

013. ESTRATEGIAS DE LOGÍSTICA INTEGRAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN EL ÁREA DE EXPORTACIÓN DE LA EMPRESA VECO LOGISTICS

Autores:

Ing. Avilés Vélez Karen Gabriela.

Universidad Tecnológica Ecotec
Ingeniera en Administración de Empresas con énfasis en Negocios Internacionales.

Mgs. Elba Calderón Farfán

Universidad Tecnológica Ecotec.
Subdecana
Magister en Administración de Empresas

RESUMEN

Las variaciones económicas resultantes de la globalización, han derivado a crear estrategias para combatir las fluctuaciones dominantes en los mercados, con el fin de conseguir y mantener una competitividad basada en la satisfacción del cliente e incrementar su rentabilidad y utilidad.

Por ello, en esta investigación se analizó la situación actual de la empresa Veco Logistics, la cual ha presentado problemas económicos provocados por factores externos y variaciones económicas, generando inestabilidad en el flujo financiero de la empresa.

Mediante el levantamiento de información que permite identificar recursos, costos y partidas con las que la empresa puede trabajar y manejar para mejorar su rentabilidad, para la posterior aplicación de estrategias de logística integral en el área de Exportaciones, específicamente en la coordinación de FCL (Full Container Load), estrategias que permiten optimizar los recursos tangibles, intangibles y humanos de la empresa, contribuyendo así a tener una mayor productividad que brinde equilibrio, además que contribuya a mantener su rentabilidad y existencia en el mercado.

Palabras claves: logística integral, optimización, exportación, recursos, satisfacción del cliente.

I. INTRODUCCIÓN

Día a día se presentan nuevos cambios alrededor del mundo, los cuales despiertan a las empresas para examinar el interior de sus procesos, puesto que el mercado internacional es cada vez más competitivo y globalizado. Por ello, las empresas están trabajando en buscar un valor agregado al servicio que ofrecen en el mercado, vinculado mayormente a procesos internos que son más controlables, para así cumplirlos de manera eficaz.

Los mercados internacionales ya no tienen barreras. Por ello es necesaria la mediación de empresas especialistas en trámites aduaneros y logística internacional, que gestionen el traslado de mercancías de un país de origen a su destino, con la mayor eficacia posible en distribución y esto se lo consigue poniendo los productos en el lugar, momento oportuno y a menores costos, consiguiendo una transacción exitosa, de aquí la llamada “logística integral”.

En este caso de investigación se plantea utilizar la logística integral que permita optimizar recursos en la coordinación de la cadena logística del área de Exportaciones de la empresa Veco Logistics, como agente internacional de carga aérea, marítima y terrestre, miembro de Veco Logistics Group con 18 años de experiencia, cuenta con oficinas propias en Ecuador (Guayaquil, Quito, Cuenca), USA (Miami), y Perú (Lima). (Veco Logistics, 2018).

A presentado problemas en su flujo financiero debido a fluctuaciones en las medidas económicas por salvaguardias, restricciones aduaneras entre otras, impuestas por el Estado ecuatoriano durante el 2015 - 2017, ocasionando que el sector del comercio exterior se vea perjudicado; motivo por el cual es importante optimizar recursos en la empresa que contribuyan a una mayor productividad que permita brindar un equilibrio, además de contribuir a mantener su rentabilidad y existencia en el mercado.

La problemática expuesta obliga a plantear la siguiente pregunta, para aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades de la empresa.

Entonces, ¿Cómo contribuir a través de la logística integral para que Veco Logistics optimice recursos en la coordinación de exportaciones?

Para responder a esta interrogante se realizará el análisis de la logística integral para ser aplicada en el área de exportación en la empresa Veco Logistics S.A. con el fin de optimizar sus recursos.

Con esta investigación se busca analizar la factibilidad y beneficios económicos de emplear estrategias de logística integral que optimicen recursos en el área de Exportación de la empresa Veco Logistics S.A. al trasladar funciones y áreas de un país a otro, que por primera vez implemente estrategias de esta magnitud, para ello

en el desarrollo de este informe se presentará estrategias innovadoras que aporten a la estabilidad de la empresa.

II. DESARROLLO

Principales Definiciones de la Logística.

La Real Academia Española de la Lengua define al término logística como:

- “Contribuye a la organización militar que planea movimientos y mantenimiento de las tropas de la guerra”.
- “Lógica que maneja el método y el simbolismo de las matemáticas”.
- “Conjunto de medios y métodos ineludibles para llevar acabo la organización de una compañía, o de un servicio, especialmente de distribución”. (RAE, 2017)

El concepto que define Varela (2010) “La Logística integral, surge desde la práctica de factores de optimización, como el sistema KAIZEN el cual buscaba la excelencia, basándose en el principio de: “la mayor rentabilidad al mínimo esfuerzo”, aplicándolo desde cada una de las fases empresariales. Las empresas que sobreviven y crecen al ritmo de la competencia, se esfuerzan con nivel crítico en el mejoramiento constante, reconociendo la información de su proceso desde un análisis de productividad actualizada.”

Estrategia de la Logística Integral

De acuerdo a lo citado en líneas anteriores, antes de pensar en diseñar estrategias corporativas o de logística, es necesario tener claro el contexto en el que se va a desarrollar, por lo que es importante definir:

- ✓ Diagnóstico: donde está la empresa en este momento.
- ✓ Metas: a donde se quiere llegar.
- ✓ Recursos necesarios: lo que se requiere para ejecutar el plan.

Hoy día la forma de hacer negocios demanda que las empresas gestionen factores internos y externos, no como organizaciones aisladas sino como parte de la cadena logística, lo que permite satisfacer al consumidor final y que la empresa que forma parte de la cadena no desaparezca, para ello existen cuatro clases de integración:

- **Integración funcional:** de las actividades de compra, manufactura, transporte, manejo de inventario y almacenamiento.

- **Integración espacial:** a través de la dispersión geográfica de proveedores, fábricas, centros de distribución y clientes.

- **Integración inter-temporal:** de las actividades de planificación estratégica, táctica y operativa de cada empresa y en conjunto a la cadena.

- **Integración empresarial:** que incluye los planes de la cadena de suministros, los planes de mercado, ventas y financieros. (Modragon, 2017)

Según Ballou (2004) Cualquier estrategia aunque parezca pequeña, o se enfoca en algún departamento o función específica, aporta, apoya y contribuye a la estrategia global de la empresa, pues esta la que coordina, dirige y direcciona cada estrategia funcional para obtener las metas definidas.

Teniendo presente que los clientes actuales lo que exigen realmente es una mejor calidad a un menor precio y una entrega puntual, lo que se puede resumir en una sola palabra: "satisfacción".



FIGURA 1: Factores a considerar en la Reducción de Costos

Fuente: Elaboración propia.

En base a lo antes mencionado, como prioridad principal se debe canalizar la satisfacción de los clientes, lo que no implica mayores costos, sino todo lo contrario, con mayores niveles de calidad se logra más productividad y consiguientemente reducción de costos, generando así una mayor satisfacción para los clientes y consumidores, lo que conllevará a lograr una ventaja competitiva, ello implica la necesidad imperiosa de gestionarlos lo que forjará una mejora continua. (Lefcovich, 2005)

Y en épocas de crisis las empresas se enfrentan a diversas presiones reduciendo sus costes. Por ello, es importante que las empresas busquen diferentes formas de operar los costes teniendo en cuenta todos sus recursos para sus objetivos estratégicos. (Toledo, 2012)

Por lo antes citado, es imprescindible tener presente los recursos con los que cuenta la empresa, puesto que son los que se considerarán para establecer las estrategias apropiadas y lograr su optimización.

Transporte Marítimo Internacional

El transporte marítimo hoy en día es el principal medio de transporte en el comercio internacional. El empleo de contenedores marítimos para el traslado de mercancías

es enormemente usado en todo tipo de industrias, entre ellos: el transporte de alimentos y bebidas, en el sector de la construcción, en la industria automotriz, aeroespacial, moda, petróleo y energía.

- **Contenedor Marítimo Completo (FCL)**

FCL Full Container Load, que significa Carga de Contenedor Completa. Se usa cuando el expendedor es el responsable de llenar el contenedor y se hace cargo de todos los gastos relacionados al transporte. El exportador se compromete a llevar el contenedor del punto A al punto B teniendo como única guía de su contenido el llamado B/L o conocimiento de embarque en el que se detalla la carga.

- **Contenedor Marítimo Compartido (LCL) (Carga Consolidada)**

LCL significa Less Than Container Load o Menos que de un Contenedor Completo. Se emplea cuando en un solo contenedor se transportan cargas de distintos exportadores. Este tipo se utiliza mayormente por empresas pequeñas que manejan volúmenes bajos de mercancía. Aquí el transportista es responsable del contenedor y su llenado. (Veconinter, 2015)

- **Manifiesto - Bill of Loading**

Manifiesto de embarque o Bill of Loading, es el documento que se utiliza en el transporte marítimo. Emitido por la naviera y sirve para autorizar la recepción o carga a bordo de las mercancías a transportar. Por lo general se emite tres originales y copias no negociables. Es obligatorio presentar un original para retirar la mercancía. (International Business / Universidad de Barcelona, 2008)

Costos de Exportación FCL y su estructura

Costos variables

-Costo Inland intermodal: Transporte interno para la movilización del contenedor a las bodegas del proveedor donde será cargado.

-Costo Loading: Es el valor que se paga a los estibas por el llenado y manipuleo de la mercadería en el contenedor hasta que se coloquen los sellos en la unidad, este costo varía dependiendo del tipo de contenedor, puesto que su tamaño y peso cambia.

-Sellos – Precintos: Dispositivos de cierre de los contenedores que junto con un cable o de acero se pone sobre una cerradura con el fin de comprobar que la cerradura ha permanecido en todo momento sin abrir.

-Costo de Flete: Es el costo de efectuar el transporte marítimo de un puerto a otro, en base a la tarifa contratada con la línea naviera.

-BI fee: Cargo cobrado por la emisión de documentación.

Costos fijos

-Costo Servicio logístico: Costo generados por la coordinación del agente de carga que involucra:

- ✓ Costo en comunicación internet teléfono
- ✓ Sueldos / Salarios
- ✓ Servicios Básico
- ✓ Servicio outsourcing de Sistema Informático

METODOLOGÍA

Universo y muestra escogida

Determinar el universo y muestra en un proyecto investigativo representa saber los elementos u objetos de estudio del mismo, los que compartirán características y/o actitudes.

En este caso partiendo de que nuestro universo es el departamento de Exportaciones de la compañía Veco Logistics en Ecuador y Miami, se toma como muestra la gestiones realizadas por el Gerente General / Jefe de Exportaciones en Ecuador y dos coordinadores de exportación marítima FCL, Coordinadora de Exportación marítima en Miami de LCL y la subcontratación para FCL en Houston Texas encargados de coordinación y logística de la carga contenerizada, por este motivo se ha tomado como muestra al jefe y coordinadoras de cada área asignada.

MUESTRA EN ESTUDIO		
Ítem	Entrevistados	No.
1	Jefe de Exportaciones	1
2	Coordinadora de Exportaciones Ecuador	1
3	Ocean Export Coordinator Miami	1
TOTAL		3

TABLA 1: Muestra de Estudio

Fuente: Elaboración propia.

Métodos, técnicas e instrumentos empleados

Método Empírico

Todo proyecto de estudio inicia con el método empírico de la observación. Esta técnica permitió visualizar y analizar detenidamente el objeto en estudio de la compañía a través de sus colaboradores, y así ubicar las características específicas, partidas de costo para a continuación bosquejar un registro de datos y examinar la información recolectada.

Adicional, se empleó el diagrama Ishikawa de causa-efecto se identificaron las causas reales y potenciales del problema.

Entrevista

Posteriormente, se empleó el método cualitativo mediante una entrevista al Gerente General, a la Consolidadora de Exportaciones en Ecuador y en Miami. Este instrumento ayudó a indagar y desarrollar hipótesis y buscar soluciones a los problemas que presenta esta investigación.

Método Analítico

Finalmente, se utilizó al método analítico para analizar los procesos y costos en la coordinación de exportación. En este método se tomó en cuenta los resultados de las entrevistas realizadas a los colaboradores del área segmentada para la investigación.

Análisis de la Empresa.

A continuación, se muestra la situación pasada y actual de Veco Logistics Ecuador S.A., a través de una proyección porcentual de la variación de las ventas durante los años 2014 al 2017.

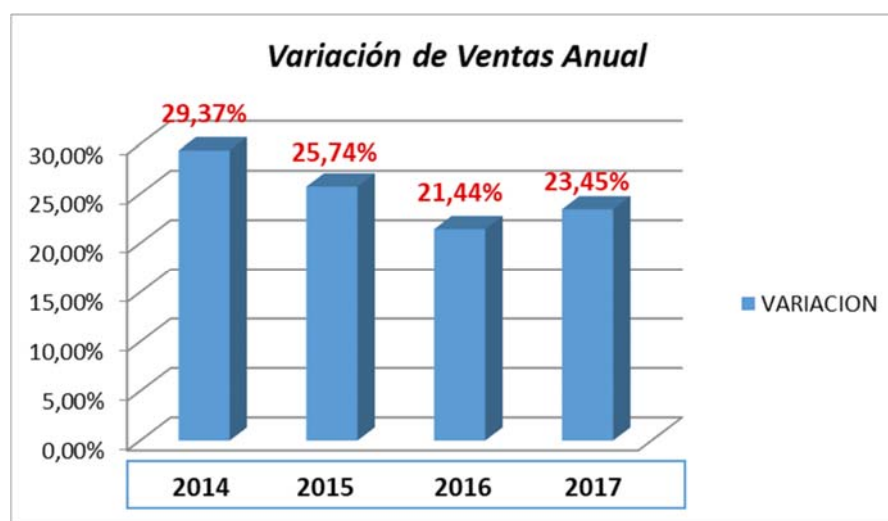


FIGURA 2: Variación de Ventas Anual.

Fuente: Elaboración propia, modificado a partir de Reportes de Ventas de Veco Logistics.

Veco Logistics Ecuador S.A. mantuvo un crecimiento constante en sus ventas hasta el 2014. Sin embargo, durante el 2015, 2016 e inicios del 2017 se muestra una disminución en sus ingresos como consecuencias de las medidas políticas impuestas por el Estado ecuatoriano a través de la aplicación de Salvaguardias arancelarias desde el 11 de Marzo de 2015 al 01 de Junio de 2017.

3.3 Diagrama Ishikawa: Causa-efecto

En el siguiente diagrama causa-efecto se identificarán las causas potenciales del problema:

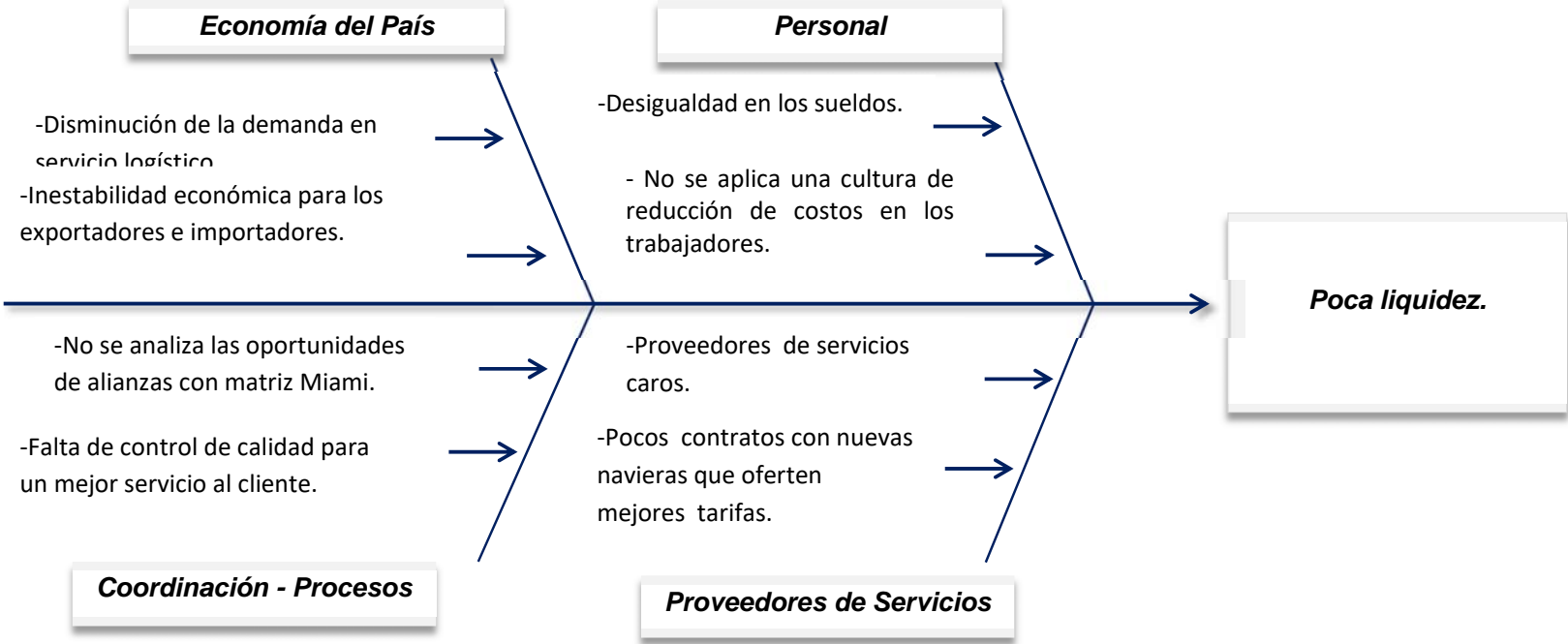


FIGURA 3: Diagrama Causa-Efecto
Fuente: Elaboración Propia.

A través del método de Ishikawa (causa-efecto) se identifica cuáles son las principales partidas que requieren ser analizadas sus costos motivos y de qué estrategias se puede emplear para su mejora.

En este diagrama se determina como efecto principal los costos elevados en la coordinación de Exportación, que se origina según lo estudiado por las siguientes causas:

Economía del País:

Para el último año fiscal, la situación económica que ha vivido el Ecuador debido a la fuerte reducción del precio del petróleo y a la falta de previsión del expresidente de la República, provocó que se tomen numerosas medidas para atender las necesidades fiscales y para evitar un problema grave de balanza de pagos. Una de las medidas adoptadas es la de imponer salvaguardias a las importaciones, situación que afectó el ingreso y estabilidad económica de Veco Logistics. (Osorio, 2016)

Por otra parte, para Estados Unidos, el producto interior bruto (PIB) creció a un ritmo anual de solo el 0,7 % durante el primer trimestre de 2017, con lo que registró su peor desempeño en tres años. (Infobae, 2017)

Personal:

Desigualdad en los sueldos entre los países Ecuador –Estados Unidos, tomando como referencia que el Salario Básico Unificado en Ecuador es de 386.00 dólares americanos, y en la Florida \$8.52 la hora lo que representa un aproximado mensual de 1,584.00 dólares americanos, lo que representa 3 veces más al sueldo de Ecuador. No se aplica una cultura de reducción de costos en los trabajadores.

Coordinación – Procesos:

No se analiza las oportunidades de alianzas con matriz Miami, al existir economías distintas, y participar de la globalización para la búsqueda de mejores condiciones que permitan disminuir costos e incrementar su rentabilidad y competitividad.

Proveedores de Servicios

Proveedores de servicios caros, por pocos contratos con las navieras que ofertan mejores tarifas.

Lo cual es importante analizar pues este tipo de contratos genera beneficios tanto para el freight forwarder como para el precio del cliente final.

Análisis de costos en el área de Exportaciones.

COSTO DE EXPORTACION	COSTOS	COSTOS	DIFERENCIA	OBSERVACIONES
COSTOS VARIABLES	ECUADOR	MIAMI		
Costo Flete Interno (Inland)	Depende de la ciudad o estado de traslado.			
Costo Loading (llenado de contenedor/manipuleo)	245,00	500,00	-255,00	Por Contendor
Sellos precintos	25,00	15,00	10,00	Por Contendor
Servicio por inspección antinarcótico	95,00	150,00	-55,00	Por Contendor
Costo de Flete Internacional	Depende del país de destino y tarifas con las navieras.			
Emisión de BL	60,00	60,00	0,00	Por BL
Costo por recepción de Contenedores (ingreso a puerto)	87,00	125,00	-38,00	Por Contendor
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$512,00	\$850,00	\$-338,00	
COSTOS FIJOS				
Costo Servicio logístico				
Costo en comunicación internet teléfono.	297,00	891,00	-594,00	Mensual por área
Sueldos / Salarios FCL	1.400,00	12.000,00	-10.600,00	Mensual por área
Sueldos / Salarios LCL	0,00	8.000,00	-8.000,00	
Servicios Básico	797,00	2.391,00	-1.594,00	Mensual por área
Servicio de Sistema Informático	200,00	200,00	0,00	Mensual por área
TOTAL COSTOS FIJOS	2.694,00	23.482,00	-20.788,00	

TABLA 2: Costos de exportación ECUADOR – MIAMI

Fuente: Elaboración propia, modificado a partir de Reportes de costos de Exportación en Veco Logistics.

En la tabla 3 reflejan los costos de Exportación tanto en ECUADOR y USA, lo que permite analizar individualmente los costos generados en cada país, así como también realizar comparaciones entre ambos países; para identificar los rubros más

representativos y trabajar en ellos, en aquellas partidas importantes del proceso de coordinación.

Preguntas de la entrevista aplicada

Entrevista 1 - Jefe de Exportaciones /Gerente General

1. Comente ¿cómo ha afectado a la operación y flujo financiero de Veco Logistics en Ecuador las variaciones económicas que ha tenido el país en los dos últimos años?

S ha presentado pérdida de clientes y por ende ventas, como efecto de las imposiciones arancelarias adoptadas por el Estado. Además, de la inestabilidad y especulación económica, lo que afecto directamente en nuestro flujo financiero en comparación con años anteriores.

2. Frente a la inestabilidad que presentan las economías actuales, ¿cómo cree que contribuiría la implementación de estrategias de logística integral en áreas de la empresa?

Contribuiría de manera positiva sin duda, ya que se reducirían costos y se mejoraría el servicio, lo que se vería reflejado en precios más atractivos para el cliente, lo que aportaría a tener una mayor rentabilidad para nuestra empresa y nuestros aliados.

3. ¿Cómo se llevan los controles de costo en distribución y utilización de los recursos en la empresa?

Es un poco complicado mantener un control total ya que las actividades se realizan en países distintos, en la actualidad no hay un lineamiento o margen de control.

4. ¿Considera necesario convertir su empresa en una organización más simple y más sencilla de gestionar?

Es necesaria la estandarización de los procesos de negocio y eliminación de actividades redundantes para que exista reducción en la complejidad, lo que permita optimizar recursos de tiempo y dinero.

5. ¿De qué manera podría contribuir a optimizar recursos en la operación de coordinación de FCL para mejorar la rentabilidad de la empresa?

- Manteniendo una buena comunicación aprovechando la tecnología que automatiza los procesos, para tener al cliente satisfecho con la información y seguimiento apropiado
- Revisión y análisis de rendimiento del personal para aplicar reducción de plantilla.
- Eliminación de proceso y gastos innecesarios
- Establecer horarios en los transportes para evitar el uso excesivo.

Entrevista 2 - Coordinadora de Exportaciones Ecuador

Ocean Export Coordinator Miami

1. ¿Cuál es el requerimiento mínimo y máximo de embarques FCL y LCL en el mes?

FCL GYE: 16-20 contenedores mensuales.

FCL MIA: 30-40 contenedores mensuales.

2. ¿Qué tipo de control en los recursos emplea en la coordinación de exportaciones?
Nos basamos en las tarifas cerradas con la naviera y el proveedor, no se dispone de un control formal de gastos.

3. ¿Considera que existen falencias en el proceso de coordinación de carga FCL?
Como en todo proceso en ocasiones se presentan ciertos imprevistos, donde se retrasa el zarpe del contenedor y no se cumple con el itinerario asignado, lo provoca costos extras no establecidos considerados previamente.

4. ¿De qué manera podría contribuir a optimizar recursos en la operación de coordinación de FCL para mejorar la rentabilidad a la empresa?

- Tener mejores tarifas en los fletes.
- Buscar aliados estratégicos
- Teniendo un mejor seguimiento en la coordinación con el cliente para evitar costos extras por mal manejo de la carga.

5. ¿Qué incidencias pueden generar el traslado de oficinas en la mercancía exportada?

Considero que no tendría mayor incidencia, ya que la Veco no manipula físicamente la carga, se gestiona la coordinación mediante mails y llamadas con la línea naviera y los proveedores.

6. ¿Qué incidencias pueden generar para los clientes al trasladar la coordinación a Ecuador?

En mi opinión sería beneficioso puesto que personaliza la atención con el cliente generando mayor confianza para los dueños de la carga, en especial para los nuevos.

PROPUESTA

Como se ha analizado a lo largo de esta investigación, considerando las bases teóricas, metodológicas y de análisis, es necesario el cambio e implementación de estrategias de logística integral que contribuyan a optimizar los recursos en el área de exportaciones en conjunto con los demás departamentos complementarios, que contribuya a la estabilidad y mayor rentabilidad de la empresa, para ello a continuación se presentan las siguientes estrategias:

No.	ESTRATEGIA	ACCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE
1	<i>Integración Empresarial - Espacial.</i>	A través de la dispersión geográfica de la oficina de coordinación para FCL de Houston, trasladarla a Ecuador.	2-3 meses.	Jefe Exportaciones / Coordinadora subcontratada en Houston / Coordinadores Export EC.
2	<i>Mejor tarifas en los fletes.</i>	Cerrar contratos con los proveedores, con el fin de establecer tarifas más competitivas ya que se compromete a generar un mayor volumen en la compra del servicio. Además de cotizar con varios proveedores para obtener el mejor precio, tiempo de entre y resultado.	1-2 Semanas	Jefe de Exportaciones Coordinadores Export EC.
3	<i>Aprovechar las nuevas tecnologías.</i>	Utilizar la tecnología que automatiza los procesos, para tener al cliente satisfecho con la información y seguimiento apropiado, manteniendo una buena comunicación con los clientes y el personal interno.	Diario	Dpto. Exportaciones / Operaciones / Comercial
4	<i>Crear una cultura de reducción de costos en los trabajadores.</i>	Brindar inducción y capacitación para crear conciencia y demostrar los beneficios a los colaboradores.	2 veces anuales	Dpto. Exportaciones / Operaciones / Comercial
5	<i>Control y omisión de actividades.</i>	Estandarizar los procesos de negocio y eliminar actividades redundantes.	1 mes	Dpto. Exportaciones / Operaciones / Comercial

TABLA 3: Estrategias Propuestas.
Fuente: Elaboración propia.

Basado en la logística integral, se propone gestionar cambios en la coordinación de FCL (Full Container Load), puesto que en el área de Exportaciones es el rubro más representativo con más movimiento y por ende donde se generan mayores costos.

Se presenta como primera propuesta de trasladar mencionado proceso que se ejecuta en USA-Houston como un servicio subcontratado, y se lleve a cabo en las oficinas de Ecuador, tomando como oportunidad los costos y diferencias salariales existentes por el distinto desarrollo de cada país.

En la tabla 3 de este archivo, refleja un ahorro únicamente en sueldos del \$10.600 mensuales, lo que representa \$127.200 en el año.

COSTO DE EXPORTACION	COSTOS ECUADOR	COSTOS MIAMI	DIFERENCIA	INDICADORES
Sueldos / Salarios FCL	1.400,00	12.000,00	-10.600,00	88%
TOATAL AHORRO	MENSUAL	10.600,00	ANUAL	127.200,00

TABLA 4: Diferencia en Sueldos (USA vs. Ecuador)

Fuente: Elaboración Propia.

Además, de una optimización de recursos en rubros que se relacionan como se puede observar en el caso de:

COSTO DE EXPORTACION	COSTOS ECUADOR	COSTOS MIAMI	DIFERENCIA	INDICADORES
Costo en comunicación internet teléfono.	297,00	891,00	-594,00	67%
Servicios Básico	797,00	2.391,00	-1.594,00	67%
TOTAL AHORRO	MENSUAL	2.188,00	ANUAL	26.256,00

TABLA 5: Diferencia en Comunicación y servicios (USA vs. Ecuador)

Fuente: Elaboración Propia.

En base a la información recopilada en la entrevista no habría incidencia en la mercancía exportada por el traslado de este proceso, ya que la Veco no carga estos contenedores, por el contrario, son responsabilidad netamente del exportador, básicamente se gestionaría la coordinación mediante correos electrónicos y llamadas con la línea naviera y los proveedores.

Otro punto importante que forma parte de la logística integral es la satisfacción del cliente, lo cual también radicaría en beneficio dado que los potenciales clientes son empresas ecuatorianas, por las alianzas que se manejan entre la matriz y su agente frowarder en Ecuador; forjaría el contacto más directo y personalizado dado confianza para los dueños de la carga y en especial para los nuevos clientes, aportando también a mejorar la logística interna a través de tener respuestas más eficientes y rápidas. Se mantendría el mismo servicio en diferente localización, siendo factible ya que cuenta con oficinas y bodega en Miami legalmente constituidas dando confianza al exportador para el manejo de sus cargas. Adicional, cuenta con sistemas y tecnología

de punta para localizar y crear files, warehouses lo que permite tener un seguimiento real del movimiento de los contenedores.

Para ello se debería dejar de subcontratar el servicio de FCL en Houston y adaptarlo a las oficinas de Ecuador. Cumpliendo con las siguientes tareas de coordinación que se realiza en Houston pasaría a coordinarse en Ecuador:



FIGURA 4: Coordinación de Exportación de carga FCL.

Fuente: Elaboración Propia

III. CONCLUSIONES

En conclusión:

- El inicio de esta investigación permitió asentar las bases teóricas con respecto a la relevancia de la logística integral en la cadena logística de las empresas y sus beneficios a través de la optimización en áreas de la empresa, para de esta manera definir estrategias que aporten a la rentabilidad de las empresas, analizando su área de exportaciones y la coordinación de FCL que es uno de los procesos más representativo para la empresa Veco Logistics.
- Posteriormente, se analizó el problema de la empresa que radica básicamente en la inestabilidad económica provocado por factores externos, lo que ha generado inestabilidad en el flujo de la empresa también, por ello se hizo levantamiento de información para identificar recursos, costos y partidas con las que la empresa puede trabajar y manejar para mejorar su rentabilidad.
- Finalmente, se proponen estrategias de logística integral en el área de Exportación de la empresa Veco Logistics S.A. entre ellas trasladar las funciones de coordinación de FCL de un país a otro, con el fin de optimizar recursos manteniendo la calidad y satisfacción en el servicio para los clientes, propuesta innovadora de esta magnitud que se implementaría por primera vez en la empresa con el fin de aportar a la estabilidad de la empresa, su rentabilidad y existencia en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

- Ballou, R. H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. Obtenido de books: <https://books.google.com.mx/books?id=ii5xqLQ5VLgC&printsec=frontcover&dq=adminstracion+de+la+cadena+de+suministro&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Catelli, R. (octubre de 2010). *La logística integral herramienta clave para internacionalización de las empresas*. Obtenido de apoyologistico: <https://apoyologistico.wordpress.com/2010/10/04/la-logistica-integral-herramienta-clave-para-internacionalizacion-de-las-empresas-factor-de-supervivencia-y-competitividad/>
- Clúster Logístic de Catalunya. (2011). *Historia de la logística*. Obtenido de clusterlogistic: <http://clusterlogistic.org/es/2017/05/24/historia-de-la-logistica/>
- Comercio, O. M. (2018). Obtenido de <https://www.wto.org/indexsp.htm>
- Galarza, Z. D. (2016). *Procedimientos logísticos de la empresa*. Guayaquil: Universidad Laica. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1254/1/T-ULVR-1114.pdf>
- Gómez, G. (11 de 09 de 2002). *Historia de los costos en contabilidad*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/historia-costos-contabilidad/>
- Gonzalez, E. D. (10 de octubre de 2017). *¿Qué es el BILL OF LADING? Diferencia entre HBL y MBL*. Obtenido de aprcargo: <http://aprcargo.com.mx/bill-of-lading-diferencia-hbl-mbl/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. 6. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Infobae. (28 de abril de 2017). *La economía de Estados Unidos creció 0,7 % en el primer trimestre de 2017, la peor marca en tres años*. Obtenido de PERIODICO INFOBAE: <https://www.infobae.com/america/eeuu/2017/04/28/la-economia-de-estados-unidos-crecio-07-en-el-primer-trimestre-de-2017-la-peor-marca-en-tres-anos/>
- Intenational Business / Universidad de Barcelona. (2008). *Bill of lading*. Obtenido de Diccionario de comercio exterior: <http://www.comercio-exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+l-B+p-717+pag-/Diccionario+de+comercio+exterior/bill+of+lading.htm>
- Lefcovich, M. (Febrero de 2005). *Reducción de costos con mejores prácticas*. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/reduccion-costos-mejores->
- Logistics, V. (2018). *Veco Logistics*. Obtenido de <http://www.vecologistics.com/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2011). *Reglamento al título de la facilitación aduanera*. Obtenido de (Decreto No. 758): <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/REGLAMENTO-LIBRO-V-COPCI-REFORMA-27-03-2017.pdf>

- Mintzberg, H. (2008). *El Proceso de Coordinación*. Obtenido de Apuntes Facultad Administradores: <http://www.apuntesfacultad.com/el-proceso-de-coordinacion-henry-mintzberg.html>
- Modragon, V. (2017). *Qué es una gestión Logística Integral?* Obtenido de Diario del Exportador: https://www.diariodelexportador.com/2014/11/que-es-una-gestion-logistica-integral_11.html
- Morales, N. (2017). *Investigación Exploratoria: Tipos, Metodología y Ejemplos*. Obtenido de lifeder: <https://www.lifeder.com/investigacion-exploratoria/>
- Morán, I. L. (2015). Balance Scorecard. 8.
- Navarro, S. (3 de febrero de 2015). *Contrato de precio fijo. Qué son, ventajas y desventajas*. Obtenido de cursodireccionproyectos: <https://www.cursodireccionproyectos.com/2015/02/contrato-de-precio-fijo/>
- Osorio, L. L. (2016). *Ecuador, las salvaguardias y sus efectos*. Obtenido de <http://marcotradenews.com/noticias/ecuador-las-salvaguardias-y-sus-efectos-39679>
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=ClgKoErmS_MC&pg=PA31&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false
- Sánchez, E. (15 de 03 de 2011). *Gestión Logística en el ámbito Militar*. Obtenido de <http://businessmanagement.globered.com/categoria.asp?idcat=34>
- Toledo, A. C. (2012). *Desarrollo de un plan estratégico de logística para la empresa Aconquistar S.A.S*. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3658/1018424143-2012.pdf>
- Toro, L. M. (2004). *Sistema de Información y Control de Gastos*. Venezuela. Universidad de Costa Rica. (04 de septiembre de 2017). *Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Obtenido de <http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html#>
- Varela, C. G. (03 de 11 de 2010). *Logística Integral y Supply Chain*. Obtenido de GESTIONPOLIS: <https://www.gestiopolis.com/logistica-integral-supply-chain/>
- Veconinter. (2015). *¿Cuál es la diferencia entre condiciones FCL y LCL?* Obtenido de <https://www.veconinter.com/cual-es-la-diferencia-entre-condiciones-fcl-y-lcl/>