

Para el análisis de los datos se ha tabulado la información obtenida en las entrevistas realizadas a los colaboradores del Grupo Valero & Valero. En este caso de estudio se ha verificado, evaluado y comparado las respuestas proporcionadas por los entrevistados de la sección aduanero y de la sección de transporte terrestre y se ha comprado con la *data* recogida de la observancia en campo.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación de los resultados de las entrevistas

Entrevista dirigida a los colaboradores de la División Aduanera y División de Transporte Terrestre del Grupo Valero & Valero.

Pregunta 1. ¿En qué departamento del Grupo Valero & Valero trabaja usted?

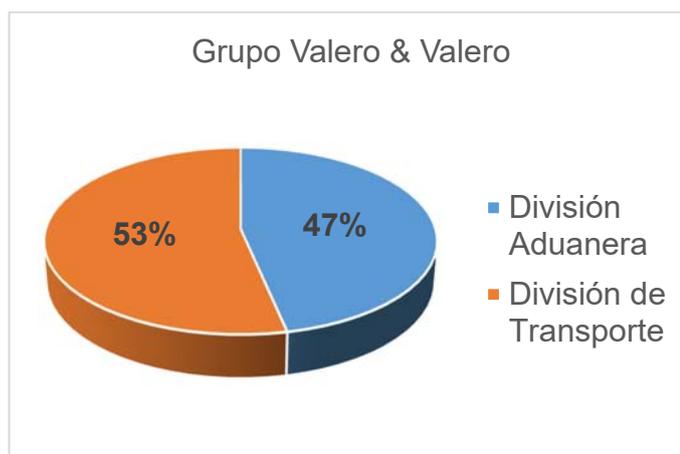


Figura 4. Personas entrevistadas del Grupo Valero & Valero.

Del total de personas entrevistadas del Grupo Valero & Valero, el 53% pertenecen a la empresa que ofrece Servicios Logísticos Aduaneros Valero & Valero y el otro 47% pertenece a la empresa de Transporte Terrestre de Carga BRODI S.A.

Pregunta 2. ¿Qué cargo desempeña usted dentro del departamento en el que trabaja?

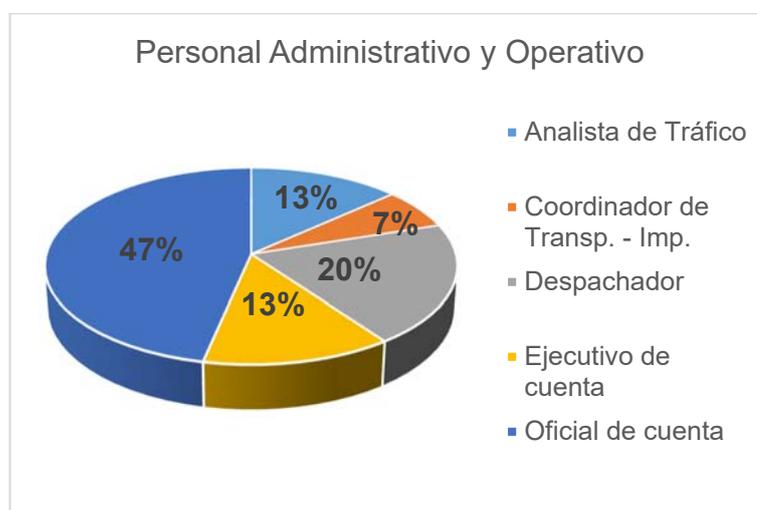


Figura 5. Personal Administrativo y Operativo.

Del total de colaboradores entrevistados, hay 7 Oficiales de cuenta de la sección aduanera que corresponden al 47%, y 2 Ejecutivos de cuenta de la sección de transporte que representan el 13%. Lo que corresponde al 60% del personal se encuentra ubicado en la parte administrativa. Dentro de la parte operativa, está el Coordinador de Transporte de Importaciones representado por el 7%. El 13% está representado por los Analistas de tráfico, los cuales son 2. Y el otro 20% corresponden a los 3 Despachadores.

Pregunta 3. ¿Existe una clara delimitación en las actividades de cada una de las empresas que conforman el Grupo Valero & Valero?

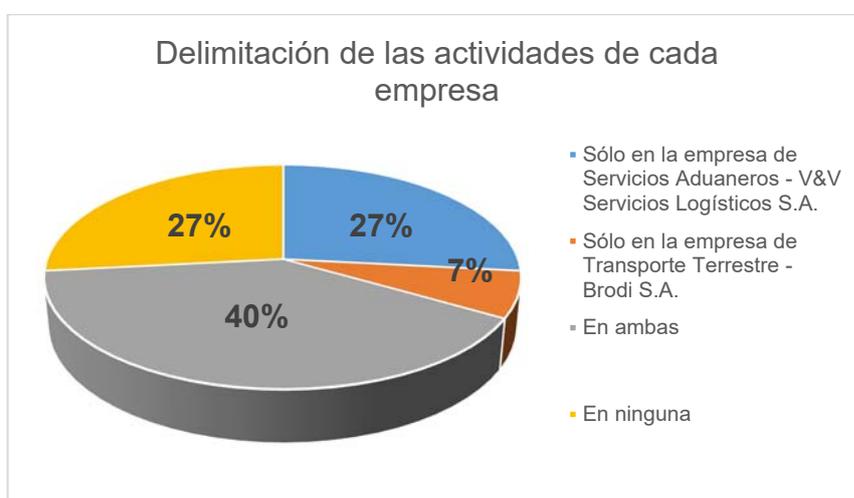


Figura 6. Delimitación de las actividades de cada empresa.

Del total de entrevistados, el 27% indica que sólo la empresa de Servicios Logísticos Aduaneros Valero & Valero si tiene bien definidas las actividades que realizan. Otro 27% considera que, sólo la empresa de Transporte Terrestre de Carga BRODI S.A., tiene definidas sus actividades. Por otro lado, el 40% manifiesta que en ambas empresas están delimitadas las actividades que realiza cada empresa. Y el 27% restante ha revelado que no existen claras delimitaciones en las actividades que realiza cada una de las empresas.

Pregunta 4. ¿Las tareas y responsabilidades que desempeña en su cargo actual, son claras y específicas? Es decir, no existen problemas o contradicciones al momento de ejecutar alguna de sus tareas pertinentes al puesto.



Figura 7. Tareas definidas.

El 67% de los entrevistados expresan e indican que las responsabilidades y tareas que deben realizar, en cada uno de sus puestos de trabajos, están claramente definidas y que no existe ningún tipo de inconveniente ni problema a la hora de efectuarlas. Por otro lado, el 33% restante opina que no existen una correcta demarcación de sus tareas y funciones.

Pregunta 5. ¿Existe un proceso, debidamente documentado, para la transferencia de un cliente de la sección aduanera hacia la división de transporte? Es decir, hay un procedimiento específico para derivar los clientes de un departamento al otro, una vez que la mercadería importada ya ha sido liberada del trámite aduanero y se encuentra lista para ser retirada del puerto marítimo.

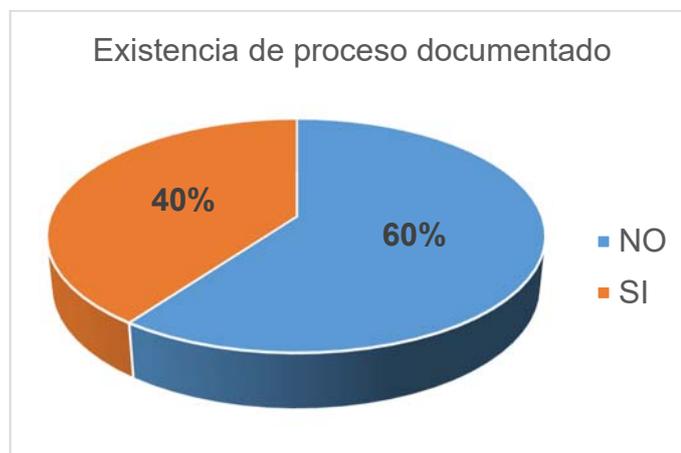


Figura 8. Existencia de proceso documentado.

El 60% del total de los entrevistados expresan que no existe un proceso debidamente documentado que indique como debe hacer la respectiva

derivación de un cliente, desde la sección aduanera hacia la sección de transporte terrestre. Mientras que el otro 40%, indica que si existe un documento con el diseño del proceso de transferencia del cliente.

Pregunta 6. Cuando un cliente se encuentra realizando un trámite de importación en la sección aduanera y solicita el servicio de transporte terrestre de su mercadería, ¿qué departamento atiende el requerimiento del cliente en primera instancia?



Figura 9. Primer contacto del cliente.

Todos los entrevistados coinciden en que el primer contacto del cliente para solicitar el servicio de transporte terrestre es con el Oficial de cuenta, que es la persona que realiza los trámites de importación en la división aduanera.

Pregunta 7. ¿Quién es el responsable de ponerse en contacto con el cliente (importador) derivado de la sección aduanera y notificarle que el servicio de transporte no se podrá realizar en la fecha solicitada?



Figura 10. Responsable de comunicarse con el cliente.

El 93% de los entrevistados indican que tanto el Oficial de cuenta y el Ejecutivo son de cuenta son las personas que debe ponerse en contacto con el cliente cuando no se puede realizar el servicio de transporte en la fecha que el importador ha solicitado. El restante 7% expresan que el Ejecutivo de cuenta es la persona responsable.

Pregunta 8. ¿Cómo es la comunicación entre la división aduanera y la división de transporte?

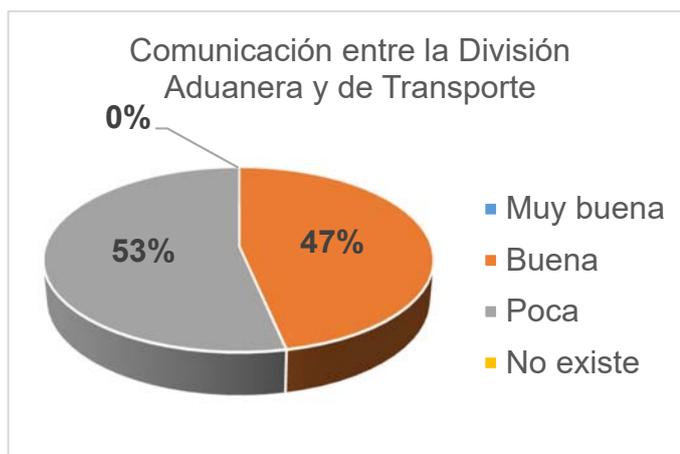


Figura 11. Comunicación entre la división aduanera y la división de transporte.

Del total de entrevistados, el 53% ha expresado que la comunicación interdepartamental entre la división aduanera y la división de transporte es poca. Mientras que, el otro 47% indica que existe una buena comunicación entre ambas divisiones. Ninguno considera que la comunicación sea muy buena, ni tampoco que no exista.

Pregunta 9. ¿Cómo es la comunicación de la división de transporte con el cliente derivado de la división aduanera?



Figura 12. Comunicación entre la división de transporte y el cliente.

Un 67% del total de los entrevistados, han revelado que la comunicación entre la división de transporte y el cliente no siempre es clara, ni transparente. Por otro lado, el 27% manifiestan que la comunicación es fluida. Sólo un 7%, indica que la comunicación con el cliente es oportuna. Ninguno considera que la comunicación sea inexistente.

Pregunta 10. ¿Qué intervalo de tiempo es el apropiado para que el cliente derivado de la sección aduanera obtenga una respuesta, sea ésta positiva o negativa, a su requerimiento de servicio de transporte?

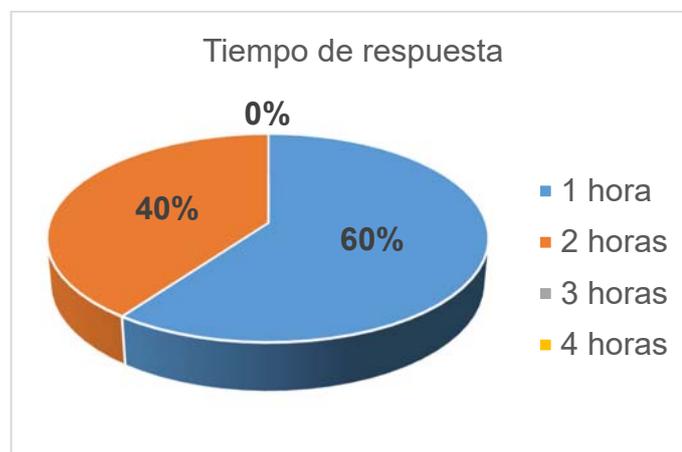


Figura 13. Tiempo de respuesta.

En relación a los tiempos de respuesta que deben manejarse con el cliente, cuando este ha efectuado un requerimiento del servicio de transporte, el 60% de los entrevistados han manifestado que 1 hora es el periodo de tiempo considerable para que el importador reciba una respuesta a su solicitud, ya sea esta negativa o positiva. Mientras que el otro 40% expresa que un rango de 2 horas de espera sería el adecuado. Ninguno de los

entrevistados considera que el tiempo de espera para una respuesta, al requerimiento del cliente, deba ser superior a 3 horas.

Pregunta 11. ¿Con qué frecuencia NO son atendidos los requerimientos de servicio de transporte de los clientes derivados de la sección aduanera?

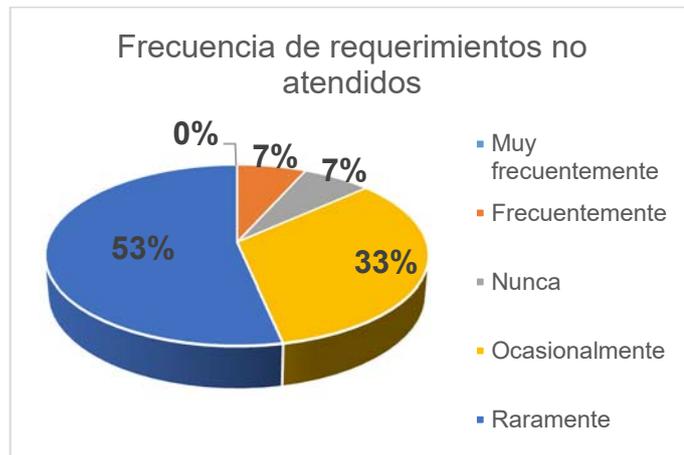


Figura 14. Frecuencia de requerimientos no atendidos.

En cuanto a la frecuencia de requerimientos no atendidos, de los clientes derivados de la sección aduanera, el 53% de los entrevistados manifiestan que son raros los casos de esta índole. Mientras que el 33%, indica que esto se da ocasionalmente. El otro 14%, considera que esto se presenta frecuentemente y nunca, representados por un 7% y 7%, respectivamente. Ninguno considera que esta situación se dé muy frecuentemente.

Pregunta 12. ¿Con qué frecuencia son re-programados los pases de puerta de los clientes derivados de la sección aduanera?

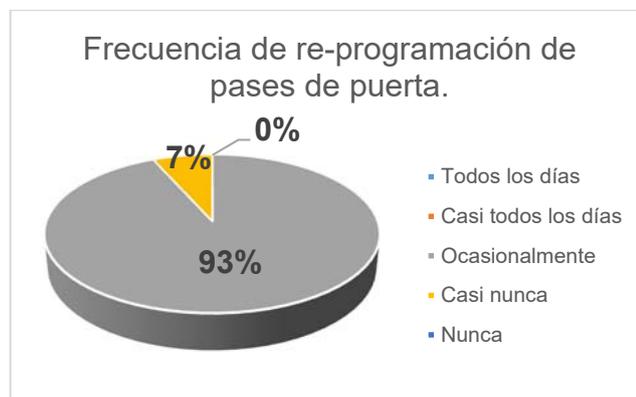


Figura 15. Frecuencia de re-programación de pases de puerta.

Un 93% de los entrevistados revela que, la re-programación de pases de puerta para el retiro de las cargas (en los puertos marítimos), de los clientes derivados de la división aduanera, se presenta de manera ocasional. Mientras que el otro 7% manifiesta que esto se da casi nunca. Ninguno de los entrevistados expresa que este evento sea algo que suceda todos o casi todos los días, ni que nunca se dé.

Pregunta 13. ¿Con qué frecuencia recibe correos de clientes derivados de la división aduanera, referentes a su mala experiencia o la inconformidad con el servicio prestado por la división de transporte?

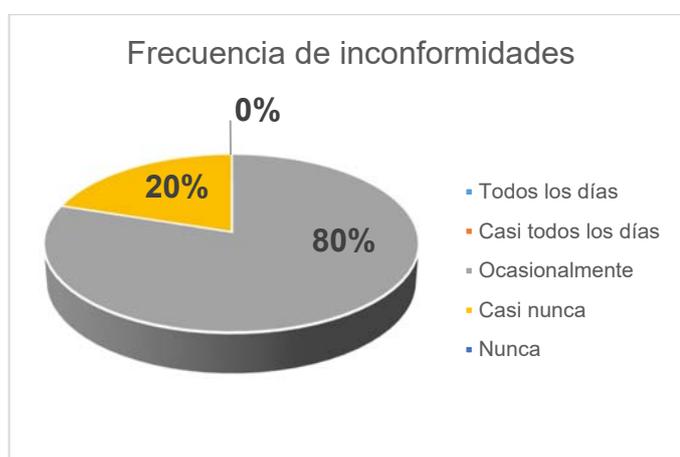


Figura 16. Frecuencia de inconformidades.

El 80% de los entrevistados revela que ocasionalmente recibe correos de los clientes, expresando su inconformidad por el servicio de transporte. Mientras el otro 20%, manifiesta que casi nunca reciben correos este tipo de quejas. Ninguno de los entrevistados indica que sea algo que nunca pase, ni reciban este tipo de correos todos o casi todos los días.

Pregunta 14. Cuando el pase de puerta ya ha sido generado y la carga debe ser retirada, ¿con qué frecuencia se presentan los siguientes escenarios por los cuales la carga no es retirada?

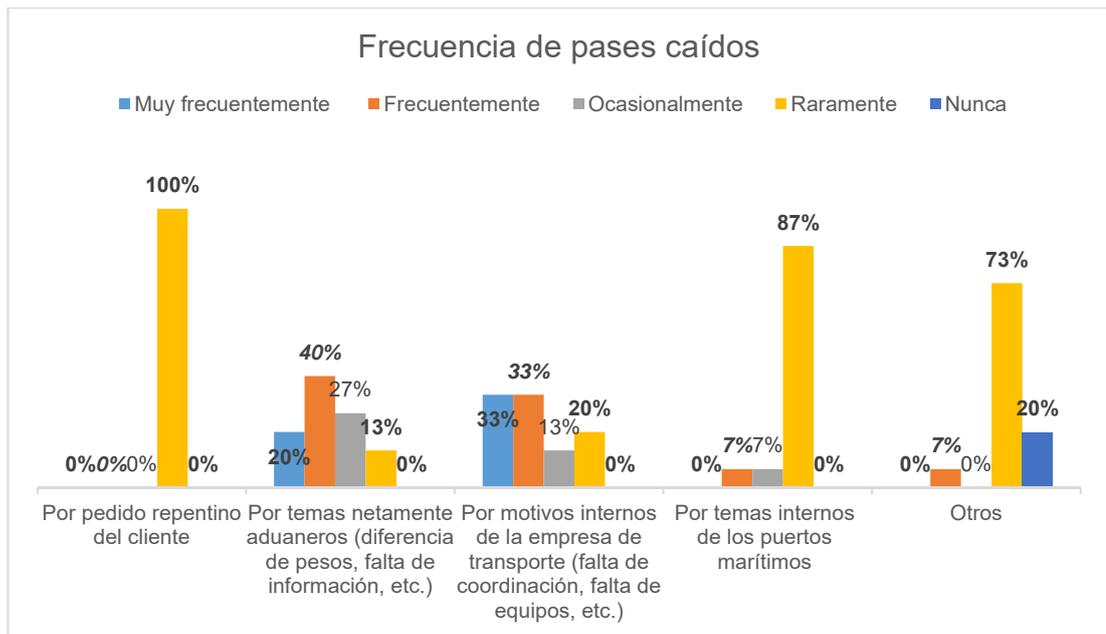


Figura 17. Frecuencia de pases de puerta caídos.

Para conocer la frecuencia con la que la carga no es retirada de los puertos marítimos, una vez generado el pase de puerta, se han expuesto los siguientes escenarios que normalmente se presentan:

- a) Por pedido repentino del cliente: el 100% de los entrevistados concuerdan en que esto sucede raramente.
- b) Por temas netamente aduaneros (diferencia de pesos, diferencia de sellos, etc.): un 40% indica que esto ocurre frecuentemente. Seguido del 27%, que manifiesta que esto pasa ocasionalmente. En tercer lugar y representado por un 20%, expresa que esto sucede muy frecuentemente. Y el 13% restante, considera que esto acontece raramente.
- c) Por motivos internos de la empresa de transporte (falta de coordinación, falta de equipos, falta de personal, etc.): el 33% indica que esto ocurre muy frecuentemente. Otro 33%, expresa que frecuentemente. Un 20%, manifiesta que raramente son los casos en este escenario. Y el 13% restante, dice que esto ocasionalmente pasa.
- d) Por temas internos de los puertos marítimos: un 87% coincide en que raramente ocurre. Y un 14%, indica que esto se de manera frecuente u ocasional, representados por un 7% y 7%, respectivamente.

- e) Otros: que, por motivos ajenos a los anteriormente especificados no se cumpla el retiro de la carga, un 73% deleva que esto sucede rara vez. Seguido de un 20% que, expresa que nunca se presenta este escenario. Y el otro 7%, manifiesta que esto ocurre frecuentemente.

Pregunta 15. Según su experiencia ¿cuál es la principal razón por la que la división de transporte, no cumple con los requerimientos de los clientes derivados de la división aduanera?

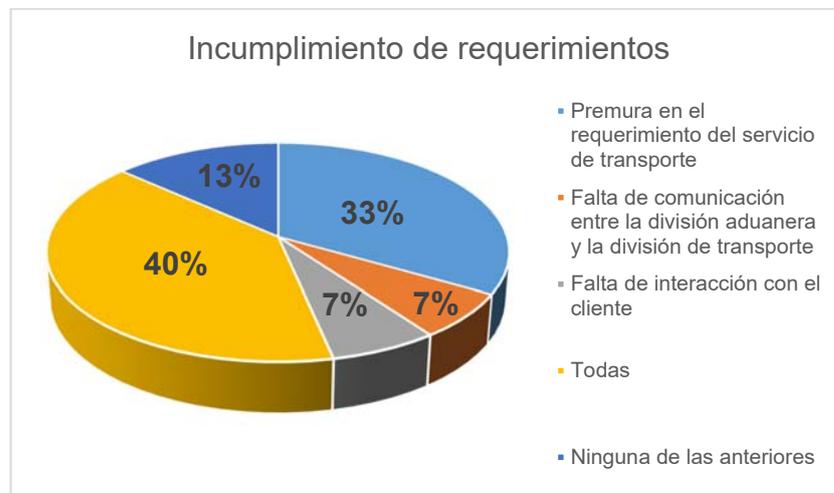


Figura 18. Incumplimiento de requerimientos.

Del total de entrevistados, un 33% considera que la premura en el requerimiento del servicio de transporte es una de los motivos por los cuales la empresa de transporte terrestre no cumple con las solicitudes de los clientes derivados de la división aduanera. El 7% indica que, es por la falta de comunicación que entre la división de transporte y aduanera. Otro 7%, que esto ocurre por la falta de interacción con el cliente. El mayor porcentaje, representado por el 40%, indica que el incumplimiento de la empresa de transporte con los clientes, sucede por todos motivos anteriormente detallados. Mientras que un 13% manifiesta que, ninguna de estas razones es determinante.

Pregunta 16. Siendo colaborador del Grupo Valero & Valero, y como involucrado en el proceso de prestación del servicio de transporte para los clientes derivados de la sección aduanera, ¿cuál considera usted que

es la razón por la cual la empresa BRODI S.A. no alcanza la excelencia en la prestación de su servicio?

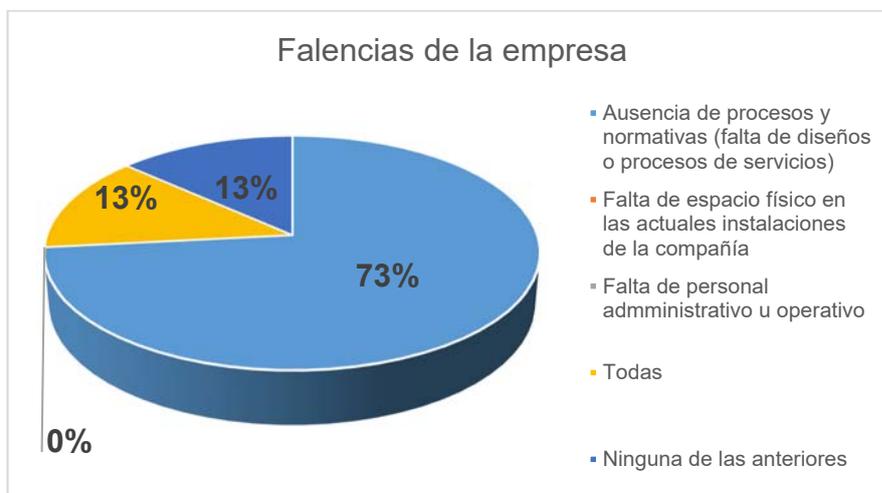


Figura 19. Falencias de la empresa de transporte terrestre

La ausencia de procesos y normativas (falta de diseños o procesos de servicios) es considerada como la mayor razón, por la cual la empresa de transporte terrestre no ha obtenido la excelencia en la prestación de su servicio, representada por un 73%. Seguido de un 13% de los entrevistados que indica que, la antes expuesta, la falta de espacio físico en las actuales instalaciones de la compañía y la falta de personal administrativo u operativo, son determinantes. Y el restante 13% opina que, ninguna de las razones antes expuestas son las causantes de la falta de excelencia en el servicio de transporte.

Pregunta 17. ¿Considera usted que es necesario educar al cliente, en cuanto a los procesos que deben seguirse y a los tiempos que maneja cada división para gestionar los requerimientos?



Figura 20. Educar al cliente.

El 100% de los colaboradores entrevistados consideran e indican que es necesario educar al cliente sobre los procesos que deben seguirse para la prestación de los diferentes servicios, y respetar los tiempos que maneja cada división para gestionar los respectivos requerimientos.

Pregunta 18. Favor sólo responder si pertenece a la empresa BRODI S.A. ¿Quién es el encargado de confirmarle al cliente la disponibilidad de equipos y personal operativo?

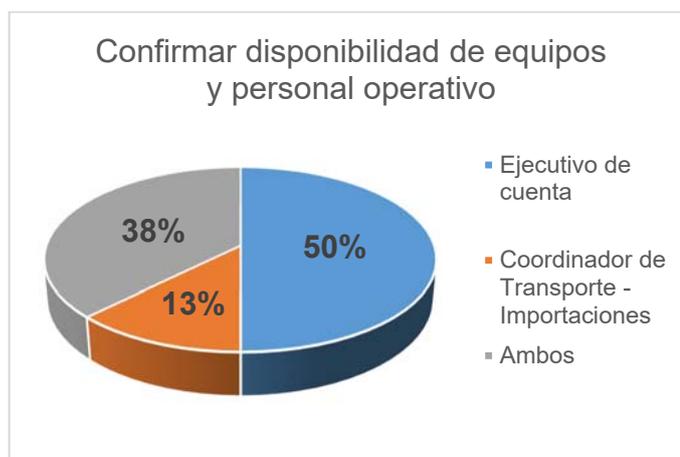


Figura 21. Confirmar disponibilidad de equipos y personal operativo.

Para esta pregunta, sólo se requirió y solicitó que, los colaboradores de la división de transporte den sus respuestas. De los 8 colaboradores de la división de transporte, el 50% indica que el Ejecutivo de cuenta es el que tiene la responsabilidad de confirmarle al cliente la disponibilidad de equipos y personal operativo. El 13% manifiesta que debe hacerlo el Coordinador de transporte de importaciones. Sin embargo, el 38%, expresa que ambos deben hacerlo.

4.2. Hallazgos de la observancia en la división de transporte

A continuación, se han puntualizado los sucesos evidenciados los días en que se realizó la observancia en la división de transporte del Grupo Valero & Valero.

Nº.	HALLAZGOS
1	Los oficiales de cuenta de la división aduanera, no siempre respetan el flujo de la información.
2	Los ejecutivos de cuenta de la división de transporte, no procesan de manera adecuada los requerimientos.

3	No existe una persona capacitada que atienda los requerimientos de los ejecutivos de cuenta, en caso de que el Coordinador de Transporte de Importaciones no esté disponible.
4	Los clientes, en reiteradas ocasiones, envían correos solicitando se le confirme si el servicio de transporte va a ser brindado.
5	Se realizan muchas llamadas a celular para concretar temas, sin embargo, no se deja sentado o formalizado por correo electrónico. No queda constancia de lo pactado en dichas llamadas.
6	Los ejecutivos de cuenta de la división de transporte, no cuenta con la experticia en la logística de transporte.
7	Los oficiales de cuenta de la división aduanera, en ocasiones, asumen la disponibilidad de equipos para la transportación de cargas de los clientes, comprometiéndose en presta dicho servicio sin hacer la respectiva verificación con la división de transporte
8	Cuando el pase de puerta para el retiro de la carga ya está generado, los ejecutivos de cuenta de la división de transporte, a veces suprimen la notificación de los turnos asignados, a los respectivos clientes.
9	Si los despachadores no les comunican a los conductores el día y la hora y el tipo de plataforma que deben llevar para el retiro de la carga, el Coordinador de Transporte de Importaciones, no lo hace.
10	No existe cultura de prevención en temas operativos (eventualidades, mantenimiento de equipos, planes de contingencia, etc.), ni administrativos (manejo de la información y documentación, capacitación del personal, entre otros).
11	No existe comunicación oportuna ni fluida entre el personal administrativo, ni el personal operativo y, tampoco con el cliente.
12	No hay una persona destinada y encargada a los temas documentales del personal operativo, de los camiones, de los equipos de arrastre y de los ingreso a los respectivos puertos.
13	Ausencia de un sistema informático integrado que le permita a la división de transporte conocer el estado actual de la flota y del personal operativo.
14	Excesiva rotación de personal operativo.
15	Duplicación de tareas.
16	Mal manejo de los tiempos, tanto a nivel administrativo como operativo.
17	No existen registros diarios, ni bitácoras de toda la actividad de la flota. Solo se
18	Ausencia de indicadores de calidad y eficiencia.
19	No hay registros de las novedades, incumplimientos e inconformidades del servicio.
20	No existe base de datos de los clientes habituales.
21	No existe un espacio adecuado, ni destinado para el archivo físico.
22	Mal manejo de la documentación y falta de control de la documentación, no se archiva la documentación, todo se “guarda” en cartones o cajones de escritorios.

Figura 22. Hallazgos de la observancia en la división de transporte.

Con este cuadro, se pretende evidenciar y explicar de manera concreta, cuáles son los mayores inconvenientes detectados en la división de transporte y cuáles son las falencias que actualmente tiene la empresa de transporte terrestre.

4.3. Diagrama de flujo del proceso actual de prestación de servicio de transporte terrestre

Actualmente no existe un diagrama de flujo esbozado que indique el proceso o los pasos a seguir para gestionar de manera adecuada los requerimientos de servicio de transporte, de los clientes derivados de la sección aduanera. Cuando un cliente de la empresa de Servicios Logísticos Aduaneros Valero & Valero, se encuentra realizando el trámite para la importación de su carga, este puede solicitar que la empresa de transporte terrestre, BRODI S.A., realice la transportación de su o sus contenedores desde el puerto hasta sus bodegas. Es en ese momento, donde se debe hacer la respectiva transición de una división hacia la otra.

El diagrama de flujo a continuación presentado y detallado, ha sido elaborado con la finalidad de demostrar paso a paso como se lleva en la actualidad el proceso antes expuesto.

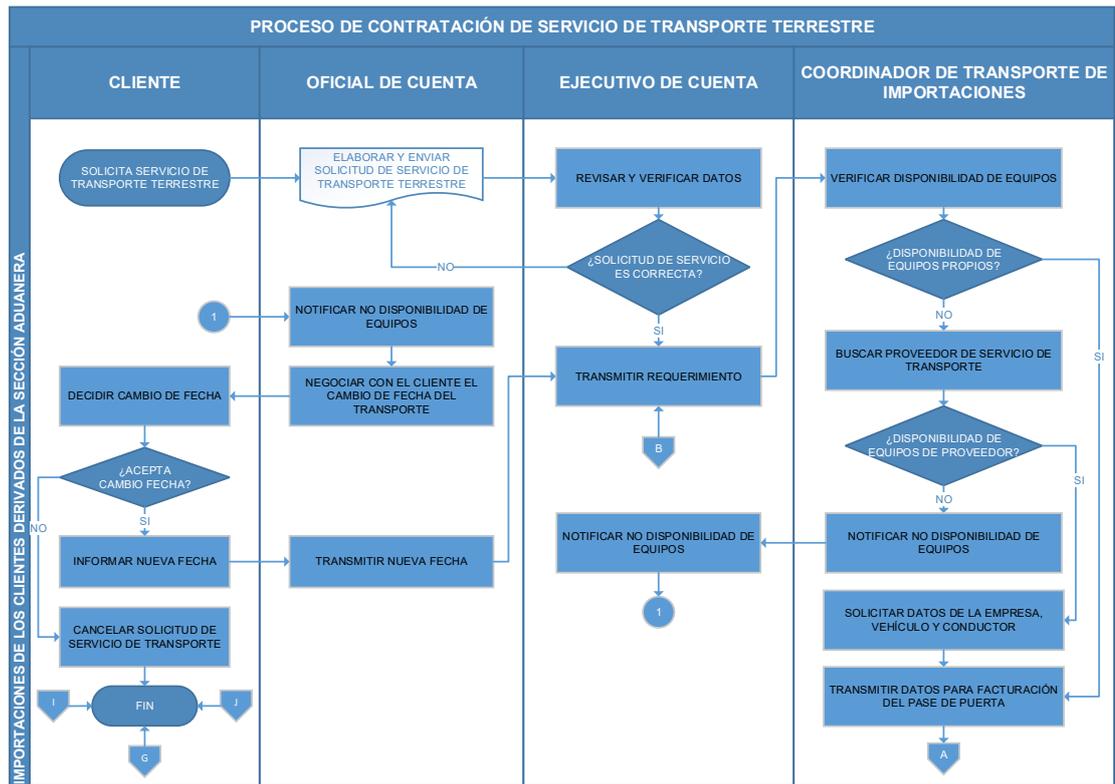


Figura 23. Diagrama de flujo del proceso para la contratación de servicio de transporte terrestre para los clientes derivados de la división aduanero – Importaciones. Parte 1.

En esta figura se puede visualizar claramente que, el Oficial de cuenta de la división aduanera elabora la solicitud de servicio de transporte, la misma que es remitida al ejecutivo de cuenta de la división de transporte. El Ejecutivo de cuenta debe verificar que dicha solicitud, si esta es correcta, se le transmite al Coordinador de Transporte de Importaciones, y este debe confirmar la disponibilidad de equipos para la fecha solicitada por el cliente. De no haber equipos disponibles, el cliente debe ser notificado de que no se podrá realizar el movimiento en la fecha indicada. En caso de que el cliente decida cambiar la fecha, se notifica el cambio. Y el ciclo se repite hasta que se concrete una fecha final.

El Coordinador de Transporte de Importaciones, indica la fecha, hora y empresa que retirará la carga (ya sea BRODI S.A. o un proveedor). El Auxiliar de Aduana receipta la información y debe acercarse a la ventanilla de servicio al cliente del respectivo puerto marítimo “ver Figura 24”.

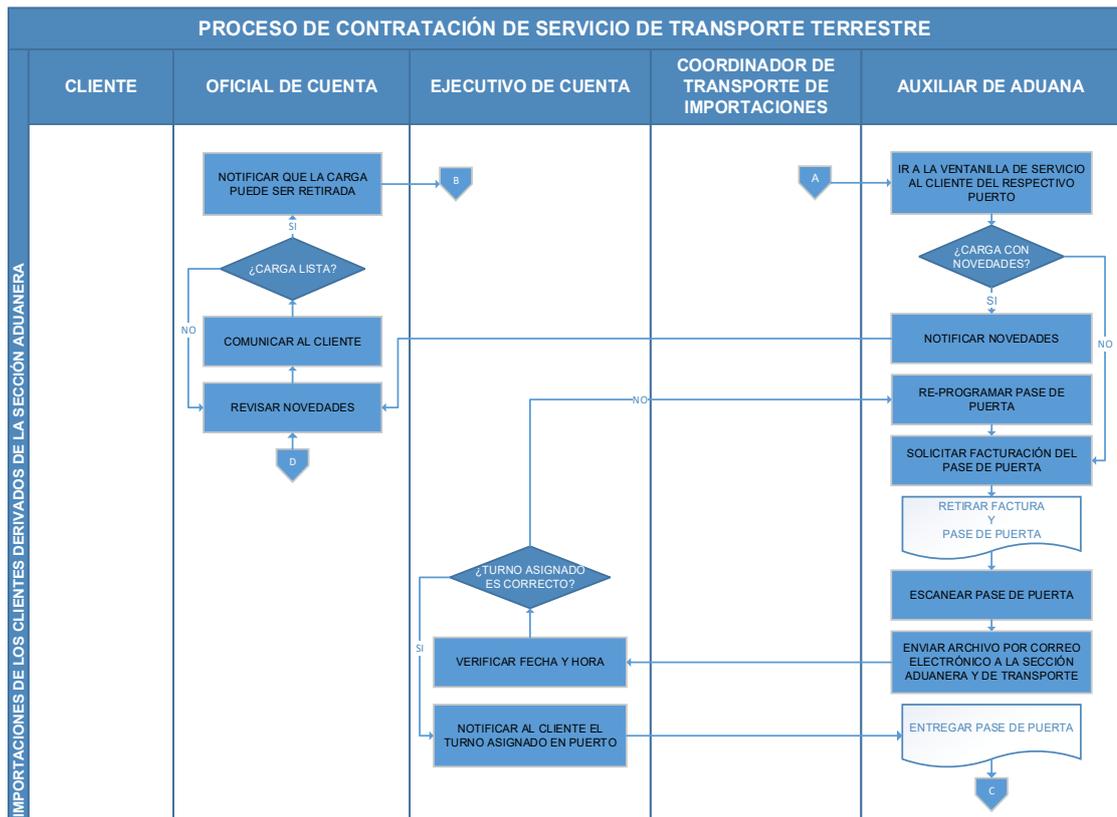


Figura 24. Diagrama de flujo del proceso para la contratación de servicio de transporte terrestre para los clientes derivados de la división aduanero – Importaciones. Parte 2.

Continuando con el flujo, en esta figura se observa que el Auxiliar de Aduana solicita la facturación del pase de puerta, y si es que la carga no registra novedad alguna, entonces regresa a oficina con el documento. Caso contrario, la novedad debe ser notificada al Oficial de cuenta. Una vez que el problema haya sido solucionado, se debe seguir el proceso regular.

El pase de puerta debe ser escaneado y enviado al correo institucional de la división de transporte y aduanera. El Ejecutivo de cuenta debe comprobar que, el turno asignado en el pase de puerta sea el anteriormente indicado por el Coordinador de Transporte de Importaciones. De no ser así, el Auxiliar de Aduana debe regresar a la ventanilla y solicitar la re-programación del pase de puerta. Si el turno asignado en puerto es el correcto, el Ejecutivo de cuenta debe notificarle al cliente la fecha y hora establecida para el retiro de la carga. El Auxiliar de Aduana hace la entrega del pase de puerta al despachador, “ver Figura 25”.

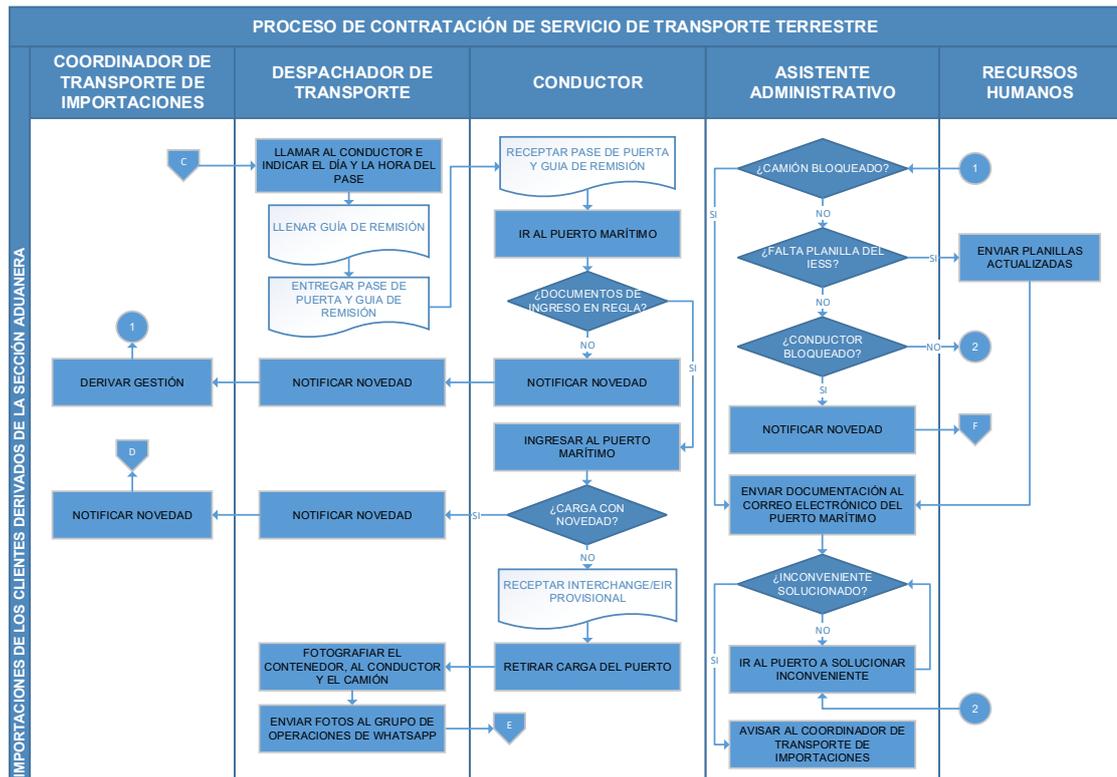


Figura 25. Diagrama de flujo del proceso para la contratación de servicio de transporte terrestre para los clientes derivados de la división aduanero – Importaciones. Parte 3.

El Despachador debe llamar al Conductor asignado por el Coordinador de Transporte de Importaciones, y comunicarle la fecha y hora a la que tiene que retirar la carga del puerto. Adicional, debe indicarle el tamaño del contenedor para que, el conductor lleve el arrastre adecuado. Cuando ya se vaya a efectuar el movimiento, el Despachador y el Conductor deben encontrarse en el Puerto Marítimo, para realizar la entrega del pase de puerta y de la guía de remisión.

Si y sólo si, el Conductor tiene todos los documentos en regla (TAG, credencial y planilla de aportaciones del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social actualizadas) ingresa al puerto para el retiro de la carga. De no ser así debe llamar al Despachador y este a su vez al Coordinador. El mismo que deriva el problema al Asistente Administrativo para que lo resuelva.

Para verificar si no existe novedades con el contenedor a ser retirado, el encargado del puerto marítimo debe pasar dos filtros. En el primer filtro, si no existe diferencia de sellos en el contenedor, es sobrepuesto en el arrastre y el conductor debe dirigirse a la báscula. Si no hay desigualdad entre los

pesos registrados en el puerto y los pesos declarados en la aduana, el contenedor puede salir del puerto. Si el encargado del despacho en puerto, constata la diferencia de sellos, el contenedor no es montado en la plataforma. En el segundo filtro, una vez que el contenedor ha sido sobrepuesto en el arrastre y se encuentra en bascula, si existe alguna diferencia de pesos entre los valores registrados en el puerto y los valores declarados en la aduana, el contenedor no puede salir del puerto, e inmediatamente la carga es desmontada de la plataforma. Si la carga presenta alguna de estas 2 novedades, el Conductor debe reportarle al Despachador. El Despachador poner al tanto de la novedad al Coordinador. El Ejecutivo de cuenta notificar al Oficial de cuenta y este último poner al tanto de la situación al cliente.

Si la carga es retirada con éxito, afuera de las instalaciones del puerto, el Despachador debe fotografiar al Conductor, el camión y al contenedor. Y enviar las fotos al grupo de WhatsApp que maneja la división de transporte.

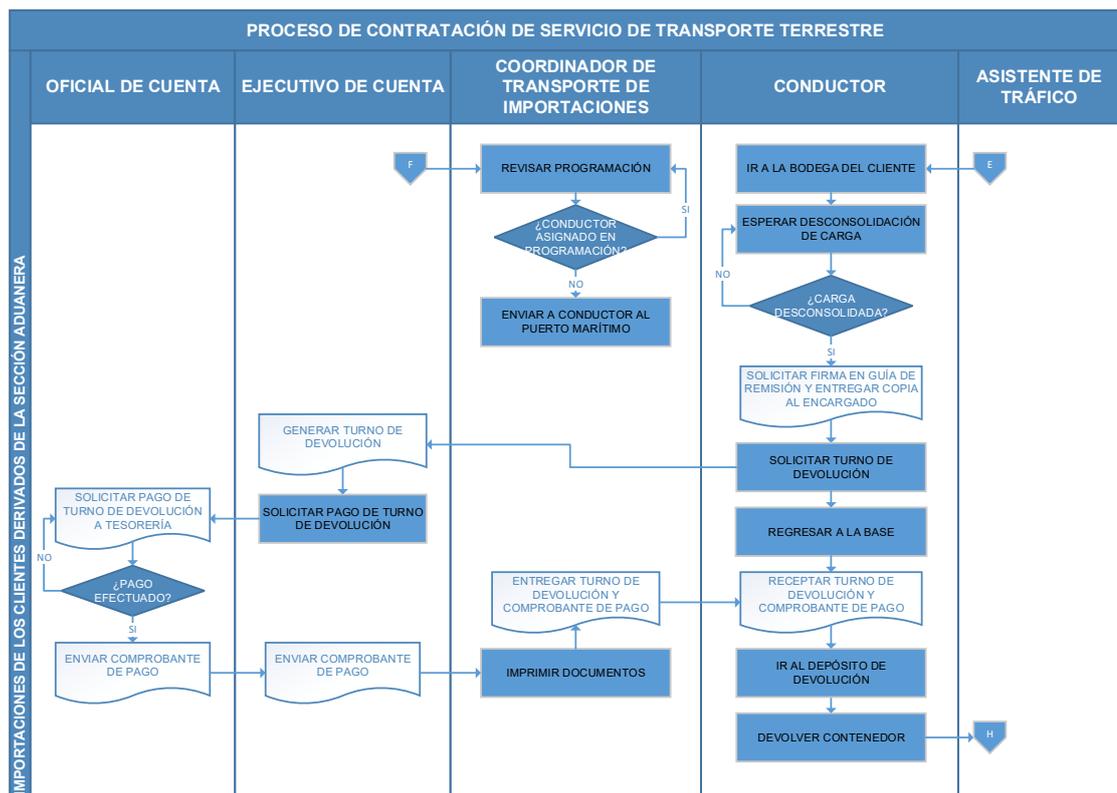


Figura 26. Diagrama de flujo del proceso para la contratación de servicio de transporte terrestre para los clientes derivados de la división aduanero – Importaciones. Parte 4.

El Conductor se dirige a la bodega del cliente, donde debe esperar para ser descargado. Si en las bodegas del cliente no cuentan con el espacio o

transporte llegase a estar detallado más de un contenedor, el Ejecutivo de cuenta debe esperar a que todos los *interchanges* lleguen a la oficina para poder liquidar el servicio de transporte de esa solicitud. E indicar al Departamento de Facturación y Cobranzas que la factura puede ser emitida al cliente final.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA

En este capítulo se presentan los cambios propuestos y el plan estratégico de mejora de la prestación del servicio de transporte terrestre BRODI S.A., la empresa del Grupo Valero & Valero.

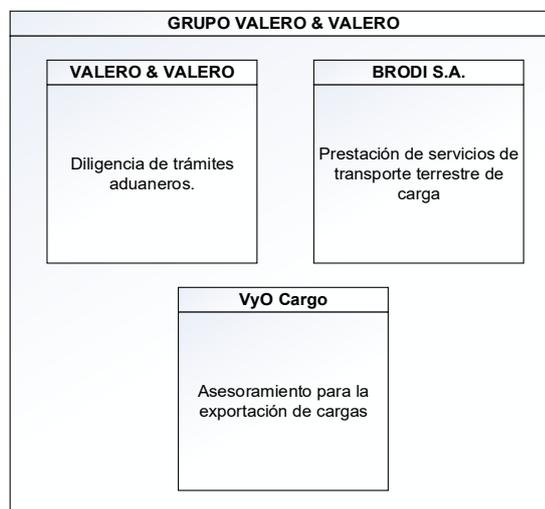


Figura 28. Delimitación de actividades empresariales del Grupo Valero & Valero.

Para ejecutar cualquier plan de acción o estratégico empresarial, es imprescindible y necesario precisar los procesos competentes a la línea de cada negocio del grupo empresarial.

5.1. Proceso de prestación de servicio de transporte terrestre propuesto

Para la mejor comprensión de las tareas que deben cumplirse dentro de este proceso, se ha elaborado la respectiva representación gráfica y delimitación de las actividades.

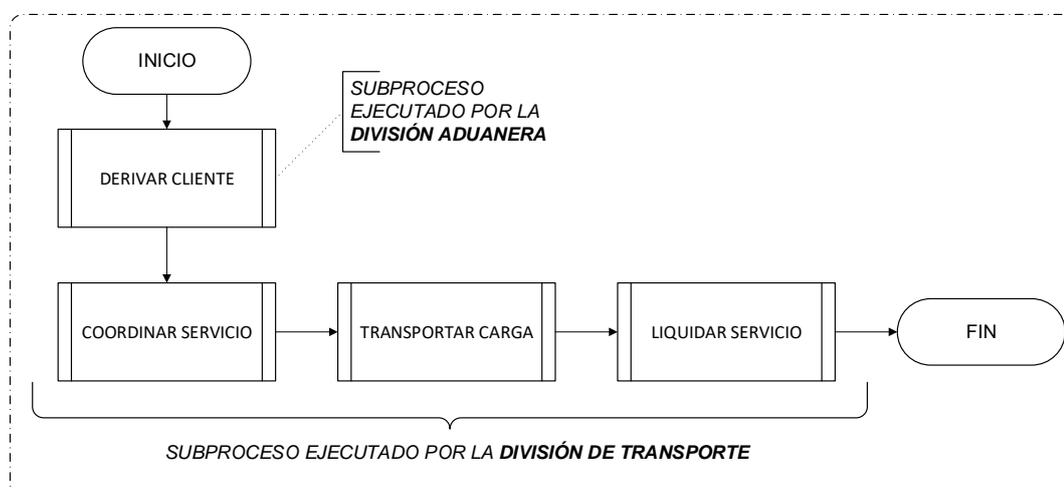


Figura 29. Proceso de prestación de servicio de transporte terrestre propuesto.

Como se observa en la figura superior, el Proceso de Prestación de Servicio de Transporte Terrestre de carga, ha sido estructurado y desglosado en 4 pequeños procesos para su mejor comprensión, ejecución, optimización de tiempos y asignación de tareas a cada una de las partes involucradas. El proceso se ha dividido en 4 subprocesos que son: (a) Derivar cliente; (b) Coordinar servicio; (c) Transportar carga, y (d) Liquidar servicio.

5.1.1. Subproceso de derivación del cliente.

Dentro de este subproceso, el responsable directo es el Oficial de cuenta de la división aduanera, ya que este es el primer contacto del cliente al momento de solicitar el servicio de transporte terrestre.

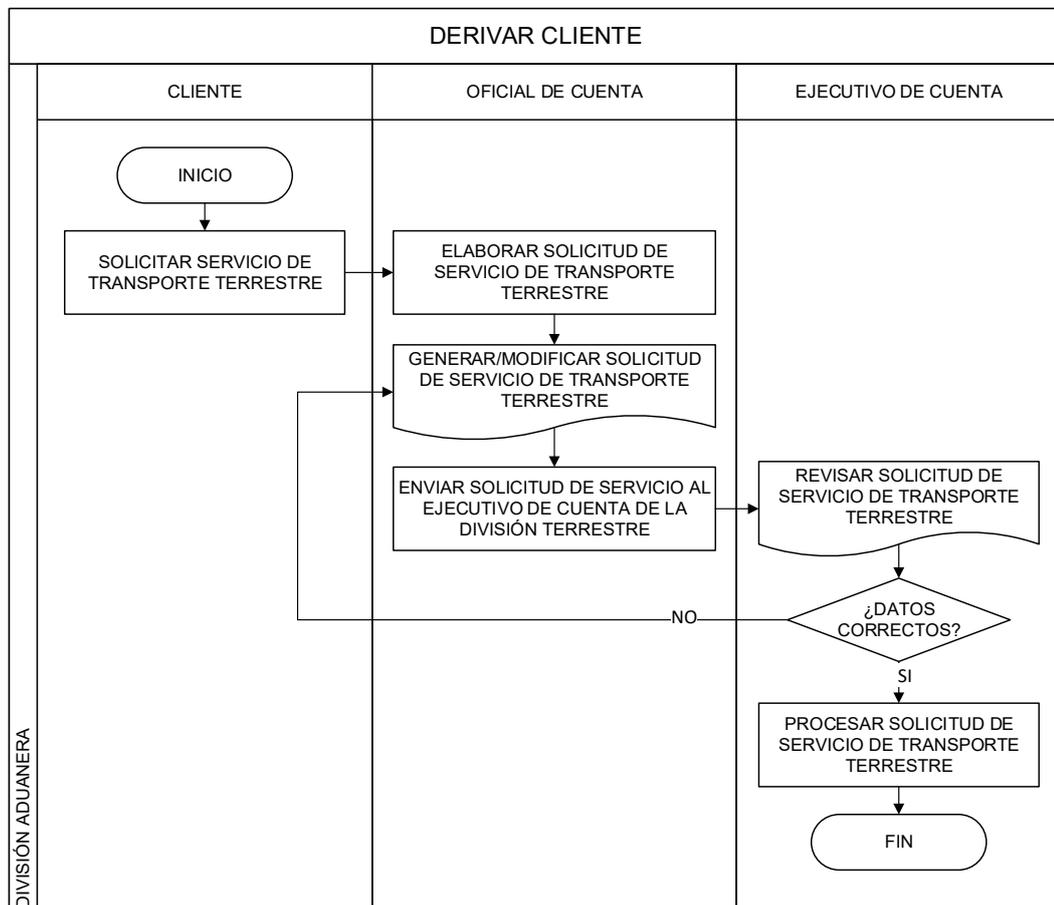


Figura 30. Subproceso derivar cliente.

Como se visualiza, el cliente solicita el servicio transporte terrestre al Oficial de cuenta, el mismo que debe elaborar y remitir el formulario de “Solicitud de Servicio de Transporte Terrestre” al Ejecutivo de cuenta de la división de transporte. Este segundo actor, debe verificar que todos los datos del formulario anteriormente especificado estén correctos. De no ser así, debe

solicitar la modificación del mismo, al remitente. El tiempo estimado de este subproceso es de 15 minutos, una vez hecho el requerimiento.

Como se distingue en el subproceso propuesto, la única interacción que tiene el oficial de cuenta en el proceso de prestación de servicio es cuando transfiere la solicitud del cliente a la división de transporte. Cabe recalcar, que para que formalizar el requerimiento y la derivación del cliente a la división de transporte, el Oficial de cuenta debe cerciorarse de que todo lo referente al trámite aduanero está propiamente culminado.

El Oficial de cuenta debe indicarle al cliente o importador, que su requerimiento será derivado a la división de transporte, y que sólo ellos gestionarán su solicitud. Bajo ningún concepto, puede comprometer la prestación de servicio, aseverando que la carga será transportada en la fecha solicitada.

5.1.2. Subproceso de coordinación del servicio

La finalidad de este subproceso es establecer la absoluta gestión de la división de transporte terrestre. El tiempo de respuesta determinado, según *data* recolectada en las entrevistas, es de 1 hora para emitir una respuesta al cliente, sea esta positiva o negativa. Sin embargo, considerando eventos externos de la empresa (fallos en el sistema informático del puerto marítimo), se plantea fijar un rango de 2 horas, a partir de remitida la solicitud de servicio de transporte de la división aduanera, “ver Figura 31”.

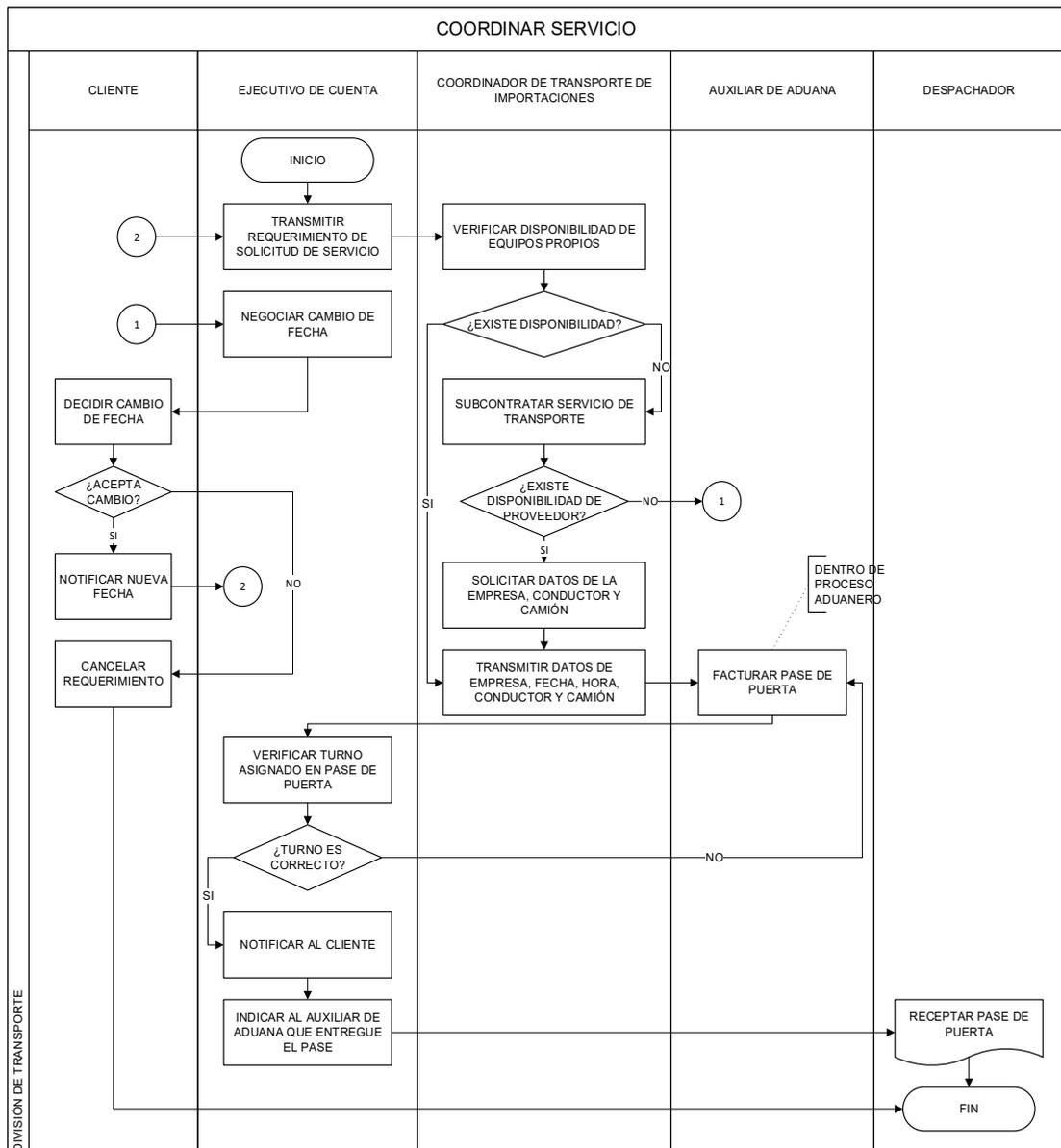


Figura 31. Subproceso coordinar servicio.

El primer cambio propuesto en este subproceso, es que la división de transporte se apodere del proceso de prestación de servicio en su totalidad. En este nuevo bosquejo, el Ejecutivo de cuenta es el único responsable de negociar con el cliente el cambio de fecha del transporte, en caso de no existir disponibilidad en la flota para la fecha inicialmente solicitada por el cliente. Dado a que ya el cliente se encuentra en dominio absoluto de la división de transporte, la comunicación con el cliente será directa, lo que disminuye en margen de error en el manejo de la información.

El segundo cambio propuesto en este subproceso, es la delimitación del trámite aduanero. La facturación del pase de puerta, normalmente es una tarea realizada por el agente de aduana. Ya que, junto con la facturación del

pase de puerta, se realiza la liquidación de la mercadería. A pesar de que los datos para la facturación del pase de puerta, son facilitados por el Coordinador de Transporte de Importaciones, el Auxiliar de Aduana, está cubierto dentro de los costos operativos aduaneros, y de la actividad pertinente a dicha división. Se propone el siguiente bosquejo, “ver Figura 32”.

5.1.2.1. Subproceso del proceso de importación de cargas.

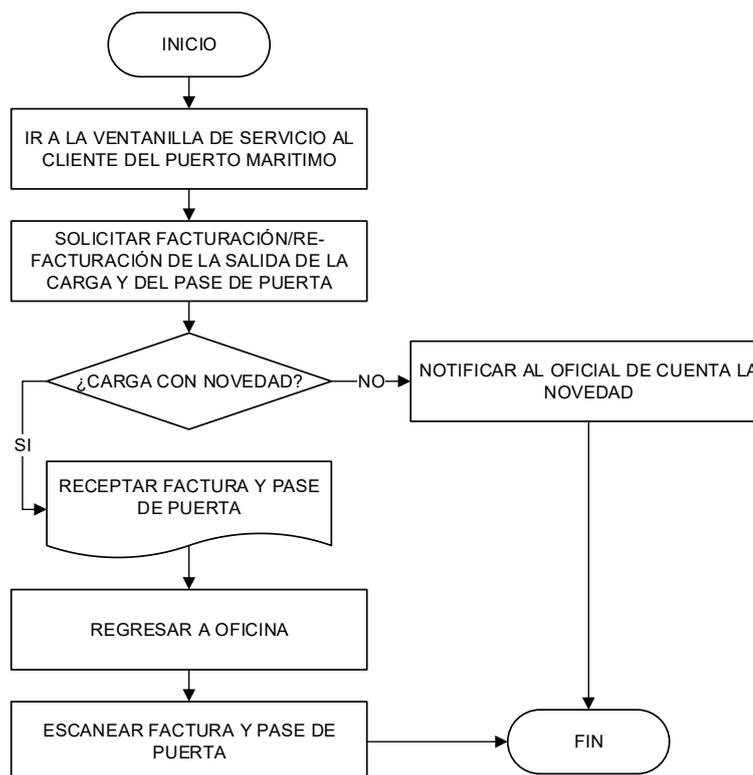


Figura 32. Subproceso facturar pase de puerta.

Este subproceso, no debe tomar más de 30 minutos. El Auxiliar de Aduana debe acercarse a la ventanilla de servicio al cliente del respectivo puerto marítimo, solicitar facturación del pase de puerta y la liquidación de la mercadería. En caso de que exista alguna anomalía con la carga, debe notificarle al Oficial de cuenta de la división aduanera, y éste a su vez, notificarle al cliente dicha novedad. En esta instancia, el proceso de prestación de servicio de transporte, abortaría su flujo. Y cuando la carga ya sea liberada para su retiro, el proceso debe re-iniciarse.

Aunque, se comparta el recurso humano en el proceso de prestación de servicio de transporte terrestre, el proceso para la importación de mercaderías de la división aduanera, contiene la facturación del pase de

puerta. Por lo tanto, debe seguir su curso regular, así no sea la división de transporte la que preste el servicio.

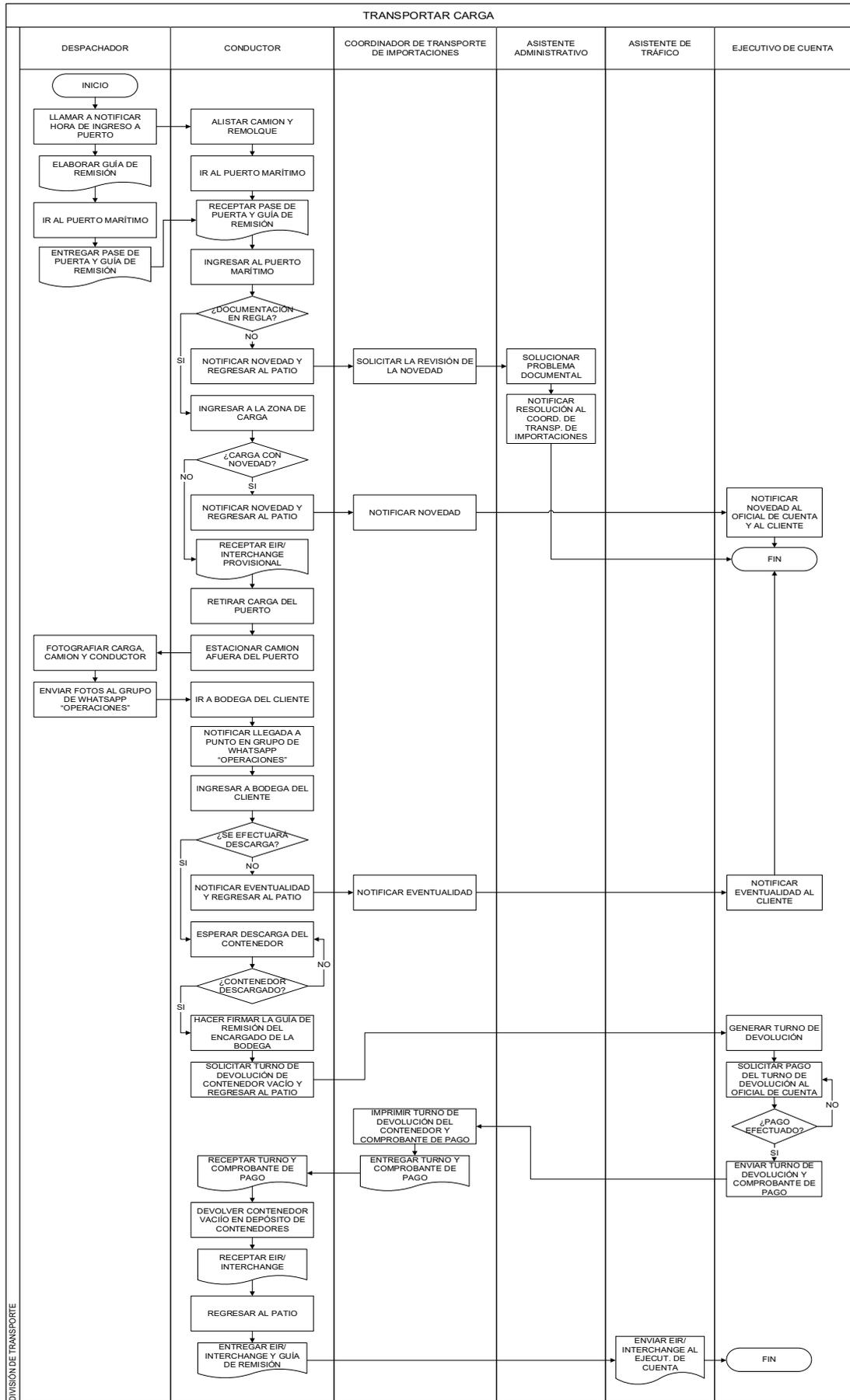
5.1.3. Subproceso de transportación de la carga.

Este subproceso es destinado netamente para la parte operativa de la prestación del servicio. Lamentablemente, no se puede determinar o fijar un tiempo para este subproceso. La dependencia de la operatividad de los puertos marítimos, es un tema que se escapa de todas las empresas inmersas en el sector del transporte terrestre de cargas. Debido a la afluencia que existe en estas terminales, es incierto el tiempo de retiro de una carga. Razón por la cual, es necesario mantener siempre la comunicación oportuna con el cliente.

El primer cambio que se propone, es re-plantear las actividades que debe ejecutar el Asistente Administrativo. A continuación, se detallan algunas las tareas que deben ser realizadas:

- Manejo de archivo (físico y digital) y control de la documentación de todo el personal operativo.
- Manejo de archivo (físico y digital) y control de la documentación de toda la flota de la empresa.
- Manejo y control de vigencia de pólizas de seguro de vehículos pesados (de toda la flota).
- Control de vigencia de las credenciales de ingresos a puertos del personal operativo.
- Control de vigencia de TAG's de toda la flota.
- Control de planillas del IESS.

Con lo antes puntualizado, la división de transporte, se asegura no tener ningún tipo de inconvenientes a la hora de ingresar a los puertos marítimos. Ya que la revisión quincenal de todos los datos, prevé errores en la logística de la división de transporte terrestre. Evitando, el incumplimiento de los requerimientos de sus clientes. Y menguando los costos de re-programación de pases de puerta, valores que son mermados en el ingreso por la prestación de servicio a dicho cliente.



DIVISION DE TRANSPORTE

Figura 33. Subproceso transportar carga.

Como se observa en este cuadro, se propone optimizar el servicio de transporte, promoviendo acciones preventivas en el control de la documentación del personal operativo.

5.1.4. Subproceso de liquidación del servicio

Finalmente, el proceso llega a su fin con la liquidación de

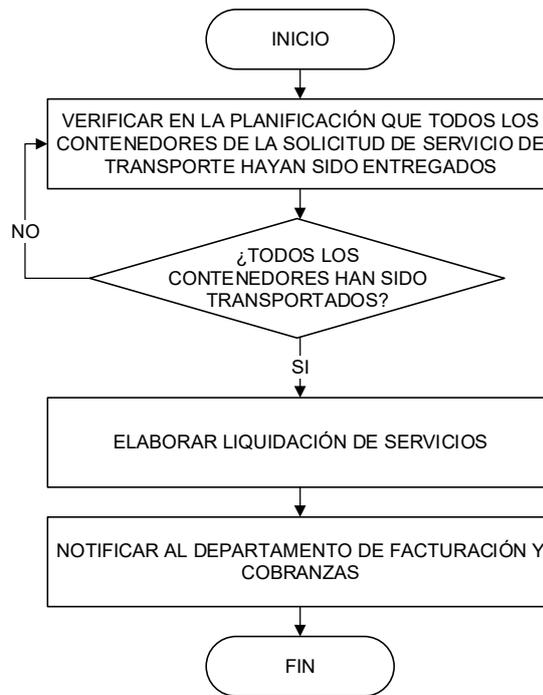


Figura 34. Subproceso liquidar servicio.

Finalmente, en este subproceso se detallan los pasos a seguir para liquidar la prestación del servicio de transporte terrestre, siempre y cuando, todos los contenedores de una misma solicitud de servicio de transporte terrestre hayan sido entregados en las respectivas bodegas.

5.1.5. Planificación de viajes

Para un debido control de los viajes a realizarse y los ya efectuados, se propone el siguiente formato para la planificación de viajes de la división de transporte:

ITEM	FECHA PASE	TURNO	TRÁMITE ADUANERO	CLIENTE	CONTENEDOR	SIZE	PUERTO DE SALIDA	DESTINO / BODEGA	CONDUCTOR/ PROVEEDOR	EQUIPO / PLACA	OBSERVACIONES/NOVEDADES	ESTADO
1	10/02/2019	10H30 - 11H30	123456	ECUAQUÍMICA	TGHU6227808	40'	CONTECON	ETERINARI	JIMÉNEZ	GBO-5456	EQUIPO NO INGRESO - PROBLEMAS DEL TAG	
2	10/02/2019	13H00 - 14H00	568972	FARMAGRO	CLHU6086272	20'	INARPI	MATRIZ	ZAMBRANO	GBO-4648	S/N	

Figura 35. Formato planificación de viajes

Como se puede observar en este cuadro, se propone manejar toda la información básica y necesaria para el respectivo control de los viajes de la flota. Asignación de equipos y personal operativo y registro de las novedades suscitadas en cada uno de los viajes programados. Con la alimentación de esta base de datos, se podrá conocer y contabilizar cuantas han sido las solicitudes no procesadas y, los motivos por los cuales no se cumplió con el retiro de la carga.

En la columna de observaciones/novedades, los argumentos pueden ser los siguientes: (a) problemas del TAG; (b) problemas en la credencial del conductor; (c) póliza caducada; y (d) planilla del IESS desactualizada. En la columna de estados, se deben registrar: (a) descargado; (b) devuelto; (c) cargado en patio, (d) re-programado; (e) no procesado; (f) por devolver; y (g) cancelado.

El objetivo principal del manejo de este formato para la planificación de viajes es conocer y controlar la productividad de la flota de la división de transporte. A pesar de que en un mismo requerimiento se solicite el movimiento de algunos contenedores, las mediciones deben hacerse por cada contenedor a trasladar. Y su alimentación debe ser a

Se detallan las valoraciones a realizarse, a partir del formato propuesto:

1. El total de solicitudes receptadas.
2. El total de solicitudes atendidas y no atendidas.
3. El total de solicitudes canceladas por el cliente.
4. El total de contenedores transportados por cada solicitud.
5. El total pase reprogramados (ya sea por negligencia operativa de la división de transporte o por otros motivos).
6. El total de contenedores en patio (cargados y por devolver).

CONCLUSIONES

- Luego del levantamiento de la información y las entrevistas al personal administrativo y operativo que está involucrado en la prestación del servicio de transporte, se concluye que, no existe una adecuada delimitación de las tareas que deben realizar independientemente la división aduanera y la división de transporte terrestre. No existe una buena comunicación entre las divisiones del Grupo Valero & Valero, y con el cliente. Inexistencia de gestión de procesos. Y, tiempos establecidos en cada tarea o actividad.
- Debido a que es un Grupo empresarial, y su principal actividad es la prestación de servicios aduaneros, ofertado por la empresa Servicios Logísticos Aduaneros Valero & Valero. En su afán, de prestarle un servicio integral a sus clientes, busca promover el servicio de transporte de su empresa BRODI S.A., por medio del Oficial de cuenta de la división aduanera. Razón por la cual, se concluye que su primer contacto y quien recepte la solicitud de servicio de transporte terrestre, debe ser la división aduanera y derivarla a la división de transporte.
- Se determina establecer tiempos de respuesta al cliente, con un rango de 2 horas, incluyendo la emisión del pase de puerta, lo que contribuirá para alcanzar una comunicación oportuna y constante con el cliente. Dejando sentado por escrito todo tipo de información y novedades. Se concluye que se debe educar al cliente y exponer los nuevos cambios para una mejor prestación del servicio de transporte.

RECOMENDACIONES

- Creación de manuales de funciones para los cargos existentes en la empresa BRODI S.A.
- Promover una cultura preventiva a nivel administrativo y operativo.
- Contar con un *backup* para el Coordinador de Transporte de Importaciones.
- Capacitar a los Ejecutivos de cuenta acerca de la operación en logística de transporte.
- Todos los requerimientos por parte de los clientes deben ser formalizados mediante correo electrónico.
- Crear e implementar indicadores de calidad y eficiencia.
- Implementar encuestas de percepción del cliente.
- Crear un espacio determinado para la documentación física, en el área administrativa y operativa.
- Implementación de un sistema informático integral que le permita a la división de transporte (a) Generar solicitudes de servicio; (b) Manejar la planificación diaria de la flota y del personal operativo; (c) Asignar equipos y conductor a las solicitudes de servicio y (d) Saber el estado de los equipos (activo o fuera de servicio).
- Socializar los procesos y subprocesos propuestos.
- Se recomienda implementar los diagramas de flujos presentados, para la optimización en los tiempos de las tareas ejecutadas.
- Se recomienda la utilización diaria del formato de planificación de viajes para la implementación de indicadores de calidad y eficiencia.

REFERENCIAS

- Alonso-Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, 159-171.
- Anaya, J. (2015). *El Transporte de Mercancías. Enfoque logístico de la distribución*. Madrid: ESIC.
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la Cadena de Suministro*. México: Pearson Educación.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados: Enfoque para América Latina*. Naucalpan: Pearson Prentice Hall.
- Blasco, T., & Otero, L. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La Entrevista (I). *Nure Investigación*, 1-5.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2002). *Cómo se hace una Investigación*. Gedisa Editorial.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos. Alineados con la estrategia*. . Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Bustelo, F. (1994). *Historia Económica. Introducción a la historia económica mundial. Historia económica de España en los siglos XIX y XX*. Madrid: Complutense.
- Cabrera, A. (2011). *Transporte Internacional de Mercancías*. Madrid: ICEX.
- Calero, C., Piattini, M., & Moraga, M. (2010). *Calidad del Producto y Proceso Software*. Madrid: Ra-Ma.
- Castellanos, C., & Bacca, A. (2014). Importancia Calidad Servicio Industria Cosmética. 1-25.
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros*. México DF: McGraw-Hill; Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Cichocki, A., Ansari, H., Rusinkiewicz, M., & Woelk, D. (2012). *Workflow and Process Automatitaton. Concepts and Technology*. New York: Springer Science & Business Media.
- Diario La Hora. (30 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/carchi/noticia/1102182202/transporte-pesado-atravesia-por-un-momento-complejo->
- Editorial Vértice S.L. (2008). *La Calidad en el Servicio al Cliente*. Publicaciones Vértice S.L.
- Fantova, F. (2007). *La sistematización como herramienta de gestión*. Bilbao: Universidad de Deusto.

- Fernández, M. (2003). *El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total*. Madrid: ESIC.
- Fierro, I., & Villacres, C. (2014). Diagnóstico de la Cadena Logística de Exportación del Banano Ecuatoriano hacia Estados Unidos de América. *Saber, Ciencia y Libertad*, 77-89.
- Fontalvo, T., & Vergara, J. (Julio de 2010). *La Gestión de la Calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Obtenido de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/823/index.htm>
- García, M., Ráez, L., Castro, M., Vivar, L., & Oyola, L. (2003). Indicadores de Calidad I. *Industrial Data*, 6(2), 66-73.
- Griful, E., & Canela, M. (2002). *Gestión de la calidad*. Barcelona : Edicions UPC; Edicions de la Universitat Politècnica de Catalunya, SL.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- ISO. (2008). *ISO*. Obtenido de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf
- Jaime, R. (2012). Modelamiento semántico con Dinámica de Sistemas en el proceso de desarrollo de software. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 19-34.
- Kalpakjian, S., & Schmid, S. (2002). *Manufactura, Ingeniería y Tecnología* . México: Pearson Educación.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de Servicio. Del Marketing a la estrategia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y Pensamiento* 51(XXVI), 52-67.
- Martínez, A., & Cegarra, J. (2014). *Gestión por procesos de negocio. Organización horizontal*. Madrid: Ecobook - Editorial del Economista.
- Martínez, C. (2005). *Teoría Avanzada de Organización y Gestión. Análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Mesias, O. (2004). *La Investigación Cualitativa*. Caracas.

- Ministerio de Industrias y Productividad. (17 de Agosto de 2017). Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/sector-logistica-y-transporte-presentan-propuestas-en-mesa-sectorial/>
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación. Diseño y ejecución*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pérez, J. (1994). *Gestión de la Calidad Empresarial. Calidad en los servicios y en atención al cliente. Calidad Total*. Madrid: ESIC.
- Pérez, J. (2009). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 1-11.
- Sagarra, R., De Souza, A., Mollofre, J., & De Larrucea, J. (2003). *El transporte de contenedores: terminales, operatividad y casuística*. Barcelona: Edicions UPC; Edicions de la Universitat Politècnica de Catalunya, SL.
- Sanchis, R., Poler, R., & Ortíz, Á. (2009). Técnicas para el Modelado de Procesos de Negocio en Cadenas de Suministro. *Información tecnológica*, 29-40.
- Udaondo, M. (1992). *Gestión de Calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Yáñez, C. (05 de Diciembre de 2008). *Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9001*. Obtenido de Internacional Eventos: <http://www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf>
- Zamora, A., & Pedraza, O. (2013). El Transporte Internacional como Factor de Competitividad en el Comercio Exterior. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 108-118.

ANEXOS

CASO DE ESTUDIO: VALERO & VALERO

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información que le permita a la empresa de transporte Brodi S.A., mejorar la prestación de su servicio con el cliente final.

***Obligatorio**

1. ¿En qué departamento del Grupo Valero & Valero trabaja usted? *

División Aduanera

División de Transporte

2. ¿Qué cargo desempeña usted dentro del departamento en el que trabaja? *

Oficial de cuenta

Ejecutivo de cuenta

Coordinador de Transporte - Importaciones

Analista de Tráfico

Despachador

Figura 36. Cuestionario para entrevistas. Preguntas 1 - 2.

3. ¿Existe una clara delimitación en las actividades de cada una de las empresas que conforman el Grupo Valero & Valero? *

Sólo en la empresa de Servicios Aduaneros - V&V Servicios Logísticos S.A.

Sólo en la empresa de Transporte Terrestre - Brodi S.A.

En ambas

En ninguna

4. ¿Las tareas y responsabilidades que desempeña en su cargo actual, son claras y específicas? Es decir, no existen problemas o contradicciones al momento de ejecutar alguna de sus tareas pertinentes al puesto. *

SI

NO

5. ¿Existe un proceso, debidamente documentado, para la transferencia de un cliente de la sección aduanera hacia la división de transporte? Es decir, hay un procedimiento específico para derivar los clientes de un departamento al otro, una vez que la mercadería importada ya ha sido liberada del trámite aduanero y se encuentra lista para ser retirada del puerto marítimo. *

SI

NO

Figura 37. Cuestionario para entrevistas. Preguntas 3 – 5.

6. Cuando un cliente se encuentra realizando un trámite de importación en la sección aduanera y solicita el servicio de transporte terrestre de su mercadería, ¿qué departamento atiende el requerimiento del cliente en primera instancia? *

División Aduanera

División Terrestre

7. ¿Quién es el responsable de ponerse en contacto con el cliente (importador) derivado de la sección aduanera y notificarle que el servicio de transporte no se podrá realizar en la fecha solicitada? *

Oficial de cuenta

Ejecutivo de cuenta

Ambos

8. ¿Cómo es la comunicación entre la división aduanera y la división de transporte? *

Muy Buena

Buena

Poca

No existe

Figura 38. Cuestionario para entrevistas. Preguntas 6 – 8.

9. ¿Cómo es la comunicación de la división de transporte con el cliente derivado de la división aduanera? *

Oportuna

Fluida

No siempre es clara, ni transparente

Escasa

Inexistente

10. ¿Qué intervalo de tiempo es el apropiado para que el cliente derivado de la sección aduanera obtenga una respuesta, sea ésta positiva o negativa, a su requerimiento de servicio de transporte? *

1 hora

2 horas

3 horas

4 horas

Figura 39. Cuestionario para entrevistas. Preguntas 9 – 10.

11. ¿Con qué frecuencia NO son atendidos los requerimientos de servicio de transporte de los clientes derivados de la sección aduanera? *

Muy frecuentemente

Frecuentemente

Ocasionalmente

Raramente

Nunca

12. ¿Con qué frecuencia son re-programados los pases de puerta de los clientes derivados de la sección aduanera? *

Todos los días

Casi todos los días

Ocasionalmente

Casi nunca

Nunca

Figura 40. Cuestionario para entrevistas. Preguntas 11 – 12.

13. ¿Con qué frecuencia recibe correos de clientes derivados de la división aduanera, referentes a su mala experiencia o la inconformidad con el servicio prestado por la división de transporte? *

Todos los días

Casi todos los días

Ocasionalmente

Casi nunca

Nunca

14. Cuando el pase de puerta ya ha sido generado y la carga debe ser retirada, ¿con qué frecuencia se presentan los siguientes escenarios por los cuales la carga no es retirada? *

	Muy frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
a. Por pedido repentino del cliente	<input type="radio"/>				
b. Por temas netamente aduaneros (diferencia de pesos, falta de información, etc)	<input type="radio"/>				
c. Por motivos internos de la empresa de transporte (falta de coordinación, falta de equipos, falta de experiencia del personal operativo, etc)	<input type="radio"/>				
d. Por temas internos de los puertos marítimos	<input type="radio"/>				
e. Otros	<input type="radio"/>				

Figura 41. Cuestionario para entrevistas. Preguntas 13- 14.

15. Según su experiencia ¿cuál es la principal razón por la que la división de transporte, no cumple con los requerimientos de los clientes derivados de la división aduanera? *

- Premura en el requerimiento del servicio de transporte
- Falta de interacción con el cliente
- Falta de comunicación entre la división aduanera y la división de transporte
- Todas
- Ninguna de las anteriores

16. Siendo colaborador del Grupo Valero & Valero, y como involucrado en el proceso de prestación del servicio de transporte para los clientes derivados de la sección aduanera, ¿cuál considera usted que es la razón por la cual la empresa Brodi S.A. no alcanza la excelencia en la prestación de su servicio? *

- Ausencia de procesos y normativas (falta de diseños o procesos de servicios)
- Falta de espacio físico en las actuales instalaciones de la compañía
- Falta de personal administrativo u operativo
- Todas
- Ninguna de las anteriores

Figura 42. Cuestionario para entrevistas. Preguntas 15 – 16.

17. ¿Considera usted que es necesario educar al cliente, en cuanto a los procesos que deben seguirse y a los tiempos que maneja cada división para gestionar los requerimientos? *

- SI
- NO

18. Favor sólo responder si pertenece a la empresa BRODI S.A. ¿Quién es el encargado de confirmarle al cliente la disponibilidad de equipos y personal operativo?

- Ejecutivo de cuenta
- Coordinador de Transporte - importaciones
- Ambos
- Ninguno

Página 1 de 1

Figura 43. Cuestionario para entrevistas. Preguntas 17 – 18.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Vásconez Vivar, Ibette Jacqueline**, con C.C: # **0924076409** autora del **componente práctico del examen complejo: Plan Estratégico de Mejora en el Proceso de Prestación del Servicio de Transporte Terrestre del Grupo Valero & Valero**, previo a la obtención del título de **Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **18 de marzo de 2019**

f. _____

Vásconez Vivar, Ibette Jacqueline

C.C: **0924076409**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Plan Estratégico de Mejora en el Proceso de Prestación del Servicio de Transporte Terrestre del Grupo Valero & Valero		
AUTOR(ES)	Vásconez Vivar Ilette Jacqueline		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Arias Arana Wendy Vanessa Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	18 de marzo de 2019	No. DE PÁGINAS:	85
ÁREAS TEMÁTICAS:	Logística de Transporte, Administración de Empresas, Gestión Empresarial		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Proceso, Subproceso, Gestión De Procesos, Diagrama De Flujo, Gestión De Calidad, Transporte De Carga		
RESUMEN/ABSTRACT: En el presente trabajo escrito se fundamenta en el análisis del proceso de prestación de servicio de transporte terrestre de la empresa BRODI S.A., perteneciente al Grupo empresarial Valero & Valero, ubicada en la ciudad de Guayaquil. Por años, la actividad principal del Grupo Valero & Valero ha sido la prestación de servicios logísticos aduaneros, sin embargo, debido al creciente movimiento de esta actividad, el Gerente General tuvo la visión de prestar un servicio integral, constituyendo una compañía que brinde el servicio de transporte terrestre de carga a sus clientes importadores. Mediante el levantamiento de información y observancia en campo, se ha determinado quienes son los actores que intervienen en el proceso y cuáles son las áreas que interactúan. Se ha elaborado el diagrama de flujo para el "Proceso de Prestación de Servicios de Transporte Terrestre", el cual ha sido disgregado en subprocesos para su mejor comprensión y ejecución, delimitando tareas para cada colaborador, estableciendo tiempos de respuesta en cada uno de ellos. Con esto se pretende solucionar la carencia de comunicación entre las divisiones, y con el cliente; eliminar costos adicionales en las operaciones de la empresa aduanera y de transporte terrestre; optimizar la logística del transporte y, promover una cultura preventiva.			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-999726630	E-mail: ivasconez85@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.		
	Teléfono: +593-4-3804601 Ext. 1637		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			