



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES,
ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PROPUESTA DE CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL SERVICIO QUE
BRINDAN LOS OPERADORES LOGISTICOS EN LA EMPRESA THE
TESALIA SPRINGS COMPANY.**

Autor:

Ortiz Bustamante Juan Fredy

Tutora:

MSc. Noemí Delgado Alvarez

Guayaquil, Mayo 2014

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios por haberme dado salud y sabiduría para poder culminar mis estudios.

A mi esposa Norma e hija Karen quienes me brindaron todo su apoyo incondicional, y por haberse constituido en pilar fundamental para el logro de mis objetivos propuestos.

Ortiz Bustamante Juan Fredy

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud, fortaleza y sabiduría para alcanzar las metas y proyectos que me planteo, a mi esposa e hija por todo su apoyo y respaldo que me brindaron, al Instituto Superior Tecnológico Bolivariano quien me abrió sus puertas para iniciar mi preparación académica, a los maestros quienes me transmitieron sus conocimientos y me formaron como profesional capaz de afrontar con responsabilidad y dedicación los desafíos de la vida.

Ortiz Bustamante Juan Fredy

ÍNDICE GENERAL

Contenidos:	Páginas:
Carátula.....	i
Certificación de la aceptación del tutor.....	ii
Autoría notariada.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de Figuras.....	ix
Índice de cuadros.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
Ubicación del problema en un contexto.....	1
Situación conflicto.....	2
Delimitación del problema.....	3
Formulación del problema.....	3
Objetivos de la investigación.....	3
Justificación e importancia.....	4

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
Antecedentes históricos.....	6
Antecedentes referenciales.....	7
FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	15
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	19

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	26
LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	30
Población.....	30
Muestra.....	30
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	30
PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	31

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS...	34
PLAN DE MEJORAS.....	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Títulos:	Páginas:
Figura 1 Estructura Organizativa	23
Figura 2 Distribución de trabajadores por área	24
Figura 3 5W2H	33
Figura 4. Esquema del proceso de distribución	34
Figura 5 Figura Pareto	40
Figura 6 Cumplimientos de horas de viaje	41
Figura 7 Calidad de servicio del OPL	42
Figura 8 Entrega de producto sin novedad	43
Figura 9 Cumplimiento normas	44
Figura 10 Documentación completa	44
Figura 11 Cumplimientos del OPL en Logística de inversa	45
Figura 12 Comunicación oportuna de imprevistos	46
Figura 13 Cumplimiento a la demanda.	47
Figura 14 Amabilidad del trato del chofer en las Agencias	48
Figura 15 Lealtad de servicio	49
Figura 16 Encuesta	50
Figura 17 Encuesta OPL	51
Figura 18 Insatisfacciones	51
Figura 19 Ponderación	52
Figura 20 Plan de mejora	54
Figura 21 Evaluación OPL transporte 2014	59
Figura 22 Evaluacion OPL 2014	60

ÍNDICE DE CUADROS

Títulos:	Páginas:
Cuadro 1 Posibles campos de actuación	13
Cuadro 2 Análisis de datos para el Pareto	39
Cuadro 3 Evolución actual OPL	58
Cuadro 4 Evolución actual OPL transporte logístico	59
Cuadro 5 Status Evaluacion	61
Cuadro 6 Analisis de necesidades	62
Cuadro 7 Cronograma de ejecución de acciones	63



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y
CIENCIAS**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PROPUESTA DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL SERVICIO
QUE BRINDAN LOS OPERADORES LOGISTICOS EN LA
EMPRESA THE TESALIA SPRINGS COMPANY**

Autor: Ortiz Bustamante Juan Fredy

Tutora: MSc. Noemí Delgado Alvarez.

RESUMEN

Para la Empresa The Tesalia Springs Company es un verdadero reto el cumplir con sus presupuestos de ventas con el fin de desarrollarse y mantenerse en el tiempo. Para cumplir con este objetivo se ha vuelto indispensable el contar con todos sus productos justo a tiempo en todas las agencias del país para su oportuna disponibilidad para la comercialización; razón por la cual el objetivo general del presente trabajo es la de llegar a proponer los criterios de selección para el servicio de los operadores logísticos de transporte con el fin de contar con un servicio de calidad acorde a las exigencias y necesidades de la Empresa. Para lograr este objetivo se realizó un análisis integral utilizando técnicas como diagrama de flujo del proceso, encuesta, evaluación, diagrama de Pareto, los cinco por qué, diagrama Gantt, además de otras como las de información y estadísticas. Estos análisis han permitido evidenciar los problema que se tiene con los actuales operadores logísticos de Transporte, así como también ver las oportunidades de mejora a través del desarrollo de éstos y otros nuevos, proponiendo criterios que permitan de manera responsable y profesional seleccionar y contar con una flota de operadores fuertes, con experiencia y comprometidos con las metas de la empresa, permitiéndole a ésta concentrarse en su “core business”, llegando a convertirse en una empresa competitiva en continua evolución.



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y
CIENCIAS**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PROPUESTA DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL SERVICIO
QUE BRINDAN LOS OPERADORES LOGISTICOS EN LA
EMPRESA THE TESALIA SPRINGS COMPANY**

Autor: Ortiz Bustamante Juan Fredy

Tutora: MSc. Noemí Delgado Alvarez

ABSTRACT

The Business To Thessaly Springs Company is a real challenge to meet their sales budgets in order to develop and maintain over time. To meet this objective has become essential to have all their products just in time for all agencies of the country for timely availability for marketing; why the general objective of this work is to propose reach the criteria for service logistics transport operators in order to have a quality service according to the demands and needs of the Company. To achieve this objective, a comprehensive analysis was performed using techniques such as process flow diagram, survey, evaluation, Pareto chart, the five because, Gantt chart, analysis has allowed us to demonstrate the problem you have with current logistics operators transportation, as well as see the opportunities for improvement through the development of new logistics operators, the same to be selected responsibly and professionally in order to refresh and renew the current fleet with the goal of having logistics operators strong experience with deserving committed qualify as true strategic development of the Company partners, this will allow you to have the confidence and thus able to concentrate on their "core business" is their specialty in order to be a Company evolving competitive.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

UBICACIÓN DE PROBLEMA EN UN CONTEXTO

Debido a múltiples factores, como apertura de mercados, competencia entre las diferentes empresas, exigencia de los clientes y otros, resulta cada día de vital importancia para las organizaciones empresariales contar con procesos logísticos de calidad que ayuden a cumplir las metas corporativas que se han propuesto.

A pesar de tener la intención de brindar procesos logísticos de calidad, no todas las empresas están en condiciones de poder llevarlo a cabo, pues para ellas sería muy costoso contar con una serie de recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura que garanticen adecuadamente las actividades de almacenamiento, transporte y distribución.

Por consiguiente, se ha convertido en una tendencia mundial, la tercerización de las distintas operaciones logísticas como alternativa real y viable para crear mayor valor agregado al incorporar a sus actividades sistemas de última generación.

No obstante consiste en poner en manos de otra empresa los compromisos más importantes, por lo que se hace primordial para aquella organización que pretende tercerizar sus operaciones establecer pautas claras de trabajo y metodologías de evaluación que permitan garantizar los procesos más complejos de la cadena operativa.

Seleccionar el operador logístico para la empresa contratante significa tomar una decisión trascendente, por lo que debe tener en cuenta varios

proveedores y evaluar algunos criterios para seleccionar la mejor opción. Algunos autores consultados (Mesa, 2014 ; Vargas, 2014) recomiendan conocer de los operadores logísticos sus instalaciones, los clientes que maneja, su nivel tecnológico, el entrenamiento y la capacitación de su personal, la capacidad de integración e información, así como el respaldo financiero, los niveles cumplimiento y de flexibilidad que ofrece.

Para las empresas de grandes flujos productivos de refrescos y aguas, también constituye una alternativa a manejar, la contratación de servicios y así lo constatan algunas existentes en la economía ecuatoriana, sin dejar de existir deficiencias e inconformidad de los servicios que reciben de los proveedores contratados para las actividades logísticas.

SITUACIÓN DEL CONFLICTO

Las empresas productoras de gaseosas y aguas requieren de gran volumen de actividades logísticas, sobre todo cuando estas abarcan todos los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución. Siendo así se ha convertido en una necesidad contratar los servicios de transporte, de manera que pueda dedicar la mayor parte de sus esfuerzos y recursos a su actividad fundamental, la producción y comercialización. A pesar de que, son estudiados los proveedores con los cuales mantienen las relaciones de tercerización, no todos satisfacen las expectativas del servicio que esperaban. Estas insatisfacciones se resumen a continuación:

- entrega del producto en los puntos de destino en condiciones no aceptadas (roturas, derrames, etiquetas del envase dañadas)
- incremento de los costos
- riesgo en tener que cubrir seguros de los transportistas
- entrega del producto fuera de la fecha acordada con los clientes

Teniendo en cuenta estos elementos es evidente que la empresa no tiene definido los aspectos que debe tener en cuenta para la búsqueda, evaluación y selección de los operadores logísticos con los que debe trabajar sin afectar los compromisos con los clientes y sin afectaciones en sus resultados económicos y financieros.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Campo: Logística

Área: Distribución

Aspectos: Operadores logísticos

Tema: Propuesta de criterios de selección del servicio que brindan los operadores logísticos en la empresa The Tesalia Springs Company.

PROBLEMA

¿Los criterios de selección del servicio actual que brindan los operadores logísticos a la empresa The Tesalia Springs Company impiden los compromisos con sus clientes?

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Variable Independiente: criterios de selección de operadores logísticos

Variable Dependiente: compromisos con los clientes

OBJETIVO GENERAL

Proponer los criterios de selección para el servicio de los operadores logísticos a contratar por la empresa The Tesalia Springs Company.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar los fundamentos teóricos de un Operador Logístico en el proceso distribución.

- Diagnosticar el servicio actual de los operadores logístico en la distribución de The Tesalia Springs Company.
- Proponer los criterios de selección para el servicio de los operadores logísticos a contratar.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La realización de la investigación es conveniente, pues le servirá a la empresa para definir los criterios de selección y evaluación de los operadores logísticos, que actualmente la empresa mantiene, y le será de utilidad para trazar la estrategia que utilizará para negociar el servicio de forma clara y transparente, tanto en costos como en compromisos de cumplimientos. El hecho de estudiar estas variables de selección y evaluación, hará que la empresa pueda estructurar un plan para la negociación y contratación concreto donde quede convenido el tipo de medio de transporte y el adecuado mantenimiento para dichos medios, garantizando el servicio que se necesita.

El trabajo tiene implicación práctica, pues toma en cuenta la realidad objetiva de la empresa, además de que la evaluación de los criterios serán determinados por los directivos de la misma, también la importancia de cada criterio. Toda la información utilizada será tomada de los procesos de la empresa en los momentos actuales, de manera que las propuestas estarán encaminadas a resolver el problema planteado. Los resultados le posibilitarán a la empresa reducir el número de operadores logísticos y sobre todo que cumplan con lo pactado durante las negociaciones y según lo expuesto en el contrato.

De igual manera la investigación tiene un importante valor metodológico, pues servirá de referencia a la empresa para seleccionar a los operadores logísticos que le brindan el servicio de transportación, así mismo para evaluarlos cada determinado periodo de tiempo. También le servirá al operador logístico como referencia en aquellos medidores por los que

serán medidos los servicios que le brinda a la empresa The Tesalia Springs Company y que le garantizará su permanencia como proveedor de dichos servicios. Y esto a su vez permitirá tanto al proveedor como a la Empresa presupuestar correctamente en base a costos previamente predefinidos y aceptados.

La relevancia social, está presente en el trabajo, pues está encaminado a servir a un cliente con alto nivel de satisfacción y a mejorar sus resultados económicos y financieros que a la larga también mejorará con sus aportes al desarrollo económico del país y a la sociedad ecuatoriana en su conjunto. Permitirá igual brindar al cliente final seguridad en lo que consume, con un producto que cumple con las normas de calidad e inocuidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1. Antecedentes históricos de los operadores logísticos

Wiki.org (2010) La logística (del inglés Logistic) es definida por la Real Academia de la Lengua (RAE) como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.

La logística es fundamental para el comercio. Las actividades logísticas conforman un sistema que es el enlace entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia.

La logística empresarial, por medio de la administración logística y de la cadena de suministro, cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución.

Los operadores logísticos son parte de la logística y de su propia evolución, ellos han sido producto de las necesidades planteadas de una logística en evolución.

La expresión o el nombre de operador logístico aparecen por primera vez en 1975 (principalmente en USA y Europa occidental). Hasta entonces existían las agencias de transporte y los mayoristas o distribuidores tradicionales.

Wiki.org (2010) Una de las grandes novedades logísticas de aquellos años, fue sin duda, la aparición de un nuevo tipo de empresa que prestaba simultáneamente servicios de almacenaje y distribución física.

En aquella época muchas de las empresas vieron la necesidad de replantear sus modelos de negocio, emigrando a la tendencia de concentrarse en su “Core Business”, donde muchas de ellas, llegaron a la conclusión que el tener las actividades de transporte, almacenamiento y manipulación no eran parte funcional estratégica, del punto de vista de ser realizada por ellos mismos, si no que podían ser delegadas a un tercero.

Entonces, dado que no existían empresas con servicios integrados de almacenamiento y transporte en el mercado para hacer *outsourcing*, el ruido social de despedir a muchos empleados que se desempeñaban en estas áreas, y el miedo a pasar a un tercero actividades tan particulares y sensibles de la empresa, llevaron a muchas empresas a constituir estas actividades como una empresa proveedora de servicios y posteriormente traspasar su propiedad a sus propios empleados, o poner a competir dicha nueva empresa con el mercado, dando origen al concepto masivo de “Operador Logístico” activos en *outsourcing*. La integración de los servicios se efectúa a través de adecuados y especializados sistemas de información que se acoplan a los del cliente, que permiten sentir al operador como un área del mismo cliente.

Antes de la existencia de los operadores logísticos una o incluso dos semanas eran normales para el ciclo de pedidos, en la actualidad los ciclos se encuentran entre 24 y 72 horas. Antes el cumplimiento de 95% o 97% se consideraban como bueno. Hoy un cumplimiento inferior al 100% es inaceptable. En el futuro, mientras las expectativas de rapidez y precisión se elevaran, las expectativas de coste permanecerán e inclusive se reducirán. Los operadores no solo deberán cumplir las expectativas de sus clientes potenciales sino superarlas.

2.1.2. Antecedentes referenciales

Existen varios términos para denominar los operadores logísticos, en lo adelante se hace referencia a varios de ellos y sus definiciones.

Gestipolis (2011) La tercerización u outsourcing: Es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio.

La tercerización surge como respuesta al postulado ya conocido que reza que no existe una empresa que sea realmente productiva en todas sus actividades y como se sabe, las empresas modernas, tienen muchos campos de actividad en los cuales es verdaderamente difícil alcanzar altos desempeños por sí mismas.

Es importante resaltar, que la tercerización no significa que el tercero “haga todo”, pues excedería su esencia, simplemente debemos ver la tercerización de ciertas actividades o procesos dentro de toda la cadena de producción, siendo ese tercero más eficiente y más económico que si lo hiciera directamente el beneficiario del servicio, además, que el tercero especializado realiza su labor en sus propias dependencias y bajo su propia autonomía y riesgo. Podríamos señalar varios aspectos sobre la tercerización:

- Es un tercero especializado,
- Hace apenas una parte del proceso de producción de su cliente,
- Ese tercero especializado es autónomo,
- Le puede prestar servicios simultáneamente a varios clientes,
- Lo hace con su propio personal o trabajadores,
- No existe ningún tipo de subordinación entre los trabajadores del tercero y el cliente,
- El tercero especializado actúa bajo su propia cuenta y riesgo.

Wiki.org (2012) Operador logístico: Es un aliado estratégico de las empresas productoras y comercializadoras de materias primas, insumos y productos terminados (o de servicios), quien por encargo, diseña y desarrolla de manera integral o independiente los procesos de una o varias fases de su cadena de abastecimiento (transporte internacional, aprovisionamiento, transporte terrestre, almacenaje, distribución, maquila e incluso trámites de legalización y documentación de las mercancías).

El operador logístico ejecuta, gestiona, administra y controla el desarrollo de las operaciones, empleando de forma eficiente y segura infraestructura física, tecnología, sistemas de información y talento humano, que pueden ser suministrados por el cliente o ser propios del operador logístico.

Un operador logístico es una empresa que busca optimizar toda la cadena de suministros de una compañía, que se inicia desde el recojo de la mercadería del cliente. Si se trata de exportación, incluye el transporte, los trámites aduaneros, la llegada al puerto, el embarque a la naviera y el traslado al extranjero hasta la entrega al importador. En algunos casos la entrega al usuario final.

Actores de la logística: La especialización de la logística se traduce en el crecimiento de la parte subcontratada. Así, las empresas industriales y comerciales se concentran en sus oficios (core business).

2.1.3 Clasificación de operadores logísticos

Se puede clasificar los operadores logísticos pero también las empresas clientes en función del grado de externalización de sus logísticas.

- Los 1PL (First Party Logistics) : sub-contratado del transporte
- Los 2PL (Second Party Logistics) : externalización del transporte y del almacenamiento
- Los 3PL (Third Party Logistics): externalización de la resolución de problemáticas más globales: puesta en marcha de herramientas,

puesta a disposición de conocimientos y sistemas para conseguir el objetivo.

- Los 4PL (Fourth Party Logistics) : externalización más amplia, el operador se responsabiliza de la optimización de una cadena global incluyendo su cliente, sus clientes y los proveedores de su cliente.

2.1.4. Beneficios de la Tercerización

Según la página web ccc.org.co (2010) **Los beneficios más comunes de mantener actividades tercerizadas son:**

1. Reducción de costos: las economías de escala y sinergias que manejan algunos de los operadores logísticos se ven reflejadas en la disminución de los costos de almacenamiento, transporte y distribución.
2. Costo logístico variable: solo se paga por los servicios que se reciben. “Si mueven una caja, se paga por una caja; si mueven mil, se paga por mil”.
3. Disminución de pérdidas de productos: la experiencia en el manejo de las mercancías y la responsabilidad que asumen los operadores logísticos hace que se reduzcan las pérdidas de inventario.
4. Desarrollo del ‘core business’: permite que las empresas se dediquen al desarrollo de su negocio. El operador logístico se encarga de los procesos en que la compañía no tiene grandes fortalezas.
5. Acceso a tecnología: el gran volumen de operaciones que desarrolla un operador logístico, le permite tener acceso a tecnologías que, para empresas de menor tamaño, no son accesibles.

2.1.5. Objetivos de buscar un Operador Logístico

Según Slideshare (2011) Los principales objetivos de un operador logístico o algunas de las ventajas que busca alcanzar un cliente al contratar los servicios de un operador logístico son los siguientes:

- ✓ Reducción de costes directos
- ✓ Mejorar la flexibilidad. La capacidad de adaptarse a las necesidades del cliente.
- ✓ Llevar un mayor control de los costes, plazos y calidades del producto, entre otros.

Según (Resa, 2004), (Aguilar, 2001) es importante que el operador logístico este claro de sus objetivos pues es él, quien responde directamente ante el cliente de los bienes acordados en relación con éstos, sino también sino también es el encargado de todos los servicios e información asociados a éste, en resumen es su interlocutor directo.

En función de tres factores fundamentales, pueden encontrarse diferentes modalidades de servicios ofrecidos por los operadores (Aguilar, 2001):

- De acuerdo con el tipo de proceso:

Logística dedicada. Cuando el servicio prestado al cliente se ofrece en forma exclusiva, previo diseño a la medida del proyecto logístico requerido. Es un servicio monocliente.

Logística compartida. Los servicios prestados forman parte de un catálogo ofertado por el operador logístico, y por tanto pueden ser solicitados por otras empresas. Es un servicio multICliente.

- De acuerdo con la localización o ubicación física de la operación:

Logística en la empresa. Se lleva a cabo en las dependencias de la empresa contratante del servicio, que cede parte de sus instalaciones a la compañía subcontratada para desarrollar la función objeto del contrato.

Logística fuera de la empresa. El servicio se ejecuta en el establecimiento del operador logístico, diferente de la ubicación de la empresa subcontratante.

- De acuerdo con los recursos humanos y técnicos:

Recursos propios. Cuando se emplean los recursos de la empresa de carácter fijo o temporal, y la gestión del sistema corre a cargo de la organización subcontratada.

Recursos externos. Cuando los recursos pertenecen a la compañía subcontratada y no a la empresa subcontratante.

- La variedad de operadores logísticos que pueden encontrarse en el mercado es amplia. Es posible diferenciar su ámbito de actuación en función de la idiosincrasia del operador, originándose algunas variantes, así:

Generalista. Trabaja en todos los sectores económicos y desarrolla su actividad para cualquier tipo de empresa, independientemente del sector en que su encuentre ubicada.

Especialista. Dedicado a un sector específico; se encuentran, por ejemplo, operadores logísticos especializados en la cadena del frío, otros dedicados a una zona determinada de un país o los que trabajan en el sector electrónico.

Ambas variantes pueden ser tratadas desde dos ópticas de gestión en la cadena logística:

Gestión integral. Se hacen todas las funciones propias de la logística integral, desde el aprovisionamiento hasta la distribución física.

Gestión parcial. El operador logístico se especializa en uno de los eslabones de la cadena de suministro; por ejemplo, en el almacenamiento y distribución física de productos.

En el cuadro 1 se resumen los posibles campos de actuación de un operador logístico.

Cuadro 1. Posibles campos de actuación de un operador logístico

Ámbito de actuación		Cobertura de sectores económicos	
		Generalista	Especialista
Gestión en la cadena	Integral	Todos los sectores, en todas las funciones	Algún sector, en todas las funciones
	Parcial	Todos los sectores, en algunas funciones	Algún sector, en algunas funciones

Fuente: Aguilar (2001). *Subcontratación de servicios logísticos*, p. 36.

2.1.6. Papel de los operadores logísticos como alternativa para mejorar la posición en los mercados nacionales e internacionales.

Ha surgido en el campo del comercio la actividad del operador logístico de mercancías a nivel nacional e internacional, una forma de proporcionar a las empresas la tranquilidad de que sus negocios se desarrollen en términos de eficiencia, justo a tiempo y con costos competitivos. Actualmente las empresas y los empresarios exportadores e importadores están incursionando fuertemente en la contratación de operadores logísticos para sus principales operaciones, tales como bodegaje, transporte, control de inventarios, indicadores de gestión, tracking de sus pedidos, promociones, embalajes, etcétera.

Es evidente que cada empresa debería concentrarse en hacer muy bien los procesos y operaciones que las hacen únicas en el mercado, aspectos en los que añaden el máximo valor para sus clientes, dedicando sus esfuerzos a ser los mejores en las variables críticas del negocio y no desviarse en otras labores auxiliares que, además del dinero que demandan, implican el costo del tiempo o la distracción de una buena parte de sus recursos físicos y humanos.

Aunque todavía la oferta de estos servicios a nivel local es incipiente, debido a la poca experiencia y trayectoria de las empresas que pactan este servicio, las compañías que han utilizado esta alternativa en forma efectiva han logrado tener éxito, mediante un esquema de seguimiento, retroalimentación y mejoramiento continuo en los servicios contratados, lo cual se refleja en la reducción de costos laborales, aumento de rotación en sus inventarios, mayor satisfacción a los clientes, incremento de la rentabilidad y por consiguiente, ser más competitivos.

2.1.7. Tipos de operadores logísticos de transporte

Según Scribd (2008) De acuerdo a su clasificación ya se hizo referencia a las actividades que pueden ser tercerizadas, dentro de ellas una de las que más se trabaja con operadores logístico lo constituye la actividad de transporte.

Los operadores logísticos de transporte pueden ser:

Operadores de transporte por carretera: Responsables de la ejecución física de transporte de mercancías por carretera y por cuenta ajena, para lo que cuenta con una flota propia o subcontrata en muchos casos, de vehículos de carretera, respondiendo de la carga ante el cargador.

Courier: Transporte urgente para "puerta a puerta" de paquetes y documento, nacional e internacional. Engloba la recogida en el domicilio del expedidor y la entrega en el domicilio del destinatario, además de los diferentes tramos de transporte, en los que puede utilizarse más de un

modo, con la finalidad de minimizar el plazo de tiempo de todo el proceso. Suelen ser muy competitivos a nivel nacional.

Operadores de transporte intermodal: Operador de transporte que ofrece un servicio de puerta a puerta y emite un documento de transporte único, respondiendo ante los cargados tanto de las mercancías como de la correcta ejecución del transporte con una obligación de resultado

Según Scribd (2008) Operadores de logística integral: Operador que abarca el transporte, tracción, almacenamiento, servicios auxiliares del transporte, tránsito, aduana, funciones de distribución física, la manutención, fraccionamiento y grupaje, etiquetaje, embalaje y preparación de cargas, organización de los sistemas de información y la gestión de los flujos, llegando a operaciones de carácter comercial como la facturación, el fletamiento y otros servicios de ingeniería logística.

2.1.7.1. Actividades de Gestión OPL transporte

- ✓ Organización de Rutas
- ✓ Gestiones aduaneras (internacional)
- ✓ Controles de cantidad y calidad de productos

2.1.7.2. Tratamientos de información OPL transporte

- ✓ Documentación generada por remitentes
- ✓ Documentación generada por destinatarios
- ✓ Información utilizada por el operador logístico
- ✓ Sistemas de transmisión de información (soporte papel y soporte informático)

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Según EUMET (2007)

Requisitos de las tercerizadoras

Sobre los requisitos que deben cumplir quienes prestan el servicio, se encuentran la exigencia de la exclusividad en la actividad, de tal forma que si se lo hace por medio de una empresa, esta tenga como único objeto, la prestación de los servicios de personal para terceros.

Las disposiciones exigen también la celebración de un contrato escrito entre la prestadora y la usuaria y contiene determinados requisitos que deben observarse en forma obligatoria.

También exige la suscripción de contratos de trabajo escritos entre la prestadora y los trabajadores que se llegaren a asignar para los servicios en la usuaria. Esta disposición es positiva, ya que, si bien es cierto nuestro sistema jurídico no requiere del contrato de trabajo expreso escrito para que se acredite la existencia de la relación laboral, si es útil que en estos casos exista esta exigencia.

Otra de las exigencias novedosas que contiene el Decreto Ejecutivo es el rendimiento de una garantía de la empresa prestadora a favor de la usuaria, que comprenda y asegure las obligaciones laborales con los trabajadores y con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). No obstante no se determina la cuantía ni la forma de cálculo de dicha garantía.

Finalmente, expresa la necesidad de registro que tienen que cumplir las empresas intermediarias o tercerizadoras. Este registro se lo debe cumplir ante el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos. Al efecto el Decreto Ejecutivo prevé la creación del "Registro Nacional de Sociedades de Servicios de Intermediación Laboral o de Tercerización" dentro de los treinta días siguientes a la vigencia del Decreto.

Compañías Anónimas

Según el Artículo 143 de la Ley de Compañías, "la compañía anónima es una Sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la Aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones".

- **Requisitos**

Todos los requisitos que se describen a continuación han sido tomados de la Ley de Compañías en su Sección VI de la Compañía anónima:

La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según Lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías que habla acerca de los porcentajes de pago y suscripción de capital.

La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima", o "sociedad anónima", o las correspondientes Siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente.

Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital.

Para la constitución del capital suscrito las aportaciones pueden ser en dinero o no, y en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles. No se puede aportar cosa mueble o inmueble que no corresponda al género de comercio de la compañía. En los casos en que

la aportación no fuere en numerario, en la escritura se hará constar el bien en que consista tal aportación, su valor y la transferencia de dominio que del mismo se haga a la compañía, así como las acciones a cambio de las especies aportadas. Los bienes aportados serán valuados y los informes, debidamente fundamentados, se incorporarán al contrato.

El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, siempre que, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la Compañía.

- **Requisitos que debe cumplir el transporte de carga para circular**

El transporte de carga debe circular: Con la habilitación técnica especial y no excederse los 15 años de antigüedad.

Durante el día y prudentemente. Sin niebla y a 30 km/h como máximo.

A una distancia no menor a los 100 m del vehículo que la preceda y sin adelantarse a otro en movimiento.

Si su carga excede las dimensiones máximas permitidas en no más de un 15% se otorgará una autorización general para circular, con las restricciones que correspondan.

Si el exceso en las dimensiones es mayor del 15% o lo es en el peso, debe contar con una autorización especial, pero no puede transmitir a la calzada una presión por superficie de contacto de cada rueda superior a la que autoriza el reglamento.

A la maquinaria especial agrícola podrá agregársele además de una casa rodante hasta dos acoplados con sus accesorios y elementos

desmontables, siempre que no supere la longitud máxima permitida en cada caso.

Los conductores con franquicias especiales tendrán beneficios diferenciales de acuerdo a la necesidad de circulación de cada uno. En cada caso deberán llevar adelante y atrás del vehículo que utilicen, en forma visible, el distintivo reglamentario, además de la placa patente correspondiente.

2.3. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Variable Independiente: Criterios de selección de operadores logísticos:

Conjunto de atributos cualitativos y/o cuantitativos a tener en cuenta para la decisión de si un operador logístico es o no el conveniente para los servicios contratados.

Variable Dependiente: Compromisos con los clientes

Conjunto de características o atributos del servicio que se brinda y que han sido previamente convenidas con el cliente, de acuerdo a sus necesidades.

2.4. GLOSARIO DE TERMINOS

Actores de la logística: La especialización de la logística se traduce en el crecimiento de la parte subcontratada. Así, las empresas industriales y comerciales se concentran en sus oficios (core business).

Especialista. Dedicado a un sector específico; se encuentran, por ejemplo, operadores logísticos especializados en la cadena del frío, otros dedicados a una zona determinada de un país o los que trabajan en el sector electrónico.

Generalista. Trabaja en todos los sectores económicos y desarrolla su actividad para cualquier tipo de empresa, independientemente del sector en que su encuentre ubicada.

Gestión integral. Se hacen todas las funciones propias de la logística integral, desde el aprovisionamiento hasta la distribución física.

Gestión parcial. El operador logístico se especializa en uno de los eslabones de la cadena de suministro; por ejemplo, en el almacenamiento y distribución física de productos.

Logística empresarial, por medio de la administración logística y de la cadena de suministro, cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución.

Logística compartida. Los servicios prestados forman parte de un catálogo ofertado por el operador logístico, y por tanto pueden ser solicitados por otras empresas. Es un servicio multicliente.

Logística dedicada. Cuando el servicio prestado al cliente se ofrece en forma exclusiva, previo diseño a la medida del proyecto logístico requerido. Es un servicio monocliente.

Logística en la empresa. Se lleva a cabo en las dependencias de la empresa contratante del servicio, que cede parte de sus instalaciones a la compañía subcontratada para desarrollar la función objeto del contrato.

Logística fuera de la empresa. El servicio se ejecuta en el establecimiento del operador logístico, diferente de la ubicación de la empresa subcontratante.

Logística: el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución

Operador logístico: Es un aliado estratégico de las empresas productoras y comercializadoras de materias primas, insumos y productos terminados (o de servicios),

Operadores de transporte intermodal: Operador de transporte que ofrece un servicio de puerta a puerta y emite un documento de transporte único, respondiendo ante los cargados tanto de las mercancías como de la correcta ejecución del transporte con una obligación de resultado.

Recursos externos. Cuando los recursos pertenecen a la compañía subcontratada y no a la empresa subcontratante.

Recursos propios. Cuando se emplean los recursos de la empresa de carácter fijo o temporal, y la gestión del sistema corre a cargo de la organización subcontratada.

Tercerización u outsourcing: Es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Presentación de la Empresa

The Tesalia Springs Company, es un fabricante ecuatoriano de bebidas no alcohólicas desde 1902. Alrededor del año 1900 aparecen las primeras botellas de Güitig. En 1926 se estableció The Tesalia Springs Co. Ya para los 90s se iniciaba una completa modernización de la planta de embotellamiento y posteriormente en el 2003, se incorporaron nuevas líneas a la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes. Entre sus metas está el seguir haciendo historia en la fabricación y desarrollo de nuevos productos que pretenden extender a mercados internacionales. En la actualidad The Tesalia Springs Company es la segunda embotelladora de bebidas no alcohólicas en Ecuador.

La misión de esta destacada empresa se define como:

Existimos para generar experiencias memorables de consumo, en el mercado ecuatoriano y en el mundo.

Su visión:

Ser la organización ecuatoriana innovadora y líder en bebidas, a través de negocios socialmente responsables, que generan valor al socio comercial, a los colaboradores, accionistas y a la comunidad.

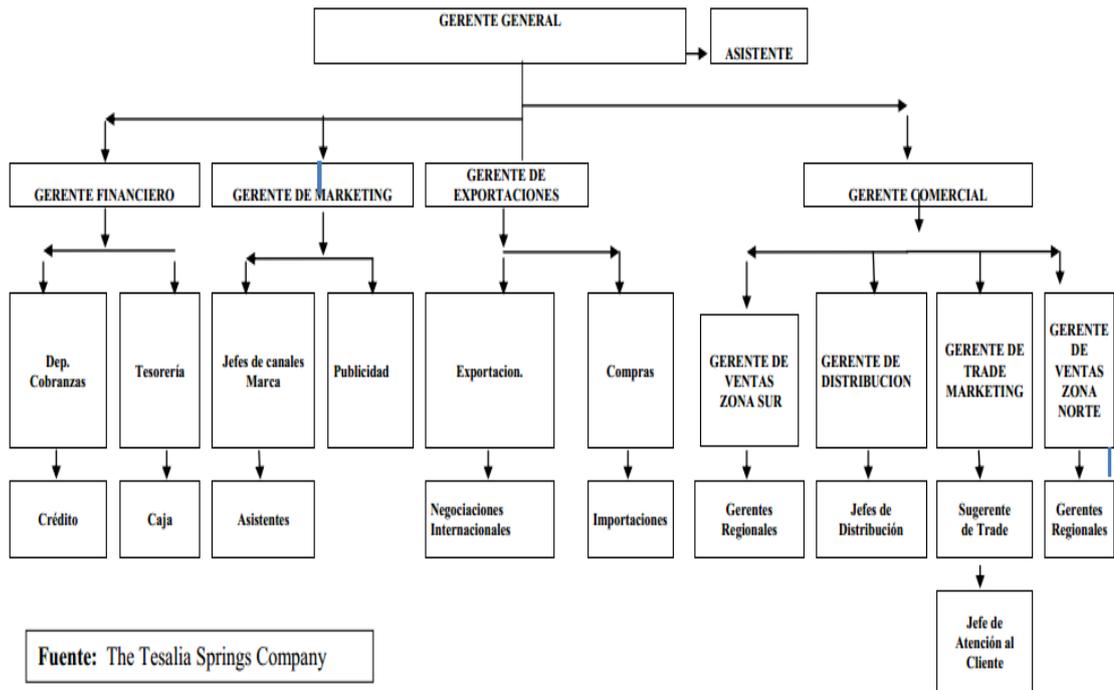
Los valores declarados son:

- Espíritu de equipo
- Pasión

- Compromiso
- Honestidad

La organización estructural de las funciones en la empresa The Tesalia Springs Company, están definidas como muestra la figura 1.

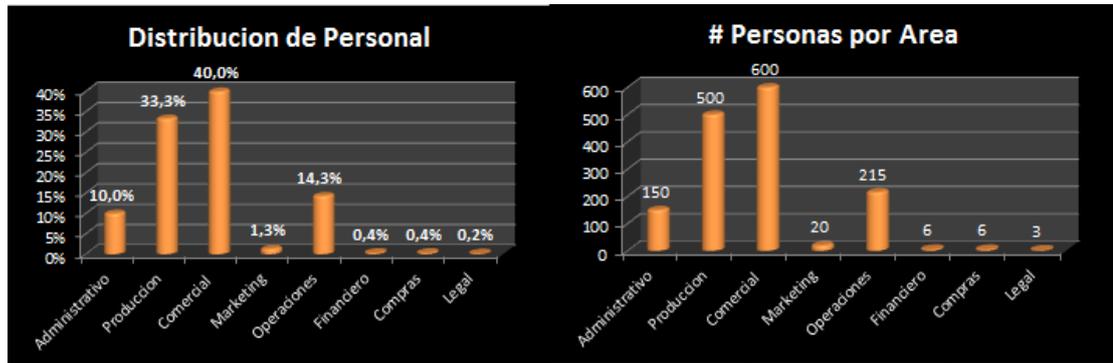
Figura 1 Estructura Organizativa



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad para el desempeño de los procesos tanto estratégicos, operacionales como de apoyo cuenta más de 1500 colaboradores o trabajadores, según muestra la figura 3.2. La distribución de ellos, según refleja la figura responde al nivel de actividad en cada área, donde se concentran la mayor cantidad de ellos, las áreas de producción y comercial, siendo estas las actividades claves de la empresa, es decir la fabricación de los productos y la venta y distribución de ellos.

Figura 2. Distribución de trabajadores por área



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la gama de producto que produce The Tesalia Spring Company tiene un portafolio amplio de bebidas, dentro de las cuales se mencionan algunas:

Guitig (Aguas con Gas)

Tesalia, Pure Water, Aqua Bella (Aguas sin Gas)

Gatorade (hidratante)

220 V (energizante)

Quíntuples, Pepsi, Seven, Tropical, Mas, Gallito (gaseosas)

Naranjillas, Limonadas, Squiz (isotónicos ice)

Petit, Jugazo, Deli (jugos)

Brizk, Lipton (tea)

Dentro del grupo de empresas que considera sus principales competidores están:

- ✓ Arca continental (Coca Cola): Productora de Gaseosas, jugos, tea, aguas
- ✓ Aje (Big Cola): Produce gaseosas, jugos, Tea, aguas

- ✓ Resgasa (all natural): Productora de aguas sin gas

Los principales proveedores se consideran:

- ✓ Cridesa: Empresa proveedora de envases de vidrio
- ✓ Cristatech: Empresa que le provee las preformas
- ✓ Pepsico: Suministra de concentrados de Pepsi, Seven, Gatorade
- ✓ Empaqplast: Empresa que provee plásticos, tapas, envase plástico
- ✓ Carbogas: Suministra el Gas carbónico
- ✓ Cordicargas: OPL, suministra servicios de transporte pesado

Proceso General de la Cadena de Suministro

- Proceso Comercial/Planificación

Este es el proceso donde se genera la necesidad de los clientes, mediante proyección de ventas Forecast.

- Proceso de Compras

Es el proceso que garantiza las cotizaciones, selección de proveedores autorizados y la compra de todas aquellas materias primas en base a explosión de materiales.

- Proceso en Bodega de materias primas:

Es el encargado de almacenar las materias primas y los materiales, garantizando su conservación y cuidado.

- Producción

Proceso clave donde se transforman las materias primas en los productos terminados. Existen distintas líneas de producción como: Guitig (Aguas con Gas), Tesalia, Pure Water, Aqua Bella (Aguas sin Gas), Gatorade

(hidratante), 220 V (energizante), Quíntuples, Pepsi, Seven, Tropical, Mas, Gallito (gaseosas), Naranjillas, Limonadas, Squiz (isotónicos ice), Petit, Jugazo, Deli (jugos), Brizk, Lipton (tea)

- Calidad

Proceso que garantiza la inocuidad de los productos que se fabrican en la empresa, así como de otras inspecciones a los procesos.

- Centro de Distribución

Es donde se llevan los procesos de almacenamiento y administración en cuanto a planificación y organización de la entrega del producto.

- Logística Primaria

Es el proceso a través del cual se planifica y distribuyen los productos desde las plantas a todas las agencias a nivel nacional

- Agencias

Realizan los procesos de recepción de productos, administrando, planificando y distribuyendo a sus clientes, es la denominada logística secundaria, esta se hace en base a la demanda.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación está estructurado de manera lógica, permitiendo diagnosticar el servicio de los OPL de transporte en la empresa The Tesalia Springs Company, permitiendo determinar las causas que inciden en las insatisfacciones en su calidad de servicio. Una vez definidas las principales causas se propone un plan de mejora para cada oportunidad presente en el análisis.

Los métodos de investigación utilizados en la investigación para cumplir con los objetivos propuestos y dar respuesta al problema planteado son el descriptivo, correlacionar y el explicativo.

El método correlacionar teóricamente según Salvendi, 2000 se pone de manifiesto en aquellas investigaciones donde es necesario relacionar variables, conceptos o categorías, en el caso en cuestión se explica a partir del problema planteado de la siguiente manera:

Problema de investigación: ¿Los criterios de selección del servicio actual que brindan los operadores logísticos a la empresa The Tesalia Springs Company impiden los compromisos con sus clientes?

En este problema se plantean dos variables, una independiente, criterios de selección de operadores logísticos y la otra dependiente que se define como los compromisos con los clientes. Estas variables se relacionan y es preciso en el trabajo demostrar la relación que existe entre ellas, es decir como en la medida que se logre mejorar los criterios de selección de proveedores se alcanzarán con mayor satisfacción los compromisos de la empresa.

Es necesario de igual forma describir características de procesos, de técnicas aplicadas, de efectos, causas que están presentes en toda la investigación y esta es la justificación que en este trabajo se plantea que es una investigación descriptiva. Lo mismo sucede cuando se plantea que es explicativa, porque para obtener resultados en la variable dependiente es preciso determinar las causas, que son las que permiten plantearse mejoras.

Cualquier método que se utilice o combinación ellos en una investigación, antes de desarrollarla necesita previamente de una proyección y organización de las ideas que pueden quedar estructuradas en pasos.

3.2.1. Pasos para el diagnóstico del servicio actual de los operadores logísticos en la distribución de The Tesalia Springs Company.

Para realizar el diagnóstico del proceso de distribución de la logística primaria de la empresa TTS se estructura la siguiente secuencia de pasos:

- Descripción del proceso de distribución de logística primaria en la empresa THE TESALIA SPRINGS COMPANY

Para describir el proceso de distribución se utiliza el diagrama de flujo.

Talavera Pleguezuelos (1999), Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales. Facilita también la selección de indicadores de proceso

- Características requeridas de los medios de transporte a contratar
- Expectativas de la empresa respecto los operadores logísticos de transporte
- Número de proveedores
- Características de la flota actual de equipos que disponen los OPL que brindan servicios a la empresa
- Evaluación de la satisfacción del servicio brindado por los OPL

La evaluación se hace a partir de las expectativas que el cliente (agencias) tiene antes de recibir el servicio que demanda. La medición o evaluación de la satisfacción del cliente (agencias) se realiza teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Diseño de los instrumentos
- ✓ Diseño del muestreo y trabajo de campo
- ✓ Procesamiento de los resultados

Diseño del instrumento

La encuesta es el instrumento a través del que se recoge la información sobre los aspectos en estudio.

El diseño de la encuesta que se va aplicar en la evaluación de la satisfacción del servicio del OPL de transporte por parte de las agencias de la empresa The Tesalia Springs Company.

Las características que la encuesta debe medir se relacionan a continuación:

1. Cumplimiento de horas de viaje
2. Calidad de servicio de transporte pesado
3. Entrega de producto sin novedad
4. Cumplimiento de normas/procedimientos/políticas
5. Cumplimiento con la entrega de documentación completa
6. Cumplimiento del proveedor con Logística de inversa
7. Comunicación oportuna de imprevistos
8. Cumplimiento de la demanda
9. Amabilidad del trato del chofer con las agencias
10. Lealtad de servicio

Escala a utilizar

La escala a utilizar es numérica de 5 a 1, donde 5 representa la evaluación de un servicio muy bueno decreciendo hasta 1 que será la requerida para un servicio percibido de muy malo.

Diseño del muestro y trabajo de campo

Por población o universo se define la totalidad de elementos o individuos que poseen la característica que se está estudiando. Esta población inicial que se desea investigar es lo que se denomina población objetivo. Población es una colección de elementos acerca de los cuales deseamos hacer alguna inferencia.

La muestra es cualquier subconjunto de la población que se utiliza para estudiar las características en la totalidad de la población, partiendo de una fracción de la población.

De la muestra es de la que se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables de la investigación a realizarse.

En el caso en estudio la población es aproximadamente de 19 clientes (agencias), al resultar un número significativamente alto para el tiempo disponible en que debe realizarse el estudio, se deciden buscar criterios de selección para poblaciones más pequeñas, sin afectar los resultados de los análisis que se pretenden hacer.

De esta manera la decisión radica en tomar como referencia la población de 10 clientes (agencias), para lo cual se determina aquellas agencias vendedor de mayor representatividad en ventas totales de un mes. Para el análisis de selección de los clientes (agencias) se utiliza un instrumento que permite determinar el/o los elementos más significativos, la técnica de Pareto.

La técnica de Pareto conocida como la técnica 80-20 o también, los pocos vitales y los muchos triviales, fue diseñada por Wilfrido Pareto en los años 1934.

Procesamiento y análisis de los resultados

Una vez obtenida toda la información que proporciona la encuesta aplicada a los clientes (agencias) se debe realizar en primer lugar, un procesamiento de los datos y en segundo lugar deberá realizarse un análisis de los mismos.

Para procesar los datos o información de las encuestas se selecciona el Microsoft Excel 2013, se utiliza una hoja de Excel para procesar cada pregunta de la encuesta.

El análisis de los datos que se realiza es descriptivo, específicamente se realiza un análisis de la calidad de servicio de los actuales OPL; para determinar los valores concretos de cada característica a medir y la cantidad de veces (valores porcentuales) que se repiten en cada evaluación del total de clientes.

Los resultados finales obtenidos de la encuesta serán las principales insatisfacciones que hoy tienen los clientes de la empresa The Tesalia Springs Company acerca del servicio de los actuales OPL de transporte de abastecimiento.

- **Determinación de las insatisfacciones de mayor incidencia**

Una vez definidas las insatisfacciones, estas pueden ser múltiples, por tanto es necesario someterlas a un proceso de selección, para solo concentrar el estudio en aquellas que representan las mayores cantidades de insatisfacción de los clientes.

La selección se realiza basada en el diagrama de Pareto que se explica en epígrafes anteriores. Se toma como criterio de selección, la cantidad de frecuencias de insatisfacción, considerando como insatisfactorios las

características evaluadas de regular, mal y muy mal. Quiere decir que se estudiará en más detalle, el 20 % de las características que representan el 80 % de las insatisfacciones.

- Principales problemas determinados a partir de las insatisfacciones más significativas.
- Plan de mejora

Criterios de evaluación operador logístico de transporte

Evaluación actual de Los OPL de transporte

Estrategias a seguir con los OPL de transporte

Diseño de cronograma de ejecución de accesorios

Otras técnicas utilizadas en el estudio

Diagrama de Gantt:

Según Rios Vasquez (2009) El diagrama de Gantt es una herramienta muy utilizada en la actualidad, su objetivo es el de mostrar el tiempo programado, las fechas de iniciación y terminación para las diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

Eje Horizontal: un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al proyecto a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc.

Eje Vertical: Las tareas que constituyen el proyecto a ejecutar. A cada tarea se representa por una línea horizontal cuya longitud es proporcional a la duración en la escala de tiempo (eje horizontal)

5 W y 2 H

Idea.edu.pe (2010) Es una herramienta que se utiliza para definir con claridad un proyecto, determinar las razones por las cuales se va a

trabajar ese proyecto y no otro, definir la meta e identificar la mejora que se necesita.

El nombre de la herramienta viene de las iniciales de las palabras en inglés conforme se muestra en la siguiente figura.

Figura 3



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

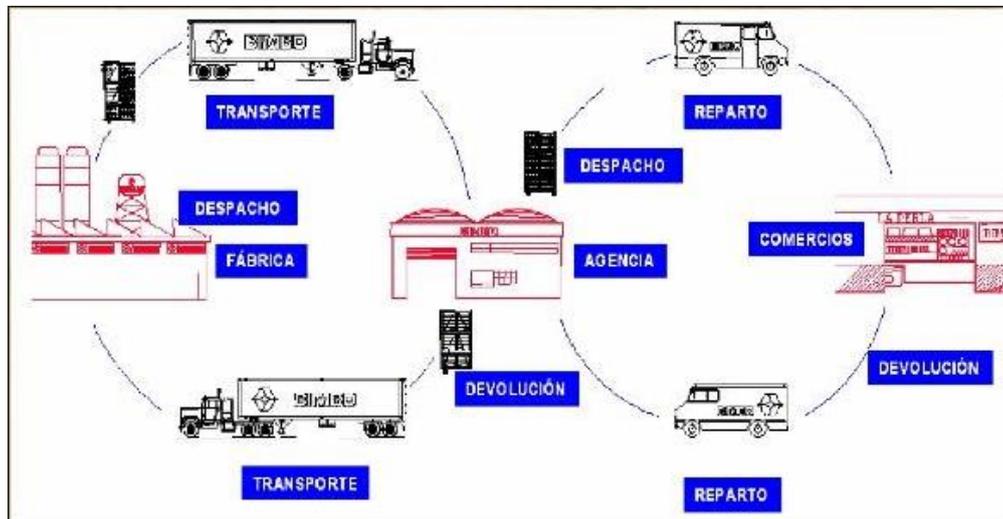
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Diagnóstico del proceso de distribución de la logística primaria de la empresa THE TESALIA SPRINGS COMPANY

4.1.1. Descripción del proceso de distribución en la empresa THE TESALIA SPRINGS COMPANY”

El proceso de distribución y entrega en la empresa THE TESALIA SPRINGS COMPANY como se refiere en el capítulo III, está dividido en dos subproceso, logística primaria y secundaria. En la figura 4 puede apreciarse un esquema que muestra la secuencia que sigue el proceso una vez sale de la producción.

Figura 4. Esquema del proceso de distribución



Fuente: Elaboración propia

En el presente estudio solo se toma en cuenta el proceso de logística primaria, pues según el objetivo planteado, es donde se toman las decisiones relacionadas con la contratación de servicios de operadores logísticos.

Proceso de Logística Primaria en la distribución de productos

El proceso de distribución y entrega en esta empresa se representa en el diagrama de flujo del anexo 2.

Este proceso comienza cuando diariamente se verifica la disponibilidad de producto en las plantas productoras y se revisan en las agencias a nivel nacional los máximos y mínimos de los SKUS. Estos análisis generan un pedido en el sistema de gestión informativo de la empresa, que refleja las cantidades necesarias a ser despachadas para cada Agencia.

Por su parte el planificador de la transportación con esa información determina la necesidad de unidades de transporte pesado y planifica las diferentes rutas de reparto para el día. A su vez verifica la cantidad de medios de transportes disponibles en buen estado técnico y sus características, es decir, capacidad de carga, si está en condiciones de recorrer largas distancias seleccionando cual va a asignar a cada destino.

En este caso puede suceder que tenga disponibles para ese día determinadas unidades de transportes pertenecientes a los diferentes OPL previamente coordinado, ahora bien frecuentemente las necesidades están por encima de los camiones disponibles y es necesario coordinar con otros operadores para garantizar todas las entregas en tiempo Se emite la orden de carga cuando se ha decidido los medios que están dispuestos.

A partir de ahí comienza la carga del camión de todos los destinos para ser transportados hacia la puerta de las Agencias.

Como puede apreciarse en ese proceso, resulta de relevancia extraordinaria la participación del OPL, pues el no solo transporta una carga, sino que es forma parte de la cadena logística de esa empresa. Bajo su responsabilidad a partir de ese momento quedan parte de los valores añadidos del proceso, como son el tiempo de envío de la mercancía, la seguridad de la carga, entre otros.

Por ellos es indispensable para The Thesalia contar con OPL de transporte que se integren al cumplimiento del compromiso y metas de la empresa, como parte de ella.

Características requeridas de los medios de transporte a contratar

- ✓ Camiones sencillos con una capacidad de carga mínima de 20 toneladas
- ✓ Trailers completos con capacidad de carga mínima de 48 toneladas, que es lo máximo permitido por el Ministerio de obras públicas del Ecuador (MOP).

Expectativas de la empresa respecto los operadores logísticos de transporte

Las expectativas que la empresa tiene previstas para un buen OPL radican en que este debe:

- ✓ Contar con el número de unidades de transporte, modernos, con GPS instalado, acordes a las necesidades originadas por la demanda y con tiempo de respuesta inmediata
- ✓ Sustentar el debido mantenimiento preventivo a sus equipos con el fin de garantizar un servicio confiable.
- ✓ Cumplir con los tiempos de viaje dentro de límites de tolerancia
- ✓ Chofer debidamente asegurado al IESS por la compañía de transporte
- ✓ Vehículos limpios con el fin de precautelar la inocuidad del producto
- ✓ Chofer debidamente equipado con sus implementos de seguridad (casco, chaleco, identificación, botas)

- ✓ Estructuras de sus vehículos bien pintadas y con los debidos accesorios de seguridad (fajas, varillas de seguridad, carpa, etc).
- ✓ Documentos en regla (Licencia profesional, Soat, permisos, etc)
- ✓ Estar dispuestos a viajar a cualquier destino donde se requiera transportar el producto.
- ✓ Posean costos de fletes competitivos
- ✓ Comunicación oportuna de posibles eventualidades con el fin de tener tiempo de respuesta para no poner en riesgo la operación.
- ✓ Lealtad y ética en su servicio.

Actualmente la empresa mantiene contratos debidamente firmados con algunos de los proveedores del servicio. La contratación se realiza mediante convenio legal con cualquier empresa que cuente con vehículos propios, de socios o subcontraten el servicio.

Para ser contratados los OPL deben:

1. Presentar el nombramiento notariado del representante legal, cedula de identidad, certificado del IESS, RUC, certificado de la superintendencia de compañías, certificados de referencia.
2. Están obligados a aceptar fletes autorizados y los convenios de plazo de pagos.
3. Debe contar con su propio seguro de carga
4. Están obligados a aceptar el cumplir con normas, políticas y procedimientos establecidos por la Empresa.

Luego se realiza una calificación por parte de la empresa, donde se tienen en cuenta algunos elementos de medición como los anteriormente señalados, pero aun así no se evalúan los aspectos claves que realmente

pueden ser utilizados para medir el servicio, ni se realiza con un enfoque de servicio que parta del cliente, no solo del que contrata la prestación, sino del que lo recibe el servicio en sí.

Una vez que se evalúa el OPL, se le asigna un código, quedando legalmente establecido como operador logístico de servicio de The Thesalia Springs Company

Número de proveedores

La empresa actualmente mantiene relaciones de contratación de este servicio con más de 25 operadores logísticos, muchos de los cuales en su desempeño muestran falta de lealtad y compromisos con las metas de la empresa.

Esta deficiencia es propia de la necesidad ante determinadas demandas, de contratar operadores que no tienen los requisitos necesarios, medios suficientes y con las características necesarias, para brindar el servicio a una organización que mantiene como visión ser la mejor en mercado ecuatoriano.

Características de la flota actual de equipos que disponen los OPL que brindan servicios a la empresa

En la actualidad la flota de equipos con que cuentan los OPL contratados tiene diversas características, como: marcas, capacidad de carga y volumétrica, años de explotación, estado técnico de los medios, estructura, características técnicas, esto hace muy difícil la planificación de las transportaciones, pues la empresa debe adaptarse al proveedor del servicio, en lugar de que sea este el que garantice lo que realmente necesita la empresa para su distribución.

4.2. Evaluación de la satisfacción del servicio brindado por los OPL

La evaluación del servicio que brindan los OPL actuales en la empresa The Thesalia Springs Company, se hace aplicando una encuesta de

satisfacción a los clientes. Los clientes encuestados son las Agencias. Teniendo en cuenta que existe un número significativo de Agencias, lo que haría el trabajo de campo demorado y costoso, se selecciona las agencias más representativas.

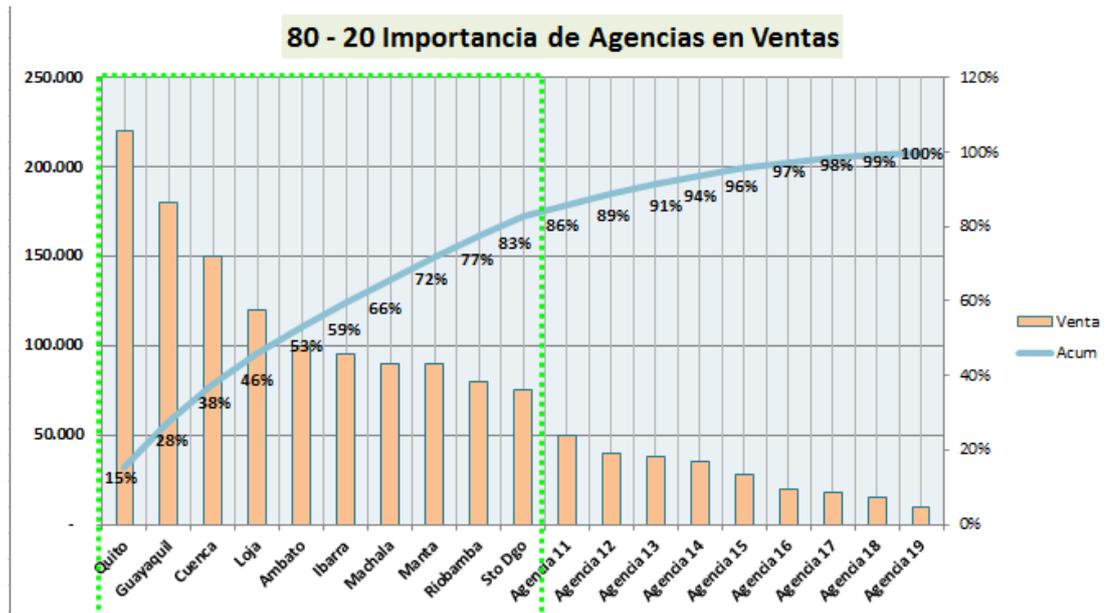
Para seleccionar las Agencia se aplica el análisis de Pareto, con el criterio de ventas o entregas en cajas. Ver cuadro 2 y figura 5.

Cuadro 2. Análisis de datos para el Pareto

Ponderacion Ventas Agencias			
Agencia	Venta Cjs	Acum	%
Quito	220.000	15%	15%
Guayaquil	180.000	28%	12%
Cuenca	150.000	38%	10%
Loja	120.000	46%	8%
Ambato	100.000	53%	7%
Ibarra	95.000	59%	7%
Machala	90.000	66%	6%
Manta	90.000	72%	6%
Riobamba	80.000	77%	6%
Sto Dgo	75.000	83%	5%
Agencia 11	50.000	86%	3%
Agencia 12	40.000	89%	3%
Agencia 13	38.000	91%	3%
Agencia 14	35.000	94%	2%
Agencia 15	28.000	96%	2%
Agencia 16	20.000	97%	1%
Agencia 17	18.000	98%	1%
Agencia 18	15.000	99%	1%
Agencia 19	10.000	100%	1%
	1.454.000		

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Figura Pareto



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados del análisis de Pareto las 10 Agencias seleccionadas son:

- Quito
- Guayaquil
- Cuenca
- Loja
- Ambato
- Ibarra
- Machala
- Manta
- Riobamba
- Santo Domingo

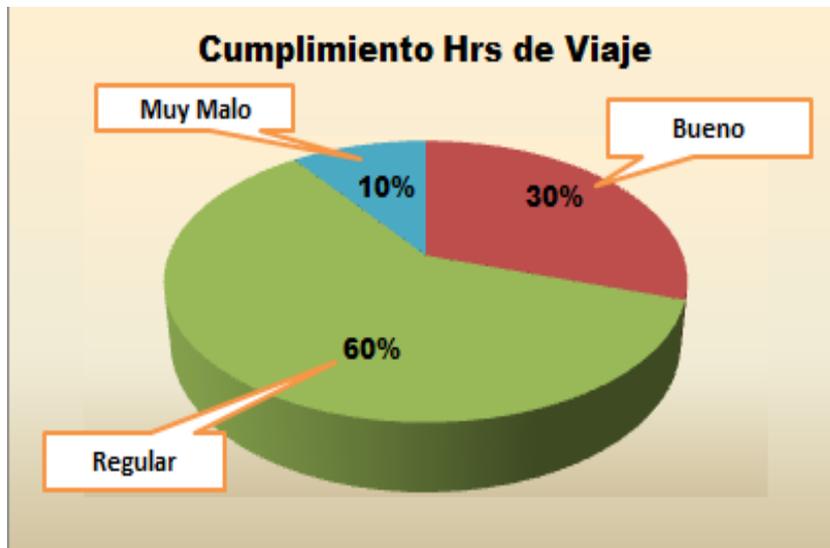
El análisis de los aspectos a medir en la satisfacción del cliente, se muestra a continuación.

Cumplimiento de horas de viaje

El primer aspecto Cumplimiento de horas de viaje o cumplimiento de entrega de acuerdo a lo acordado, muestra una insatisfacción del 70 %,

pues los OPL de transporte no cumplen con lo establecido en cuanto al tiempo.

Figura 6. Cumplimientos de horas de viaje



Fuente: Elaboración propia

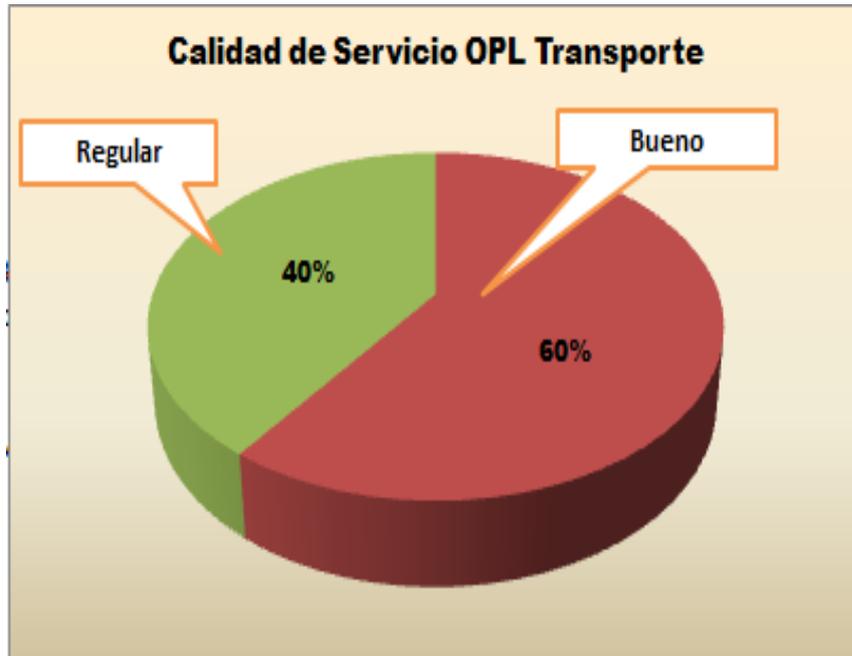
Causas que originan el alto porcentaje de insatisfacción

1. Los vehículos se desvían del recorrido planificado, pues no poseen dispositivo GPS para su ubicación y seguimiento
2. No llegan tiempo y no hay control por parte de coordinadores de los OPL para exigir cumplimientos, no política de sanciones.
3. No se demanda a los OPL por incumplimientos de lo convenido.

Calidad de servicio del OPL

El 40% de las Agencias se encuentra insatisfecha con la calidad del servicio, que le brindan los diferentes operadores, aun cuando un 60 % cree es aceptable, persiste un número significativo de inconformidades. Ver figura 7.

Figura 7. Calidad de servicio del OPL



Fuente: Elaboración propia

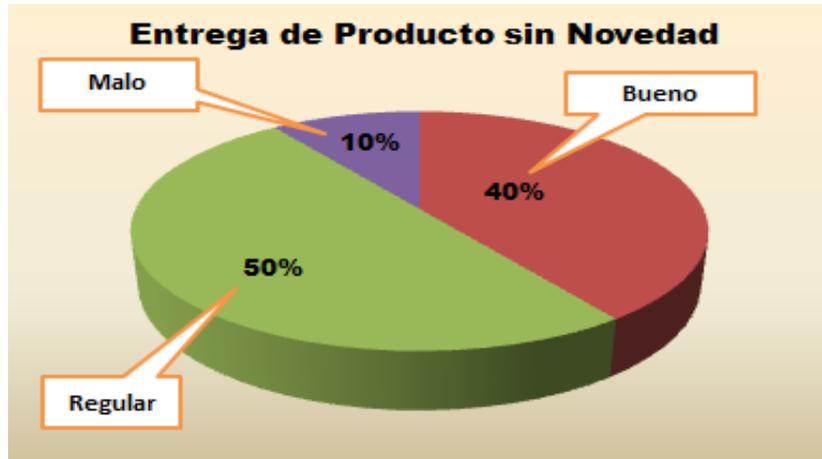
Las causas que originan dicha insatisfacción son:

1. Diversidad de tipos de vehículos y estructuras que no permiten planificar y estandarizar determinadas partes del proceso.
2. Subcontratación de vehículos improvisados, por informalidades de otros operadores.

Entrega de producto sin novedad

De las agencias encuestadas el 60% manifiestan su insatisfacción con la Entrega de producto sin novedad, debido a que el producto no llega con la calidad requerida a su entrega. Ver figura 8.

Figura 8. Entrega de producto sin novedad



Fuente: Elaboración propia

Causas que originan la insatisfacción

1. Falta de implementos en los vehículos para asegurar la carga
2. Falta de mantenimiento preventivo a las estructuras de los vehículos
3. Irresponsabilidad de los choferes al realizar movimientos bruscos en el viaje, especialmente por excesos de velocidad.

Cumplimientos de normas, procedimientos y políticas

El 100% de las agencias encuestadas consideran que el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos es satisfactorio. Ver figura 9.

Figura 9. Cumplimiento normas



Fuente: Elaboración propia

Entrega de documentación completa

La entrega de documentación adecuadamente lo reconoce el 100% de las agencias encuestadas. Ver figura 10

Figura 10 Documentación completa



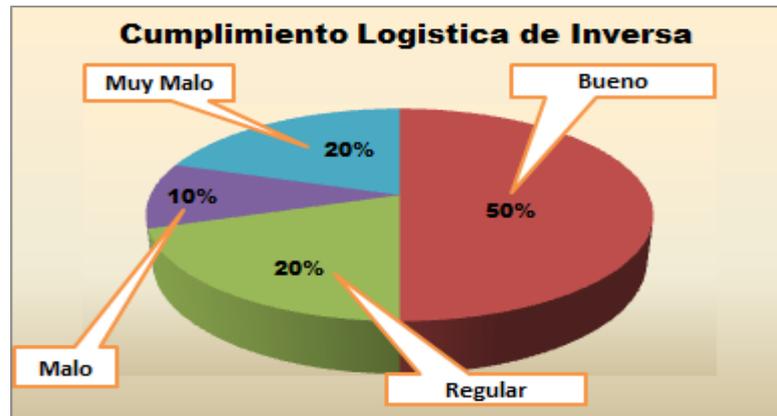
Fuente: Elaboración propia

Cumplimientos del OPL en Logística de inversa

La figura muestra que el 50% de las agencias encuestadas considera que el cumplimiento con retornos o logística inversa como pésimo, regular y

mal. Esto quiere decir, que los choferes de los operadores logísticos no cumplen con la logística inversa o de retorno, que establece la empresa, por las causas debajo mencionadas.

Figura 11. Cumplimientos del OPL en Logística de inversa



Fuente: Elaboración propia

Causas que originan la insatisfacción

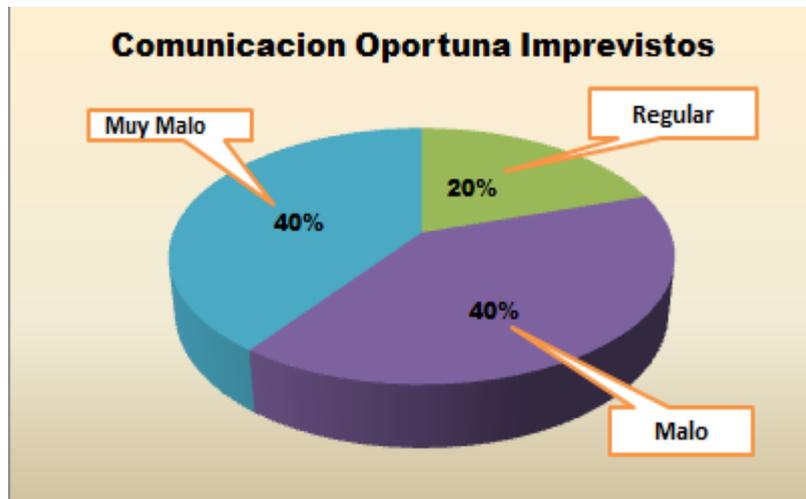
1. Muchos de los transportistas, no retornan a las plantas, por falta seriedad y formalidad en el trabajo, debido al escaso control hacia ellos por parte de directivos de sus empresas.
2. Resistencia de los propios OPL a cargar retornos (envases, palets, etc), siendo este una parte de los procesos de la empresa en estudio, porque no hay contrato establecido que ampare legalmente.

Comunicación oportuna de imprevistos

La figura 12 muestra la evaluación del indicador Comunicación oportuna de imprevistos, donde un 100 % de las agencias encuestadas manifiestan su insatisfacción, debido que no existe apenas comunicación de los OPL cuando sufren imprevistos en el viaje y no pueden llegar a cumplir sus compromisos, esto hace que se retrasen todas las entregas, que afectan el cumplimiento en la parte de logística secundaria y por tanto puede

afectar que no exista disponibilidad de productos. Este es el indicador más crítico evaluado.

Figura 12. Comunicación oportuna de imprevistos



Fuente: Elaboración propia

Causas que originan la insatisfacción:

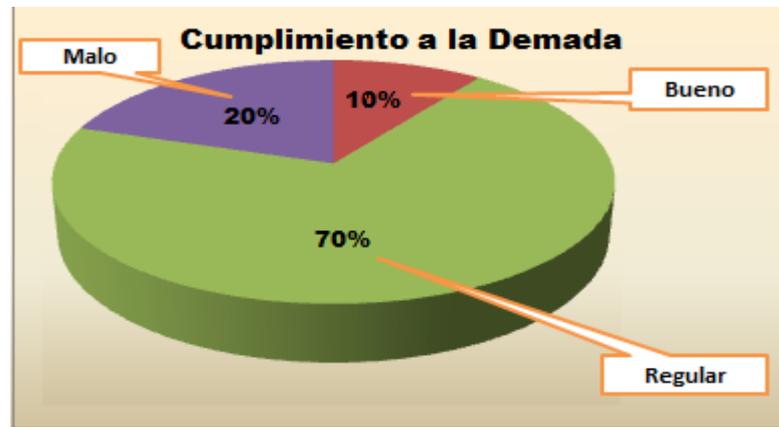
1. Poca seriedad y compromisos con la meta de la empresa por falta de choferes, debido a la falta de control por parte de los OPL y también en parte por falta de compromiso de ellos también.
2. Porque no se puede demandar, pues no hay contrato establecido que ampare legalmente esta relación, debido a la necesidad de poner a prueba los OPL por un periodo, también por la cantidad numerosa de ellos.
3. No existe control adecuado, pues no están establecidas hojas de ruta como registro, en la cual se evidencie entregas a destiempo y no reportadas.

Cumplimiento a la Demanda

El 90% de las agencias encuestadas manifiestan que no están conformes con el cumplimiento de la demanda de medios de transportes necesarios,

quiere decir que en ocasiones no se puede cumplir con las entregas previstas. Ver figura 13

Figura 13 Cumplimiento a la demanda.



Fuente: Elaboración propia

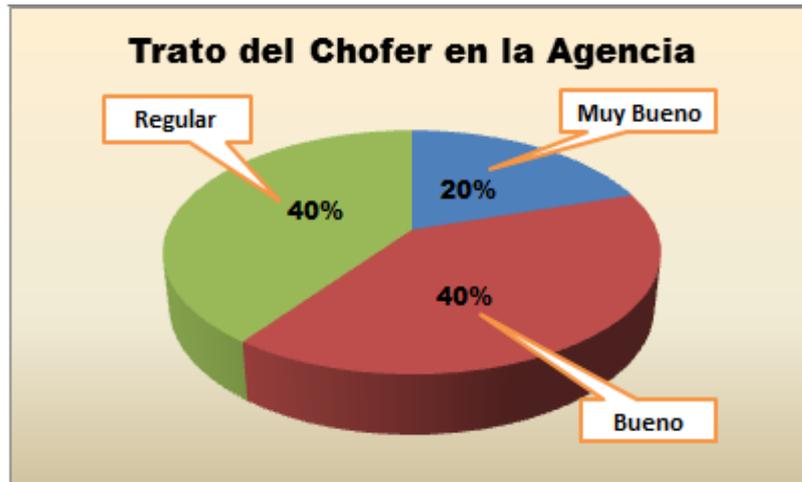
Causas que originan la insatisfacción

1. OPL actuales no prestan las garantías del caso para tener poder de respuesta a la demanda.
2. Presencia de paros de unidades por falta de recursos económicos del OPL, desbalanceando los recursos de transporte.
3. Unidades de transporte no disponibles, por roturas, pues no planifican ni realizan mantenimientos preventivos a los medios de transporte.

Amabilidad del trato del chofer en las Agencias

La Amabilidad del trato del chofer en las Agencias, no siempre es el adecuado, pues existe un 40 % de las Agencias que no están conformes, existen casos en que los choferes se muestran con aptitudes inadecuadas, que irrespetan a los trabajadores y directivos en las Agencias, ante demoras por acumulación de otros vehículos, etc.

Figura 14. Amabilidad del trato del chofer en las Agencias



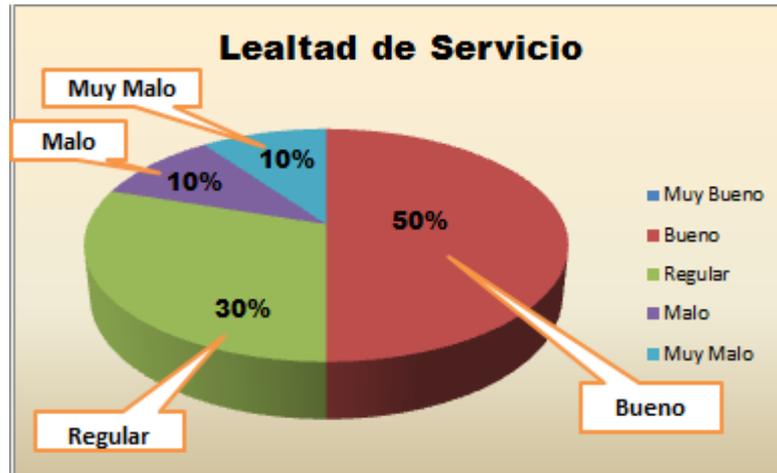
Fuente: Elaboración propia

Causas que originan la insatisfacción

1. Cuentan con choferes eventuales no aptos y preparados para el puesto y para tener relaciones de contratación de servicios de este tipo, donde deba primar la disciplina y seriedad, esto es causado por el proceso de selección a los choferes por parte de sus OPL.
2. No hay una disciplina establecida y política de suspensión de contratos a choferes que no cumplan tanto con la disciplina, cumplimiento de compromisos, etc.

La Lealtad del servicio manifestada por los choferes y OPL, es razón de insatisfacciones de la mitad de las Agencia encuestadas, según muestra la figura 15, pues con frecuencia sucede que no cumplen con sus obligaciones si encuentran otro cliente que les ofrezca un valor más alto por el servicio que van a realizar.

Figura 15 Lealtad de servicio



Fuente: Elaboración propia

Causas que originan la insatisfacción

1. Presencia de vehículos subcontratados por parte de los OPL solo para cumplir ciertas entregas.
2. Falta de seriedad y compromisos con las obligaciones.
3. Falta de política de sanciones por falta de la Co.(desvinculación definitiva) para aquellos transportistas desleales a la Empresa.

4.2.1. Resultados sintetizadores de las encuesta de la satisfacción a las Agencias

Con los resultados obtenidos de la encuesta se evidencio la adecuada entrega de documentación, el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos es satisfactorio.

Insatisfacción porque el producto no llega con la calidad requerida a su entrega, el cumplimiento con retornos o logística inversa como pésimo, regular y mal. Esto quiere decir, que los choferes de los operadores logísticos no cumplen con la logística inversa o de retorno, que establece la empresa, por las causas debajo mencionadas

Existencia de insatisfacción en la comunicación de los OPL cuando sufren imprevistos en el viaje y no pueden llegar a cumplir sus compromisos,

La Amabilidad del trato del chofer en las Agencias, no siempre es el adecuado, la Lealtad del servicio manifestada por los choferes y OPL, es razón de insatisfacciones de la mitad de las Agencia

Al terminar los análisis de la satisfacción de los clientes Agencias se realiza un resumen sintetizador

Básicamente esta encuesta se la realiza para medir en base a las calificaciones/incidencias el grado de satisfacción de las agencias en el Servicio del OPL en el abastecimiento.

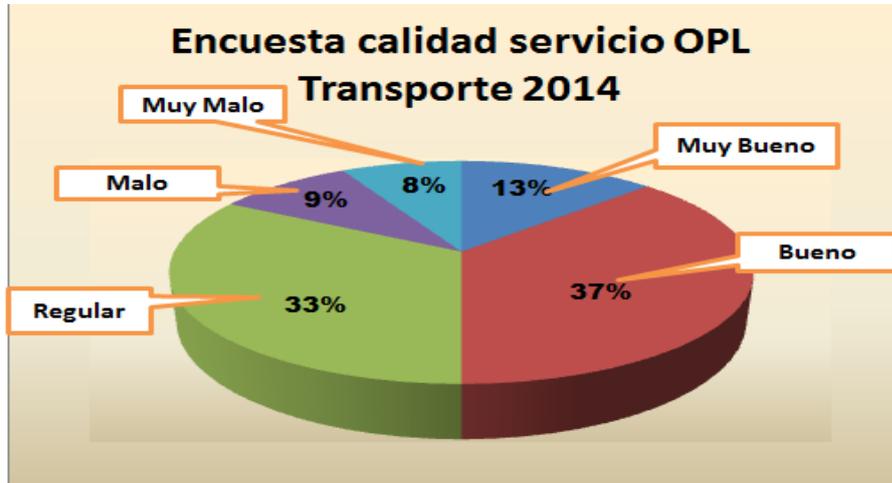
Figura 16 Encuesta

ENCUESTA CALIDAD DE SERVICIO DE OPL DE TRANSPORTE DE ABASTECIMIENTO					
RESULTADO ACUMULADO	MB	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Fecha: 02/Julio 2014	5	4	3	2	1
Cumplimiento de horas de viaje	0	3	6	0	1
Calidad de servicio de transporte pesado	0	6	4	0	0
Entrega de producto sin novedad	0	4	5	1	0
Cumplimiento de normas/procedimientos/políticas	2	8	0	0	0
Cumplimiento con la entrega de Documentación completa	9	1	0	0	0
Cumplimiento del proveedor con Logística de inversa	0	5	2	1	2
Comunicación oportuna de Imprevistos	0	0	2	4	4
Cumplimiento de la demanda	0	1	7	2	0
Amabilidad del trato del chofer con las agencias	2	4	4	0	0
Lealtad de servicio	0	5	3	1	1
RESULTADO FINAL	13	37	33	9	8
RESULTADO ACUMULADO %	MB	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
Fecha: 02/Julio 2014	5	4	3	2	1
Cumplimiento de horas de viaje	0%	3%	6%	0%	1%
Calidad de servicio de transporte pesado	0%	6%	4%	0%	0%
Entrega de producto sin novedad	0%	4%	5%	1%	0%
Cumplimiento de normas/procedimientos/políticas	2%	8%	0%	0%	0%
Cumplimiento con la entrega de Documentación completa	9%	1%	0%	0%	0%
Cumplimiento del proveedor con Logística de inversa	0%	5%	2%	1%	2%
Comunicación oportuna de Imprevistos	0%	0%	2%	4%	4%
Cumplimiento de la demanda	0%	1%	7%	2%	0%
Amabilidad del trato del chofer con las agencias	2%	4%	4%	0%	0%
Lealtad de servicio	0%	5%	3%	1%	1%
RESULTADO FINAL	13%	37%	33%	9%	8%

Fuente: Elaboración propia

Figura 17

Encuesta OPL



Fuente: Elaboración propia

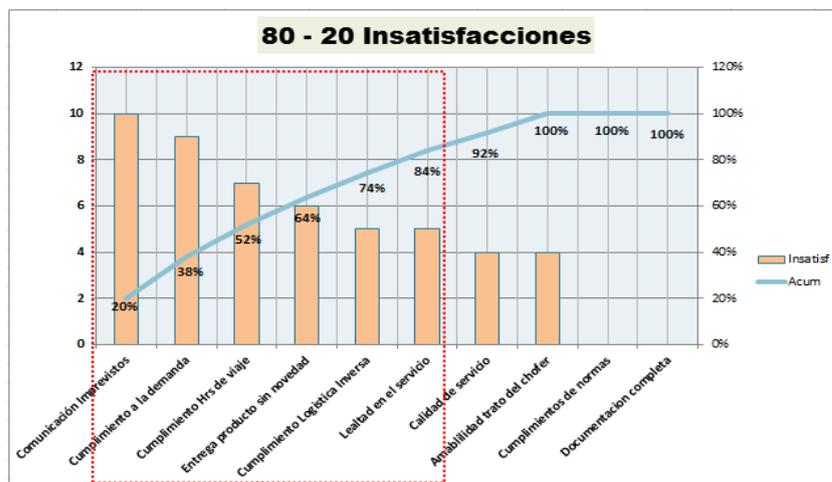
El gráfico muestra que el 50% de los clientes (agencias) encuestados se encuentran insatisfechos por la calidad del servicio del OPL de transporte y el 50% opinan que el servicio está dentro de lo aceptable.

4.2.2. Determinación de las principales insatisfacciones

Las principales insatisfacciones se determinan a través del diagrama de Pareto, análisis que aparece a continuación.

Figura 18

Insatisfacciones



Fuente: Elaboración propia

Figura 19 Ponderación

Ponderacion Insatisfacciones Encuesta			
Agencia	Insatisf	Acum	%
Comunicación Imprevistos	10	20%	20%
Cumplimiento a la demanda	9	38%	18%
Cumplimiento Hrs de viaje	7	52%	14%
Entrega producto sin novedad	6	64%	12%
Cumplimiento Logística Inversa	5	74%	10%
Lealtad en el servicio	5	84%	10%
Calidad de servicio	4	92%	8%
Amabilidad trato del chofer	4	100%	8%
Cumplimientos de normas	-	100%	0%
Documentación completa	-	100%	0%

Fuente: Elaboración propia

Las principales insatisfacciones se relacionan a continuación:

- Comunicación imprevistos
- Cumplimiento de la demanda de medios de transporte
- Cumplimiento horas viajes
- Entrega de productos sin novedad
- Cumplimiento logística inversa
- Lealtad en el servicio

4.2.3. Principales problemas determinados a partir de las insatisfacciones más significativas.

Los vehículos y los conductores no satisfacen los requerimientos de la empresa en cuanto a:

Medio de transporte

- Capacidades de carga y volumétrica
- Limpieza del vehículo durante la prestación del servicio

- Roturas y fallas frecuentes

Conductores:

- No poseen conocimiento sobre el medio, además no portan los implementos de seguridad.
- No cumplen con las normas, políticas y procedimientos de la Empresa.
- Actitud inadecuadas durante el cumplimiento del trabajo

OPL:

- No respetan las decisiones de planificación y no aceptan determinadas rutas trazadas alegando que son demasiado lejos, que hay recursos para comprar combustibles, que son muchas horas de viaje, que los neumáticos están en mal estado, etc.
- No planifican los mantenimientos, y en los casos que sí, no los cumplen, ni tampoco verifican que los transportistas si no son de ellos se lo apliquen al medio.
- No exigen a los choferes y otros encargados de la actividad del servicio que comuniquen a tiempo los imprevistos presentados.
- No tienen lealtad a la Empresa, no se sienten comprometidos conscientemente con las metas y compromisos de la Compañía, vendiéndose al mejor postor, especialmente en temporadas altas.

4.3. Propuesta de plan de mejora

Después de realizar el análisis anterior es evidente que la empresa The Tesalia Springs Company, solo podrá satisfacer sus clientes cuando mejore el servicio contratado a los operadores logísticos, pues de ellos dependen una parte importante del proceso de logística primaria, por tanto se realiza una propuesta encaminada a resolver el problema planteado.

La decisión de tercerizar algún proceso de la empresa requiere de algunas fases claves, que cuando no se ha realizado correctamente provocan deficiencias que constantemente inciden de manera negativa en los resultados y compromisos de la empresa. En este sentido es donde la empresa The Tesalia ha fallado, por lo que hoy está cargando con una serie de limitaciones que impiden su desempeño.

Por esta razón se propone un plan de acción, el cual está basado en la técnica de las 5 W y 2 H.

Figura 20. Plan de mejora

#	¿Qué?	¿Por qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Dónde?
1	Selección de OPL Transporte	Permite seleccionar OPL fuertes con experiencia que den confianza a que van a satisfacer las exigencias de la Empresa	Estableciendo criterios de selección	Julio Agosto - 2014	Jefe de Logística	TTSC
2	Evaluar OPL periódicamente	Permite medir y corregir posibles desviaciones del servicio	Aplicando criterios de evaluación	periódicamente cada 6 meses	Jefe de Flota	TTSC

Fuente: Elaboración propia

La primera propuesta es la selección de criterios de selección. Esta fase estará enfocada en dos sentidos, uno primero relacionado con los criterios de selección del operador y el segundo con los criterios de evaluación.

Los criterios preliminares de selección, es decir aquellos que el operador debe cumplir para someterse a la selección, estos han sido diseñados por especialistas en la actividad en la propia empresa, dentro de ellos se encuentran:

- Años de experiencia en el servicio de operador logístico en transporte, pues a mayor experiencia de la empresa proveedora, probablemente mayor eficiencia y seguridad en su abastecimiento.
- Reputación y referencias que ofrezcan otros clientes.
- Número de equipo, disponibilidad y características del parque de equipos. (capacidades de carga y volumétrica, marca, años de explotación)
- Disponibilidad de personal de transporte calificado para la actividad, si es posible con referencias, documentación en regla y que este asegurado.
- Detalles de la planificación del mantenimiento a sus equipos en tipo y tiempo.
- Localización del proveedor
- Costo del flete
- Disposición de asumir los servicio que se asignen con las características de acuerdo a la planificación
- Situación económica: si su situación económica es estable ello podría significar un abastecimiento seguro; si tuviera dificultades financieras, ello podría significar una posible disminución en la calidad de sus unidades (al querer reducir sus costos), la posibilidad de que dejen de atender nuestros pedidos (por ejemplo, al incumplir los pagos de sus propios proveedores), poca

posibilidad de que nos otorguen financiamiento (debido a su necesidad de tener liquidez), etc.

Los criterios de evaluación se seleccionan a partir de la bibliografía especializada y del consenso de los especialistas de la empresa. Para ellos se definen los aspectos más importantes en cada caso.

4.3.1. Criterios de evaluación operador logístico de transporte

Los principales criterios con los cuales se evalúa a los proveedores son los siguientes:

Capacidad de carga

La capacidad es importante ya que en nuestro caso mientras más grande sean los tráiler, mayor cantidad de producto se traslada a las agencias, bajando de esta manera las frecuencias y costos.

Costos competitivos

Para que la Empresa pueda administrar correctamente sus presupuestos de gastos de transporte, y no se tenga desviaciones que impliquen riesgo de ajustes que impactan al gasto, se debe controlar que sus proveedores se apeguen a los fletes preestablecidos por la Empresa.

Año de explotación del vehículo

La idea fundamental al evaluación el año del vehículo, es con el fin de hacer notar a los proveedores que mientras más moderna sea la unidad mayor puntaje tiene, el mismo que influye en su calificación total la cual va a ser el reflejo de la calidad de servicio que ofrece.

Mantenimientos preventivos.

La importancia de que el proveedor presente sustentos rutinarios del mantenimiento preventivo que mantiene con sus vehículos permitirá calificar la confiabilidad del estado del automotor, lo cual a su vez

garantiza el minimizar los imprevistos mecánicos que sufriría en la carretera.

Estado de estructura

Con el fin de precautelar la integridad del producto, es indispensable que los proveedores garanticen que su contenedor o estructura que es donde el producto está en contacto, este en buenas condiciones y aptas para transportar sin riesgo de que llegue la carga con novedades a su destino (explotes, malos olores, contaminado, escarmenado, etc)

Confiabilidad en el cumplimiento de sus compromisos

Los choferes deberán cumplir con sus tiempos de viaje dentro de los límites de tolerancia, ya que esto asegura una entrega a tiempo.

Dispositivo de rastreo satelital

Se considerara como valor agregado en el servicio, el contar con rastreo satelital, ya que esto nos permitirá saber con precisión su localización y horas estimadas de llegar a su destino, y de esta manera tener planes para las unidades.

Limpieza del vehículo

Al ser un proveedor de transporte de alimentos, este debe asegurar que a sus unidades al llegar a las plantas a cargar debe estar limpias, con el fin de asegurar la calidad del producto y calidad en su presentación.

Cumplimiento de normas, políticas y procedimientos de la Empresa.

El saber si el proveedor cumple con las exigencias de la empresa, es parte fundamental para crear y mantener cultura dentro de las instalaciones

Comunicación

Para la empresa es importante el tener datos de gestión del proveedor, ya que mediante esta se puede tomar decisiones para mejora continua o para tener poder de respuesta para solucionar eventualidades.

A partir de esos criterios se evalúan los actuales 25 OPL, tomándose como referencia para tomar estrategias respecto a lo que se va a continuar haciendo con esos servicios. Los pasos a seguir para la evaluación es como sigue.

- Los especialistas primeramente le asignan un orden de importancia a cada uno de los criterios
- Especialistas evalúan cada criterio
- Se determina el valor, multiplicando la importancia por la evaluación
- Se determina las evaluaciones totales y se determina cuáles son los de mayor puntuación.

El procedimiento de evaluación se muestra en el cuadro 3 y 4 y en la figura 21.

Cuadro 3 Evolución actual OPL transporte logístico 2014

EVALUACION OPERADORES LOGISTICOS DE TRANSPORTE ACTUALES																													
Criterios Evaluacion	%	P1		P2		P3		P4		P5		P6		P7		P8		P9		P10		P11		P12		P13			
		Peso	Calif	Pts																									
Capacidad de carga	15%	4	0,60	3	0,45	2	0,30	4	0,60	2	0,30	2	0,30	3	0,45	2	0,30	4	0,60	3	0,45	2	0,30	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Confiabilidad	15%	4	0,60	4	0,60	4	0,60	2	0,30	3	0,45	4	0,60	3	0,45	3	0,45	2	0,30	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	2	0,30
Costos (Flete)	15%	4	0,60	4	0,60	3	0,45	4	0,60	3	0,45	3	0,45	4	0,60	2	0,30	4	0,60	3	0,45	3	0,45	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Estado de Estructura	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Año del Vehículo	8%	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	1	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Mantenimiento preventivo	8%	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	2	0,16	4	0,32	4	0,32	3	0,24	2	0,16	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16
Limpieza	8%	3	0,24	2	0,16	4	0,32	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16
Normas/políticas	8%	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Comunicación/coordinación	8%	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16	4	0,32	4	0,32	2	0,16	1	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Rastreo Satelital	5%	4	0,20	2	0,10	1	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	1	0,05
Totales	100%	35	3,58	29	3,09	31	3,14	30	3,10	21	2,25	32	3,24	32	3,29	23	2,36	27	2,89	33	3,26	37	3,55	38	3,82	26	2,79		
			89,5%		77,3%		78,5%		77,5%		56,3%		81,0%		82,3%		59,0%		72,3%		81,5%		88,8%		95,5%		69,8%		
Calidad de Servicio ->			B		R		R		R		M		B		B		M		R		B		B		MB		R		

Fuente: Elaboración propia

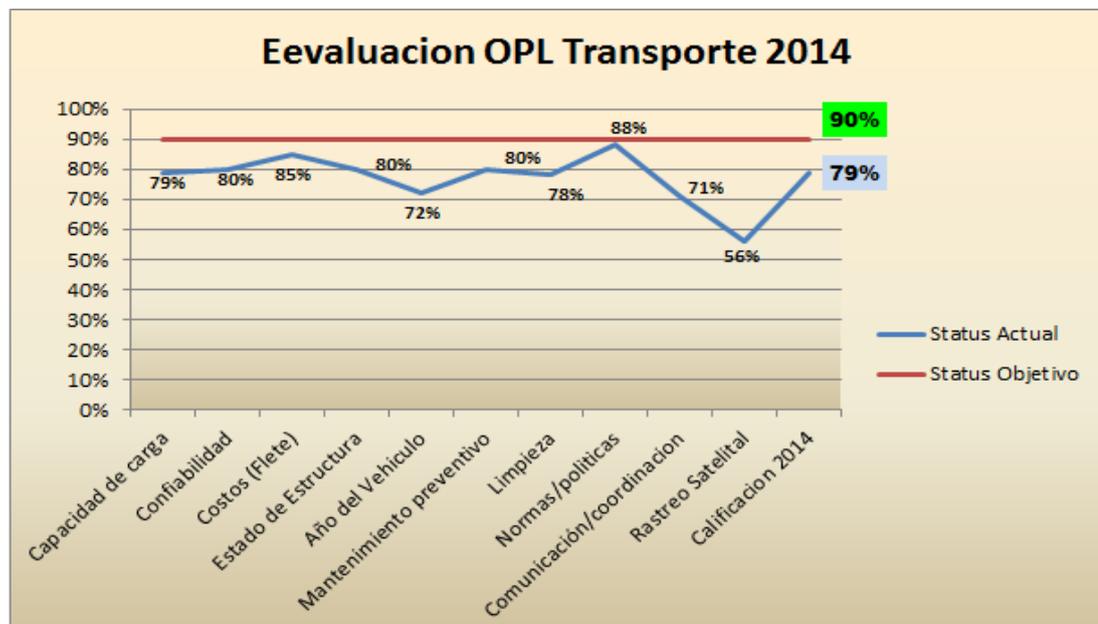
Cuadro 4 Evolución actual OPL transporte logístico 2014 TTSC

Criterios Evaluacion	%	P14		P15		P16		P17		P18		P19		P20		P21		P22		P23		P24		P25		Totales												
		Peso	Calif	Pts	Calif	Pts	Calif	Pts	Calif	Pts	Calif	Pts	Calif	Pts	Calif	Pts	Calif	Pts	Calif	Pts	Calif	Pts	Calif	Pts	Calif	Pts	Calif		Pts									
Capacidad de carga	15%	3	0,45	2	0,30	2	0,30	4	0,60	3	0,45	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	2	0,30	4	0,60	4	0,60	4	0,60	79	11,85	Regular								
Confiabilidad	15%	4	0,60	2	0,30	4	0,60	4	0,60	3	0,45	4	0,60	1	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	80	12,00	Bueno								
Costos (Flete)	15%	3	0,45	3	0,45	1	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45	4	0,60	4	0,60	4	0,60	85	12,75	Bueno								
Estado de Estructura	10%	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40	2	0,20	80	8,00	Bueno								
Año del Vehículo	8%	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	2	0,16	3	0,24	2	0,16	3	0,24	4	0,32	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24	72	5,76	Regular								
Mantenimiento preventivo	8%	3	0,24	4	0,32	1	0,08	4	0,32	3	0,24	1	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	80	6,40	Bueno								
Limpieza	8%	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24	78	6,24	Regular								
Normas/políticas	8%	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32	2	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	88	7,04	Bueno								
Comunicación/coordinación	8%	3	0,24	1	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	2	0,16	1	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	71	5,68	Regular								
Rastreo Satelital	5%	1	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	56	2,80	Malo								
Totales			31	3,23		30	2,85		27	2,61		39	3,92		30	3,08		27	2,84		32	3,33		32	3,26		29	2,91		37	3,69		34	3,41		43	78,52	
			80,8%		71,3%		65,3%		98,0%		77,0%		75,8%		71,0%		83,3%		81,5%		72,8%		92,3%		85,3%									78,5%				
Calidad de Servicio ->			B		R		M		MB		R		R		R		B		B		R		MB		B									REGULAR				

INTERPRETACION DE CALIFICACION				
90% - 100%	MUY BUENO	Pts	4	Muy bueno
80% < 90%	BUENO	Pts	3	Bueno
70% < 80%	REGULAR	Pts	2	Regular
< 70%	MALO	Pts	1	Malo

Fuente: Elaboración propia

Figura 21 Evaluación OPL transporte 2014



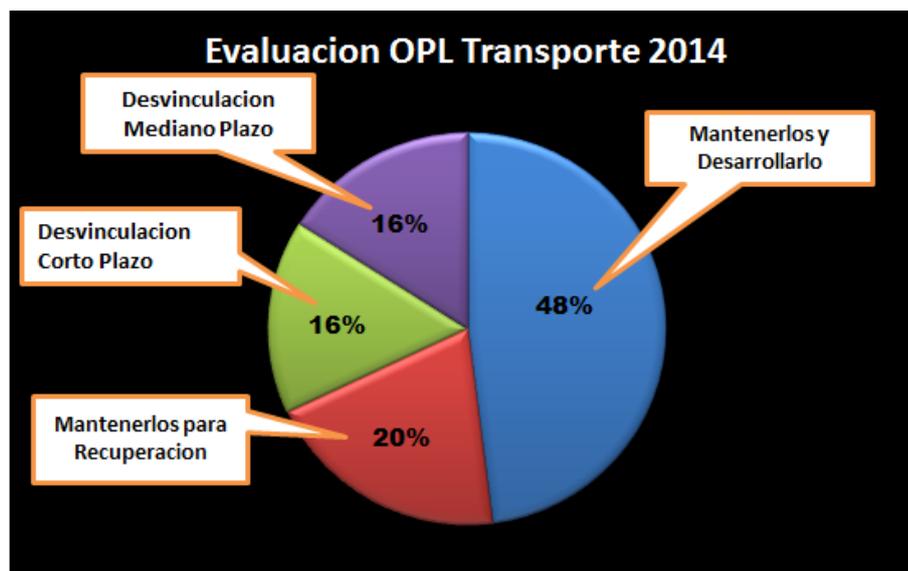
Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Estrategias a seguir con los OPL de transporte actuales

La evaluación se toma en cuenta para dividir los OPL en tres grupos, y definir la estrategia a seguir para cada grupo, en cuanto a necesitar de su servicio o no.

Con los resultados obtenidos (figura 22) se toma la decisión de que el 68% de los OPL se mantendrán brindando el servicio, de ellos con un 48 %, se mantendrán las relaciones y seguirán desarrollando para mejorarlos, el otro 20 %, se mantendrá para tratar de recuperarlos, pues los mismos han manifestado que están dispuestos a invertir en mejorar la tecnología actual que tienen, en este caso estarían un total de 65 vehículos. Otro grupo representa el 16 %, los que serán desvinculados a mediano plazo, corresponden en este caso 9 vehículos. Y por último el tercero que también representa el 16%, y corresponden a 7 vehículos de diferentes OPL, los que serán desvinculados a corto plazo, pues estos son los que los clientes evaluaron con valores más bajo, por el servicio casi ineficiente que brindan.

Figura 22. Evaluación OPL 2014



Fuente: elaboración propia

En el cuadro 5 y 6 aparece el procedimiento seguido para decidir la alternativa a seguir en cada caso, estas decisiones son analizadas en el grupo de especialistas que tiene que ver en la empresa The Tesalia con estas actividades. También se tiene en cuenta para ello las necesidades en cantidad de medios de transporte.

Teniendo en cuenta que la cantidad de vehículos necesarios para reponer las necesidades de la flota a desvincular, es apenas un 13% de la flota total necesaria, se considera que la desvinculación puede ejecutarse si se lleva a cabo en diferentes periodos. Las dos alternativas son:

- 7 vehículos a desvincularse a corto plazo, o sea 3 meses en una primera etapa.
- 9 vehículos a desvincularse a mediano plazo, 6 meses, en una segunda etapa.

Cuadro 5. Status Evaluacion

Status Evaluacion OPL Transporte 2014							
Proveedor	Pts	Evaluacion	Status	Comentarios	# Vehic	%	
OPL a Mantenerlos y Desarrollarlos							
1 Proveedor 17	3,92	98,0%	Muy Bueno	Mantenerlos y Desarrollarlos	10		
2 Proveedor 12	3,82	95,5%	Muy Bueno	Mantenerlos y Desarrollarlos	5		
3 Proveedor 24	3,69	92,3%	Muy Bueno	Mantenerlos y Desarrollarlos	8		
4 Proveedor 1	3,58	89,5%	Bueno	Mantenerlos y Desarrollarlos	4		
5 Proveedor 11	3,55	88,8%	Bueno	Mantenerlos y Desarrollarlos	3		
6 Proveedor 25	3,41	85,3%	Bueno	Mantenerlos y Desarrollarlos	3		
7 Proveedor 21	3,33	83,3%	Bueno	Mantenerlos y Desarrollarlos	2		48%
8 Proveedor 7	3,29	82,3%	Bueno	Mantenerlos y Desarrollarlos	4		
9 Proveedor 10	3,26	81,5%	Bueno	Mantenerlos y Desarrollarlos	5		
10 Proveedor 22	3,26	81,5%	Bueno	Mantenerlos y Desarrollarlos	2		
11 Proveedor 6	3,24	81,0%	Bueno	Mantenerlos y Desarrollarlos	2		
12 Proveedor 14	3,23	80,8%	Bueno	Mantenerlos y Desarrollarlos	2		
# Vehiculos -->					50		62%
OPL a Incentivar y Recuperar							
1 Proveedor 3	3,14	78,5%	Regular	Mantenerlos para Recuperacion	4		
2 Proveedor 4	3,10	77,5%	Regular	Mantenerlos para Recuperacion	3		
3 Proveedor 2	3,09	77,3%	Regular	Mantenerlos para Recuperacion	3		20%
4 Proveedor 18	3,08	77,0%	Regular	Mantenerlos para Recuperacion	3		
5 Proveedor 19	3,03	75,8%	Regular	Mantenerlos para Recuperacion	2		
# de Vehiculos -->					15		19%
OPL a ser Desvinculados a Mediano Plazo							
1 Proveedor 23	2,91	72,8%	Regular	Desvinculacion a Mediano Plazo	3		
2 Proveedor 9	2,89	72,3%	Regular	Desvinculacion a Mediano Plazo	4		16%
3 Proveedor 15	2,85	71,3%	Regular	Desvinculacion a Mediano Plazo	1		
4 Proveedor 20	2,84	71,0%	Regular	Desvinculacion a Mediano Plazo	1		
# de Vehiculos -->					9		11%
OPL a ser Desvinculados a Corto Plazo							
1 Proveedor 13	2,79	69,8%	Malo	Desvinculacion a Corto Plazo	1		16%
2 Proveedor 16	2,61	65,3%	Malo	Desvinculacion a Corto Plazo	2		
3 Proveedor 8	2,36	59,0%	Malo	Desvinculacion a Corto Plazo	1		
4 Proveedor 5	2,25	56,3%	Malo	Desvinculacion a Corto Plazo	3		
# de Vehiculos -->					7		9%
Total General # de Vehiculos -->					81		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6. Analisis de necesidades

ANALISIS DE NECESIDAD DE FLOTA		
Promedio # Cjs abastecimiento Mes		1.500.000
Promedio # de Cjs carga dia		57.692
# de Cjs Promedio capacidad de carga x Vehiculo		1.200
# de Vehiculos necesarios x dia		48
DISTRIBUCION DE FLOTA DIARIA		
	# Vehic	# Cjs
45% Flota retorna a planta con Frecuencia 2	22	25.962
55% Flota retorna a planta con Frecuencia diaria	26	31.731
# Cjs carga dia --->	48	57.692
# DE VEHICULOS REQUERIDOS DIARIAMENTE		
	# Vehic	
Necesidad de flota para cubrir rutas Frecuencia 2	43	
Necesidad de flota para cubrir frecuencia diaria	26	
Necesidad vehiculos para cubrir imprevistos (5%)	5	
# Vehiculos Necesidad diaria -->	75	
STATUS ACTUAL FLOTA		
# De Vehiculo Flota Actual ----->	81	
# de Vehiculos aprobados para mantenerlos	65	
# de vehiculos a ser devinculados a corto plazo (3 meses)	7	
# de vehiculos a ser devinculados a mediano plazo (6 meses)	9	
# de vehiculos deficit para reemplazar (en 3 y 6 meses devinculaciones)	(10)	-13%
PLAN DE ACCION PARA CUBRIR DEFICIT		
1.- Desarrollar proveedores actuales aprobados para aumentar flota		
2.- Desvinculacion de la flota mal servicio (corto plazo) 7 vehiculos		
3.- Seleccionar nuevos proveedores con criterios de selección		
4.- Completar flota necesaria en un plazo no mayor a 5 meses		
5.- Desvinculacion de la flota mal servicio (mediano plazo) 9 vehiculos		

Fuente; elaboración propia

4.3.3. Cronograma de ejecución de acciones

La ejecución de las propuestas, lleva implícita una serie de acciones que se sintetizan y relacionan, con sus respectivos tiempos y simultaneidad en el cuadro 7. Para representar la ejecución de las acciones en el tiempo se utiliza el diagrama de Gannt.

Cuadro 7 Cronograma de ejecución de acciones (Diagrama de Gannt)

No.	Actividades	2014						2015		
		Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic	En	Feb	Mzo
1	Reunion de Trabajo para analizar estatus de los OPL de transporte actuales	■								
2	Encuesta de la calidad de servicio del OPL de transporte en todas las agencias a nivel nacional	■								
3	Tabulacion de resultados y analisis de resultados (pareto 80-20)	■								
4	Evaluacion total a todos los OPL Logisticos de transporte	■								
5	Tabulacion de resultados y analisis de resultados (pareto 80-20)	■								
6	Reunion de Trabajo para analizar resultados, plan de mejora y/o renovacion de flota	■								
7	Selección de nuevos OPL aplicando criterios de selección	■	■							
8	Tiempo limite para preparacion de equipos e integracion a la operación	■	■	■	■					
9	Ejecucion de desvinculacion (corto plazo) de los OPL actuales calificados como malos				■					
10	Ejecucion de desvinculacion (mediano plazo) de los OPL actuales calificados como malos sin esperanzas de desarrollo							■	■	
11	Reunion de trabajo para analizar resultados de los ajustes realizados					■	■	■	■	
12	Retroalimentacion para correccion de posibles desviaciones					■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el presente trabajo, se emite las siguientes conclusiones:

- ✓ En el mundo moderno las empresas competitivas se concentran en su “Core Business” y actividades tales como el transporte ha sido encomendado a un Operador Logístico, el cual es un aliado estratégico de las empresas productoras y comercializadoras.
- ✓ Los actuales operadores logísticos de transporte de la Empresa The Tesalia Springs Company, no satisfacen las necesidades de la Empresa pues no garantizan el compromiso contraído con los clientes, manteniendo un servicio no calificado e informal.
- ✓ Los criterios de selección y evaluación propuestos permitieron medir el servicio que brindan los OPL actuales, así como decidir las estrategias a seguir con cada Operador Logístico, las cuales resultaron en tres grupos, con acciones definidas de como materializarlas y cuando.

RECOMENDACIONES

Para alcanzar el aprovechamiento efectivo del trabajo se ponen a consideración las siguientes recomendaciones:

- ✓ El proceso de selección de los futuros Operadores Logísticos de transporte debe ser realizado cumpliendo con los criterios propuestos en el trabajo, también en el caso de los criterios de evaluación.
- ✓ Aplicar las estrategias y acciones propuestas, tanto en contenido como en tiempo, dándole seguimiento al evaluarlos, en cada aspecto de menor evaluación.
- ✓ Mejorar las relaciones con los OPL de transporte, creando fuertes alianzas estratégicas que le permitan sentirse parte de la Co. The Tesalia, y así contribuir al cumplimiento de los compromisos que tiene la empresa con todos sus clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Javier Arturo Orjuela Castro Operadores y plataformas logísticas. Logistic operators and logistic platforms, y otros. sitio internet.
- Talavera Pleguezuelos, C: Calidad Total en la Administración Pública. Granada: Unión Iberoamericana de Municipalistas, 1999. Pp. 289-290. ISBN: 84-88282-42-7.

Internet

- <http://books.google.com.ec/books?id=KEvEBbMaLJgC&pg=PA74&pg=PA74&dq=aparicion+de+operadores+logisticos&source=bl&ots=pieolif-5K&sig=T1UU75Eeh5nCOejEktQO83NMO7M&hl=es&sa=X&ei=q2SFU4iZGea-sQTou4GQBA&ved=0CEsQ6AEwBA#v=onepage&q=aparicion%20de%20operadores%20logisticos&f=false>
- <http://es.scribd.com/doc/100763744/OPERADORES-LOGISTICOS>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica>
- <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2449/3/T-ESPE-021776.pdf>
- <http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/14378/abc-de-los-operadores-logisticos.html>
- <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2007/cau-outsourcing.htm>

- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%209/outsourcing.htm>
- http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.komintl.com%2Fpub%2Feng%2Fwpapers%2Freprints%2Flogistec_mars2005.pdf&ei=aHGFU--IB4-3sATTtYG4CA&usg=AFQjCNHn13YGDF8z8-7he3gcPnmMqDEw&sig2=EBwycRclHQchwm8JH8VkKw&bvm=bv.67720277,d.cWc
- <http://www.mininterior.gov.ar/ansv/preguntas/transpCarga.php?idName=segVial&idNameSubMenuDerPrincipal=segVialPreguntas&idNameSubMenuDerNivel2=segVialPreguntasTransp>
- <http://www.slideshare.net/orhan76/operadores-logisticos-y-distribucion>
- www.idea.edu.pe/herramientas/7taherramientadecalidad5W2H.doc

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de satisfacción al cliente

ENCUESTA CALIDAD DE SERVICIO DE OPL DE TRANSPORTE DE ABASTECIMIENTO

AGENCIA: _____

Fecha: _____

	MB	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
	5	4	3	2	1
1 Cumplimiento de horas de viaje					
2 Calidad de servicio de transporte pesado					
3 Entrega de producto sin novedad					
4 Cumplimiento de normas/procedimientos/políticas					
5 Cumplimiento con la entrega de Documentación completa					
6 Cumplimiento del proveedor con Logística de inversa					
7 Comunicación oportuna de Imprevistos					
8 Cumplimiento de la demanda					
9 Amabilidad del trato del chofer con las agencias					
10 Lealtad de servicio					

RESULTADO FINAL

0 0 0 0 0

Anexo 2. Diagrama de flujo logística primaria

