

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018,  
publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

---

Departamento de Economía, Administración y Mercadología  
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO



## **ALTERNATIVAS PARA OPTIMIZAR EL PROCESO LOGÍSTICO EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE IMPORTACIÓN MARÍTIMA EN LA EMPRESA ITRADE MÉXICO**

Trabajo de Obtención del Grado que para obtener el grado de  
ESPECIALISTA EN GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Presenta: José Luis Beltrán Contreras

ASESOR: SALVADOR CERVANTES CERVANTES

Tlaquepaque, Jalisco, México. 15 de mayo de 2020.

## **ABSTRACTO**

Durante Trabajo de Obtención del Grado (TOG) se podrá apreciar la metodología, los objetivos establecidos, proceso de aplicación y análisis de resultados de una intervención organizacional para optimizar el proceso en la prestación de servicios logísticos en el tráfico marítimo de importación en la empresa ITRADE MÉXICO dedicada a brindar soluciones de transporte y asesoría en comercio exterior.

Esta intervención se aplicó específicamente en el proceso importación marítima y departamento de operaciones el cual corresponde al servicio mayormente solicitado por los clientes activos. El objetivo principal de la intervención fue diagnosticar y aplicar la metodología establecida observar el presente y establecer un futuro mejorado, consistió en diagnosticar, establecer metas y desarrollar estrategias que propongan resultados positivos y evaluables. Los resultados logrados se consideran altos por el impacto en reducción de tiempo y de costos operativos. Los aprendizajes logrados son principalmente a realizar el diagnostico de un proceso, determinar cada una de las áreas involucradas que tengan relación directa para mejorar la comunicación y mediante la observación y el uso de herramientas proponer mejoras reales y alcanzables para las empresas.

Establecer una mejora en el proceso de coordinación de embarque evaluando las actividades que generan valor a los clientes y su nivel de importancia.

## CONTENIDO

Abstracto .....	2
CAPÍTULO 1.....	4
1.1 Problema.....	5
1.2 objetivos.....	9
1.3 Metodología de la intervención.....	10
Capítulo 2. ....	11
BREVE SUSTENTO TEÓRICO DE LA INTERVENCIÓN.....	11
2.1 Conceptos teóricos .....	12
2.1.1 Logística de Distribución .....	12
2.1.2 Subcontratación de Servicios Logísticos.....	12
2.2 Presente y Futuro .....	13
2.3 Aprendiendo a observar.....	14
2.4 Palabras clave .....	15
Capítulo 3. ....	17
PROCESO DE INTERVENCIÓN .....	17
3.1 Diagnostico estado presente .....	18
3.2 mapeo cadena de valor actual.....	20
Capítulo 4. ....	25
RESULTADOS DE LA INVERSIÓN.....	25
4.2 mapeo cadena de valor mejorado .....	26
4.2 Cambios específicos.....	31
Capítulo 5. ....	32
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	32
5.1 Conclusiones.....	33
5.2 Recomendaciones.....	37
REFERENCIAS .....	38

## **CAPÍTULO 1.**

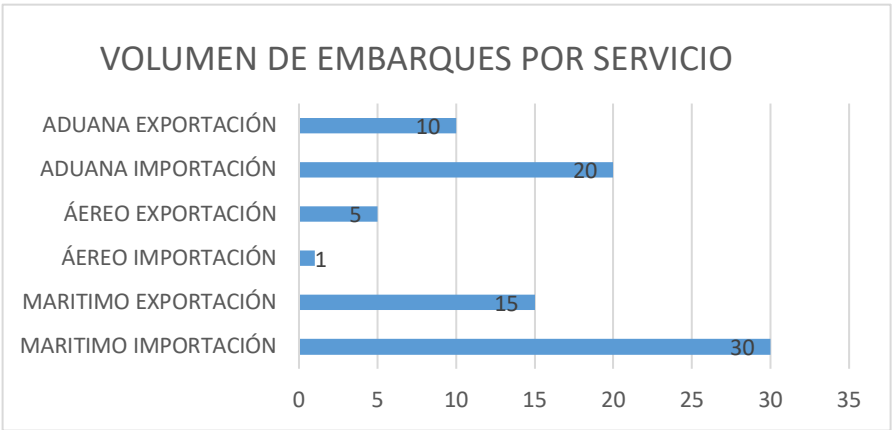
### **PROBLEMA, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE INVERSIÓN**

1.1 PROBLEMA

La compañía I TRADE LOGÍSTICA Y ASESORÍA EN COMERCIO EXTERIOR SA DE CV conocida por su nombre comercial ITRADE MÉXICO fue fundada en el 2014, perteneciente a la industria del transporte y logística, ofrece el servicio de transporte nacional e internacional, coordinación de despachos aduanales y asesoría integral para la correcta selección de transporte, aduana de entrada o salida y determinación de fracción arancelaria para el pago de impuestos en importaciones y exportaciones de mercancías.

Empresa fundada y constituida en la ciudad de Guadalajara Jalisco emplea a más de 15 personas entre ellas especialistas en negocios internacionales, con sede en el municipio de Zapopan, personal de apoyo en operaciones terrestres y especialistas externos en el área legal, contable y desarrolladores en sistemas computacionales. Empresa local con un organigrama estructurado y plan de crecimiento para todos sus colaboradores.

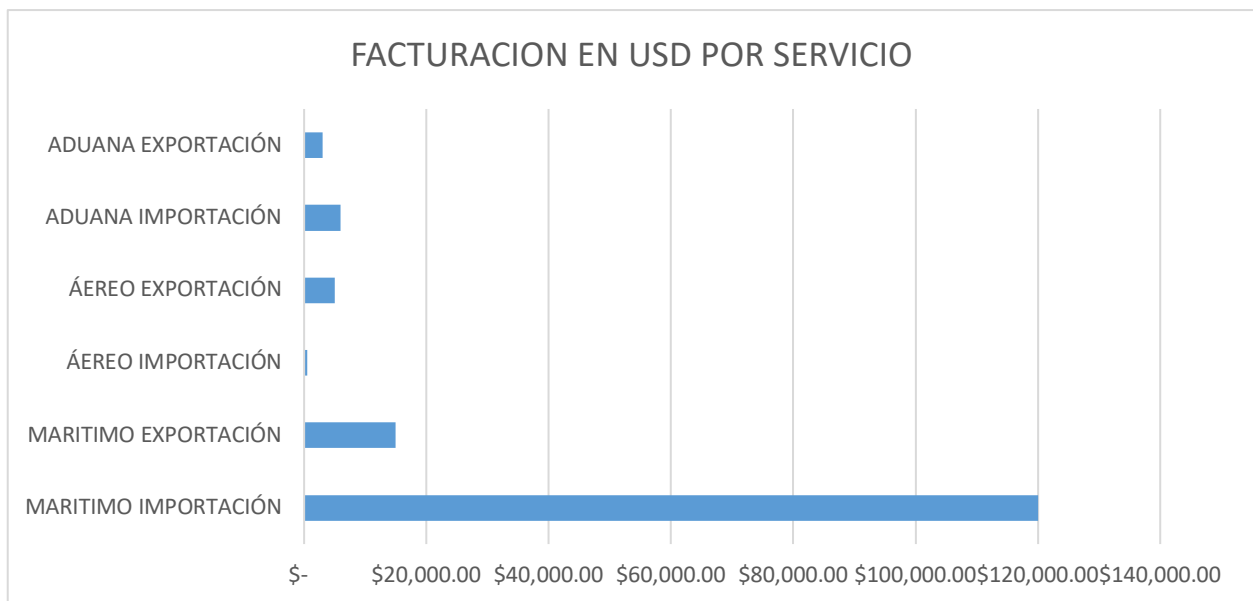
En la gráfica 1.1 podremos apreciar el volumen de embarques por servicio que la empresa ofrece en un periodo mensual, las importaciones en cualquiera de sus modalidades representan más del 50% de sus ventas.



Grafica 1.1

Actualmente la compañía se encuentra en la etapa de crecimiento y uno de los principales retos es la administración de los procesos y recursos económicos, el 37% de las operaciones de ITRADE MÉXICO corresponden al tráfico marítimo de importación, servicio que es considerado como el número uno entre sus ventas, con un promedio de 30 operaciones mensuales, cada una de estas coordinaciones requiere un tiempo promedio de atención por parte del departamento de 70 días y una inversión estimada de \$4,000 USD considerando los costos correspondientes.

Podemos apreciar en la siguiente grafica 1.2 el total de facturación promedio mensual por cada servicio que es ofertado, siendo el tráfico marítimo de importación el líder con un 80% entre los demás servicios ofertados por la empresa.



Grafica 1.2

Los clientes no cuentan con líneas de crédito por estrategia comercial de la compañía sin embargo la falta de procesos estructurados y escritos hace que las tareas a desarrollar por parte del departamento de operaciones sean en un extenso tiempo, presentan una ausencia de orden en los pasos a seguir y el tiempo de retorno de inversión sea extenso, en otras palabras, la falta de organización y estructura simulan ante el cliente una prórroga de pago hasta por 30 días, plazo no

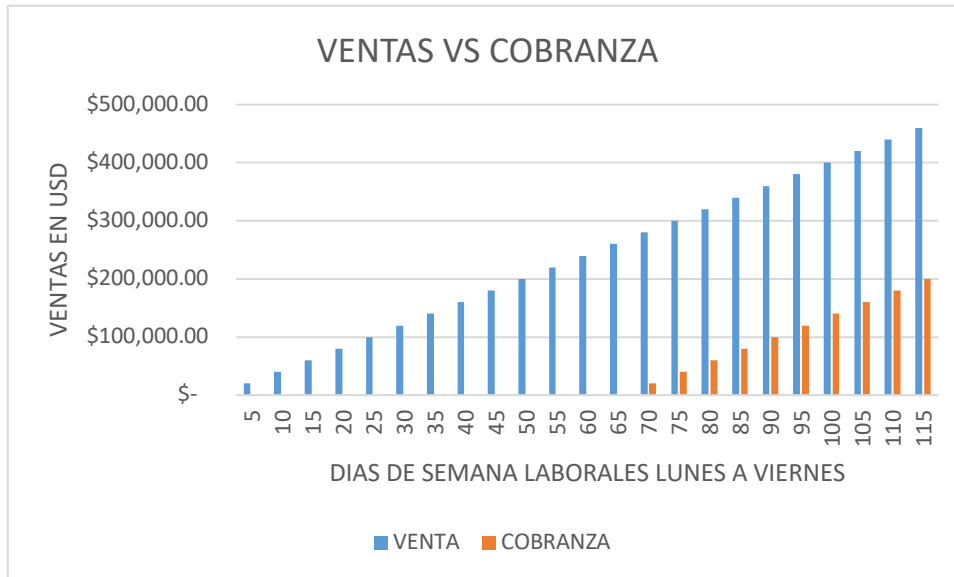
requerido por el consumidor y no otorgado por el prestador de servicios logísticos. En el proceso de importación se involucran de manera indirecta todos los departamentos de la empresa, toda coordinación de embarque inicia en una venta y termina en el cobro del servicio. Durante el proceso de una coordinación de embarque los diferentes departamentos de la empresa interactúan con el cliente y entre sí para cumplir con las actividades correspondientes.

Las áreas que requieren intervención del proceso de importación marítima son:

- Selección de proveedores y negociaciones.
- Reducción de tiempo en actividades.
- Canal de comunicación adecuado.
- Herramientas tecnológicas que permitan a los departamentos interactuar entre sí.

El problema manifiesta una falta de organización interna para el manejo y seguimiento de embarques, la colocación de órdenes de compra con proveedores y el costo financiero mensual para la oferta de los servicios. Las características del problema o de la falta del proceso son falta de eficiencia en los tiempos, costos altos de administración, baja calidad por el tiempo de respuesta hacia los clientes, falta de simplificación de las actividades y las consecuencias económicas medibles por la inversión mensual en operaciones de importación.

La siguiente grafica 1.3 muestra el costo de financiamiento y retorno de inversión en USD en un periodo de tiempo por cada 5 días de trabajo considerando el costo de venta por embarque y costo promedio de cada uno de los servicios, 30 embarques mensuales con un costo por coordinación de \$3,000.00 USD (tres mil dólares americanos) y el retorno de inversión después de los primeros 70 días que corresponde al promedio de cobro con los clientes.



Grafica 1.3

Obviamente, los objetivos conocidos más comúnmente son el costo y la calidad de la producción de productos y servicios. Sin embargo, hoy, vemos prioridades adicionales de suma importancia. Las cinco Ps representa cinco específicos e interrelacionados conceptos de consulta que a menudo adoptan en el análisis y recomendaciones cuando atiende a crear una fuerte e integrada administración de sistema de operaciones y prácticas (Greiner & Poulfelt, 2005).

1. Personas
2. Plantas
3. Partes
4. Procesos
5. Planeación y control

Para identificar y describir las causas probables del problema se utiliza la herramienta de diagnóstico diagrama de Ishikawa y las cinco Ps en el diagrama 1.1

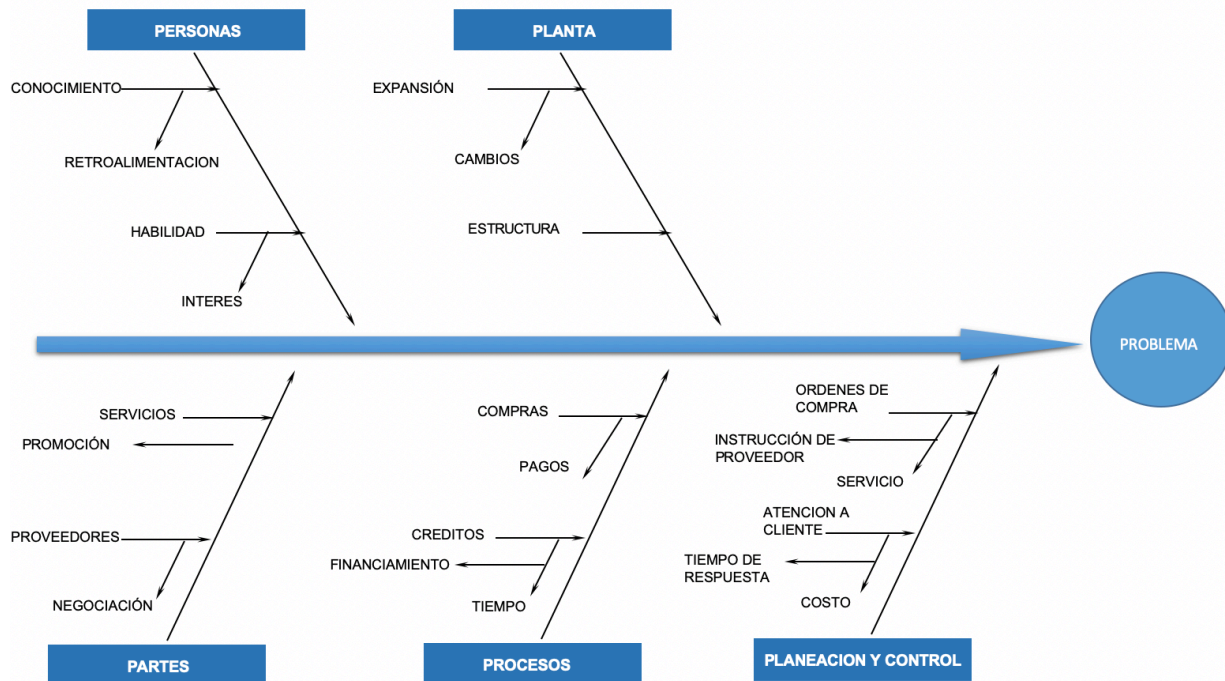


Diagrama 1.1

## 1.2 OBJETIVOS

Los objetivos generales de la intervención será crear una estructura interna, identificar el canal de comunicación adecuado entre los departamentos y plasmar el proceso que generé valor al cliente con la finalidad de reducir el tiempo y el plazo de retorno de inversión de las operaciones marítimas de importación. Aumentar la productividad del departamento de operaciones que favorezca a la reducción de los costos operativos, tiempo de respuesta en estatus de embarque, reconocer las ventajas competitivas y propuesta de valor en la prestación de servicios en cadena de suministros.

Los objetivos específicos son:

- Crear un canal de comunicación claro
- Demostrar una reducción en el tiempo del proceso
- Demostrar una reducción en el retorno de inversión

- Resolver el retraso en cobranza
- Sistematizar la selección de proveedores
- Innovar proceso de facturación y cobranza
- Conocer la propuesta de valor de la empresa
- Proponer mejora de negociación con proveedores

### 1.3 METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

El proceso de intervención seguirá la metodología basada en una estrategia de experiencia, con base en observación y propuestas de cambio. Seleccionada en el diagrama 1.2.

La estrategia basada en la experiencia es relativamente sencilla. los consultores recopilan y analizan datos sobre aspectos técnicos de la organización cliente, como sus productos, mercados, operaciones y condiciones económicas. Luego recomiendan soluciones específicas para los problemas de los clientes, como la formulación de una nueva estrategia global, la estructura del producto o la implementación de un sistema de control de inventario JIT (Greiner & Poulfelt, 2005).

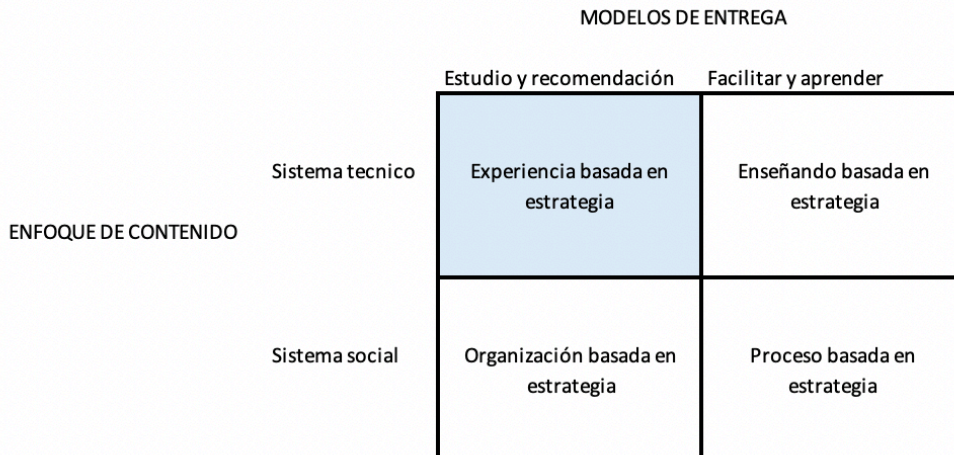


Diagrama 1.2

## **CAPÍTULO 2.**

### **BREVE SUSTENTO TEÓRICO DE LA INTERVENCIÓN**

## 2.1 CONCEPTOS TEÓRICOS

Algunos conceptos teóricos importantes para la comprensión de este caso de estudio, a continuación, algunos autores para su referencia.

### 2.1.1 LOGÍSTICA DE DISTRIBUCIÓN

Según Ballou, Ronald H. (2004), es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.

De acuerdo con Díez de Castro, Enrique (2004), nos dice que la distribución es la función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo, abarcando el conjunto de actividades o flujos necesarios para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final (individuos u organizaciones) en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados.

Ballou (2004) afirma:

La logística gira en torno a crear valor: valor para los clientes y proveedores de la empresa, y valor para los accionistas de la empresa. El valor en la logística se expresa fundamentalmente en términos de tiempo y lugar. Los productos y servicios no tienen valor a menos que estén en posesión de los clientes cuándo (tiempo) y dónde (lugar) ellos deseen consumirlos. (p. 13).

### 2.1.2 SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS LOGÍSTICOS

García Emilio y Mateo Manuel (2008), describen la subcontratación de servicios logísticos como una herramienta que permite optimizar la gestión logística de aquellas empresas en las que realmente resulta posible y necesario, dado que sirve para unos objetivos concretos y cuya utilidad

se encuadra en unos entornos determinados, a costa de que sea realizada por un operador logístico seleccionado.

Según Herrera (2007), la subcontratación es siempre una posibilidad abierta para las pymes de optimizar el uso de recursos internos y externos de la empresa y lograr un nivel aceptable de competitividad en el mercado de exportación.

Mejías, Ana y Prado, Carlos (2002, p.613) dicen que la subcontratación de servicios es una herramienta que permite optimizar la gestión logística de aquellas empresas en las que realmente resulta posible y necesario al desarrollar ventajas competitivas, el creciente énfasis en proporcionar un buen servicio al cliente de forma eficiente y efectiva.

## 2.2 PRESENTE Y FUTURO

Para lograr una visión clara del futuro y analizando el presente se utilizará el proceso desarrollado por dos expertos en transiciones organizacionales.

El proceso de cambio en un sistema institucional de gran complejidad tiene varios aspectos:

- 1) Diagnosticar la condición presente, incluyendo la necesidad de cambio;
- 2) establecer metas y definir el estado de la organización después del cambio;
- 3) definir la transición por realizar que distinga entre el presente y el futuro;
- 4) desarrollar estrategias y planes de acción para administrar esta transición;
- 5) evaluar los resultados del cambio;
- 6) estabilizar la nueva condición y hacer un balance entre estabilidad y flexibilidad. (Beckhard & Harris, 1980)

Esta herramienta diseñada por los autores ayudará al desarrollo de un cambio organizacional, basado en identificar el estado presente de la compañía, mediante la observación y el acercamiento

al departamento de importaciones marítimas, se pretende lograr un cambio en el sistema de la empresa, definir claramente cuáles son los cambios que se desean mediante el diagnóstico del estado actual, el establecimiento de metas que sean alcanzables y exijan al personal a cargo, el desarrollo de estrategias para lograr el cambio y transición del estado futuro esperado. La estrategia para seguir deberá ser clara y replicable en un futuro a otras áreas de la empresa a la que se estará realizando el diagnóstico.

Cumpliendo con las dos condiciones esenciales que menciona Beckhard y Harris (pág. 17) la organización deberá ser consciente de requerir un cambio y la idea clara sobre lo deseado.

### 2.3 APRENDIENDO A OBSERVAR

Para Mike Rother y John Shook (1999) desarrollar la habilidad de la observación nos permitirá generar un flujo de información continuo llamado mapa de cadena de valor, comprendiendo que existe información que generará valor y otra que no lo hará.

Esta herramienta podrá visualizar el proceso singular de un área en específico, mapear la ruta de comunicación y los recursos utilizados. Permite tomar decisiones sobre el proceso y crear un espacio de discusión entre el equipo para identificar zonas de mejoras. Un plano sobre el proceso, asistiendo a eliminar las partes estancadas. Los elementos para utilizar en el mapa de valor propuestos por estos dos autores podremos observarlos en la imagen 2.1

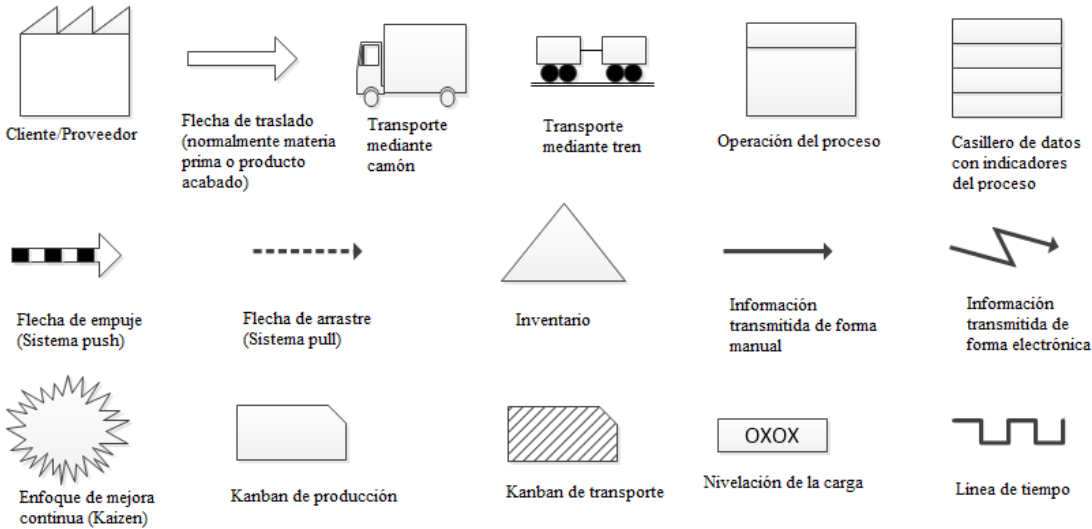


Imagen 2.1

## 2.4 PALABRAS CLAVE

**Proveedor marítimo:** Empresa que oferta el servicio marítimo de manera directa.

**Carrier:** La línea marítima propietaria de los contenedores.

**Pricing:** Departamento de análisis de costo para la oferta de servicios.

**Departamento de operaciones:** Equipo de trabajo encargado de llevar la coordinación de embarque.

**Coordinación de embarque:** Realizar la documentación, reserva y seguimiento de un embarque.

**Tracking:** Rastreo en el avance en trámites aduaneros y de tránsito de cada mercancía.

**L/T Tiempo en espera:** Tiempo que transcurre desde que inicia hasta que termina un embarque.

**P/T Tiempo en proceso:** Tiempo en el que el departamento de operaciones ejecuta una actividad.

**POL:** Puerto de carga del contenedor.

**POD:** Puerto de descarga del contenedor.

**Contenedor:** Recipiente metálico en el que se transporta la mercancía vía marítima.

**ETD:** Tiempo estimado de salida de un embarque al puerto.

**ETA:** Tiempo estimado de arribo de un embarque al puerto.

**Tiempo en tránsito:** Tiempo en el que la mercancía se encontrará viajando del punto A al punto B.

**Carta garantía:** Extensión de permiso escrito para uso de contenedor sin pago de garantía.

**Carta de instrucciones:** Documento en el que se menciona los carriers y condiciones de embarque

**Sistema:** Herramienta diseñada y utilizada por la propia empresa.

**CAPÍTULO 3.**

**PROCESO DE INTERVENCIÓN**

### 3.1 DIAGNOSTICO ESTADO PRESENTE

Durante el proceso de intervención realizado a la empresa ITRADE MÉXICO se determinó que no cuentan con un proceso de coordinación de embarque y objetivos claros como la reducción de tiempo y costos, en el siguiente diagnóstico del estado presente obtenido mediante la observación y obtención de información con apoyo de algunas herramientas mencionadas en el marco teórico. Se determina lo siguiente:

El proceso de importación marítima involucra a los siguientes departamentos:

- Comercial
- Pricing
- Contabilidad
- Operaciones marítimas
- Dirección general

El departamento comercial es el encargado de realizar la búsqueda de nuevos clientes que cumplan con las características de la segmentación diseñada por dirección general, los ejecutivos de venta realizan la prospección con diferentes canales de comunicación; vía telefónica, correo electrónico y visita comercial. Realizan las preguntas claves para ofertar los servicios que el prospecto podría requerir, llevando toda esta información al departamento de pricing.

El departamento de pricing obtiene la información proporcionada por el departamento comercial y se encarga de llevar la solicitud a todos los proveedores actuales para determinar la mejor opción de servicio mediante tres reglas básicas; tiempo de servicio, calidad en el servicio y costo ofertado, una vez analizado todos los costos se comunican con ventas para llevar a cabo el envío del presupuesto a los clientes.

El departamento de contabilidad se involucra en dos actividades primarias los pagos ya sea en el envío o recepción de estos y por otro lado la ejecución de las facturas mediante la información proporcionada por ventas.

El departamento de operaciones, considerado como el área más vulnerable por dos cuestiones es durante esta etapa en la que los clientes podrán llevar su mejor o peor experiencia de servicio. Las actividades principales son gestionar el servicio con los proveedores seleccionados desde pricing o ventas para la ejecución de una operación marítima. Encargado de llevar un constante seguimiento del tráfico de la mercancía y notificar al cliente en repetidas ocasiones por diversos canales de comunicación. El ejecutivo de operaciones administra la recepción de documentos y elaboración de cada uno ellos, necesarios para lograr que las mercancías lleguen a su destino final. La determinación de documentos correctos o de facturas disponibles a pago también quedan a cargo de este departamento.

Dirección general concentra la toma de decisiones entre la correcta selección de proveedores y la apertura a la alta de un cliente, basado en parámetros de seguridad por respuesta de pago y tipo de mercancía, este departamento determina las reglas a seguir entre los otros departamentos. Delegar las actividades primarias y secundarias a todo el personal de la empresa. Establece las metas a seguir en un corto, mediano y largo plazo.

En la imagen 3.1 proporcionada por el departamento de dirección general podremos observar que la empresa cuenta con un organigrama estructurado y una división de actividades por departamento clara.



Imagen 3.1

### 3.2 MAPEO CADENA DE VALOR ACTUAL

Para la elaboración de un mapa de cadena de valor actual se involucró en la actividad del día a día para entender e identificar las áreas de oportunidad, a continuación, se explicará el proceso de la imagen 3.2 la cadena de valor se lee de derecha a izquierda.

La prestación de servicios de importación marítima conlleva una serie de etapas las cuales se le determinarán por un nombre, se explicarán los pasos a seguir, canal de comunicación, comentarios adicionales y los departamentos involucrados, clientes o proveedores.

#### I. PROSPECCIÓN

- 1.1 El cliente envía una solicitud de cotización al vendedor.
- 1.2 El vendedor recibe la información y envía preguntas al cliente para aclarar cualquier duda.
- 1.3 Analiza el requerimiento y es procesada la información.
- 1.4 Envío de información a departamento de pricing.

**Canal de comunicación:** Vía telefónica, correo electrónico o presencial.

**Áreas involucradas:** Comercial y cliente.

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 2 días y el tiempo de ejecución de 3 horas.

## II. ANALISIS DE COSTO

- 2.1 El departamento de pricing recibe la solicitud del vendedor y aclara cualquier duda.
- 2.2 Elabora la solicitud de costos y envía a cinco proveedores.
- 2.3 Recibe información por parte de proveedores.
- 2.4 Analiza la mejor oferta con base al tiempo, costo y calidad.
- 2.5 Envía la mejor propuesta al ejecutivo de ventas.

**Canal de comunicación:** correo electrónico.

**Áreas involucradas:** Comercial y Pricing.

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 4 días y el tiempo de ejecución de 15 min.

## III. VENTA DE SERVICIO

- 3.1 El ejecutivo de ventas elabora cotización y envía propuesta de servicio al prospecto
- 3.2 El cliente acepta el servicio
- 3.3 El ejecutivo de ventas envía la información necesaria para el inicio de servicio

**Canal de comunicación:** correo electrónico, vía telefónica o presencial.

**Áreas involucradas:** Comercial y cliente.

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 2 días y el tiempo de ejecución de 3 horas.

## IV. COORDINACION DE EMBARQUE

- 4.1 El ejecutivo de operaciones analiza las instrucciones recibidas por el vendedor y aclara cualquier duda.
- 4.2 El ejecutivo de operaciones realiza la reservación de servicios
- 4.3 Envía información al cliente sobre el inicio de servicio
- 4.4 Realiza la apertura de expediente en el sistema

- 4.5 Envía estatus de embarque sobre el avance en su coordinación.
- 4.6 Actualiza sistema sobre estatus.
- 4.7 Gestiona el pago de garantía por uso de contenedor con naviera.
- 4.8 Recibe factura de servicio.
- 4.9 Verifica que los costos sean correctos y envía solicitud de pago.

**Canal de comunicación:** correo electrónico

**Áreas involucradas:** Comercial, Proveedores, Contabilidad y cliente.

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 33 días y el tiempo de ejecución de 18 horas.

## V. PAGOS Y COBRANZA

- 5.1 El ejecutivo de contabilidad envía pago al proveedor por flete y garantía.
- 5.2 El ejecutivo de contabilidad envía factura al cliente.

**Canal de comunicación:** correo electrónico.

**Áreas involucradas:** Contabilidad y Proveedor.

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 2 días y el tiempo de ejecución de 90 minutos.

## VI. LIBERACIÓN DE EMBARQUE

- 6.1 El ejecutivo de operaciones recibe confirmación de pago por parte de contabilidad.
- 6.2 Gestiona la liberación del embarque con el cliente posterior a recibir el pago.
- 6.3 Coordina la devolución del contenedor vacío a puerto.
- 6.4 Solicita papeleta de confirmación de entrega.
- 6.5 Gestiona la solicitud de devolución por concepto de garantía de contenedor.
- 6.6 Da seguimiento a la devolución y acredita con contabilidad.

**Canal de comunicación:** correo electrónico.

**Áreas involucradas:** Contabilidad, Operaciones, Proveedor y Cliente

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 27 días y el tiempo de ejecución de 10 horas.

## VII. CIERRE DE EMBARQUE

7.1 El ejecutivo de operaciones agradece la coordinación de embarque al cliente.

7.2 Envía pruebas de entrega y solicita firma de documentos.

7.3 Envía cuenta de gastos, facturas y cuentas de gastos.

7.4 Cierra el expediente en sistema.

**Canal de comunicación:** correo electrónico.

**Áreas involucradas:** Operaciones y Cliente

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 27 días y el tiempo de ejecución de 10 horas.

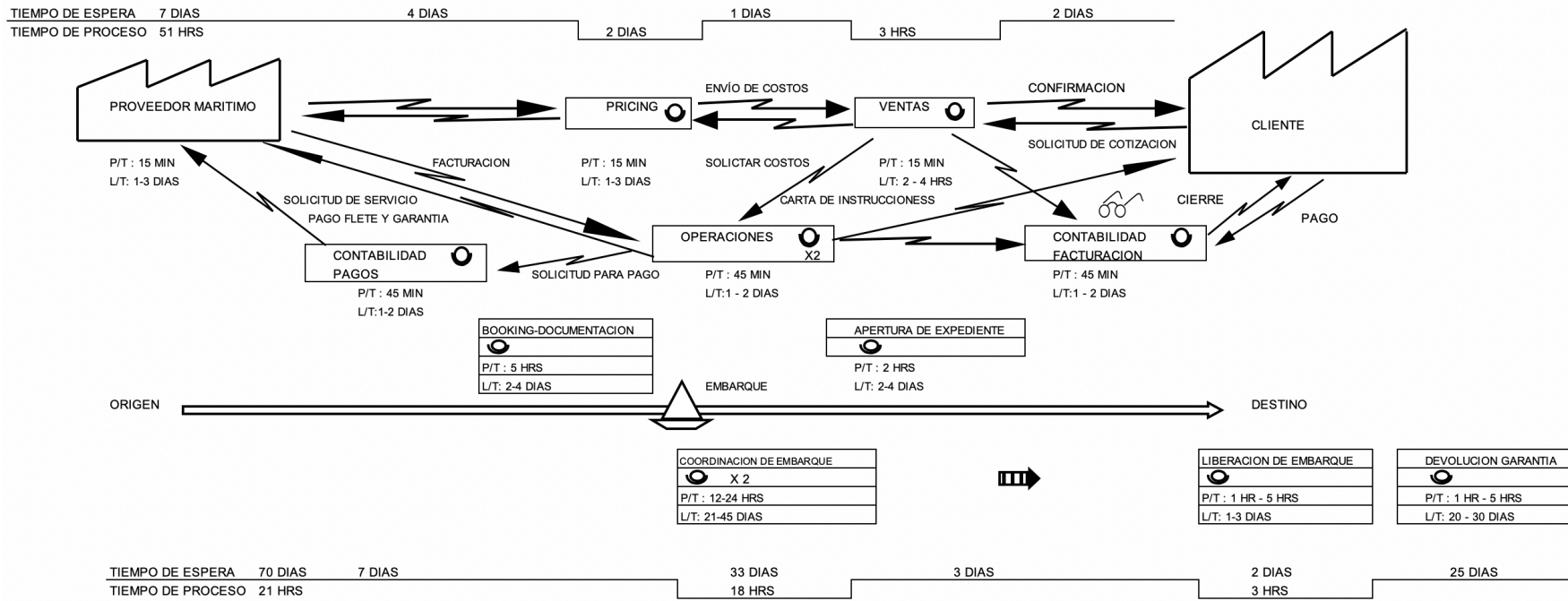


Imagen 3.1

**CAPÍTULO 4.**

**RESULTADOS DE LA INVERSIÓN**

## 4.2 MAPEO CADENA DE VALOR MEJORADO

Para la elaboración de un mapa de cadena de valor mejorado se llevó a cabo el análisis e interpretación de las actividades realizadas en el estado actual, a continuación, se explicará el proceso de la imagen 4.1 la cadena de valor mejorada, aplicando lectura de derecha a izquierda.

La prestación de servicios de importación marítima conlleva una serie de etapas las cuales se le determinarán por un nombre, se explicarán los pasos a seguir, canal de comunicación, comentarios adicionales y los departamentos involucrados, clientes o proveedores.

### I. PROSPECCIÓN

1.1 El cliente envía una solicitud de cotización al vendedor con formato de ITRADE MEXICO.

1.2 El vendedor recibe la información clara y específica.

1.3 Envía la información al departamento de pricing clara y específica.

**Canal de comunicación:** Vía telefónica, correo electrónico o presencial.

**Áreas involucradas:** Comercial y cliente.

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 2 días y el tiempo de ejecución de 3 horas.

### II. ANALISIS DE COSTO

2.1 El departamento de pricing recibe la solicitud de costo con formato de PRICING.

2.2 Elabora la solicitud de costos y envía a tres proveedores calificados previamente.

2.3 Recibe información por parte de proveedores.

2.4 Analiza la mejor oferta con base al tiempo, costo y calidad.

2.5 Regresa al ejecutivo de ventas formato de solicitud de tarifa con costos.

**Canal de comunicación:** correo electrónico.

**Áreas involucradas:** Comercial y Pricing.

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 2 días y el tiempo de ejecución de 15 min.

### III. VENTA DE SERVICIO

3.1 El ejecutivo de ventas elabora cotización y envía propuesta de servicio al prospecto

3.2 El cliente acepta el servicio

3.3 El ejecutivo de ventas realiza la apertura de expediente en sistema.

3.4 Coloca los costos y venta en tabla de cuenta de gastos desde el sistema

3.5 Realiza carta de instrucciones con proveedores seleccionados de embarque desde el sistema.

**Canal de comunicación:** correo electrónico, vía telefónica o presencial.

**Áreas involucradas:** Comercial y cliente.

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 1 días y el tiempo de ejecución de 3 horas.

### IV. COORDINACION DE EMBARQUE

4.1 El ejecutivo de operaciones recibe instrucción de embarque desde el sistema.

4.2 El ejecutivo de operaciones realiza la reservación de servicios y envía instrucciones sobre facturación, cuentas bancarias y correo electrónico de recepción.

4.3 Envía estatus de embarque sobre el avance en su coordinación vía sistema.

4.4 Actualiza sistema sobre estatus.

**Canal de comunicación:** correo electrónico y sistema.

**Áreas involucradas:** Comercial, Proveedores, y cliente.

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 33 días y el tiempo de ejecución de 12 horas.

### V. PAGOS Y COBRANZA

- 5.1 El ejecutivo de contabilidad recibe notificación y facturas de proveedores.
- 5.2 Gestiona el pago confirmando los costos establecidos en el sistema por parte del departamento comercial.
- 5.3 Ingresa carta garantía con proveedor de servicio marítimo, no requiere transferencia.
- 5.4 Realiza el análisis entre costo y venta para confirmar que exista una utilidad.
- 5.5 Envía por medio de sistema la proforma factura al cliente.
- 5.6 Recibe pago de cliente, timbra la factura manualmente y envía factura vía sistema.

**Canal de comunicación:** correo electrónico y sistema

**Áreas involucradas:** Contabilidad y Proveedor.

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 1 día y el tiempo de ejecución de 90 minutos.

## VI. LIBERACIÓN DE EMBARQUE

- 6.1 Gestiona la liberación del embarque con el cliente posterior a recibir visto bueno y confirmación de liberación por el equipo contable.
- 6.2 Coordina la devolución del contenedor vacío a puerto.
- 6.3 Solicita papeleta de confirmación de entrega.

**Canal de comunicación:** correo electrónico y sistema.

**Áreas involucradas:** Contabilidad, Operaciones, Proveedor y Cliente

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 4 días y el tiempo de ejecución de 2 horas.

## VII. RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

- 7.1 El ejecutivo de operaciones agradece la coordinación de embarque al cliente.
- 7.2 Envía pruebas de entrega y solicita firma de documentos.

**Canal de comunicación:** correo electrónico.

**Áreas involucradas:** Operaciones y Cliente

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 27 días y el tiempo de ejecución de 10 horas.

## VIII. CIERRE DE EMBARQUE

8.1 El ejecutivo de contabilidad libera el expediente en sistema.

8.2 Envía documentos, pruebas de entrega, estados de cuenta final vía sistema.

**Canal de comunicación:** Sistema

**Áreas involucradas:** Contabilidad y Cliente

En este proceso el tiempo promedio de espera es de 1 día y el tiempo de ejecución de 2 horas.

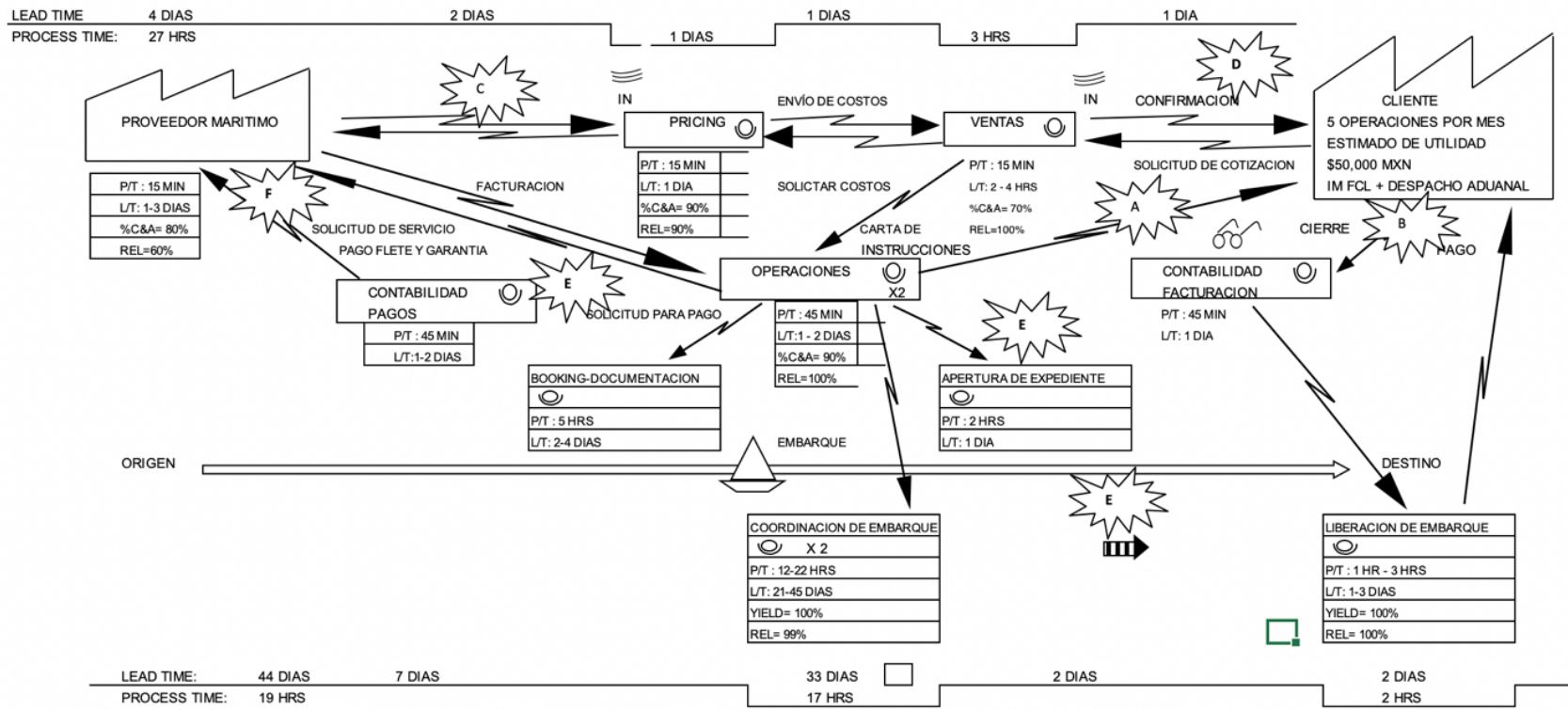


Imagen 4.

## 4.2 CAMBIOS ESPECÍFICOS

En la búsqueda de desarrollar un mejor proceso en comunicación y en coordinación de embarque se logró identificar puntos clave de mejora a continuación se enlistan los cambios más considerables en la cadena de valor mejorada:

- A) La comunicación entre el departamento de ventas y contabilidad se efectúa en su totalidad mediante el sistema.
- B) El envío de facturas y documentos se lleva a cabo mediante el sistema.
- C) Seleccionar a tres proveedores clave para concentrar el volumen de los embarques y negociar mejores tiempos de respuesta y niveles de costos.
- D) Se requiere la elaboración de formatos como solicitud de cotización y solicitud de costos.
- E) El proceso de envío de carta de instrucciones y carga de costos vs venta se realiza mediante el sistema por parte del departamento comercial.
- F) Negociar carta garantía para todos los embarques con las líneas navieras.

Otras observaciones importantes encontradas en el mapa de valor mejorado corresponden a la apertura de expediente por parte del departamento comercial, el cierre de expediente corresponde al departamento contable una vez que sea confirmado que no existe deuda por parte del cliente, los proveedores se comunican de manera directa con el departamento contable para realizar el envío de facturas y solicitudes de pago, el número de actividades por realizar el departamento de operaciones disminuyen y se hace un equilibrio entre los departamentos.

## **CAPÍTULO 5.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

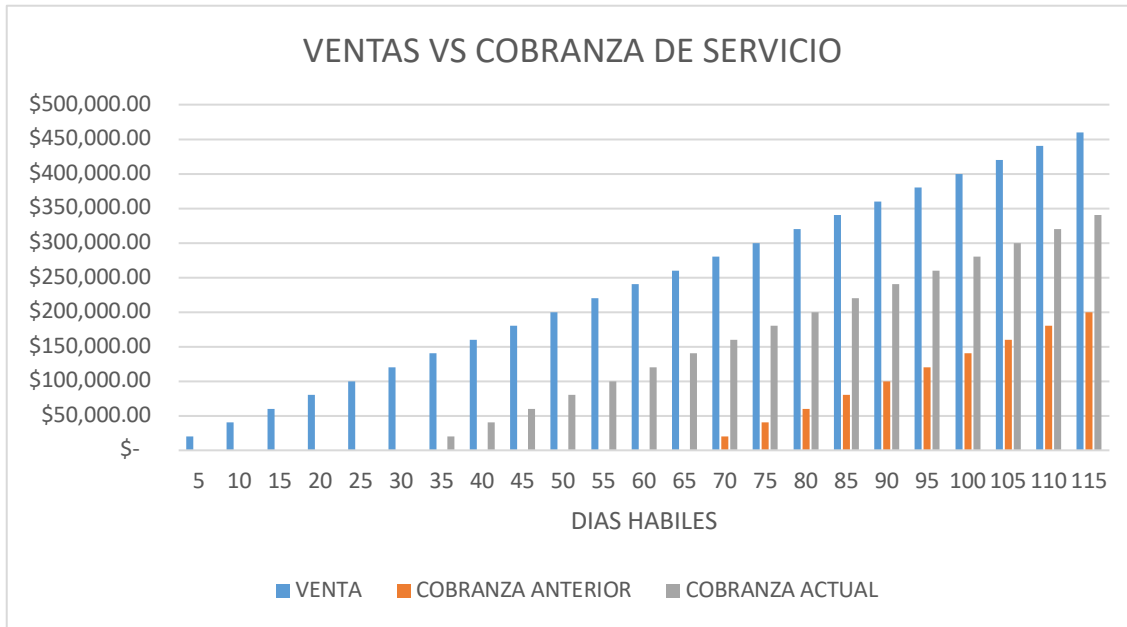
## 5.1 CONCLUSIONES

Mediante al caso de estudio y la aplicación en la modalidad de intervención se lograron los objetivos mencionados al inicio del caso, constaba de dos variables que detonaban un foco rojo en la operación marítima para la empresa ITRADE MÉXICO el tiempo que llevaba una operación y el costo de inversión por cada prestación de servicio, conforme la intervención se llevaba a cabo se encontró un nuevo reto denominado deposito en garantía con base en una estrategia de selección de proveedores y negociación se logró obtener la preferencia de una carta garantía que sustituye a los depósitos por uso de contenedor dentro de México.

Con la ayuda de un proceso definido la actividad de cobranza ser volvió sencilla en la que el ejecutivo de contabilidad logra asegurar el retorno de inversión 5 días antes de la fecha de entrega de mercancía o de lo contrario a contra entrega. El proceso de facturación se eficiente al recibir apoyo del ejecutivo de ventas quien conoce a fondo la negociación con el cliente final.

La disponibilidad y el apoyo directo por el departamento de pricing facilito la propuesta de crear una estrategia de selección de proveedores y la determinación para crear formatos claros y utilizables por el departamento comercial.

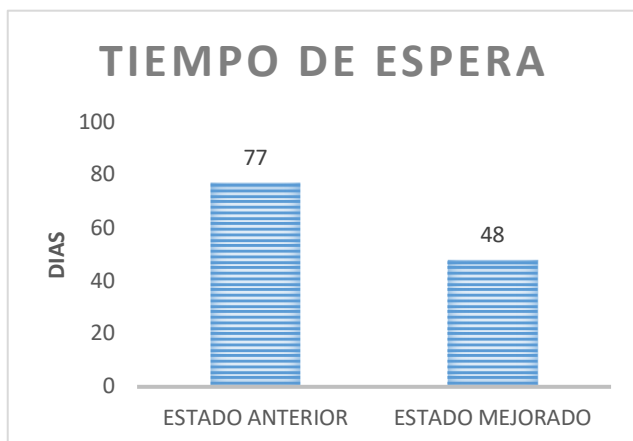
Para identificar el alcance de la intervención se presentan las siguientes graficas del antes y el después donde podremos encontrar el ahorro de tiempo en cada operación, el retorno de la inversión en el servicio y el ahorro total obtenido con base a la estrategia comercial de selección de proveedores y eliminación de depósito en garantía.



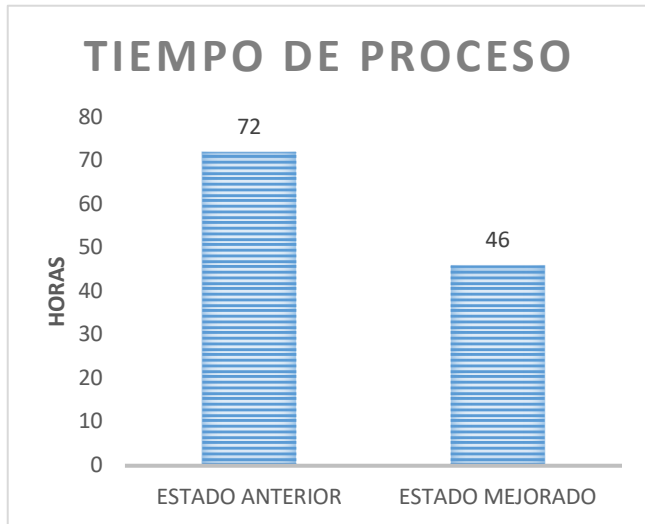
Grafica 5.1

En la barra de color azul son las ventas correspondientes por mes en una escala de 30 embarques mensuales mientras que en la cobranza podremos observar de color naranja en el estado anterior y de color gris el estado actual mediante el proceso de intervención realizado.

La reducción en el tiempo en el proceso durante las actividades y el tiempo de espera podemos apreciar un cambio considerable, una reducción del 63% en ambos casos, las siguientes graficas 5.2 y 5.3 muestran el ahorro de tiempo según su título.



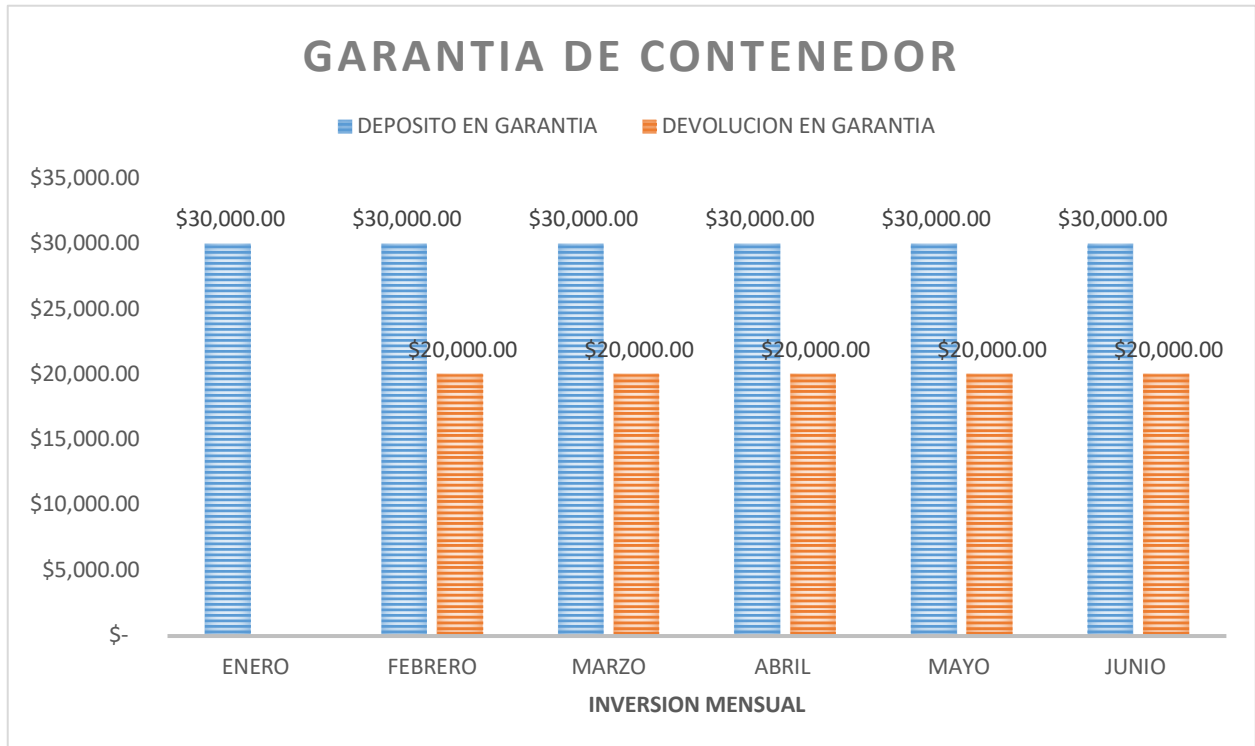
Grafica 5.2



Grafica 5.3

El crear un ahorro y permitir a la empresa ITRADE MÉXICO mantener su línea de capital intacto se logró gracias al estudio y la implementación de una estrategia basada en negociación con proveedores, un ganar-ganar para ambas partes, la concentración del volumen con algunas navieras y la extensión de una garantía mediante firma de documentos eliminando los pagos por el uso de contenedor.

La grafica 5.4 nos muestra los pagos efectuados y recibidos de garantías en un periodo de un semestre, considerando el volumen promedio de 30 contenedores por mes, costo de garantía de \$1,000 USD por cada uno y una devolución en promedio de 25 días, aplicando un margen de error que las devoluciones pudieran ser efectuadas en un periodo de tiempo mayor. Para finales de un semestre según el estado anterior la inversión en garantías llegaba hasta los \$80,000 USD, en el estado actual posterior a la intervención esta inversión en garantías quedó extinta.



Grafica 5.4

El uso de esta intervención puede ser replicada para diferentes procesos de la compañía con la alta probabilidad de éxito, no olvidar el mapeo de valor que se le puede dar a cada proceso para identificar qué actividades generan valor al cliente y cuales únicamente generan costos para una empresa.

Tener claro la propuesta de valor que ofrece una empresa a los clientes le permitirá poder crear una diferenciación entre las otras compañías prestadoras de servicios logísticos, que hoy en día muestra un crecimiento en la zona.

Es una dicha poder hacer uso de los conocimientos adquiridos para lograr recomendaciones positivas e intervenciones que favorezcan a las empresas a maximizar el uso de sus recursos y optimizar sus procesos en cadena de suministros.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Realizar un cambio trascendente dentro de una organización como lo es una mejor comunicación y el uso de herramientas tecnológicas para la reducción del tiempo en los procesos.

Otras recomendaciones para la administración del proceso serían:

- Mantener la segmentación de proveedores.
- Realizar una especialización de servicios.
- Que los procesos en diferentes áreas se vuelvan estandarizados.
- Se requiere realizar un reporte de incidencias para identificar áreas de oportunidad.
- Concentrar el volumen de compra de otros servicios.
- Reducir los tiempos de entrega en el resto de los servicios.

## REFERENCIAS

- Ballou, R. H. (2004). Logística, Administración de la cadena de suministro. Quinta edición. En R. H. Ballou, *Logística, Administración de la cadena de suministro. Quinta edición* (pág. 4). Estado de México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Beckhard, R., & Harris, R. (1980). *Transiciones Organizacionales*. Mexico: Fondo Educativo Interamericano.
- Díez de Castro, E. (2004). Distribución Comercial. En E. Díez de Castro, *Distribución Comercial* (pág. 3). Sevilla: McGraw-Hill.
- García, E., & Mateo, P. (Junio de 2008). *La subcontratación de servicios logísticos*. Obtenido de Técnica Industrial: <http://www.tecnicaindustrial.es/TIFrontal/a-226-la-subcontratacion-servicios-logisticos.aspx>
- Greiner, L., & Poulfelt, F. (2005). *Management Consulting Today and Tomorrow*. New York: Routledge
- Herrera, T. (2007). *Desarrollo de las Pymes en*. Lima: Perú: Universidad Nacional.
- Laudon, K. C., & Guercio, C. (2014). E-Commerce 2013: Negocios, Tecnología y Sociedad. En K. C. Laudon, & C. Guercio, *E-Commerce 2013: Negocios, Tecnología y Sociedad* (págs. 12-13). Estado de México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Mejías, A., & Prado, C. (2002). Situación de la Subcontratación de la Logística de Consumo en España . *II Conferencia de Ingeniería de Organización*, 613.