



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERIA EN COMERCIO EXTERIOR

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO PARA OPTAR POR
EL TÍTULO DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR**

TEMA:

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS INTEGRALES CON
APLICACIÓN DE NORMAS DE CALIDAD DEL GRUPO TORRES Y
TORRES DEL PERIODO 2016 – 2018**

AUTORES:

 CAMPOZANO RUEDA ANA MARÍA
 ESPINALES TOALA BRYAN JOSÉ

TUTORA:

LCDA. NARCISA DE JESÚS NÚÑEZ GALLARDO, MSC

GUAYAQUIL, SEPTIEMBRE 2019



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS INTEGRALES CON APLICACIÓN DE NORMAS DE CALIDAD DEL GRUPO TORRES Y TORRES DEL PERIODO 2016 – 2018”		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Campozano Rueda Ana María – Espinales Toala Bryan José		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Lcda. Narcisca de Jesús Núñez Gallardo, Msc		
INSTITUCIÓN:	Universidad de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Ciencias Administrativas		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Ingeniería (o) en Comercio Exterior		
GRADO OBTENIDO:	Ingeniería en Comercio Exterior		
FECHA DE PUBLICACIÓN:		No. DE PÁGINAS:	128
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comercio Exterior		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Palabra claves: Logística integral, calidad, procesos, cliente, errores. Keywords: Integral logistics, quality, processes, customer, errors.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>Los operadores de comercio exterior son factores muy importantes para que las actividades de logística internacional como interna se puedan llevar a cabo, así mismo deben estar en constante capacitación de todos los procesos que se implementa y emite a través de comunicados oficiales las autoridades competentes en esta rama, que son el SENA, Ministerio de Comercio Exterior y sobre todo el Gobierno, las mismas que fomentan a la matriz productiva y al crecimiento económico del país,</p> <p>El siguiente trabajo de investigación está basado en los procesos logísticos de comercio exterior de la compañía Grupo Torres y Torres, analizando los procedimientos que esta realiza en el mercado tanto local como internacional tales actividades de aduana, comercio, negociaciones, transporte, agenciamiento, tráfico internacional, entre otros.</p> <p>Esta compañía lleva varios años en el mercado ofreciendo servicios relacionados al comercio exterior donde se dedica a la logística de los diferentes procedimientos que demandan en esta rama, contando con una cartera de cliente, la misma que busca la fidelización de estos hacia la compañía implementando estrategias y acciones para que este utilice todos los servicios que ofrece la misma.</p> <p>La logística internacional es un procedimiento muy amplio donde implica varios factores como conocimientos, calidad de servicio contando con colaboradores aptos que ayuden al crecimiento económico de la empresa identificando errores que se cometen dentro de los procesos para poder buscar estrategias que ayuden y faciliten a que las gestiones sean más rápidas, oportunas y eficientes dándole aun así más prestigio y valor al Grupo Torres & Torres.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0987251981 0969565291	E-mail: ana.campozano@ug.edu.ec bryan.espinales@ug.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Abg. Elizabeth Coronel Castillo		
	Teléfono: 2848487 Ext. 123		
	E-mail: fca.secretariageneral@ug.edu.ec		



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
Facultad de Ciencias Administrativas
Ingeniería en Comercio Exterior



Guayaquil, 21 de agosto de 2019

Sr.
ING. VICENTE SALAZAR SOLEDISPA, Mae.
DIRECTOR
CARRERA INGENIERIA EN COMERCIO EXTERIOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
Ciudad. -

De mis consideraciones:

Envío a Ud. el Informe correspondiente a la tutoría realizada al Trabajo de **“Análisis de los procesos logísticos integrales con aplicación de normas de calidad del grupo torres y torres del periodo 2016 – 2018”** del (los) estudiante (s) **Campozano Rueda Ana María** con C.I.No.120830063-0 y; **Espinales Toala Bryan José** con C. I. No. 09525987-8, indicando ha (n) cumplido con todos los parámetros establecidos en la normativa vigente:

- El trabajo es el resultado de una investigación.
- El estudiante demuestra conocimiento profesional integral.
- El trabajo presenta una propuesta en el área de conocimiento.
- El nivel de argumentación es coherente con el campo de conocimiento.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de similitud y la valoración del trabajo de titulación con la respectiva calificación.

Dando por concluida esta tutoría de trabajo de titulación, **CERTIFICO**, para los fines pertinentes, que el (los) estudiante (s) está (n) apto (s) para continuar con el proceso de revisión final.

Atentamente,

Lcda. Narcisa de Jesús Núñez Gallardo, Msc

C.I. No. 092271764-0



CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD

Habiendo sido nombrado **Lcda. Narcisa de Jesús Núñez Gallardo, Msc**, tutor del trabajo de titulación certifico que el presente proyecto ha sido elaborado por **Campozaño Rueda Ana María** con C.I.No.120830063-0 y; **Espinales Toala Bryan José** con C. I. No. 09525987-8. Con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Ingeniería en Comercio Exterior.

Se informa que el proyecto: **“Análisis de los procesos logísticos integrales con aplicación de normas de calidad del grupo torres y torres del periodo 2016 – 2018”**, ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa anti-plagio URKUND quedando el **2 %** de coincidencia.

Documento **TESIS CAMPOZANO Y ESPINALES.docx (D54875135)**

Presentado 2019-08-18 11:42 (-05:00)

Presentado por bryan.espinalest@ug.edu.ec

Recibido wilson.molinach.ug@analysis.orkund.com

Mensaje VERIFICACIÓN DE PLAGIO DE TESIS CAMPOZANO Y ESPINALES [Mostrar el mensaje completo](#)

2% de estas 26 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	https://www.eoi.es/wiki/index.php/Comercio_Exterior_en_Internacionalizaci%C3%B3n
	TESIS FINAL MILUSHKA MERIZALDE.docx
	TESIS JEANETTE ZAMBRANO - REVISION URKUND.doc
Fuentes alternativas	
Fuentes no usadas	

GUAYAQUIL, AGOSTO 2019

INTRODUCCIÓN El comercio exterior con el pasar del tiempo poco a poco va evolucionando, teniendo en cuenta que día a día se van actualizando y apareciendo nuevos procesos, normas, leyes con el fin de regular y controlar las transferencias comerciales de manera internacional las cuales se adaptan a nuevas tecnologías. La evolución es parte de la globalización, adaptarse a nuevas tecnologías, procesos que con el pasar del tiempo hacen que estos se puedan realizar en pequeños lapsos de tiempo siendo así, más ágiles y optimizar recursos financieros y materiales. Esta actividad, la cual se practica en todo el mundo, llamado comercio exterior ha llegado a fortalecer la economía a todos los países y sobre todo a Ecuador y fortalecer la relación con el resto del mundo. Al ser un país rico en productos agrícolas y petrolero, hace que lleguen a exportar estos productos a diferentes lugares en el exterior, esto a sus veces requieren de muchos procesos y gestiones donde involucran a varios OCEs que hacen que se cumplan la cadena logística. Es así, que para que los procesos sean correctos, los operadores de comercio exterior deben estar involucrados y tener conocimientos de todos los dispuesto por la autoridad competente mayor, el Senae. La cadena logística que se realiza en los procesos aduaneros, tanto como en el área de importaciones o exportaciones que realizan los operadores en cada país, llegan a ser muy amplios donde implica una cadena que debe estar conectada y sobre todo trabajar en conjunto para que esta se realice y cumpla con los objetivos deseados y esperados. Una de las compañías en el Ecuador, que se encarga de ofrecer servicios logísticos aduaneros, considerando una cadena sus procesos es el Grupo Torres y Torres, la cual lleva en el mercado más de 30 años, con una gama alta de clientes de buena categoría, siendo categorizado un agente AAA, ya que cuenta con la experiencia y el personal apto y capacitado para realizar los requerimientos que a este se le presente. Esta empresa a lo largo ha legado a

Lcda. Narcisa de Jesús Núñez Gallardo, Msc
C.I. 092271764-0
Reg. Senescyt: 1006-08-822153/1006-08-825504
DOCENTE TUTOR



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
Facultad de Ciencias Administrativas
Ingeniería en Comercio Exterior



UNIDAD DE TITULACIÓN

Guayaquil, 21 de agosto 2019

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR REVISOR

Habiendo sido nombrado **Lcda. Narcisa de Jesús Núñez Gallardo, Msc** Tutor del trabajo de titulación “**Análisis de los procesos logísticos integrales con aplicación de normas de calidad del grupo torres y torres del periodo 2016 – 2018**”, certifico que el presente proyecto, elaborado por **Camposano Rueda Ana María** con C.I.No.120830063-0 y; **Espinales Toala Bryan José** con C. I. No. 09525987-8 con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Ingeniería en Comercio Exterior/Ciencias Administrativas, ha sido **REVISADO Y APROBADO** en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

Lcda. Narcisa de Jesús Núñez Gallardo, Msc
C.I. No. 092271764-0

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INGENIERIA EN COMERCIO EXTERIOR

UNIDAD DE TITULACIÓN



RÚBRICA DE EVALUACIÓN TRABAJO DE TITULACIÓN

<p>Título del Trabajo: Análisis de los procesos logísticos integrales con aplicación de normas de calidad del Grupo Torres y Torres del periodo 2016-2018</p> <p>Autor(s): Ana María Campozano Rueda; Bryan José Espinales Tóala</p>		
ASPECTOS EVALUADOS	PUNTAJE MÁXIMO	CALF.
ESTRUCTURA ACADÉMICA Y PEDAGÓGICA	4.5	3.3
Propuesta integrada a Dominios, Misión y Visión de la Universidad de Guayaquil.	0.3	0.3
Relación de pertinencia con las líneas y sublíneas de investigación Universidad / Facultad/ Carrera	0.4	0.4
Base conceptual que cumple con las fases de comprensión, interpretación, explicación y sistematización en la resolución de un problema.	1	0.7
Coherencia en relación a los modelos de actuación profesional, problemática, tensiones y tendencias de la profesión, problemas a encarar, prevenir o solucionar de acuerdo al	1	0.7
Evidencia el logro de capacidades cognitivas relacionadas al modelo educativo como resultados de aprendizaje que fortalecen el perfil de la profesión	1	0.7
Responde como propuesta innovadora de investigación al desarrollo social o	0.4	0.2
Responde a un proceso de investigación – acción, como parte de la propia experiencia educativa y de los aprendizajes adquiridos durante la carrera.	0.4	0.3
RIGOR CIENTÍFICO	4.5	4.1
El título identifica de forma correcta los objetivos de la investigación	1	0.9
El trabajo expresa los antecedentes del tema, su importancia dentro del contexto general, del conocimiento y de la sociedad, así como del campo al que pertenece, aportando significativamente a la investigación.	1	0.9
El objetivo general, los objetivos específicos y el marco metodológico están en correspondencia.	1	0.9
El análisis de la información se relaciona con datos obtenidos y permite expresar las conclusiones en correspondencia a los objetivos específicos.	0.8	0.7
Actualización y correspondencia con el tema, de las citas y referencia bibliográfica	0.7	0.7
PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL	1	0.8
Pertinencia de la investigación	0.5	0.5
Innovación de la propuesta proponiendo una solución a un problema relacionado con el perfil de egreso profesional	0.5	0.3
CALIFICACIÓN TOTAL *	10	8.2
* El resultado será promediado con la calificación del Tutor Revisor y con la calificación de obtenida en la Sustentación oral		

FIRMA DEL DOCENTE TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN
 No. C.I. 092271764-0

FECHA: 21 de agosto del 2019



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
Facultad de Ciencias Administrativas
Ingeniería en Comercio Exterior



**LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL
USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES ACADÉMICOS**

Yo, **Ana María Campozano Rueda** con C.I.No.120830063-0 y; **Bryan José Espinales Toala** con C. I. No. 09525987-8, certifico que los contenidos desarrollados en este trabajo de titulación, cuyo título es “**Análisis de los procesos logísticos integrales con aplicación de normas de calidad del grupo torres y torres del periodo 2016 – 2018**”, son de mi absoluta propiedad y responsabilidad Y SEGÚN EL Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, autorizo el uso de una licencia gratuita intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la presente obra con fines no académicos, en favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso del mismo, como fuera pertinentes.

Ana María Campozano Rueda
C.I. No. 120830063-0

Bryan José Espinales Toala
C.I. No. 095259887-8

*CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN (Registro Oficial n. 899 - Dic./2016) Artículo 114.- De los titulares de derechos de obras creadas en las instituciones de educación superior y centros educativos.- En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la fuerza y la sabiduría en la trayectoria de mi carrera y sobre todo el apoyo incondicional que recibí de parte de mis padres en el transcurso de todo este tiempo de mi carrera universitaria, que con su compañía y palabras me guiaron por buen camino.

Así mismo agradezco a las personas las cuales considero amigos que han estado conmigo apoyándome y dándome fuerzas para no caer, sobre todo a mi compañera de tesis Ana María, la cual hemos compartido varios momentos tanto académicos, laborales y personales. La persona que me ayuda a entrar a la empresa donde nos encontramos y que siempre me apoya en todo. Así como también a mis amigos Dennise, Pilar, Juan José, Dave, que siempre estuvieron ahí cuando los necesitaba.

Por último, pero no el menos importante, agradezco a los docentes que siempre extendieron su mano hacia mí y que con su paciencia lograron compartir sus conocimientos para poder crecer profesionalmente, dándome consejos que me ayudaron en toda mi carrera.

Bryan Espinales Toala

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la oportunidad, la sabiduría, la fuerza para seguir y permitirme cumplir mis metas, gracias a Él todo es posible y por ponerme en mi camino personas que me ayudaron en el transcurso de mi vida profesional.

Quiero agradecer a mis padres, Iliana y Leandro por darme todo su apoyo incondicional para poder culminar la carrera, gracias a mis padres lo he podido lograr.

Agradezco a mi primo, Ab. Erick Blum por la gran contribución en mi vida profesional, por ayudarme tanto en mis estudios como en encaminarme hacia mi trayectoria laboral, a mis abuelos por contribuyeron en parte en mi carrera universitaria con su apoyo.

Bryan Espinales, mi compañero de tesis y un gran compañero que me ayudo en momentos difíciles de la carrera, gracias por su amistad, Analía, Samuel, Valeria, Julio, pues, así como aún se construye la amistad, también existen procesos que podríamos decir, han terminado una primera etapa de la amistad, estas personas son mis amigos, y durante la dura realización de esta tesis ellos siempre estuvieron presentes apoyándome y guiándome en el proceso, cada día dándome ánimos y no dejándome caer.

Ana María Campozano

DEDICATORIA

El presente trabajo de Investigación va dedicado a mis padres, por su ayuda constante en todo momento, por ayudarme y motivarme para alcanzar mis metas hoy dedico a ellos esta tesis, y agradezco a Dios por permitirme tenerlos conmigo y haberme apoyado en cada una de mis metas.

El desarrollo de esta tesis no lo puedo catalogar como algo fácil, pero lo que sí puedo hacer, es afirmar que durante todo este tiempo pude disfrutar de cada momento, que cada investigación, proceso, y proyectos que se realizaron dentro de esta, lo disfruté mucho, y no fue porque simplemente me dispuse a que así fuera, fue porque mis padres siempre estuvieron ahí, fue porque la vida misma me demostró que de las cosas y actos que yo realice, serán los mismos que harán conmigo, y por eso se las dedico a ellos.

Ana María Campozano

La realización de este trabajo de tesis está dedicado a mi familia, padres y hermanos que estuvieron incondicionalmente en toda mi vida, en cada mala noche que pasaba estaban ahí apoyándome y haciéndome compañía, con tal de seguir adelante y alcanzar lo mis objetivos.

Muy a parte de las mencionadas personas que son importantes en mi vida, también dedico este trabajo y todos estos años de estudios a una persona muy especial que se encuentra en el cielo, mi amiga Jessica Ramos, un ser humado muy humilde y honrada que empezó conmigo mi ciclo universitario pero que ahora no está, pero sé que desde allá nos desea lo mejor a todos sus amigos que en vida la quieren demasiado.

Bryan Espinales Toala

Índice

REPOSITORIONACIONALEN CIENCIA Y TECNOLOGÍA.....	ii
CERTIFICADO PORCENTAJE DE SIMILITUD	iv
UNIDAD DE TITULACIÓN.....	v
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR REVISOR	v
RÚBRICA DE EVALUACIÓN TRABAJO DE TITULACIÓN	vi
LICENCIA GRATUITA INTRANSFERIBLE Y NO EXCLUSIVA PARA EL USO NO COMERCIAL DE LA OBRA CON FINES ACADÉMICOS.....	vii
Índice	xi
Índice de ilustraciones.....	xiii
Índice de tablas	xiii
Resumen ejecutivo.....	14
Abstract.....	15
Introducción.....	16
Capítulo 1.....	18
1.1 Tema del Proyecto.....	18
1.2 Planteamiento del Problema	18
1.3 Árbol de problema:	20
1.4 Formulación y sistematización del problema	21
1.4.1 Formulación del problema	22
1.4.2 Sistematización del proyecto	22
1.5 OBJETIVOS.....	24
1.5.1 Objetivos generales	24
1.5.2 Objetivos específicos	24
1.6 Justificación del proyecto	24
1.6.1 Justificación teórica.....	24
1.6.2 Justificación metodológica.....	25
1.6.3 justificación práctica	26
1.7. Hipótesis	26
1.8 Antecedentes de la investigación	27
Capítulo 2.....	31
2.1. Marco Referencial	31
2.1.1. Bases teóricas	31
2.1.1. Glosario de palabras	34

2.3.1 Historia de la empresa	37
2.3.2 Misión	38
2.3.3 Visión	38
2.3.4 Logo	38
2.3.5. Eslogan	38
2.3.6. Política del sistema de gestión integrado	38
2.3.8 Fortaleza de la compañía	40
2.3.9 Empresas del Grupo Torres y Torres.....	40
2.3.9.1 TOLEPU S.A. – consolidadora de carga.....	40
2.3.9.2 AGENTE DE ADUANA TORRES Y TORRES.....	42
2.3.9.3 EMPRESA CIATEITE – TRANSPORTE POR CARRETERA	46
2.3.9.4 TORRESTIBA – SERVICIO DE ESTIBADORES	49
2.4 Marco Legal.....	51
Capítulo 3.....	53
3.1 Marco Metodológico	53
3.1.1 Tipo de investigación.....	53
3.1.2 Métodos de investigación	53
3.1.3 Instrumentos	54
Capítulo 4.....	56
4.1 Propuesta del proyecto.....	56
4.2. Desarrollo de actividades del Grupo TyT	58
4.2.1 Procesos estratégicos	59
4.2.2 Procesos claves.....	60
4.2.3 Procesos de apoyo.....	61
4.3 Normas BASC.....	62
4.4. Análisis de actividades 2016-2018	63
4.5 Fidelización de clientes.....	66
4.6 Análisis de resultados metodológicos.....	67
4.6.1 EMPRESA BASESUR CORP.....	67
4.6.2 EMPRESA BFS ECUADOR S.A.....	68
4.6.3 EMPRESA 3M.....	69
4.7 Análisis del estudio de campo dentro de la empresa	70
4.8 Diagrama de procesos logísticos de Torres y Torres.....	76
4.9 Relación de la cadena con los colaboradores internos	77
4.10 Aplicabilidad de normas de calidad en la cadena logística y su correcto uso	85
4.11 Oportunidades de mejora.....	90

4.12 Alternativas de nuevos procesos	91
4.13 Implementación de un Deposito Temporal Aduanero	92
4.14 Implementación de capacitaciones certificadas	94
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	126

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1 Árbol del problema</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 2 Logo Grupo Torres y Torres.....</i>	<i>38</i>
<i>Ilustración 3 Empresas que forman parte del Grupo Torres y Torres.....</i>	<i>39</i>
<i>Ilustración 4 Buque en carga de mercancía – Fuente: internet.....</i>	<i>40</i>
<i>Ilustración 5 Logo Tolepu – Fuente: TyT</i>	<i>42</i>
<i>Ilustración 6 Agentes de aduana habilitados por el Senae</i>	<i>44</i>
<i>Ilustración 7 Logo CIATEITE</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 8 Flotas de la compañía.....</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 9 Estibadores en operación.....</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración 10 Carga y descarga de mercancía con estibadores</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 11 ACTIVIDAD PORTUARIA.....</i>	<i>80</i>

Índice de tablas

Tabla 1 VARIABLE DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE	27
Tabla 2 TOTAL DE ORDENES PROCESADAS 2016-2018.....	65
Tabla 3 DIAGRAMA DE PROCESOS DE TYT	76

Resumen ejecutivo

Los operadores de comercio exterior son factores muy importantes para que las actividades de logística internacional como interna se puedan llevar a cabo, así mismo deben estar en constante capacitación de todos los procesos que se implementa y emite a través de comunicados oficiales las autoridades competentes en esta rama, que son el SENA, Ministerio de Comercio Exterior y sobre todo el Gobierno, las mismas que fomentan a la matriz productiva y al crecimiento económico del país,

El siguiente trabajo de investigación está basado en los procesos logísticos de comercio exterior de la compañía Grupo Torres y Torres, analizando los procedimientos que esta realiza en el mercado tanto local como internacional tales actividades de aduana, comercio, negociaciones, transporte, agenciamiento, tráfico internacional, entre otros.

Esta compañía lleva varios años en el mercado ofreciendo servicios relacionados al comercio exterior donde se dedica a la logística de los diferentes procedimientos que demandan en esta rama, contando con una cartera de cliente, la misma que busca la fidelización de estos hacia la compañía implementando estrategias y acciones para que este utilice todos los servicios que ofrece la misma.

La logística internacional es un procedimiento muy amplio donde implica varios factores como conocimientos, calidad de servicio contando con colaboradores aptos que ayuden al crecimiento económico de la empresa identificando errores que se comenten dentro de los procesos para poder buscar estrategias que ayuden y faciliten a que las gestiones sean más rápidas, oportunas y eficientes dándole aun así más prestigio y valor al Grupo Torres & Torres.

Palabra claves: logística integral, calidad, procesos, cliente, errores.

Abstract

Foreign trade operators are very important factors for international and internal logistics activities can be carried out, likewise they must be in constant training of all the processes that are implemented and issued through official communications the competent authorities in this branch, which are the SENA, Ministry of Foreign Trade and sovereign throughout the Government, which promote the productive matrix and economic growth of the country,

The following research work is based on the logistic processes of foreign trade of the Torres y Torres Group Company, analyzing the procedures that this realization in the local and international market accounts customs activities, commerce, procedures, transport, agency, international traffic among others.

This company has been in the market of services related to foreign trade for several years where it is dedicated to the logistics of the different procedures that demand in this branch, contacting a client portfolio, which seeks the loyalty of these towards the company implementing strategies and actions to use all the services offered by it.

International logistics is a very broad procedure where it involves several factors such as knowledge, quality of service by contacting qualified employees who help the economic growth of the company identifying errors that are made within the processes to be able to look for strategies that help and facilitate management. they are faster, opportunities and efficient giving even more prestige and value to the Torres & Torres Group.

Keywords: Integral logistics, quality, processes, customer, errors.

Introducción

El siguiente proyecto de titulación está desarrollado en el análisis de la cadena logística que se presenta en los procesos de comercio exterior relacionado con las actividades que realiza el Grupo Torres y Torres y su interacción con sus empresas que son parte de este grupo.

El capítulo 1 detalla el análisis de la problemática que se pueden presentar dentro de la compañía, el mismo que cuenta con su respectivo análisis en base a las actividades relacionadas con comercio exterior tanto en el área de importaciones y exportaciones considerando que la primera mencionada es la que más pesos tiene en la compañía.

En este capítulo se explicará sobre la justificación de la problemática, general y específica que están asociados con tema principal mismo que explica dónde queremos llegar con nuestro proyecto de titulación y las oportunidades de mejora que buscamos para la compañía

En el capítulo 2, detallaremos la historia y antecedentes que la compañía ha legado a tener en el transcurso de toda su vida institucional, desde la creación de la primera empresa en el mercado hasta la última.

Esta empresa ha llegado a tener varias altas y bajas en el mercado, pero sus procesos y certificaciones es lo que ha legado a posicionar a la empresa y tener prestigio comercial llegando a ser conocida a nivel internacional, esta cuenta con una amplia cartera de cliente potenciales que manejan comercio en el país.

En el capítulo 3 se podrá identificar cuáles son los métodos para aplicar dentro de nuestro análisis y estudio de las actividades de comercio exterior que realiza la empresa y la relación con la problemática.

El método el cual se aplicará a nuestro trabajo de titulación busca captar la información necesaria junto a los clientes y colaboradores para identificar cuáles son los problemas anexos que afectan a la cadena logística para poder analizar e implementar métodos que ayuden a los procesos para poder simplificarlos y ahorrar costos y gastos para todas las partes interesadas.

En nuestro último capítulo de este trabajo, se interpretará todo el desarrollo y el objetivo de toda la información recolectada, esperando tener los resultados esperados para poder determinar estrategias y oportunidades de mejora para la compañía.

En base a las certificaciones que esta compañía cuenta, aprobadas implica que esta deba estar en constante desarrollo e innovación en sus procesos para que así pueda mantenerse en el mercado de manera creciente e incluso en momentos difíciles que esta puede llegar a pasar.

Capítulo 1

1.1 Tema del Proyecto

Análisis de los procesos logísticos integrales con aplicación de normas de calidad del Grupo Torres y Torres del periodo 2016 – 2018

1.2 Planteamiento del Problema

En Ecuador se encuentran autorizados varios operadores que ofrecen servicios logísticos aduaneros. A medida que el país va creciendo económicamente, se van implementando nuevas empresas de este tipo de actividades, lo que podría ser una amenaza para los establecidos en el país, considerando que deberá competir con costos y captar a más clientes.

El Grupo Torres y Torres a pesar de que lleva varios años realizando su actividad económica en el país, tiene que lidiar con varios factores internos y externos para poder tener la fidelización de sus clientes y tener aún más prestigio en el mercado.

Pese de su gran demanda de trámites que la empresa cuenta por parte de sus clientes, la cual se procede a coordinar y gestionar lo necesario para poder entregar las mercancías en el tiempo y momento acordado, esta se ve afecta dentro de la logística ya que dependerá de terceros agentes contratados por el cliente, considerando que el cliente no accede a todos los servicios de la empresa que llegan a desviar la fidelización,

Estos terceros que están dentro de la cadena de la logística ocasionan que haya retrasos y elevación de costos en ciertos casos tanto para el cliente como para la empresa, ya que dependeremos del tiempo de respuesta que ellos nos den para poder seguir con el proceso internamente hasta alcanzar lo requerido por el cliente.

Otro factor que afecta a la cadena logística y alcanzar la fidelización del cliente por parte de Torres es la autoridad principal competente, el SENA, entidad que regula

y controla los procesos aduaneros, entre ellos y el que más afecta a la empresa es sobre la disposición de cada importador o exportador deberá contar con más de 3 agentes que coordines sus requerimientos, consideran un factor externo el cual no se podrá conllevar directamente, pero si buscando alternativas que favorezcan a la compañía.

El Ministerio de Comercio Exterior junto con el Senae, controla y regulan las actividades de comercio exterior, pero para que estas actividades sean de agrado para el cliente final, esta debe cumplir con normas internacionales de calidad y seguridad, involucrando en sus procesos estas características que fidelizan al cliente haciéndolos sentir seguros y confiables de la compañía.

La aduana tiene la finalidad de proteger y salvaguardar los impuestos al comercio exterior para que estos se puedan recolectar los valores que los importadores pagan de en referencias de sus procesos de la manera correcta.

El Grupo Torres y Torres cuentan con todo el servicio de la cadena de la Logística Integral, lo que ha llegado a adquirir e innovar de acorde a los requerimientos de los cliente y basándose en el principio fundamental de la norma ISO, con la finalidad de que los clientes realicen todo el despacho con el Grupo, tomando en cuenta la ganancia y poder optimizar tiempo ya que toda la cadena se encuentra entrelazado, a pesar de eso se logra detectar falencias y desconcentración y falta de comunicación en sus colaboradores operativos lo que esto también crea retrasos, errores y multas a los clientes, colaboradores y a la empresa.

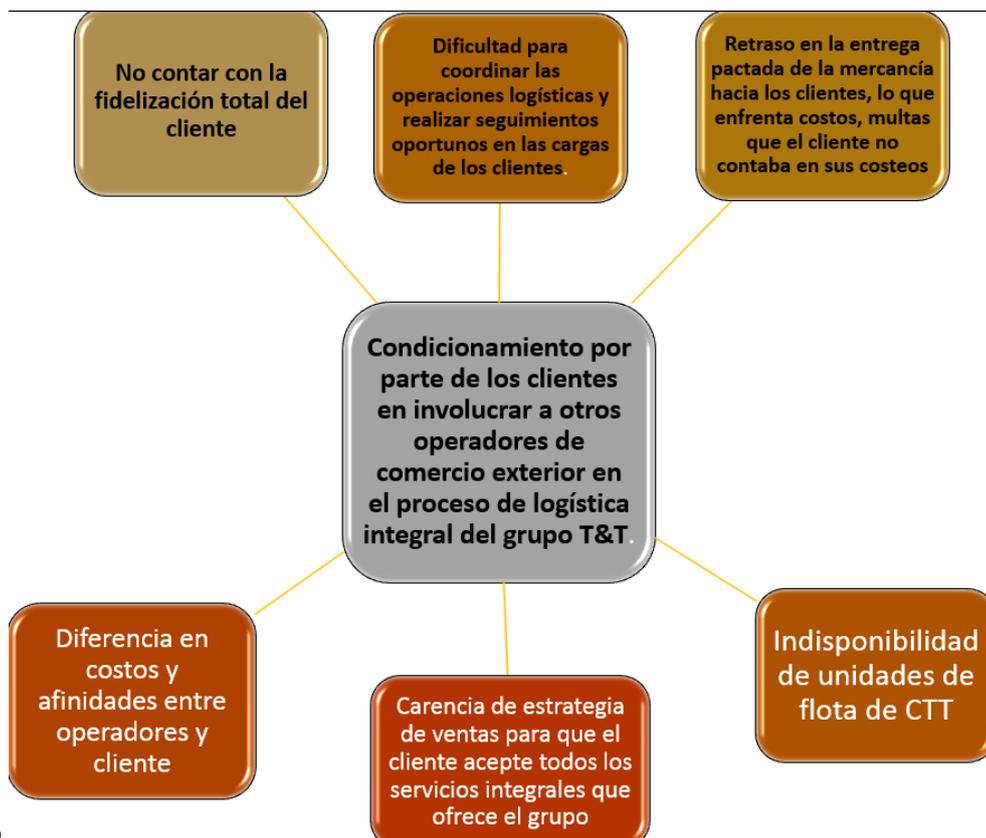
En este sentido, con el fin de identificar los problemas que presenta la compañía, se deberá desarrollar el análisis de los procesos logísticos integrales y su aplicación de estos en relación de las normas de estándares de calidad aplicados a los servicios de

comercio exterior que la empresa ofrece, consiguiendo la captación y fidelización de nuevos clientes.

El presente proyecto tiene la finalidad de detectar las fallas internas y externas que afectan el proceso y tratar de minimizar las barreras logísticas las cuales se enfrenta al día a día, dando ideas de mejora y sobre todo tratar de lograr la completa fidelización de los clientes respetando y destacando las Normas de calidad y seguridad a las que actualmente se encuentran certificadas.

1.3 Árbol de problema:

Causa



*Ilustración 1 Árbol del problema
Elaborado por autores.*

1.4 Formulación y sistematización del problema

El presente análisis está basado en todos los procesos logísticos que el Grupo como tal, realiza en base a los requerimientos de los clientes que posee, con la aplicabilidad de las normas de calidad y seguridad vigente en la cual se encuentra certificada, relacionado al servicio de comercio exterior.

Esta es una empresa donde sus actividades económicas en el mercado están relacionadas en el servicio a varias empresas del país, realizando actividades que gira en torno al área de comercio exterior cumpliendo con las normativas legales vigentes en el país.

Sabemos que la cadena logística en el comercio internacional, esta desde que inicia la salida o recogida del o los productos desde su origen, hasta llegar a las bodegas del importador pasando por varios procesos, donde en cada uno interviene un tipo de operador diferente.

Torres y Torres al ser un grupo, cuenta con varias empresas, cada una tienen sus objetivos y metas, considerando que actúan de diferente manera dentro de todo el proceso, pero que juntas complementan una cadena logística efectiva. Pero cuando una de estas llega a fallar, el proceso puede llegar a tener errores que perjudican el proceso generando sobrecostos o riesgos que se pueden haber evitados.

Las normas de calidad y seguridad vigentes, como ISO y BASC que tienden a ser más conocidas y que varias empresas buscan contar con estas certificaciones, por el hecho que le da un carácter más importante a la empresa, donde da la seguridad al cliente que los servicios que ofrecen son impecables y buenos.

1.4.1 Formulación del problema

El objetivo de este análisis es identificar y poder hallar oportunidades de mejoras en los procesos que la empresa realiza, detectando cuales son los problemas más comunes que esta puede tener dentro de sus procesos y así poder tener una mayor acogida en el mercado.

Existen varios operadores de comercio exterior especializados en todas las áreas de la cadena, por lo que cada una busca lograr procesos más rápidos, a menor costo y que el cliente se sienta satisfecho de esto, con el margen de error más mínimo.

A pesar de todo lo que llega a ofrecer la compañía, esta llega a presentar varios inconvenientes tantos internos como externos, siendo estos:

- ¿Falta de fidelización total del cliente con el grupo?
- ¿Porque no usan todos los servicios de torres?
- ¿Qué servicio adicional podría faltarle a la compañía dentro de la cadena logística?

1.4.2 Sistematización del proyecto

La empresa busca el bienestar de todos los que intervienen dentro de la cadena, tales como, la parte directiva que es la que busca y espera que la empresa rinda y genere ganancias y cuenta con un gran prestigio en el mercado, por otro lado, también están los colaboradores que son los que hacen que funciones la logística contando con su análisis y servicio al cliente, realizando sus requerimientos en el tiempo preciso ahorrando costo en el mercado tanto para la empresa como sus clientes.

Así mismo, se busca el compromiso y la confianza de las autoridades reguladoras del país y de otros países en el caso que lo requiera, en base a los procesos que se realizan, cumpliendo con las normas legales vigentes y de manera correcta.

Y, por último, pero sobre todo el más importante para el giro del negocio son los clientes, los cuales son el pilar fundamental para que la empresa pueda seguir generando ingresos y se pueda seguir manteniendo en el mercado, mismo que será prioridad ayudando lo y dando el soporte necesario para que pueda seguir prefiriéndonos generando confianza, seguridad y calidad.

Es así donde tenemos que tomar en cuenta y analizar, en base a lo indicado para el futuro en las tomas de decisiones:

- ¿Por qué el cliente no usa todos los servicios que la empresa ofrece?
- ¿Cuál sería el trato que desea recibir el cliente para estar satisfecho?
- ¿Cuáles son las inconformidades que ha recibido el cliente por parte de la empresa en base a sus requerimientos?
- ¿Cuáles son los errores más comunes que el cliente ha presenciado dentro del servicio que se ofrece?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivos generales

Analizar los procesos logísticos integrales del Grupo Torres y Torres y la aplicación de estos en relación de las normas de estándares de calidad aplicados a los servicios de comercio exterior que la empresa ofrece, consiguiendo la fidelización de los clientes.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Identificar las oportunidades de implementación de nuevos procesos que generen ingresos a la compañía.
2. Examinar las pautas y especificaciones de las normativas de certificación que cuenta la compañía y su correcta aplicabilidad
3. Identificar el grado de satisfacción del servicio en el mercado, considerando datos históricos presentador por el Senae.
4. Demostrar el grado de satisfacción y fidelización de los clientes a mando de la compañía en relación con el servicio que ofrece
5. Identificar algún tipo de proceso u otro servicio que la empresa pueda ofrecer dentro de la cadena logística.

1.6 Justificación del proyecto

1.6.1 Justificación teórica

Nuestro país internamente es muy comercial, por lo que día a día se ven nuevos locales, tendencias y emprendimiento, cabe recalcar que la implementación de estos nuevos comerciantes en ocasiones tiende a adquirir productos del exterior ya sea para venderlos aquí (artículos terminados) o compran insumos para la elaboración de nuevas mercancías (materia prima), por lo que esto radica en las actividades de importaciones.

En otro aspecto, Ecuador también es un país exportador, teniendo como resultado el posicionamiento de productos perecibles o terminados en el exterior, logrando una internacionalización y apertura de nuevos mercados, incrementando y ayudando a los ingresos del país y de sus personas.

Estas actividades están inmersas en el campo de comercio exterior, por lo que requieren de procesos continuos para que se puedan cumplir con éxito. Pero así mismo no todas las personas conocen del comercio exterior y sus procedimientos bien a fondo como así mismo sus normativas y bases legales. Es ahí, donde intervienen otras compañías que ofrecen este tipo de servicios de comercio exterior, pero su competitividad está relacionada desde que punto pueden ofrecer sus servicios, como también podemos encontrar a empresas que ofrecen un servicio de manera completa, en menores costo que es lo que el usuario final busca.

1.6.2 Justificación metodológica

En base a la información recolectada podemos aplicar un método de investigaciones analítica, ya que, en base a los datos detallados anteriormente, se podrá iniciar el análisis considerando cuales serían sus causas y efectos que puede generar en el entorno considerando las actividades que realiza la empresa.

En base a esto también aplicaríamos una investigación cuantitativa y cualitativa, analizando datos históricos de las actividades de la empresa de los últimos periodos, y así podemos obtener información cuantificada para poder identificar en que oportunidades de mejora podríamos extraer e implementar para que la actividad de esta pueda ir creciendo y cumpliendo con sus objetivos organizacionales.

1.6.3 justificación práctica

El servicio que ofrecen todos los operadores de comercio exterior dentro de toda la cadena logística integral se encuentra dentro de un mercado muy competitivo y amplio, considerando a sus veces que son procesos delicados, donde los OCES deben tomar cautela en cada uno de ellos, para así cumplir con los requerimientos y tiempos del cliente, teniendo como resultado un grado alto de satisfacción y que este pueda seguir contando con nuestros servicios.

Es por eso, que, de acuerdo con los resultados obtenidos en base a los análisis realizados, podemos iniciar detallando las acciones correctivas o indicando las oportunidades de mejora que la compañía pueda realizar dentro de su actividad económica y presupuesto para poder seguir compitiendo en el mercado sobre encima de todos, para poder ser líderes en procesos logísticos de comercio exterior y que sea preferidos por más empresas del país. Logrando una excelente factibilidad económica, captando así, ayudar a la económica del país, dando nuevas fuentes de trabajo y generando ingresos al mismo.

1.7. Hipótesis

Si se logra identificar los factores que inciden en los procesos logísticos integrales de la empresa, se lograrán oportunidades de mejoras en optimización de tiempos, recursos y disminución de errores.

Causa: Identificar los factores que inciden en los procesos logísticos integrales.

Efecto: Optimizar tiempo, recursos y disminuir los errores.

Variable dependiente e independiente

Variable	Factores/Dimensiones	Técnicas	Instrumentos
independiente			
Identificar los factores que inciden en los procesos logísticos integrales	<ul style="list-style-type: none"> Entrega de mercancía en el tiempo esperado Servicio al cliente Sistematización del proceso logístico Integral Fidelización Normas de calidad 	Encuestas	Cuestionario de preguntas
dependiente			
Optimizar tiempo, recursos y disminuir los errores.	<ul style="list-style-type: none"> Factibilidad y agilidad en el proceso de despacho aduanero 	entrevistas	Cuestionario de preguntas

Tabla 1 Cuadro de variables dependiente e independiente del proyecto.

Fuente: Elaborado por autores

1.8 Antecedentes de la investigación

El Grupo Torres & Torres en el pasar de los años ha llegado a tener una larga trayectoria en el mercado nacional, teniendo sus bajas y sus altas, teniendo procesos que día a día satisfacen las necesidades del cliente, una empresa que dio oportunidades de trabajo a muchas personas que hoy en día hacen de ella un buen lugar para aprender.

Torres y Torres, como Agente de aduana, fue constituido legalmente en el año de 1995, CIATEITE S.A. empresa de transporte nacional fue apertura da legalmente en 1997, Tolepu S.A. consolidadora de carga internacional relacionada a los embarques constituida en el 2002 y, por último, pero no la menos importante para el grupo es Torrestiba que inicio sus actividades en el 2008.

Los socios y accionistas son miembros de la Familia Torres y se mantienen desde la constitución de sus empresas, donde cada uno de ellos da soporte, administración, dirección y control llevando así a estas a mantenerse en se mercado y generando ofertas laborales e ingresos.

Con el pasar del tiempo, los bienes y activos de la organización han llegado a ser adquiridos producto de la reinversión de las utilidades, lo que le ha llegado a permitir obtener la solidez financiera para atender a los clientes que esta cuenta y adicionalmente a través de los créditos obtenidos con la Banca Privada, para generar inversiones productivas, logrando obtener la infraestructura apropiada para desarrollar de las actividades comerciales dentro de los estándares básicos para que los empleados puedan realizar sus labores con dignidad.

Cuando se iniciaron las actividades de la empresa, inicio con 2 personas, las misma que poco a poco fueron buscando como sobresalir y acogerse buscando nuevas estrategias para llegar a captar clientes y generar ingresos para ellos

Esta empresa, ha llegado a pasar varios cambios tanto internos como externos, entre uno de ellos fue la adopción y la migración a un nuevo sistema indicado por la autoridad aduanera, y fue el Ecuapass, programa por el cual poco a poco fueron mejorando las actividades de comercio exterior en el Ecuador, agilitando procesos y contar con respuestas más simplificadas y exactas.

En el año de 1995, la empresa internamente adaptó un sistema a sus procesos como ayuda y soporte de las declaraciones aduaneras, para este año ya contar con un grupo de 18 personas.

Para el 1995, el grupo ya contaba con dos empresas la cual cada una realizaba sus propias actividades para poder ir complementado la logística que se tendría que realizar para satisfacer a sus clientes, es por lo que, para este año, se logra obtener la constitución de Torres & Torres como compañía.

Dos años después, en 1997 se logra inaugurar la nueva empresa del grupo, la cual iba a dar soporte y sería parte de la cadena llamando se CIATEITE, la empresa de transporte nacional, el cual brindaba a sus cliente el servicio de traslado de mercancías desde la salida de los depósitos temporales hasta las bodegas del importador en el caso de importaciones, y en exportaciones se realizaba el transporte del producto desde la fábrica hasta el puerto de donde iba a salir la carga con destino al exterior.

En el 2002, ya constituida con un aproximado de 80 personas, logran calificarse y ser aprobados con la Norma ISO 9001 y logrando así estrenar su primer programa de semillero para que las personas que ingresen a la empresa primero pasen por un curso de preparación teniendo en cuenta temas relacionados con aduana y comercio.

Como parte de la obtención de la certificación ISO, era que la empresa debía estar innovando cada vez más, de acorde a como pasaba el tiempo ir adaptándose a nuevas tecnologías y expandiendo más sus actividades buscando nuevos procesos, siendo así que, en el 2003, la compañía adapta un nuevo sistema informático integrado, el cual permite y agiliza el despacho de mercancías y así mismo, en el 2011 se implementó la formación de coordinadores VIP, modernizando la línea de producción

de la compañía, ya que se empezó a dar un trato más personas con el cliente, otorgando cuentas a cada colaborador para su manejo de procesos con la misma.

Para el 2015, la empresa fue probada y certificada con BASC, la cual generaba a la compañía y a sus clientes la seguridad en procesos, la cual todos sus procesos se veían involucrado en ser seguros y confiables. Para este tiempo ya contaba con aproximadamente 465 colaboradores siendo así ya una institución grande en el mercado.

En el año 2018, considerando que las certificaciones que contaba la empresa les hacían innovar y ampliar más su línea de producción, se logró apertura la nueva casa que hoy en día es llamado “Mundo Logístico T&T”, donde de un espacio corto se trasladó a una nueva instalación mucho más amplia y cómoda tanto para los colaboradores como también para buen aspecto e imagen de esta, teniendo a su mando un total de 570 personas trabajando en esta prestigiosa empresa.

Capítulo 2

2.1. Marco Referencial

2.1.1. Bases teóricas

“El (SENAE, DESARROLLO DE CADA TEMA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, 2008) define a Los operadores de Comercio Exterior, que pueden ser personas naturales o jurídicas, son los usuarios que interactúan informática y operativamente con la Corporación Aduanera Ecuatoriana, estos comprenden agentes de aduana, líneas navieras, líneas aéreas, agencias de carga, almacenes temporales, depósitos, consolidadora, importadores, exportadores, zonas francas, ministerios, entre otro.”

Es por eso que el Grupo Torres y Torres ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador es uno de los operadores de comercio exterior que cuenta con una larga trayectoria en el mercado, con prestigio y reconocimientos internacionales, por lo que ha llegado a ser considerada una escuela de comercio exterior, ya que esta ofrece al público general una oportunidad laboral donde se adquiere experiencias tanto profesionales como personales en varias áreas abarcando así un gran crecimiento a cada uno de ellos.

Por otro lado, sus colaboradores que mantienen relaciones directas en sus áreas de trabajos con actividades de comercio internacional tales como Import o exportaciones son parte del grupo de operadores ya que depende de ellos también que las logísticas aduaneras que realizan se cumplan en sus tiempos determinados en base a sus gestiones y requerimientos de terceros, que serían los clientes.

Todas las personas que laboran en esta empresa, considerados operadores aduaneros están controlados, regulados e incluso certificados dependiendo del área donde se encuentren, la cual deben cumplir con las normas establecidas por las autoridades competentes del país sobre todo legales, cumpliendo así un comercio justo y leal.

Es por eso por lo que, al hablar de logística, debemos de saber que sin los operadores no existiera dichos procesos, ya que todo depende de la inteligencia, sabiduría, capacidad y mano de obra efectiva para que se puedan cumplir los objetivos.

Según varios autores, tales como *Benjamin Blanchard*, definen a la cadena logística es la gestión de flujo de procesos que interactúan uno al otro, interviniendo varios factores tanto tangibles como intangible, entre ellos tenemos al recurso monetarios, humanos, financieros, así como también la tecnología necesaria y actualizada y sus estratégicas para poder conseguir los objetivos planteados.

Extrayendo algo de contexto que indica en el párrafo anterior, la compañía lo que busca es que todas sus empresas trabajen como grupo siendo así uno solo en la cadena logística, logrando que interactúen entre sí de manera efectiva y que logren alcanzar los resultados esperados, con el margen mínimo de error y complaciendo al cliente en sus necesidades profesionales.

En el Ecuador, existen varias empresas dedicadas a ofrecer servicios aduaneros, ya sea de agenciamiento de aduana, agentes de carga internacional o transporte interno, pero pocas son las que ofrecen un servicio completo, teniendo que buscar un tercero para poder cumplir con sus gestiones, teniendo como resultado un incremento de los costos y un margen de error y riesgo en el proceso debido a que no puede controlar toda la cadena.

Lo que varios importadores o exportadores buscan hoy en día es optimizar recursos y sentirse seguros de que sus cargas pueden llegar a su destino de manera oportuna en el menos tiempo y reduciendo costos.

El director general del SENA, (ANDRETTA, 2018) indicó en un encuentro internacional de operadores logísticos, el cual se desarrolló con el fin de crear espacios para analizar y discutir ciertas estrategias del futuro de los procesos aduaneros, donde el junto con otros expertos en el área de varios países discutieron de *“la importancia de la logística definiéndolo como el corazón del comercio exterior”*, cabe destacar que dentro de la reunión dicho personaje destacó sobre todo que el principal interés del Estado ecuatoriano es el bienestar de los ciudadanos y su estabilidad económica de todos, entre ellos también abarca a las personas jurídicas, aquellas que también hacen comercio en el país y generan ingresos y posicionamiento del país.

La participación de las empresas comerciales y de servicios son un factor importante de la economía del país ya que son las que mueven el mercado generando ingresos, por lo tanto, Torres es parte de esta área, sabiendo que es parte fundamental de las actividades de comercio internacional donde logran que productos ecuatorianos sean posicionados en el exterior, y que las mercancías importadas que son parte de los procesos productivos internos puedan estar en las bodegas del comprador en el tiempo justo.

2.2 Marco Conceptual

2.1.1. Glosario de palabras

BASC: Business Alliance for Secure Commerce, es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales

COPCI: Código Orgánico de Producción y Comercio e Inversiones

DECLARACIÓN DE ADUANA: Se denomina así al formulario impreso, debidamente cumplimentado por el importador/exportador que tiene como objetivos principales: permitir la liquidación y el cobro de los derechos, impuestos u otros gravámenes que se deba pagar por las mercancías, y fiscalizar la importación/exportación de mercancías sujetas a limitaciones y/o protecciones (flora, fauna) y/o prohibiciones y/o exenciones (derechos).

COMERCIO INTERNACIONAL: Es el o los procesos que hacen referencia al movimiento de cargas o mercancías de un lugar a otros donde implica más procesos y utilizan varios recursos.

DEPÓSITO ADUANERO: Son recintos, bajo el control de la Aduana en el que las mercancías no abonan derechos de importación. Se usan sobre todo cuando un importador no sabe cuál será el destino final de la importación. Se permiten las mismas operaciones que en las Zonas Francas.

DAI: Declaración Aduanera de Importación.

DAE: Declaración Aduanera de Exportación.

DESPACHO GARANTIZADO: Es el envío electrónico o transmisión de la declaración aduanera de importación previo al arribo de la mercancía o descargue de los contenedores del buque y su posterior ingreso al depósito final en destino.

DESPACHO NORMAL: Es el envío electrónico o transmisión de la declaración aduanera de importación cuando ya el buque haya arribado y la mercancía se encuentran descargada y almacenada en los depósitos temporales asignados.

FIDELIZACIÓN DE CLIENTE: Dentro del marketing, este guarda relación con la lealtad de un cliente hacia una marca o servicio que una empresa o negocio ofrece en el mercado. El cual esta compra o utiliza constantemente, u opta por requerir de los servicios en todos sus procesos que esta puede llegar a requerir. La fidelización de los clientes es fundamental para la rentabilidad y factibilidad de la empresa que permite seguir incrementado y creciendo en el mercado, la cual la empresa debe buscar ventajas y estrategia para poder llamar la atención del cliente, donde el factor primordial es la calidad en lo que ofrece generando confianza y seguridad.

HSN: Número de secuencial Hijo.

ISO: International Organization for Standardization. Organización Internacional de Estandarización.

MRN: Número Referencial de Manifiesto de carga.

MSN: Número de Secuencial Máster.

MSH: Número de Secuencial Hijo

OCES: Operadores de Comercio Exterior

SENAE: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

2.3 Marco contextual

Teniendo en cuenta el factor principal de la investigación que son los procesos logísticos integrales que realiza la compañía Grupo torres y Torres, considerando todos los factores internos y externos que intervienen direccionados a la compañía y a su giro de negocio identificando a sus veces cuales son los errores que se siguen cometiendo dentro del proceso que generar retrasos y en casos extremos multas que perjudican a la empresa y al cliente asociado.

Poder vender un servicio en el mercado puede ser un poco difícil al inicio teniendo en cuenta que se deben captar al cliente ofreciéndole calidad y seguridad, teniendo como resultado su fidelización del cliente con la empresa y así mismo seguridad y confianza cliente con la empresa, es por ahí donde se empieza armando una cartera la cual debemos con el tiempo fortalecer y fidelizar.

En la actualidad dentro del país están habilitados, certificados y regulados varios OCEs de comercio exterior, considerando que dicho mercado se encuentra en competencia día a día, y su posicionamiento y prestigio comercial dependería de los tiempos de transmisiones electrónicas de los tramites de importaciones.

Por lo que, el Grupo Torres y Torres, es una compañía comprometido con el servicio de procesos aduaneros tanto locales como internacionales, ya que al conformarse de por 4 empresas, hacen de la logística de comercio exterior más eficaz y rápida considerando que el cliente use todos los servicios y que no tenga retrasos de este.

2.3.1 Historia de la empresa



Fuente: Torres y Torres

El Grupo Torres & Torres, está constituido por un conjunto de empresas dedicadas a brindar un Servicio Logístico Integral de Comercio Exterior. Torres & Torres, es una compañía especializada en el Agenciamiento Aduanero, con cobertura a nivel Nacional, que por más de 20 años viene asesorando a Importadores y Exportadores, en la búsqueda de mejores alternativas logísticas dentro de las normas legales aduaneras.

Nuestra Visión en el transcurso del tiempo nos ha convertido en Líderes, gracias a nuestro mejor recurso: Nuestros Colaboradores; que, en conjunto con la infraestructura, Tecnología de punta, la implementación de Servicios innovadores y manteniendo procesos controlados a través del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2008 en las operaciones de Importación y Exportación, logramos un alto estándar de calidad, que marca nuestra diferencia.

La constante capacitación a nuestro equipo de profesionales y la experiencia que hemos adquirido en: clasificación arancelaria, valoración, asesoramiento técnico, procesos legales y operativos, son los que nos han permitido satisfacer los requerimientos del ámbito aduanero, brindando siempre un servicio personalizado.

La trayectoria, esfuerzo y compromiso de Torres & Torres, se ve reflejado en el prestigio y reconocimiento que fortalece el nombre de Nuestro Grupo ubicándonos como una Marca de Calidad, Seguridad y Confianza, que es plasmado en el slogan de Nuestra Organización. (TORRES G. T., 2017)

2.3.2 Misión

Satisfacer las necesidades logísticas y operacionales de nuestros clientes en las áreas de comercio exterior y transporte, brindando un servicio total y eficiente... ¡Justo a Tiempo!

2.3.3 Visión

Consolidarnos como el mejor operador logístico en comercio exterior del Ecuador con presencia Internacional.

2.3.4 Logo



Ilustración 2 Logo Grupo Torres y Torres

Fuente: Torres y Torres

2.3.5. Eslogan

- *En logística, nuestra experiencia y agilidad es su tranquilidad*

2.3.6. Política del sistema de gestión integrado

En el Grupo Torres y Torres brindamos servicios de logística de comercio exterior y estamos comprometidos con:

- Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes y partes interesadas
- Prevenir actividades ilícitas, corrupción y soborno dentro de la cadena de suministro

- Promover y mantener una cultura de seguridad y salud ocupacional
- Mitigar los impactos ambientales

Cumpliendo con la normativa legal aplicable, promoviendo el conocimiento de nuestros colaboradores, una cultura de excelencia, seguridad industrial, salud ocupacional, medio ambiente y comercio seguro, así como el mejoramiento continuo de nuestros procesos; por medio de la implementación se controles según los riesgos asociados, contando con infraestructura y tecnología adecuada que nos permita alcanzar los objetivos planificados y ser líderes en nuestro mercado. (TYT, 2019)

2.3.7 Servicios que ofrece

- Aduana
- Transporte
- Internacional Cargo
- Estibas



Ilustración 3 Empresas que forman parte del Grupo Torres y Torres
Fuente: Torres y Torres

2.3.8 Fortaleza de la compañía

- Cobertura a nivel nacional con oficinas en Guayaquil, Quito, Tulcán y Huaquillas
- Certificación ISO 9001 y BASC
- El Agente de aduana con mayor volumen y mejores tiempos medidos por la SENA E a nivel Nacional
- 30 años en el mercado
- Plataforma tecnológica para el control y seguimiento de procesos
- Expertos en merceología y valoración aduanera
- Expertos en documentación previa
- Expertos en asesoramiento de comercio exterior y logística

2.3.9 Empresas del Grupo Torres y Torres

2.3.9.1 TOLEPU S.A. – consolidadora de carga

Tolepu, es una de las cuatro empresas del grupo, aquella que se encarga de la parte operativa del transporte de mercancías de manera internacional ya sea de puerto a puerto, de aeropuerto a aeropuerto o de terminal fronterizo a terminal fronterizo.

Dependiente del tipo de transporte que se esté utilizando para movilizar la mercancía.

Empresa constituida y fundada por miembros de la familia iniciando sus funciones a partir del 2002, ofreciendo los servicios de consolidadora de carga, transporte de mercancías de origen a destino contando con la recogida de esta misma hasta llegar al puerto de destino

Ilustración 4 Buque en carga de mercancía – Fuente: internet



Sus funciones también están relacionadas directamente en comunicación con el proveedor ya sea para importaciones o exportaciones, varias funciones que son parte de los procesos logísticos son:

- Contacto directo con el proveedor o agente de carga en el exterior.
- Reservas para el transporte de mercancías de origen a destino.
- Declaración de manifiestos de carga (MRN – MSB – HSN)
- Recogida de la mercancía en origen (importaciones).
- Cotizaciones y demás procesos que el cliente necesite.

Servicios de TOLEPU S.A.

- Flete internacional de importaciones y exportaciones
- Manejo de todo tipo de mercancía y cargas proyectos
- Servicio de puerta a puerta de importaciones y exportaciones
- Flete interno, almacenamiento y consolidación en origen
- Inventario de mercancía, reempaque y embalajes especiales
- Manejo de carga IN-BONDN y zona franca en Miami.

La empresa cuenta con una oficina en Miami, Estados Unidos, facilitando así los procesos y recogida, almacenamiento y envío de mercancías de este origen con destino a Ecuador. Lo que es considerado una ventaja para la empresa.



Ilustración 5 Logo Tolepu – Fuente: TyT

Fortalezas

- Certificaciones de calidad en norma ISO 9001
- Cuenta con un sistema local, por el cual llegan los estatus de los embarques asignados y de sus arribos
- Fotos de la desconsolidación de la mercancía
- Autorización del SENA E para el servicio de consolidación y/o desconsolidación
- Foto, pasaje, medición de bultos y servicios on-line para consultar las cargas provenientes de estados unidos 24/7
- Atención personalizada con ejecutivos el cual mantiene al tanto informado al cliente sobre sus pedidos, urgencias o cualquier otro tramite de coordinación de embarque (TOLEPU, 2019)

2.3.9.2 AGENTE DE ADUANA TORRES Y TORRES

En servicios de agenciamiento de aduana la empresa cuenta con un gran equipo especializado y su vez capacitándose día a día para poder lograr procesos efectivos y ágiles.

Es otra de las compañías del grupo, ha llegado a ser la más importante de todas y la que generalmente cuenta con la mayor participación del grupo contando con la mayor

cantidad de colaboradores, direccionando sus procesos a la nacionalización de mercancía que ingresan al país cumpliendo todas las normativas de ley que exige cada producto para posterior ser comercializado o utilizado de manera legal dentro del territorio ecuatoriano considerando que el importador pagará los impuestos vigentes a la aduana, entidad activa que recolecta estos tributos.

Los procesos de esta empresa son muy delicados, confidenciales y extensos en ocasiones, ya que cuando se logra transmitir una declaración aduanera estamos expuestos a un control por parte de la aduana, el cual el objetivo es evitar estos detalles ya que pueden generar retrasos en la carga del cliente.

En esta área los tiempos son muy importantes, ya que la empresa es medida por indicadores antes el Senae, en lo que respecta a las transmisiones electrónicas, y en base a esta medida es lo que hace que el grupo se encuentre dentro de los mejores agentes de aduana del país.

Principales Agentes de Aduana nacionales

Año a año el SENA E emite una lista de todos los agentes de aduana vigentes y certificados dentro del país, misma información que se encuentra en el portal del SENA E, que todo el público en general podrá observar y de ser el caso de un importador poder ver con que agente de aduana desea trabajar. (SENA E, ADUANA DEL ECUADOR SENA E, 2019)

Para la compañía y por los años que cuenta en el mercado es muy buscado por varios importadores para que puedan realizar sus gestiones de las cargas que arriban o están por arribar al país, debido a la experiencia que la misma tiene.

Estos agentes de aduana para que puedan ser certificados y puedan elaborar su actividad económica legalmente deben primero contar con una licencia, la misma que

estará a prueba desde que esta queda aprobada teniendo contantemente visitas y auditorias para controlar la calidad y manejo de documentación y todo lo relacionado en el reglamento.

Dentro del portal del SENA, en SERVICIOS PARA OCE´S, podemos encontrar información relacionada con el comercio internacional, en una de ellas encontraremos todos los agentes de aduna habilitados en el país.

AGENTE	RUC	AUXILIAR	CEDULA
AVILES TORRES JORGE LUIS	0909585127001	MUÑOZ LOMAS GUILLERMO OTHON	0910009588
TORRES & TORRES AGENTES DE ADUANAS TTADAD C.A.	0991370226001	AGUAS CALDERON DIEGO ALEJANDRO	1716436801

Ilustración 6 Agentes de aduana habilitados por el Senae

Fuente: SENA

Dentro del mismo sistema se podrá visualizar todos los agentes de aduana con información similar a la indicada en la imagen 1, donde el importador podrá acceder a dicha información y elegir el que este desee para que se puedan realizar sus gestiones de comercio exterior, ya sean de importaciones o exportaciones.

Cabe recalcar que la compañía mencionada cuenta con departamento que se ajustan a la necesidad de cliente, entre ellos:

- Departamento de importaciones
- Departamento de Exportaciones
- Asesoría Técnica
- Documentación Previa
- Asesoría Legal

Área de Importaciones

Los procesos que se realizan aquí van desde que antes que arribe la carga, contando con la declaración aduanera de importación (DAI) antes de su arribo (despacho anticipado) o después de su arribo (despacho normal) para poster ser sometida al tipo de aforo que Ecuapass le asigne, hasta contar con salida autorizada.

Estos procesos varían dependiendo del tipo de mercancía y del destino aduanero que se le dé a la misma, ciertos productos cuentan con actividades más compleja que el analista de importaciones deber realizar previo a la salida de este del puerto.

Como se indicaba anteriormente, estos procesos están medidos por tiempos, mientras más rápido se proceda, mayor será el bienestar del cliente y de la empresa ante la entidad competente reguladora.

Área de Exportaciones

Los procesos se realizan cuando el exportador ya cuente con la producción de la mercancía a enviar al exterior, se procede a contactar la reserva del buque para posterior enviar la declaración aduanera de exportación (DAE) y así mismo se reserva un contenedor para llevarlo a las bodegas del exportador y poder empacar la carga.

En ocasiones el cliente ya cuenta con la cara empacada y a la espera del arribo del buque para que sea cargada y pueda zarpar con destino a otro país.

Una vez que la carga cuente con la salida autorizada y se encuentre embarcada, se inicia el posterior proceso de traslado hasta el otro puerto (destino), esta declaración aduanera debe ser regularizada ante el SENA E dentro de los tiempos legales establecidos.

Servicios que ofrece

- Agenciamiento de aduana en importaciones y exportaciones

- Asesoría legal
- Seguro de transporte
- Regímenes especiales
- Documentación de control previa
- Servicio de asesoría técnica de clasificación arancelaria y valoración aduanera

Fortalezas de la empresa

- Cobertura a nivel nacional con oficinas en Guayaquil, Quito, Tulcán y Huaquillas
- Certificaciones ISO 9001 y BASC
- El agente de aduana con mayor volumen de trámites y mejores tiempos de transmisión reconocido por el SENA E a nivel nacional
- Plataforma tecnológica para el control y seguimientos de procesos
- Expertos en merceología y valoración aduanera
- Experto en documentación previa previo a la nacionalización de mercancía controlada.
- Experto en asesoría de comercio exterior y logística aduanera (TORRES T. Y., AGENTE DE ADUANA, 2019)

2.3.9.3 EMPRESA CIATEITE – TRANSPORTE POR CARRETERA

Empresa del grupo fundada en el año 1997, iniciando sus actividades en el sur de la ciudad de Guayaquil, donde físicamente se encuentra un patio de contenedores y sus oficinas administrativas, dirigida también por miembros de la familia.



Ilustración 7 Logo CIATEITE

Fuente: Torres y Torres

CIATEITE su función principal en el mercado es de ofrecer servicios de logística de transporte pesado y liviano por carretera, donde se moviliza la mercancía desde las bodegas de los depósitos temporales hasta las bodegas del importador o cliente.

El objetivo del grupo es que los clientes asociados a la empresa adquieran todos los servicios que ofrece la empresa, entre ellos es de transporte, considerando que para la empresa es una oportunidad y ventaja ya que su cadena logística sigue en marcha.

Cuando el cliente no adquiere este servicio, para el área de importaciones o exportaciones es complicado poder seguir un control de la mercancía ya que no se puede llevar un control directo y se generar en ciertos casos problemas externos que no se puede controlar por la empresa.

Esta empresa cuenta con varios furgones y plataformas para poder transportar la mercancía, la misma que dependiendo del tipo de producto se deberá realizar un estudio de rutas para que esta no pueda sufrir daños, variaciones o hurtos en el caso extremo previo la llegada a las bodegas del importador.

El transporte de carga pesado o liviana dentro del territorio ecuatoriano, es un mercado el cual también esta potenciado y la empresa cuenta con competencia, por lo que para poder seguir en la cadena se deberá considerar todos los factores internos y externos para que el cliente pueda solicitar el servicio

Fortaleza de CIATEITE

- Programa de transporte seguro, minimizando riesgos en sus operaciones
- Consola de seguridad 24/7 para el rastreo de las unidades de carga y por ende de la mercancía transportada.
- Certificación BASC, Certificación ISO 9001 y Certificación SMETA.
- Se encuentran autorizados por la Agencia Nacional de Transito
- Cuenta con flota propia con más de 60 tracto camiones y furgones y así mismo con más de 100 operadores calificados
- Cuenta con un patio logístico de operaciones a una distancia cerca del puerto marítimo de Guayaquil
- Esta calificada con licencias medio ambiental para la facilitación, autorización y traslado de mercancías peligrosa.
- Diseñada con un sistema informático para la automatización de sus operaciones.



Ilustración 8 Flotas de la compañía

Fuente: Torres y Torres

Servicios que ofrece

- Custodia armada
- Candado georreferenciar, electrónico
- Transporte de carga pesada
- Transporte de carga suelta
- Transporte de carga sobredimensionada
- Monitoreo de carga (TORRES T. Y., CIATEITE, 2019)

2.3.9.4 TORRESTIBA – SERVICIO DE ESTIBADORES

Esta empresa es la última fundada por el grupo como parte de un nuevo proyecto de esta, iniciando sus funciones a partir del 2008. Ofreciendo servicio de estibadores para la carga y descarga de mercancía que es embarcada o arribada en contenedores.

El servicio de estiba que cuenta el grupo esta direccionado a empresas asociadas a la compañía como también a otras en general, considerado un contrato de por medio para la utilización de este.



Ilustración 9 Estibadores en operación
Fuente: Torres y Torres

Servicios que ofrece

- Carga y descarga de todo tipo de mercancía
- Reacondicionamiento de mercancías y arreglo de bodegas
- Ensacado de productos al granel
- Embalaje de mercancías

Fortaleza de TORRESTIBA

- Cuenta con el personal capacitado en el manejo de cargas químicas, peligrosas, consumo masivo, etc.
- Control de operaciones a través de un sistema informático que permite monitorear la operación
- Personal afiliado al IESS evitando total responsabilidad al cliente sobre accidentes personales
- Servicio Integral que inicia con el proceso aduanero, transporte terrestre y finalmente coordinación del servicio de estiba en tiempo y forma
- Seguridad de manejo de la información de la mercancía
- Movilización propia de nuestro personal (TORRES T. Y., TORRESTIBA, 2019)



Ilustración 10 Carga y descarga de mercancía con estibadores

Fuente: Torres y Torres

2.4 Marco Legal

REGLAMENTO DEL CODIGO ORGANICO DE PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIÓN

AGENTE DE ADUANA

Según el Reglamento del COPCI, en su artículo 256, señala sobre el agente de aduana; *“Es la persona natural o jurídica cuya licencia, le faculta a gestionar de manera habitual y por cuenta ajena, el despacho de las mercancías.”*

Así mismo detalla en este artículo que este tendrá carácter de fedatario y auxiliar en las actividades de comercio internacional en función pública ya que la entidad controladora que es la Aduana tendrá el 100% de acceso a la información de los datos que consignan las declaraciones aduaneras que esta llegue a transmitir comprobando su veracidad que dicha información guarde relación con lo declara en base a los documentos que forman parte como base para la DAI.

DERECHOS DE LOS AGENTE DE ADUANA

Según el artículo 257 del mismo reglamento, indica sobre los derechos que tiene el agente de aduana, la cual debe medir y controlar que se cumplan para evitar sanciones o multas.

Siendo estas:

- Conocer sobre los procedimientos inherentes a su actividad y todas las disposiciones legales vigentes
- Conocer el estado de la transmisión de los procedimientos en los que sea parte o tenga algún interés legítimo.

- Conocer la identidad de las autoridades del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, bajo cuya responsabilidad se tramitan los procedimientos administrativos aduaneros en los que este sea parte
- Poder formular quejas y sugerencias con respecto al funcionamiento del SENA E
- Gozar de la protección y garantías en los casos en que el Agente de Aduana en funciones denuncie en forma motivada inclusive ante la máxima autoridad del SENA E, el incumplimiento de las normas legales, así como la comisión de actos de corrupción.
- Los demás que establezca la Constitución y las normas de comercio nacional e internacional.

AUXILIARES DEL AGENTE

Según el artículo 261, del código orgánico mencionado, indica sobre los auxiliares del agente de aduana indicando; *“Los requisitos y procedimientos para la autorización de auxiliares de agente de aduana serán establecidos por la Dirección General del SENA E”,* así mismo indica que *“cuando los auxiliares del agente de aduana, personal natural o jurídica, cometiera una infracción administrativa aduanera por acción u omisión, la responsabilidad caerá sobre el agente de aduana.*

Por lo tanto, cuanto los auxiliares autorizados por el agente de aduana comentan alguna infracción, la responsabilidad caerá sobre el agente de aduana, y dependiente del grado de dicha acción se procederá ya sea a suspender al agente de aduana temporalmente o a la cancelación de la licencia para su funcionamiento.

Capítulo 3

3.1 Marco Metodológico

3.1.1 Tipo de investigación

Según *Catherine Martínez*, indica sobre la investigación descriptiva considerando “que es un procedimiento usado en ciencia y otras áreas de análisis para describir las características de un fenómeno, sujeto o población a estudiar”.

(MARTINEZ, 2018)

Nuestro proyecto de tesis es aplicado descriptivamente debido a que nos basamos en el comportamiento de las actividades que realiza en el mercado y su entorno de la empresa ya mencionada, teniendo así el análisis de sus procesos, determinando cuáles pueden ser las posibles causas que crean retrasos, errores, molestias e incumpliendo de normas por casos externos, ante ello una posible solución y necesidad es la implementación de un depósito aduanero propiedad de la compañía.

En efecto, también utilizaremos el análisis descriptivo partiendo de la problemática identificando sus causas y efectos potenciales que este puede causar en otros procesos, tomando en consideración de los requerimientos de los clientes y de lo que la empresa pueda ofrecer a ellos, logrando así su total fidelización.

3.1.2 Métodos de investigación

Considerando que los métodos de investigaciones son herramientas para la recolección de datos para poder así, responder a las preguntas con respecto a nuestra problemática principal y poder obtener un resultado satisfactorio y oportuno.

La metodología aplica enfocado en el área de nuestro tema, será realizado en base a entrevistas presenciales a parte de los colaboradores de la empresa, como a jefes inmediatos, sobre todo al departamento de Calidad encargado de contrarrestar y llevar a la mejora continua de la empresa y así mismo a los clientes de la empresa que se pueda acceder donde se podrá determinar el grado de satisfacción que ellos tienen hacia la compañía.

Otro método que utilizar sería análisis en base a los datos histórico, partiendo que nuestro análisis también se determinara en la información adquirida de los dos últimos años para poder identificar cuáles han sido sus cambios a los que se ha tenido que someter para la respectiva mejora y así determinar oportunidades de mejora que se puedan llegar a implementar.

3.1.3 Instrumentos

Los instrumentos utilizados en este proyecto son todas las fuentes de información necesarias que podamos acceder para poder confirmar y comprobar la veracidad de la información redactada, tales como:

- Páginas web principales de información de la empresa
- Información detallada en páginas web del SENAE y demás entidades asociadas como el COMEX.
- Indicadores de Gestión Poder BI

En estos puntos mencionados anteriormente, se podrá comprobar y extraer información de la empresa y determinar los controles que esta cuenta con entidades regulatorias, analizando sus leyes por las cual se debe rigor para poder fomentar el comercio justo en base a sus actividades en el mercado.

Como habíamos indicado, se utilizará información verbal de personas que forman parte de la cadena de suministro como colaboradores y clientes, los que nos ayudara a determinar cuáles falencias más puede haber en la compañía, y poder analizar su riesgo que esta representa para futuros proyectos o en la actualidad.

Capítulo 4

4.1 Propuesta del proyecto

La economía en el Ecuador año a año como competencia de las autoridades competentes establecen objetivos para ir fortaleciendo y creciendo aún más el mercado en esta área, debido a las diferentes actividades que se realizan en los ciertos sectores estratégicos, uno de estos son las operaciones que se realizan en el área de comercio internacional con respecto a las importaciones y exportaciones.

Ecuador en los últimos años, según las estadísticas del banco central del Ecuador, es uno de los países con mayor crecimiento económico de América Latina, aunque el porcentaje de incremento del producto interno bruto no varía con una gran diferencia año a año, lo que se busca con ayuda de las autoridades estatales, es que se siga logrando fortalecer las actividades comerciales en el país fomentando a los productores internos.

Es así como una de las actividades que se ha podido identificar que está en constante desarrollo e innovación es el comercio internacional y los servicios que se ofrecen para los importadores y exportadores del Ecuador, considerando que es un país en desarrollo, por lo que busca potenciar e incentivar estos tipos de procesos, debido a que el comercio exterior y todo lo relacionado con él es la actividad económica fundamental que mueve al mundo.

Las exportaciones de productos son fundamentales para un país ya que logra que estos puedan ser reconocidos en otros países y ser posicionados generando ingresos al país, por otro lado, las importaciones que se realizan ayudan a fortalecer la matriz productiva, ya que logra obtener insumos o materias primas en el exterior para poder

cumplir con los procesos de elaboración de productos finales que serán enviados al exterior o vendidos internamente.

En el 2017 y 2018, Ecuador llegó a incrementar sus importaciones y exportaciones con un margen de crecimiento aproximadamente del 16 % generando ingresos alrededor de 22 millones de dólares en promedio, según indicaba Pablo Campaña, ministro de Producción, comercio exterior, inversiones y pesca para el periódico “*El Universo*” (FRANCO, 2019)

Nos podemos dar cuenta que dentro del país las autoridades regulatorias ayudan al crecimiento de las actividades de comercio exterior, buscando oportunidades de mejores y nuevos retos que fomenta la economía del país, esto a su vez es una ventaja y oportunidad para los negocios que existen en el mercado relacionado en esta área.

Dentro de este grupo están inmersos todos los operadores aduaneros, aquellos que hacen que la logística funciones y cumpla los requerimientos y expectativas de los involucrados y las partes, así como, agentes de aduana, agente de carga internaciones, empresas de transporte de carga pesada y liviana, operadores portuarios, consolidadora/desconsolidadoras, verificadoras, importadores y exportadores, almacenes temporales, libres, zona primaria, depósitos, entre otros que hacen parte del comercio exterior.

El incremento de estas actividades tanto como importaciones y exportaciones que realizan las empresas en el Ecuador, favorecen al Grupo Torres y Torres, ya que esta a su vez adquiere estos trámites para que se pueda gestionar la logística por parte de ellos y satisfacer las necesidades de los clientes.

El Grupo Torres & Torres, ha llegado a captar varias empresas reconocidas a nivel internacional y muy importantes dentro del país, entre ellas podemos encontrar

multinacionales, corporaciones, internacionales e incluso personas naturales, donde han llegado a confiar en la empresa para realizar sus procesos con el grupo, es por eso que se debe ofrecer es un servicio de calidad fomentando la mejora continua, considerando los tiempos de respuesta que requiere el cliente, tomando en cuenta factores importantes como la reducción de costos y procesos simplificados con el fin de fidelizar a los clientes para que así se logre alcanzar la meta propuesta.

El uso de las normas de calidad favorece al grupo como a las empresas asociadas a este, ya que genera un grado de confianza y satisfacción sobre la atención al cliente, generando experiencia y posicionamiento en el mercado, teniendo un crecimiento continuo y generando nuevas oportunidades en el mercado siendo más competitivo a diferencia de la competencia.

4.2. Desarrollo de actividades del Grupo TyT

Considerando que las actividades de la empresa en el mercado cuentan con ya más de 30 años realizando procesos de comercio exterior, teniendo como resultados positivos en forma y tiempo, así como los ingresos que esta obtiene y las oportunidades que ofrece en el mercado, generando así oportunidades laborales que va acompañado del crecimiento de esta.

Las autoridades aduaneras del país, así como el Senae y el Comex ayuda al crecimiento de los operadores de comercio exterior, junto a la normativa vigente con las facilidades de comercio exterior, que apoyan a estos mismo teniendo como resultado un comercio justo y legal.

Torres & Torres ha tenido que adaptarse a los cambios que se presentan en las actualizaciones tecnológicas e implementado nuevas estrategias para poder simplificar

procesos y adquiriendo y adaptando estos avances tecnológicos lo que le permite ir innovando mejorando su calidad de servicio tal como lo demanda la norma ISO vigente.

Las operaciones de la empresa esta fraccionado por procesos, siendo clasificado estos en estratégico, claves y de apoyo, lo que ayuda a la determinar y segmentación de las actividades, teniendo un control y orden de estos mismos. Esto se implementa de acorde a las exigencias de BASC e ISO vigentes para la empresa.

4.2.1 Procesos estratégicos

Estos procesos son los que ayuda a la empresa tanto en el área administrativa como operativa el cual facilita la toma de decisiones en base a las estadísticas que se presenten por parte de los diferentes departamentos, está relacionado con la gerencia por lo que ellos están al tanto de las actividades que se realizan y poder decidir de las mejoras que se puedan realizar, en el cual tenemos:



Fuente: Torres y Torres

Nos podemos dar cuenta que dentro de proceso estratégico se encuentra la fidelización al cliente, factor fundamental de la empresa el cual es prioridad para la misma, ya que esta ayuda a que el cliente pueda adquirir todos los servicios que se ofrece y que sus actividades se ven inmersos en toda la cadena que ofrece el grupo.

Cuando nos referimos a procesos y excelencia, está relacionado con las actividades tanto internas como externa, ya que se busca que dentro de la compañía exista un ambiente adecuado para los colaboradores, donde al momento de realizar sus gestiones se sientan seguros y confiados.

Otro factor que se puede identificar dentro del primer punto en el lado interno es que se busca contar con el personal altamente capacitado y dispuesto a cualquier circunstancia, para evitar errores y retrasos que puedan haber dentro de la cadena logística.

Las ventas de servicios al cliente, forma también parte de la fidelización y de ingresos para la compañía, cuando no se logra esto, se pueden llegar a presentar inconvenientes en los procesos.

4.2.2 Procesos claves

Los procesos claves de la empresa, son lo que hacen el giro del negocio por lo que está relacionado directamente con los servicios que ofrece el grupo, el cual son importante mantener e innovar.



Fuente: Torres y Torres - autores

Como podemos identificar se ve relacionado directamente con los servicios fundamentales que ofrece la empresa, el cual se prioriza conservando estos y buscando nuevos, por lo que ayuda a la cadena a ser más precisa y rápida.

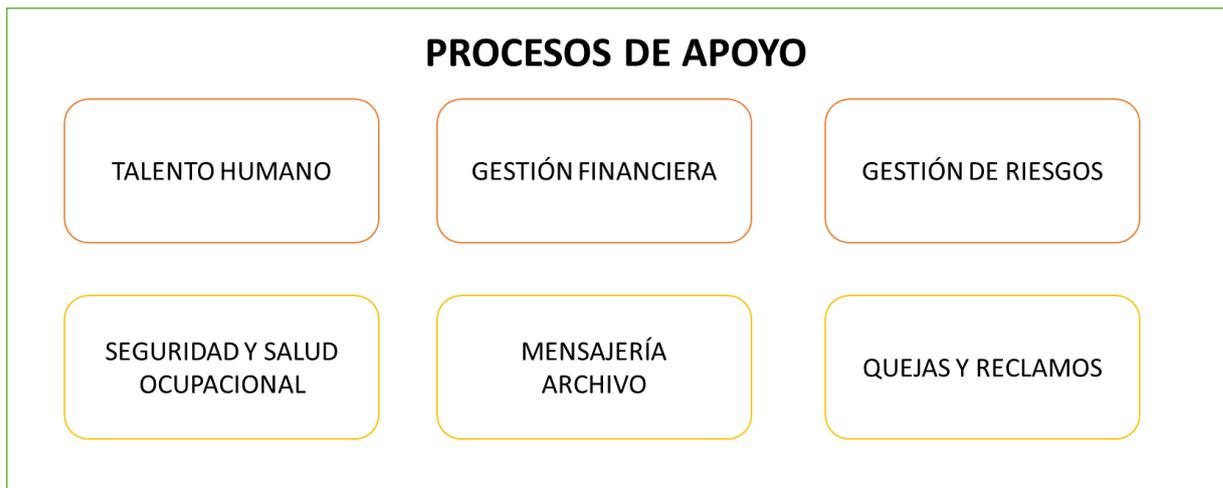
En este grupo se encuentran las dos actividades principales que se ven en el mercado, que son importaciones y exportaciones, dejando a las demás en segundo plano pero que complementan con las mismas dando soporte y facilidades para poder lograr el objetivo de cada una de ellas.

Se necesita de una asesoría legal precisa direccionada al cliente para que con ayuda de ellos la empresa pueda realizar sus procesos de manera eficiente, por lo que se busca direccionando al cliente a formar parte del comercio exterior siendo participe y que cuente con el conocimiento preciso y sustento en lo que se llegue a presentar en la cadena.

Así mismo, se necesita de una asesoría legal para prevenir tanto al importador o exportador como también a la empresa, evitando multas o sanciones que perjudiquen las actividades de las mismas. Dentro del proceso pueden llegar a haber errores, pero si se identifica en el tiempo correcto se pueden evitar que puedan ser de un grado más grave.

4.2.3 Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo, como su nombre lo indica son los que dan soporte a las demás actividades, son pilares que ayudan a la formación y selección del equipo de trabajo, así como también, a llevar el control de la misma, y a identificar las necesidades del grupo.



Fuente: Torres y Torres – procesos de desarrollo de la compañía.

Dentro de este area, se encuentra el de talento humano, aquel departamento que se encarga del reclutamiento de nuevas personas experimentadas para los puestos requerido de acorde a la demanda de actividades, así mismo como a la capacitación constante de los colaboradores para que puedan realizar sus tareas de acorde a lo establecido en la ley y en el mercado.

4.3 Normas BASC

Todos los procesos y sus divisiones mencionadas anteriormente son las que establece la norma BASC a que cada empresa debe contar para poder generar un grado de control y confianza a sus clientes, pero no todas las empresas del grupo cuenta con los mismo estandares, ya que cada una realiza procesos diferente, siendo así:

- Estandár internacional BASC 5.0.1., la cual aplica para CIATEITE y TORRESTIBA ya que estas empresas tienen relación directa con la carga, el manejo y manipuleo de un lugar a otro.
- Estandár internacional BASC 5.0.2., aplicada para las empresa de TOLEPY y TORRES & TORRES como agente de aduana, debido a que tiene relación indirecta con la carga, es decir, que conoce de la misma pero no tiene el contacto físico con esta, y por último,

- Estandár internacional BASC 5.0.3., la cual es aplicada para las area de todas la empresa que son de apoyo pero no tienen relacion directa con la carga, como por ejemplo, el departamento de contabilidad, talento humano, departamento de compras, entre otros.

La empresa al contar con esta norma, garantiza la tranquilidad a cada uno de los clientens, ya que la compaia busca siempre la mejora conitnua en los procesos de seguridad, cumpliendo con los estandares exigidos por el sistema de Gestion de Control de Seguridad – BASC.

La mejora continua es lo que predomina en esta norma y lo que exige a la empresa dandole prioridad para que esta pueda mejoras sus procesos, corregir fallas o falencias e innovar dentro de sus estrucutra organizacional.



Fuente: Torres y Torres

4.4. Análisis de actividades 2016-2018

En el año 2016, un años después de haber obtenido la certificación BASC, contando con nuevos procesos, y contantes auditorias para poder conservar dicho reconocimiento, es lo que ayuda al incremento de trámites y operaciones para cada una de las empresas del grupo.

Las diferentes empresas importadoras y exportadores que formaban parte de los clientes del grupo se sentían más seguras y confiadas con respecto a sus actividades requeridas, sabiendo que Torres realiza sus procesos y canaliza los requerimientos asignados de manera legal y segura.

Para el cierre del año 2016, terminaba con un total de aproximadamente 21600 trámites, un poco mayor con relación a los años anteriores, para el área de importaciones, y así mismo con un aproximado de 900 trámites de exportaciones. Generando un estatus alto de ganancias para las empresas.

Para el año 2017, la empresa seguía innovando en sus procedimientos interno, buscando nuevas actualizaciones en lo que respecta a tecnología y software, integrando a todo el equipo y dando paso a los procesos en un orden y control adecuado.

El departamento de comercial buscaba en el mercado el ingreso de nuevas empresas potenciales en el mercado, que ayudan a incrementar el número de trámites y analizando nuevos procesos que generen nuevas experiencias al grupo.

La empresa realiza diferentes tipos de trámites tanto en importaciones como exportaciones, en base a esto cada uno de los colaboradores adquiere nuevas experiencias, que llevan al crecimiento profesional y personal del mismo.

La innovación en tecnología es uno de los requerimientos que exigen la norma ISO, por lo que esta debe estar en constante análisis donde abarca al departamento de calidad y mejora continua, donde se busca realizar nuevos procesos claves que ayuden a la cadena logística con la finalidad de optimizar tiempo, reducir recursos y satisfacer al cliente.

Pero así mismo, estas nuevas oportunidades de mejora continua nacen en ocasiones de los errores que se pueden llegar a cometer dentro de la cadena, mismo que se ocasionan en cualquier empresa del grupo, esto a su vez genera un impacto negativo ya que atrasa o perjudica al proceso que continúa teniendo como resultado una inconformidad, molestias por parte del cliente, gastos adicionales, tiempos muertos e incluso cuellos de botella.

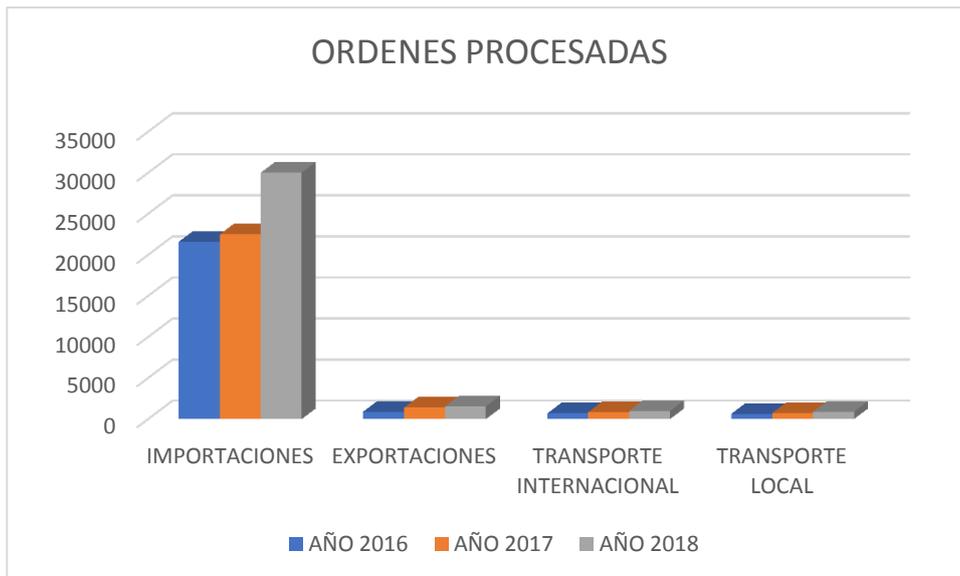


Tabla 2 TOTAL DE ORDENES PROCESADAS 2016-2018

Fuente: Tendencia de ordenes procesadas del GT&T

En el 2018, fue un año muy favorable para la empresa, ya que se alcanzó un porcentaje más alto de trámites realizados, para las diferentes empresas del grupo, obteniendo un margen alto en cuestión de ingresos y clientes para el negocio.

Para este año la empresa culminó con un aproximadamente 22500 trámites del área de importaciones, 1400 trámites relacionados en exportaciones, para el área de embarque internaciones se obtuvo un aproximado de 850 embarques que los clientes coordinaron con Tolepu, mayor al año pasado.

Estos errores se pueden llegar a evitar, siempre y cuando el grupo se encuentre capacitado ante cualquier adversidad, donde la empresa busca que cada uno de los colaboradores sean analíticos y tengan la capacidad de detectar los problemas y resolverlo previo a que se ocasionen en una escala mayor.

Los errores generan quejas de parte de los clientes, generando incomodidad e inseguridad a este mismo, siendo este un motivo por lo que el cliente a veces se limita a adquirir los servicios o ser muy constante en trámite, considerándose prioritarios.

4.5 Fidelización de clientes

¿En qué consiste la fidelización del cliente por parte de la compañía?

Desde un punto de vista de marketing la fidelización de cliente consiste en lograr que este mismo el cual es el consumidor final, se convierta en fiel al servicio que una empresa le puede llegar a ofrecer, generando confianza y seguridad por parte del grupo para que pueda seguir prefiriéndonos.

Toda empresa y sobre todo Torres busca contar con una cartera de cliente que ayude al crecimiento de esta la cual genere ingresos, la cual con el tiempo le va dando prestigio en el mercado y crecimiento, captando nuevas oportunidades en base a la implementación de estrategias que ayuda al negocio, a ser viable y factible.

El servicio al cliente es un aspecto muy importante, refleja el cómo nosotros como colaboradores llegamos a tratar al cliente en base a sus requerimientos, tomando en cuenta los tiempos de respuestas y agilidad, puntos que el consumidor final analiza y buscar tener por parte de la empresa que ofrece el servicio, mientras más rápidos sean, se sentirá más satisfecho.

Un cliente satisfecho es una oportunidad y ventaja para la empresa, ya que genera una cadena donde este recomienda al grupo a otros que están dentro del giro del negocio, forman parte de la publicidad sin que la empresa gaste dinero en el mismo.

EL cliente se convierte en leal cuando se muestra tranquilo y seguro en sus requerimientos, aquellos que se pueden llegar a pesar de todo, incluso sabiendo que la competencia puede llegar a ofrecer el mismo servicio a mejor costo, pero la calidad que Torres y Torres ofrece son de gran impacto.

4.6 Análisis de resultados metodológicos

Como se indicaba en el marco metodológico, para poder identificar el grado de satisfacción de lo cliente y el orden, control y dirección que lleva cada empresa se procedió a realizar entrevista a cliente aliado, y a colaboradores de cada empresa en base a la cadena logística que se realiza como grupo.

4.6.1 EMPRESA BASESUR CORP.

En la empresa mencionada, se realizó un estudio de campo, junto al área de importaciones de esta empresa, donde la Srta. Arianna Uriarte, ejecutiva de compras de importaciones, nos cuenta su experiencias y falencias que ha llegado a tener con el grupo en base a los procesos que ella exige a esta para que se realice en los tramites enviados.

Hay que considerar que esta empresa cuenta, con varios agentes de aduana, lo que hace que Torres a partir de ahí, no cuente con todos los procesos de Base Sur Corp.

Arianna Uriarte lleva laborando para esta empresa aproximadamente dos años, por lo que en el transcurso de todo este tiempo ha tenido la oportunidad de experimentar y compartir procesos con Torres, esta empresa solo realiza procesos de importaciones.

Ella nos cuenta, que Base Sur Corp., es una empresa que lleva en el mercado 29 años la cual sus actividades están basada a las importaciones y comercialización de variedad de frutas frescas, frutos secos, granos secos y especies los mismos que son importados de diferentes partes del mundo, sobre todo Chile.

La empresa lleva realizando tramites con Torres y Torres aproximadamente desde el 2010, por lo que indica que la experiencia que tiene con el grupo ha llegado a ser agradable y de confianza, donde los procesos que ha solicitado la empresa han

llegado a ser precisos, en el tiempo adecuado y donde le ofrecen predisposición y agilidad en sus trámites, considerando que las importaciones de frutas generan varios procesos en aduana.

Pero así mismo, esta no ha llegado a utilizar toda la cadena logística con el grupo ya que cuenta con afiliación con otras empresas, como consolidadora, agentes de transporte local, y sobre todo por disposición de la aduana comparte la cuenta con otros agentes de aduana, *“Por órdenes de gerencia considerando que es una empresa grande y muy conocida, compartimos procesos de comercio exterior con varios OCEs, debido al volumen de carga que se importa”*, indica Arianna.

Los servicios que adquiere esta empresa con el grupo solo son de agenciamiento de aduana y en ciertos casos transporte de contenedores hasta las bodegas de ellos, ella indica que no siempre usan este último servicio debido a los elevados costos que la empresa cuenta, considerando que la empresa busca optimizar sus recursos.

4.6.2 EMPRESA BFS ECUADOR S.A.

La empresa BFS, también se procedió a realizar una entrevista de manera telefónica debido a que sus instalaciones se encuentran en Quito, en la cual se llevó a cabo con la jefa de importaciones Inga. Dayanna Becerra Campos.

Considerando primero que BFS Ecuador, es una empresa que se dedica a la comercialización de productos cosméticos, perfumería y artículos de belleza, el cual lleva en el mercado desde el 2003.

Dayanna nos comenta que lleva aproximadamente 4 años adquiriendo los servicios de Torres, pero así mismo, no exigen todos los servicios de la compañía ya que cuentan con otros agentes y operadores logísticos que llegan a ofrecer servicios

directamente en Quito, considerando que sus instalaciones se encuentran en dicha ciudad del país.

Los servicios que ella exige a la empresa por lo general son agenciamiento de aduana, transporte de carga internacional y movilización de carga dentro del país, donde se considera el retiro de la carga desde el puerto en el caso que llegue a Guayaquil para poder ser enviada a Quito.

Ella nos indica, *“El grupo Torres y Torres tiene buen prestigio y reconocimiento en la empresa, pero compartimos la cuenta con otros agentes por disposiciones de aduana y gerencia, considero que tiene un equipo muy productivo ya que están al tanto de mis trámites y cuando algo desean saber nos llaman con tal de resolver cualquier novedad, en ocasiones nuestros trámites pueden llegar a ser un poco complicados, pero sé que son capaces de hacerlo. Cabe también recalcar que hubo errores o retrasos en ciertos procesos, pero han sabido canalizarlo”*

Ella a su vez recomienda al grupo, que eviten tener errores en los trámites que se les otorga, realizarlos de manera rápida, ya que sus despachos se manejan como anticipados, y que en ocasiones la empresa no pueda cumplir con ese requerimiento, por lo que espera que sea lo primordial en las futuras órdenes.

Cabe mencionar que la empresa no importa mucho ya que cuando lo hacen tratan de comprar y traer lo suficiente para poder abastecerse de mercadería.

4.6.3 EMPRESA 3M

Esta empresa en comparación a los demás, cuenta con un servicio adicional que es el de In-House, el cual ayuda con los procesos a ser más rápidos y eficientes, debido al gran volumen de trámites que esta empresa maneja. La entrevista se llegó a cabo con

el Ing. Luis Molina, gerente del área de importaciones, comprar y ventas de dicha empresa.

3M es una compañía considerada grande en el mercado ecuatoriano con franquicias por todo el mundo, donde ofrecen la variedad de productos ya sea de uso industrial, cuidado y protección personal en actividades de ingeniería y salud ocupacional, equipos de oficina, entre otros productos.

Esta empresa es considerada una de las fidelizadas con el grupo Torres, en un 70%, debido a que adquiere en su mayor parte los servicios de Torres, por lo que consideran que hacen sus procesos más rápidos y cumplen con los tiempos requeridos por ellos.

Lleva realizando tramites desde el 2012 con Torres, tanto en el área de importaciones como exportaciones, transporte nacional de carga suelta y contenedor, servicio de In-House, movilización de carga internacional, excepto el servicio de estiba debido a que cuenta con su propio personal.

Este indica, *“Me encuentro satisfecho con el servicio o predisposición del equipo que ofrece el grupo, ya que están atento a los requerimientos de que solicita la empresa, aunque al tener a dos colaboradores de ellos dentro de nuestras instalaciones agilitan los procesos y optimizan tiempos y recursos, estos han llegado a ser de gran ayuda para la compañía ya que realizan varias actividades y llevan el control de nuestras importaciones”*

4.7 Análisis del estudio de campo dentro de la empresa

En base a estas entrevistas podemos identificar que los clientes se encuentran satisfecho con respecto a los servicios que ofrece la compañía, considerando también

que a su vez no usan todos los servicios, pero ayudan al crecimiento del grupo y generan ingresos.

¿Pero que hace que el cliente no use todos los servicios del grupo? En la mayoría de las clientes al igual de los indicados en la parte de arriba, se poder detectar que en su mayoría no llegan a usar todos los servicios de la empresa debido a varios factores externos e internos, entre ellos podemos identificar los siguiente:

- Por disposiciones de la Autoridad Aduanera establece en sus boletines y resoluciones que el importador deberá hacer uso de más de 3 agente de aduana, donde deberá distribuir sus actividades entre ellos con el fin del crecimiento de otros operadores logístico, lo que llega a quitar cierto grado de participación al Grupo Torres & Torres.
- Par varios clientes un factor que toman en cuenta y que impide el no uso de ciertos servicios es por las tarifas elevadas que maneja la compañía, considerando que llega a elevar su costeo del producto para la venta, siendo esto para ellos una amenaza en el mercado.
- Molestias de parte de clientes por la respuesta no inmediata por parte de las personas que manejan el trámite y así mismo el manejo de tiempo de ellos, considerando que en ocasiones se presentan errores que llegan a cometer los oficiales del área de importaciones/exportaciones, tanto como en digitaciones y arribos internacional.

Estos puntos mencionados son los que afectan a la fidelización de los clientes y uso de los servicios que ofrece la compañía, considerando que en cierta forma se pueden llegar a perfeccionar y mejorar y otros ya no depende de parte del grupo, si no de terceros y sobre todo del cliente.

Otro punto que hay que destacar que afecta a la cadena logística y una posible causa de la cual el cliente no requiere el servicio completo o disminuya los trámites para la empresa es los procesos que hacen los colaboradores, considerando que la empresa esta cataloga por ofrecer un servicio de calidad, pero si este no realiza el procedimiento correcto, la cadena se cae y no cumple con su objetivo y finalidad.

Dentro del procedimiento y realización de trámites se necesita que las personas encargadas deben contar con absoluta concentración, análisis, paciencia, capacitación y sobre todo el conocimiento necesario para poder realizar el proceso de la manera adecuada.

La empresa busca que cada uno de sus colaboradores que forman parte directa e indirectamente de la cadena logística este lo necesariamente capacitado y lleno de conocimientos en el área con la finalidad que se evite errores y retrasos que podrían generar sobre costos no planificados por el cliente dentro de su costeo.

Varios clientes se han llegado a quejar por errores que se comenten dentro del proceso, ya sea en el área de la digitación o en la parte operativa que se realiza en el puerto y aduana. Estas quejas a medida que van incrementando y en ocasiones son constantes para un cliente, este no se notará satisfecho por lo que poco a poco dejará de usar los servicios de la empresa y empezará a buscar otras alternativas, llegando a un punto extrema de la decisión final del cliente de ya no usar ninguno de los servicios.

Es el caso de varios importadores, que en ciertos casos desean que sus procesos sean impecables, sin errores y en el menor tiempo posible, pero si la empresa no cuenta con el recurso y personal adecuado y capacitado, este no tendrá un resultado efectivo.

Cabe recalcar que cada uno de los operadores de comercio exterior debemos estar en constante desarrollo personal, adquiriendo nuevos conocimientos y

enriqueciéndonos de información actualizada que es publicada día a día por las autoridades competentes en sus portales oficiales.

En ocasiones por falta de tiempo, esta información publicada no es revisada por los operadores, por lo que se debe buscar alternativas que faciliten y ayuden a entender alguna resolución o boletín que se haya publicado en sus registros oficiales, pero se debe considerar por parte de la empresa de buscar opciones o alternativas para que sus colaboradores estén al día y puedan realizar sus procesos adecuadamente.

La experiencia que se obtiene en cada proceso es importante, pero muchas veces el error y retraso de uno afectará al proceso que continúa, por lo tanto, el grupo tiene varias empresas, que directa o indirectamente sus procesos están relacionados uno con el otro, por lo que, si llega a ver un error puede llegar a afectar parte o toda la cadena.

Un ejemplo de la una logística completa con el grupo sería la siguiente, el cual, si hay cliente que lo han realizado así, teniendo una satisfacción en el servicio:

- El proceso logístico en el área de *importaciones* comienza desde que se negocia la mercancía con el proveedor en el exterior llegando a un contrato y establecido los términos de negociación en base a una factura comercial. En ocasiones el cliente busca que el grupo cotice y negocie dicha mercancía con algún contacto en el exterior y en otros casos, el trámite ya llega negociado con la documentación para realizar el resto del procedimiento.
- Una vez que se establezca costos y envíos dependiendo de los términos de negociación (incoterm), el cliente contrata a *Tolepu*, empresa de transporte de carga internacional, el cual se encarga de la recogida de la carga en origen, para almacenarla hasta su autorización de envío con destino a Ecuador.

- Tolepu deberá realizar toda la gestión y parte operativa del traslado de la mercancía, considerando tiempos y costos. Dependiendo del país de origen se le indica al cliente los días de tránsito que esta puede llegar a tener, en base a esto el importador ya conoce de la fecha de llegada en el caso que ya quieran negociar dicho producto en destino.
- Una vez que arribe o este por arribar la carga el cliente contrata el servicio de **agenciamiento de aduana**, el cual envía toda la documentación necesaria para poder procesar el registro y digitación de la DAI. Una vez que se cuenta con la declaración se consulta al cliente si se procede con despacho anticipado o normal (Para el agente de aduana le conviene que los despachos sean anticipados ya que Aduana mide en base a estos tiempos).
- Dentro del proceso de digitación del trámite el cliente también puede acceder a los servicios tales como, **pólizas de seguros**, adquisición de **documentos de control previo** y otros los cuales no tiene costo que son **asesoría de clasificación arancelaria**, previo a la transmisión electrónica.
- Indistintamente del tipo de despacho que se haya realizado, se deberá esperar el tipo de aforo para poder coordinar la salida de la carga (ya sea carga suelta o contenerizada), en el caso de salir aforo físico se puede tardar un poco más el retiro de esta.
- Cuando ya se hayan gestionado y finalizado el tipo de aforo asignado, se espera la salida autorizada por parte de aduana, donde se coordina los turnos para el retiro de la carga.
- En este caso interviene otro servicio del grupo, el cliente contrataría a **CIATEITE** para poder transportar la mercancía desde el puerto o aeropuerto hasta las bodegas del importador o el lugar convenido por el mismo.

- CIATEITE junto con el coordinador VIP, realiza las gestiones para el retiro y entrega de este, así mismo interviene aun Tolepu emitiendo las CAS y AISV. Cuando se cuente todo en orden, se transporta el producto con destino al final acordado.
- Cuando la carga llegue al lugar acordado por el cliente, torres ofrece el servicio de estibadores por parte de *Torrestiba*, el cual dependiendo del volumen de la mercancía se recomienda x números de estibadores, aunque en ocasiones este no lo solicita ya que cuenta con el personal necesario en sus bodegas.

Otro punto importante que produce que los clientes no puedan adquirir todos los servicios de la empresa, debido a los costos en tarifas que se maneja la empresa en cada uno de sus servicios.

La empresa tiene a su favor una amplia cartera de clientes las cuales con el pasar del tiempo se ha llegado a firmar contratos y establecer clausulas con el beneficio de ambas partes, entre ellas tenemos muy conocidas a nivel nacional e internacional que su volumen de importaciones suelen ser alto, por lo que con lo que respecta a costos se ha llegado a considerar ajuste de tarifas de los servicios que se llegan a manejar con el objetivo de que nos sigan dando más trámites, pero para el caso de importadores donde su volumen son frecuentes, se mantiene las tarifas normales de cada proceso.

Como se mencionaba anteriormente, las tarifas suelen ser muy elevadas a comparación del mercado con la competencia, estos ofrecen costos más bajos por los mismos servicios, lo cual coloca a Torres en un desequilibrio en el mercado, pero a pesar eso se sigue manteniendo en sus precios, considerando que se ofrece calidad y compromiso.

4.8 Diagrama de procesos logísticos de Torres y Torres

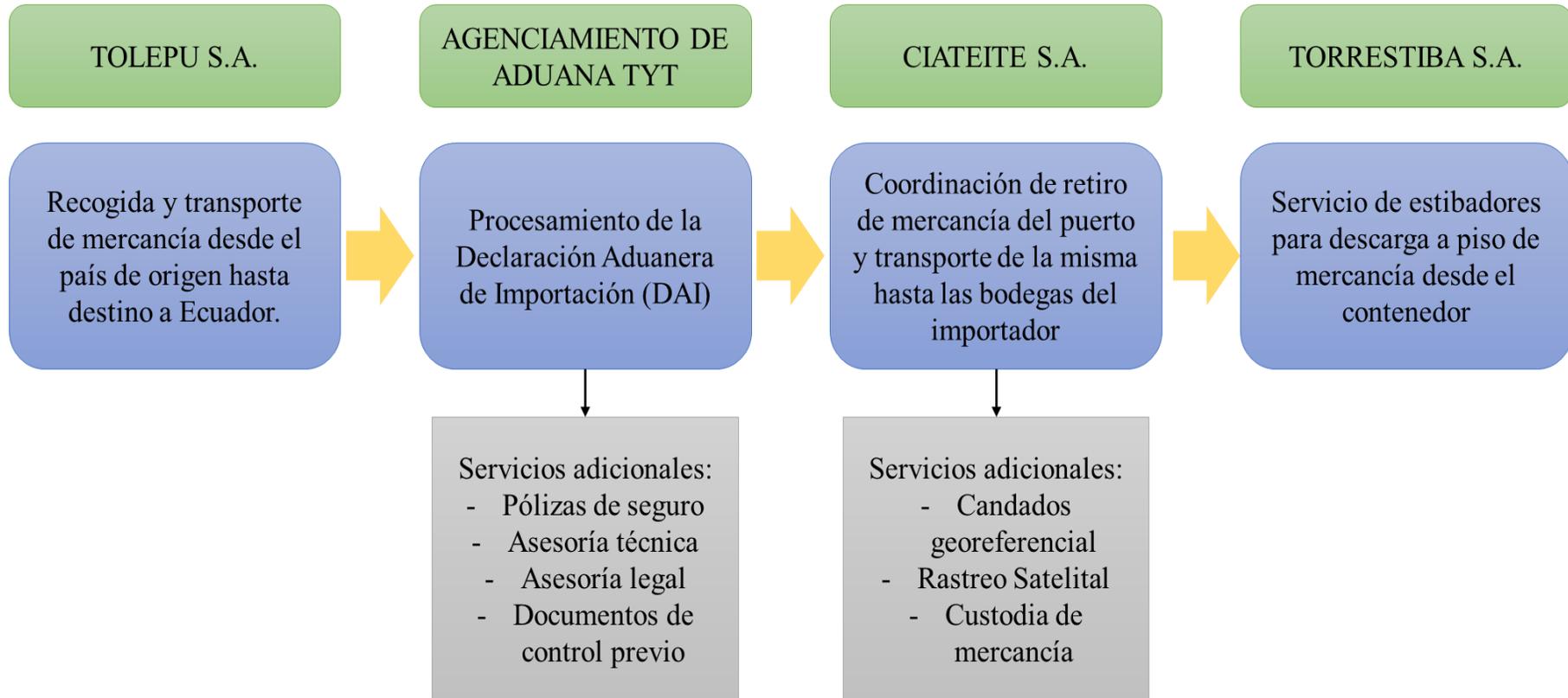


Tabla 3 Diagrama de procesos logísticos integrados de la compañía
 Fuente: Elaborado por los autores en base los procesos de la empresa

4.9 Relación de la cadena con los colaboradores internos

Dentro de la cadena logística uno de los factores y complemento más importantes es el colaborador de la empresa, el mismo que cuenta con la capacidad y habilidad teniendo el conocimiento y la experiencia para poder realizar las diferentes gestiones que se llegan a realizar.

Estos a su vez en ocasiones se ven afectos por factores internos que pueden llegar a ocasiones que este no esté apto o concentrado en su trabajo, ya sea por el trato que se le dé en el área, el exceso de trabajo, ambiente laboral, bonificaciones otorgadas, incentivos, reconocimientos, entre otros.

Consideramos que mientras un empleado está incentivado y motivado por parte de sus superiores, podrá realizar un trabajo y proceso más efectivo llegando a ser más productivo. Por lo que el ambiente laboral es un aspecto importante para poder hacer todo correctamente y evitar errores que retrasen la cadena logística.

Es por eso, que se consideró realizar una entrevista corta a ciertos colaboradores de cada empresa, para poder entender y conocer como son los procesos y ambiente en estas áreas y cual sería las necesidades que esta puede llegar a presentar.

Este estudio de campo se realizó a empleados el cual en un 70% de ellos llegan laborando en la empresa aproximadamente entre 8 a 15 años, el otro 30% son personas que tienen un tiempo entre 1 a 5 años, por lo que se podrá identificar diferentes puntos de vista de acuerdo lo experimentado en la compañía en todos los años que lleva en la misma.

Entre las personas que llevan más tiempo en la empresa consideran que con el pasar de tiempo y con los nuevos logros y certificaciones adquirida, ha hecho que la

empresa siga creciendo e incrementando sus ganancias, a su vez se ha tenido que realizar varias modificaciones en los procesos con el objetivo de que lleguen a ser más simplificados.

Hay que considerar que en la mayoría de estos tuvieron que experimentar y sobrellevar la migración de información de aduana de un proceso que se realizaba de manera física llena de papeles a un proceso más simplificado donde todo se llegó a ser electrónico, este cambio en su tiempo generó muchos inconvenientes, pero debido a las capacitaciones obtenidas han llegado a que se sobrelleve todo esto dentro de la cadena.

En cambio, para las personas que llegan poco tiempo, de igual manera han podido apreciar los cambios que se han llegado a hacer dentro de la empresa, por lo que se encuentran muy satisfechos que cada día se busquen alternativas nuevas para poder simplificar estos mismo y ahorrar tiempos y dinero tanto para la empresa como para el cliente, dando una buena imagen y poder seguir siendo preferidos en el mercado.

Es normal que en cada proceso se lleguen a identificar y provocar errores, los cuales también se busca que se disminuyan, debido a que, en ocasiones, estos errores por parte de los colaboradores han llegado a generar retrasos y malestar a cliente.

En el área de transporte internacional de acorde a lo indicado por las demás áreas, indican que los errores más comunes en esta empresa del grupo es la falta de concentración y análisis en la digitación de información de manifiestos de carga en el Ecuapass, debido a que la información enviada por ellos es lo que ayuda al proceso de los demás, si esta se encuentra errada y no se llega a dar cuenta a tiempo, generaría problemas posteriores.

Así mismo, otro error más común que se puede llegar a prevenir es no llegar a conocer toda la información o captar lo indicado por origen, ya que en ocasiones hay mercancías que llegan en destino no como se lo había indicado o especificado.

En el área de agenciamiento de aduana los procesos aún son más delicados, ya que las personas que están relacionados en esta área no podrán tener contacto directo con la mercancía, pero de ellos depende el correcto pago de tributos que deberá realizar el importador a la aduana.

Los errores que se ocasionan dentro de este departamento/empresa, es la falta de conocimiento de los procesos, concentración en la digitación en base a la documentación recibida y sobre todo compromiso de calidad y análisis.

En cierto caso ha habido documentos que se han encontrados errados, mismo que en su momento no se analizó y se indicó a cliente para que se pueda corregir a tiempo, esto genera retrasos, malestar por parte del cliente y observaciones por parte de aduana cuando se haya realizado el envío electrónico.

En Exportaciones, es verdad que no se realizan tramites en gran demanda en comparación con el área de importaciones, pero si se han llegado a presentar errores que han afectado la cadena y costos adicionales, tales como, retrasos de ingresos de contenedores al puerto para ser embarcado y enviados, falta de coordinación, predisposición por espacio por parte de las navieras o consolidadora de carga, cuando son manejados con otro agente, entre otros.



Ilustración 11 ACTIVIDAD PORTUARIA

Fuente: Internet

Por el lado de transporte local de carga pesada o liviana, se han llegado a presentar inconvenientes en la logística, con los procesos de manera operativa, según el levante de información los errores más comunes que se presentan en esta empresa es la falta de coordinación oportuna que en ciertos casos no depende de Torres sino también de la predisposición del cliente o del proceso previo a este.

Hay casos donde el tracto camión debe estar en el puerto en la hora y bajo las especificaciones acordadas y a su vez este no se ha llegado a encontrar por lo que la salida se retrasa y no se llega a entregar la mercancía en el tiempo acordado.

Otro factor que se identifica que llega a generar retrasos es que incluso que la empresa haya adquirido nueva flota recientemente, esta aun no llega a satisfacer los requerimientos del cliente, por lo que termina contratando a otra empresa.

La mala digitación de información con referencia a números de contenedores, sellos, registro de depósitos, ingresos de pesos, son puntos que si no se cumple no se puede proceder con el trámite, y del caso de continuar con el mismo considerando que se encuentra errado, generaría sobre gastos y retrasos innecesarios.

La falta de adquisición de licencia ambientales que permiten la correcta y legal movilización de mercancías especiales, tales como peligrosas, IMO o sujetas a fiscalización es otro punto que hace que el cliente no prefiera el servicio, ya que no podrá trasladar la mercancía y llegue preferir al que si cuente con este documento.

En base a todo lo indicado, es por lo que los clientes no logran adquirir este servicio, el cual la empresa internamente busca prevenir todos estos errores y buscar nuevas alternativas para satisfacer la necesidad y requerimiento del cliente.

¿Pero porque los clientes aun después de todos los beneficios que ofrece la compañía no hacen uso de todos los servicios?

El cliente en ocasiones suele optar por otras opciones, y es comprensible que muchas veces que, por temas de costo, manejan la cadena logística con varios agentes, donde cada una de ellas depende de un proceso fundamental dentro de la logística aduanera.

Los costos que ofrece el mercado relaciono con los servicios que ofrece la compañía suelen ser muy competitivos, y en ocasiones afecta la productividad de la empresa. El área comercial busca que el cliente opte por realizar sus procesos con nosotros, pero para que esto sea oportuno y que puedan llegar a ofrecer un servicio de

calidad independientemente del costo que se ofrece, la compañía sobre todo la parte administrativa y comercial junto con el departamento de desarrollo humano debe de enfocarse en sus recursos que esta cuenta.

Por lo general los recursos internos que esta mantiene y uno de los más importante es la mano de obra productiva, lo que conlleva a que la empresa cuente con un personal apto y capacita para que estos puedan llegar a ofrecer un servicio de calidad sin errores.

Los errores que se pueden presentar en los procesos generan reprocesos incensarios que llegan a incrementar los tiempos en las actividades llegando a no cumplir con lo esperado en ocasiones generando malestar y quejas a los clientes.

Estos reprocesos suelen que el tiempo que se puede utilizar en otra actividad se utilice para realizar algo que en su momento se pudo haber hecho de manera efectiva, por lo tanto, se espera más concentración en lo que se realiza.

Considerando que el comercio exterior y la logística integral que se realiza es constante, es decir, 24/7, por lo que se debe ser lo más profesional y consiente en lo que se realiza sobre todo las tareas que se asignan a los colaboradores de la empresa.

Pero para que esto sea posible la empresa debe de optar con opciones para que sus colaboradores se encuentren aptos para sus procesos, de no ser así, no se obtendrán resultados favorables.

Buscar estrategias que ayuden a las personas a estar aptos y capacitados ante cualquier circunstancia, considerando que en esta área hay demasiados procesos, llegando a ser cada uno de ellos asesores comerciales logísticos.

El conocimiento de una persona hace que la cadena fluya de manera oportuna, y que cuando el cliente requiera información este pueda brindarla de manera directa sin necesidad de esperar a que alguien más pueda hacerlo, es por eso por lo que se debe buscar métodos de capacitaciones constante para que estos puedan ofrecer un servicio de calidad

Mientras el cliente se sienta más seguro y contento en ver que sus procesos están siendo manejados de manera oportuna, que sientan que le toman importancia y que el personal se preocupa por sus trámites, genera a que el cliente pueda seguir manteniendo sus requerimientos con el grupo y pueda ampliar sus perspectivas con la empresa optando los demás servicios que esta puede ofrecer.

Otro factor interno y muy importante que debe manejar la compañía es la actualización constante e implementación de la tecnología aplicada a los procesos lo que puede llegar a agilizar las actividades y ser más competitivos, recurso que todas las empresas implementan para poder estar activos en el mercado y ser más competitivos.

Considerando que la empresa cuenta con certificaciones otorgadas por entidades de control de la calidad de servicio, esto hace a que la empresa busque día a día a estar actualizada por lo que también deberá de instruirse de tecnología la cual de ser usada de manera oportuna genera que los procesos sean más eficientes.

La empresa cuenta con un departamento de calidad y otro de sistemas, juntos buscan una mejora continua, pero estos mismo deberían enfocarse aún más en los procesos que realizan el demás personal de la empresa, mismo que son los que pueden llegar a identificar que se puede llegar a implementar para que las actividades que ellos realizan puedan ser más rápidas, teniendo una retroalimentación, ya que de no ser así no se podrá crecer tecnológicamente.

Pero así mismo como están los factores internos, también se pueden llegar a presentar factores externos que afectan a la cadena y a la economía de la empresa, uno de ellos son las autoridades competentes que controlan y regulan los procesos de los operadores de comercio exterior.

Entre ellos tenemos al Senae, entidad reguladora que, junto al Ministerio de Comercio Exterior, implementan normas, leyes, nuevos procesos con el objetivo de controlar el comercio internacional, es decir, el ingresos y salida de mercancía, considerando que hay movimiento de divisas.

Las divisas es uno de los factores para medición de producto interno bruto y estabilidad económica del país, es por eso por lo que se lleva un control constante de estos procesos, así mismo el cobro de impuesto es otra función que se encarga la Autoridad Aduanera, controlando los procesos y haciendo pagar al importador por el ingreso de mercancía,

En el área de exportaciones solo se controla el ingreso de divisas, debido a que el gobierno actual del país incentiva la matriz productiva sobre todo las exportaciones con el fin de que el producto ecuatoriano se reconocido en otras partes del mundo.

Los procesos más extensos que se pueden llegar a presenciar son en el área de importaciones, pero así mismo, **¿Qué actividades implementa o realiza la Autoridad Aduanera que afecte a los agentes de aduana?**

La Aduana del Ecuador ha llegado a implementar normas y leyes que afectan a las actividades de los operadores de comercio exterior, las cuales producen que la fidelización del importador con la empresa no se puede captar totalmente.

Esta emitió un oficio en sus registros oficiales donde indica a los importadores/exportadores donde les exige a trabajar con más de 3 agentes de aduana

como mínimo, lo cual obliga a estos a compartir la cuenta con otros perdiendo cierta parte de participación con el objetivo de dar participación en el mercado a los operadores pequeños.

Estas normas como otras son las que afectan a la cadena logística del grupo, ya que el uso de otros operadores por parte del importador o exportador en cierta parte retrasa los procesos que la compañía realiza.

Pero así mismo no solo sucede con los agentes de aduana, también con los operadores de tráfico internacional de mercancía, el cliente suele ya tener destinados sus procesos para un operador diferente, lo que implica que en este caso una depende de los procesos de los otros, donde no se puede controlar el tiempo de los demás, lo que le toca a la empresa esperar a que este responda para dar continuidad a la cadena logística.

Un ejemplo, se presenta cuando el importador maneja el traslado internacional con otro operador, y busca que Torres realice el agenciamiento de aduana, este deberá depender del mencionado primero para poder continuar con el procedimiento, ya que este realiza varias funciones que depende del servicio que el cliente requirió, considerando también que Torres cuenta también con un agente de traslado de carga internacional.

Cuando nos referimos a **cadena logística integral** es cuando el cliente opta por realizar sus procesos solicitando todos los servicios del grupo, pero dentro de la cartera de clientes que maneja la empresa, aproximadamente solo se puede presenciar en un 20% de estos que usan de manera completa lo que ofrece la compañía.

4.10 Aplicabilidad de normas de calidad en la cadena logística y su correcto uso

Norma ISO 9001:2008

La empresa cuenta con certificaciones internacionales tanto ISO como BASC, las cuales le dan un prestigio a la empresa generando confianza y seguridad en los procesos al cliente.

Iniciando con la norma ISO, esta cuenta con objetivos que la compañía debe aplicar a sus procesos para poder seguir manteniendo la certificación, entre ellos se encuentra la innovación y control.

La innovación debe estar presente en los procesos de manera constante, es porque se deben analizar todos los procesos que se realizan en cada uno de las empresas del grupo logrando identificar que oportunidades de mejoras se podría implementar para que dicha actividad sea más rápida agilizando tiempo de manera oportuna.

Para que esto pueda llevarse a cabo y cumplir con lo que indica la norma, se debe realizar el levante de información directamente con las personas que tiene contacto directo o realizan cierta actividad diariamente, esto no quiere decir que no se haga, por lo que existe su departamento de la empresa que busca este fin en común.

Pero del hecho que exista un departamento no implica que se cumpla con lo esperado, ya que el levante de información se realiza con el colaborador de cada área, pero si este no está apto o capacitado para realizar sus funciones, no ayudaría a buscar oportunidades de mejoras en sus procesos.

La norma ISO busca innovación, creatividad, desarrollos estratégicos direccionados a la logística y sus procesos, por lo que la comunicación interna viene a ser en primer plano un factor muy importante y necesario, por lo que esto es una herramienta esencial para poder contar con una ventaja competitiva. Así también, esta cataloga a los integrantes de la empresa como parte de la productividad de esta.

Una forma de llevar a cabalidad esto y poder controlarlo internamente es en base a auditorias hechas por colaboradores de la empresa para poder comprobar que se estén cumplimiento los resultados esperados, entre ellos también se pretende identificar:

- Cumplimiento de las políticas y objetivos de cada área de trabajo
- Cambios y oportunidades de mejora en los sistemas de calidad
- La satisfacción de los clientes que cuenta la empresa.
- Identificar acciones correctivas las cuales se deben levantar en base a otros procesos.

Al contar con esta certificación la empresa se ve expuesta a una auditoria directa por parte de las entidades regulatorias de esta norma, cumpliendo con los siguientes parámetros

Como generalidad de la norma podemos detallas los siguientes;

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) sus necesidades cambiantes,
- c) sus objetivos particulares,
- d) los productos que proporciona,
- e) los procesos que emplea,
- f) su tamaño y la estructura de la organización.

Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización. (ISO, 2008)

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Certificación BASC

Es un programa de cooperación entre el sector privado y organismos nacionales y extranjeros, creado para fomentar un comercio internacional seguro.

BASC, programa de carácter voluntario, otorga una certificación que confirma el trabajo de control en todos los procesos productivos, empaque, embarque y de transporte de la carga que va con destino al exterior, garantizando que la carga no tiene posibilidades de contaminación (contrabando y drogas) en ninguna etapa hasta llegar al destino final.

Deben tener certificación BASC todas las empresas que se dediquen al mercado exportador e importador. La norma es avalada por el Gobierno ecuatoriano, el servicio nacional de Aduanas del Ecuador, el Ministerio de Comercio Exterior, y demás entidades relacionado con el comercio internacional y su seguridad.

Esta norma aplica para empresas como CIATEITE, Tolepu y Agente de aduana, debido a que tienen relación directa e indirecta con la carga, en el caso de la primera empresa mencionada, su contacto con la mercancía es de forma directa ya que sus procesos son de manipular y transportar la carga de un lugar a otro, lo que se debe evitar que esta llegue a ser contaminada o sufre algún daño que altere su estado.

Para Tolepu y Agente de aduana T&T, la relación con la carga es de manera indirecta ya que estas realizan los procedimientos para que la mercancía pueda ser transportada de un país a otro o que cumplan con todas las normas de ley, pero sin el contacto físico de esta misma.

Con el propósito de implementar mecanismos y procedimientos que ayudaran a evitar que las empresas importadoras fueran utilizadas por organizaciones ilícitas para el transporte de narcóticos, y para poner fin a una larga lista de experiencias con robos y cargamentos contaminados de empresas de todos los sectores. (BASC, 2000)

La misión de facilitar y agilizar el comercio internacional mediante el establecimiento y administración de estándares y procedimientos globales de seguridad

aplicados a la cadena logística, en asociación con gobiernos, autoridades y empresas a nivel mundial. La organización se ha consolidado como modelo mundial de los programas de cooperación, gracias a la asociación exitosa entre el sector empresarial, aduanas, gobiernos y organismos internacionales que lograron fomentar procesos y controles seguros.

4.11 Oportunidades de mejora

Los problemas que se presentan en cada área pueden llegar a ser manejados por el supervisor de casa área de manera oportuna y a tiempo, teniendo en cuenta eso ayudaría a la cadena a no contar con retrasos y que el cliente reciba un servicio de calidad con el margen mínimo de errores.

Cada empresa tiene sus propios objetivos, misión y visión, por lo que se debe hacer cumplir en conjunto con todo el equipo de trabajo. Cuando se lleguen a presentar inconvenientes o detectar problemas antes que se hagan más grandes, se deben analizar, comunicar y buscar la solución.

El cliente al ver que la empresa se preocupa por sus procesos asignados, generar una confianza y preferencia para futuras gestiones, del no ser así generaría inconformidad.

La predisposición de cada uno de los que hacen el comercio exterior es lo primordial, así mismo la oportuna y constante capacitación en los procesos aduaneros es vital para que se esté informado de lo que dispone aduana y no cometer errores. Se debe analizar en cada trámite cuales serían las causas y consecuencias en diferentes puntos de vista.

La autoridad aduanera no considera si una persona sabe o no sabe, o el tiempo que lleve laborando para una empresa de servicios aduaneros, las multas y faltas reglamentarios o contravenciones estas expuestas a cualquier operador de comercio exterior, y es mejor prevenirlos ya que podrían afectar a la compañía incluso a la suspensión de licencia de funcionamiento.

4.12 Alternativas de nuevos procesos

Para que la cadena logística sea de manera integral se debe hacer que la empresa utilice todos sus servicios que ofrecer en todos los procesos que requiere el cliente coordinar con Torres, aun así, considerando que no se cuenta con la fidelización total en su mayoría de clientes, se espera conseguirlo en un futuro, considerando aplicar nuevos procesos y oportunidades de mejora incluyendo al cliente final.

Dentro del desarrollo de nuevas actividades y aplicación de estrategias para poder conseguir el objetivo en común con los colaboradores de la empresa en conjunto con la parte administrativa, se sugiere realizar las siguientes opciones, aplicadas a todas las áreas de las empresas del grupo:

- Capacitación constante para el personal a cargo de procesos amplios
- Implementación de nuevos procesos que ayuden a la cadena logística, tales como la creación y habilitación de un depósito temporal para la empresa, la cual agilizaría las mercancías que ingresen a régimen.
- Implementar pausas activas para los colaboradores de áreas operativas para evitar que estrés y que pueda estar más concentrados
- Incentivar a los colaboradores en sus procesos, cuando estos cumplan con su productividad y calidad, demostrándole interés y que esta se sienta a gusto en sus labores cotidianas.

- Implementar charlas y retroalimentaciones para todo el equipo y que se encuentren aptos para todos los procesos que la empresa realiza
- Dar aún más interés en los requerimientos del cliente, buscar que estos soliciten más servicios e incluso el de in-House para poder llevar a cabo los procesos de manera más ágil y rápida.
- Buscar oportunidades de mejora a través de levante de información directa con el cliente, considerando puntos de vista de ellos que desean que se implementen en sus procesos.

4.13 Implementación de un Depósito Temporal Aduanero

Entre los procesos que se realizan en la compañía en el área de importaciones, y así mismo uno de los requerimientos de los clientes es que sus cargas que arriban al país puedan ingresar a un depósito temporal donde son almacenadas estas mercancías por motivos que requiere el importador para luego ser nacionalizada

Cabe recalcar que los motivos más frecuentes por lo que una carga ingresa a un depósito son:

- Falta de recursos para poder pagar la liquidación de tributos por parte del importador
- Falta de documento de control previo
- Etiquetado o re etiquetado
- Almacenamiento de mercancía por falta de espacio físico en bodegas de importador
- Mercancía que no cuenta con la documentación completa para poder nacionalizar, como, por ejemplo, ausencia de un certificado de origen el cual, si se lo va a obtener, pero en ocasiones suele demorar dicho proceso.

- Entre otros que el importador se quiere acoger a dicho régimen.

Como indicábamos, es un régimen especial aduanero que permite el almacenamiento temporal de todo tipo de mercancía con un plazo no mayor a 1 año, pero para poder realizar estos procesos, se requiere se documentación emitida por parte del depósito.

En ocasiones esperar dichos documentos tales como la garantía general, contrato del depósito y la autorización al régimen, hace que se genere retrasos y pérdida de tiempos mientras se espera respuesta por parte de ellos con respecto a la documentación.

Para poder agilizar estos procesos y poder ofrecer un servicio adicional a la empresa, es la creación de un depósito temporal, pero la cual debe cumplir con todos los requisitos indicados por la aduana del Ecuador, la misma que regula y controla también este tipo de actividad comercial.

Dicho proyecto de la empresa, según lo conversado con la gerencia y parte administrativa de la empresa, es algo que ya en su momento se estuvo haciendo, pero no se siguió con el proyecto debido a la falta de recursos para poder iniciarlo, y el cumplimiento de papeles legales y considerando la adquisición del espacio físico para poder colocar en funcionamiento.

Por lo tanto, el proyecto se encuentra en espera hasta poder tener todos los requisitos y recursos necesarios para poder dar continuidad al mismo. Lo cual agilizaría los procesos de las actividades que se realizan

Se diera un nuevo servicio al importador, el mismo que en ocasiones él lo solicita o la parte operativa coordina con algún depósito que cuente con espacio para poder ingresar la mercancía.

4.14 Implementación de capacitaciones certificadas

El área de comercio exterior es una rama que diariamente se encuentra en constante innovación y se presentan nuevos procesos, por lo que las aduanas del Ecuador a través de su portal oficial web, comparte estos oficios o registros para los operadores de comercio exterior puedan comunicarse, interpretar y poner en práctica.

Una ventaja competitiva del Grupo Torres y Torres es que cuenta con personal especializado y apto en diferentes temas relacionado con los procesos que intervienen en la logística integral.

Al contar con este factor humano apto, se pueden abrir espacio de charlas de capacitación tanto para los demás colaboradores como para público general el cual podría generar un ingreso extra a la empresa donde se impartirá temas de comercio exterior y fortaleciendo los conocimientos en talleres creativos mostrando más interés a esta área que es muy extensa.

Junto con la ayuda de la Aduana se podría buscar la participación de ellos también y así mismo que autorice a la empresa a emitir certificados de presencia y actualización de conocimientos de esta índole, buscando un bienestar para los colaboradores de la empresa incluso en los clientes que este tiene.

CONCLUSIONES

Una vez recopilada la información y realizado el análisis del presente trabajo de investigación se dan las siguientes conclusiones:

1. Los operadores logísticos crean un papel fundamental y bastante dinámico en el comercio exterior, es por eso que están regulados por entidades públicas con la finalidad de que se cumpla con los estándares pactados para así poder brindar un servicio de calidad y sobre todo con la aprobación de la SENAE, Ministerio de Comercio exterior, entre otras entidades que regulan el comercio exterior en Ecuador, el rol que cumple cada operador de comercio exterior ya que sirve como una asesoría hacia importadores o exportadores que desconozcan el proceso aduanero, es así como operan como un asesor técnico en clasificación, documentación previa, Regímenes Especiales, asesoría legal, asesoría en transporte Internacional, local entre otros.
2. El Grupo Torres y Torres es una empresa que brinda el servicio de Logística Integral para aquellas Compañías que desean la factibilidad y la simplificación de sus operaciones aduaneras a través de los servicios que posee, no solo de realizar el trabajo, más bien es un asesor de comercio exterior debido a los años de experiencia y su prestigio dentro de este campo
3. El grupo Torres y Torres cuenta con una alta competitividad a diferencia de otros operadores de comercio exterior en Ecuador, debido a la capacitación constante hacia sus colaboradores para así mantenerlo actualizado sobre temas aduaneros e impartirles sus conocimientos y experiencia con capacitaciones a sus clientes.
4. Según el Top Rankin de operadores logísticos proporcionados por la Aduana del Ecuador, Es la empresa Torres y Torres quien lidera el mercado por el servicio

de logística integral completo, según las encuestas realizadas se pudo corroborar que a pesar de que sus costos sean más elevados en comparación con otros operadores logísticos, los clientes afirman que se logra compensar con la optimización de recursos y su agilidad y buen servicio y en sus buenos tiempos de envío que hace que no tengan que pagar costos adicionales que con otros operadores si se ven en la necesidad de hacerlo.

Análisis de la situación actual de la empresa.

En la actualidad la empresa se encuentra posicionada en el mercado en un nivel comercial alto debido al gran volumen de clientes, tramites y procesos que esta realiza en el mercado. La gran demanda de procesos que esta realiza hace que tanto la empresa como su personal operativo adquieren más experiencias y prestigio comercial dando a conocer a los demás clientes la confianza y seguridad de poder realizar sus actividades con el grupo.

Pero así mismo, se ha llegado a ver afectada y favorecida con las medidas que se implementan el sector externo que inciden en cierta manera en las decisiones de la empresa. Considerando que los procesos del grupo son muy extendidos y abarcan diferentes sectores estratégicos de la cadena logística, donde cada empresa actúa con sus procesos.

Dese el año 2016 la empresa ha venido creciendo en todo aspecto tanto en su espacio físico como el incremento de nuevos clientes importantes del país, contando con una buena planificación, estructuración de departamento de soporte y operativos relacionados unos con otros y estructurados de tal manera que se logre con los objetivos de la empresa y tener una satisfacción con el cliente en sus procesos.

Dentro de los últimos 3 años la empresa ha crecido en un 14,06% mejorando sus procesos, generando más ingresos, adquiriendo nuevos proyectos y nuevas instalaciones y activo físico que ayuda al crecimiento de esta, debido a que la demanda en el mercado exige que la empresa de este paso ya que con los recursos que contaba no eran lo suficiente para satisfacer las necesidades en el mercado.

El incremento de la actividad de la empresa también ha ayuda a la parte económica laboral, debido a que se ha tenido la posibilidad de abrir puertas ofreciendo ofertas laborales para poder ir creciendo como equipo y como empresa generando las actividades con el personal adecuado, ya que mientras más demanda se requieren más ayuda.

La empresa está certificada y monitoreada constantemente por la Norma ISO 9001, la cual esta norma implica que la empresa se encuentre año a año innovando, implementando nuevos procesos, adecuando nuevas tecnologías y a estar más actualizado en lo que respecto a la parta interna de la empresa como organización, donde involucra a todas las partes ya sea desde su espacio físico donde se elaboran las actividad hasta el personas tanto administrativo, operativo y de apoyo con el objetivo de conseguir un producto final dirigido al cliente de buena calidad y excelencia.

Esta norma ISO la empresa la obtuvo a partir del 2002 lo que desde ese momento le llevo a generar innovaciones dentro de la empresa, donde se comenzó con la implementación y creación de semilleros como parte del proceso de selección de personal que formarían parte de grupo.

Los semilleros implementados por la empresa son curso de capacitaciones que forman parte del proceso de selección para ingreso a una vacante dentro de la misma en cualquiera de las cuatro que cuenta la misma, con el objetivo de enseñar y capacitar al

personal entrante sobre todos los procesos que esta persona realizara en su nuevo puesto de trabajo, esto está relacionado netamente con temas de comercio exterior, tales como, legislación y valoración aduanera, clasificación, regímenes especiales, técnicas aduaneras y transporte de carga pesada y liviana local e internacional, recibido la información necesaria para poder empezar en el mundo de comercio exterior.

Este proyecto a lo largo de todo este tiempo, considerando que se lo hace una vez en el año, ha ayuda a estabilizar y generar confianza en los procesos teniendo como resultado una estabilidad económica buena, ingresos y procesos impecables por el persona apto y capacitado que cuenta.

Pero a pesar de implementar este proceso como requisito, día a día en el comercio exterior se van aprendiendo nuevas cosas, aparecen nuevos procesos, procedimientos la cual nos implica estar en constante capacitaciones y retroalimentaciones necesaria para elaborar los procesos interno y la logística adecuada, pero de igual manera se han llegado a presenciar varios errores interno y externos que afectan a la cadena considerando que la estructura de la empresa es que cada departamento esta relación uno con el otro y donde haya un error puede retrasar a los demás procesos.

Estos errores puedes llegar a ser muy delicados ya que también afectan al cliente ya sean por costos innecesarios o en ciertos casos hacer pagar de más a este ante aduana, pero todo esto se debe a la falta de comunicación que los colaboradores tienen uno contra otro.

Es por eso por lo que la norma ISO me habla en su sección 3, **pensamiento basado en riesgos**, donde indica que es esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz, por ejemplo, llevar a cabo acciones preventivas para eliminar justamente

estos errores que generan retrasos, reprocesos y costos innecesarios, analizando todas las no conformidades que ocurra y que la toma de decisiones sea apropiada para la prevención de su ocurrencia.

TORRES Y TORRES EN EL TIEMPO

La norma ISO necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente producto o servicios dependiendo de la actividad económica de la empresa que satisfagan los requisitos del cliente, aplicando las normas legales y reglamentos aplicables vigentes en el país por la máxima autoridad competente y las autoridades regulatorias.

Esta norma esta direccionada a los procesos de mejora continua que se deben analizar e implementar dentro de la empresa para mejorar el sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente alineados al ámbito legal.

Así mismo, me detalla que esta direccionada a todas las partes interesadas, es decir, que es aplicable tanto interna como externamente, en el ámbito interno aplica para todo el personal que se encuentra laborando y mejoras en sus procesos de cada departamento, y en el ámbito externo involucra a los clientes, proveedores como parte de su mejora continua.

Por otro lado, en el año 2015 la empresa obtuvo la certificación BASC, la cual ayuda a los procesos a ser más seguros y que el cliente sienta un grado de satisfacción y confianza con nosotros. La obtención de esta nueva certificación en ese año ayuda bastante sobre todo la empresa de CIATYT, debido a que las empresas que son clientes de Torres, para poder optar por el servicio de transporte local, necesitaba que la empresa cuente con esta certificación, de no tenerla no optarían por el servicio.

Esta norma esta direccionada a la seguridad industrial y aplica más para empresa de transporte de carga pesada, teniendo así la libre movilización de cargas hasta las bodegas del importador, donde año a años los colaboradores de esta empresa son capacitados en normas de seguridad y primeros auxilios en caso de alguna catástrofe o incidente que se llegue a presentar dentro de los procesos que están realizan.

Una vez indicado esto relacionado con la norma ISO y BASC, debemos analizar la situación de la empresa y su crecimiento aplicando esta norma de calidad dentro de sus procesos y gestiones, sobre todo analizar si han llegado a ayudar como se esperaba.

FACTORES	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
ACTIVIDAD ECONOMICA	Para este año hubo un crecimiento de ingresos para la empresa, pero no como se lo esperaba debido a la implementación de las salvaguardias como medida económica, lo que restringió a varios importadores ingresar mercadería y no tener mucho flujo de importaciones. Esta medida entro en vigor el 2015, un año antes la cual estaría inicialmente vigente por año hasta que se postergo hasta el 2017.	En el 2017 hasta el primer semestre del año estuvieron vigentes las salvaguardias en el país para las importaciones, no es hasta luego que se derogo y los importadores dejaron de pagar estos impuestos a la Aduana, por otro lado, como punto positivo entro en vigor en convenio con la U.E., el cual se esperaba que incrementen las importaciones, pero con impuestos que no fueron liberados al 100%. Se esperaba que con este convenio hubiera más importaciones, pero para finales de este año se implementaron las tasas de control para las importaciones lo que generó malestar en las actividades de los importadores	La actividad económica e ingresos para la empresa en este año se vio muy favorecida debido a que se eliminaron las tasas de control, ya no estaba vigente las salvaguardias y los porcentajes de impuesto a las importaciones por parte de la Unión Europea empezaron a reducirse como lo habían indicado. La empresa cerró el año con aproximadamente 30000 tramites. Los importadores tuvieron más actividades en el mercado lo que le favorecía a la empresa. Al término de este año desde el 2016 la empresa se encontraba en buen crecimiento.

<p>TECNOLOGÍA / INNOVACIÓN</p>	<p>Con lo que respecta al sistema que la empresa utiliza para realizar sus procesos año a año se van analizando que cambios se pueden implementar para poder generar los documentos correctamente, otro sistema que se usa y por lo general todos los operadores logísticos es el Ecuapass, que para este año ya empezaba a ser electrónico menos la parte de la VUE, ya que los documentos de soporte y acompañamiento aún se realizaban manualmente</p>	<p>En el 2017 con respecto al sistema Ecuapass se logró hacer ya todos los tramites de manera digital, lo que dejó a un lado los documentos físicos, debido a este cambio la empresa junto con el departamento de sistema empezó a actualizar el software interno el cual está conectado con el de la Aduana. Hubo nuevas actualizaciones dentro de los procesos interno y así mismo la obtención de nuevos equipos tecnológicos para la empresa.</p>	<p>En el 2018 al igual que todos los años el sistema integral de la empresa siguió en estudios contantes y la implementación de mejoras para poder realizar los trámites aduaneros de manera más rápida y eficaz. La empresa optó por implementar aplicaciones de comunicación interna y desarrollo de una extranet donde el cliente está inmerso en sus requerimientos y monitoreando el estado de sus trámites desde su puesto de trabajo. La empresa en la parte tecnológica renovó todos sus dispositivos tecnológicos debido al cambio que esta realizaría para fines de este año</p>
<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>	<p>La empresa en este año se encontraba ubicada en el sur de la ciudad, donde desde sus inicios empezó, se implementaron renovaciones de ciertos departamentos y la implementación de nuevos equipos.</p>	<p>Debido a que no hubo muchos ingresos en este año comparado al 2016, esta no innovó mucho en su estructura realizando sus actividades de igual manera que los años anteriores.</p>	<p>Este año para la empresa fue el más productivo por lo que le llevó a adquirir nuevos equipos u maquinarias que forman partes de sus procesos, para mediados del 2018 se adquirió nueva flota lo que sería destinados para CIATYT debido a la gran demanda que empezó a ver en el mercado. Para finales de este año la empresa tiene un gran cambio, por lo que nos trasladamos a las nuevas instalaciones ubicadas en Vía a Daule, donde sería un nuevo ciclo para la empresa, después de 3 décadas.</p>

VOLUMEN EN TRAMITES - IMPORTACIONES	En el 2016 se logró cerrar con una cantidad de 21528 tramites pese a la baja demanda por la implementación de las medidas salvaguardias.	Para el 2017 pese a que entró en vigor un nuevo convenio con Ecuador, se pretendía realizar más tramites, pero debido a que este año seguían las salvaguardias e implementaron las tasas de control la empresa cerró con un total de 21316 tramites, menos que el año pasado.	Como se había indicado que fue el mejor año, y al eliminarse la tasa de control, las salvaguardia y reducción de impuesto para mercadería importada de U.E. la empresa cerró el año con un total de 30004 trámites generan un gran ingreso a la empresa.
TIEMPOS ANTE ADUANA	El indicado de despachos aduanero fue de 2,76 días	El indicador para despachos aduaneros tuvo un incremento y fue de 3,44 días	Para este año el indicado de aduana bajo exitosamente teniendo un total de 2,11 días.

Todos estos factores están relacionados a la aplicabilidad de las normas ISO ya que se ven obligados a innovar en cada uno de sus procesos que realice relacionado al servicio que ofrecen y así mismo la estructura y espacio físico donde los colaboradores se desempeñan.

Estas actividades aplican para todas las empresas del Grupo, indistintamente que cada una de ellas realice procesos diferentes, pero todas están alineadas a estos procesos.

Para poder fidelizar al cliente se necesita que una empresa esté creciendo constantemente, innovando y adquiriendo nuevos insumos que agilicen los procesos que esta realiza, esto tendrá como resultado que los clientes nos sigan prefiriendo, pero por otro lado también esta las opiniones de los clientes inmersos en las actividades de la empresa.

Los clientes que el grupo cuenta en cierta parte se ven afectado sobre todo los costos que llegan a tener sus productos para llegar al consumidor final ya que las tarifas

que maneja el agente de aduana en todos sus procesos son muy costosas, pero son de calidad.

Según un estudio de campo en base a entrevista a cliente se llegó a determinar que estos se quejan por los altos costos, pero por otro los aceptan debido a que los procesos con el equipo y sobre todo el grupo es apto y de su agrado ya que sus tiempos de procesos son mínimos haciendo que no se generen costos adicionales los cuales otros agentes le llegan a ocasionar.

Estas tarifas a la larga pueden ser considerar bajarla, pero la parte comercial y gerencial de la empresa indica que estos solo se aplicarían si las empresas cuentan con un gran volumen de tramites ya que nos e vería afectados los ingresos de Grupo Torres y Torres.

PLAN DE FIDELIZACIÓN PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA TORRES & TORRES.

Planteamiento del problema.

El sector que comprende todo lo relacionado al comercio exterior ha sufrido grandes cambios en los últimos años debido a los diversos enfoques que han presentado los planes gubernamentales con respecto a ello. En su momento la implementación de las salvaguardias arancelarias, aumento de las medidas de control de ingreso y salida de mercancías, aumento del mercado como destinos de productos nuestros que se da a través de las firmas de los acuerdos comerciales, entre otros, hace y ha llega a que la situación del país en esta área presente cambios espontáneos.

De manejar un modelo preponderantemente inclinado hacia las importaciones y un grupo de exportación tradicional, ahora se presentan cambios constantes que dificultan el traer mercadería desde el exterior, mientras que, gracias a los incentivos y facilidades del sistema aduanero que se implementan por las autoridades competentes, las exportaciones son una meta a corto plazo para muchas microempresas, pequeñas y medianas.

Es por esto por lo que, la competitividad entre operadores logísticos está en su punto más alto, pues empiezan a aparecer clientes potenciales que se encuentran desorientados en el sistema aduanero del país, que necesitan asesorías que les ayuden a obtener las mayores ventajas posibles dentro de este rubro teniendo como finalidad una negociación eficaz reduciendo costos, lo cual ha desarrollado la necesidad de incrementar estrategias en este mercado.

OBJETIVOS GENERALES

- Presentar y definir estrategias que contribuyan al incremento de la fidelización de los clientes y la competitividad de la empresa Torres y Torres como operador logístico.

Resultados del diagnóstico

Una vez evaluados los datos obtenidos mediante la investigación y la recolección de datos, se puede determinar que, la empresa TORRES & TORRES es una de las más destacadas empresas de operadores logísticos del país, con un posicionamiento sobresaliente entre las mismas y con múltiples servicios que permiten a los clientes un manejo óptimo de sus recursos, tanto para realizar importaciones como exportaciones., considerando que según los indicadores emitidos por el SANA E, se

encuentra en primer lugar desde el año 2017, debido a que cuenta con una gran demanda de clientes que manejan volúmenes considerable de carga.

Sin embargo, a pesar de que esta empresa destaca como una de las más grandes empresas del país, se requiere definir estrategias que garanticen la cobertura del nuevo mercado existente en el mercado.

Análisis estratégico de la empresa

ANÁLISIS PESTEL

Entorno Político – Legal

En el entorno político relacionado con el comercio exterior del país y, específicamente, con el desenvolvimiento de las empresas de operadores logísticos, se toman en consideración las siguientes leyes o regulaciones, las cuales tienen efectos directos sobre el ejercicio de esta actividad. Uno de los principales respaldos es el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), en su contenido establece varios incentivos que promueven la actividad empresarial, lo cual es bastante favorable para los operadores, considerando el hecho de el acceso a los programas de crédito y desarrollo empresarial que facilitan la incorporación de nuevas inversiones para el sector MIPYME, así como los incentivos fiscales como exoneración del impuesto a la renta para los primeros cinco años de operación, 69 favorecería a que estas empresas incursionen en el comercio exterior, ya sea, como importadores o exportadores (COPCI , 2010)

EL gobierno implementa en el mercado estrategias y normas para poder tener un control de las actividades de comercio exterior y poder resguardar la producción local y los

productos que ingresan al país. Estas medidas políticas en cierta parte pueden llegar a afectar a las actividades de cada operador, tanto como los importadores, así como a las empresas establecidas en el mercado y los agentes de comercio exterior.

ENTORNO ECONOMICO

Para la evaluación del entorno económico se deben determinar las variables que inciden en el desarrollo de la actividad de operadores logísticos, tanto como los agentes de aduana e importadores, pero sobre todo este último se ve afectado en el caso que en el país se implementen nuevas medidas económicas para poder generar ingresos al país y sobre todo al estado, entre ellas tenemos:

- Implementación de salvaguardia (que se dio en el año 2016)
- Incremento de impuestos locales, como el IVA o ICE, Impuesto a la Salida de Divisas
- La modificación de tasas arancelarias

Las nuevas medidas arancelarias implementadas en el país afectan a los costos de los productos y por ende afecta directamente al Importador o exportador, estos serán relevantes al momento de determinar cómo se manejará la dinámica del sector.

Considerando la caída del precio del petróleo y las salvaguardias arancelarias que han sido parte de las medidas proteccionistas del gobierno.

ENTORNO SOCIAL

En el entorno social se evaluará, el ámbito comercial donde se busca incentivar a las empresas locales ya sean medianas o grandes empresas se puedan introducir en el mercado internacional. El programa está dirigido a siete sectores: café, cacao y elaborados; flores; pesca y acuicultura; frutas y vegetales frescos; turismo; alimentos procesados e ingredientes naturales y software. Debido a esto, se puede tener una

proyección del aumento del mercado de exportadores que tendrá el país, y, por ende, la cantidad de clientes potenciales que entrarán en el mercado aduanero, los cuales necesitaran asesoría y consultorías que les ayuden a determinar los beneficios que pueden obtener, así como, incentivos, excepción de impuesto, y todo lo que, según la ley, pueda contribuir a mejorar su rentabilidad en base a sus volúmenes de ventas en el exterior.

ENTORNO TECNOLÓGICO.

Los avances tecnológicos que se van desarrollando con el transcurso del tiempo, Ecuador se encuentra sujeto a este por lo que se es necesario contar con la herramienta tecnológica que permita facilitar el acceso y mejorar los niveles competitivos del país frente al mundo En este ámbito tecnológico, a nivel aduanero, el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, SENA E, inició en el 2012 su modernización tecnológica con la implementación del nuevo sistema informático ECUAPASS.

En la actualidad este sistema permite eliminar esa discrecionalidad con los funcionarios en la toma de decisiones, este implemento ha logrado la disminución de tiempo de nacionalizaciones de los productos y la correcta recaudación

Hoy en día, la nacionalización de mercancías toma un tiempo promedio de 3.5 días con un tiempo en aduana de 6 horas; y una recaudación que de enero a julio del 2017 alcanza \$2.330 millones, lo que representa un 15% más que el mismo periodo del año anterior. Sin embargo, los actores de comercio exterior y la ciudadanía en general, hoy en día, necesitan tener un acceso inmediato a sus trámites aduaneros con información actualizada a tiempo real desde cualquier lugar, sin necesidad de acceder a una laptop o computadora, sino a través de su celular; y así nace SENA E Móvil.

Es una herramienta consultiva de acceso libre, que entrega información en los diferentes ámbitos: Importaciones: SENAÉ Móvil permite revisar paso a paso todo lo relacionado a los trámites de importación desde la llegada de la mercancía, hasta la salida de esta. Si el importador posee su número de trámite (DAI/DAS/DAE) podrá consultar el siguiente detalle para cargas ya arribadas.

- Canal de aforo
- Distrito 73
- Estado del Trámite
- Aforador
- Número y estado de la liquidación aduanera.

Los exportadores también visualizan esta información de los últimos 2 meses y así poderle dar seguimiento a sus trámites regularizados y no regularizados, entre estas esta

- Salida autorizada
- Documento de transporte
- Ingreso a zona primaria
- Correcciones

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Dentro del mercado local existen diferentes operadores logísticos que ofrecen servicios iguales o similares pero direccionados a sus procesos a los clientes importadores y exportadores del país.

Entre las empresas encargadas de brindar servicio de asesoría para las importaciones y exportaciones, así como, Agentes Aduaneros y operadores logísticos se realiza una

clasificación previa, dependiendo el número de declaraciones aduaneras de importaciones y exportaciones manejen mensualmente, y el tiempo que manejen en cada etapa del proceso que son medidos en base a las transmisiones electrónicas.

La empresa Torres & Torres posee servicios basados en altos estándares de calidad con el fin de lograr una relación cercana con los clientes basada en la confianza y eficiencia en los procesos aduaneros que manejan, sus indicadores tratan de mejorar mes a mes para poder ante aduana ser los mejores en tiempos exactos y cortos.

Las empresas competidoras dentro del grupo 1 según la clasificación de la SENA son las siguientes.

ROCALVI S.A. – GRUPO CALDERON

Este operador logístico al igual que Torres y Torres es un grupo que está constituido por varias empresas con infraestructura propia y capital humano especializado dedicados a brindar servicios de logística integral y comercio exterior con altos estándares de calidad internacionalmente reconocidos, siempre cumpliendo con todos los requisitos legales y reglamentarios, buscando de esta manera la completa satisfacción de los clientes y la mejora continua de sus procesos. (CALDERON, 2019)



FMA – Francisco Mosquera Aulestia

Empresa ecuatoriana con más de 36 años de experiencia situada en la provincia de Pichincha, que presta servicios como Agente de Aduanas, asesoría y servicios integrados en el área de Comercio Exterior; dentro de sus filas cuenta con colaboradores

de gran talento humano, profesionales experimentados y altamente calificados en las diferentes áreas de servicio, además de disponer de todas las herramientas tecnológicas acorde a las exigencias actuales, una infraestructura logística adecuada y una red de comunicaciones óptima, las mismas que ayudan a brindar una atención personalizada y de primer nivel. (FMA, 2016)

Esta Empresa es un grupo empresarial que cuenta con 4 diferentes empresas que ofrecen distintos servicios de comercio exterior. Entre ellos cuenta con agente de aduana, transporte de carga pesada, deposito temporal y servicios de nacionalización de graneles.



Comercial Aduanera Internacional - Raúl Coka Barriga Cía. Ltda.:

Es un grupo empresarial que inició en 1973 como agente aduanero, pero abre sus oficinas en la ciudad de Guayaquil en 1997. En el año 2006 inicia operaciones comerciales en Centroamérica, para el año 2007 se constituye la asistencia total RCB, el cual es una nueva compañía enfocada en brindar servicios de asistencia aduanera a través de una central telefónica. En 2012, obtiene satisfactoriamente las certificaciones BASC e ISO 9001. (BARRIGA, 2018)

En la actualidad este operador logístico se encuentra en constante crecimiento el cual cuenta con su prestigio en el mercado estando dentro de los principales agentes de comercio exterior el cual cuenta con sus instalaciones principales en la ciudad de Quito y anexo en diferentes ciudades del país como Guayaquil.



Seguro sin complicaciones !

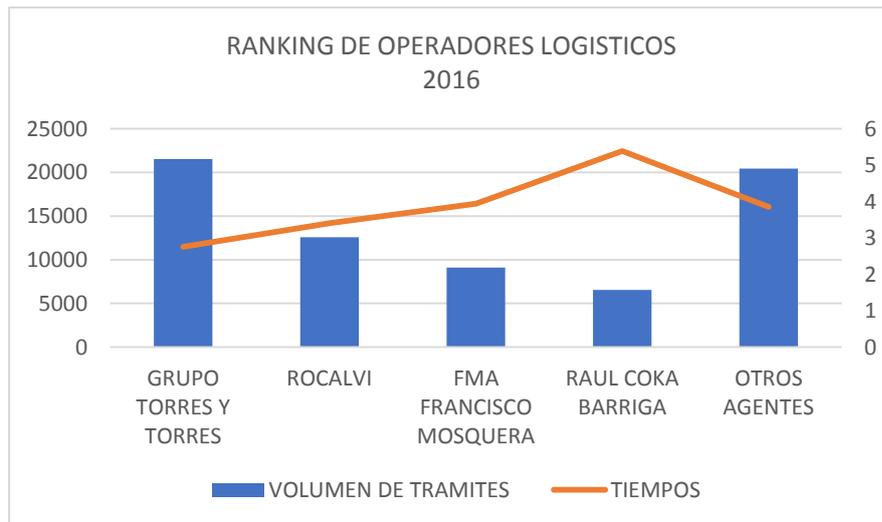
De esta manera, evaluando los datos encontrados en diferentes fuentes tanto plataformas de cada una como La Aduana del Ecuador, la empresa Torres & Torres se encuentra en el grupo 1, el cual considerando que integra a 4 empresas lidera en el mercado local.

Es por eso por lo que el Grupo Torres y Torres desde el año 2016 se ha mantenido en primer lugar dentro del ranking de agentes de aduana basándose en datos tanto como volumen de trámites y tiempos en los que transmiten sus trámites hasta que la mercancía salga del puerto:

Para el año 2016, Torres logro obtener el puesto número uno en el ranking según establecido por el Senae, con un total de tramites de 21528 y con un tiempo de 2,76.

OPERADORES DE COMEX	VOLUMEN DE TRAMITES	TIEMPOS
GRUPO TORRES Y TORRES	21528	2,76
ROCALVI	12576	3,41
FMA FRANCISCO MOSQUERA	9108	3,94
RAUL COKA BARRIGA	6552	5,39
OTROS AGENTES	20460	3,85

Considerando que el tiempo base el cual todos los operadores deben llegar con meta e incluso estar por debajo de este valor es de 2,5 días:

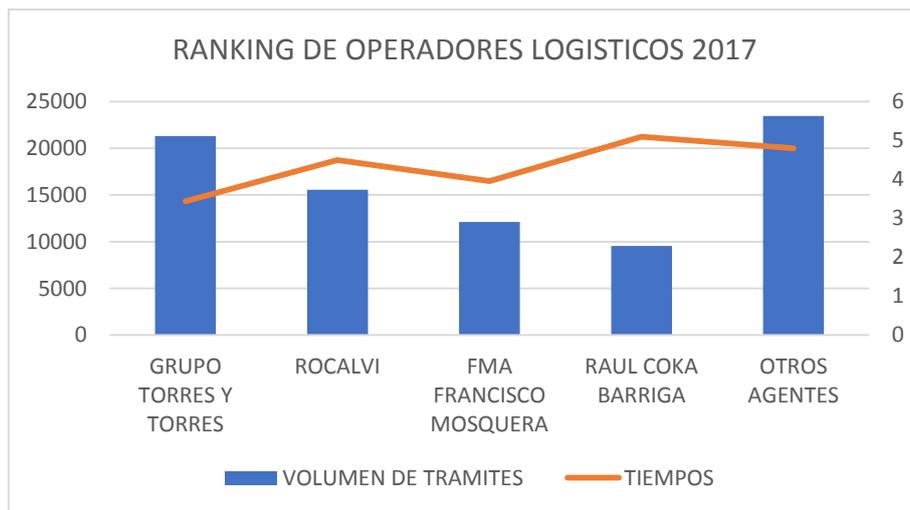


Fuente: Senae del Ecuador, plataforma Torres y Torres.

Para el año siguiente, 2017, el volumen de trámites para la empresa se vio afectada con una reducción notable de aproximadamente menos de 200 trámites que el año anterior, y subiendo sus tiempos ante aduana.

OPERADORES DE COMEX	VOLUMEN DE TRAMITES	TIEMPOS
GRUPO TORRES Y TORRES	21316	3,44
ROCALVI	15576	4,5
FMA FRANCISCO MOSQUERA	12108	3,96
RAUL COKA BARRIGA	9552	5,1
OTROS AGENTES	23460	4,8

Cabe recalcar que los tiempos se miden en base al despacho que la empresa realice al menos como agente de aduana realicen en el área de importaciones. Mientras más despachos anticipados se realicen, mejores serán los tiempos en que la empresa demuestra trabajar, quedando el siguiente cuadro:

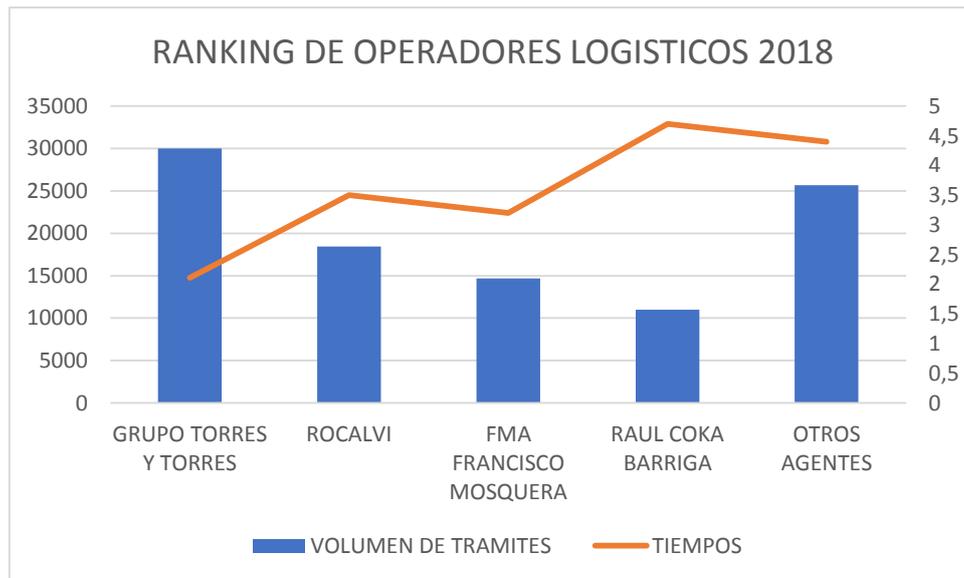


En el año 2018, fue un año muy productivo y favorable para la compañía considerando que en trámites supero los 30000 trámites realizados en todo este periodo, por lo que incrementaron sus ingresos y así mismo ofertaron nuevas oportunidades de trabajo debido a que el equipo se quedó muy corto para la cantidad de trámites que este tenía.

Por otro lado, los tiempos mejoraron, teniendo un indicador de 2,11, el cual fue histórico para la empresa con sus respectivos reconocimientos ya que estaría por debajo de lo establecido por el Senae que es 2,5, quedando estos años con los siguientes datos en comparación de otros agentes de aduana:

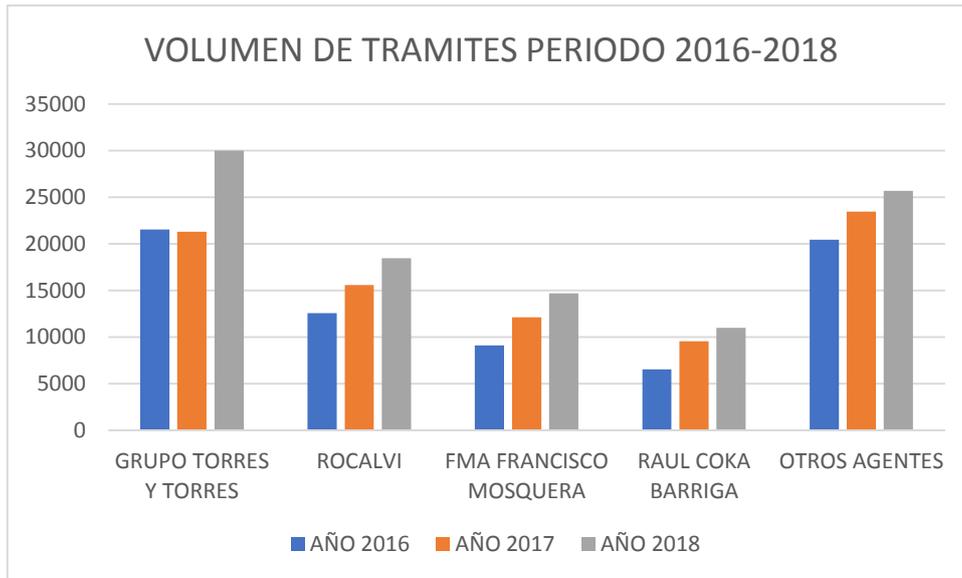
OPERADORES DE COMEX	VOLUMEN DE TRAMITES	TIEMPOS
GRUPO TORRES Y TORRES	30004	2,11
ROCALVI	18456	3,5
FMA FRANCISCO MOSQUERA	14678	3,2
RAUL COKA BARRIGA	10998	4,7
OTROS AGENTES	25689	4,4

El incremento de trámite es el resultado de los buenos procesos que realiza la empresa teniendo en cuenta la capacitación constante de su personal a cargo de estos procesos:



Como nos damos cuentas que en cada uno de los periodos anuales indicados anteriormente vemos que al menos el Grupo Torres & Torres ha llegado a estar posicionado en primer lugar en los últimos años, considerando que en el 2017 su volumen de trámite se redujo, aunque no sería mucho la diferencia, pero con buenos tiempos ante Aduana:

OPERADORES DE COMEX	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
GRUPO TORRES Y TORRES	21528	21316	30004
ROCALVI	12576	15576	18456
FMA FRANCISCO MOSQUERA	9108	12108	14678
RAUL COKA BARRIGA	6552	9552	10998
OTROS AGENTES	20460	23460	25689



Su participación en el mercado año a año va creciendo debido a que esta ha logrado implementar nuevos procesos, captar nuevos clientes, implementado tecnología y optando con personal que es capacitado constantemente sobre temas relacionados en comercio exterior para que puedan realizar sus procesos de manera correcta y rápida con el margen mínimo de errores y que no retrase la cadena logística aduanera.

Desde el 2016 al 2018 Torres & Torres ha crecido en un 14,06 % y reduciendo su tiempo en un 0,69% lo cual ayuda a la empresa a cumplir con la exigencia de la Administración Aduanera y generando la confianza con este mismo en sus procesos.

CLIENTES DEL GRUPO TORRES Y TORRES

La empresa en la actualidad cuenta con un aproximado de 182 clientes de los cuales algunos son grupos conformados por 3,4 o más empresas con diferente razón social.

Dentro de los clientes que cuenta la empresa como se indica cuenta con grupos empresariales, así mismo como corporaciones, y empresas pequeñas y medias la cual se busca con estas ultima ayudarlos con asesoría adecuada de comercio exterior y que

realicen sus procesos de manera correcta y rápida, sin que se presenten novedades considerando que no son importadores que realizan trámites constantemente.

El Senae en un informe que se realizan anualmente, presenta las principales empresas importadores y exportadoras que tiene el país mediante el valor CIF anual que estos importan dentro de este periodo.

En Importaciones, Senae indica que son las siguientes empresas con mayor volumen de trámites e ingresos de mercancías al país, donde dentro de este cuadro, el grupo Torres & Torres realiza procesos logísticos a ciertas empresas detalladas en el cuadro de los mayores importadores del país:

RUC	IMPORTADOR	CIF (\$ MILLONES)
1768152800001	CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR CELEC EP	321
1790233979001	OMNIBUS BB TRANSPORTES S.A.	107
1791251237001	CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A. CONECEL	74
1768152560001	CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES - CNT EP	61
1790319857001	PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA	59
1390012949001	LA FABRIL S.A.	45
0990018707001	ECUAQUIMICA ECUATORIANA DE PRODUCTOS QUIMICOS C.A.	45
1790004724001	ACERIA DEL ECUADOR CA ADELCA.	45
1790475689001	ROCHE ECUADOR S.A.	43
0990017190001	ACROMAX LABORATORIO QUIMICO FARMACEUTICO S.A.	42
LOS DEMÁS		5.362
TOTAL		6.204

Fuente: Servicio Nacional del Ecuador

Por otro lado, en el área de exportaciones se puede identificar también que, dentro de este grupo de empresas, la compañía realiza sus actividades de exportaciones o salida de mercancías con destino a diferentes países del mundo:

RUC	EXPORTADOR	FOB (\$ MILLONES)
0991257721001	INDUSTRIAL PESQUERA SANTA PRISCILA S.A.	213
0990637679001	EXPALSA EXPORTADORA DE ALIMENTOS SA	167
0990011419001	UNION DE BANANEROS ECUATORIANOS S.A. UBESA	147
0990608504001	OPERADORA Y PROCESADORA DE PRODUCTOS MARINOS OMARSA S.A.	133
0990007020001	NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL N.I.R.S.A. S.A.	127
0990033110001	SOCIEDAD NACIONAL DE GALAPAGOS C.A.	93
0990553963001	PROMARISCO S.A.	87
0990326606001	REYBANPAC REY BANANO DEL PACIFICO C.A.	67
0992601523001	TRUISFRUIT S.A.	65
0992752262001	SABROSTAR FRUIT COMPANY S.A.	64
	LOS DEMÁS	4.547
TOTAL		5.710

Fuente: Servicio Nacional del Ecuador

En base a toda esta información obtenida por la autoridad aduanera en base a datos históricos que se han presentado de las empresas competidora y Torres, podemos apreciar todas las actividades que ha logrado la empresa en el mercado.

AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES

Como amenaza de nuevos competidores se puede evaluar la creación de nuevas empresas o la intervención de nuevos agentes aduaneros u operadores logísticos que puedan ingresar al mercado debido a la demanda generada en la actualidad y a las facilidades creadas para validarse como agente aduanero proporcionados por el Servicio de Aduana del Ecuador (SENAE) y la Superintendencia de Compañías, entidades que han mejorado sus procesos de constitución y contribuyen a la creación de empresas en menor cantidad de días.

Teniendo en cuenta que según la información emitida por la autoridad aduna, en el mercado local se cuenta con aproximadamente 307 agentes de aduaneros, pero hay

que tomar en cuenta que no todos de ellos cuentan con todos los servicios que ofrece la empresa.

Para que un nuevo agente ingrese al mercado deberá tener varios largos de experiencia en el mercado y empezar a hacer sus trámites de manera correcta, pero les tomara tiempo por lo que tanto el Grupo Torres y Torres no se ve afecta o timado por el ingreso de nuevos competidores al mercado.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Como amenaza de productos sustitutos se puede considerar a los agentes aduaneros u operadores logísticos que se encuentren en funciones actualmente. Según se mencionó con anterioridad, los agentes aduaneros se dividen en 3 grupos, detallados a continuación:

Tabla 4 Parametros para la medición del ranking

GRUPOS	MEDICIÓN
1	Top 5 de Agente operadores de Comercio Exterior, para cuando son agentes que manejan tramites mayor o igual a 400 mensuales.
2	Top 5 de Agente operadores de Comercio Exterior, para cuando son agentes que manejan tramites mayor o igual a 100 mensuales, pero menos a 400
3	Top 5 de Agente operadores de Comercio Exterior, para cuando son agentes que manejan tramites menores a 100 mensuales

Dentro del grupo 1 y 2 estarían los agentes por la cual la empresa debería competir en el mercado considerando que a pesar de los tramites que maneja, nos pueden ganar en otras ventajas competitivas que cada una de estas empresas tienen.

PODER DE NEGOCIACIÓN CON CLIENTES

Como poder de negociación de los clientes se considera la amplia oferta de empresas o personas capacitadas para el asesoramiento en temas tributarios, así como, la cantidad de herramientas tecnológicas a disponibilidad del usuario, que le indican paso

a paso como llevar a cabo su trámite aduanero. Sin embargo, considerando el sistema cambiante que pasa el país, en los cuales se realizan aprobación de regulaciones de manera consecutiva, depende de las estrategias de captación de mercado de la empresa para conseguir que las empresas seleccionen los servicios de un operador logístico que se mantenga actualizado en temas de comercio exterior.

Como fuerte por parte de la empresa es que se mantiene en capacitaciones constante a todo el departamento que tienen relación directa con los tramites que se realizan, para cuando el cliente tenga una duda, se pueda responder oportuna y adecuadamente.

PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

En este caso como la empresa ofrece un servicios de aduna y procesos logísticos internacionales y nacionales, solo se podría considerar como una amenazas las nuevas exigencias que indica las autoridades competentes, tanto como leyes o tratados o nuevos temas de comercio exterior que haga que la empresa se encuentre en constante capacitación para estar al día de las novedades y actualizaciones de lo que sucede en el mercado de aduanas y comercio internacional y poder compartir esto con los clientes para que puedan realizar sus procesos adecuadamente.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Empresa posicionada en el mercado número uno en procesos aduaneros y tiempos de despacho por debajo de lo requerido
- Experiencia sobre procesos aduaneros avalados por certificaciones y reconocimientos internacionales que dan más prestigio en el mercado a la compañía.

- Personal capacitado y apto para realizar estos procesos.
- Liderazgo entre las más sobresalientes empresas del sector de aduanas en el Ecuador.

DEBILIDADES

- Atraso de documentos o información por parte del cliente o de otros agentes que intervienen dentro de la cadena logística
- Altos costos que maneja la empresa con los trámites por la calidad que ofrece.
- Alto nivel de los competidores en el mercado
- Inconvenientes en el sistema ECUAPASS.

AMENAZAS

- Medidas arancelarias a productos importados y restricciones a los productos exportados
- Disminución de cupos para importaciones
- Cambios constantes en el sistema aduanero
- Competencia desleal en el mercado.

OPORTUNIDADES

- Certificaciones Internacionales otorgadas.
- Búsqueda de mejora en los procesos de las empresas
- Clientes grandes con muchos volúmenes de tramites de importaciones o exportaciones
- Empresa certificada para poder realizar capacitaciones a público general avalado por el Senae.

ESTRATEGIAS EN BASES AL ANÁLISIS FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ESTRATEGIAS EN BASE AL ANÁLISIS FODA		Empresa posicionada en el mercado número uno en procesos aduaneros y tiempos de despacho por debajo de lo requerido	Atraso de documentos o información por parte del cliente o de otros agentes que intervienen dentro de la cadena logística
		Experiencia sobre procesos aduaneros avalados por certificaciones y reconocimientos internacionales que dan más prestigio en el mercado a la compañía.	Altos costos que maneja la empresa con los trámites por la calidad que ofrece.
		Personal capacitado y apto para realizar estos procesos.	Alto nivel de los competidores en el mercado
		Liderazgo entre las más sobresalientes empresas del sector de aduanas en el Ecuador.	Inconvenientes en el sistema ECUAPASS.
OPORTUNIDADES	FO	DO	
Certificaciones Internacionales otorgadas	Fortalecer las normas que cuenta la empresa aún más en los procesos que se realizan internamente	Desarrollar planes estratégicos con el cliente para la agilización de documentación a tiempo requerida en los procesos	
Búsqueda de mejora en los procesos de las empresas	Buscar alternativas para captar a más clientes en base al posicionamiento de la empresa, haciéndole notar interés y preocupación por sus procesos	Comparar y reducir costos en base al tiempo que el cliente venga realizando sus actividades con el grupo y el volumen.	
Clientes grandes con muchos volúmenes de tramites de importaciones o exportaciones	Determinar oportunidades de mejora para los clientes que tienen su mayor parte de sus trámites con la empresa y reducir costos para mantenerlo estable.	Fomentar nuevos proyectos que ayude a la innovación y crecimiento de la empresa en base a los requerimientos de los clientes	
Empresa certificada para poder realizar capacitaciones a público general avalado por el Senae.	Implementar más capacitaciones presenciales con personal operativo y clientes sobre las nuevas reformas y leyes que emitan las autoridades en el país en relación a los procesos de comercio exterior	Establecer controles y seguimiento constante en las actualizaciones que se realicen en los sistemas informáticos para los procesos aduaneros.	
AMENAZAS	FA	DA	
Medidas arancelarias a productos importados y restricciones a los productos exportados	Desarrollar planes estratégicos como ayuda para el cliente cuando haya reformas, restricciones a los producto importado o exportado buscando alternativas	Fomentar la participación de más in-house para empresas grandes y poder agilizar la información que se requiere y dando soporte con las actualizaciones.	
Disminución de cupos para importaciones	Desarrollar sistemas que nos alerten automáticamente sobre los cambios que se presenten en base a las nuevas reformas que implementa las autoridades aduaneras	Detallar alternativas de servicios que generen ingresos a la empresa como medida de contingencia.	
Cambios constantes en el sistema aduanero		Analizar la oportunidad de mejora en base a los servicios que ofrece la competencia	
Competencia desleal en el mercado.	Coordinar charlas sobre las consecuencias del comercio desleal y dar a conocer cuáles serían las consecuencias	Comunicar sobre el uso correcto de información y su confidencialidad al personal responsable.	

PLAN DE ACCIÓN

Como un componente importante dentro de nuestro análisis del proyecto, se ha elaborado un plan de acción, que consiste en fidelizar los servicios que TyT oferta en la logística integral para captar la atención de los clientes potenciales y no potenciales que puedan ingresar al mercado del comercio exterior, para aumentar la participación de mercado de la empresa

ACTIVIDAD	DESARROLLO	RESPONSABLE	TIEMPO
Socialización Interna	<ul style="list-style-type: none">Analizar los costos que los clientes pagan por los servicios considerando que suelen ser elevados, se puede iniciar por clientes donde su volumen de trámites y uso de los servicios de la empresa abarquen en su mayoría para poder optar que use los demás servicios de ser necesario y contar con la fidelización de este.	Gerencia / Departamento Comercial/ Recursos Humandos	2 meses
Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none">Realizar capacitaciones al personal de todas las áreas, realizando una evaluación previa y determinando las falencias en los procesos actuales, así como, mejorar la interacción del personal con los clientes para brindar un servicio de atención personalizada que se adapte a las necesidades de cada industria que se presente.	Control de calidad/Recursos humanos	3 meses
Definición de parámetros para la Fidelización	<ul style="list-style-type: none">Analizar los errores que presenta cada departamento y buscar oportunidades de mejora para poder eliminar estos errores debido a que afectan a la cadenaVisita a los clientes frecuentemente.	Control de calidad/ jefes inmediatos de cada área y empresa	2 meses

<p>Reducción de procesos en cada área</p>	<ul style="list-style-type: none"> Analizar las actividades de cada área y eliminar o unificar las actividades que pueden llegar a ser innecesarias o perfeccionar las que se encuentran elaboradas en las hojas de trabajo para poder reducir tiempos dentro de la cadena. Actualizaciones de sistemas informáticos que sirven como base para realizar los procesos. 	<p>Departamento de Calidad/ Sistemas / Dep. Import. Y Export.</p>	<p>3 meses</p>
<p>Seguimiento y control de los clientes Potenciales y No potenciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un seguimiento sobre los procesos orientados para las diversas empresas a fin de contribuir con su experiencia, tanto como importadores o exportadores Realizar el seguimiento de las actualizaciones que implementan la autoridad aduanera sobre nuevas reformas, controles, actualizaciones de artículos, partidas arancelarias, restricciones que por lo general son emitidas a través de registros oficiales y proceder a actualizar en los sistemas informáticos de la empresa 	<p>Departamento de Importaciones/ Exportaciones</p>	<p>1 mes</p>
<p>Medición y Evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Analizar las oportunidades de mejora junto con el equipo internamente que puede implementar la empresa en base a los procesos que se realizan en el mercado <p>Analizar las necesidades del cliente para posterior su implementación siempre y cuando sea factible, rentable y ayude a la cadena logística de la empresa.</p>	<p>Control de calidad/ Gerencia / Dep. Import y Export.</p>	<p>6 meses</p>

El tiempo que se debe implementar en realizar los estudios y análisis de factibilidad en base a lo que requiere el mercado debe ser por periodos de 3 meses, en la cual al finalizar cada periodo en mesa de trabajo junto con un responsable de cada departamento o equipo y de cada empresa del grupo analicen que las estrategias

aplicadas han llegado a servir y se ha visto favorecida la empresa en tanto a ingresos y fidelización de sus clientes.

Cada periodo se deberá implementar o reforzar las estrategias de acorde a los resultados obtenidos y considerar seguir aplicándolas o desechándolas.

Todas estas estrategias caben recalcar que deben estar relacionadas y direccionadas a las normas de calidad que cuenta la empresa, ya que esta nos indica que la empresa debe estar en contante innovación y crecimiento, por lo que se busca implementar las estrategias que logren este objetivo.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda estar pendiente a las oportunidades de mejora continua que se presentan, no solo dentro de la empresa si no hacia sus competidores para que así se logre hacer un estudio con la finalidad de detectar posibles estrategias en las que se pueda lograr bajar la competitividad con otras empresas.
2. Mantener capacitado constantemente al personal a través de charlas, cursos, pueden ser internas en las que los empleados puedan socializar sus experiencias y sus conocimientos e impartir al resto.
3. Se recomienda realizar auditorías internas para poder monitorear el proceso que tiene cada colaborador con el fin de optimizar tiempo, detectar oportunidades de mejora y detectar falencias o errores que se van viendo afectados en el proceso.
4. Se recomienda analizar los procesos logísticos actuales en las que ayuden en la disminución de tiempo de la desaduanización de mercancías
5. Se recomienda establecer indicadores de gestión hacia cada cliente para que pueda visualizar el servicio que realiza con la empresa para así mostrar una proyección sobre una fidelización total de sus despachos aduaneros

BIBLIOGRAFÍA

- ANDRETTA, C. (2018). *ADUANA DEL ECUADOR INTERCAMBIA EXPERIENCIAS EN EL I ENCUENTRO INTERNACIONAL DE OPERADORES LOGÍSTICOS*. GUAYAQUIL: Publicaciones SENAE. Obtenido de ADUANA DEL ECUADOR INTERCAMBIA EXPERIENCIAS EN EL I ENCUENTRO INTERNACIONAL DE OPERADORES LOGÍSTICOS.
- BASC. (23 de MARZO de 2000). *CERTIFICACION BASC* . Obtenido de BASC GUAYAQUIL HISTORIA: <http://www.basc-guayaquil.org/historia/>
- FRANCO, P. T. (25 de FEBRERO de 2019). ECONOMÍA. *Ecuador creció en importaciones y exportaciones en el 2018*, pág. 8.
- ISO, N. (24 de ENERO de 2008). *SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD*. Obtenido de ISO 9001:2008: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es>
- MARTINEZ, C. (28 de MAYO de 2018). *LIFEDER.COM*. Obtenido de TIPOS DE INVESTIGACIONES: <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- SENAE. (Agosto de 2008). *DESARROLLO DE CADA TEMA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN*. Recuperado el 25 de Junio de 2019, de https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/material_de_estudio_SICE.pdf
- SENAE. (31 de ENERO de 2019). *ADUANA DEL ECUADOR SENAE*. Obtenido de ESTADISTICAS: <https://www.aduana.gob.ec/estadisticas/>
- TOLEPU. (01 de ENERO de 2019). *TOLEPU*. Obtenido de INTERNATIONAL CARGO: <http://www.torresytorres.com/servicios/tolepu>
- TORRES, G. T. (23 de SEPTIEMBRE de 2017). *GRUPO TORRES Y TORRES* . Obtenido de NOSOTROS: <http://www.torresytorres.com/nosotros>
- TORRES, T. Y. (01 de ENERO de 2019). *AGENTE DE ADUANA*. Obtenido de TORRES Y TORRES: <http://www.torresytorres.com/servicios/torres>
- TORRES, T. Y. (01 de ENERO de 2019). *CIATEITE*. Obtenido de TORRES Y TORRES: <http://www.torresytorres.com/servicios/transporte>
- TORRES, T. Y. (01 de ENERO de 2019). *TORRESTIBA*. Obtenido de TORRES Y TORRES: <http://www.torresytorres.com/servicios/estibas>
- TYT, G. (01 de ENERO de 2019). *GRUPO TORRES Y TORRES*. Obtenido de TORRES Y TORRES: <http://www.torresytorres.com/nosotros>

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

Facultad Ciencias Administrativas

Escuela de Ingeniería en Comercio Exterior



Entrevista a clientes de T&T para trabajo de titulación

Tema: Análisis de los procesos logísticos integrales con aplicación de normas de calidad del Grupo Torres y Torres del periodo 2016-2018

Cliente: _____

¿Cuánto tiempo lleva realizando trámites con el Grupo Torres & Torres?

¿Cuáles son los principales y más comunes servicio que utiliza con el grupo?

¿Por qué no utiliza todos los servicios del grupo para coordinar todo el proceso?

¿Cree usted que les dan respuesta inmediata a sus requerimientos?

¿Cuánto es su grado de satisfacción que tiene ustedes como empresa del parte del grupo con respecto a sus procesos y gestiones que realizan?

¿Qué oportunidad de mejora recomendaría al grupo?



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

Facultad Ciencias Administrativas

Escuela de Ingeniería en Comercio Exterior



Entrevista a colaboradores de T&T para trabajo de titulación

Tema: Análisis de los procesos logísticos integrales con aplicación de normas de calidad del Grupo Torres y Torres del periodo 2016-2018

Colaboradores: _____

¿Qué tiempo se encuentra usted laborando en la empresa y en qué área se desempeña?

¿Cree usted que el equipo rinde al 100% en los requerimientos que exigen los clientes?

Por lo general, ¿Cuáles son los errores más comunes que se ven en la empresa que considere que pueden estancar la cadena logística?

¿Qué factores considera usted por la cual el cliente no adquiere todos los servicios de Torres?

¿Qué oportunidad de mejora recomendaría que se implementara dentro del área que se encuentra?
