



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

ESCUELA DE MERCADOTECNIA

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de:

Ingeniería en Mercadotecnia

TEMA:

**“Propuesta de mejoramiento y optimización de los tiempos de importación de
terminales celulares”**

DIRECTOR:

Ing. Rolando Charvet

AUTORA:

Wendy Jacqueline Chávez Flores

2011

DEDICATORIA

El trabajo desarrollado lo quiero dedicar a mi hija Emily Gissel milagro de Dios y motor de mi vida, quiero con esto ser ejemplo de superación para ella y logre muchas más metas que las que he podido lograr hasta el momento y las que tengo planificadas desarrollar...

Wendy Jacqueline Chávez Flores

AGRADECIMIENTO

A Dios por la fortaleza y salud que me ha dado para poder lograr este objetivo profesional, el culminar mi carrera. A mis padres y hermanas por su apoyo incondicional y a mi hija por la paciencia demostrada en este tiempo.

Wendy Jacqueline Chávez Flores

CERTIFICADO

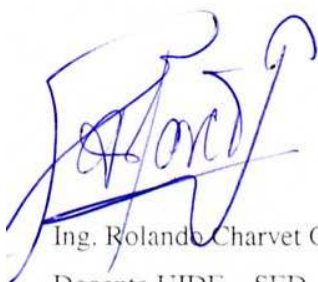
Quito, 02 de diciembre de 2011

A quien corresponda

El presente tema constituye uno de los requisitos previos para la obtención del título de **Ingeniera en Mercadotecnia**, en la Escuela de **Administración – Sistema a Distancia**, de la Universidad Internacional del Ecuador – UIDE, SED

Certifico, que el trabajo de tesis denominado **“Propuesta de mejoramiento y optimización de los tiempos de importación de terminales celulares”** presentado por **Wendy Jacqueline Chávez Flores**. Ha sido dirigido, revisado y discutido en todas sus partes; por lo cual autorizo la presentación, sustentación y defensa del trabajo realizado.”

Atentamente,



Ing. Rolando Charvet G.

Docente UIDE – SED

Director de Tesis

CONTENIDO

CAPÍTULO 1	11
1.1. Introducción	11
1.2. Problematización.....	12
1.3. OBJETIVOS	12
1.3.1. Objetivos Generales	12
1.3.2. Objetivos específicos	13
1.4. Hipótesis	13
1.5. Justificación.....	13
1.6. Presentación de Variables.....	13
CAPÍTULO 2	15
2. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL	15
2.1. Logística de Aprovisionamiento.....	15
2.2. Logística y Seguridad.....	19
2.3. Logística y Marketing Geográfico	20
2.4. Logística y Servicio al cliente	22
CAPÍTULO 3	25
3. DIAGNÓSTICO O ANÁLISIS SITUACIONAL	25
3.1. Diagnóstico	25
3.2. Situación actual interna	26
3.2.1. Presupuesto	26
3.2.2. Proyección simple de ahorro.....	27
3.3. Situación actual externa.....	29
3.3.1. Proveedores	29
3.3.2. Tarifarios referenciales.....	29

3.4.	Análisis FODA.....	33
CAPÍTULO 4.....		35
4.	PROPUESTA/DISEÑO DE SOLUCIÓN	35
4.1.	Generalidades de la Empresa	40
4.2.	Misión	43
4.3.	Visión.....	43
4.4.	Proceso de Importaciones	44
4.5.	Objetivos Corporativos	45
4.6.	Objetivos de Importaciones	45
4.7.	Objetivos de Marketing	45
4.8.	Elaboración de un Plan de trabajo con el proveedor	46
4.8.1.	Objetivo del Plan de Trabajo.....	46
CAPÍTULO 5.....		55
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
5.1.	Conclusiones.....	55
5.2.	Recomendaciones	56
BIBLIOGRAFÍA		58
ANEXO 1		60

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Indicadores.....	14
Cuadro 2: Escenario de tarifas 2011	27
Cuadro 3: Ofertas 2011 vs. Presupuesto	28
Cuadro 4: Tarifario proveedor A	30
Cuadro 5: Tarifario proveedor B	31
Cuadro 6: Tarifario proveedor C	32
Cuadro 7: Análisis FODA.....	34
Cuadro 8: Incoterms Telefónica.....	36
Cuadro 9: Modelo Único Proveedor	39
Cuadro 10: Tiempos de importación por origen.....	46
Cuadro 11: Formato Control de Entregas – Seguimiento.....	54

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Forecast	16
Gráfico 2: Marcas Fabricantes	37 – 38
Gráfico 3: Logo Movistar	40
Gráfico 4: Logo Claro	41
Gráfico 5: Logo CNT	41
Gráfico 6: Modelos Equipos Celulares	42
Gráfico 7: Promociones.....	42
Gráfico 8: Correo Móvil.....	43
Gráfico 9: Visión Telefónica – Ejes Principales.....	44

RESUMEN EJECUTIVO

El tema desarrollado es una “Propuesta de mejoramiento y optimización de los tiempos de importación de terminales celulares” el mismo que se ha escogido debido a que las importaciones actualmente en el negocio de las telecomunicaciones es una actividad fundamental que requiere análisis de decisiones oportunas, prácticas y moldeables de acuerdo al entorno externo e interno del país.

La idea de desarrollar esta propuesta es también que como área de Importaciones se logre un precedente de cambio en las actividades que normalmente se estaban desarrollando y lo cual está resultando desgastante y perjudica tanto la imagen frente al cliente al no cumplir con los tiempos de entrega ofrecidos de los equipos celulares nuevos como de los catalogados como reposición (modelos que reemplazan a existentes), reflejando de esta manera en los resultados finales a nivel de empresa, en el cual se ha evidenciado en el desarrollo del presente trabajo un gasto elevado innecesario.

Estamos actualmente en un mercado muy cambiante, susceptible y exigente ante lo cual Telefonica como una multinacional reconocida por su buen servicio no puede permitir que la competencia gane mercado por falta de una toma de decisión oportuna como en este caso puede ser la contratación de un proveedor exclusivo para que trabaje con la Operadora.

Se puede decir también que en una organización cuyo objetivo es crecer e incrementar su rentabilidad primero tendrá que aumentar su productividad y eficiencia de procesos, para ello y por ello nace la idea de presentar esta propuesta, con el fin de obtener la eficiencia y eficacia esperada en el proceso de importaciones que logre una reducción de tiempo y costos para los equipos celulares que la empresa decide comprar.

La centralización y manejo de importaciones con un solo proveedor puede brindar a la empresa una mejora tanto en la comunicación, cumplimiento y gestión teniendo un solo frente y una sola empresa a la cual podemos exigir el servicio que esperamos, además con la elaboración de un plan de trabajo elaborado en conjunto brindará una mejor relación y seguridad a los involucrados logrando así beneficio mutuo.

CAPÍTULO 1

1.1. Introducción

En la actualidad el concepto de calidad y mejoramiento del servicio son temas que buscan tanto las empresas como los consumidores, es por esto que para que una empresa de servicios o producto terminado permanezca en el mercado y crezca dentro de su medio, debe poner énfasis y trabajar en brindar lo mejor a sus clientes.

Con ello las empresas logran un mejor posicionamiento en el mercado y un compromiso por parte de los clientes quienes son los directamente involucrados en esta satisfacción de cumplimiento que ofrece la empresa, a su vez la empresa se ve beneficiada por el ingreso que notoriamente lo sentirá en cuanto elabore sus estadísticas de ingresos y satisfacción de la calidad de sus servicios y/o productos que entrega a sus clientes.

Citaré entonces a Telefonica como la empresa para la cual sus clientes son lo más importante, buscando siempre la satisfacción de ellos en cuanto a precio, producto, y calidad de los mismos, al ser la empresa parte de una firma multinacional el compromiso aumenta ya que debe cumplir con objetivos tanto internos como externos, reflejar ante Corporativo que la empresa representa los principios de participación que a nivel Mundial maneja la marca.

En busca de este mejoramiento continuo para el cliente es que nace la idea de mejorar y optimizar los tiempos de importación de los terminales celulares, buscando una alternativa que sea benéfica tanto para la empresa en cuestiones de gasto y cumplimiento de calidad y oferta de producto a los clientes.

En el avance de este trabajo podremos ir analizando y confirmando que dicha propuesta sea la mejor alternativa que la empresa pueda elegir a fin de llegar a cumplir su meta de tener la mayor cantidad de clientes satisfechos por las soluciones que se les brinda.

1.2. Problematización

Se ha presentado en algunas ocasiones retrasos en las importaciones de equipos celulares lo cual ocasiona un problema en el front con el cliente ya que por estos retrasos se originan pérdidas de venta al momento que un cliente llega a un centro de atención y no se dispone del modelo que ya se ha promocionado en los diferentes medios de comunicación. Estos retrasos se presentan ya que al trabajar con diversos proveedores no se puede obtener espacios a tiempo en las aerolíneas para importar la mercadería porque cada uno de estos trabaja de acuerdo a sus procesos y tiempos.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivos Generales

Elaborar una propuesta para el mejoramiento de las importaciones del pedido de terminales celulares, en términos de tiempos, costos, calidad.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Establecer el nivel de servicio actual y esperado de los clientes en términos de inventarios, tiempos y calidad de los procesos.
- ✓ Diagnosticar la situación actual del proceso de pedido de los terminales celulares identificando las áreas involucradas en dicho ciclo.
- ✓ Definir mecanismos de administración y control para los procesos que componen el pedido de los terminales celulares.
- ✓ Definir un manual de procedimientos para las importaciones en Ecuador.
- ✓ Analizar costo – beneficio del proceso actual vs. la propuesta del pedido de terminales celulares aquí planteada.

1.4. Hipótesis

Si logramos la contratación de un solo embarcador, entonces lograremos mejorar los tiempos que tardan las importaciones.

1.5. Justificación

Con la aplicación de la propuesta se logrará optimizar y estandarizar tiempos de entrega de acuerdo a los países de origen de los cuales importamos a la vez que lograremos reducir costos al tratar directamente con un solo embarcador y lograremos mejorar el control de las importaciones.

1.6. Presentación de Variables

En el presente cuadro se citan algunas de las variables que se pueden desarrollar en esta propuesta:

Cuadro 1: Indicadores

		Indicadores
Dependientes	Honorarios agente de aduana Costos transporte interno Obtener espacios como high priority más bajos por volumen Mejorar el embalaje por un menor costo Gestionar producción just time con los fabricantes	Obtener el 100% de control de las tarifas facturadas Implantar reuniones semanales de planificación de importaciones con los fabricantes y el embarcador
Independientes	Orígenes de las cargas Costos de flete aéreo Aforo físico o documental	Medir al 90% tiempos de operación de los pedidos.

Elaborado por: Wendy Chávez

Fuente: Objetivos Área de Comercio Exterior Telefónica

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

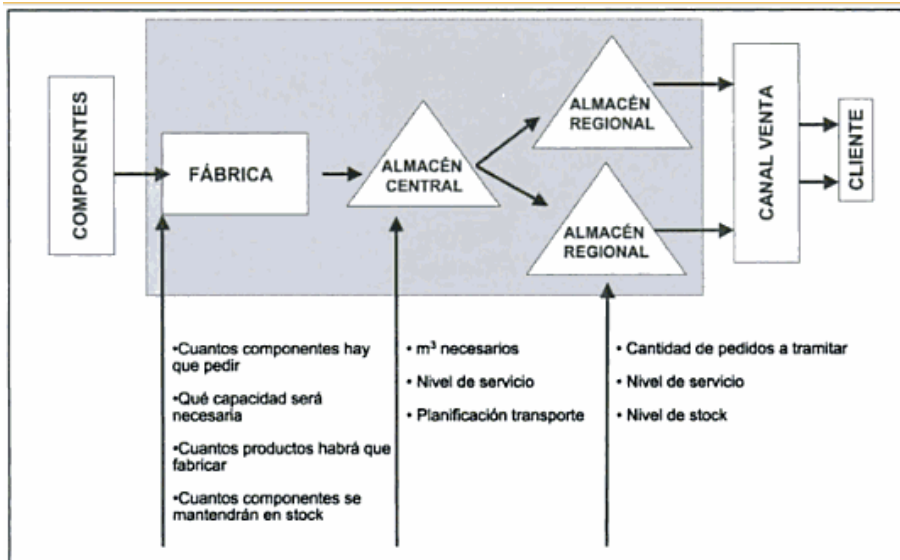
2.1. Logística de Aprovisionamiento

La utilización adecuada de la logística al fin resolverá el conflicto que enfrentamos entre marketing y producción con el objetivo de lograr el manejo de manera óptima de la información entre las diferentes áreas involucradas en el proceso y la entrega de productos al cliente final. Por ello partiré con la conceptualización de un Forecast.

“El término forecast alude a todo sistema de previsión de un hecho futuro, que por su naturaleza es incierto y aleatorio. En la práctica empresarial, se habla normalmente de forecast de ventas, refiriéndose a un sistema de previsión de la demanda, con independencia de que ésta se transforme posteriormente en una venta real”¹.

¹ ANAYA, Julio Juan. Innovación y mejora de procesos logísticos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos. España: ESIC, 2007.

Gráfico 1: Forecast



Elaborado por: Julio Juan Anaya

Fuente: Innovación y mejora de procesos logísticos

En este cuadro podemos entender lo que en teoría nos explica el autor sobre el forecast lo cual entenderemos como una previsión de lo que esperamos vender en base a un estudio del comportamiento de los consumidores (historial de requerimientos) y lo que debemos tener disponible en nuestros puntos de venta en un tiempo futuro. En el cuadro podemos ver los puntos de decisión que afectan a la previsión que realizamos sobre la demanda esperada.

Todos los análisis para elaboración del forecast son tomados de la experiencia y estadísticas de ventas que mantienen los responsables de comercialización, sin embargo de esto debemos tomar en cuenta que la probabilidad de acertar en las cifras al 100% no existe, ya que esto es una proyección y el comportamiento del mercado siempre es variable. Lo que debemos tener en cuenta es realizar esta práctica a un

corto plazo lo cual tiene un mayor porcentaje de cumplimiento que aun mediano o largo plazo, recordemos que los datos deben ser actuales y con corte a una fecha cercana a la actividad que estamos preparando realizar para atraer a la demanda.

Comprendido el antes de una adquisición entonces diremos que: “Logística es el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo del flujo y almacenamiento de materias primas, de los inventarios de productos en proceso y terminado, así como del flujo de la información respectiva desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos del cliente”.²

Con esto podemos concluir en que la idea principal de la logística es buscar la optimización en los procesos de la cadena de abastecimiento de la empresa para brindarle una mayor satisfacción al cliente.

La logística en la empresa involucra entes externos e internos entre los cuales podemos decir que en los externos tenemos a los proveedores y a los clientes y en los internos diremos que están todas las áreas con sus diferentes actividades que forman parte de la cadena que al final lo que hace es, entregar el producto al cliente.

“Actualmente el área de la logística se ha extendido desde el punto de establecer el contacto con los proveedores y la administración de las relaciones con estos hasta la gestión conducción de la demanda de los clientes intermedios y finales. Así, la logística cada vez avanza más de manera que se ha convertido en el principal enlace directo entre los mercados y la operación misma de las empresas”³

² CHRISTOPHER, Martín. Logística: Aspectos estratégicos. México: Editorial Limusa, 2000

³ VILLEGAS, Karla. Curso Logística on line. Capítulo 22.
<http://www.mailxmail.com/curso-concepto-logistica/aprovisionamiento-materiales>

El manejar de forma adecuada todos los elementos que se caracterizan por su variabilidad como el comportamiento del mercado, los costos, la innovación tecnológica y otros aspectos que pueden intervenir en el establecimiento de las estrategias que se hayan analizado para el logro de su aplicación.

Parte de la participación que tiene la logística en la empresa es el análisis y cumplimiento del presupuesto que se puede establecer para la importación de productos, la actualización sobre los constantes cambios que se dan a nivel país como nuevos aranceles, nuevos impuestos, reducción de los mismos o el requerimiento de nuevos trámites deben ser bien sustentados en tiempo y dinero ya que si uno de estos puntos es desconocido por quien realiza las compras en la empresa el éxito de tener los productos a tiempo fracasaría. La demanda de los clientes se vería afectada al no cumplir con ellos en la entrega de la oferta. No puede pasar por desapercibida la participación de logística en la decisión de compras al tener una realidad de stocks, costos y cualquier agente externo que pudiera apoyar en la obtención de los objetivos empresa planteados.

Otro concepto importante en logística es el Operador Logístico, el cual es en términos generales:

“Un proveedor de servicios especializados que puede diseñar, organizar, ejecutar y controlar procesos relacionados con actividades logísticas del flujo físico de la cadena de suministro de su cliente, así como los del flujo de información asociado, añadiendo valor a los productos, en general los servicios que pueden ofrecer son los siguientes:

- ✓ Transporte a larga distancia
- ✓ Distribución: reparto, organización de rutas y horarios, etc.
- ✓ Almacenamiento: recepción, carga y descarga, depósito, preparación y embarque de mercancías, etc.

- ✓ Manipulaciones especiales: etiquetado, acondicionamiento, tratamiento de devoluciones, logística inversa, etc.
- ✓ Merchandising: abastecimiento de los expositores, etiquetaje de precios, promociones, etc.
- ✓ Otras: gestión de stock, envíos directos, suministros JIT (Just in Time), sistemas de información conectados al cliente, etc.”⁴

En general los operadores logísticos son proveedores que ayudan al mejor desarrollo de la logística en una empresa generalmente grande o multinacional como el caso de este estudio. Pueden ser especializados en sectores específicos como este caso una empresa que brinda servicios de telecomunicación y ofrece productos como equipos celulares. Para esta contratación la empresa debe tener en cuenta que el proveedor debe adecuar sus servicios para satisfacer las necesidades 100% de la empresa. Debe contar con experiencia en el mercado ya que la empresa no puede arriesgar sus productos a un proveedor inexperto, la capacidad tecnológica e infraestructura también es importante y debe ir de la mano de los requerimientos que la empresa que los contrata consideran necesarios sean cubiertos, el costo del servicio debe ser adecuado y presentar un significativo ahorro a la empresa entre lo que costaría manejar directamente la operación y lo que cuesta contratar el servicio a un OL.

2.2. Logística y Seguridad

“Las empresas de todo el mundo han estado expuestas a las vicisitudes del terrorismo, el cual a menudo tiene el fin de desestabilizar el flujo de la oferta y la demanda para dañar los sistemas económicos”.⁵

⁴ SALVADOR, Miguel Peris, Parra Francisca, Lhermie Christian, Romero Ma. José. **Distribución Comercial**. España: ESIC, 2008.

⁵ CZINKOTA, Michael; RONKAINEN, Iikka. **Marketing Internacional: Logística y Seguridad**. México: Edamsa, 2008.

En vista de todos los problemas que actualmente y desde hace un tiempo las empresas vienen afrontando, la logística y la seguridad van de la mano ya que no se puede coordinar la compra de productos de alto valor sin seguro o sin una empresa que garantice la llegada de la mercadería al punto de destino sin presentar inconvenientes, para ello se debe tener un amplio conocimiento tanto de aerolíneas, personal que trabaja en origen, agentes de aduana, en fin se debe garantizar desde los lugares, materiales, personal que interviene en la cadena que se involucra hasta tener el producto en nuestras bodegas y posterior a esto poder entregar en las manos de nuestros clientes a tiempo y condiciones óptimas.

2.3. Logística y Marketing Geográfico

“¿Qué relación existe entre el marketing y la logística?, la gran mayoría de las personas contestarían simplemente, que no existe ninguna. Sin embargo, sucede todo lo contrario, las áreas se encuentran tan vinculadas que se necesita perfección y cierta sincronización para su óptimo funcionamiento.

Con el objetivo de satisfacer los requerimientos del mercado, como son asegurar que tanto bienes y servicios se encuentren disponibles en la cantidad y en el lugar adecuado, en el momento en el que el consumidor los desee, es necesario fomentar una buena comunicación y entendimiento entre ambos departamentos. De nada sirve que el gerente de marketing realice una eficaz estrategia para cubrir las necesidades de los clientes, si no se tiene el producto disponible en el punto de venta; así como resulta poco práctico que el gerente de logística ponga el producto al alcance del mercado sin conocer la demanda, los gustos, y las preferencias del consumidor”⁶.

⁶ LLEDÓ, Luis Fernando. **Marketing y Logística: Máxima Relación. Boletín Informativo. Panamá, 2006.**

Muchas veces tenemos la idea que la gente responsable del marketing en una empresa se dedica a hacer la publicidad y ver la manera de vender los productos, pero no vemos más allá. Es decir que no solo basta que marketing prepare anuncios para comercializar los productos de la empresa y/o sus servicios, lo que Marketing hace es contribuir en la oferta de todo lo que la empresa ofrece logrando satisfacer las necesidades de los clientes y esto es muy importante para la empresa y su mantención en el mercado. Quien satisface la necesidad de un cliente inconscientemente satisface la de otros posibles clientes que éste primero puede atraer.

La oferta debe ser atractiva para el público, no basta con presentar buenos precios se debe considerar todo el contexto que conlleva la venta de nuestros productos, como la plaza y la distribución, es decir, saber tomar decisiones estratégicas que involucren la selección y relación con los canales de distribución e incluso la reposición de productos que requiere el canal basándonos en lo que se vende cada día y los productos que tienen mayor acogida y demanda en dicho canal, tenemos que recordar que de acuerdo a la ubicación de cada uno de estos los productos tendrán diferente rotación y debemos considerar entregar los productos que en el canal denote mayor fuerza de venta.

Para esta entrega oportuna debemos tener en cuenta la relación con la logística la misma que gestiona el flujo de materiales y productos con el objetivo de cumplir las entregas en el menor tiempo y costo posibles para lograr una mayor satisfacción del cliente final. Aquí podemos notar la relación estrecha que existe entre marketing y logística ya que a la vez que marketing posiciona los productos, éstos deben ser entregados a tiempo para lograr el objetivo de empresa que es cumplir con los clientes y lograr una rentabilidad por la satisfacción que le estamos brindando.

“La logística, orientada al posicionamiento de los recursos en lugar y tiempo, comparte hoy esta labor con marketing: entregas a tiempo, en el momento justo, y en donde el cliente lo necesita, obligan reducir espacios en los distintos procesos de

abastecimiento, producción y gestión de canales al menor nivel posible; con reducción de costos y desarrollo de nuevas oportunidades de valor al cliente.

Hoy logística cumple una función principal de servicio, apoyando las operaciones de producción y de marketing, y agregando al producto un importante valor de oportunidad. Una acción logística bien diseñada, coordinada con marketing y orientada al cliente, es una de las herramientas más contundente para crear fidelidad vía mayor valor al producto que se entrega”⁷.

Este análisis nos ratifica la idea de la relación entre logística y marketing, la misma que debe estar muy ligada al momento de tomar decisiones, tal como menciona el artículo la entrega de lo que quiere el cliente y en el lugar que lo necesita es básica. Junto a esto la disminución de costos innecesarios llevará a un éxito de la empresa cumpliendo con las entregas y posicionando el producto y la marca en la mente de los consumidores.

2.4. Logística y Servicio al cliente

“La búsqueda de ventajas competitivas no tendría sentido si no se basase en un empeño permanente de la empresa en satisfacer necesidades planteadas por los clientes, o en otras palabras, dar el servicio que el mercado requiere. El servicio al cliente, en un sentido, amplio, constituye todo el conjunto de acciones necesarias para que el cliente reciba:

- ✓ La información adecuada,
- ✓ El producto deseado,
- ✓ La calidad esperada,

⁷ VÉRTIZ, Raúl. Canales de Distribución y administración logística, 2006.
<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/logistica-y-marketing.htm>

- ✓ El plazo de entrega pactado,
- ✓ Las condiciones de venta aceptables,
- ✓ La garantía comercial del producto vendido,
- ✓ El servicio posventa eficaz y barato

Desde el punto de vista logístico, nos vamos a centrar fundamentalmente en tres parámetros, debido a la importancia que tiene para el control y gestión del flujo de materiales:

- ✓ El grado de disponibilidad de stocks (Serviciabilidad)
- ✓ Plazo de entrega (ciclo del suministro)
- ✓ Fiabilidad en el plazo de suministros.”⁸

Para aclarar un poco estos temas se podría decir que; el grado de disponibilidad de stock es la probabilidad de que un pedido pueda ser entregado oportunamente es decir que se encuentre disponible para la venta el momento que es solicitado por nuestro cliente.

El plazo de entrega es el tiempo que lleva desde que el cliente solicita el producto hasta que éste se encuentra ya en sus manos y cubre su necesidad. Para conseguir esto se debe tomar en cuenta el tiempo en recoger el producto en origen, el trámite de nacionalización, entrega del producto en bodega, embalaje, transporte, etc. Todo esto debe estar bien controlado para evitar retrasos en las entregas.

Y la fiabilidad en el plazo de suministros es el tiempo que más se acerque al ofrecido de entrega es decir siempre debemos manejarnos un tiempo admisible y confiable, no es lo mismo ofrecer un tiempo y tardarnos o reducir un día a que este tiempo se convierta en cinco o más días, esto lo que ocasionaría es pérdidas de venta y con ello

⁸ ANAYA, Julio Juan. *Logística Integral: la gestión operativa de la empresa*. España: ESIC, 2007.

de clientes ya que recordemos que un cliente insatisfecho atrae a 13 con él. La marca debe analizar bien el plazo para entrega de productos a los clientes para que la confianza no se vea afectada por afán de ofrecer tiempos que no cumpliríamos.

En fin el servicio al cliente debemos entender como las actividades que se deben ejecutar con la finalidad de que el cliente obtenga el producto y/o servicio que llegó buscando a nuestra empresa. Siempre es interesante e importante compararnos con nuestros competidores más cercanos, ya que de esta manera podremos deducir las oportunidades que tenemos para ser mejormente reconocidos que ellos, para esto podemos recurrir a encuestas masivas o al azar a clientes que en ese momento se encuentren en nuestra empresa consiguiendo lo que ha buscado o a su vez recibiendo feedback si tiene quejas o recomendaciones.

Un cliente realiza una compra satisfactoria y lo demuestra no solo porque sea de alta calidad o mejor precio. Un cliente para nosotros se siente satisfecho cuando existe servicio entre el comprador y el vendedor cuando éste escucha los requerimientos, sugerencias o preferencias del cliente y busca la manera de satisfacerlas con un excelente servicio.

Es básico recordar que es más fácil conservar un cliente, que conseguir uno nuevo, porque el cliente antiguo conoce nuestros productos y lo que debemos hacer es mantener el servicio y atención que se le ha brindado y que nos diferencia de la competencia a diferencia de un cliente nuevo que sin dejar de lado el conseguirlo siempre incurre la empresa en mayores costos de atracción de clientes nuevos.

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO O ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. Diagnóstico

Para desarrollar este punto se deben tener claro 4 conceptos básicos:

Embarcador: se cuenta al momento con 3 embarcadores fijos los mismos que manejan las cargas de acuerdo a solicitud de la operadora sin embargo toman el tiempo como una referencia más no como un compromiso, existen otros que resultan conocerse una vez que se debe liquidar importaciones y realizar los pagos en aduana.

Incoterm: al momento se trabaja la mayor parte de cargas como FCA, EXW y DDP, ello conlleva manejar y direccionar al embarcador cuyos tiempos son mejores aunque no tanto en precio. Esto dependiendo de la prioridad de los terminales. Si se encuentran en promoción algunos modelos se prioriza y esto incurre en mayores costos de importación.

Origen de las cargas: los orígenes de los cuales se importa con mayor frecuencia son China, Hong Kong, España, México, Colombia, Estados Unidos, Brasil, Manaos,

Perú entre los principales. Todo esto depende de las marcas que tienen sus fábricas en los lugares mencionados.

Tarifas: actualmente cada proveedor maneja sus tarifas, con respecto a los precios se busca estandarizar a un promedio que resulte beneficioso para la empresa y no perjudique los tiempos de vuelo, manejo de la carga y gastos por honorarios, entre otros. Se busca manejar un solo tarifario y por ende un solo proveedor que cumpla con tiempo y precio.

3.2. Situación actual interna

Al momento la empresa se encuentra trabajando con algunos embarcadores, los cuales manejan las cargas bajo sus propios tiempos, esto varía de acuerdo al país de origen y/o término de negociación pactado con cada fabricante. Se ha identificado que desde un mismo origen e incoform el tiempo entre embarcadores es diferente ocasionando retrasos en la llegada de los terminales y por ende retraso en las entregas a clientes finales los cuales crean su expectativa con la publicidad y la guía comercial que maneja el departamento de comercialización de la empresa (Anexo 1).

3.2.1. Presupuesto

El presupuesto se ha realizado tomando como referencia las importaciones que se realizaron en el año 2010. La proyección tiene un incremento mínimo en el precio por kilo tomando como referencia el mejor proveedor en manejo de la carga tanto en tiempo como en precio.

Cuadro 2: Escenario de tarifas 2011

ESCENARIO 2011			
ORIGEN	KG	PRECIO KG	TOTAL USD
VIRACOPOS	50000	1,69	\$84.500
MANAOS	47000	1,81	\$85.070
MCALLEN	18000	2,63	\$47.340
HK	25000	7,11	\$177.750
BEIJING	5000	8,04	\$40.200
HUIZHOU	3250	7,61	\$24.733
SCHENZHEN	3100	7,61	\$23.591
			\$483.184

Nota: En el precio Kg está considerado la logística Internacional y Nacional

Elaborado por: Wendy Chávez

Fuente: Solicitud de orden de compra 2011

3.2.2. Proyección simple de ahorro

La proyección de ahorro está fundamentada en el presupuesto que se ha fijado y la oferta total por proveedor a fin de identificar los mejores costos y tiempos.

Cuadro 3: Ofertas 2011 vs. Presupuesto

OFERTAS 2011 VS. PRESUPUESTO			
PROVEEDOR	KG	TOTAL	Diferencia
A	151350	\$360.000	\$ 123.184
B		\$398.700	\$ 84.484
C		\$497.580	(\$ 14.396)
D		\$506.900	(\$ 23.716)

Elaborado por: Wendy Chávez

Fuente: Historial de importaciones

Nota: la diferencia se ha calculado tomando como base el valor del presupuesto y se resta el valor total de las ofertas de los proveedores.

De acuerdo al cuadro anterior se puede notar que el proveedor C es la mejor opción en términos de precio al conseguir un ahorro significativo de \$123.184 vs el valor presupuestado y en el cual se consideraron los precios que actualmente se estaban manejando, los mismos que no son estándar al momento ya que no se cuenta con exclusividad de un solo proveedor. Se debe considerar el cumplimiento en tiempo por ello de ser quien firme el contrato con la operadora, se sujetaría a las condiciones que la misma le ponga de acuerdo a los requerimientos y prioridades a cubrir.

3.3. Situación actual externa

3.3.1. Proveedores

Los proveedores serán seleccionados de acuerdo a los servicios que cubren y ofertan. Lo que se requiere como básico será la trayectoria de cada uno de ellos en el mercado tanto local como internacional, esto con la finalidad de contar con personal capacitado especialmente en el tema de aduanas ya que en nuestro medio es un tema bastante álgido y se requiere de personal con experiencia. Es importante contar con la información oportuna y compartir la misma entre los actores implicados manteniendo el control de la planificación de entrega de equipos por parte del fabricante.

3.3.2. Tarifarios referenciales

Los cuadros de tarifas que a continuación detallo, han sido tomados de las ofertas entregadas al departamento de compras de la empresa la misma que se encarga de consolidar la información para las negociaciones, el área de Importaciones será el principal usuario en el análisis de toma de decisión de las ofertas sin dejar de lado al área de Marketing quienes requieren tener visibilidad sobre cómo se llevará a cabo el manejo de cargas, tiempos y presupuesto ya que son los encargados del traslado de valores a la cuenta para poder pagar al proveedor que nos brinde el servicio.

Cuadro 4: Tarifario Proveedor A

7	Origen del Envío (sin IVA)			
Peso (Kg.)	Europa Comunitaria	USA y Canadá	Centro y Sudamérica	Asia y Resto del Mundo
Mínimo	EUR 85,00	USD 55,00	USD 125,00	USD 125,00
Hasta 50 Kg.	EUR 5,50	USD 0,36	USD 3,81	USD 12,00
Hasta 100 Kg.	EUR 4,50	USD 0,34	USD 3,61	USD 6,45
Hasta 150 Kg.	EUR 3,80	USD 0,28	USD 2,85	USD 4,42
Hasta 200 Kg.	EUR 4,50	USD 0,28	USD 2,85	USD 4,42
Hasta 250 Kg.	EUR 4,50	USD 0,27	USD 2,85	USD 4,42
Hasta 300 Kg.	EUR 3,70	USD 0,27	USD 2,85	USD 4,42
Hasta 500 Kg.	EUR 3,70	USD 0,26	USD 2,68	USD 4,42
Hasta 750 Kg.	EUR 3,70	USD 0,25	USD 2,63	USD 4,27
Hasta 1000 Kg.	EUR 3,70	USD 0,25	USD 2,63	USD 4,27
Hasta 1500 Kg.	EUR 3,70	USD 0,24	USD 2,18	USD 4,12
Hasta 2000 Kg.	EUR 3,70	USD 0,24	USD 2,18	USD 4,12
Hasta 5000 Kg.	EUR 3,70	USD 0,24	USD 2,18	USD 4,12
Kg. Adicional	N/A	N/A	N/A	N/A
GASTOS DE DESPACHO ADUANERO				
	Europa Comunitaria	USA y Canadá	Centro y Sudamérica	Asia y resto del mundo
Forfait en Destino	USD 85,00	USD 85,00	USD 85,00	USD 85,00
(Todo incluido).				
Forfait en Origen	Incluye en tarifas en términos FCA			
(Todo incluido, excepto recogida).				

Elaborado por: Proveedor A

Fuente: Licitación para compra de servicio de Importaciones

Cuadro 5: Tarifario Proveedor B

	Origen del Envío (sin IVA)			
Peso (Kg.)	Europa Comunitaria	USA y Canadá	Centro y Sudamérica	Asia y Resto del Mundo
Mínimo	109,37	55,00	102,03	467,50
Hasta 50 Kg.	7,10	1,56	2,85	8,70
Hasta 100 Kg.	6,31	1,13	2,85	8,48
Hasta 150 Kg.	2,74	1,06	2,26	5,26
Hasta 200 Kg.	2,74	1,06	2,26	5,26
Hasta 250 Kg.	2,74	1,06	2,26	5,26
Hasta 300 Kg.	2,74	1,06	2,26	5,16
Hasta 500 Kg.	2,74	1,04	1,85	5,05
Hasta 750 Kg.	2,74	1,04	1,74	5,05
Hasta 1000 Kg.	2,74	1,01	1,74	5,05
Hasta 1500 Kg. ó más	2,74	1,01	1,74	4,83
GASTOS DE DESPACHO ADUANERO				
	Europa Comunitaria	USA y Canadá	Centro y Sudamérica	Asia y resto del mundo
Forfait en Destino	110	110	110	110
(Todo incluido).				
Forfait en Origen	Incluido en tarifas			
(Todo incluido, excepto recogida).				

Elaborado por: Proveedor B

Fuente: Licitación para compra de servicio de Importaciones

Cuadro 6: Tarifario Proveedor C

	Origen del Envío (sin IVA)			
Peso (Kg.)	Europa Comunitaria	USA y Canadá	Centro y Sudamérica	Asia y Resto del Mundo
Mínimo	98,70	58,00	132,00	220,00
Hasta 50 Kg.	6,90	1,36	2,65	7,95
Hasta 100 Kg.	6,11	0,93	2,65	7,84
Hasta 150 Kg.	2,54	0,86	2,06	4,96
Hasta 200 Kg.	2,54	0,86	2,06	4,96
Hasta 250 Kg.	2,54	0,86	2,06	4,96
Hasta 300 Kg.	2,54	0,86	2,06	4,86
Hasta 500 Kg.	2,50	0,84	1,65	4,80
Hasta 750 Kg.	2,50	0,84	1,54	4,80
Hasta 1000 Kg.	2,50	0,81	1,54	4,80
Hasta 1500 Kg. ó más	2,50	0,81	1,54	4,50
GASTOS DE DESPACHO ADUANERO				
	Europa Comunitaria	USA y Canadá	Centro y Sudamérica	Asia y resto del mundo
Forfait en Destino	115	105	105	115
(Todo incluido).				
Forfait en Origen	Incluido en tarifas			
(Todo incluido, excepto recogida).				

Elaborado por: Proveedor C

Fuente: Licitación para compra de servicio de Importaciones

Como parte de la política de negociación se trata de unificar la información para que se pueda evidenciar de forma transparente los precios y llegar a un tarifario final que será con el que trabajemos con el proveedor ganador del proceso. En este caso el proveedor D únicamente presenta una oferta con un valor global por el servicio que requerimos, mismo que fue tomado en cuenta para la proyección de ahorro. Para la contratación definitiva se tomará en cuenta también la política corporativa de compras la cual es manejada por el área mencionada la misma que se encargará de presentar las mejores alternativas cumpliendo con los requerimientos del área de importaciones/mercadeo.

3.4. Análisis FODA

Fortalezas: son las ventajas competitivas que posee la empresa, y los beneficios que puede ofrecer.

Debilidades: son las desventajas que se presentan cuando no se implementan a tiempo estrategias que generen valor o una mejora en la atención al cliente o en la calidad de productos que ofrecemos.

Oportunidades: son condiciones favorables en el entorno que podrían generar beneficios al tomar iniciativas sobre ellas en el modo adecuado y oportuno.

Amenazas: son las barreras que pueden impedir que un plan se desarrolle y a consecuencia de ello los objetivos de la empresa no se cumplen.

Cuadro 7: Análisis FODA

Debilidades	Amenazas
• Ofertas de productos que no tenemos aún disponibles para la venta • Mayor precio en varios productos en relación a la competencia • Trámites sistemáticos engorrosos lo que no permite agilidad en el proceso de pago • Variación de precios por manejo de cargas de importación con diferentes proveedores.	• Debilidad de la demanda debido al manejo tiempos por origen y proveedor • Situación política difícil y con tendencias socialistas • Cambios en las condiciones de la política de importaciones a nivel país
Fortalezas	Oportunidades
• Empresa multinacional estable y con objetivos fijados con la finalidad de lograr crecimiento de ingresos significativos a nivel empresa y empleados • Concretar acuerdos comerciales regionales obteniendo altos porcentajes de descuentos. • Trabajo realizado con orientación al cliente, diseñando productos y servicios que cubran las expectativas de los mismos. • Orientación a satisfacer las metas de los empleados.	• Crecimiento en el despliegue de redes. • Mejoramiento de la cobertura de red lo cual ocasiona portabilidad de clientes de la competencia • Integración de los negocios móvil y datos sobre una misma infraestructura de red, optimizando gastos • Satisfacer la necesidad de los clientes con productos novedosos y sencillos.

Elaborado por: Wendy Chávez

Fuente: Recopilación de documentos y Revisión de procesos

CAPÍTULO 4

4. PROPUESTA / DISEÑO DE SOLUCIÓN

Se propone con este tema optimizar la parte de la cadena de suministro entre los fabricantes y las bodegas de la operadora Telefonica Ecuador y con miras a convertirlo en un proyecto a nivel regional con lo cual se pueden lograr mejores acuerdos y ahorros considerables en las negociaciones con los fabricantes.

Al momento se ha podido identificar algunas oportunidades de mejora entre las cuales podemos nombrar:

- ✓ Utilización de embarcadores no exclusivos con riesgo en el manejo de la información
- ✓ Complejidad por el involucramiento de varios agentes en la cadena (transporte, despachantes aduanales, transporte local, etc.)
- ✓ Distintos tiempos de abastecimiento entre la operadora y los fabricantes
- ✓ Falta de visibilidad de la cadena de suministro
- ✓ Estandarización de tiempos de entrega y precios

Entre los principales objetivos de esta propuesta podría decir que son los siguientes:

- ✓ Sustitución de distintos proveedores por un único proveedor exclusivo
- ✓ Reducción de costos operativos que se involucran en la cadena de suministro
- ✓ Visibilidad de la cadena de suministro
- ✓ Transparencia de los costos logísticos
- ✓ Confidencialidad en la información que compete a las campañas que realiza la operadora y prioridades que ello involucra

A fin de cumplir con todos los objetivos propuestos se fijará con los fabricantes sus términos de negociación y los forwarder que trabajará con cada uno de acuerdo a niveles de servicio y precios en los diferentes orígenes.

Cuadro 8: Incoterms Telefónica

MARCA	TERMINO DE COMPRA TME
Nokia	FCA
LG	FCA
Samsung	EXW
Sony Ericsson	FCA
Alcatel	EXW
Huawei	FCA
ZTE	FCA
APPLE	FCA
BLACKBERRY	DDP

Elaborado por: Wendy Chávez

Fuente: Carpetas de Importación

Gráfico 2: Marcas de fabricantes con quienes trabaja Telefónica





Elaborado por: Publicidad Fabricantes

Fuente: Proceso Interno Área de Mercadeo

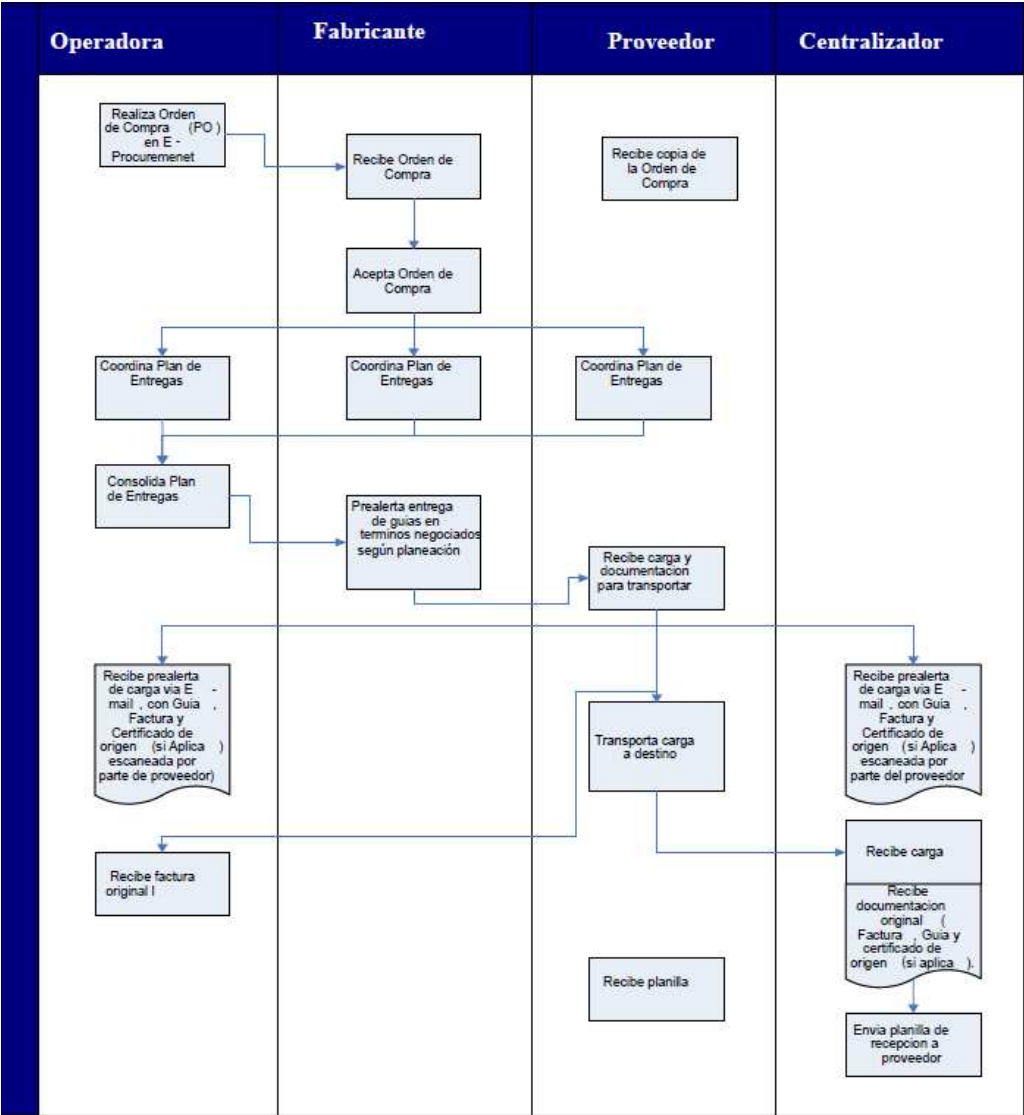
Después de un ligero análisis de tiempos que se tarda la operadora en importar sus equipos celulares se ha determinado un promedio de los mismos y el cual debe cumplir el proveedor que sea escogido a cabalidad y bajo control que realizará la operadora con el fin de cubrir las campañas que el área comercial haya definido para cada Q del año. El tiempo que se establece como estándar para la negociación se encontrará detallado en el plan de trabajo que la operadora presentará al proveedor como base de contrato y cumplimiento de objetivos internos citados en otro capítulo.

Actores implicados en el procedimiento:

- ✓ Operadora
- ✓ El Proveedor Único
- ✓ Los fabricantes

El proveedor que sea escogido realizará el transporte de la carga desde el lugar y con el término acordado desde origen hasta las bodegas de la Operadora, la orden de compra de terminales se emite al fabricante directamente, sin embargo existirá una orden de compra general que cubra el presupuesto del año para el proveedor de servicios de importación.

Cuadro 9: Modelo Único Proveedor



Elaborado Por: Wendy Chávez
Fuente: Proyecto Comercio Exterior

Los tipos de mercancía que gestionará el proveedor son los siguientes:

- ✓ Teléfonos Celulares: susceptibles de hurto
- ✓ Tarjetas SIM
- ✓ Modems
- ✓ Tarjetas de Memoria
- ✓ Accesorios de Terminales

4.1. Generalidades de la Empresa

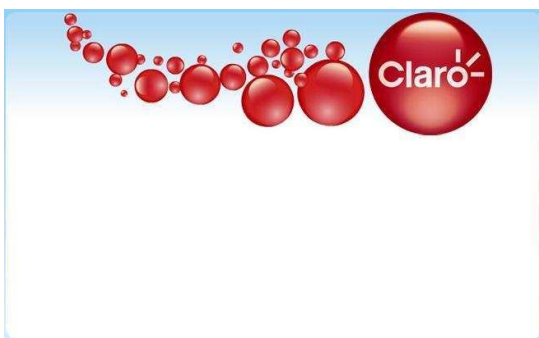
Telefonica es una empresa orientada a servir al cliente y busca ser líder entre las empresas de telecomunicaciones, brindando servicios innovadores y de calidad, está siempre orientada a sus cuatro ejes principales Clientes, Empleados, Sociedad y Accionistas. Logrando mejorar así, la vida de todos quienes forman parte de la empresa como proveedores, distribuidores, cumpliendo también con lo que el estado y la ley promulga como los pagos de impuestos oportunos y completos, demostrando así el cumplimiento de la palabra y de los principios de actuación que se promulga.

Gráfico 3: Logo Telefónica



Fuente: Página Web comunidad.movistar.es

Gráfico 4: Logo Claro



Fuente: http://www.4shared.com/photo/NrEEEIA2/Logo_Claro_firma.html

Gráfico 5: Logo CNT

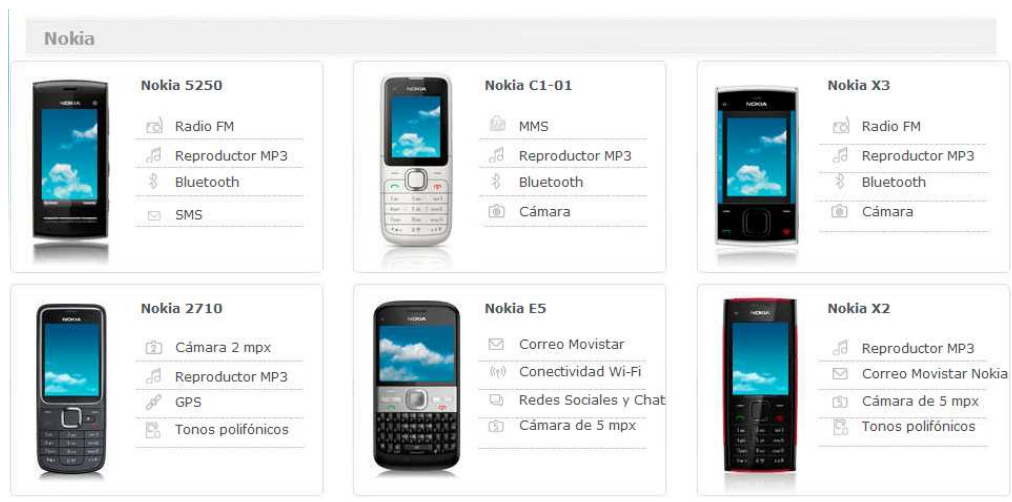


Fuente: Conatel

Como parte de lo que es la Empresa se encuentran los productos y servicios que ofrece, como los que a continuación se presenta en imágenes directas y se los encuentra en la página Web: www.movistar.com.ec

Variedad de equipos, modelos y marcas

Gráfico 6: Modelos Equipos Celulares



Elaborado por: Telefónica

Fuente: Movistar

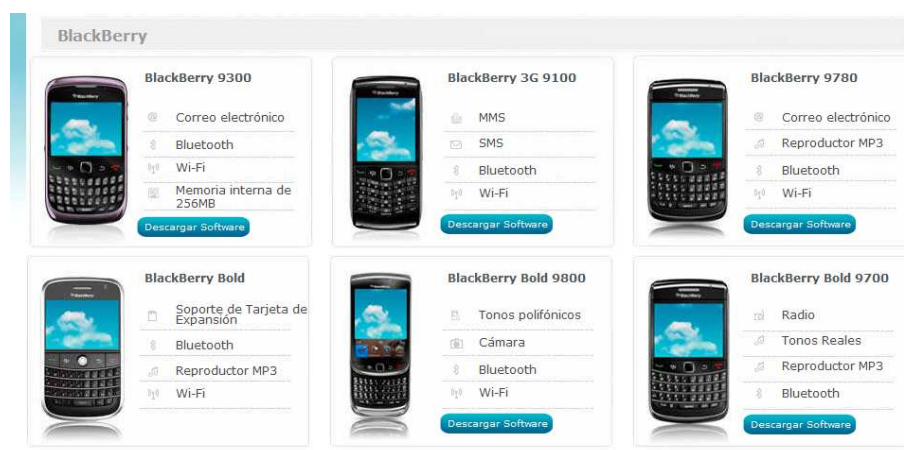
Gráfico 7: Promociones



Elaborado por: Telefónica

Fuente: Movistar

Gráfico 8: Correo Móvil



Elaborado por: Telefónica

Fuente: Movistar

4.2. Misión

“Ser líderes entre las empresas de Telecomunicaciones brindando servicios innovadores y de calidad, transformando posibilidades en realidad, con el fin de crear valor para clientes, empleados, sociedad, accionistas y socios a nivel global”.⁹

4.3. Visión

“Queremos mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en la tecnología de la información y comunicación”.¹⁰

⁹ Filosofía Telefónica

¹⁰ Filosofía Telefónica

Gráfico 9: Visión Telefónica – Ejes Principales



Elaborado por: Telefónica

Fuente: Movistar

4.4. Proceso de Importaciones

En Telefónica el proceso inicia con un plan o forecast de venta el cual está subido al sistema a través de nuestra web a E-procurement, el mismo que cuando el área de mercadeo solicita al fabricante coloca una solicitud de pedido aquí y ésta es transmitida al mismo mediante un correo electrónico y ellos empiezan la fabricación de lo solicitado, posteriormente se tiene una comunicación para analizar las fechas de fabricación, y las fechas de importación. Los lead time del proceso son colocados en cada orden y de acuerdo a las prioridades de venta. Posteriormente a esto se procede

a gestionar los documentos para la importación y pagos en aduana y demás gestiones internas. Los procesos son en línea y utilizando las herramientas que tenemos para la comunicación.

4.5. Objetivos Corporativos

- ✓ Incrementar al 95% la disponibilidad de inventario en cada uno de los CAVS y Canales Corporativos
- ✓ Rentabilizar y crecer la base de clientes alcanzando un OIBDA de 190M
- ✓ Generar sostenibilidad a largo plazo por medio de liderar el negocio de Internet móvil obteniendo ingresos de 49.8 MM

4.6. Objetivos de Importaciones

- ✓ Buscar proveedores calificados para conseguir la contratación del servicio de importaciones completo unificado y exclusivo
- ✓ Reducir los tiempos que tardan las importaciones y estandarizar tiempos de entregas
- ✓ Establecer medidas de control efectivas para cumplir con las entregas en la bodega de acuerdo a la planificación del área comercial a través de la contratación de un proveedor único

4.7. Objetivos de Marketing

- ✓ Entregar a los clientes los productos ofertados, en tiempo óptimo
- ✓ Tener un incremento de 10% en la satisfacción del cliente en la entrega de los productos y calidad de los mismos

- ✓ Conseguir un ahorro del mínimo 10% en los gastos que se incurren en la importación de equipos celulares para mejorar el subsidio entregado

4.8. Elaboración de un Plan de trabajo con el proveedor

Para poder desarrollar este plan de trabajo se toma en cuenta tanto los tiempos esperados como las políticas que maneja la operadora.

4.8.1. Objetivo del Plan de Trabajo

Compartir la información entre los actores implicados de un modo sistemático y periódico bajo el liderazgo de la operadora.

Cuadro 10: Tiempos de importación por origen

Origen	Destino	Tiempo
Manaus	ECUADOR	7
McAllen	ECUADOR	13
Viracopos	ECUADOR	7
Beijing	ECUADOR	13
Hong Kong	ECUADOR	12
Monterrey	ECUADOR	8
Shenzhen	ECUADOR	12
Helsinki	ECUADOR	12
Miami	ECUADOR	7
California	ECUADOR	11
Shanghai	ECUADOR	12
Tianjin	ECUADOR	14
Los Angeles	ECUADOR	11
Seul	ECUADOR	11
Jaguariuna	ECUADOR	7
Chihuahua	ECUADOR	7
Bilbao	ECUADOR	8
Bogotá	ECUADOR	5

Elaborado Por: Wendy Chávez

Fuente: Carpetas de Importación

Proceso del trabajo

- ✓ Basar el procedimiento en un Excel de formato fijado.
- ✓ Llevar a cabo un Rolling forecast de las entregas semanales en depósito de la operadora por modelo de terminal.
- ✓ Planificar con periodicidad semanal un horizonte de 13 semanas (1 Trimestre) considerando 3 semanas fijas o congeladas (sin cambios una vez fijado su contenido).

Puntos esenciales de acuerdo:

- ✓ La semana de planificación va de lunes a viernes.
- ✓ Cada semana se genera un archivo nuevo.
- ✓ El lunes por la tarde tiene lugar el envío a todos los actores involucrados, incluidos los fabricantes del archivo Excel (formato fijo)
- ✓ El martes tendrían lugar las reuniones con cada uno de los fabricantes y los actores involucrados.

Procedimiento

El procedimiento que se detalla a continuación girará en torno a la planificación de entregas de una semana genérica, que se considerará como la semana actual.

- ✓ El proveedor y el área de importaciones de la operadora recibirá el forecast de entregas con 3 semanas de anticipación por parte del área de mercadeo.
- ✓ La Operadora confirmará la cantidad estipulada en la reunión semanal.

- ✓ El Proveedor analizará la instrucción de PO para realizar el pick up de la mercancía.
- ✓ El Proveedor coordinará con el fabricante la fecha de recolección del material.
- ✓ El fabricante deberá proporcionar, al menos, Factura o Proforma, Packing List y Certificados para la exportación de la carga, Imeis y Seriados.
- ✓ A la recepción de mercancías EL PROVEEDOR deberá modificar el estatus del archivo indicando la fecha real de recolección, a más tardar 24 hrs. después de tal efecto. En los casos que se requiera EL PROVEEDOR proporcionará a la Operadora y al Fabricante notificación al respecto.
- ✓ Las mercancías recolectadas se considerarán bajo el concepto “Bodega Mercancías en Tránsito”.
- ✓ El Proveedor realizará el proceso de logística internacional.
- ✓ Recibirá la carga en el lugar acordado con los fabricantes.
- ✓ Gestionará Booking (los trámites aduanales en el país de origen deberá realizarlo el fabricante), en su caso.
- ✓ Coordinará el transporte internacional.
- ✓ El Fabricante entregará al proveedor y a la Operadora los documentos necesarios para importar (Factura y Seriados).
- ✓ El FFW notificará del arribo de la carga. FFW y ajustador de seguros deberán enviar fotografías y novedades en caso de existir.

- ✓ El Agente afianzado ingresará el trámite a la aduana con todos los documentos: Factura Comercial Original, Certificado de Origen (si aplica), Aplicación de Seguro y DAV. Agente Afianzado nos notifica el tipo de aforo: físico, documental o automático y nos envía la liquidación de tributos. Una vez cancelado los tributos se coordina la salida de la carga.
- ✓ El Proveedor entregará a la Operadora y a su Representante Aduanal documentación necesaria para trámites de liberación de aduana, (Factura Proforma, gastos de transporte completos, seriados / IMEIS “en caso de ser necesario”).
- ✓ La Operadora gestionará trámites aduanales en el país destino y realiza el pago de impuestos de importación, notificando al proveedor una vez que haya realizado los pagos a fin de que el proveedor pueda proceder con la salida de las cargas.
- ✓ Para la salida de las cargas se deberá realizar un repesaje en las bodegas destinadas para este efecto, se coordinará el transporte y custodio para posterior entrega en las bodegas la Operadora.
- ✓ El proveedor deberá Informar en el mismo día de la entrega a la Operadora los costos adicionales, en caso de existir, tales como: transportes en falso, tiempo extra, etc. Los costos regulares de transportación serán los autorizados por la Operadora.
- ✓ Los tiempos de tránsito establecidos se consideran a partir de la entrega del fabricante y una vez contando con todos los documentos necesarios para embarcar la mercancía, conforme al Incoterm acordado, hasta su llegada a las bodegas

- ✓ “El Proveedor suscribirá y mantendrá en vigor las coberturas de seguro necesarias para proteger el interés patrimonial de la Operadora abarcando la totalidad de procesos operativos que conformen el servicio (almacenaje, transporte, distribución, etc.). De manera general y sin carácter limitativo, las citadas pólizas deberán cubrir los riesgos de: daños materiales (riesgos de la naturaleza, daños en transporte, etc.), daños maliciosos (robo, pérdida, fraude, infidelidad de empleados) y responsabilidad civil frente a terceros”.¹¹

Entre las posibles responsabilidades de los actores quienes llevarán a cabo el trabajo se podría citar:

- ✓ Se convocará a las reuniones los días martes para remitir documentación, recabar e integrar información y llevar el control de los tiempos del procedimiento.
- ✓ El archivo que se deberá fijar bajo un mismo formato debe contener la información principal que se va a compartir por todos los actores. Fundamentalmente: histórico y previsión de salidas, previsión de distribución, rotación de stock y plan de entregas.
- ✓ Las entregas se deberán considerar con un histórico y previsión de entregas. Las entregas se considerarán realizadas cuando la mercadería se encuentre en las bodegas de la operadora.
- ✓ La información será integrada y complementada por el responsable asignado en la operadora (Supervisor de Comercio Exterior) quien deberá tener el archivo completo y actualizado antes de cada reunión.

¹¹ Texto contratos Telefónica – cláusula de seguros

La información básica que se requeriría mantener en el archivo es la siguiente:

- ✓ Histórico de stock en canal y en bodega
- ✓ Histórico de salidas.
- ✓ Histórico de entregas.
- ✓ El histórico de distribución se completa automáticamente mediante fórmula.

Así pues, la consolidación del libro Excel comprende dos aspectos, que conducirán a la consolidación del mismo entre el martes por la tarde y el miércoles por la mañana:

- ✓ Obtención y tratamiento de la información necesaria.
- ✓ Elaboración de previsiones.

Una vez que se haya elaborado el libro Excel semanal, éste se remitirá a los actores implicados, esto es:

- ✓ Los fabricantes (cada uno recibirá la hoja con la información exclusiva de sus modelos).
- ✓ EL PROVEEDOR Recibe la información de la hoja de los fabricantes con los que tiene acuerdo.
- ✓ El área de Marketing quien es actor directo en las reuniones así como el responsable por parte de Comercio Exterior

El envío del libro Excel deberá efectuarse hasta el final del día martes a fin de que los participantes hayan podido familiarizarse con las previsiones y datos actualizados en la reunión que se mantiene el mismo día con los fabricantes y de la cual se pueden establecer cambios/modificaciones importantes.

El objetivo de las reuniones es:

- ✓ Aclarar la información y previsiones establecidas en la hoja Excel.
- ✓ Acordar una previsión de entregas a partir de la previsión elaborada.

Adicionalmente, deberán acordarse en la reunión acciones a tomar, por parte de cualquiera de las partes implicadas, en el caso de modelos problemáticos (modelos con sobre stock, rupturas de stock, modelos con problemas en la entrega, etc.). Dichas acciones deberán quedar registradas en la hoja Excel, en una columna que podría llamarse “Alertas”.

Con la finalidad de alcanzar estos objetivos:

- ✓ La operadora podría incorporar a otras personas (logística, planificación comercial, etc.) según lo estime pertinente.
- ✓ El fabricante establecerá el perfil más oportuno para la dinámica de las reuniones respecto a la información que estime pertinente presentar.
- ✓ Las reuniones tendrán un carácter dinámico con el objeto de que todas puedan tener lugar de un modo eficiente en una tarde.

Seguimiento

En relación con el seguimiento semanal, cabe señalar que la re planificación que se efectúa cada semana debe dejar inalterada la planificación de entregas establecida la semana anterior para las tres siguientes semanas. Es decir, la planificación de la semana actual no deberá alterar la planificación de entregas correspondiente a las semanas subsiguientes tres semanas.

El alcance de los tiempos de tránsito va desde la entrega del fabricante en origen, contando con documentación completa (Factura Fabricante, Seriados/Imeis, Packing List), considerando el término negociado entre Telefonica y los Fabricantes, hasta su llegada a la bodega y/o partiendo del término negociado entre El Proveedor y la Operadora.

Estos tiempos no aplicarán para la Campaña Navideña la cual está considerada desde la segunda semana de Septiembre, hasta la última semana de Diciembre. En casos puntuales y de común acuerdo entre las tres partes (Telefonica, Fabricantes y El Proveedor) podrían cambiar a fin de responder a las necesidades de la Operadora y que ello favorezca la operación.

Aranceles

Entre los aranceles que se manejan actualmente y los cuales no varían por la contratación de un único proveedor serían los siguientes:

- ✓ Arancel del 15% sobre el precio del Terminal sin Certificado de Origen.
- ✓ Arancel del 0% sobre el precio del Terminal con Certificado de Origen de Brasil.

- ✓ Arancel del 13,80% sobre el precio del Terminal con Certificado de Origen de México.

Reportes.

Se requieren básicamente dos:

- ✓ Plan de entregas
- ✓ Entregas acumuladas y pendientes por orden de compra

Cuadro 11: Formato Control de Entregas - Seguimiento

FORMATO CONTROL DE ENTREGAS - SEGUIMIENTO										
MARCA	MODELO	PUERTO DE DESPACHO	INCOTERM	EMBARCADOR	CANTIDAD	ORDEN DE COMPRA	Fecha aprox Entrega Bodega	Factura #	Precio Factura	Observaciones
SAMSUNG										
NOKIA										
HUAWEI										
TCT MOBILE										
APPLE										
LG										
ZTE										
MOVILCELISTICS										

Elaborado por: Wendy Chávez

Fuente: Proyecto Comercio Exterior

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Debido a la tendencia que actualmente tiene el mercado, las empresas que prestan servicios logísticos así como los demandantes de estas deben trabajar en conjunto y en un ambiente de camaradería lo cual logra una mejora en las actividades de ambas organizaciones.
- Para lograr la reducción de costos y una optima logística, es necesario establecer procedimientos para incrementar los envíos desde origen en un embarque, disminuyendo la cantidad enviada en una sola entrega.
- Todo procedimiento viene acompañado de grandes esfuerzos integrados en la empresa, en donde el papel principal lo jugará la logística para lograr la reducción de los tiempos de importación de equipos celulares sin que esto disminuya la calidad de servicio por parte del proveedor y a su vez esto se transmita a nuestro cliente final.

- El poder exigir a un solo proveedor el cumplimiento de entregas y la fijación de tarifarios anuales logrará para la empresa un ahorro significativo al momento de presentar sus resultados, la importancia del cumplimiento de los objetivos económicos son vitales para la empresa.
- La planificación y re planificación de compras de equipos celulares donde los involucrados presentan sus justificaciones de ajuste, brinda la oportunidad de mejorar la oferta de productos y así lograr una mejor rotación de inventarios y una reducción de los equipos que pueden caer en obsolescencia.

5.2. Recomendaciones

- En base a la propuesta presentada la primera recomendación es desarrollar un proyecto de contratación con un solo proveedor exclusivo para trabajar con Telefonica en el tema de importaciones.
- Establecer parámetros de cumplimiento y calidad, relacionados con el tiempo de entrega, para lograrlo se debe realizar el seguimiento al proveedor exigiendo información oportuna, clara y confiable
- Fijar costos y tarifas que involucren la importación de equipos para un año a fin de lograr el ahorro propuesto.
- Definir las funciones y responsabilidades que los involucrados tienen en el desarrollo de esta propuesta, para poder mejorar la eficiencia de los procesos y lograr una reducción significativa del tiempo de entrega de los productos.
- Mantener las reuniones de seguimiento el día propuesto a fin de poder tomar decisiones sobre los posibles retrasos

- Alimentar la base de datos que se planteó manejar con el proveedor y tenerla actualizada oportunamente tomando en cuenta cargas que pueden ser entregadas en el fin de semana y posibles acciones en caso de situaciones especiales con la finalidad de cumplir con lo planificado y ofrecido al cliente en cuanto a los productos celulares que ofrece Telefónica.

BIBLIOGRAFÍA

- **CHRISTOPHER, Martín.** *“Logística: Aspectos estratégicos”*. MÉXICO: Editorial Limusa, 2000
- **ANAYA, Julio Juan.** *“Innovación y mejora de procesos logísticos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos.”* España: ESIC, 2007.
- **VILLEGAS, Karla.** *“Curso Logística on line”*. Capítulo 22. <http://www.mailxmail.com/curso-concepto-logistica/aprovisionamiento-materiales>
- **SALVADOR, Miguel Peris, Parra Francisca, Lhermie Christian, Romero Ma. José.** *Distribución Comercial*. España: ESIC, 2008
- **CZINKOTA, Michael; RONKAINEN, Iikka.** *“Marketing Internacional: Logística y Seguridad”*. México: Edamsa, 2008
- **LLEDÓ, Luis Fernando.** *“Marketing y Logística: Máxima Relación.”* Boletín Informativo. Panamá, 2006
- **VÉRTIZ, Raúl.** *“Canales de Distribución y administración logística,”* 2006. <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/logistica-y-marketing.htm>
- **ANAYA, Julio Juan.** *“Logística Integral: la gestión operativa de la empresa.”* España: ESIC, 2007.
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Logistica-Como-Funcion-Estrategica/690728.html>
- <http://www.steamdo.com/Introduccion%20de%20logistica1.pdf>
- <http://www.sernap.gov.bo/planificacion/Versi%C3%B3nPDF/AnexosPDF/5%202%20P16%20M2%20TdR%20Camino.pdf>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/mar/log1c1l.htm#PLANIFICACIÓN%20ESTRATÉGICA>
- <http://www.mercadeo.com/bibliografia.htm>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Logistica-Como-Funcion-Estrategica/690728.html>

- http://www.ramonmillan.com/tutoriales/planmarketinggrupotelefonica_parte1.php
- Contratos Telefónica – Cláusula Seguros
- <http://www.conartel.gob.ec>
- http://www.4shared.com/photo/NrEEElA2/Logo_Claro_firma.html

ANEXO 1

ENTREVISTA REALIZADA

JUAN CARLOS POVEDA VITERI

SUPERVISOR DE COMERCIO EXTERIOR

1. ¿Cuál es el tiempo estimado que lleva una importación de equipos celulares?

El tiempo que nos lleva realizar una importación depende mucho tanto del país de donde es traída la carga así como el embarcador que se encargue de ejecutar la importación como tal.

2. ¿Está normado el tiempo que tienen los embarcadores para ejecutar una importación?

No, es bastante complicado ya que cada uno maneja su agente de aduana y trabaja con la aerolínea de preferencia, se trata de estandarizar pero me ha resultado un poco difícil a pesar de tener contratos, hasta que éstos estén vigentes como no existe una cláusula de penalización por incumplimiento en tiempos, tendremos que seguir así hasta que venzan y podamos hacer uno nuevo contemplando todos los aspectos que hasta el momento nos son un problema.

3. ¿El término de negociación para la importación es la misma con todos los fabricantes?

No, manejo algunos términos aunque por lo general trabajo con FCA sin embargo existen proveedores que acordaron manejarlo EXW otros casos DDU pero son muy pocos.

4. ¿Considera que el manejar algunos embarcadores no le permite cumplir con los tiempos de entrega?

Si, es difícil establecer controles a cada uno de ellos, como le comenté, cada uno trabaja con su propio agente de aduana, ubica los espacios en las aerolíneas de acuerdo a su conveniencia es lo que deduzco ya que la entrega es óptima, es decir su embalaje y llegada no tiene mayor problema pero el que cada uno tenga que negociar espacios considero que es lo que retrasa la importación de las cargas.

5. ¿El departamento de mercadeo establece su publicidad y lanzamientos de nuevos equipos celulares en consenso con usted? ¿Es decir analizan tiempos para esto?

Es un poco difícil este tema, ya que se maneja un Comité de Compras internamente donde nuestra Gerente es la representante por nuestra parte y llegan a acuerdos que no afecten inventarios, stocks, analizan tiempos, pero el área de Mercadeo es muy susceptible a lo que hace la competencia, no se tiene tiempo de reacción y por ello muchas veces hay equipos que se lanzan en los medios y aún no están disponibles, esto causa malestar a los clientes y es un punto por el cual estamos seriamente tratando de buscar una mejor alternativa para mejorar nuestras importaciones.