



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

ESCUELA DE COMERCIO EXTERIOR, INTEGRACIÓN Y ADUANA

Plan de Mejora en la Cadena Logística de la Empresa PIL S.A.-2015.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero en Comercio Exterior, Integración y Aduanas.

Autor:

Sr. Santiago Rosero P.

Director:

Ing. Guido Romero.

Quito – Ecuador

Mayo – 2015

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, SANTIAGO GUSTAVO ROSERO PACHECO, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, que de acuerdo a la Ley de propiedad intelectual, el presente Trabajo de Investigación pertenecen todos los derechos a la Universidad Tecnológica Equinoccial, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

SANTIAGO GUSTAVO ROSERO PACHECO

C.I. 1712992294

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por su apoyo constante e incondicional, y su amor infinito, a mi familia que siempre estuvo empujándome para cumplir esta meta, y sobre todo a mi hermana que siempre me extendió su mano para apoyarme.

A mi tutor de tesis por su apoyo y paciencia para guiar mi proyecto de investigación

A la empresa de PIL por su apertura y apoyo para realizar el presente proyecto de
investigación

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a mis padres por haberme dado la vida y ser mi ejemplo e inspiración para continuar luchando por cumplir mi sueño; A mi Abuelo Rosendo(+) que fue uno de mis mayores ejemplos de superación.

RESUMEN

Introducción: en el presente proyecto de investigación se busca plantear un plan de mejora en la cadena logística de la Empresa PIL S.A principalmente con la finalidad de resolver inconvenientes debido a la falta de comunicación entre los departamentos involucrados en los procesos de la cadena logística, lo que se ve reflejado en el incremento de costos y reprocesos debido mayormente al desconocimiento de los subprocesos involucrados.

Materiales y Métodos: Se realizó una revisión documental, es a través del análisis de los documentos de respaldo de los diferentes procesos de importación realizados por PIL S.A durante el período 2013-2014, el principal instrumento de investigación que se utilizó fue la encuesta aplicada al personal de la empresa PIL, con la finalidad de diagnosticar la situación inicial de la empresa y descubrir posibles falencias. Una vez recolectados todos los datos necesarios para la investigación se procedió a elaborar cuadros comparativos para el caso de las encuestas y un cuadro del proceso de importación completo, haciendo énfasis en la cadena logística que utiliza la empresa

Conclusiones: Los procesos actuales de la cadena logística de la empresa PIL S.A presentan falencias dentro de su proceso de importación. Las principales falencias detectadas están relacionadas con el manejo inadecuado de la documentación. Se presentó una propuesta para la mejora de la cadena logística de la empresa, la cual consiste en: mejorar la cadena logística, para ello se propone contratar los servicios de un nuevo embarcador y cambiar los términos de negociación actuales; tener mayor disponibilidad de los productos mediante la implementación de un sistema de inventario que será manejado tanto por los clientes como por el personal de ventas de PIL S.A.

Se determinó que el costo de inversión inicial para la implementación de mejora de la cadena logística de PIL S.A será de USD 6000.00, se obtuvo un VAN de USD 7778,62, con una tasa de retorno de la inversión del 39%, y con un período de recuperación de la inversión al cuarto año. El costo de la no implementación de la propuesta para el año 2015 será de USD 7263,20

Palabras claves: Cadena logística, plan de mejora, falta de comunicación

INDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN	v
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 El problema de Investigación	6
1.1.1 Problema a Investigar.....	6
1.1.2 Objeto de Estudio Teórico.....	6
1.1.3 Objeto de Estudio Práctico.....	6
1.1.4 Planteamiento del Problema.....	7
1.1.5 Formulación del Problema	9
1.1.6 Sistematización del Problema	9
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo General	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 Justificación	9
1.4 Marco Referencial	10
1.4.1 Marco Teórico	10
1.4.2 Cadena Logística.....	10
1.4.3 Comercio Exterior.....	12
1.4.4 Distribución Física Internacional.	12
1.4.5 Elementos y Alcance de la DFI.....	13
1.4.6 Carga.....	13
1.4.7 Preparación de la carga	13

1.4.8 Indicadores Logísticos	14
1.4.9 Importación	14
1.4.11 Documentación	15
1.4.12 Key Performance Indicator (KPI)	18
CAPITULO 2. MÉTODO.....	19
2.1 Metodología general	19
2.1.1 Nivel de estudio.....	19
2.1.2 Modalidad de la investigación.....	19
2.1.3 Método.....	19
2.1.4 Población y muestra	19
2.1.5 Selección de instrumentos de investigación	20
2.1.6 Procesamiento de datos.....	20
2.2 Metodología específica	20
2.2.1 Metodología de Mercadeo.....	20
2.2.2 Metodología Financiera	21
2.2.3 Metodología de Recursos Humanos	21
2.2.4 Metodología Legal.....	22
2.2.5 Metodología de Comercio Exterior	23
CAPÍTULO 3. EMPRESA PIL S.A	24
3.1 Antecedentes	24
3.1.1 Misión.....	24
3.1.2 Visión	24
3.1.3 Valores.....	24
3.2 Características del sector	25
3.3 Estructura Administrativa.....	26
3.3.1 Política de Calidad	26
3.3.2 Estructura Funcional.....	27

3.4 Proceso operativo de importaciones	29
3.5 Análisis y Evaluación de las Actividades	34
3.6 Proceso Operativo de Importación para Clientes de PIL S.A.....	35
3.7 Análisis y Evaluación del Proceso	38
3.7.1 Observaciones al Proceso de Importaciones:	39
3.8 Diagnóstico del proceso actual de importaciones	41
3.8.1 Encuesta a clientes de PIL S.A	41
4.9 Análisis de la entrevista	46
3.10 Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos	49
3.11 Estrategias	52
3.11.1 Estrategias para combatir las debilidades.....	52
3.11.2 Estrategias de Aprovechamiento de Oportunidades	56
3.11. 3 Estrategias para enfrentar las amenazas	57
3.12 Definición de la Estrategia Empresarial.....	58
3.13 Factores Requeridos	60
3.13.1 Equipo de trabajo y personal requerido	60
3.14 Rediseño del Proceso	61
3.15 Costo de implementación de la propuesta de mejora	62
CAPITULO 4. Conclusiones y Recomendaciones	71
4.1 Conclusiones.....	71
4.2 Recomendaciones	72
Bibliografía.....	73
ANEXOS	75

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 3.1 Funciones por Departamento	28
Tabla N° 3.2 Actividades de importación	30
Tabla N° 3.3 Actividades del Proceso de Importación	36
Tabla N° 3.4 Matriz de Factores Internos	49
Tabla N° 3.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	51
Tabla N° 3.6 Estrategias para combatir las debilidades.....	52
Tabla N° 3.7 Aprovechamiento de Oportunidades	56
Tabla N° 3.8 Estrategias para enfrentar las amenazas.....	57
Tabla N° 3.9 Estrategias para Alcanzar los Objetivos	59
Tabla N° 3.10 Costo de implementación de la propuesta de mejora	62
Tabla N° 3.11 Beneficio no Recibido	66
Tabla N° 3.12 Gastos de Mantenimiento de la Estrategia	67
Tabla N° 3.13 Estado de Resultados.....	68
Tabla N° 3.14 Cálculo de Índices Financieros.....	69

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 3.1 Estructura Funcional Empresa PIL S.A.	27
Figura N° 3.2 Tabulación pregunta 1	41
Figura N° 3.3 Tabulación pregunta 2	42
Figura N° 3.4 Tabulación pregunta 3	42
Figura N° 3.5 Tabulación pregunta 4	43
Figura N° 3.6 Tabulación pregunta 4	43
Figura N° 3.7 Tabulación pregunta 5	44
Figura N° 3.8 Tabulación pregunta 6	44
Figura N° 3.9 Tabulación pregunta 7	45
Figura N° 3.10 Tabulación pregunta 8	45
Figura N° 3.11 Entrevista – pregunta 1	46
Figura N° 3.12 Entrevista – pregunta 2	47
Figura N° 3.13 Entrevista – pregunta 3	47
Figura N° 3.14 Entrevista – pregunta 4	48
Figura N° 3.15 Entrevista – pregunta 5	49

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 El problema de Investigación

1.1.1 Problema a Investigar

La empresa PIL SA es una organización con presencia en el Ecuador desde el año 2002, como lo expresan en su página web, se dedican a abastecer el suministro de materiales y equipos para la industria en general con énfasis en el sector energético e hidrocarburífero.

Actualmente manejan el método Distribución Física Internacional (DFI) para realizar sus procedimientos, el mismo que presenta inconvenientes debido a la falta de comunicación entre los departamentos involucrados en los procesos de la cadena logística, lo que se ve reflejado en el incremento de costos y reprocesos debido mayormente al desconocimiento de los subprocesos involucrados.

El presente proyecto busca plantear un plan de mejora en la cadena logística principalmente con la finalidad de resolver estos inconvenientes y generar soluciones.

1.1.2 Objeto de Estudio Teórico

El principal objeto teórico a investigar es la cadena logística basándonos en la Distribución Física Internacional de la empresa PIL SA 2015, se propone como objeto secundario la revisión previa de los documentos de control, incumplimiento de las transportadoras, falta de planeación, demora de la mercadería en aduana, normativas aplicadas en los materiales a adquirir y procesos de nacionalización.

1.1.3 Objeto de Estudio Práctico

El objeto de estudio practico será la empresa PIL SA 2015 las áreas y departamentos involucrados en la cadena logística, DFI, uso de procesos, personal capacitado, estándares de calidad, manejo de información y determinación de falencias en el mismo.

1.1.4 Planteamiento del Problema

Diagnóstico:

De acuerdo a la realidad competitiva actual se presenta un escenario donde la velocidad de llegada al mercado, la flexibilidad y la productividad son esenciales para que una empresa se mantenga en vigencia. La logística juega un papel muy importante ya que se debe tener un manejo eficiente del flujo de bienes y servicios hacia el consumidor final. (Monterroso E, 2010). La misma autora menciona que, la logística debe verse como un procedimiento global generador de valor para el cliente, por lo cual es un proceso que integra las tareas teniendo como finalidad obtener mayor velocidad de respuesta en el mercado y costos mínimos.

Dentro del artículo Logística y Distribución Física Internacional la Lic. Barbá, G. (2012) explica que la DFI tiene como objetivo principal disminuir al máximo los tiempos, los costos y el riesgo que se producen durante el trayecto, desde el punto de origen hasta el punto de entrega en destino, por lo cual este es un proceso logístico que permite colocar un producto en el mercado internacional acatando los términos negociados entre las partes interesadas: Comprador y vendedor.

Pronóstico:

De acuerdo a la revista Logística (2014), uno de los errores más frecuentes en la Distribución Física Internacional es no informar a tiempo al operador logístico que el despacho de la mercancía llegó al puerto o aeropuerto, inconvenientes derivados del descuido del personal a cargo, lo que genera demoras en la operación e incremento en los costos de la importación.

Igualmente se presentan demoras en la aduana de destino causados por el manejo inadecuado de los trámites, la falta de revisión previa de los documentos, y la entrega tardía de los mismos a la empresa de intermediación aduanera, estas inobservancias causan retrasos en el proceso de nacionalización de las mercancías que se importan del exterior, un ejemplo de esto es la falta de Incoterm (conjunto de reglas internacionales regidas por la Cámara de Comercio Internacional que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional) en las facturas, atrasando la mercadería en Aduana y la entrega al cliente final.

Es usual en la Distribución Física Internacional que los transportadores aéreos, terrestres y marítimos no cumplan con los itinerarios, o los horarios pactados para el retiro de la mercancía. Un manejo apropiado del ítem de transporte, se traduce en una buena selección de contratistas, esto se verá reflejado en que los costos no aumenten y el proceso logístico cumpla con su propósito de eficiencia. (Revista de Logística, 2014).

La falta de planeación desafortunadamente, este suele ser un común denominador en las empresas importadoras, las cuales esperan que el operador logístico solucione a última hora los errores que pueden haber sido cometidos durante el proceso. El operador logístico está obligado entonces a estar actualizado y capacitado para resolver estas necesidades de sus clientes. Además, en últimas las grandes soluciones son preventivas y no operativas. Con una excelente previsión de errores sobre el proceso se está garantizando que cualquier punto débil que éste tenga sea cubierto de la mejor forma. (Revista de Logística, 2014)

Control de Pronóstico:

Mejorar la Distribución Física Internacional permite tener una herramienta para superar problemas de competitividad, logrando con ello un mejor posicionamiento los de productos, que a su vez se expresa en un mayor nivel de rentabilidad en las importaciones, "...dado el mayor control de las operaciones en todo su alcance, ya sea en los costos involucrados, en los tiempos de transporte y en las condiciones en las cuales son entregadas las mercancías al consumidor final". (Opazo M, 2006).

Optimizar las operaciones logísticas internacionales en términos de costo, tiempo y calidad de servicio no solo involucra a exportadores e importadores, sino también todos los Porteadores, Agentes de Embarque Internacional y Operadores de Transporte Multimodal (OTM), en virtud de que el precio del producto hasta el consumidor final es la suma de todos los costos de producción, comercialización y distribución. "Por lo tanto, transportar el producto adecuado, en la cantidad requerida, al lugar acordado y al menor costo total, para satisfacer las necesidades del consumidor en el mercado internacional "Just in Time" y con calidad total, representa el objetivo central de la DFI". (Opazo M, 2006).

1.1.5 Formulación del Problema

¿Cómo se estructurará el plan de mejora de la cadena logística de la empresa PIL SA 2015?

1.1.6 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son los procesos actuales de la cadena logística de PIL SA 2015?
- ¿Cuáles son los procesos críticos en la Distribución Física Internacional de la empresa PIL SA 2015?
- ¿Cuál sería la propuesta para mejorar la cadena logística en la empresa PIL SA 2015?
- ¿Cuáles serán los requerimientos financieros y operativos necesarios para una futura implementación de plan de mejora?
- ¿Qué indicadores utiliza la empresa para controlar la Distribución Física Internacional?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

- Diseñar un plan de mejora en la cadena logística de la empresa PIL SA 2015.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer los procesos actuales de la cadena logística de la empresa PIL SA 2015.
- Detallar los procesos críticos en la Distribución Física Internacional de la empresa PIL SA 2015, definir los cuellos de botella dentro de la cadena.
- Elaborar la propuesta para mejorar la cadena logística de la empresa PIL SA 2015.
- Establecer el costo de la propuesta y el diferencial de optimización para una futura implementación de plan de mejora PIL SA 2015.
- Crear indicadores KPI para controlar la Distribución Física Internacional de la empresa PIL SA.

1.3 Justificación

La siguiente investigación permitirá identificar los cuellos de botella en la cadena logística de la empresa PIL SA y reestructurarla de manera eficiente creando procesos

calificados. Logrando así una mejora en la optimización de recursos financieros y de capital humano a través de la investigación y sistematización de procesos lo que se reflejará en un beneficio económico para la empresa.

Al reestructurar los procesos de la cadena logística facilitará el trabajo del personal a cargo del mismo y dará mejores herramientas para cumplir con los requerimientos necesarios, tanto cronológicos como económicos, permitiendo tener las mercancías adecuadas en el sitio justo y en el menor tiempo posible.

En un medio de tanta competencia, ser más eficiente en logística repercute en ofrecer unos costos más competitivos, pues hoy en día no sólo se trata de negociar precios baratos en materia prima sino de integrar una gran serie de factores en esta cadena de suministros.

La mejora propuesta beneficiara tanto a la empresa y su capital humano como al cliente final ya que la implementación de procesos adecuados permitirá adquirir productos con un precio justo y en el tiempo requerido.

1.4 Marco Referencial

1.4.1 Marco Teórico

El presente marco teórico tiene la finalidad de definir conceptos como cadena logística, comercio exterior, distribución física internacional, importación e indicadores KPI, aplicados en la elaboración de este proyecto.

1.4.2 Cadena Logística

Se entiende por logística el proceso de planificación, implementación y control eficiente del flujo de materiales y/o productos terminados, desde el punto de origen hasta el punto de destino, con la finalidad de cumplir al máximo con las necesidades de los clientes y reducir los costos operativos. Figueroa R, (s.f.), expone en su artículo como el objetivo de la logística se enmarca en lograr el máximo de efectividad y eficiencia; Entendiendo efectividad como un aumento en la utilidad operacional producto de un menor gastos y eficiencia como una disminución en los costos producto de la optimización de tiempos en las etapas de la cadena de logística, lo cual se verá reflejado en un aumento del valor final del producto y permitirá un

mejor abastecimiento en el mercado. Para considerar la efectividad y eficiencia se debe considerar separadamente Tiempo y Costos.

Algunos puntos que se debe considerar en la logística son:

- Lead Time:

Según Vermorel, J. (2014), significa el tiempo de entrega; el concepto refiere al retraso que aplica en el control de inventario. Es la suma del retraso del suministro, que quiere decir el tiempo que le toma al proveedor entregar las mercancías una vez que se realiza una orden, sumado al retraso de la reordenación o tiempo que transcurre hasta que se presente la oportunidad de realizar una nueva orden. Generalmente se calcula en días.

- Capacidad:

“El Lead Time estará determinado por el cumplimiento de una serie de etapas que deben ser previsibles y medibles en tiempo pero que dependerán drásticamente de la Capacidad (Flujo de productos) que se tiene de responder a las necesidades de los clientes.” (Figuroa R, s.f.). Medible en términos de tecnología, mano de obra, recursos financieros, entre otros.

- Forecast:

Llamado también previsión de ventas, refiere a la estimación de ventas para un determinado periodo de tiempo. “Para ello se utilizan datos históricos, valoraciones del equipo de marketing, información de los profesionales de ventas o cualquier otro indicador disponible para obtener la cifra más real posible.” (Teijeira P, 2013)

- Costos:

Figuroa, R (s.f.) refiere en cuanto a los costos de una operación logística el proceso por el cual es posible estimar el valor total del proceso. Para esto primero es necesario entender cuáles costos agregan valor y cuáles no, técnicamente se puede expresar así: Valor agregado + Costo adicionado.

El valor agregado está determinado por el proceso de producción y empaque, donde el valor final de producto terminado es superior al valor de los elementos que lo integran. En los procesos concernientes al proyecto en desarrollo, el enfoque es darle valor agregado al producto en términos de calidad, tecnología, aplicaciones, entre otros.

Costo adicionado: Son las operaciones, como almacenamiento, que desde el punto de vista comercial no le agregan valor al producto. En un proceso eficiente se busca reducir al máximo los tiempos de almacenamiento para trasladar este menor costo directamente al consumidor final.

1.4.3 Comercio Exterior

Dentro del trabajo de investigación sobre Estudio de Factibilidad para la Exportación de Talavera poblana a Panamá de Alcalá y Zamudio (2005) mencionan que el Código de Comercio de comercio del 2004 se define al comercio como una actividad lucrativa consistente en la intermediación directa o indirecta entre productores y consumidores de los bienes y servicios a fin de facilitar y promover la circulación de la riqueza. El comercio desde el punto de vista económico se fundamenta en la actividad de intermediación entre productores y consumidores, con la finalidad de obtener un lucro. El comercio exterior es un término utilizado desde un punto de vista económico, que puede explicarse como el número de importaciones y exportaciones de un lugar a otro que afectan la balanza comercial. “El comercio exterior constituye aquella parte del sector externo de la economía que regula los intercambios de mercancía y productos entre proveedores y consumidores residentes en dos o más territorios aduaneros y/o países distintos cuyas operaciones se registran estadísticamente en su balanza comercial” (Alcalá y Zamudio, 2005). Como complemento del comercio exterior se maneja el concepto comercio internacional al ser este el conjunto de normas que regulan las transacciones comerciales entre dos países.

1.4.4 Distribución Física Internacional.

En sus clases el Dr. Gutiérrez, A (2013) manifiesta que el sistema de distribución física trata lo relacionado con el movimiento del producto desde el productor hasta el usuario final, incluyendo las etapas correspondientes a depósitos regionales o terminales y/o canales indirectos utilizados. La finalidad de la Distribución Física Internacional o DFI es descubrir la

solución más satisfactoria para llevar la cantidad correcta de producto desde su origen al lugar adecuado, en el tiempo necesario y al mínimo costo posible, compatible con la estrategia de servicio requerida.

Dentro de este sistema se denomina al desplazamiento físico de la carga como “Gestión Logística De La Distribución Física Internacional, con operadores que integran todos los servicios de puerta a puerta” (Ganoza M, s.f.).

1.4.5 Elementos y Alcance de la DFI

Se enumeran como elementos de alcance en el proceso de DFI el producto, la función, el mercado y la información.

1.4.6 Carga

Para la DFI la carga se clasifica en:

- Carga General (Con embalaje y sin embalaje): Es toda aquella que se comercializa en pequeñas y medianas cantidades, se utilizan buques mercantes para el transporte de estas cargas.
- Carga Unitarizada (Paletizada y Contenedorizada): Es la evolución de la mercancía general, producto a los tiempos de permanencia del buque en puerto.
- Carga A Granel (Líquida, Sólida y Gaseosa): Es toda aquella carga se transporta en grandes cantidades, se utilizan buques mercantes especializados para este tipo de transporte.

1.4.7 Preparación de la carga

Tipo de embalaje de acuerdo a las características de la carga. Se refiere a: Relación peso / volumen de la carga, cantidad de bultos a transportar, modo de transporte a utilizar, equipos y maquinarias a utilizar, elemento de transporte que se utilizará, proceso del transporte propio (transbordos, reembarques), elección de las rutas más apropiadas.

1.4.8 Indicadores Logísticos

“Lo que no se puede medir no se puede controlar, lo que no se puede controlar no se puede administrar”. La métrica es muy importante para el funcionamiento de una organización, dado que esta impacta directamente en la actitud y comportamiento de sus miembros, situándolos en un punto de evaluación respecto a los objetivos planteados y alcanzados”(Ingeniería Industrial Online, s.f.).

Los Indicadores de Desempeño Logístico son medidas cuantificables que se aplican a la gestión logística y permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso ya sea de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación o flujos de información, entre las partes de la cadena logística. Se ha hecho indispensable que las empresas desarrollen habilidades alrededor del manejo de los indicadores de gestión logística con el fin de poder utilizar la información resultante de manera oportuna durante la toma de decisiones.

1.4.9 Importación

“Es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del RÉGIMEN DE IMPORTACION al que se haya sido declarado”. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2012). En relación a las importaciones, en el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (2010) se presentan las siguientes definiciones de importancia para este proyecto ya que serán tratadas durante el desarrollo del mismo:

- **Importación para Consumo:** Es el régimen aduanero por el cual las mercancías importadas desde el extranjero o desde una Zona Especial de Desarrollo Económico pueden circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en él de manera definitiva, luego del pago de los derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones, cuando hubiere lugar a ellos, y del cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras.
- **Autoridad Aduanera:** Órgano de la administración pública competente, facilitadora del comercio exterior, para aplicar la legislación aduanera y sus normas complementarias y supletorias, determinador y recaudador de los tributos al comercio

exterior y cualquier otro recargo legítimamente establecido para las operaciones de comercio exterior, que ejerce el control y la potestad aduanera, y que presta por sí mismo o mediante concesión los servicios aduaneros contemplados en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

- **Agente de carga internacional:** Persona jurídica autorizada por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador que puede realizar y recibir embarques consolidar y desconsolidar mercancías, actuar como operador de transporte multimodal, sujetándose a reglamentos y acuerdos específicos, emitir documentos propios de su actividad, tales como conocimientos de embarque, guías, cartas de porte, manifiestos y demás.
- **Carga:** Todo bien que pueda ser objeto de transporte.
- **Consolidador de carga:** Operador distinto del porteador, que transporta carga en forma agrupada, bajo su nombre y responsabilidad, destinada a uno o más consignatarios finales, debidamente autorizado por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
- **Control Aduanero:** Es el conjunto de medidas adoptadas por la Autoridad Aduanera con el objeto de asegurar el cumplimiento de la legislación, cuya aplicación o ejecución es de su competencia o responsabilidad, al cual deberán someterse los distintos operadores de comercio exterior.
- **Agente de Aduana:** Es la persona natural o jurídica cuya licencia, otorgada por la Directora o el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, le faculta a gestionar de manera habitual y por cuenta ajena, el despacho de las mercancías, debiendo para el efecto firmar la declaración aduanera en los casos que establezca el reglamento, estando obligado a facturar por sus servicios de acuerdo a la tabla de honorarios mínimos que serán fijados por la Directora o el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

1.4.11 Documentación

Los documentos digitales que acompañan a la DAI a través del ECUAPASS son:

- **Documentos de acompañamiento:** Se constituyen documentos de acompañamiento aquellos que denominados de control previo, deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía deben presentarse, física o electrónicamente, en conjunto con la Declaración Aduanera, cuando estos sean exigidos, mencionados en el artículo 72 del Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del Libro V

del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (Presidencia de la República del Ecuador, 2011)

- Documentos de soporte: Constituirán la base de la información de la Declaración Aduanera a cualquier régimen. Estos documentos originales, ya sea en físico o electrónico, deberán reposar en el archivo del declarante o su Agente de Aduanas al momento de la presentación o transmisión de la Declaración Aduanera, y estarán bajo su responsabilidad conforme a lo determinado en la Ley, mencionados en el Art. 73 del Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (Presidencia de la República del Ecuador, 2011)
- Factura Comercial: A los efectos de la aplicación del primer método “Valor de transacción de las mercancías importadas” establecido en el artículo 1º del Acuerdo sobre valoración de la OMC, la factura comercial debe:
 1. Reflejar el precio realmente pagado o por pagar, por el comprador al vendedor, por las mercancías importadas, independientemente de que la forma de pago sea directa y/o indirecta.
 2. Ser un documento original y definitivo. En tal sentido no se aceptará una factura pro forma.
 3. Ser expedida por el vendedor de la mercancía.
 4. Carecer de borrones, enmendaduras o adulteraciones.
 5. Contener como mínimo los siguientes datos:
 - a) Número y fecha de expedición.
 - b) Lugar de expedición de la factura.
 - c) Nombre y dirección del vendedor.
 - d) Nombre y dirección del comprador.
 - e) Descripción de la mercancía.

f) Cantidad.

g) Precio unitario y total.

h) Moneda de la transacción comercial.

i) Lugar y condiciones de entrega de la mercancía, según los términos internacionales de comercio “INCOTERMS”, establecidos por la Cámara de Comercio Internacional, o cualquier otra designación que consigne las condiciones de entrega de la mercancía importada por parte del vendedor, salvo que esté previsto en el contrato de compra-venta internacional.

j) Otros datos establecidos de acuerdo a la legislación de cada país miembro.

6. La factura comercial puede tomar la forma de un mensaje electrónico, en cuyo caso deberá cumplir con los requisitos antes señalados. Para efectos de control se tendrá en cuenta lo establecido en la legislación nacional sobre regulación del comercio electrónico.

7. Cuando las facturas comerciales se presenten en un idioma diferente al español, la administración aduanera podrá exigir al importador que adjunte la traducción correspondiente.

8. Las facturas emitidas que registren en su contenido “para efectos aduaneros” o las emitidas para los casos en los cuales no se realiza ninguna compraventa no se tendrán en cuenta para efectos de la determinación del valor en aduana.

9. Cuando la mercancía facturada se describa mediante códigos, el importador debe adjuntar catálogos con el detalle de la descripción de la mercancía correspondiente a cada código, cuando se lo requiera la administración aduanera.

10. El cumplimiento de los requisitos señalados en los párrafos anteriores del presente artículo, no limita la facultad de la administración aduanera de efectuar los controles aduaneros que correspondan, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 53 de este reglamento.

También se establece que los errores u omisiones de los requisitos de la factura comercial se tratarán conforme a lo señalado en la Opinión Consultiva 11.1 del Comité técnico de valoración.

- Certificado de Origen: (cuando proceda)

1.4.12 Key Performance Indicator (KPI)

Como menciona Camí T. (2012), los KPI son indicadores clave de rendimiento que ayudan a las empresas a comprender que tan bien están realizando el trabajo en relación con sus metas y objetivos estratégicos. Se puede decir que un KPI proporciona la información de rendimiento más importante, con esta información las empresas pueden conocer si se va por buen camino. Los KPI's sirven para reducir la complejidad del desempeño de una empresa a un pequeño número de indicadores clave, a fin de hacerla más entendible. El análisis diario de los mismos indica que acciones tomar para mejorar el rendimiento del negocio.

CAPITULO 2. MÉTODO

2.1 Metodología general

Por el tipo de la investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en razón, que se utilizarán conocimientos tanto de las Ciencias Administrativas como aquellas relacionadas al Comercio Exterior, a fin de aplicarlas en el Proceso de la Gestión de evaluación de desempeño de la empresa PIL S.A y mejorar su proceso de cadena logística.

2.1.1 Nivel de estudio

Debido a la naturaleza del estudio de la presente investigación, reúne por su nivel el carácter de un estudio en un estudio descriptivo, observacional y co-rrrelacional.

2.1.2 Modalidad de la investigación

La modalidad que se aplicará a la presente investigación es documental, es a través del análisis de los documentos de respaldo de los diferentes procesos de importación realizados por PIL S.A durante el período 2013-2014 que se establecerán los pasos que sigue el DFI de sus importaciones y se podrá establecer a futuro una mejora del proceso de importación.

2.1.3 Método

Los principales métodos que se utilizarán en la investigación son: Análisis, síntesis, deductivo, inductivo, descriptivo, estadístico, entre otros.

2.1.4 Población y muestra

La población objeto de la presente investigación estará conformada la cartera de clientes manejada por la empresa PIL S.A, cuyas importaciones tengan un valor mensual mayor a los USD 10 000.

2.1.4.1 Muestra

La muestra para este caso estará conformada por los clientes de la empresa PIL S.A.

2.1.5 Selección de instrumentos de investigación

El principal instrumento de investigación a utilizar será la encuesta, la misma que será aplicada al personal de la empresa PIL, con la finalidad de diagnosticar la situación inicial de la empresa y descubrir posibles falencias.

La recolección de información para realizar nuestra investigación y efectuar el plan de mejora se lo hará con varios instrumentos que nos ayudarán a obtener los datos de forma confiable y nos permita sacar los resultados necesarios para continuar con nuestra investigación.

La primera herramienta a utilizar será la observación directa, con ello se determinarán los procesos logísticos manejados por la empresa y registrarlos sistemáticamente para su análisis posterior. Adicionalmente, se realizarán entrevistas al personal de la empresa encargado del proceso de importación con la finalidad de obtener información específica de los temas que se están investigando. Con la información recolectada se pasará a elaborar un gráfico de espina de pescado de Ishikawa para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, y servicios.

2.1.6 Procesamiento de datos

Una vez recolectados todos los datos necesarios para la investigación se procederá a elaborar cuadros comparativos para el caso de las encuestas y un cuadro del proceso de importación completo, haciendo énfasis en la cadena logística que utiliza la empresa PIL S.A con todos aquellos datos obtenidos del análisis de los documentos de importación.

2.2 Metodología específica

2.2.1 Metodología de Mercadeo

OBJETIVO ESPECÍFICO 1 y 2.

- Definir los cuellos de botella en la cadena logística en la empresa PIL SA 2015
- Establecer los procesos actuales de la cadena logística de la empresa PIL SA

Para desarrollar la presente investigación la metodología de mercado que se llevará a cabo será de carácter secundario, pues se recolectará información de los procesos logísticos de importación en los que ha incurrido la empresa en años anteriores. Con los datos obtenidos se podrán establecer cuál es la cadena logística que se maneja en la actualidad y determinar las falencias dentro de la misma.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Detallar la propuesta para mejorar la cadena logística de la empresa PIL SA 2015

Una vez identificados los problemas y principales deficiencias en la cadena logística utilizada por la empresa PIL S.A tanto como en el área de comercio exterior se procederá a trabajar en la propuesta de mejora. Para ello será indispensable manejar las herramientas necesarias para su funcionamiento y estar al tanto de las normatividades y acuerdos comerciales en los que se mueve el país. Tomando en cuenta los resultados que se obtendrán de desarrollar los objetivos 1 y 2 del presente trabajo se establecerá un plan de mejora para la cadena logística y el personal de la empresa PIL SA con el mismo que se pretenderá optimizar tiempo y recursos.

2.2.2 Metodología Financiera

OBJETIVO 4

Identificar la cadena logística adecuada para el transporte de los diferentes productos requeridos por los clientes de PIL S.A. así como los costos y tiempos óptimos.

Después de determinar las fortalezas y debilidades del departamento de comercio exterior de la empresa PIL S.A y establecido el plan de mejora de la cadena logística se deberá evaluar cuáles son los costos de esta mejora y cuál es la posibilidad real de la empresa de continuar y financiar el proceso de implementación de mejoría en la cadena logística.

2.2.3 Metodología de Recursos Humanos

La metodología para establecer el capital humano necesario para la implementación de la mejora en el proceso de logística dependerá directamente de los resultados obtenidos del desarrollo de los objetivos 1 y 2 de la presente investigación. Esta metodología estará encaminada a mejorar y darles las herramientas necesarias a los trabajadores de la empresa PIL

S.A para que sean capaces de tomar decisiones oportunas. Se detallará una lista de normativas estándares para los procesos de importación.

En este sentido podemos considerar como objetivos básicas de la planificación de recursos humanos:

Optimizar el factor humano de la empresa.

- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativa.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa
- Mejorar el clima laboral
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

2.2.4 Metodología Legal

La metodología legal a utilizar dependerá de las normativas nacionales e internacionales vigentes para la importación de los diferentes productos que requiere la empresa para su normal funcionamiento. La normativa legal será detallada en capítulos posteriores.

La base legal vigente en el Ecuador, para el caso específico de importaciones, está contemplada en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) en su libro V y su respectivo reglamento. En este texto se detallan los regímenes habilitados para la importación así como los requisitos necesarios para su nacionalización. En cuanto al establecimiento del pago de los tributos de los diferentes productos a importar, los mismos serán verificados previamente en el Arancel Nacional de Importaciones y sus respectivas notas explicativas. Es importante mencionar que la participación de otras instituciones adicionales en el proceso de importación dependerá de lo que especifique la partida arancelaria de cada producto y del origen de los mismos (permisos adicionales, certificados, etc.).

2.2.5 Metodología de Comercio Exterior

Como ya se había señalado en líneas anteriores, al igual que varias metodologías, la metodología de comercio exterior depende directamente del volumen de compra de PIL S.A y del país de origen de las mercancías. Es por ello que se establecerá una metodología estándar que permita al personal de comercio exterior de PIL S.A contar con una herramienta de análisis oportuna para la toma de decisiones en cuanto a la negociación del incoterm, vía de transporte a utilizar, formas de pago, etc.

Se crearán indicadores de KPI para controlar la Distribución Física Internacional de la empresa PIL SA

CAPÍTULO 3. EMPRESA PIL S.A

3.1 Antecedentes

PIL S.A es una organización que inicia sus actividades en el año 1996 en Colombia y en el 2002 en Ecuador. El valor agregado de sus productos y servicios se sustenta en la calidad de los procesos y la responsabilidad social en la identificación de peligros y aspectos ambientales significativos, con el propósitos de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, prevenir la contaminación , daños y deterior de la salud y la naturaleza.

3.1.1 Misión

Proveer tecnologías y servicios especializados en las áreas de Automatización, Ingeniería Civil, Generación Eléctrica, Instrumentación, Mecánica, Procesos, Telecomunicaciones; y abastecer el suministro de materiales y equipos para el sector energético, hidrocarburífero y la industria en general a través del uso de tecnología de punta, personal altamente capacitado, estándares de calidad y mejora continua de nuestros procesos. Procuramos el cuidado del medio ambiente, seguridad, salud y calidad de vida de nuestros colaboradores, proporcionando rentabilidad a los accionistas y satisfacción a nuestros clientes.

3.1.2 Visión

En el año 2017 seremos líderes en el mercado mundial, a través de servicios especializados y productos de calidad para la industria, con personal capacitado y comprometido; con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, colaboradores y partes interesadas.

3.1.3 Valores

Compromiso

Cumpliendo con los estándares de calidad y estableciendo una política de mejora continua en nuestros procesos.

Veracidad

Dimensionando nuestro trabajo objetiva y funcionalmente para optimizar nuestros recursos y los del cliente.

Responsabilidad

Cumpliendo con los acuerdos y tiempos establecidos.

Atención al cliente

Respondiendo rápida y oportunamente a los requerimientos del cliente.

Transparencia

Estableciendo políticas claras para los clientes y nuestros colaboradores.

Trabajo en equipo

Motivando, capacitando y empoderando el trabajo a nuestros colaboradores.

Responsabilidad Social

Cuidando el medio ambiente y brindando seguridad y salud ocupacional a nuestros colaboradores y partes interesadas

3.2 Características del sector

PIL S.A es una empresa que funciona en el mercado ecuatoriano desde....cuya principal actividad económica está enfocada en servicios especializados para las áreas de automatización, ingeniería civil, generación eléctrica, instrumentación mecánica, procesos, telecomunicaciones, y abastecer el suministro de materiales y equipos para el sector energético, hidrocarburiífero, y a la industria en general.

3.3 Estructura Administrativa

3.3.1 Política de Calidad

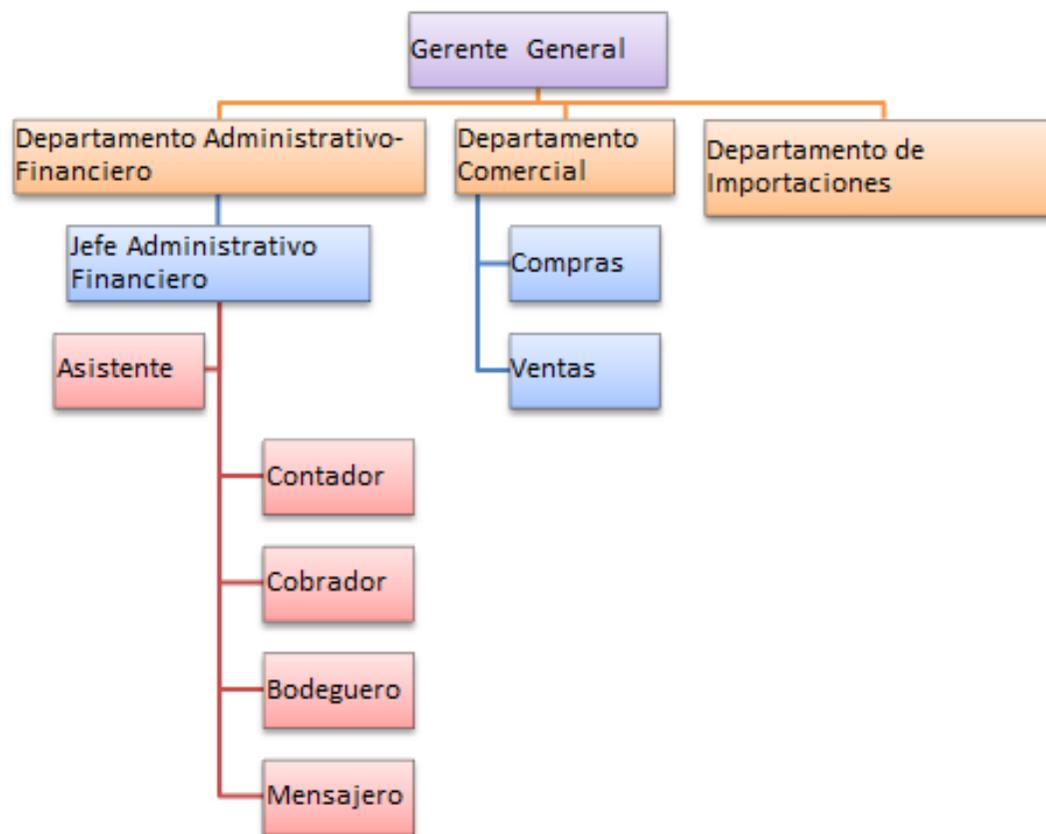
PROYECTOS INTEGRALES DEL ECUADOR PIL S.A. está comprometido en cumplir con los requisitos del cliente y estándares de calidad establecidos, a través del mejoramiento continuo de sus procesos, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y partes interesadas, y mantener relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

En este marco, la Alta Dirección de PROYECTOS INTEGRALES DEL ECUADOR PIL S.A. declara su compromiso para:

1. Cumplir los requerimientos del cliente a través del suministro de productos y servicios que cumplan con los estándares de calidad establecidos, los convenios con el cliente y la normativa legal vigente.
2. Asegurar que los procesos establecidos logren los resultados deseados y realizar el mejoramiento continuo de los mismos.
3. Capacitar al personal con el propósito de mejorar sus conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para la consecución de los objetivos organizacionales enfocados en la calidad.
4. Gestionar los recursos humanos y financieros necesarios para garantizar la calidad de nuestros productos y servicios.
5. Cumplir con el “Justo a Tiempo” en la entrega de nuestros productos y servicios.

3.3.2 Estructura Funcional

Figura N° 3.1 Estructura Funcional Empresa PIL S.A.



Elaborado por: Autor

Tabla N° 3.1 Funciones por Departamento

DEPARTAMENTO	FUNCIONES
Junta General	Es el Órgano supremo de la Compañía y tiene competencia, deberes y responsabilidades que le asignen las leyes pertinentes y los estatutos de esta.
Gerente General	Tiene la facultad para representar legalmente a la Compañía según lo dispuesto en los estatutos. Y es responsable de la administración y supervisión general de todas las áreas de la empresa.
Departamento Administrativo-Financiero	<p>Este departamento está encargado del manejo administrativo y financiero de la Compañía siendo el responsable de velar que los recursos de esta sean adecuadamente canalizados.</p> <p>Adicional se encarga del manejo del personal de la Compañía, siendo responsable de velar porque cumplan los deberes y derechos.</p> <p>El departamento está conformado por 9 personas.</p> <p>1 Jefe Administrativo Financiero</p> <p>1 Asistente</p> <p>2 Personas en la parte contable</p> <p>1 Persona en Cobranza</p> <p>2 Bodegueros</p> <p>1 Mensajero</p> <p>1 Persona encargada de la limpieza</p>
Departamento Comercial	<p>Esta división está encargada de importar y comercializar los Productos.</p> <p>Está conformado por 4 personas :</p> <p>1 Gerente de Ventas</p> <p>2 Vendedores de productos de Stock y ventas de Importación</p> <p>1 Secretarias de Ventas que se encargan de los despachos a clientes locales y ventas de importación en coordinación con los vendedores de su sección.</p>
Departamento de Importaciones	El Departamento de Importaciones de la Empresa es el encargado de realizar las importaciones de

	<p>Stock para venta local y las importaciones de clientes con nuestras Compañías Representadas en el Ecuador</p> <p>Funciones del Departamento:</p> <p>La función principal del Departamento es cuidar que las importaciones tanto de stock como de nuestros clientes lleguen a tiempo y bajo los parámetros requeridos para su pronta nacionalización y para el normal desarrollo de sus actividades y la de sus clientes cumpliendo con todas responsabilidades asignadas. El departamento está conformado por 3 personas.</p>
--	---

Elaborado por: Autor

3.4 Proceso operativo de importaciones

Las actividades para el proceso de Importación de Stock comienzan a partir de que se recibe la orden de compra por parte del Gerente de Ventas de las diferentes secciones y terminan una vez que se haya liquidado (costeo) la importación. De la descripción de este proceso se puede decir que existen 3 etapas:

a) **Preparación de documentos de importación previos al embarque**

Esto consiste en la emisión y aprobación de documentos de importación necesarios para una importación dependiendo de su naturaleza con la finalidad de que las mercancías puedan ser nacionalizadas a su llegada sin problemas.

b) **Contacto con el Proveedor –Embarcador**

Consiste en solicitar al proveedor las mercancías con sus respectivas especificaciones como son: cantidad, precio, incoterms, si requiere o no de inspección en origen, etc.

c) **Embarque, arribo y nacionalización de las mercancías.**

Aquí tenemos el despacho físico, documentos de exportación por parte del Proveedor, tiempo de tránsito, pagos de tributos a la Aduana y la llegada a las bodegas de la Empresa.

A continuación presentamos las actividades que se realizan en la actualidad paso a paso dentro del Departamento el mismo que lo acompañamos de un flujo grama de procesos.

Tabla N° 3.2 ACTIVIDADES DE IMPORTACIÓN

RESPONSABLE	DESCRIPCION	TIEMPO
Gerente de Ventas	Emite la orden de compra.	1 hora
Departamento de importaciones	Emite la nota de pedido, llena el documento único de importación.	1 hora
Gerente general	Firma la nota de pedido y DUI	5 minutos
Departamento de importaciones	Solicita una aplicación de seguro de transporte Bodega a Bodega, todo riesgo por el valor CFR o CPT de las mercancías a importarse.	8 horas
Departamento de importaciones	Aquí el procedimiento va de acuerdo al valor de las mercancías. Si la mercancía tiene un valor FOB igual o superior a USD 4000.00, Aprueba vía electrónica el DUI a través de la página web del Banco Central. Si el valor es menor a USD 4000,00 se procede a pedir seguro de la carga y se envía instrucciones de despacho al proveedor.	5 minutos
Departamento de importaciones	Cuando las mercancías requieren de licencias previas como Autorización del	96 horas (solo cuando se requiere)

	<p>Ministerio de Salud que son pocos productos, Solicita autorización a través de la Pág. del Banco Central en la Web. Caso contrario se continúa con el siguiente paso.</p>	
Departamento de importaciones	<p>Al igual que el paso 5, el procedimiento también depende del valor FOB de las mercancías. Si la mercancía tiene un valor FOB igual o superior a USD.4000.00 solicita inspección e origen con una de las compañías de Inspección del Ecuador. Si el valor FOB es menor a USD 4000,00 se procede a enviar instrucciones de despacho al proveedor.</p>	4 horas
Departamento de importaciones	<p>Una vez que tenemos todos los documentos de importación previos, se procede a enviar vía correo electrónico el pedido con las instrucciones de despacho a los proveedores en el extranjero.</p>	15 minutos
Departamento de contabilidad	<p>Una vez que se ha solicitado despacho el Dpto. de contabilidad</p>	1 hora

	crea una cuenta con el número del pedido que servirá para registrar todos los gastos por importación y nacionalización.	
Departamento de importaciones	Registra el pedido de importación con todos sus ítems y términos de negociación, valor, etc. en el Registro de Importaciones de Stock por secciones el mismo que lo llevamos en EXCEL.	15 minutos
Proveedor	Emite documentos de despacho, coordina la inspección con la compañía contratada de ser el caso y embarca la mercancía.	120 horas (5 días)
Compañía de inspección	Una vez que las mercancías son inspeccionadas en origen, la Compañía de Inspección emite el certificado de inspección, el mismo que es entregado al Importador que servirá para la nacionalización de las mercancías. Ahora se puede realizar la inspección en destino.	8 horas

Tiempo de transito	El tiempo de tránsito varía dependiendo del puerto de embarque y de la vía de transporte. Si la mercancía embarcada es marítima nos envían documentos originales de embarque a través de un courier. Si la mercancía embarcada es aérea envían documentos de embarque originales junto con la guía aérea AWB de la mercancía.	192 horas (8 días de tránsito desde Miami vía marítima)
Departamento de importaciones	Una vez que las mercancías llegan al puerto enviamos documentos originales de embarque más el DUI de ser necesario, certificado de Inspección de ser el caso, y aplicación de seguro a nuestro Agente de Aduanas en el Distrito en el que se encuentre la mercancía.	1 hora
aduanas	Presenta la declaración de las mercancías y nos pide pagos de tributos y tasas.	96 horas (hasta 4 días)
contabilidad	Realiza el Pago de Tributos y tasas.	1 hora
Bodega	Recibe las mercancías que fueron nacionalizadas	2 horas

Departamento de importaciones	Liquida las mercancías, registra y entrega el Departamento de Contabilidad.	1 hora
Contabilidad	Registran y entregan a ventas para el ingreso en el sistema de inventario y ponen precio para la venta	1 hora

Elaborado por: Autor

3.5 Análisis y Evaluación de las Actividades

En cuanto al Cronograma de actividades se puede decir que todas son absolutamente necesarias para cumplir con los requisitos previos a una importación. Dentro del proceso de importación, en el Departamento de Importaciones de PIL S.A podemos ver que intervienen el Gerente General, Gerente de Ventas, Dpto. de importaciones y Dpto. de Contabilidad con el propósito de llevar un estricto control de las mercancías y sus gastos.

En cuanto al tiempo que demora en llegar una importación desde la fecha de la emisión del pedido se debe tomar en cuenta que cada proveedor tiene su forma de trabajar, podemos decir que con la mayoría se cumple el plazo establecido como sigue:

- **Embarque marítimo** podemos decir que el tiempo óptimo entre la solicitud de despacho, y el embarque hasta la fecha de arribo no debería pasar de un 30 días (esto poniendo en consideración un tiempo de tránsito de hasta 12 días). Con excepción de las importaciones que trabajan bajo pedido para recién producir las mercancías, en este caso el importador sabe de este particular con anticipación ya que la oferta previa a la solicitud de importación lo menciona estos casos se dan en la mayoría en las importaciones de maquinaria y recambios.
- **Embarques aéreos** el tiempo óptimo no debe pasar de los 3 días a partir de la fecha de la solicitud de despacho. Por la cercanía geográfica, la opción aérea es una de las más adecuadas, sin embargo se puede decir que los importadores optan por importaciones aéreas

cuando no tienen otra opción para no parar su producción, ya que los costos de los fletes aéreos son altos, y esto a su vez incrementa el valor de la base imponible sobre el cual se calculan los impuestos de Aduanas, lo que influye directamente sobre el valor de su costo de producción y/o venta.

- **La Línea de Productos** desde el año pasado la empresa ha registrado considerables atrasos en los despachos y esto ha ocasionado graves desfases en el inventario ocasionando pérdida de ventas, y en muchas ocasiones se ha tenido que recurrir a embarques aéreos para cubrir los requerimientos de los clientes que compran localmente. Este es un claro síntoma de que es necesario realizar ciertos ajustes en la parte logística y de importaciones.

En cuanto a los factores que se los puede manejar directamente para mejorar el proceso se pueden citar las siguientes:

- Cambio de términos de compra.
- Coordinación con el Departamento de Ventas en cuanto a los requerimientos.

También existen factores que no son manejados por la empresa, como es la falta de disponibilidad de ciertos productos en stock, para ello será necesario una medida de prevención como es la coordinación con el proveedor en cuanto a las posibles necesidades de la empresa en ciertos productos en forma periódica.

3.6 Proceso Operativo de Importación para Clientes de PIL S.A

El proceso de Importación para los clientes de PIL S.A se origina con la orden de compra que entregan los Gerentes de Ventas de las Divisiones y Ejecutivos de Ventas de Importación de las diferentes secciones dentro de la empresa al Departamento de Importaciones y terminan una vez que se entrega documentos de embarque al Importador (Cliente). En el caso de los embarques marítimos una vez que se los haya registrado, y para los embarques aéreos termina cuando contamos con copia de los documentos de despacho, ya que los originales son entregados directamente al Importador (Cliente).

Para este proceso contamos con cuatro etapas:

1.- Negociación de la importación de mercancías Cliente- Ventas

Consiste en la aceptación por parte del cliente de la oferta y solicitud del pedido a importarse.

2.- Preparación y entrega de documentos Dpto. de Importaciones –Cliente

(Importador)

Radica en la emisión de la Nota de pedido y documentos de importación que son entregados al cliente para su debida a aprobación antes del embarque.

3.- Contacto Proveedor (Compañía Representada) – PIL S.A

Consiste en el envío de instrucciones de despacho al Proveedor con los requerimientos del cliente (Importador) y seguimiento del embarque.

4.- Embarque y arribo de mercancías

En esta etapa el Proveedor coordina el despacho, embarca y mantiene informado al cliente a cerca de su pedido a través del Dpto. de Importaciones hasta la recepción de los documentos de embarque.

A continuación detallamos las actividades que se realizan actualmente el Departamento de Importaciones paso a paso para las compras de importación de clientes de PIL S.A.

Tabla N° 3.3 Actividades del Proceso de Importación

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
Cliente	Solicita oferta al Dpto. de Importación	1 hora
Gerente de Ventas	Envía oferta	4 horas
Cliente	Acepta oferta	8 horas
Gerente de Ventas	Emite orden de compra	1 hora
Gerente de Ventas	Entrega la orden de compra	1 hora

	adjuntando la oferta al Dpto. de Importaciones	
Dep. de Importaciones	Emite la nota de pedido y si la mercancía es mayor o igual a USD 4000,00 llena el DUI a nombre del cliente. Si la mercancía es menor a USD 4000,00 no requiere de DUI solo se procede a enviar la nota de pedido al cliente.	1 hora
Gerente General	Firma la nota de pedido en la parte de Representante	5 minutos
Dep. de Importaciones	Envía la nota de pedido (4) originales y el DUI original al Cliente (Importador) para que trámite los documentos previos a la importación.	8 horas
Cliente	Importación como es aprobación del DUI, solicitud de inspección y seguro si el valor FOB de la mercancía es igual a mayor a USD4000, 00. Si la mercancía es menor a USD 4000.00 no requiere de estos documentos por tanto solo pide al Dpto. de Importaciones despacho de la mercancía.	96 horas
Cliente	Envía documentos de importación aprobados con solicitud de Inspección de ser el caso y la nota de pedido firmada a Dpto. de Importaciones.	1 hora
Dep. Importaciones	Con los documentos necesarios envía el pedido al proveedor con instrucciones de despacho.	15 minutos

Proveedor	Recibe pedido y envía a PIL S.A confirmación de pedido.	8 horas
Dep. Importaciones	Registra el pedido en el Status de Importación de Clientes por Casas Comerciales.	5 minutos
Proveedor	Prepara despacho de mercancías. Prepara documentos de despacho, coordina inspección en origen de ser el caso y embarca la carga.	720 horas
Proveedor	Una vez que las mercancías han sido embarcadas, procede a informar al Dep. de Importaciones y también envía documentos originales de embarque al Cliente.	720 horas
Dep. Importaciones	Informa al Cliente (Importador) Status de su pedido y una vez que recibe documentos originales de embarque, los registra en sus archivos y envía al Cliente (Importador) para la nacionalización de las mercancías. Excepto con los despachos son aéreos los documentos originales vienen con la guía aérea de la carga (AWB) en ese caso el Dep. de Importaciones recibe copias.	
Dep. Importaciones	Realiza el seguimiento del cobro a la fecha de vencimiento.	

Elaborado por: Autor

3.7 Análisis y Evaluación del Proceso

En este proceso interviene el Gerente General, Gerente de Ventas, Dpto. de importaciones, el Proveedor (Exportador) y el Cliente que es el Importador (consignatario). Todas las actividades descritas son necesarias para el buen manejo de los pedidos de importación. En cuanto al tiempo

de tránsito que demoran en llegar las mercancías a partir de la fecha de la solicitud de despacho al Proveedor varía por casa comercial, ya que para los pedidos de maquinaria y repuestos se toman el tiempo de producción, lo que no ocurre con el resto de líneas excepto cuando algún ítem no está disponible. Con relación al proceso logístico de las compañías representantes es buena, trabajan bajo estándares de calidad para todos los productos que ofertan.

Sin embargo desde hace año y medio han surgido problemas operativos y logísticos ya que se han registrado cinco reembarques, y tiempos exagerados en el despacho de sus mercancías por falta de disponibilidad. Adicional los embarcadores con los que actualmente trabaja PIL S.A no han podido hasta la fecha brindar un servicio óptimo y de calidad.

En los embarques marítimos se demoran demasiado tiempo en consolidar las cargas y sacar al puerto de Miami, que es el puerto de embarque más utilizado por PIL para sus importaciones provenientes de EE.UU, esto ha ocasionado serios retrasos. En los embarques aéreos se toman hasta 8 días a partir de la fecha de recepción de las cargas hasta la llegada al distrito de aduana, causando graves retrasos con el trabajo de producción de los clientes de PIL S.A. Por estas razones el Departamento de Importaciones se encuentra en la necesidad de presentar un plan de mejora que permita optimizar tiempo y recursos de importación.

3.7.1 Observaciones al Proceso de Importaciones:

El Informe del Departamento de Importaciones de al 31/12/2015 presentó varios problemas con las importaciones de Clientes en cuanto a los siguientes puntos:

- Facturas mal emitidas
- Entrega tardía de documentación final a las Compañías de Inspección para la emisión de los certificados de inspección.
- Falta de disponibilidad de productos en pedidos pagados por anticipado.

- Falta de disponibilidad de los productos requeridos, razón por la cual los clientes hicieron pedidos aéreos debido a la tardanza en despacharse.

- Embarques tardíos

Se registraron 2 re-embarques por falta de Inspección (PIL HOUSTON).

- El PEDIDO QAT-9723 fue reembarcado a Houston como devolución y se trajo la misma cantidad vía Aérea con dos pedidos para que el Cliente no pare su producción.

- El PEDIDO QAT-10023 DELLTEX INDUSTRIAL fue reembarcado a Callao para ser inspeccionado y luego ser embarcado a Guayaquil, para este pedido Cliente hizo un embarque aéreo de dos productos el resto llegó con el embarque marítimo.

Con PIL Perú se registró 1 re-embarque:

- El PEDIDO QAT-9752 Y QAT-9787, los pedidos que se solicitaron despacho en forma independiente y con un valor total FOB menor a USD 2000.00 cada uno por tanto no requerían INEN.

PIL Perú los consolidó con un solo B/L por los dos pedidos al hacer estos la suma de los dos tenía un valor más alto a USD 2000, 00 por lo que para ingresar al país requería de INEN, se procedió con el reembarque a Callao para separar las cargas y traerlas nuevamente al Ecuador.

PIL Colombia

- En dos ocasiones: el pedido QAT-10078 y QAT-96785, PIL Colombia intercambió las cantidades de los productos por lo que el Cliente se negó a recibir la mercancía y se procedió al re-embarque por Devolución a Buenaventura-Colombia.

- Debemos mencionar también que los últimos embarques aéreos de PIL Miami que salen, el embarcador que actualmente utiliza PIL las transporta al aeropuerto de Miami, y los alberga en su bodega tomando un tiempo hasta de 4 días en llegar, debido a que deben esperar a llenar los consolidados en Miami para que las cargas puedan salir. Adicional no ofrecen vuelos diarios.

3.8 Diagnóstico del proceso actual de importaciones

Para poder diagnosticar la situación actual de la empresa, es necesario tener información, tanto de los clientes de la empresa como del personal que labora en la misma.

3.8.1 Encuesta a clientes de PIL S.A

La encuesta aplicada a cada uno de los clientes de PIL S.A en base a una compra superior a los USD 10 000 mensuales (ANEXO 1).

3.8.1.1 Tabulación de Resultados

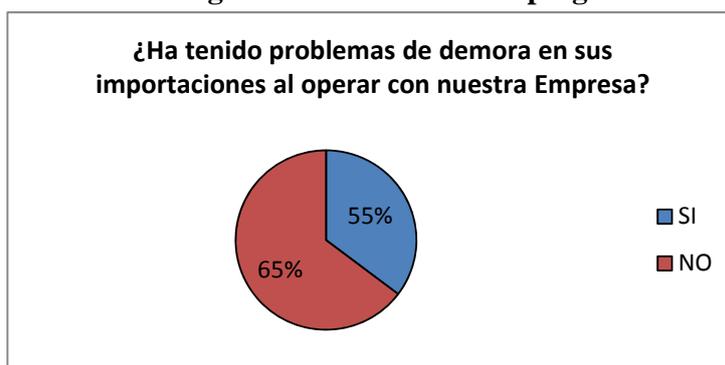
Una vez aplicada la encuesta, se procedió a tabular los datos utilizando el programa Microsoft Office Excel para procesar la información.

3.8.1.2 Análisis e Interpretación de resultados para la Encuesta

Se presenta la información de resultados mediante tablas y gráficos, a continuación con sus respectivos análisis. Esta encuesta fue aplicada a las empresas que cumplieron con la condición de que sus importaciones sean mayores a los USD 10.000.00, las empresas que cumplieron con este requisito fueron 18.

PREGUNTA 1

Figura N° 3.2 Tabulación pregunta 1

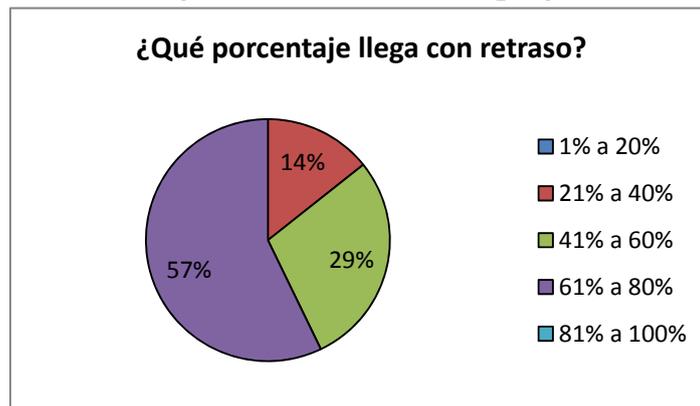


Elaborado por: Autor

De los 10 clientes encuestados, el 55% ha manifestado que han tenido problemas de retraso en sus importaciones.

PREGUNTA 2

Figura N° 3.3 Tabulación pregunta 2

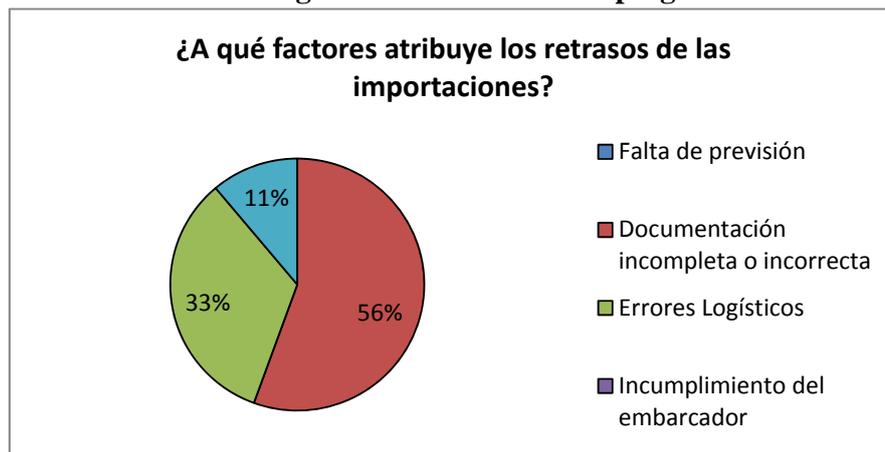


Elaborado por: Autor

De los clientes que manifestaron que tenían inconvenientes con el tiempo de entrega de sus importaciones, el 57% manifestó que el porcentaje de incumplimiento de sus embarques está entre el 61% a 80%, el 29% entre 41% a 60%, y el 14% entre 21% a 40%.

PREGUNTA 3

Figura N° 3.4 Tabulación pregunta 3

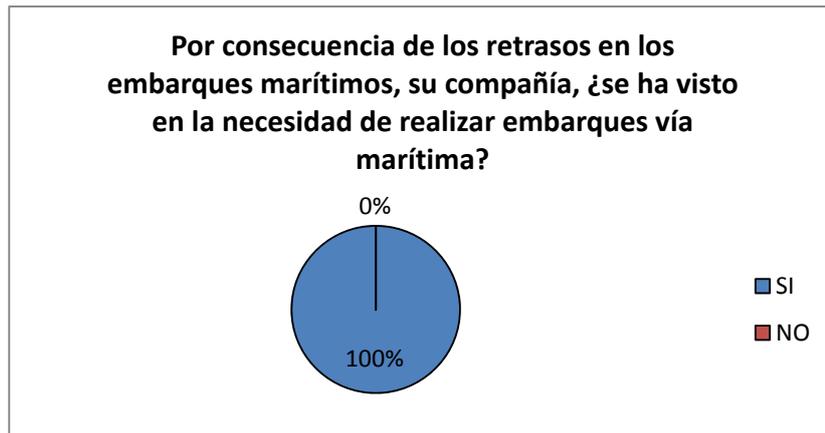


Elaborado por: Autor

El 56% de los clientes alude los errores de retraso en las importaciones a la documentación incompleta o incorrecta, el 33% a errores logísticos, y el 11% a la falta de previsión.

PREGUNTA 4

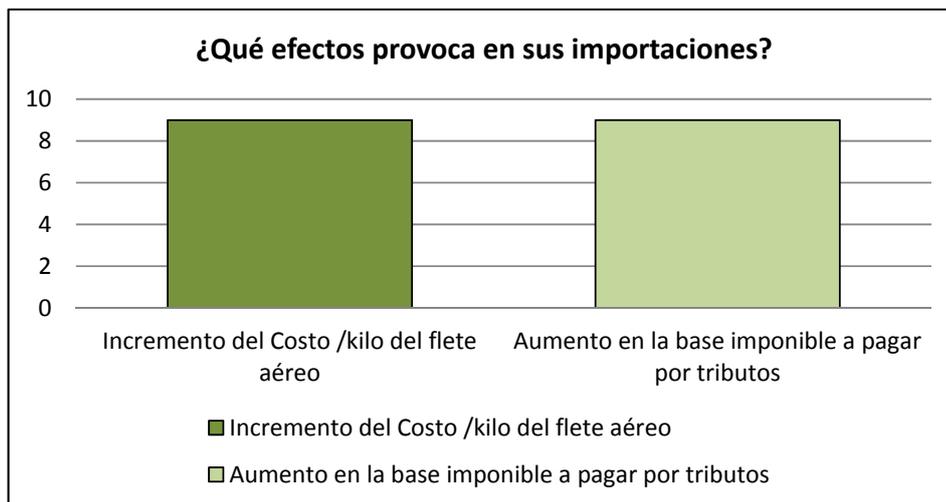
Figura N° 3.5 Tabulación pregunta 4



Elaborado por: Autor

El 100% de los clientes que contestaron que han sufrido demoras en sus embarques aseguran que han tenido que realizar embarques vía aérea para compensar estos retrasos.

Figura N° 3.6 Tabulación pregunta 4

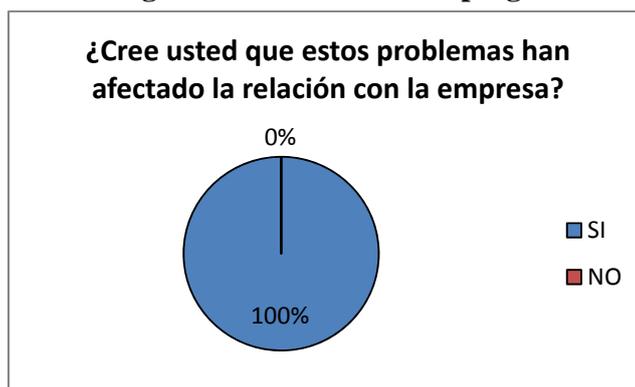


Elaborado por: Autor

De los clientes que han tenido que realizar embarques vía aérea por los retrasos en sus importaciones, todos nos han manifestado que esto ha ocasionado un incremento en el costo, y esto a su vez un aumento en la base imponible en el momento de pagar los tributos aduaneros.

PREGUNTA 5

Figura N° 3.7 Tabulación pregunta 5

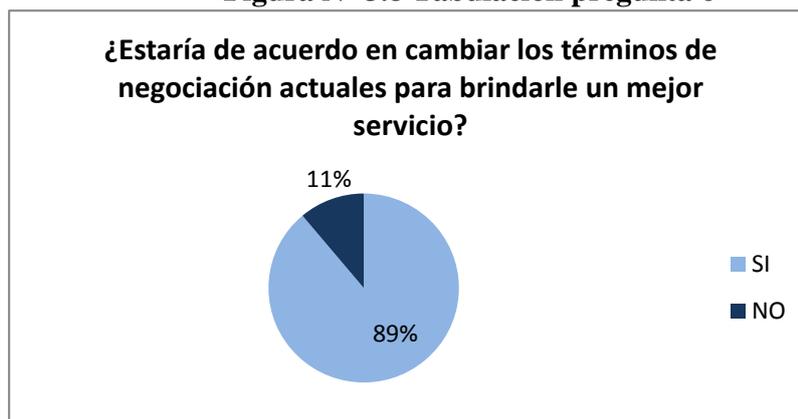


Elaborado por: Autor

El 100% de los clientes piensan que los retrasos en las importaciones han afectado la relación con la empresa.

PREGUNTA 6

Figura N° 3.8 Tabulación pregunta 6

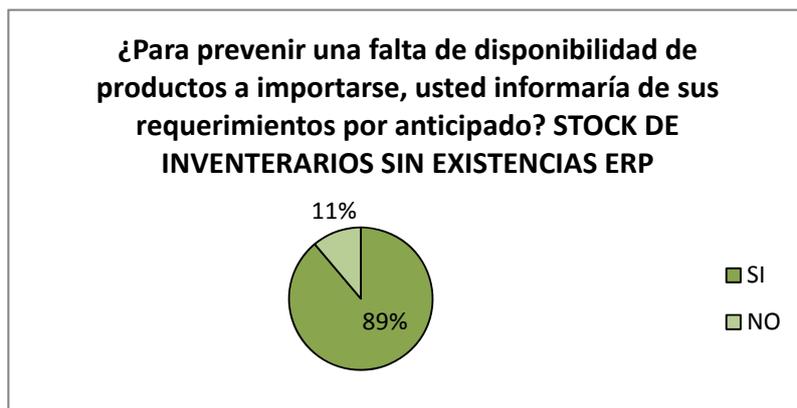


Elaborado por: Autor

El 89% de los clientes estaría de acuerdo en cambiar la forma de negociación actual que mantienen con sus proveedores para mejorar el servicio logístico y el proceso de importación de sus mercaderías.

PREGUNTA 7

Figura N° 3.9 Tabulación pregunta 7

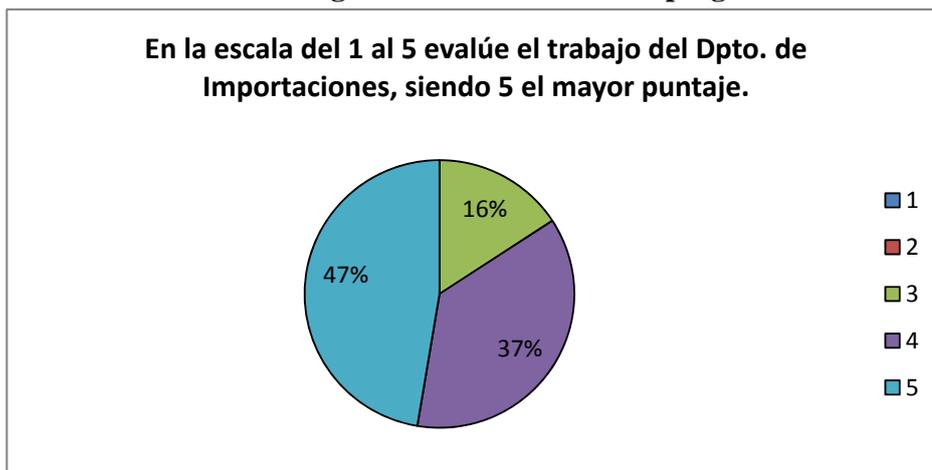


Elaborado por: Autor

El 89% de los clientes estaría dispuesto a pedir por anticipado sus productos.

PREGUNTA 8

Figura N° 3.10 Tabulación pregunta 8



Elaborado por: Autor

En cuanto a la evaluación realizada al Dpto. de Importaciones de PIL S.A los resultados arrojan que el 47% califican 5/5, el 37% 4/5, el 16% $\frac{3}{4}$; este resultado indica que las demoras de las importaciones de la Línea de Productos PIL de una u otra forma repercuten sobre el personal de y el servicio que se brinda.

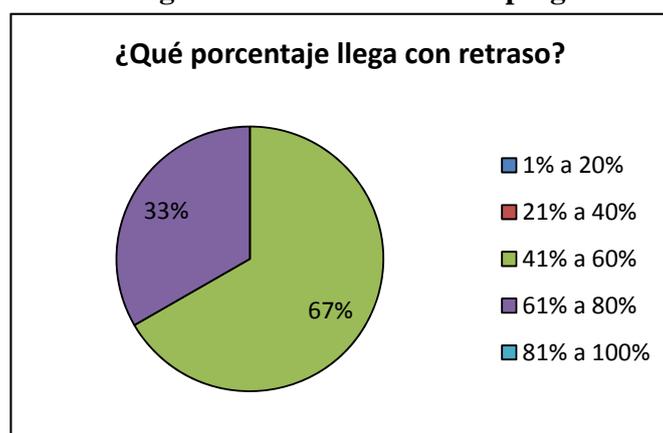
4.9 Análisis de la entrevista

Las entrevistas realizadas, estuvieron dirigidas tanto a los directivos como al personal que trabaja en el Departamento de Importaciones de PIL S.A. A continuación se realiza el análisis de la entrevista realizada.

PREGUNTA 1

De las importaciones mensuales de los productos de la línea PIL S.A realizadas por el Departamento de Importaciones, determine ¿qué porcentaje llega con retraso?

Figura N° 3.11 Entrevista – pregunta 1



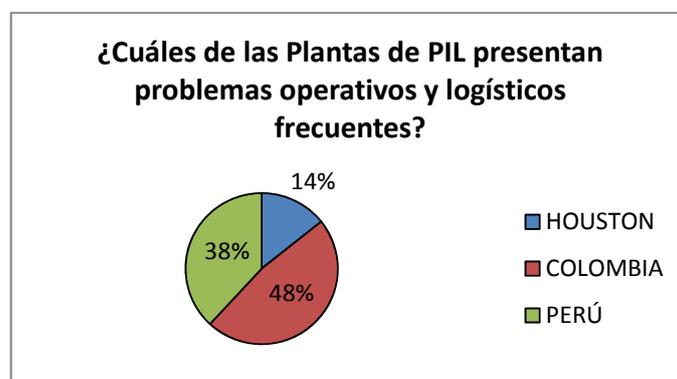
Elaborado por: Autor

El resultado de esta pregunta indica que el 67% del personal piensa que el 100% de las importaciones de PIL el 41-60% llegan con retraso, mientras que el 33% del personal dicen que es el 61-80%. Esto indica que de las importaciones mensuales de PIL S.A, más de la mitad, llegan con retraso.

PREGUNTA 2

¿Cuáles de las Plantas de PIL presentan problemas operativos y logísticos frecuentes?

Figura N° 3.12 Entrevista – pregunta 2



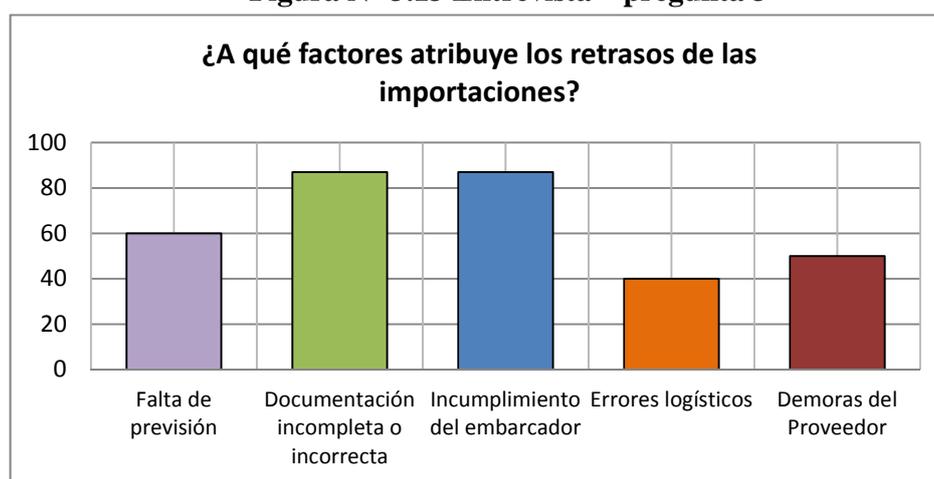
Elaborado por: Autor

De las plantas que posee PIL S.A, la que mayor inconveniente en el ámbito logístico ha presentado es PIL Colombia, con el 48%, seguida de PIL Perú con el 38%, y finalmente PIL Houston, planta que ha reflejado un solo inconveniente en los últimos dos años.

PREGUNTA 3

¿A qué factores atribuye los retrasos de las importaciones?

Figura N° 3.13 Entrevista – pregunta 3



Elaborado por: Autor

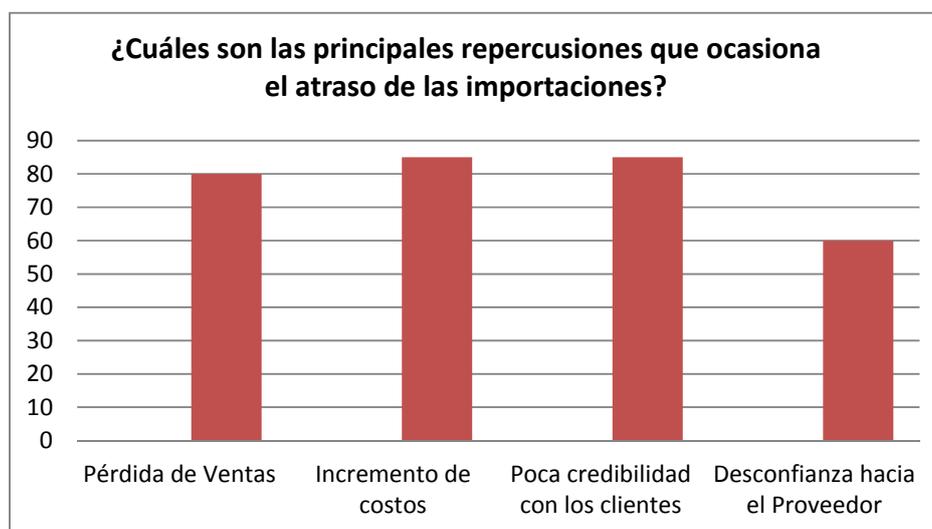
Según las respuestas obtenidas de la encuesta aplicada al personal de importaciones de PIL, se obtuvo lo siguiente: 60% de los retrasos obedece a falta de previsión en las importaciones por

parte de los clientes, 87% a documentación errónea, 87% a incumplimiento por parte del embarcador, 40% a errores logísticos y 50% a demoras del proveedor.

PREGUNTA 4

¿Cuáles son las principales repercusiones que ocasiona el atraso de las importaciones?

Figura N° 3.14 Entrevista – pregunta 4



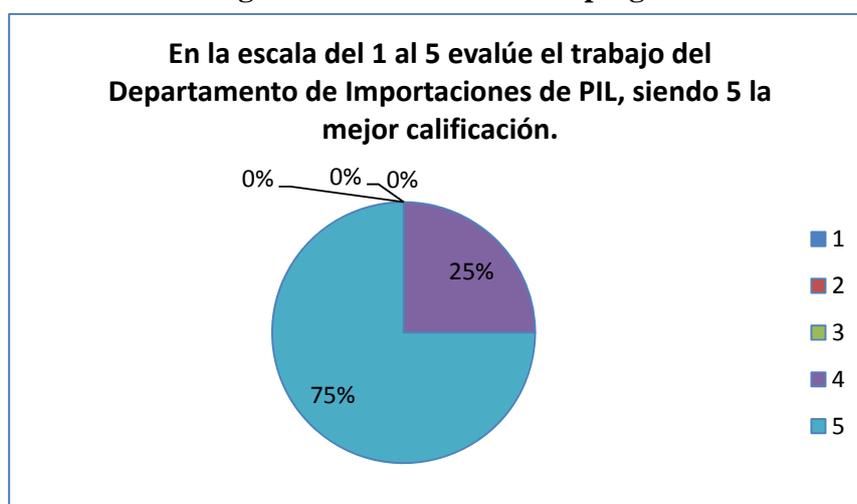
Elaborado por: Autor

En cuanto a las repercusiones tenemos que en un 80% provocan pérdidas de ventas; en un 85.00% causan incremento de costos; en un 87.50% traen como consecuencia poca credibilidad con los clientes; y el 60% desconfianza hacia el proveedor.

PREGUNTA 5

En la escala del 1 al 5 evalúe el trabajo del Departamento de Importaciones de PIL, siendo 5 la mejor calificación.

Figura N° 3.15 Entrevista – pregunta 5



Elaborado por: Autor

En la evaluación realizada al personal tenemos que el 25% calificó con 4/5 y el 75% calificó con 5/5. El 37.50% que calificó 4/5 pertenece al personal de Ventas que son los más perjudicados con los problemas de importación; con ellos se deberá trabajar para proponer alternativas de mejoramiento.

3.10 Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos

Con la matriz que se presenta a continuación, se resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de PIL S.A.

Tabla N° 3.4 Matriz de Factores Internos

FACTORES DE EXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Producto de alta calidad.	0,25	4	1
Respaldo técnico pre y post venta de los productos a través del Dep. de Importaciones de PIL	0,1	3	0,3

Valor Agregado	0,08	3	0,24
Excelente relaciones Comerciales con los clientes	0,1	4	0,4
DEBILIDADES			0
Grandes demoras en la parte logística	0,2	1	0,2
Un solo término de negociación	0,1	2	0,2
Falta de disponibilidad de productos.	0,17	1	0,17
TOTAL	1		2,51

Elaborado por: Autor

1 = Debilidad mayor

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza mayor

El resultado ponderado de la evaluación de los factores internos es de 2.51 esto quiere decir que la posición interna de PIL S.A es fuerte, la empresa maneja dentro de su línea de productos de alta calidad. El valor agregado que brinda la empresa sin duda es importante, es gracias a estos dos factores que ha logrado mantener relaciones comerciales excelentes, y a largo plazo con sus clientes.

Dentro de las áreas débiles internas están, en primer punto la logística con la que ha venido trabajando para sus exportaciones al Ecuador y sobre todo prever su producción en cuanto a los requerimientos de sus clientes. Esta es un área que necesita fortalecimiento tanto a corto como mediano plazo.

Tabla N° 3.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES DE EXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Petición de clientes para cambios de términos de negociación con el propósito de mejorar la logística de las importaciones	0,2	4	0,8
Los clientes informarían de sus requerimientos para evitar desfases de requerimientos para evitar desfases de disponibilidad para importaciones	0,1	3	0,3
Fidelidad de los clientes	0,1	3	0,3
Bodegas para consolidar cargas que ofrece otro proveedor sin costo adicional.	0,2	4	0,8
AMENAZAS			
Alta competencia	0,15	1	0,15
Desconfianza de algunos clientes	0,1	1	0,1
Costos adicionales de importación por demoras	0,15	1	0,15
TOTAL	1		2,6

Elaborado por: Autor

El resultado ponderado de la evaluación de los factores externos es de 2.60, esto significa que el impacto de los factores positivos dista muy poco de los factores negativos, esto es porque en la actualidad PIL S.A no está aprovechando al máximo sus oportunidades. La desconfianza creada en los clientes por las demoras en el proceso de importación ha dado lugar a que la competencia poco a poco ocupe el lugar de PIL S.A en el mercado.

3.11 Estrategias

3.11.1 Estrategias para combatir las debilidades

Es necesario definir estrategias para reducir el impacto que tienen las debilidades considerando los siguientes aspectos:

Tabla N° 3.6 Estrategias para combatir las debilidades

Debilidad	Estrategia
Grandes demoras en la parte logística	PIL deberá contratar un nuevo embarcador y encargarse personalmente del transporte internacional
	Buscar un embarcador confiable, que ofrezca servicio de transporte interno en origen, transporte internacional y bodegas propias para consolidar cargas de ser necesario.
Un solo término de negociación	Cambio de términos de negociación cambiar a términos FOB/ FCA
Falta de disponibilidad de productos.	Implementar un sistema via email que permita conocer con anticipación las necesidades de los clientes

Elaborado por: Autor

En la actualidad, PIL S.A trabaja con un solo embarcador que cubre las rutas de Colombia, Perú, y Houston para sus exportaciones a los países de América del Sur. Este embarcador, se encarga de retirar las cargas de las plantas de PIL S.A, y embarcarlas según el requerimiento de los clientes. Durante todo este proceso el embarcador, generalmente espera a consolidar varias cargas para proceder a su envío.

Para evitar estas demoras, es necesario que PIL S.A ECUADOR, pueda encargarse personalmente, mediante otro embarcador del proceso de importación. Este nuevo embarcador se

encargará de recoger las desde el puerto de Miami (caso marítimo) o desde el aeropuerto de Miami (caso aéreo). Las filiales de PIL en Colombia, Perú y Houston, han manifestado que ellos no tendrían problema con entregar las cargas en el puerto o aeropuerto acordado. Con esto el importador contratará un embarcador de acuerdo a sus necesidades, optimizando la logística de su importación.

Para poder cumplir con lo propuesto, es necesario que el departamento de importaciones de PIL S.A solicitó varias cotizaciones a varios embarcadores conocidos, tomando como la mejor alternativa para los embarques aéreos y marítimos a CARGO MASTER, por sus precios y frecuencias de sus consolidados, el mismo que presentó su oferta en los siguientes términos valores (ANEXO 1)

- Para embarques aéreos FCA Miami, flete collect (flete por pagar) vuelos diarios vía UPS directo

FCA Miami

USD 1,20 x KG

- Para embarques marítimos FOB Miami flete collect (flete por pagar)

FOB Miami carga LCL

USD 50,00 x Tm

Tiempo de tránsito 8 días

Salidas semanales

- Es importante mencionar que este embarcador posee bodegas propias en Miami y nos permite almacenar cargas para consolidarlas -de ser necesario- hasta por 30 días sin costo adicional.

Con relación a los embarques provenientes de Colombia y Perú, se trabajará con ECULINE, por su tiempo de tránsito, precios y frecuencias (ANEXO 2)

- Para embarques aéreos FCA Colombia, flete collect (flete por pagar) vuelos diarios vía LAN directo

FCA Colombia

USD 2,35 x KG

- Para embarques marítimos FOB Buenaventura flete collect (flete por pagar)

FOB carga LCL

USD 55,00 x Tm

Tiempo de tránsito 3 días

Salidas semanales

- Para embarques marítimos FOB Callao flete collect (flete por pagar)

FOB PERÚ carga LCL

USD 55,00 x Tm

Tiempo de tránsito 3 días

Salidas semanales

En el caso de los términos de negociación, PIL trabaja con los términos CFR Guayaquil para los marítimos y CPT Quito o Guayaquil para los aéreos.

Al cambiar los términos de negociación a FOB y FCA el cliente – importador deberá contratar su embarcador el mismo que puede brindarle varias y mejores alternativas, para esto los términos de negociación (compra) deberán ser FOB para embarques marítimos y FCA para embarques aéreos.

Cabe recalcar que el cambio de los términos de negociación no afecta en nada al precio de los productos de la línea PIL S.A debido a que PIL trabaja con precios FOB y para el valor del flete aumenta USD.0.25/kg obteniendo así el valor CFR. Esta estrategia la tomamos como resultado de las encuestas realizadas a los clientes.

Para solucionar la falta de disponibilidad de productos, gracias a la encuesta aplicada se determinó que los clientes estarían de acuerdo en pedir con anticipación los productos para evitar inconvenientes durante el proceso de importación. Para ello el departamento de importaciones de PIL S.A deberá enviar al cliente un cuadro vía email de requerimientos mensuales para que los clientes puedan revisar su nota de pedido y anticipar los embarques. Con esta información se puede elaborar con anticipación los productos en las diversas filiales de PIL S.A.

Esta hoja de requerimientos deberá constar de lo siguiente (VER ANEXO 3)

- Nombre del Cliente
- Responsable
- Fecha
- Periodo:
- Planta PIL:
- Código del Producto
- Descripción del producto
- Cantidad en Kilos

Una vez que el departamento de importaciones haya recibido la hoja de requerimientos, deberá realizar una hoja de requerimientos consolidada de todos los clientes que durante ese período necesiten algún producto, con la finalidad de pasar un requerimiento consolidado a las filiales en el exterior.

En esta hoja deberá constar lo siguiente (VER ANEXO 4)

- Periodo
- Cliente
- Producto (Código, descripción, cantidad)
- Planta PIL
- Observaciones

La información que se obtenga en el consolidado de requerimientos servirá para cruzar con los pedidos de importación de los clientes para el cual se llevará un seguimiento de las importaciones de los clientes por Plantas.

3.11.2 Estrategias de Aprovechamiento de Oportunidades

Tabla N° 3.7 Aprovechamiento de Oportunidades

Oportunidades	Estrategia
Petición de clientes para cambios de términos de negociación con el propósito de mejorar la logística de las importaciones	A más del cambio de términos de negociación y envío de requerimientos de nuestros Clientes a PIL que ya fueron mencionados, se reforzará localmente creando una base de datos de los requerimientos de clientes y seguimiento de importaciones por cliente
Los clientes informarían de sus requerimientos para evitar desfases de requerimientos para evitar desfases de disponibilidad para importaciones	Esto permitirá llevar un control adecuado y anticipado de los requerimientos, con ello se optimizan tiempos de entrega
Fidelidad de los clientes	Para mantener la fidelidad de los clientes se requiere mejorar en todo sentido el

	servicio que hasta la actualidad viene prestando PIL S.A
Bodegas para consolidar cargas que ofrece otro proveedor sin costo adicional.	Como se mencionó anteriormente el nuevo proveedor cuenta con bodegas propias que nos permitirán consolidar las cargas de los clientes en el caso de ser necesario.

Elaborado por: Autor

3.11. 3 Estrategias para enfrentar las amenazas

Se presentan estrategias para minimizar o eliminar las amenazas detectadas.

Tabla N° 3.8 Estrategias para enfrentar las amenazas

AMENAZAS	ESTRATEGIA
Alta competencia	Mejorar el servicio prestado hasta la actualidad, para poder competir en el mercado
Desconfianza de algunos clientes	Aquí se aplicará la estrategia que se mencionó para evitar la falta de disponibilidad de productos que se analizó en las estrategias a los factores internos (debilidades) que se refiere al envío de requerimientos de nuestros clientes en forma mensual.
Costos adicionales de importación por demoras	Para evitar los costos adicionales de importación de nuestros clientes por embarques aéreos debido al retraso de sus importaciones marítimas, se aplicarán las estrategias ya mencionadas para enfrentar las debilidades.

Elaborado por: Autor

3.12 Definición de la Estrategia Empresarial

A continuación detallamos las estrategias a utilizar para lograr un mejoramiento en el proceso de las importaciones de la Línea de Productos PIL S.A, enfocadas al producto, mercado y rentabilidad relacionada con los clientes y con la Compañía Representada PIL S.A., En la que intervienen los Directivos, la Gerencia de la sección importaciones, Ejecutivos de Ventas, Secretarias de Ventas e Importaciones con el afán de obtener óptimos resultados.

Tabla N° 3.9 Estrategias para Alcanzar los Objetivos

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	BENEFICIOS	ENCARGADO	ELABORACIÓN
Reducir o eliminar demoras en el proceso de importación de los productos PIL S.A	Cambios de términos de negociación	Las ventas se las realizarán en términos FOB y FCA	Cliente busca su mejor alternativa de transporte internacional	Gerente de importaciones	Según requerimiento
	Cambio de embarcador, manteniendo el término de negociación actual.	Elegir la mejor oferta de entre varios embarcadores a fin de optimizar costos y tiempo.	Mejora de la cadena logística	Departamento de importaciones	Según requerimiento
Optimizar la disponibilidad de los productos	Prevención de informes de requerimientos de los clientes	envío de requerimientos a fábricas en el exterior mensualmente para que se anticipe el pedido	disponibilidad inmediata de todos los productos	Ejecutivos de ventas y Dep. de Importaciones	mensual
Evaluar y dar seguimiento a los pedidos de importación de cada uno de los clientes de PIL S.A	Reforzar relaciones cliente-proveedor	Cruce de información entre el departamento de importaciones y el departamento comercial: área de ventas	conocimiento periódico de la situación actual	Ejecutivos de ventas y Dep. de Importaciones	quincenal
Monitoreo del servicio prestado a los clientes del PIL S.A	Fomentar alianzas como socios estratégicos de los clientes	Visitas periódicas a los clientes	mejora de la atención y servicio al cliente	Gerente de Importaciones y Ejecutivos de Ventas	mensual

Elaborado por: Autor

3.13 Factores Requeridos

A continuación detallamos los factores requeridos para llevar a cabo los objetivos planteados para el mejoramiento del proceso de las importaciones de PIL S.

3.13.1 Equipo de trabajo y personal requerido

En cuanto al equipo de trabajo y personal requerido, cabe mencionar que se seguirá trabajando con el personal que actualmente labora en PIL S.A, los mismos que deberán adaptarse a las modificaciones requeridas para que el proceso de cambio pueda ser ejecutado con éxito.

3.13.1.1 Nuevas actividades y responsabilidades a Nivel Directivo y Operativo

- **Gerente de Importaciones**

Entre sus nuevas actividades y responsabilidades tenemos las siguientes:

- Será responsable de la planificación y ejecución trimestral de lo previsto en cuanto a los requerimientos y pedidos de importaciones de la línea de Productos PIL S.A de los clientes y del stock en coordinación con los ejecutivos de Ventas.
- Responsable de las nuevas negociaciones en cuanto a términos con los clientes y proveedores de los pedidos de importación de clientes.

- **Ejecutivos de Ventas**

Tendrán dentro de sus funciones normales las siguientes actividades y responsabilidades.

- Responsables de la obtención de los requerimientos en forma mensual de cada uno de sus clientes para las importaciones de la Línea de Productos PIL S.
- Evaluar y dar seguimiento a los pedidos de sus clientes antes y después de llegar los pedidos de importación a sus respectivas bodegas.
- Verificar cartera con el propósito de que las importaciones de sus clientes no tengan problemas de retraso por falta de pago de facturas vencidas.

- Monitoreo a los clientes en cuanto al servicio que se está ofreciendo en las importaciones de la línea de productos PIL S.A.

- **Departamento de Importaciones**

Actividades y responsabilidades:

- Creación de base de datos de los pedidos de importación por cliente y Planta de PIL con el fin de obtener en un año un historial de los productos en cuanto a cantidad, precios, negociación y continuidad.
- Enviar los pedidos de importación a las diferentes Plantas de PIL S.A con instrucciones claras para el despacho con el fin de evitar problemas posteriores y su respectivo seguimiento de importaciones sobre todo en la parte logística que es en donde actualmente hay grandes retrasos.
- Evaluar y analizar conjuntamente con los Ejecutivos de Ventas los pedidos de importación y cruzar con los requerimientos obtenidos por parte del cliente con el fin de averiguar si estamos cumpliendo a cabalidad con el cliente y con PIL S.A.
- Presentar un reporte en forma semanal de las importaciones en tránsito a la Gerencia de Importaciones y a los vendedores acompañados de las cuentas por cobrar de los clientes por Planta.
- Responsable de informar oportunamente a los clientes a cerca de sus importaciones en tránsito y de no tener información exigir a PIL y al embarcador.

3.14 Rediseño del Proceso

Se aplicarán las estrategias que han sido mencionadas en el proceso de importaciones actual, estas estrategias nos ayudarán a racionalizar y optimizar costos y tiempos de importación de la línea de Productos PIL S.A en cuanto a los siguientes puntos.

1. Obtendremos Disponibilidad de los productos que en forma continua.

Para este punto la estrategia es la obtención y el envío de los requerimientos de nuestros clientes en forma mensual a las diferentes Plantas de PIL en el exterior con el fin de que el momento que el Cliente ponga el pedido de Importación PIL tenga disponible en su stock y pueda iniciar el

despacho de manera inmediata después de la inspección de las cargas en origen si así lo requiere. De esa forma el cliente recibirá su pedido completo y en un tiempo menor.

Para lograr este objetivo es necesario capacitar al cliente en el control de inventarios, se lo hará por medio de la herramienta Balance Score Card.

2. Mejora de la cadena logística en cuanto tiempo de tránsito desde que las cargas salen de las Plantas de PIL hasta cuando llegan al Puerto o Aeropuerto de destino.

Aquí se aplicará la estrategia de cambio de embarcador para todos los pedidos de PIL S.A para lo cual el Dpto. de Importaciones enviará un informe a PIL S.A con el embarcador seleccionado previamente, el mismo que deberá brindar un buen servicio, buenas tarifas, buen tiempo de tránsito y frecuencias, de esta forma no se cambiarán los términos de negociación actuales (CFR y CPT).

O a su vez se cambiará el término de negociación a FOB para marítimos y FCA para embarques aéreos de esta forma el Cliente se encargará de sus embarques escogiendo la alternativa que más les convenga.

3. Se definirán las actividades y responsabilidades para el personal que trabaja tanto en el Departamento de Ventas como de Importaciones.

3.15 Costo de implementación de la propuesta de mejora

Tabla N° 3.10 Costo de implementación de la propuesta de mejora

ACTIVIDAD	COSTO
1) Capacitar al personal del Departamento de Importaciones y Comercial.	1500 al año
2) Capacitar a los clientes y personal de importaciones: Balance Score Card.	800 al año
3) Establecer nuevos canales de comunicación en la empresa	800 al año
4) Visitas periódicas a los clientes	600 al año

TOTAL	3700 al año
--------------	--------------------

Elaborado por: Autor

Costo Actividad 1:

La capacitación será uno de los primeros pasos a implementar. Para la ejecución de esta actividad se sugiere tomar una capacitación en el CEG (Centro de Estudios Gerencial) donde se cotiza el seminario “Proceso de importaciones e indicadores de gestión”, el tiempo del seminario es 16 horas laborables en el que incluyen coffee break y diploma. El costo por participante es de USD. 180.00, esta actividad estará dirigida al Gerente Comercial, de Importaciones y al encargado de ventas. El total del seminario es USD. 1500,00.

Costo Actividad 2

Optimizando la implementación de la herramienta Balance Score Card para el proceso del control de inventarios, es oportuno sugerir la implementación de un indicador adicional, los cuales permitirán evaluar y mantener una política de mejora continua.

- a) **Exactitud de Ingresos:** evalúa la precisión con la que se ingresa los productos de inventario al sistema contable, evitando errores de cantidad o códigos que pueden generar malestar en el proceso de pedido.

Este indicador estará medido por el Stock Keeping Unit (SKU) (código de producto) ingresados con error/ total de SKU ingresados por mes.

El costo de la instalación del programa es de USD 800,00 al año.

Costo Actividad 3

Para la ejecución de esta actividad se sugieren reuniones mensuales bajo un pequeño refrigerio. El cual según información de cafetería se estima gastar por persona USD 5,00. Este valor calculado para un año y para el número de personas nos da una suma total de USD 800.00

Costo Actividad 4

El costo anual de realizar una visita periódica a los clientes es de USD 600.00, tomando en cuenta que el personal de ventas tendrá que visitar 10 clientes mensuales.

Costo Total

La sumatoria de la implementación de las cuatro actividades descritas es de 3700 dólares al año. Con ello se logrará mejorar el proceso de logística que maneja en la actualidad PIL S.A.

3.16 Estudio Financiero y Económico del Proyecto

Este estudio permite verificar la viabilidad de implementar la propuesta de mejora en PIL S.A, basados en los datos obtenidos durante la investigación.

➤ Presupuesto de inversiones

El monto de la inversión inicial es igual al desembolso requerido para implementar el plan de mejora de la propuesta logística, en este caso 6000, los mismos que serán financiados con capital propio de la empresa.

✓ Detalle de la inversión inicial

DETALLE	VALOR
Sistema de Inventarios	6000
TOTAL	6000

3.16.1 Costo de no implementar la propuesta

Según información proporcionada por el Gerente de Ventas de PIL S.A, y de información recolectada de las entrevistas realizadas al personal de importaciones y el departamento comercial se ha podido establecer que:

- ✓ Los retrasos en las importaciones han ocasionado una pérdida de ventas del 4%, es decir se despacha el 96% de los pedidos.

- ✓ Las ventas de la empresa incrementan a razón del 3,76% anual, y los precios se ajustan anualmente por el valor de la inflación esperada.
- ✓ Margen de Beneficio operativo de la empresa 6% sobre el monto de ventas de la empresa.

Para estimar el valor que no sería despachado, en el caso de no implementar la propuesta se aplicará el principio de Pareto (regla del 80-20)

$$\mathbf{NO\ DESPACHADO} = \text{Ventas totales} \frac{\% \text{ de pérdida de ventas}}{\% \text{ de ventas exitosas}}$$

Si aplicamos el principio de Pareto (regla 80-20) se obtiene que la mejoría será del 80%, reemplazando en la información disponible, en este sentido, el lucro cesante de la no implementación de la propuesta será:

Tabla N° 3.11 Beneficio no Recibido

DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Valor de ventas realizado	2800000,00	2905280,00	3014518,53	3127864,42	3245472,13	3367501,88	3494119,95	3625498,86	3761817,62	3903261,96	4050024,61
% pérdida en ventas	112000,00	116211,20	120580,74	125114,58	129818,89	134700,08	139764,80	145019,95	150472,70	156130,48	162000,98
Corrección 80% Pareto	116666,67	121053,33	125604,94	130327,68	135228,01	140312,58	145588,33	151062,45	156742,40	162635,91	168751,03
Margen Beneficio Operativo	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
BENEFICIO DIFERENCIAL BRUTO	7000,00	7263,20	7536,30	7819,66	8113,68	8418,75	8735,30	9063,75	9404,54	9758,15	10125,06

Fuente: PIL S.A

Elaborado por: Autor

3.16.2 Presupuesto de Gastos de Mantenimiento de la Propuesta

Tabla N° 3.12 Gastos de Mantenimiento de la Estrategia

GASTOS DE MANTENIMIENTO DE LA ESTRATEGIA	
DETALLE	VALOR
Capacitar al personal del Departamento de Importaciones y Comercial.	1500
Capacitar a los clientes y personal de importaciones: Balance Score Card.	800
Establecer nuevos canales de comunicación en la empresa	800
Visitas periódicas a los clientes	600
TOTAL	3700

Elaborado por: Autor

Tabla N° 3.13 Estado de Resultados

DETALLE	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Beneficio Diferencial	7000,00	7263,20	7536,30	7819,66	8113,68	8418,75	8735,30	9063,75	9404,54	9758,15	10125,06
(-) Gastos Operativos	3700,00	3839,12	3983,47	4133,25	4288,66	4449,91	4617,23	4790,84	4970,97	5157,88	5351,82
UTILIDAD OPERATIVA	3300,00	3424,08	3552,83	3686,41	3825,02	3968,84	4118,07	4272,91	4433,57	4600,27	4773,24
(-) Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE PRESTACIONES	3300,00	3424,08	3552,83	3686,41	3825,02	3968,84	4118,07	4272,91	4433,57	4600,27	4773,24
(-) 15% de participación a trabajadores	495,00	513,61	532,92	552,96	573,75	595,33	617,71	640,94	665,04	690,04	715,99
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2805,00	2910,47	3019,90	3133,45	3251,27	3373,52	3500,36	3631,97	3768,54	3910,23	4057,26
(-) 22% Impuesto a la Renta	617,10	640,30	664,38	689,36	715,28	742,17	770,08	799,03	829,08	860,25	892,60
UTILIDAD NETA DIFERENCIAL	2187,90	2270,17	2355,52	2444,09	2535,99	2631,34	2730,28	2832,94	2939,46	3049,98	3164,66

Elaborado por: Autor

3.16.3 Cálculo de los Índices Financieros

Tabla N° 3.14 Cálculo de Índices Financieros

DETALLE	0	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Inversión Inicial	- 6000											
Flujo de Caja		2187,90	2270,17	2355,5 2	2444,0 9	2535,9 9	2631,3 4	2730,2 8	2832,9 4	2939,4 6	3049,9 8	3164,6 6
flujo de Caja Neto	- 6000	2187,90	2270,17	2355,5 2	2444,0 9	2535,9 9	2631,3 4	2730,2 8	2832,9 4	2939,4 6	3049,9 8	3164,6 6
FSA		0,88	0,77	0,67	0,59	0,52	0,46	0,40	0,35	0,31	0,27	0,24
Vp del Flujo	- 6000	1919,21	1746,82	1589,9 1	1447,1 0	1317,1 1	1198,8 0	1091,1 2	993,11	903,91	822,71	748,81
Vp Acumulado	- 6000	- 4080,79	- 2333,97	- -744,06	703,04	2020,1 5	3218,9 5	4310,0 8	5303,1 9	6207,1 0	7029,8 1	7778,6 2

VAN	7778,62
TIR	39%
PRI	4 años

Elaborado por: Autor

✓ Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN), es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, todo llevado al valor presente. Se define como la sumatoria de los flujos netos anuales actualizados menos la Inversión inicial. Este indicador de evaluación representa el valor del dinero actual que va reportar el proyecto en el futuro, a una tasa de interés y un periodo determinado.

Antes de proceder al cálculo del VAN es necesario considerar lo siguiente

Criterios de evaluación:

- ✓ Si el VAN > 0, entonces el proyecto es viable
- ✓ Si el VAN = 0, entonces es indiferente realizar el proyecto
- ✓ Si el VAN < 0, entonces el proyecto no es viable

El VAN calculado dio como resultado un valor de USD 7778,62. Aplicando los criterios de evaluación mencionados, podemos concluir que el proyecto será viable, pues el VAN es mayor a cero.

✓ **TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

La tasa interna de retorno (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir" (enciclopediafinanciera.com, s.f). Es la tasa de descuento por la cual el VAN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

En conclusión la TIR es el porcentaje de rentabilidad que va a generar el proyecto y van a alcanzar los inversionistas durante el periodo establecido.

Criterios de Evaluación:

- ✓ **TIR > Tasa de descuento COP**, el proyecto es factible
- ✓ **TIR < Tasa de descuento COP**, el proyecto no es factible
- ✓ **TIR = Tasa de descuento COP**, el proyecto es indiferente

Se obtuvo un TIR de 39%. Si consideramos los criterios de evaluación podemos concluir que como el TIR es mayor a la tasa de descuento (14,89%), el proyecto es factible. Adicional es indispensable señalar que por cada dólar invertido se obtendrá un 39% de rentabilidad, es decir, 0,39 centavos por cada dólar invertido.

✓ **PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)**

El PRI, es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial. Es decir, establece en cuanto tiempo se recuperará el total de la inversión, es decir, nos revela el año en el cual se cubre la inversión inicial del proyecto

Al realizar el cálculo del PRI para el presente proyecto se puede constatar que se recuperará la inversión inicial del mismo en el cuarto año.

CAPITULO 4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

- Los procesos actuales de la cadena logística de la empresa PIL S.A presentan falencias dentro de su proceso de importación. Las principales falencias detectadas están relacionadas con el manejo inadecuado de la documentación:
 - La falta de prolijidad por parte del proveedor como de los empleados del departamento de importaciones han ocasionado retrasos en varios de los embarques, estos retrasos a su vez han provocado malestar en los clientes que maneja PIL S.A.
 - La poca comunicación entre los departamentos de importaciones y ventas ha generado que los pedidos no se manejen de forma oportuna, y no cuenten con un stock que satisfaga oportunamente las necesidades de los clientes.
 - Las demoras generadas en el proceso de importación ocasionan costos extras en los productos que maneja PIL S.A.
- Para lograr un mejoramiento en el proceso de las importaciones de la Línea de Productos PIL S.A, se ha presentado una propuesta enfocada al producto, mercado y rentabilidad relacionada con los clientes y con la Compañía Representada PIL S.A. esta propuesta consiste en: mejorar la cadena logística, para ello se propone contratar los servicios de un nuevo embarcador y cambiar los términos de negociación actuales; tener mayor disponibilidad de los productos mediante la implementación de un sistema de inventario que será manejado tanto por los clientes como por el personal de ventas de PIL S.A.
- Después de realizar el análisis financiero se determinó que el costo de inversión inicial para la implementación de mejora de la cadena logística de PIL S.A será de USD 6000.00, se obtuvo un VAN de USD 7778,62, con una tasa de retorno de la inversión del 39%, y con un período de recuperación de la inversión al cuarto año.
- El costo de la no implementación de la propuesta para el año 2015 será de USD 7263,20

4.2 Recomendaciones

- Para que PIL S.A pueda seguir manteniendo su actual cartera de clientes y ampliar su mercado, es necesaria la implementación de mejora descrita en el capítulo tercero de este proyecto. Se deberán realizar los cambios mencionados, tanto en el departamento de Importaciones, como en el Departamento Comercial.
- Es necesario que la Gerencia Comercial envíe esta propuesta a las filiales de PIL con las estrategias mencionadas.
- Para poner en práctica la presente propuesta es necesario cumplir a cabalidad con las nuevas actividades y responsabilidades designadas a las partes que intervienen en la misma.
- Se debe aprovechar la excelente relación que mantiene PIL S.A en la actualidad con sus clientes para sugerirles la implementación del sistema informático integrado de importaciones para Stock. En el caso de que los clientes no sepan cómo utilizarlo, debe ser PIL S.A el que se encargue de capacitar, tanto a su personal como al cliente final.
- Recomendamos analizar los resultados en forma trimestral, para determinar si se han alcanzado los objetivos propuestos y en función de esto realizar los ajustes necesarios.

Bibliografía

Alcalá R., Zamudio C. (2005) *Estudio de Factibilidad para la Exportación de Talavera poblana a Panamá*. (Tesis de Pregrado) Universidad de las Américas Puebla, México recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/alcala_r_r/capitulo2.pdf

Asamblea Nacional (2010) *Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones* recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>

Barbá, G. (2012). *Logística y distribución física internacional*. Recuperado de: http://www.campusdelarivera.edu.ar/files/20130312-DLR-Gral-INFO-TransportesLogisitcaYDistribucionInternacional_1-2013.pdf

Cami, T. (2012). *¿Qué es el Key Performance Indicator (KPI)?*. Recuperado de: <http://zumodemarketing.com/que-es-el-key-performance-indicator-kpi/>

Figuroa R. (s.f.). *Logística y distribución física internacional*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/ALVIN2321/logistica-internacional-comercio-exterior>

Ganoza, M. (s.f.). *Distribución Física Internacional y Transporte Internacional*. Recuperado de: <http://cinternacional.pbworks.com/f/DFI+y+Transporte++Internacional.pdf>

Gutiérrez, A. (2013). *Distribución Física Internacional*. Recuperado de: <http://distribucionfisicainternacional-ujtl.blogspot.com/>

Ingeniería Industrial Online. (s.f.). *Indicadores de desempeño logístico – KPIS*. Recuperado de: <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/log%C3%ADstica/indicadores-log%C3%ADsticos-kpi/>

Monterroso, E. (2000). *El proceso logístico y la gestión de la cadena de abastecimiento*. Recuperado de: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf>

Opazo, M. (2006). *La cadena de distribución física internacional (DFI)*. Recuperado de: <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1417&edi=72&xit=la-cadena-de-distribucion-fisica-internacional-40dfi41>

PIL SA. (2015). Documento recuperado de: http://www.pilautomation.com.ec/site/?page_id=1477

Presidencia de la República del Ecuador. (2011). Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Recuperado de: http://www.aduana.gob.ec/archivos/S452_20110519.pdf

Revista de Logística. (2014) *Top 10 de errores frecuentes en logística* Recuperado de: http://www.revistadelogistica.com/n4_top10_error.asp

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2012). *Para importar*. Recuperado de: http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

Teijeira, P. (2013). *Forecast: Qué es y para qué sirve*. Recuperado de: <http://pabloteijeira.es/blog/forecast-que-es-y-para-que-sirve/#sthash.XMNeaVpe.dpbs>

Vermorel, J. (2014). *Lead Time (Tiempo De Entrega): Definición y Fórmula*. Recuperado de: <http://www.lokad.com/es/lead-time-definicion-y-formula>

ANEXOS

Anexo 1

RATE QUOTATION

	<p>Quotation Id : ISA/12163 Date : 03/23/2015 To : ECU LINE DEL ECUADOR S.A. Attn : Diana Insuaste</p>
<p>Ecu Line del Ecuador (ELE) Cda. Guayaquil Mz. 3 Solar 5 Av. Miguel H. Alcivar (entre V.H.Sicouret y Av. Francisco de Orellana) Guayaquil ECUADOR</p>	<p>From : Denisse Aviles Email : isales@ecugye.eculine.net Phone : 593-4-2286225 Function : Import Customer Services</p>

RATE QUOTATION

 <p>Ecu Line del Ecuador (ELE) Cda. Guayaquil Mz. 3 Solar 5 Av. Miguel H. Alcivar (entre V.H. Sicouret y Av. Francisco de Orellana) Guayaquil ECUADOR</p>	Quotation Id : ISA/12163 Date : 03/23/2015 To : ECU LINE DEL ECUADOR S.A. Attn : Diana Insuaste																																																																																																												
	From : Denisse Aviles Email : isales@ecugye.eculine.net Phone : 593-4-2286225 Function : Import Customer Services																																																																																																												
ESTIMADO CLIENTE, SEGUN LO SOLICITADO, DETALLAMOS TARIFA DE IMPORTACION:																																																																																																													
Routing Place of Receipt : Buenaventura, Col Port of Loading :	Port of Discharge : GUAYAQUIL Final Destination :																																																																																																												
Cargo Details <table border="1"> <thead> <tr> <th>No. and kind of package</th> <th>Description</th> <th>Weight</th> <th>Volume</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 PACKAGE STC</td> <td>CARGA GENERAL NO DGR</td> <td>584,50</td> <td>3,500</td> </tr> <tr> <td>Total 1</td> <td></td> <td>584.50</td> <td>3,500</td> </tr> </tbody> </table> <p>Dimensions (as provided)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>L</th> <th>W</th> <th>H</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		No. and kind of package	Description	Weight	Volume	1 PACKAGE STC	CARGA GENERAL NO DGR	584,50	3,500	Total 1		584.50	3,500	#	L	W	H	Total																																																																																											
No. and kind of package	Description	Weight	Volume																																																																																																										
1 PACKAGE STC	CARGA GENERAL NO DGR	584,50	3,500																																																																																																										
Total 1		584.50	3,500																																																																																																										
#	L	W	H	Total																																																																																																									
Tariff <table border="1"> <thead> <tr> <th>Description</th> <th>Price</th> <th>Calc.</th> <th>Qty</th> <th>Curr.</th> <th>Minimum</th> <th>Sub Total</th> <th>VAT</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FLETE MARITIMO</td> <td>55.00</td> <td>W/M</td> <td>3.50</td> <td>USD</td> <td>55.00</td> <td>210.00</td> <td></td> <td>210.00</td> </tr> <tr> <td>B/L FEE</td> <td>35.00</td> <td>/BL</td> <td>1.00</td> <td>USD</td> <td>0.00</td> <td>35.00</td> <td></td> <td>35.00</td> </tr> <tr> <td>APERTURA</td> <td>9.00</td> <td>W/M</td> <td>3.50</td> <td>USD</td> <td>30.00</td> <td>31.50</td> <td>12.00</td> <td>35.28</td> </tr> <tr> <td>GASTOS PORTUARIOS</td> <td>9.00</td> <td>W/M</td> <td>3.50</td> <td>USD</td> <td>50.00</td> <td>50.00</td> <td>12.00</td> <td>56.00</td> </tr> <tr> <td>MANIPULEO</td> <td>10.00</td> <td>W/M</td> <td>3.50</td> <td>USD</td> <td>40.00</td> <td>40.00</td> <td>12.00</td> <td>44.80</td> </tr> <tr> <td>THD</td> <td>8.00</td> <td>W/M</td> <td>3.50</td> <td>USD</td> <td>35.00</td> <td>35.00</td> <td>12.00</td> <td>39.20</td> </tr> <tr> <td>TRANSMISION DE DATOS</td> <td>50.00</td> <td>/BL</td> <td>1.00</td> <td>USD</td> <td>0.00</td> <td>50.00</td> <td>12.00</td> <td>56.00</td> </tr> <tr> <td>ADMINISTRACION</td> <td>45.00</td> <td>LUMPSUM</td> <td>1.00</td> <td>USD</td> <td>0.00</td> <td>45.00</td> <td>12.00</td> <td>50.40</td> </tr> <tr> <td>HANDLING FEE</td> <td>28.00</td> <td>/BL</td> <td>1.00</td> <td>USD</td> <td>0.00</td> <td>28.00</td> <td>12.00</td> <td>31.36</td> </tr> <tr> <td>COLLECT FEE</td> <td>5.00</td> <td>%</td> <td>2.45</td> <td>USD</td> <td>0.00</td> <td>12.25</td> <td>12.00</td> <td>13.72</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>USD 571.76</td> </tr> </tbody> </table>		Description	Price	Calc.	Qty	Curr.	Minimum	Sub Total	VAT	Total	FLETE MARITIMO	55.00	W/M	3.50	USD	55.00	210.00		210.00	B/L FEE	35.00	/BL	1.00	USD	0.00	35.00		35.00	APERTURA	9.00	W/M	3.50	USD	30.00	31.50	12.00	35.28	GASTOS PORTUARIOS	9.00	W/M	3.50	USD	50.00	50.00	12.00	56.00	MANIPULEO	10.00	W/M	3.50	USD	40.00	40.00	12.00	44.80	THD	8.00	W/M	3.50	USD	35.00	35.00	12.00	39.20	TRANSMISION DE DATOS	50.00	/BL	1.00	USD	0.00	50.00	12.00	56.00	ADMINISTRACION	45.00	LUMPSUM	1.00	USD	0.00	45.00	12.00	50.40	HANDLING FEE	28.00	/BL	1.00	USD	0.00	28.00	12.00	31.36	COLLECT FEE	5.00	%	2.45	USD	0.00	12.25	12.00	13.72									USD 571.76
Description	Price	Calc.	Qty	Curr.	Minimum	Sub Total	VAT	Total																																																																																																					
FLETE MARITIMO	55.00	W/M	3.50	USD	55.00	210.00		210.00																																																																																																					
B/L FEE	35.00	/BL	1.00	USD	0.00	35.00		35.00																																																																																																					
APERTURA	9.00	W/M	3.50	USD	30.00	31.50	12.00	35.28																																																																																																					
GASTOS PORTUARIOS	9.00	W/M	3.50	USD	50.00	50.00	12.00	56.00																																																																																																					
MANIPULEO	10.00	W/M	3.50	USD	40.00	40.00	12.00	44.80																																																																																																					
THD	8.00	W/M	3.50	USD	35.00	35.00	12.00	39.20																																																																																																					
TRANSMISION DE DATOS	50.00	/BL	1.00	USD	0.00	50.00	12.00	56.00																																																																																																					
ADMINISTRACION	45.00	LUMPSUM	1.00	USD	0.00	45.00	12.00	50.40																																																																																																					
HANDLING FEE	28.00	/BL	1.00	USD	0.00	28.00	12.00	31.36																																																																																																					
COLLECT FEE	5.00	%	2.45	USD	0.00	12.25	12.00	13.72																																																																																																					
								USD 571.76																																																																																																					
Terminos y Condiciones: + COLLECT FEE 5% + IVA SOBRE COSTOS EN ORIGEN Y FLETE / SALIDAS SEMANAL / VIA HONG KONG / TT 55 DIAS APROX / VALIDEZ 31 MARZO 2015 / Nota Importante: Las mercancías cuyos términos de negociación, sean Exworks, deberán de tener cobertura de seguro de transporte, desde la fabrica hasta el destino final. De no contar con esta cobertura, nuestra responsabilidad queda sujeta a los limites y restricciones de seguro de los transportistas que contratemos para ofrecer los servicios de transporte.																																																																																																													

Anexo 2

Cargo Master

CARGO MASTER LOGISTICS INC.
 8610 NW 72 ST.
 MIAMI, FL 33166
 Tel : (786) 3977230
 Email: xsevilla@cargomasterinc.com

COTIZACIÓN

PIL S.A

CLASE ENVÍOS	NÚMERO 198
SERV. MARÍTIMO	FECHA 5/12/2015
CLASIFICACIÓN IMPORTACIÓN	VENCIMIENTO 6/11/2015
VENDEDOR Xavier Sevilla	
REFERENCIA MARI VELIN	

ORIGEN: MIAMI
 DESTINO: GUAYAQUIL
 TIPO MERCANCÍA: AVIONETAS DESAR
 VALOR: NA
 CANTIDAD: 1
 CLASE: 20 DRY
 PESO MÁX.: 62270 LBS
 CAPACIDAD: 1175 CF



Freight		Cantidad
OCEAN FREIGHT/FLETE NAVIERO 1 X 20' DV MIAIECG	USD	2,100.00
Origin Charges		Cantidad
INLAND FREIGHT 1X20' DV BROWARD COUNTY FL	USD	350.00
OBL/DOCUMENTS	USD	100.00
CUSTOM CLEARANCE/ADUANA ORIGEN	USD	150.00
SHIPPER EXPORT DECLARATION SED	USD	50.00
Destination Charges		Cantidad
TERMINAL HANDLING CHARGE THC	USD	150.00
TOTAL ...		2,900.00

Xavier Sevilla
 Tel: (786) 3977230
 Movil: 0983029635

Srs. PIL S.A

En relación a lo solicitado, nuestra cotización a continuación:

Puerto de embarque: Miami

Peso: 380 kilos

Volumen: 3,5 metros cúbicos

CARGOS EN ORIGEN

Flete naviero;	195,00	cargo mínimo (USD 50X TM)
BL document	75,00	
ISD 5 %	13,50	
Total	283,50	USD

CARGOS EN DESTINO

Des-consolidación;	56,00	incluido iva
Gastos portuarios;	56,00	incluido iva
DTHC;	84,00	incluido iva
Transmisión	56,00	incluido iva
Certificación de flete	56,00	incluido iva
Total	308,00	USD

Esperamos que esta cotización sea de su conveniencia.

Saludos

Xavier E. Sevilla
Cargo Master Logistics

Cdla. Kennedy Norte Mz 805 Solar 2
Ave. Jose Castillo y Victor Hugo Sicouret Esquina
Guayaquil Ecuador
Teléfono # 04-2681365 / 04-2681122
Celular # 0983029835
Miami: 786-3977230
e-mail: xsevilla@cargomasterinc.com
www.cargomasterinc.com

COTIZACIÓN AÉREA MIA-UIO

A continuación nuestra cotización por el transporte aéreo desde Miami hasta Ecuador.

PESO ;	40 KG
VOLUMEN;	200 KG 200x100x60cm
ORIGEN;	Miami
DESTINO;	GUAYAQUIL/QUITO
COMMODITY;	MAQUINA LASER

CARGOS EN ORIGEN

FLETE AÉREO;	\$1,20 USD POR KILO W/M
CORTE DE GUÍA;	35,00
HANDLING;	35,00

CARGOS EN DESTINO

5% ISD	
TRANSMISIÓN MANIFIESTO	56,00 INCLUIDO IVA
CERTIFICACIÓN DE FLETE	56,00 INCLUIDO IVA

Esperamos que esta cotización sea de su conveniencia.

Saludos

Xavier E. Sevilla
Cargo Master Logistics
Cdla. Kennedy Norte Mz 805 Solar 2
Ave. Jose Castillo y Victor Hugo Sicouret Esquina
Guayaquil Ecuador

