

FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE OPERADORES LOGÍSTICOS INTEGRALES DE EXPORTACION EN LA GESTIÓN DEL OUTSOURCING DE LA EMPRESA DOMINUS SAC, UBICADA EN TAMBOGRANDE-PIURA, EN LA CAMPAÑA DE EXPORTACIÓN DE MANGOS FRESCOS Y CONGELADOS PERIODO 2020-2021, TRUJILLO 2020”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales.

Autor:

Bach. Jesús Alfonso Ramos Geldres

Asesor:

Mg. Ing. José Roberto Huamán Tuesta

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres quienes con su ejemplo, enseñanza y constante apoyo lograron ser el principal motor en mi formación personal y profesional.

Jesús A. Ramos Geldres.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a la empresa DOMINUS SAC, por el apoyo y tiempo brindado, sin su información no hubiera sido posible el desarrollo del presente trabajo.

Jesús A. Ramos Geldres.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
INDICE DE FIGURAS.....	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Descripción de la empresa, productos y servicios	8
1.2. Organigrama	8
1.3. Contextualización de experiencia profesional.....	10
1.4. Conocimientos y competencias a demostrar.	11
1.5. Realidad problemática.....	11
1.6. Justificación.	12
1.7. Formulación del problema.	13
1.8. Objetivos.	13
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Conceptos básicos de la experiencia profesional.	14
2.2 Limitaciones en el desarrollo del proyecto.	24
2.3 Consideraciones éticas.....	24
CAPITULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	25
3.1. Descripción de ingreso a la empresa.	25
3.2. Personal involucrado y funciones en el proyecto laboral.....	25
3.3. Etapas de desarrollo del proyecto	25
CAPITULO IV. RESULTADOS.....	52
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
5.1. Conclusiones:.....	54
5.2. Recomendaciones:	54
REFERENCIAS.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios de clasificación del Outsourcing.....	15
Tabla 2. Operadores logísticos de exportación de la campaña de mango fresco y congelado 2019-2020 de Dominus SAC.....	32
Tabla 3. Agentes de aduana de exportación de la campaña de mango fresco y congelado 2019-2020 de Dominus SAC.....	33
Tabla 4. Clientes y puertos destino de las exportaciones marítimas de mango fresco 2019-2020 de Dominus SAC.....	34
Tabla 5. Clientes y aeropuertos destino de las exportaciones áreas de mango fresco 2019-2020.....	35
Tabla 6. Clientes y puertos destino de las exportaciones marítimas de mango congelado 2019-2020 de Dominus SAC.....	35
Tabla 7. Consolidado de exportaciones marítimas por región, mango fresco y congelado 2019-2020 de Dominus SAC.....	37
Tabla 8. Líneas navieras de exportaciones mango fresco y congelado 2019-2020 de Dominus SAC.....	37
Tabla 9. Aerolíneas de exportaciones mango fresco 2019-2020.....	39
Tabla 10. Deficiencias y consecuencias de la metodología de evaluación y selección de operadores logísticos integrales campaña de exportación mango fresco y congelado 2019-2020.....	40
Tabla 11. Pre-requisitos cualitativos para la evaluación y selección de operadores logísticos integrales de exportación, periodo 2020-2021, Dominus SAC.....	46
Tabla 12. Pre-requisitos operativos para la evaluación y selección de operadores logísticos integrales de exportación, periodo 2020-2021, Dominus SAC.....	47
Tabla 13. Pre-requisitos tarifarios para la evaluación y selección de operadores logísticos integrales de exportación, periodo 2020-2021, Dominus SAC.	47
Tabla 14. Indicadores de evaluación cualitativa diferencial para la evaluación y selección de operadores logísticos integrales de exportación, periodo 2020-2021, Dominus SAC.	50
Tabla 15 . Mejoras de las deficiencias de la metodología de evaluación y selección de operadores logísticos integrales de exportación 2019-2020 de mango fresco y congelado.....	52

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama general de Dominus SAC 2019-2020.....	9
Figura 2. Organigrama del área Comercial y Exportaciones de Dominus SAC 2019-2020.	9
Figura 3. Línea de tiempo de desarrollo exportaciones marítimas de mango fresco 2019-2020 de Dominus SAC.....	26
Figura 4. Línea de tiempo de desarrollo exportaciones marítimas de mango congelado 2019-2020 de Dominus SAC.....	26
Figura 5. Línea de tiempo de desarrollo exportaciones aéreas de mango fresco 2019-2020 de Dominus SAC.....	27
Figura 6. Comparativo de proyección comercial vs exportaciones ejecutadas 2019 - 2020 mango fresco y congelado de Dominus SAC.	28
Figura 7. Exportaciones realizadas desde empresas empaquetadoras de mango fresco campaña 2019-2020 de Dominus SAC.	29
Figura 8. Exportaciones realizadas desde empresas empaquetadoras de mango congelado campaña 2019-2020 de Dominus SAC.	30
Figura 9. Modalidad de exportaciones de mango fresco y congelado campaña 2019-2020 de Dominus SAC.....	31
Figura 10. Estructura de costos de SIL de la empresa Dominus SAC.....	48

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión del outsourcing logístico implica saber gestionar el FODA inmerso en él, con el objetivo de cumplir con los estándares legales aduaneros, operativos, de seguridad, calidad y los objetivos planteados por la organización que permitan concretar exitosamente las exportaciones.

Por experiencia propia reconozco que la gestión de todo outsourcing inicia con el planteamiento de aspectos tan fundamentales como lo son los objetivos y principios en función a la realidad, alcance y expectativas del servicio logístico requerido, dichos aspectos permiten dotar a la metodología de evaluación y selección de operadores logísticos integrales con la eficiencia y confiabilidad que toda organización busca. Al ingresar a Dominus SAC, pude percibir que la evaluación y selección de operadores logísticos integrales carecía totalmente de una metodología definida; lo cual impedía promover la competencia justa entre proveedores, generando una percepción de ineficiencia y desconfianza en el proceso.

Culminando la campaña de exportación 2019-2020, se coordinó con la Gerencia General, Gerencia Financiera y Jefatura del área, un trabajo articulado para implementar la metodología de evaluación y selección de operadores logísticos integrales, alineado a los aspectos fundamentales con el objetivo de reducir los costos logísticos de exportación sin descuidar la calidad del servicio, aumentar la competitividad, incentivar la mejora continua entre operadores y dotar al proceso de selección de confiabilidad. Dentro del trabajo se utilizó estrategias de negociación de costos desglosados y criterios cualitativos alineados a los objetivos, principios, realidad logística y expectativas de Dominus SAC, con ello se pudo consolidar una metodología eficiente e imparcial a medida de la empresa, la cual será aplicada para la selección de operadores logísticos integrales en la campaña de exportación 2020-2021.

Dentro del proceso se demostró competencias profesionales de pensamiento holístico, análisis crítico de la realidad, predisposición a la mejora continua, ética laboral y conocimientos amplios en negociación, logística de exportación y gestión aduanera.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción de la empresa, productos y servicios.

Dominus SAC es una empresa agroexportadora conformada en el año 2005, inicialmente de capital familiar, luego pasó a propiedad del consorcio Danper Trujillo SAC; pero esto no implicó un cambio de razón social y mucho menos reducción de su autonomía; funcionando como empresa hija dedicada en su mayor porcentaje a la exportación de mango fresco y congelado, y en menor magnitud a la exportación de palta fresca y congelada.

Dominus sac se ubica en el distrito de Tambogrande, departamento de Piura, Perú, cuenta con dos grandes plantas; la primera planta dedicada a la maquila de producto fresco sea mango o palta, tanto como para sus propias exportaciones como para terceros. La segunda planta es la de producción de congelado, en la cual se transforma el producto fresco de mango y palta en productos congelados para la exportación. La filosofía que mantiene Dominus SAC se basa en principios de integridad, calidad, respeto por los compromisos ambientales y sociales.

Dominus sac cuenta con fundos propios y arrendados de donde obtiene el preciado mango; abasteciéndose aproximadamente de treinta pequeños, medianos y grandes productores ubicados en las zonas productoras de Piura, Motupe, Jayanca y Casma. En el caso de la palta, no cuenta con plantaciones ni fundos arrendados, optando por la compra de materia prima de la zona de la Libertad e Ica.

Dominus SAC para asegurar la calidad de sus productos y procesos, posee una serie de certificaciones que lo respaldan como empresa con estándares mundiales de calidad, dentro de las cuales encontramos: certificación "fair for life" de responsabilidad social y comercio justo, certificación global "nature" de buenas prácticas agrícolas, certificación global de planta "BRC" de inocuidad y calidad para alimentos; Certificación global "Sedex" de comercio ético, y la certificación "Global GAP" de calidad e inocuidad para el mercado Europeo.

Dominus SAC tiene como principales mercados a Holanda, España, Canadá, USA, Alemania y Corea del Sur, con los cuales se mantiene una estrecha relación año tras año.

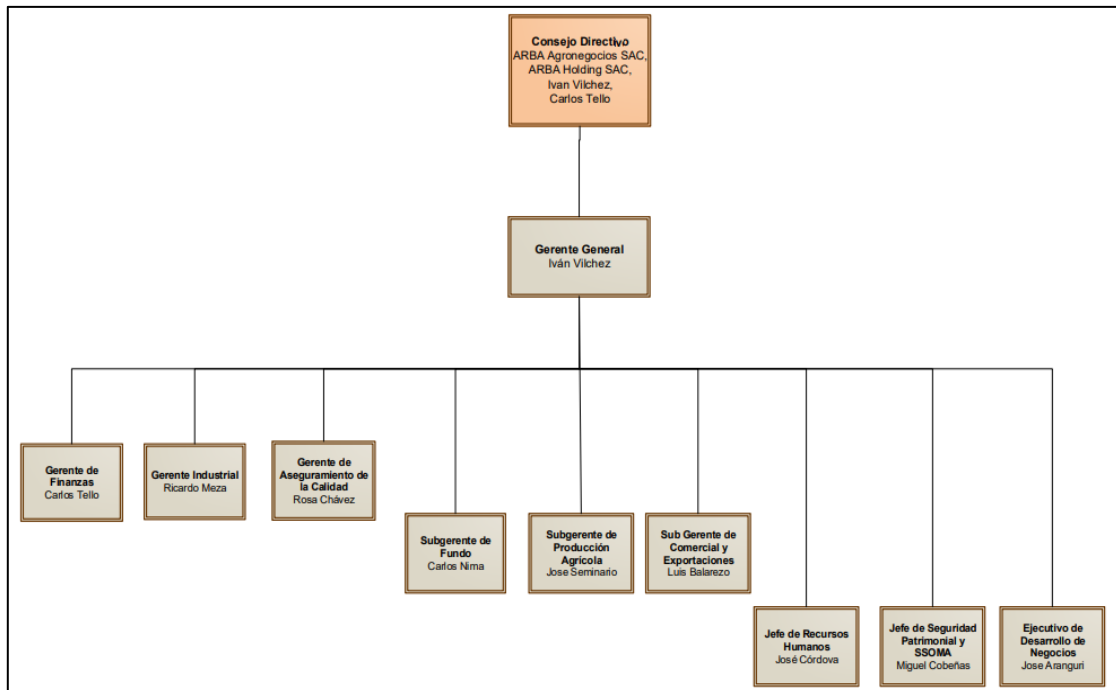
En el año 2020 Dominus SAC se logró consolidar como el tercer más grande exportador de mango de todo el Perú, con un volumen de 654 contenedores de mango fresco y 100 contenedores de mango congelado.

Actualmente Dominus SAC firmó un convenio con empresa contratista para la ampliación de capacidad de la planta de congelados, con lo cual apunta el otro año a escalar en el ranking exportador de mango congelado del Perú.

1.2. Organigrama.

Actualmente la empresa viene experimentando una re-estructuración organizacional, debido al traspaso administrativo de Dominus SAC al grupo Danper; por lo cual la estructura organizacional viene consolidándose definitivamente a nivel gerencial y jefaturas.

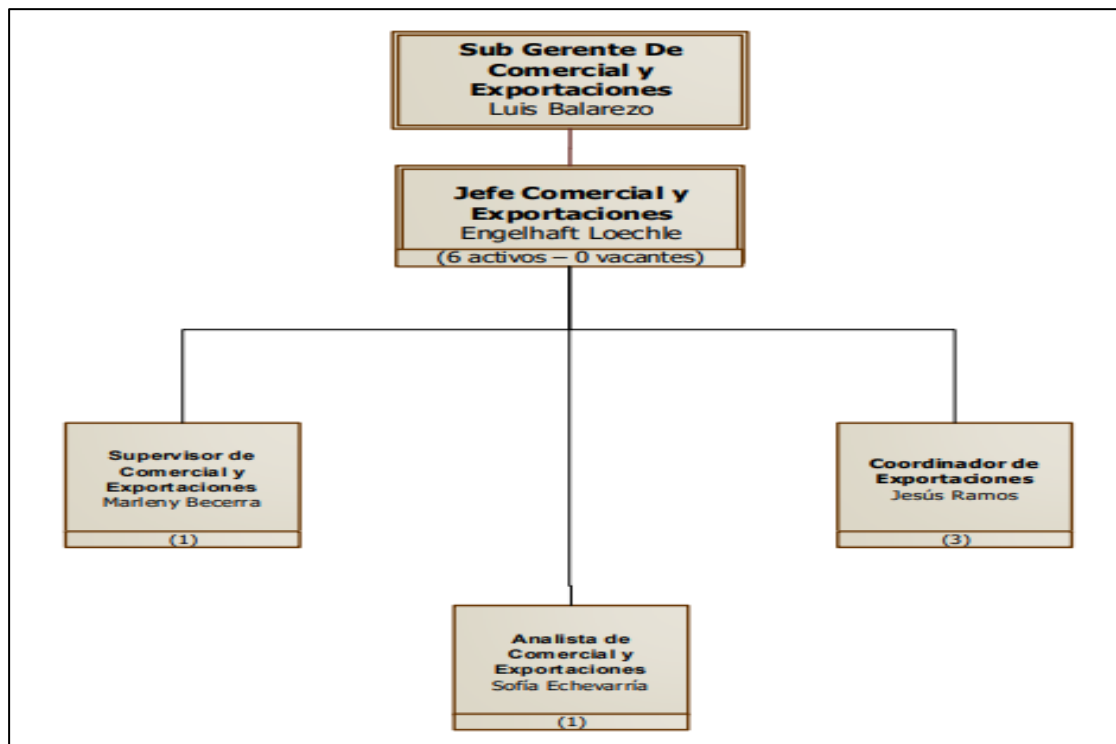
Figura 1.
Organigrama general de Dominus SAC 2019-2020.



Fuente: Dominus SAC.

En el caso del área de Comercial y Exportaciones, en donde se trabajó directamente la elaboración de la metodología de evaluación y selección de operadores logísticos, el organigrama se constituye temporalmente del siguiente modo:

Figura 2.
Organigrama del área Comercial y Exportaciones de Dominus SAC 2019-2020.



Fuente: Dominus SAC.

1.3. Contextualización de experiencia profesional.

Antecedentes de experiencia profesional:

- ❖ **Grupo Iturri (auxiliar de despacho aduanero):** 3 años laborando en el Grupo Iturri con la denominación “auxiliar de despacho” en contrato; pero cumpliendo funciones de coordinador aduanero de exportación, encargado de coordinar los embarques de contenedores y de mercancías a granel de empresas agroexportadoras, tales como Camposol SA, Danper Trujillo SAC, Hass Perú SAC, Cartavio SAA, Coazúcar del Perú SA, Casa Grande SAA, entre otras.
- ❖ **Agrícola Alpamayo SA (coordinador de exportaciones y logística):** 1 año laborando en la empresa agroexportadora Agrícola Alpamayo SA, con la denominación de coordinador de exportaciones, siendo promovido como coordinador de logística, desempeñando funciones de coordinación logística de embarques de exportación de palta fresca vía aérea y marítima, liderando el área de compras de la empresa.
- ❖ **Técnica avícola SA (asistente de logística):** menos de 1 año laborando en la empresa avícola Técnica Avícola SA, como asistente de logística, desempeñando netamente la función de comprador internacional de tecnología avícola desde los países de Brasil, Holanda, USA, China

Experiencia Profesional actual:

Coordinador de exportaciones – Dominus SAC.

Funciones:

- ❖ Liderar el área de exportaciones, implementando procedimientos del área, velando por el cumplimiento de indicadores, motivando al equipo de exportaciones y asegurando la mejora continua del área.
- ❖ Controlar la eficiencia de costos y procesos del despacho de exportación de contenedores, reduciendo incidencias y sobrecostos.
- ❖ Coordinar directamente con los operadores logísticos integrales, líneas navieras, SENASA, SUNAT y otras entidades relacionadas a la exportación de mango y palto; la coordinación de exportaciones aéreas, terrestres y marítimas.
- ❖ Coordinación interna con las áreas de planificación, comercial, despacho, calidad y seguridad patrimonial para la planificación de los embarques de exportación y propuestas de mejora continua.

Objetivo:

- ❖ Cumplir eficientemente el embarque de contenedores acorde al programa comercial planteado, cuidando los costos y proponiendo la mejora continua de los procesos logísticos de exportación.
- ❖ Liderar el área de exportaciones, incentivando el logro de objetivos y cumplimiento de indicadores de desempeño del área.

1.4. Conocimientos y competencias a demostrar.

Conocimientos:

- ❖ Amplios conocimientos aduaneros de exportación (modalidad embarque directo y procedimientos asociados).
- ❖ Amplio conocimiento en negociación y evaluación de operadores logísticos integrales.
- ❖ Amplio conocimientos operativos de exportación.

Competencias:

- ❖ Pensamiento holístico.
- ❖ Análisis crítico.
- ❖ Orientación a los resultados.
- ❖ Predisposición a la mejora continua.
- ❖ Ética laboral.

1.5. Realidad problemática.

Cada año la empresa agroexportadora de mango DOMINUS SAC, para poder ejecutar sus operaciones de exportación de mango fresco y congelado, viene optando por el outsourcing de operadores logísticos integrales, debido a dos razones fundamentales:

La primera razón es la necesidad de Know how; es decir, el operador logístico integral por su pericia satisface las necesidades de conocimiento que carece la exportadora en temas netamente aduaneros y operativos de exportación, realizando las coordinaciones de embarques con los distintos operadores del comercio exterior subcontratados.

La segunda razón es la legislación aduanera peruana, que exige el involucramiento de los operadores del comercio exterior, subcontratados por el operador logístico integral, para que cumplan funciones dentro del marco legal de la exportación definitiva.

Los operadores del comercio exterior según la Ley General de Aduanas, D.L. N°1053 están constituidos por, **los despachadores de aduana, transportistas o sus representantes, agente de carga internacional, almacenes aduaneros, empresas del servicio postal, empresas de servicio de entrega rápida, almacenes libres (Duty Free), beneficiarios de material de uso aeronáutico, dueños, consignatarios y en general cualquier persona natural o jurídica interviniente o beneficiaria, por sí o por otro, en los regímenes aduaneros previstos en el presente Decreto Legislativo sin excepción alguna.**; los cuales son los únicos entes facultados para llevar a cabo el procedimiento de exportación definitiva y procedimientos asociados.

Es por ello que Dominus SAC, en la campaña de mango fresco y congelado 2019-2020, decidió trabajar con 9 operadores logísticos integrales los cuales fueron seleccionados por criterios no preestablecidos formalmente en una metodología de evaluación y selección, es decir la evaluación y selección obedecía principalmente a criterios no preestablecidos, no organizados y no ponderados. En el caso de los operadores que venían trabajando desde hace años con la empresa, únicamente eran reevaluados en aspectos económicos ya que tenían un alto grado de aceptación y éxito en el servicio, como es el caso de Translogistics. En el caso de los operadores nuevos se les evaluaba el aspecto económico y superficialmente uno que otro indicador de calidad, es decir la evaluación no era estándar, por lo tanto, había ausencia de equidad de oportunidades dentro del proceso de selección. Este tipo de evaluación y selección, limita la competitividad de los operadores y el alcance de la empresa a nuevas oportunidades,



ya que la tendencia es seleccionar a los operadores con los cuales se tiene una experiencia satisfactoria e incursionar con nuevas opciones sin aplicar mayores filtros las cuales resultan muchas veces en frustraciones, por la baja calidad del servicio a pesar de su costo competitivo; adicionalmente esta metodología suele establecer hegemonías de operadores, y crea un espacio de confort para el operador lo cual reduce su capacidad de competitividad tanto en calidad y costos, y mucho más aun cuando no existen indicadores de desempeño sobre su labor por parte del exportador.

Aparte de la reducción de competitividad y oportunidades, la evaluación y selección aplicada carece de consistencia y base; pues no está alineada claramente a principios, objetivos claros, realidad interna/externa, alcance y expectativas que la empresa espera del servicio, ocasionando la incapacidad de evaluar correctamente a los operadores bajo un mismo estándar e imposibilidad de retransmitir concretamente la necesidad de la empresa sobre el servicio.

La metodología utilizada en el periodo 2019-2020 refleja un proceso con ausencia de imparcialidad y confiabilidad, provocando una percepción de existencia de preferencias sobre algunos operadores, en pocas palabras es una metodología poco fiable.

El outsourcing logístico como tal, puede traer una serie de ventajas y desventajas a la que empresa Dominus SAC, es por ello que la gestión del mismo, empezando con una correcta metodología de evaluación y selección del operador enfocada a principios, objetivos, realidad, alcance y expectativas de la empresa influye drásticamente en el resultado.

Es por ello que el área de exportaciones de DOMINUS SAC a mediados del año 2020, decidió apostar por una mejora, implementando una nueva metodología de evaluación y selección de proveedores alineadas a las pautas mencionadas y para combatir los problemas resaltados; es así como en el presente trabajo que expondrá el desarrollo de la metodología y la importancia que ésta en la gestión del outsourcing logística para la campaña de exportación mango frescos y congelado 2020-2021.

1.6. Justificación.

❖ **Justificación teórica:**

Para que la estrategia de outsourcing resulte exitosa debe considerar ciertos principios teóricos básicos los cuales deben verse reflejados al momento de implementar la metodología de evaluación y selección de operadores logísticos.

❖ **Justificación aplicativa o práctica:**

Una eficiente metodología de evaluación y selección de operadores logísticos de exportación, asegurará a Dominus SAC contar con estándares de calidad sin descuidar la eficiencia de costos.

❖ **Justificación valorativa:**

Una eficiente metodología de evaluación y selección de operadores logísticos de exportación, otorga confiabilidad al proceso evitando cualquier suspicacia de preferencia sobre proveedores.

❖ **Justificación académica:**

El estudio de una eficiente metodología de evaluación y selección de operadores logísticos de exportación, dotará al profesional la capacidad de realizar un análisis correcto en cualquier ámbito en que requiera realizarlo.

1.7. Formulación del problema.

¿Cómo debe ser la metodología de evaluación y selección de operadores logísticos integrales para gestionar eficientemente el outsourcing logístico de exportación de la empresa Dominus SAC ubicada en Tambogrande-Piura en la campaña de exportación de mangos frescos y congelados periodo 2020-2021, Trujillo 2020?

1.8. Objetivos.

❖ **Objetivo General:**

Desarrollar como debe ser la metodología de evaluación y selección de operadores logísticos integrales para gestionar eficientemente el outsourcing logístico de exportación de la empresa DOMINUS ubicada en Tambogrande - Piura en la campaña de exportación de mangos frescos y congelados periodo 2020-2021, Trujillo 2020.

❖ **Objetivo Específico:**

- Describir la metodología de evaluación y selección de operadores logísticos integrales desarrollada para la campaña de exportación mango fresco y congelado, Dominus periodo 2020-2021.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptos básicos de la experiencia profesional.

2.1.1. Definiciones de outsourcing logístico.

Existen vastas definiciones de outsourcing logístico, cada una de ellas con un matiz propio; pese a esto convergen en puntos en común; por lo cual se optó resaltar dichas convergencias en las definiciones expuestas por Mikel M. (2014), María José S. (2018) y Bureau Veritas (2011), llegando a establecer que el outsourcing logístico es:

La subcontratación de servicios logísticos para realizar externamente, una o varias actividades de una compañía, relacionadas a la cadena de suministro; dichas actividades son encargadas a un tercero denominado operador logístico, quien es el especialista en realizarla, estas actividades suelen ser de soporte y no principales al rubro de la empresa.

Es así como Dominus SAC, contrata a los operadores logísticos integrales de exportación, quienes realizan un servicio logístico mediante la ejecución de una serie de actividades de distribución física internacional inmersas en la cadena de suministro, con un alcance que se extiende desde el recojo de la carga en el packing hasta llevar la carga contenerizada encima del buque en el puerto de origen; ellos cuentan con una amplia pericia en temas de distribución, gestión aduanera y otras actividades inmersas en el alcance de las actividades involucradas, pero estos no lo realizan directamente ya que subcontratan a los operadores del comercio exterior que son los involucrados de manera directa en la actividad realizada.

2.1.2. Decisiones para optar por un outsourcing logístico.

Según el Mercedes D. (2019) las razones por las cuales las compañías subcontratan un servicio de outsourcing logístico, obedecen netamente a los objetivos específicos establecidos por la empresa contratante como:

- ❖ Abaratar costos.
- ❖ Invertir tiempo en actividades que doten de un valor agregado a la compañía.
- ❖ Incrementar la flexibilidad y respuesta a incidencias.

Otros autores como Martina M. (2009), defienden que optar por outsourcing logístico obedece a tendencias y realidades globales, como:

- ❖ La creciente competitividad de los sectores.
- ❖ La aceleración de los cambios tecnológicos.
- ❖ La complejidad de productos y procesos.

Siendo necesario aliarse a especialistas, en este caso a los operadores logísticos, quienes gestionan dichos cambios sobre las actividades no fundamentarles de la compañía.

Por último según Sunil y Perter (2013) las compañías se animan por el outsourcing logístico, siempre y cuando el outsourcing genere un superávit significativo sobre la cadena de suministro y el riesgo que conlleve ello tenga un mínimo incremento.

En resumen, vemos que las empresas optan por el outsourcing logístico debido a la realidad inmersa del mercado, objetivos propios trazados y una inclinación de la balanza predominante sobre las ventajas contra las desventajas.

Todos los puntos mencionados son válidos y obedecen a la realidad de la empresa Dominus SAC, en su necesidad de mejorar los costos logísticos de exportación, designar actividades de soporte como la coordinación de embarques al operador logístico, incrementar su flexibilidad ante cambios aduaneros de exportación y procedimientos propios del despacho, la necesidad de reducir incidentes con un servicio especializado mediante outsourcing, mejorar los sistemas de información de los embarques para dar una trazabilidad en tiempo real de la carga, mejorar el servicio al importador asegurando el ciclo de frío de la carga, por último generando un superávit en la empresa con bajos riesgos en el outsourcing mediante la nueva metodología de evaluación y selección de operadores logísticos integrales de exportación.

2.1.3. Tipos de outsourcing logístico.

El outsourcing logístico se puede clasificar de diferentes modos, todo depende del criterio aplicado, sea por funcionalidad, estrategia, ubicación del operador, etc.; por lo cual se ha decidido tomar en cuenta los criterios propuestos por María José (2018) y Luis M. (2010) consolidándolos en el siguiente recuadro:

Tabla 1.

Criterios de clasificación del Outsourcing.

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	TIPOLOGÍA
Según operatividad	<p><u>Outsourcing táctico</u>: actúa en la actividad diaria de la empresa, es corto y a mediano plazo.</p> <p><u>Outsourcing estratégico</u>: influye en la estratégica global de la compañía y es a largo plazo.</p>
Según ubicación de la prestadora de servicio	<p><u>Offshore outsourcing</u>: proveedora de servicios en otro país.</p> <p><u>Nearshore outsourcing</u>: proveedora cercana a la principal.</p>
Según ubicación de la actividad	<p><u>Logística in Company</u>: la empresa contratante cede parte de sus instalaciones para que la otra realice sus servicios.</p> <p><u>Logística out Company</u>: la empresa externa realiza el servicio en sus propias instalaciones.</p>
En función a su exclusividad	<p><u>Outsourcing exclusivo</u>: prestadora de servicios solo trabaja para un solo cliente.</p> <p><u>Outsourcing compartido</u>: la empresa prestadora de servicios trabaja para varios clientes.</p>

<p>Por amplitud</p>	<p><u>Outsourcing de procesos de negocio:</u> externalización de la gestión de alguna área o actividad de la organización a un proveedor especializado, a largo plazo.</p> <p><u>Outsourcing de infraestructuras tecnológicas:</u> externalización de gestión de tecnologías y procesos asociados a la informática.</p> <p><u>Outsourcing de aplicaciones:</u> externalización de aplicativos de información.</p> <p><u>Outsourcing integral:</u> externalización global de las actividades informáticas y logísticas de la compañía.</p>
---------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

El outsourcing de Dominus SAC, tiende a presentar las siguientes tipologías:

- ❖ Es un outsourcing entre estratégico y táctico, porque la relación es a mediano plazo y se alinea con los objetivos de la empresa en una amplitud moderada y aplicación diaria.
- ❖ Es un outsourcing nearshore, usualmente los operadores logísticos integrales de exportación se encuentran en el Perú, unos que otros tienen su principal en otros países pero cuentan con autonomía en gestión.
- ❖ Es un outsourcing out company, ya que los operadores logísticos no trabajan in house; pero en caso que se establezca una alianza duradera entre Dominus SAC con el operador y las operaciones aumenten sería necesario cambiar a un outsourcing in house.
- ❖ Es un outsourcing compartido, no hay exclusividad en el servicio ya que los mismos operadores logísticos integrales pueden trabajar con otros exportadores considerados como competencia.
- ❖ Es un outsourcing de procesos, pues el operador logístico integral asume varias actividades de soporte en la distribución física internacional de la cadena de suministro.

2.1.4. Principios del outsourcing logístico:

El outsourcing logístico, para que pueda dar un resultado positivo en la compañía, debe ser evaluado previamente a su implementación, considerando ciertos principios que permitan decidir a la compañía optar o no por el outsourcing.

El primer principio es el establecimiento claro y preciso de los objetivos que pretende alcanzar la empresa con la implementación estratégica del outsourcing logístico; según Vicente A. (2013) los objetivos más concurrentes que incentivan a la adopción de la estrategia son:

- ❖ La necesidad de reducción de costos logísticos.
- ❖ La búsqueda de eficiencia y especialización de una actividad realizada por la empresa.
- ❖ Seguimiento y control de operaciones, no controladas por la organización.
- ❖ Aumento de la competitividad de la empresa.
- ❖ Invertir el tiempo de la actividad designada en otras que realmente generen valor en la compañía.
- ❖ Suplir la falta de infraestructura y de activos para realizar una función específica.
- ❖ Aumentar los bajos niveles internos de eficiencia y productividad de la empresa.

Luis M. (2010) expone que los objetivos deben estar bien definidos y respaldados bajo indicadores cuantificables que puedan medir su efectividad. Además de ello las actividades a subcontratar, deben ser las que no forman parte de las actividades principales de la empresa, y no son realizadas de la manera eficiente.

El segundo principio es tener la plena seguridad que la adopción del outsourcing generará más superávit que un riesgo en la compañía; si la balanza se inclina de manera opuesta y los riesgos son mayores, es recomendable según el Sunil y Peter (2013) no optar por el outsourcing logístico.

El tercero principio es tener bien en claro el alcance de los servicios a subcontratar, considerando la alineación de éstos con la realidad interna y externa de la compañía, objetivos organizacionales y expectativas del contratante.

El cuarto principio es tener las competencias y referencias necesarias para poder plantear una metodología eficaz de evaluación y selección de operadores logísticos, con el objetivo de obtener el operador más idóneo a ejecutar el servicio.

2.1.5. Objetivos del outsourcing logístico:

Según Bureau Veritas (2011) los objetivos más recurrentes que incentivan a las compañías optar por el outsourcing logístico, son aumentar la competitividad, rentabilidad de sus operaciones y optimización de la cadena de suministro; lo cual implica abandonar la autosuficiencia y optar por estrategias de especialización por medio del outsourcing.

También se propone algunos objetivos más específicos acorde a cada realidad empresarial, como los siguientes:

- ❖ Mejora y reducción de los costos.
- ❖ Flexibilidad de plantillas y ajuste a la demanda.
- ❖ Capacidad para dar un mejor servicio.
- ❖ Mejora de la productividad.
- ❖ Mejora de la capacidad de reacción.
- ❖ Beneficios para el consumidor final del producto.
- ❖ En el caso de Dominus SAC, sus objetivos obedecen a tres pilares los cuales son:
- ❖ Reducir los costos logísticos de exportación.
- ❖ Asegurar la calidad del servicio considerando un operador alineado a los estándares nacionales y mundiales de calidad; es decir con certificaciones y pericia en el rubro.
- ❖ Tener un operador 4PL (fourth party logistics) que vaya más allá de solo brindar un servicio logístico y se consolide como un aliado dinámico capaz de proponer soluciones integrales orientadas a los cambios y mejoras constantes en el proceso de exportación.

2.1.6. Análisis FODA del outsourcing logístico:

Fortalezas:

Según Bureau Veritas (2011) y Luis M. (2010), las ventajas del outsourcing pueden ser variadas, según la realidad del rubro a subcontratar, entre la cuales podemos encontrar:

- ❖ El logro de especialización de las actividades a subcontratar, trabajando con especialistas de reconocido prestigio e imagen en el rubro a subcontratar.
- ❖ Mejorar los tiempos de respuesta al consumidor.
- ❖ Incrementar continuamente la productividad de la compañía.
- ❖ Tener un control óptimo de los flujos y reducir los niveles de inventario.
- ❖ Ofrecer al cliente una calidad de servicio asegurada, normalizada o estandarizada.
- ❖ Beneficiarse de una amplia red de servicios logísticos.
- ❖ Evitar grandes inversiones y sus riesgos.
- ❖ Compartir riesgos, la empresa se vuelve más flexible y dinámica, adaptándose mejor a los cambios bruscos del entorno y a las oportunidades de cambio.
- ❖ Menos activos fijos invertidos.
- ❖ Reducción de los costos fijos de la operación.
- ❖ Economías a escala.

En el caso de Dominus SAC, encontramos diversas ventajas como:

- ❖ Convertir en costo fijo a un costo variable, en función a la necesidad de la empresa y número de operaciones.
- ❖ Imputar el costo variable directamente al producto terminado.
- ❖ Invertir el tiempo recuperado para realizar mejoras en el área de exportación.
- ❖ Tener un asesoramiento especializado en temas aduaneros, operativos de exportación y entre otros.

Debilidades:

- ❖ Pérdida de control en la gestión.
- ❖ Posibilidades de compartir outsourcing con la competencia.
- ❖ Alteraciones debidas a la transferencia de recursos humanos a la empresa subcontratada.
- ❖ Menos control sobre las operaciones delegadas.
- ❖ Dependencia de un tercero para el éxito de las operaciones.
- ❖ Reducción del contacto con los clientes.
- ❖ Costos variables más altos.
- ❖ Desinformación o información no a tiempo real.

Oportunidades:

- ❖ Concentrarse en el negocio principal de la empresa.
- ❖ Flexibilizar los costes logísticos, transformando costes fijos en costes variables.
- ❖ Invertir los costos de activos fijos tercerizados, en inversión directa al core del negocio.
- ❖ Implementar una gestión más dinámica de los recursos humanos, reducción del personal en nómina a controlar.
- ❖ Reducción de la carga laboral en el equipo de trabajo.

Amenazas:

- ❖ Subcontratar cuando el entorno interno o externo no es el adecuado para el éxito.
- ❖ Establecer un sistema de selección que ignore las necesidades de la empresa.

- ❖ No acertar en la determinación de operaciones, nivel de servicio, seguimiento, entre otros; teniendo como resultado un servicio logístico no esperado.
- ❖ Fracaso en las coordinaciones por una mala comunicación entre contratante y contratado.
- ❖ Subcontratar a una empresa cuando hemos perdido el control de las operaciones empeora el proceso y dificulta el control.
- ❖ Pérdida de contacto entre el cliente y proveedor, por intervención intermediaria del operador logístico en relaciones entre estos.
- ❖ Pérdida de la capacidad interna e incremento del poder del tercero.
- ❖ Filtración de información y datos sensibles, mucho más aun cuando el tercero trabaja con la competencia.
- ❖ Pérdida de visibilidad o trazabilidad en la cadena de suministro.
- ❖ Impacto negativo en la reputación de la compañía debido a prácticas laborales y otras del tercero que puedan perjudicar la imagen del contratante.

2.1.7. Operadores logísticos.

Tal cual como en el caso de outsourcing logístico, podemos encontrar una gran variedad de definiciones de operador logístico; por lo cual optaremos por la misma técnica de recoger los matices más convergentes de la bibliografía revisada, para dar una definición más robusta.

Según María José S. (2018), define al operador logístico como aquella *“empresa que, por encargo de su cliente, diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro y organiza, gestiona y controla dichas operaciones, utilizando para ello infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información propios o ajeno, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados”*.

Según Luis M. (2010), el operador logístico *“es un eslabón integrador en la cadena de abastecimiento que se hace cargo de los procesos de soporte a los negocios entre la industria y los comerciantes”*.

Según Bureau Veritas (2011), el operador logístico *“es una empresa que lleva a cabo la planificación, puesta en práctica y control eficiente del flujo y almacenamiento de la mercancía, los servicios y la información asociada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con los objetivos de satisfacer los requerimientos del cliente”*.

Ya identificando los matices convergentes de las tres bibliografías revisadas, concluyo en la siguiente definición:

El operador logístico es una empresa, que por su alta experticia en el rubro, cubre uno o varios procesos de soporte en la cadena de suministro, que el contratante requiere delegar, utilizando activos, tecnologías y sistemas de información para cumplir con dicho objetivo.

2.1.8. Clase de operadores logísticos.

Según el Luis (2010) se puede encontrar tres clases de operadores logísticos u proveedores:

- ❖ 2PL (two party logistics). Es el operador logístico que realiza solo una actividad de soporte en la cadena de suministro, prestando un servicio independiente y ocasional. El objetivo de este es reducir los costos del cliente.
- ❖ 3PL (third party logistics). Es el operador logístico que realiza varias o todas las actividades de soporte en la cadena de suministro, su visión es más holística y la relación con la empresa contratante es más a largo plazo, este operador gestiona y controla la evolución del proceso logístico y su impacto de este en costo y nivel de servicio.
- ❖ 4PL (fourth party logistics). Es el operador logístico que construye y ejecuta soluciones globales combinando su propia experiencia con la de los proveedores de servicios complementarios, sin ejecutar necesariamente los flujos físicos. Están enfocados a reducir costos, aumentar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente a nivel personalizado.

2.1.9. Evaluación y selección de operadores logísticos.

Antes de la evaluación de los operadores logísticos, no debemos olvidar primero la evaluación de la viabilidad del outsourcing, considerando los principios y pautas. Posterior a ello y aceptando como necesaria la estrategia de outsourcing, recién debemos iniciar con la elaboración de la metodología de evaluación y selección de proveedores alineados a los principios, pautas, objetivos, realidad interna y externa y expectativas del servicio que la empresa determina.

Principios:

Según Luis (2010) debemos considerar inicialmente los siguientes principios antes de evaluar a los operadores logísticos:

- ❖ Tener en claro el alcance del trabajo a realizar por operador logístico, determinando con facilidad su grado de responsabilidad en las actividades realizadas.
- ❖ Determinar objetivos y criterios de selección claros y concisos.
- ❖ Identificar el estándar de calidad mínimo que deben tener los operadores logísticos para poder participar de la calificación.
- ❖ Reconocer la realidad de la compañía, expectativas del servicio y los objetivos propios de la empresa al momento de establecer los criterios de evaluación.
- ❖ Recopilar histórico de precios de costos y servicios ya realizados, para tener un punto de comparación real.

Pautas:

Adicionalmente nos propone las siguientes pautas a tener en cuenta dentro del proceso de contratación del operador logístico:

Implementar una estrategia para el outsourcing:

- ❖ Identificar el FODA de la alternativa de externalización y logística propia.
- ❖ Comparar la alternativa de externalización vs logística propia.
- ❖ Análisis de la justificación del outsourcing para tener una herramienta de juicio.
- ❖ Tener una referencia pre, actual y post. De los proveedores potenciales.
- ❖ Implementar una evaluación fácil de comprender y realizar.

- ❖ Tener una referencia pre, actual y post. de lo números, siempre tratar de mejorarlos.

Implementar un proceso de selección riguroso:

- ❖ Comprobar los puntos fuertes del negocio, los clientes existentes y la salud de sus finanzas.
- ❖ Analizar cuidadosamente la administración estratégica, competencias en tecnologías de información, relaciones laborales y compatibilidad personal.

Desarrollo de un buen contrato:

- ❖ Implementar cláusula de incentivo para mejorar la operación y productividad compartiendo los beneficios, detallando claramente las obligaciones, expectativas y soluciones.

Establecer políticas y procedimientos claros:

- ❖ Desarrollar un manual de operaciones entre las dos partes, abarcando políticas, procedimientos y otra información requerida en la operación eficiente.

Identificar los cuellos de botella del proceso y posibles puntos de conflicto:

- ❖ Identificar estos problemas potenciales y definir políticas para atacarlos de manera rápida.

Comunicación efectiva y directa:

- ❖ Establecer un medio de comunicación directa, frecuente y en doble vía.

Medir el desempeño y comunicar resultados:

- ❖ Medir regularmente el desempeño de los operadores y comunicar sus resultados para felicitar y tomar medidas correctivas.

Implementar un sistema de comunicación efectiva y directa.

Motivar y recompensar bien a los proveedores.

Ser un buen cliente.

Criterios de evaluación.

Ya habiendo establecido los principios y pautas, sigue la formulación los criterios de evaluación a considerar, según Bureau Veritas (2011) propone los siguientes:

- ❖ Costo del servicio.
- ❖ Calidad de servicio.
- ❖ Plazos de entrega.
- ❖ Información a tiempo real.
- ❖ Cobertura del operador.
- ❖ Experiencia y seriedad.
- ❖ Paquete de servicios.
- ❖ Sistemas de información.
- ❖ Servicios añadidos.
- ❖ Solvencia económica-financiera.
- ❖ Imagen del operador.

2.1.10. Etapas en el proceso de selección del operador.

Dentro de las etapas del proceso de selección de operadores, hemos considerado las propuestas por Bureau Veritas (2011)

Preselección de operadores:

La preselección se debe realizar en base a estándares básicos que debe poseer el operador para poder participar del proceso, esto lo establece la empresa en función a sus objetivos, realidad de su entorno y necesidades propias.

Dentro de estos estándares podemos encontrar la estabilidad económica-financiera, midiendo ratios económicos, de liquidez y solvencia.

Otro estándar puede ser los sistemas de calidad que se requiera tener, en el caso ISO, BASC y otros.

Solicitud de oferta a operadores preseleccionados:

La invitación de oferta debe poseer toda la información necesaria para la redacción de una oferta técnica y económica.

La información debe ser clara y concisa, se subdivide en tres sectores:

- ❖ Descripción completa de las actividades logísticas a subcontratar.
- ❖ Requerimientos contractuales. Forma de pago, régimen de control y auditoría, fecha de inicio del servicio, duración del contrato y rescisión del mismo.
- ❖ Condiciones de presentación de la oferta. Fecha límite de presentación, lugar y forma de presentación, persona de contacto.

Valoración de las ofertas:

Se realiza el análisis técnico de las ofertas presentadas considerando los siguientes aspectos:

- ❖ Verificación de la coherencia de oferta y capacidad del operador logístico.
- ❖ Evaluación de los mecanismos de seguimiento y control propuestos.
- ❖ Previsiones sobre la relación empresa-operador.
- ❖ Análisis de la elaboración económica de los servicios y las condiciones de pago.

Negociación y adjudicación del servicio:

El resultado de la evaluación inicial y el análisis técnico determinara por si sola el candidato idóneo a adjudicar el servicio.

Establecimiento del seguimiento:

En este proceso debemos evaluar el trabajo del operador mediante indicadores de desempeño claro y conciso como:

- ❖ Cumplimiento de plazos de entrega.
- ❖ Comportamiento de precios.
- ❖ Atención a urgencias sin soporte oficial.
- ❖ Adaptabilidad.
- ❖ Tiempo de respuesta.

2.1.11. Operador de comercio exterior.

Según el artículo 15° de la ley general de aduanas, D.L. N° 1053, 2008 (pág. 04), los operadores del comercio exterior son:

Los despachadores de aduana, transportistas o sus representantes, agentes de carga internacional, almacenes aduaneros, empresas del servicio postal, empresas de servicio de entrega rápida, almacenes libres (Duty Free), beneficiarios de material de uso aeronáutico, dueños, consignatarios y en general cualquier persona natural o jurídica interviniente o beneficiaria, por sí o por otro, en los regímenes aduaneros previstos en el presente Decreto Legislativo sin excepción alguna.

Según el artículo 12° del reglamento de la ley general de aduanas, D.S. N° 010.2009-EF, 2009 (pág. 01), los operadores del comercio exterior:

Desempeñan sus funciones en las circunscripciones aduaneras de la República, de acuerdo con las autorizaciones que otorga la Administración Aduanera, para lo cual deberán cumplir con los requisitos previstos por la Ley y el presente Reglamento.

2.1.12. Definición del régimen de exportación definitiva.

Según el artículo 60° de la ley general de aduanas, D.L. N° 1053, 2008 (pág. 10), la exportación definitiva es:

Régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. La exportación definitiva no está afectada a ningún tributo.

Según el procedimiento de exportación definitiva, DESPA-PG.02, 2009 (pág. 02) refiere que:

Puede solicitarse la exportación de cualquier mercancía, siempre que no se encuentre prohibida. La exportación de mercancías restringidas está sujeta a la presentación de autorizaciones, certificaciones, licencias de requerirlo la norma específica, a reconocimiento físico obligatorio.

2.1.13. Operador logístico integral.

Es un operador logístico netamente evocado al soporte de actividades relacionadas al comercio exterior en el Perú, pudiendo abarcar actividades de soporte y actividades estratégicas de implementación de servicio a medida de la compañía volviéndose un operador logístico 4PL, aliado en el desarrollo de los objetivos de la compañía con una visión holística amplia de mejora continua y desarrollo.

2.2 Limitaciones en el desarrollo del proyecto.

- ❖ Limitación en la evaluación cualitativa a aplicar, evitando tener en cuenta valoraciones de experiencias previas y solo aplicando criterios objetivos y concretos.
- ❖ Limitación en el convencimiento a las gerencias y jefatura de aplicar un filtro cualitativo que haría que la mayoría de operadores con los cuales ya se viene trabajando, posiblemente estuvieran fuera de concurso por no cumplir con el requisito mínimo de certificación OEA.
- ❖ Limitación en modelos de evaluación y selección de proveedores direccionados al rubro de operadores logísticos integrales de exportación.
- ❖ Limitación en desarrollo libre de una metodología de evaluación de operador, acorde a la realidad de Dominus SAC, por seguir directrices de la casa matriz DANPER.

2.3 Consideraciones éticas.

El presente trabajo de suficiencia se ha desarrollado bajo fuentes fidedignas de información proporcionadas por Dominus SAC, toda la información es de carácter interno de la empresa y otorgado legalmente bajo autorización por el APODERADO, Carlos César Tello Castañeda identificado con el DNI 41075334 cuyos datos se precisan en el libro de sociedades anónimas asiento C0008.

CAPITULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. Descripción de ingreso a la empresa.

El ingreso a Dominus SAC fue el 07 de enero del 2020, al puesto laboral de COORDINADOR DE EXPORTACIONES del área de COMERCIAL/EXPORTACIONES.

El proceso de evaluación y selección laboral se enfocó en una entrevista directa con el GERENTE GENERAL. Ing. Iván Vílchez, una semana antes del ingreso, donde se evaluó básicamente la experiencia laboral en el rubro y expectativas en la empresa.

El ingreso fue inmediato al igual que el inicio laboral por la urgencia el ingreso del puesto en tiempo de pico de campaña.

3.2. Personal involucrado y funciones en el proyecto laboral.

Dentro del proceso de implantación de la metodología de evaluación y selección de operadores logísticos integrales de exportación en Dominus SAC, participaron:

- ❖ **Gerente General.** Realizando las validaciones de la metodología y aprobando el mismo en función al lineamiento de los objetivos planteados con el objetivo general de la empresa.
- ❖ **Gerente de finanzas.** Realizando las validaciones de las estrategias económicas utilizadas en la metodología.
- ❖ **Jefatura de comercial y exportaciones.** Evaluando la metodología propuesta por el coordinador y verificando el alineamiento de la misma con los objetivos de calidad y económicos del área.
- ❖ **Coordinador de exportaciones.** Análisis panorámico de la problemática de evaluación y selección de operadores logísticos integrales, implantación de los principios, objetivos y metodología de evaluación y selección de operadores logísticos integrales, mediante reconocimiento de la realidad interna y externa de las operaciones, alcance y expectativas del servicio.

3.3. Etapas de desarrollo del proyecto

Etapas 1. Reconocimiento de la realidad interna logística de Dominus SAC 2019-2020:

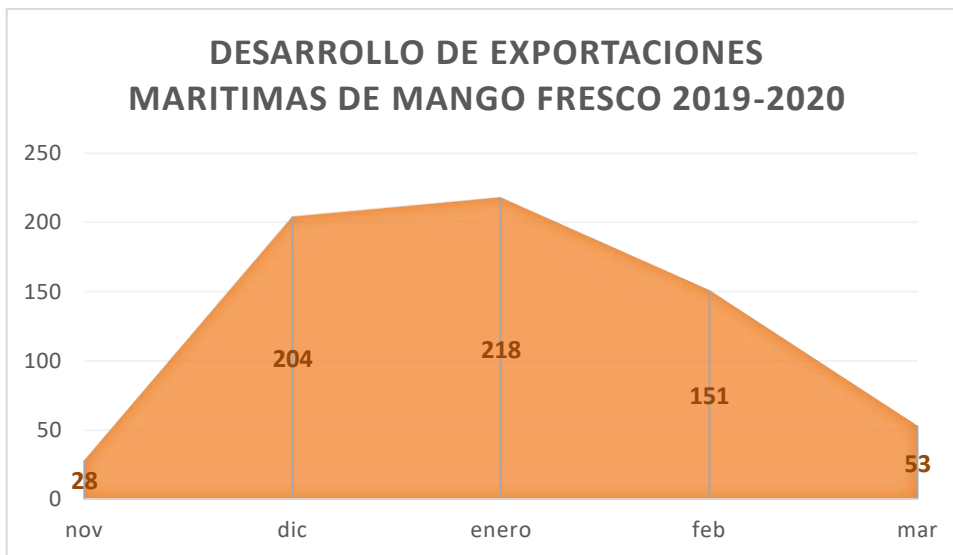
Para poder establecer el alcance y la expectativa del outsourcing logístico, dentro de la metodología de evaluación y selección de operadores logísticos integrales de Dominus SAC, nos vimos en la obligación de recabar la información de la tipología de operaciones de exportación que la empresa experimentó en la campaña 2019-2020 de mango fresco y congelado, consiguiendo referencias que ayudaron a establecer dichos parámetros en la metodología propiamente dicha. Específicamente se reconoce y se estudia puntos referentes a la exportación aérea, marítima y fresca (mango fresco y congelado), con esto fuimos conscientes de nuestras necesidades reales sobre el outsourcing y el alcance de este.

Línea de tiempo de desarrollo exportaciones mango fresco y congelado:

Pudimos identificar que la campaña de exportación de mango fresco y congelado se apertura a partir del mes de noviembre de cada año y eventualmente finaliza en el mes de marzo en el caso del mango fresco. En el caso del mango congelado finalizará en el mes de agosto. Las fechas de finalización dependen mucho de la proyección comercial de contenedores y disponibilidad de la fruta.

Figura 3.

Línea de tiempo de desarrollo exportaciones marítimas de mango fresco 2019-2020 de Dominus SAC.



Fuente: Elaboración propia.

La campaña de exportación marítima de mango fresco 2019-2020 inició en el mes de noviembre de manera muy moderada con 28 contenedores despachados, ya en el mes de diciembre empieza a escalar la mayor cantidad envíos con 204 contenedores despachados, para luego en el mes de enero llegar a la cúspide de 218 contenedores, posterior a enero se va reduciendo los despachos paulatinamente hasta el mes de marzo donde finaliza campaña de frescos.

Figura 4.

Línea de tiempo de desarrollo exportaciones marítimas de mango congelado 2019-2020 de Dominus SAC.

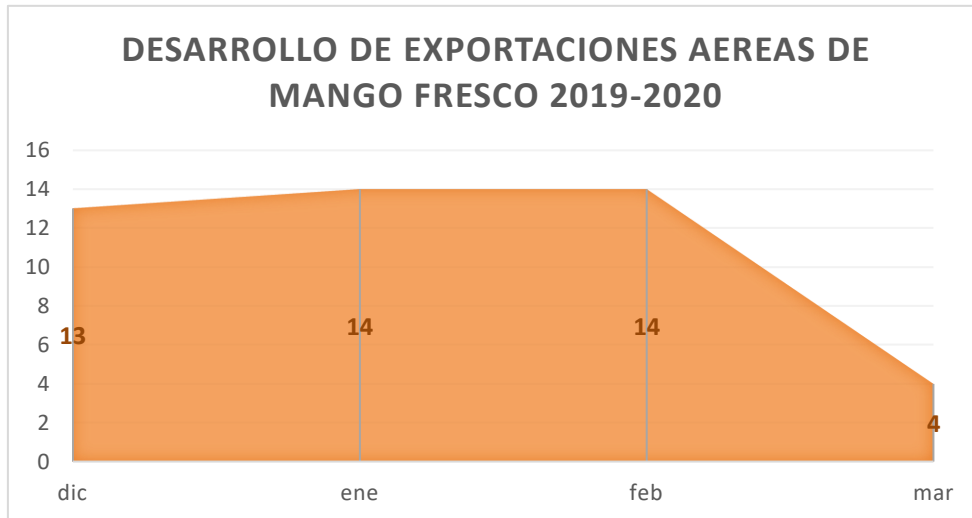


Fuente: Elaboración propia.

La línea de desarrollo de exportaciones marítimas de mango congelado 2019-2020, también inició en noviembre de manera muy modesta ya para luego describir una inclinación pronunciada hasta llegar a la cúspide en el mes de marzo con 21 contenedores, posterior a ello empieza un declive pronunciado hasta el mes de junio y finaliza un repunte atípico en el mes de agosto debido a los retrasos originados por la pandemia.

Figura 5.

Línea de tiempo de desarrollo exportaciones aéreas de mango fresco 2019-2020 de Dominus SAC.



Fuente: Elaboración propia.

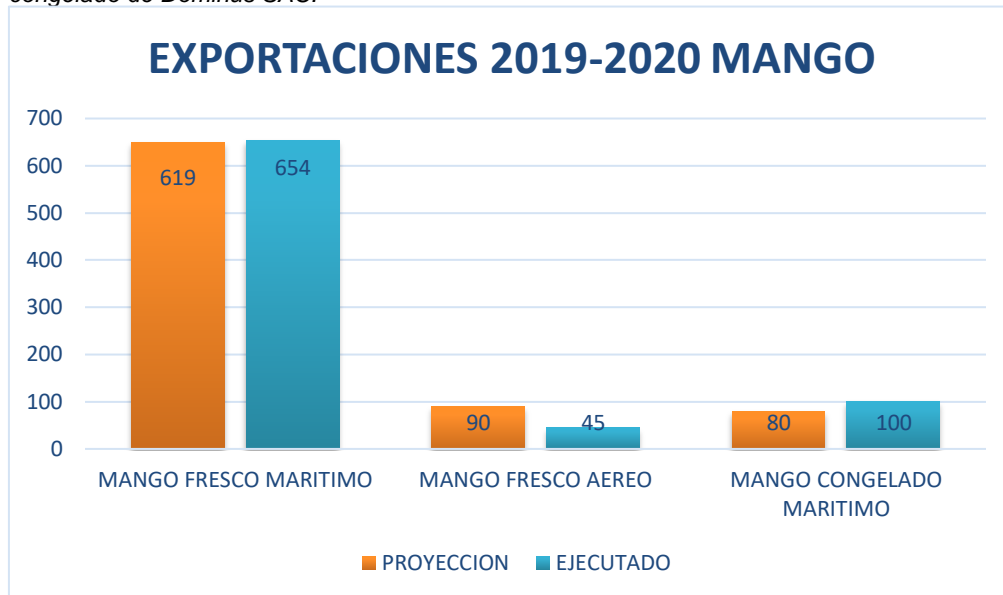
La línea de tiempo de desarrollo de exportaciones aéreas de mango fresco 2019-2020, tiene una tendencia sostenible desde inicios de diciembre hasta febrero, donde luego experimenta su declive hasta su finalización en el mes de marzo.

Con el estudio del desarrollo de las exportaciones en la línea de tiempo, pudimos fijar cuando nuestras operaciones iniciaban, con esto determinamos que la metodología debería estar lista para aplicarse en el mes de octubre del 2019 para que a inicios de noviembre se haya seleccionado a los operadores. Adicionalmente con ello pudimos establecer el tiempo de vigencia del contrato.

Proyección comercial vs operaciones concretadas.

Figura 6.

Comparativo de proyección comercial vs exportaciones ejecutadas 2019 - 2020 mango fresco y congelado de Dominus SAC.



Fuente: Elaboración propia.

La proyección comercial es el punto de referencia para planificar el trabajo de las distintas áreas de la empresa, en este plan se define la cantidad de contenedores comprometidos con los distintos clientes, especificaciones de calibre por contenedor, puertos de destino, fechas estimadas de llegada de la carga y otros detalles comerciales. Vale recalcar que estas proyecciones son ajustadas en el transcurso de la campaña de exportación tomando en cuenta la disponibilidad de la fruta y el proceso de maquila, pudiendo aumentar o reducir la cantidad de contenedores exportables.

En el caso del mango fresco marítimo la proyección comercial final fue fijada en 619 contenedores, logrando sobrepasar la meta con 654 contenedores exportados. Vale recalcar que la producción y despacho finalizó los primeros días de iniciada la inmovilización social en el Perú debido a la pandemia covid-19; por lo cual no hubo mucha afectación sobre la maquila de mango fresco.

En el caso del mango fresco aéreo no se cumplió con las proyecciones comerciales de 90 envíos, solo logrando concretar 45 envíos, a pesar de ser una opción comercial muy rentable.

Por último la proyección comercial de mango congelado de 80 contenedores fue sobrepasada con 100 contenedores; de los cuales se calcula finalizar los últimos 6 despachos en el mes de agosto del 2020. En este caso la pandemia si afecto el crecimiento de la oferta exportable e incluso originó demora en el proceso de maquila, por la baja disponibilidad de personal y reducción del mismo debido a las políticas sanitarias de distanciamiento social, lo cual implicaba un menor avance en la maquila extendiendo el plazo del despacho hasta el mes de agosto, esto origina un sobrecosto de almacenamiento.

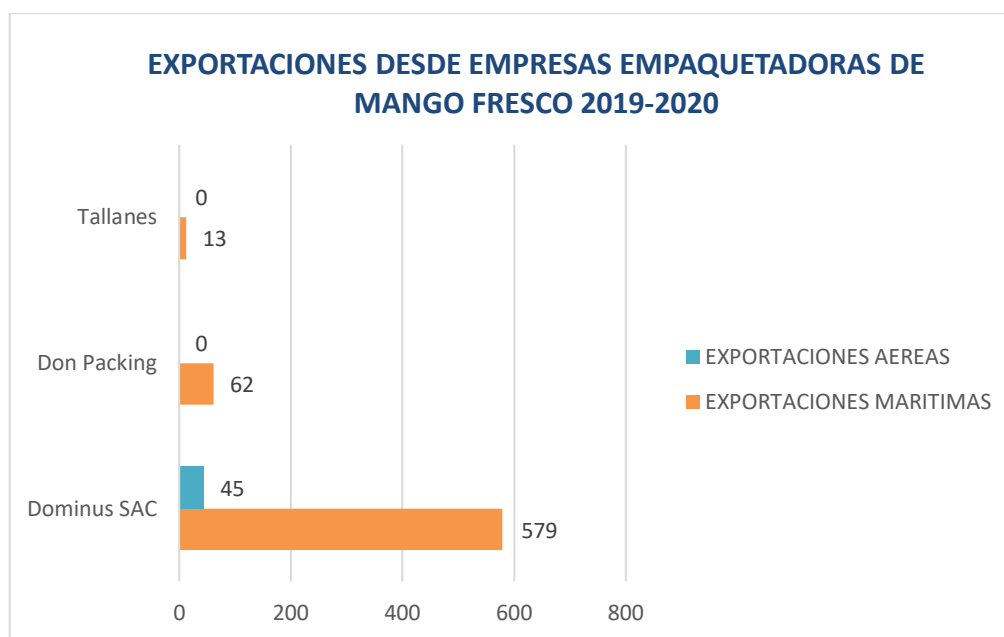
En resumen la empresa Dominus sac, en la campaña del 2019-2020 de mango fresco y congelado, ejecutó 754 exportaciones marítimas y 45 exportaciones aéreas, siendo un cliente potencial muy atractivo para los operadores logísticos integrales por el alto volumen exportable en corto plazo de ejecución de sus operaciones.

Habiendo reconocido el volumen de las exportaciones pudimos obtener la cantidad de contenedores y carga aérea que habitualmente se maneja por campaña, esta cantidad sumada con las operaciones proyectadas de crecimiento nos da nuestra oferta exportable para la campaña 2020-2021 y al mismo tiempo la necesidad logística de Dominus SAC que se dará a conocer en el concurso de selección de operadores logísticos integrales. Manejar cifras nos permite un espacio de negociación en función al volumen de operaciones a ofertar para saber que exactamente podemos ofrecer y aceptar.

Empresas empaquetadoras externas utilizadas por Dominus SAC para la exportación de mango fresco y congelado.

Figura 7.

Exportaciones realizadas desde empresas empaquetadoras de mango fresco campaña 2019-2020 de Dominus SAC.

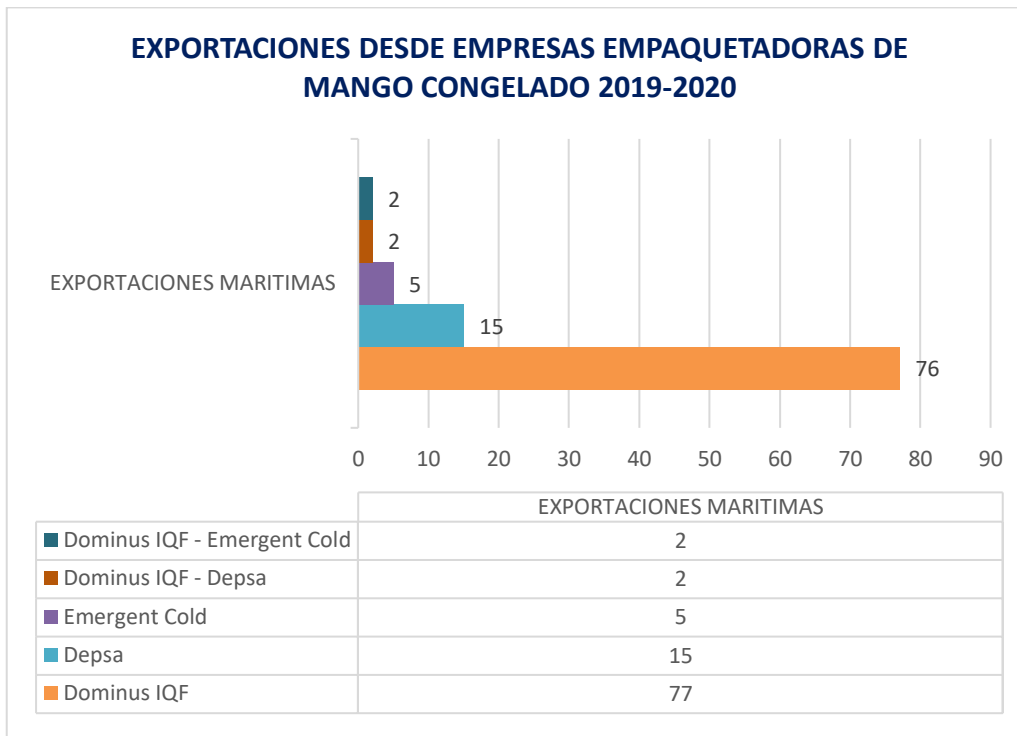


Fuente: Elaboración propia.

Los despachos de exportación de mango fresco salieron predominantemente desde la planta propia de Dominus y un pequeño porcentaje desde las empresas empaquetadoras subcontratadas, esto obedece directamente a la capacidad de la planta que al no verse en la capacidad de satisfacer la proyección comercial, se ayuda de empaquetadoras subcontratadas para alcanzar la producción deseada en función a la meta.

Específicamente, casi el 89.27% de exportaciones de mango fresco marítimo y aéreo representando 579 contenedores marítimos y 45 envíos aéreos se despacharon desde la misma planta de Dominus sac y un 10.73% representando 75 contenedores marítimos desde otras empaquetadoras subcontratadas. Las tres empaquetadoras se encuentran en la misma zona de Tambogrande y esto no repercute en el incremento de costos de transporte para la exportación; pero si repercute en la capacidad de respuesta a incidentes de exportación; ya que en las empaquetadoras se debe consultar antes de ejecutar una medida correctiva durante el despacho.

Figura 8.
Exportaciones realizadas desde empresas empaquetadoras de mango congelado campaña 2019-2020 de Dominus SAC.



Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las exportaciones de mango congelado, estas salieron desde tres puntos distintos, Dominus sac IQF en Tambogrande, Emergent Cold en Piura y DEPSA ubicada en Paita. Tener tres puntos de despacho distintos implica un costo variable en las tarifas de transporte ofertadas por el operador logístico integral, tener una trazabilidad en ellos requiere evaluar los kilómetros recorridos con contenedor prendido y apagado, puntos de consolidación, tiempos de carga y otros factores; vale recalcar que los criterios mencionados no fueron considerados al momento de evaluar los operadores con los que se trabajó la carga de mango congelado.

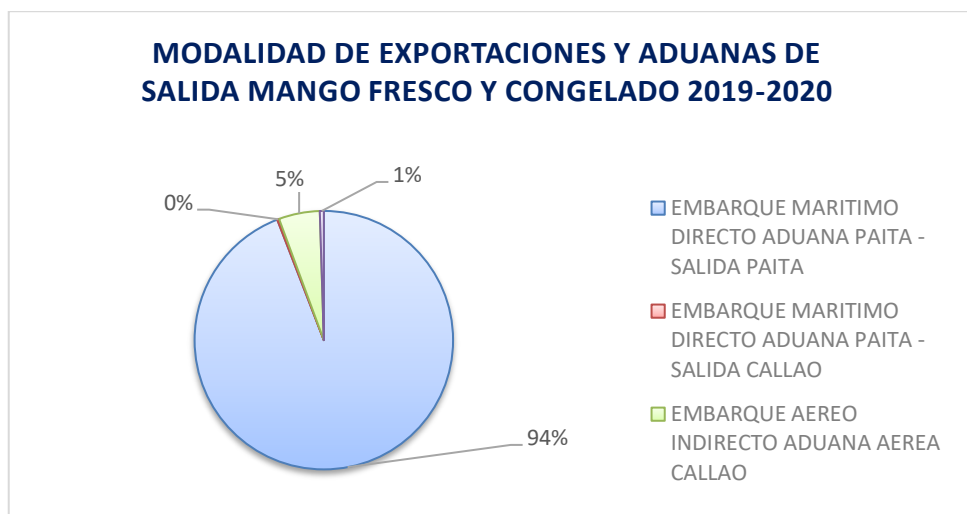
Abordando en específico la participación de las maquilas, se puede identificar que casi un 76% de exportaciones de mango congelado marítimo se despacharon desde la misma planta de Dominus IQF, el 20% desde otras empaquetadoras subcontratadas y el 4% en modalidad de consolidados entre Dominus IQF y empaquetadoras terceras.

Ya habiendo mencionado que cada locación es distinta una de otra; es necesario conocer esta realidad para saber qué propuesta debemos dirigir a los operadores logísticos integrales. Con esta información pudimos establecer el alcance del servicio de transporte en función a las ubicaciones geográficas de nuestros principales socios estratégicos de maquila, para poder evaluar con mayor efectividad los costos y de manera clara.

Modalidades de exportaciones y aduanas de salida Dominus SAC 2019-2020.

Figura 9.

Modalidad de exportaciones de mango fresco y congelado campaña 2019-2020 de Dominus SAC.



Fuente: *Elaboración propia.*

Las exportaciones realizadas en la campaña 2019-2020 de mango fresco y congelado, en un 94% tuvieron la modalidad de embarque directo numerado por la aduana marítima de Paita y salida por el mismo puerto de Paita, debido a tres aspectos: cadena de frío, viabilidad operativa y viabilidad económica.

Por la cadena de frío, la aduana peruana (SUNAT) permite que los exportadores puedan realizar embarques directos de perechibles afectos a una cadena de frío, con el objetivo de salvaguardar la calidad e inocuidad del producto. En caso se requiera una verificación física de la carga por parte de SUNAT, esta se realiza en el mismo local designado por el exportador, para después otorgarle el levante autorizado sin requerir la apertura del contenedor nuevamente en puerto, salvo inspecciones extraordinarias de SUNAT.

Para ello es necesario que el exportador, mediante su agente de aduana solicite el embarque directo de la mercancía, este agente de aduana debe tener código habilitado en la jurisdicción de la aduana donde se ubica la maquila o local designado por el exportador de donde saldrá la carga expedita para la exportación. Como todas las maquilas de Dominus sac se encuentran en Piura, la jurisdicción utilizada es la aduana marítima de Paita; por esa razón vemos reflejado ese alto porcentaje.

Por viabilidad operativa y económica, sabemos que el contenedor se cargó en Piura y su salida es vía marítima, por lo tanto es más eficiente y económico enviarlo por el puerto de Paita debido a la cercanía de este con la planta de carguío, que enviarlo por el puerto del Callao.

Vale aclarar que hubo dos operaciones con modalidad embarques directos numerados desde Paita; pero con salida por el puerto del Callao, debido a que la nave con destino a Chile y menor tiempo de tránsito solo recalaba en el puerto del Callao; por ello se optó por esa opción.

Tuvimos también un 4% de embarques aéreos indirectos, donde la carga fue ingresada al depósito temporal Talma aeroportuarios ubicada en el Callao; por lo tanto la numeración se debería hacer bajo la jurisdicción área del Callao por la localización del depósito temporal. Lo mismo ocurrió con el 1% de embarques, los cuales fueron terrestres indirectos, ingresados al depósito temporal Complex de Tumbes; donde la numeración se realizó bajo la jurisdicción de la aduana terrestre de Tumbes para poder ingresar la exportación al Ecuador y remitir la carga vía aérea a Francia a solicitud del cliente.

Habiendo reconocido que la mayoría de operaciones se realiza mediante aforo en planta con salida por la aduana de Paita, ya estamos definiendo otra necesidad y alcance del servicio a considerar en la metodología, mucho más aun cuando es un característica predominante en nuestras operaciones; pero ojo el pequeño porcentaje de salida por Tumbes vía terrestre debe ser considerada en una evaluación aparte, por no representar una necesidad predominante para la empresa.

Operadores logísticos integrales de exportación Dominus SAC 2019-2020.

Tabla 2.

Operadores logísticos de exportación de la campaña de mango fresco y congelado 2019-2020 de Dominus SAC.

OPERADORES LOGISTICOS	MARITIMO FRESCO	MARITIMO CONGELADO	AEREO FRESCO	PART %
TRANSLOGISTICS	330	0	17	43.43%
UNIMAR	188	64	0	31.54%
APM	134	0	0	16.77%
HANSEATICA	2	30	0	4.01%
HELLMANS	0	0	16	2.00%
DYC	0	0	10	1.25%
SCHARFF	0	6	0	0.75%
AGILITY	0	0	1	0.13%
NEWTRANSPORT	0	0	1	0.13%
TOTAL	654	100	45	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Revisando el gráfico 5, podemos identificar que Dominus sac, estuvo trabajando con 9 operadores logísticos integrales de exportación, tanto para sus embarques aéreos como marítimos de mango fresco y congelado de la campaña 2019-2020.

El principal operador fue Translogistics quien tiene una participación del 44.43% del total de participación en todas las operaciones de exportación realizadas, los dos siguientes escaños lo comparte Unimar SA con un 31.54% y APM con un 16.77%; los demás operadores representan un pequeño porcentaje, en su mayoría realizaron operaciones de mango fresco aéreo y congelado.

El operador más representativo fue seleccionado por el éxito de sus operaciones en campañas pasadas y los dos siguientes fueron seleccionados por su propuesta económica y afinidad con algunas estrategias requeridas por la empresa; los demás operadores de baja participación fueron seleccionados de manera de prueba y uno de ellos (Hellmann) por solicitud expresa de nuestro cliente en el exterior.

En resumen, la coyuntura vivenciada en la campaña de mango fresco y congelado 2019-2020, no se aplicó una metodología formal de evaluación para los operadores logísticos, adicionalmente el área de exportaciones sufrió muchos cambios debido a la transición de compra de Dominus sac por el grupo Danper, mucho más aún que hasta ahora la cultura organizacional, visión y misión no se encuentran bien establecidas en la empresa, lo cual ocasiona una falta de identidad del personal con la empresa y una ausencia de referencia para la determinación de objetivos del área alineados a los de la organización. Es así que en 3 oportunidades el puesto de coordinador de exportaciones roto en plena campaña, lo cual no permitió un trabajo concienzudo referente a la selección de operadores logísticos integrales, por el corto tiempo de ellos en el proceso.



La intención de la nueva metodología de evaluación y selección de operadores logísticos integrales es identificar previo establecimiento del mismo la realidad de la empresa, los objetivos, alcances y expectativas del servicio para establecer una metodología eficiente, imparcial y objetiva.

Ya aterrizando específicamente en la estadística, se busca reducir la cantidad de operadores logísticos integrales de 9 a 5 en total, donde 3 sean para carga marítima/terrestre y 2 netamente para carga aérea. El objetivo de la reducción es hacer posible la estandarización de trabajo entre operadores y no sobrecargar en ellos toda la campaña lo cual pueda influir en la calidad del servicio prestado; adicionalmente se tendrá el tiempo y capacidad para medir el rendimiento de los mismos bajo indicadores de desempeño, todos ellos serán seleccionados de manera imparcial bajo parámetros preestablecidos en la metodología de evaluación y selección.

Agentes de aduana de exportación de Dominus SAC 2019-2020.

Tabla 3.

Agentes de aduana de exportación de la campaña de mango fresco y congelado 2019-2020 de Dominus SAC.

OPERADORES LOGISTICOS	AGENTES DE ADUANA	MARITIMO FRESCO	MARITIMO CONGELADO	AEREO FRESCO	PART %
TRANSLOGISTICS	TRANSITARIO INTERNACIONAL MULTIMODAL SAC	330	0	17	43.43%
UNIMAR	DOGANAS SA AGENTES AFIANZADOS DE ADUANAS	188	64	0	31.54%
APM / HANSEATICA	DESPACHOS ADUANEROS CHAVIMOCHIC SAC	136	30	0	20.78%
HELLMANS	ASESORIA Y GESTION EN ADUANAS SOCIEDAD ANONIMA	0	0	16	2.00%
DYC	WORLD INTERNATIONAL ADUANAS S.A.C. - WI ADUANAS S.A.C.	0	0	10	1.25%
SCHARFF	SCHARFF AGENTES AFIANZADOS DE ADUANA S.A	0	6	0	0.75%
AGILITY	M & D SOLUCIONES LOGISTICAS S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	0	0	1	0.13%
NEWTRANSPORT	LIP ADUANAS S.A.	0	0	1	0.13%
TOTAL		654	100	45	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

En esta estadística podemos observar que se ha venido trabajando con 7 agentes de aduana, cada uno de ellos subcontratados directamente por los operadores logísticos integrales ya sea por formar parte del grupo empresarial como en el caso de Translogistics, Scharff y Newtransport o por ser parte de una alianza exclusiva y/o estratégica como es en el caso de los demás operadores.

Los agentes de aduana más representativos fueron: Transitario Internacional con un 43.43% de participación total, Dogana con un 31.54% y Despachos Aduaneros Chavimochic con un 20.78%, quienes responden a la misma tendencia de participación de sus operadores partner. Estos agentes de aduana en su mayoría intervinieron en los embarques marítimos y aéreos de mango fresco y congelado, cabe resaltar que no existe evidencia documentaria que Dominus sac haya evaluado o identificado previamente a éstos en un proceso formal de evaluación.

En la nueva metodología de evaluación y selección de operadores, se identifica la importancia de evaluar al agente de aduana, con el objetivo de salvaguardar la seguridad de las operaciones de exportación y cumplir con los estándares de calidad exigidos a nivel nacional e internacional (OEA, BASC, otros). El agente aduana es el único representante legal del exportador reconocido por las autoridades nacionales e internacionales, a quien por mandato electrónico se confirió la responsabilidad de la carga exportable, es por ello que cumple un papel preponderante dentro de la logística de exportación y hasta tal punto de obtener mayor visibilidad legal ante SUNAT que los otros operadores involucrados. Bajo este criterio se ha tomado la decisión de reducir a los agentes de aduana en 03, seleccionados, evaluados bajo un estándar en relación a certificaciones OEA, BASC, y años de experiencia en el rubro, certificaciones que avalan los requerimientos de seguridad de las operaciones de comercio internacional ante la SUNAT, OMA (Organización Mundial de aduanas) y otros organismos internacionales.

Clientes y puertos destino.

Tabla 4.

Clientes y puertos destino de las exportaciones marítimas de mango fresco 2019-2020 de Dominus SAC.

CLIENTE	PUERTO DESTINO	EXPORTACIONES	PART %
NATURE'S PRIDE BV	ROTTERDAM	414	63.30%
	VLISSINGEN	17	2.60%
SIIM	ANTWERP	84	12.84%
EXCELTROP	ALGECIRAS	82	12.54%
MINOR, WEIR & WILLIS	DOVER	44	6.73%
COSTCO	VANCOUVER	8	1.22%
METRO	MONTREAL	3	0.46%
CENCOSUD	SAN ANTONIO	2	0.31%
TOTAL		654	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Para conocer la realidad de la exportaciones de Dominus sac, es necesario identificar los clientes y sus requerimiento de puerto destino, esto nos ayudará también en identificar él porque se trabajó con ciertas líneas navieras.

Revisando el gráfico, podemos observar que el principal cliente de Dominus sac en la campaña de mango fresco marítimo 2019-2020 fue NATURE'S PRIDE BV con una participación del 65.90%, representando

431 contenedores exportados. Estas exportaciones fueron direccionadas a los puertos de Rotterdam (63.30%) y Vlissingen (2.60%).

En segundo puesto nos encontramos con el cliente SIIM con una participación de 12.84%, representando 84 contenedores exportados, direccionados al puerto belga de Antwerp en su totalidad.

En tercer puesto nos encontramos con el cliente EXCELTROP con una participación del 12.54% (similar a SIIM), representando 82 contenedores exportados, direccionados al puerto español de Algeciras en su totalidad.

En cuarto puesto nos encontramos con el cliente MINOR, WEIR & WILLIS con una participación del 6.73%, representando 44 contenedores exportados, direccionados al puerto inglés de Dover en su totalidad.

Ya lo últimos tres clientes de menor participación (1.99%) son eventuales; pero no menos importantes identificando su potencial importador direccionado a los puertos canadienses y chilenos.

Como vemos, el grueso de exportaciones marítimas de mango fresco es direccionado a puertos europeos, principalmente a Países Bajos, Bélgica, España e Inglaterra consolidando un 98.01% de las exportaciones marítimas realizadas por Dominus sac en la campaña de mango fresco 2019-2020. Este escenario nos da una visión de la envergadura de las operaciones y la necesidad de conseguir las líneas navieras alineadas a los puertos destino requeridos por nuestros clientes.

Tabla 5.

Clientes y aeropuertos destino de las exportaciones áreas de mango fresco 2019-2020.

CLIENTE	AEROPUERTO DESTINO	EXPORTACIONES	PART %
SIIM	PARIS	27	60.00%
NATURES PRIDE	AMSTERDAM	16	35.56%
ITALFRUTTA	ROMA	1	2.22%
SPREAFICO	ROMA	1	2.22%
TOTAL		45	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del mango fresco aéreo, el cliente SIIM posee el 60% de participación total de las exportaciones aéreas con 27 operaciones direccionadas a París; le sigue el cliente NATURES PRIDE con una participación del 35.56% con 16 operaciones direccionadas a Amsterdam y el resto lo comparte un 4.44% direccionados a Roma. En su totalidad la carga aérea tiene como destino Países bajos, Francia e Italia, es decir Europa; por lo tanto se tiene clara las rutas y las aerolíneas con las cual se ha de negociar los fletes aéreos.

Tabla 6.

Clientes y puertos destino de las exportaciones marítimas de mango congelado 2019-2020 de Dominus SAC.

CLIENTE	PUERTO DESTINO	EXPORTACIONES	PART. %
KH INTERNATIONAL	OACKLAND	14	14.00%
	SEATTLE	11	11.00%
	PHILADELPHIA	8	8.00%
	FELIXSTOWE	5	5.00%
	MEXICO	4	4.00%
	SAN ANTONIO	1	1.00%
	LONDON	1	1.00%
NATURES TOUCH	MONTREAL	9	9.00%
	VANCOUVER	8	8.00%
	NORFOLK	4	4.00%
NATURANDINA	YOKOHAMA	6	6.00%
	BUSAN	6	6.00%
	MONTREAL	1	1.00%
SUPERIOR FOODS	ROTTERDAM	7	7.00%
	LONDON	5	5.00%
HG FOOD GMBH	HAMBURGO	5	5.00%
	ROTTERDAM	1	1.00%
BS FOODS	ROTTERDAM	4	4.00%
TOTAL		100	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Los clientes y puertos de destino de las exportaciones marítimas de mango congelado, son más variados que en el caso del fresco; se reconoce 6 clientes y 15 puertos de destino distintos de Europa, Asia, el norte y sur de América.

El cliente más representativo en el congelado es KH INTERNATIONAL con una participación de 44%, el que sigue es NATURE'S TOUCH con el 21%, NATURANDINA con el 13%, SUPERIOR FOODS con el 12%, HG FOOD con el 6% y BS FOODS con el 4%. Es decir se tiene una participación muy compartida entre los clientes, ninguno llega a consolidarse con más del 50% de la oferta exportable.

En relación de los puertos destinos, vemos que el 55% de contenedores fueron direccionados a los puertos del norte de América, el 32% a puertos de Europa, 12% puertos asiáticos y el 1% a puerto del sur de América. En este caso si podemos ver predominancia en el Norte de América y Europa.

Tabla 7.

Consolidado de exportaciones marítimas por región, mango fresco y congelado 2019-2020 de Dominus SAC.

REGION	EXPORTACIONES	PART. %
EUROPA	673	89.26%
NORTE DE AMERICA	66	8.75%
ASIA	12	1.59%
SUR DE AMERICA	3	0.40%
TOTAL	754	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

El 89.26% de exportaciones marítimas de mango fresco y congelado se direccionan a la región europea entre sus principales países destinos tenemos Holanda, Inglaterra, España y Bélgica; el 8.75% son direccionados al Norte de América entre sus principales países destinos están USA y Canadá; por último el 2% de exportaciones son direccionadas a Asia y al Sur de América.

Este parámetro estudiado nos da una visión general de los destinos a los cuales dirige las exportaciones de mango fresco y congelado como parte informativa a los futuros operadores logísticos y los demás servicios a brindarse en función al destino de la carga como emisión de certificados de origen.

Líneas navieras y aerolíneas de exportación.

Tabla 8.

Líneas navieras de exportaciones mango fresco y congelado 2019-2020 de Dominus SAC.

LINEAS NAVIERAS	EXPORTACIONES	PART %
MSC	70	40.05%
HLL	13	20.03%
HSUD	1	13.53%
MAERSK	1	9.95%
STR	0	8.75%
CMA-CGM	6	6.10%
MARFRET	0	0.13%
SEABOARD	0	0.13%
SEALAND	0	0.13%
COSCO	9	1.19%
TOTAL	100	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

La representatividad de cada línea naviera en el gráfico, obedece directamente a tres puntos fundamentales, el 1ero es el calce de los destinos puertos de llegada requeridos por el cliente con las rutas disponibles de cada línea naviera, el 2do es el tiempo de transito de cada nave; es decir al trabajar con un perecible siempre se tomará en cuenta la nave con menor días tránsito para que la fruta llega en perfectas condiciones y el 3ero es el ajuste de la disponibilidad de nave con las fechas del cronograma comercial y de producción revisado semana a semana.

El 100% de las líneas navieras del mango fresco fueron contratadas directamente por Dominus sac, en ellas se negoció principalmente el monto del flete que pagaría el importador; además de las condiciones y tarifas en origen como:

- Rebate por contenedor.
- Horas libres de almacenaje y energía en Puerto.
- Tarifas de horas extras de energía.
- Tarifas de horas extras de almacenaje.
- Tarifa de gate out por depósito de vacíos.
- Tarifa de agenciamiento marítimo.

Todas estas condiciones y tarifas son aplicadas directamente a Dominus SAC, pero asumidas en primer instancia por el operador logístico integral, es decir la facturación se emite al operador logístico integral quien financia los costos logísticos de exportación, luego de finalizar y cerrar la operación, el operador re-actura de manera aislada los sobrecostos y emite una factura global de servicio integral logístico donde están incluidos los conceptos de gate out y agenciamiento marítimo. Muchos exportadores desconocen esta realidad, como ha sido en el caso de Dominus SAC y solo se limitan a negociar tarifas globales sin un mayor análisis de una estructura de costo.

Sin salir del tema, vale recalcar que el derecho de embarque es una tarifa exclusiva del terminal portuario, en el cual la línea naviera no interviene en una negociación, este concepto también es asumido por el operador logístico quien lo carga en su tarifa global.

En el caso de las exportaciones de mango congelado el 63% de operaciones se trabajaron bajo el contrato del cliente como es el caso de NATURANDINA, KH INTERNATIONAL, SUPERIOR FOODS y BS FOOD, el 37% se trabajaron con los contratos suscritos entre Dominus SAC y las líneas navieras.

Ya revisando al detalle vemos que en el gráfico, los embarques marítimos de mango fresco y congelado se trabajaron con 10 líneas navieras distintas; la mayor participación la tiene MSC con 40.05%, le sigue Hapag Lloyd con 20.03%, Hamburg Sud con 13.53%, Maersk con 9.95%, Seatrade con 8.76%, CMA-CGM con 6.10%; esto ocurre debido a la presencia de las líneas navieras en las rutas europeas demandadas por nuestros clientes y a la disponibilidad de contenedores que cada línea naviera se compromete a proporcionarnos por campaña, no olvidar que la demanda europea de nuestros clientes se traduce en un 89.26% de contenedores embarcados en la campaña 2019-2020.

Tabla 9.

Aerolíneas de exportaciones mango fresco 2019-2020 de Dominus SAC.

LINEAS AEREAS	EXPORTACIONES	PART %
AIR EUROPA	8	17.78%
LAN	8	17.78%
AIR FRANCE	7	15.56%
K.L.M CIA. REAL HOLANDESA DE AVIACION	7	15.56%
SOTRACOM AIR TRANSIT	6	13.33%
AIR CANADA	5	11.11%
AEROLINEAS ARGENTINAS	1	2.22%
AIR ITALY	1	2.22%
AMERICAN AIRLINES	1	2.22%
DELTA AIR LINES INC	1	2.22%
TOTAL	45	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las aerolíneas se vino trabajando con 10 de ellas; a pesar de solo tener 3 destinos (Europa), esto sucede por la gran demanda de espacios en los aviones comerciales y cargueros durante la campaña, que nos obliga a tener una variedad de opciones para poder concretar la exportación.

Las líneas navieras y aerolíneas trabajadas en el 2019-2020 nos otorgan una idea más amplia de la estructura de costos aplicar en la metodología de evaluación y selección de operadores, para saber distinguir los costos en los que inciden netamente las líneas o aerolíneas y los costos que realmente gestiona el operador logístico integral, los cuales deben ser evaluados de manera desglosada.

Etapas 2. Reconocimiento de la realidad externa logística de Dominus sac

Operador Económico Autorizado (OEA).

Actualmente la SUNAT en cooperación con la OMA (Organización Mundial de Aduanas) en el marco de los estándares de seguridad SAFE, viene certificando a los operadores del comercio exterior con el objetivo de garantizar la seguridad de los procesos y operaciones al interior de las organizaciones de comercio exterior, obteniendo a cambio beneficios en materia de control y simplificación de sus trámites, que se traduzcan en la lucha contra el narcotráfico, contrabando y lavado de activos.

Dichas procesos y operaciones deben estar alineados a estándares mínimos de seguridad que aseguren el control de las mismas y la trazabilidad de su cadena logística.

Esta certificación paulatinamente se viene implementando en las distintas empresas; en la actualidad muchas agencias de aduana y transportistas internacionales vienen optando por la certificación y significan un aliado estratégico para el exportador y la SUNAT. Este por ello que la alineación con este estándar internacional viene siendo de interés mundial el cual Dominus sac como exportador debe presentar atención para asegurar la calidad y seguridad de su cadena logística y también su competitividad en el mercado mundial.



Es por ello que en la nueva metodología de evaluación y selecciones de operadores logísticos integrales, Dominus sac busca alinearse a este estándar mundial, reflejando su necesidad de que los agentes de aduana sin excepción posean la certificación OEA.

Certificación BASC de seguridad.

El BASC es la certificación de altos estándares de seguridad alineada al World BASC Organization (WBO) que asegura prácticas seguras y mecanismos de simplificación en la cadena de suministro del comercio exterior peruano, en cooperación con autoridades del sector público, privado y organismos internacionales.

Actualmente Dominus sac es miembro BASC, y cada vez más operadores se van sumando a la iniciativa de seguridad en el comercio internacional. Este es otra tendencia que obliga a la empresa a buscar mayores alianzas con operadores logísticos integrales BASC y subcontratados que posean dicho estándar, con el objetivo de fortalecer toda la cadena de suministro desde el inicio hasta el final de sus operaciones logísticas para salvaguardarla la seguridad y competitividad de sus operaciones de exportación.

Etapas 3. Reconocimiento de las deficiencias y consecuencias de la metodología de evaluación y selección de operadores Dominus SAC 2019-2020.

En este apartado vamos a identificar las deficiencias más resaltantes de la campaña de exportación de mango fresco y congelado 2019-2020, con el objetivo de evidenciar las consecuencias de estas sobre el desempeño de las exportaciones de Dominus sac. Y lograr combatir las con la nueva metodología.

Tabla 10.

Deficiencias y consecuencias de la metodología de evaluación y selección de operadores logísticos integrales campaña de exportación mango fresco y congelado 2019-2020 de Dominus SAC.

DEFICIENCIA	CONSECUENCIA
Desconocimiento de la realidad logística de exportación de Dominus sac.	<ul style="list-style-type: none"> *Incapacidad de determinar un objetivo logístico claro y conciso. *Incapacidad de reconocer las necesidades logísticas de exportación de la empresa. *Incapacidad de determinar las expectativas y alcance del servicio con exactitud. *Selección ineficiente de operadores logísticos integrales. *Falta de credibilidad e imparcialidad en el proceso de selección. *Reducción de competitividad logística de exportación.
Ausencia de una metodología imparcial de evaluación y selección de operadores logísticos integrales.	<ul style="list-style-type: none"> *Imposibilidad de una trazabilidad logística de exportación eficiente.

Selección y continuidad de operadores antiguos por el éxito de operaciones y reajuste de cotizaciones globales.

Selección de nuevos proveedores solo por propuestas económicas globales competitivas.

Ausencia de filtros para la participación de concurso de evaluación y selección de operadores logísticos integrales.

Ausencia de indicadores de calidad para evaluación de calidad de operadores logísticos integrales.

Ausencia de estructura de costos en la evaluación económica de operadores logísticos integrales.

Ausencia del alcance exacto del servicio integral de exportación.

*Limitación a nuevas oportunidades de mejora con otros operadores logísticos.
*Creación de estado de confort para los operadores logísticos antiguos; por lo tanto reducción de mejoras continuas y competitividad de los mismos.
*Creación de hegemonía de operadores antiguos; por lo tanto desconfianza en el proceso de evaluación y selección.

*Omisión de indicadores de calidad previa selección; por lo tanto frustración con operadores de bajo desempeño.

*Por frustraciones en la selección, acoger como estrategia la continuidad de antiguos operadores y limitación a nuevas opciones.

*Pérdida de energía en la evaluación de operadores no alineados al requisito mínimo.

*Imposibilidad de evaluar eficientemente a los candidatos.

*Servicio de baja calidad y reducción de la competitividad de la exportadora.

*Aumento de riesgos e incertidumbres en las exportaciones.

*Aumento de incidencias en la logística de exportación.

*Baja capacidad de los operadores en la resolución de problemas.

*Operadores y subcontratados no alineados a los estándares internacionales de seguridad. *Aumento de riesgo de contaminación de la carga.

*Aumento de reprocesos e ineficiencias dentro de la operatividad de exportación.

*Reducción de la competitividad del exportador.

*Desconocimiento de la realidad de costos inmersos en las exportaciones.

*Pérdida del poder de negociación con operadores logísticos y oportunidades.

*Imposibilidad de aplicación de estrategias de reducción de costos sectorizadas.

*Aumento de costos imputados al proceso.

*Mala gestión de costos.

*Responsabilidades distorsionadas entre exportador y operador logístico.

*Imposibilidad de evaluación de los operadores bajo indicadores de desempeño.

Ausencia de objetivo y expectativa clara de servicio.

*Exportador sin la posibilidad de plantear una metodología de evaluación y selección alineada al objetivo del área y de la compañía. *Trabajo del exportador y operador sin un sentido claro.

Desconocimiento de los principios fundamentales de una correcta metodología de evaluación y selección de operadores logísticos integrales.

*Imposibilidad de establecer una metodología de evaluación y selección eficiente en función a la realidad, objetivos, alcance de servicio y expectativas de la compañía.

Exceso de operadores logísticos integrales (09)

*Imposibilidad de un control eficiente de operadores logísticos por el volumen de proveedores.

*Imposibilidad de estandarización de coordinaciones y evaluación de proveedores.

*Imposibilidad de un control eficiente de agentes de aduana.

*Imposibilidad de estandarización de coordinaciones y evaluación de agentes de aduana.

*Falta de visibilidad legal clara de representantes legales ante SUNAT.

*Ausencia de afinidad con representantes legales.

Exceso de agentes de aduana (08)

Fuente: elaboración propia.

Como podemos ver la ausencia de una metodología estándar y eficaz de evaluación y selección de operadores logísticos integrales, alineada a principios, realidad logística de exportación, objetivos y expectativas de la compañía; origina una serie de deficiencias que por consecuencia van a repercutir directamente en la calidad del servicio, competitividad del exportador, éxito de las operaciones de exportación y en la gestión de costos de la compañía, es por ello que Dominus sac está considerando todos estos puntos dentro de la nueva metodología, orientados a un objetivo claro y una gestión eficiente de costos sin descuidar la calidad del servicio.

Etapa 4. Reconocimiento del FODA del outsourcing logístico de exportación.

Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que la empresa Dominus sac experimenta, no se alejan de la misma tipología que presentan otro tipo de empresas con sus outsourcing; pero vale la pena reconocer cada uno de ellos, con el objetivo de explotar las fortalezas y oportunidades que nos ofrece dicha coyuntura y aplicar estrategias a medida que ayuden a aminorar las debilidades y amenazas que todo outsourcing puede conllevar a pesar de ser el ideal; esto implica aprender a convivir con ellos y utilizarlos estratégicamente a beneficio del exportador.

El FODA planteado ayudó a Dominus sac a reconocer criterios de evaluación orientados al objetivo mencionado; por lo cual se propuso lo siguiente:

Fortalezas:

- ❖ **Especialización logística de exportación:** Los operadores logísticos integrales y operadores del comercio exterior subcontratados, son especialistas en el manejo de operaciones de exportación y trámites aduaneros, conocimientos que muchas veces el exportador desconoce en amplitud.
- ❖ **Mejora en la respuesta a incidencias:** Al tener empresas especializadas en exportación, la eficacia en respuesta a incidentes aumenta por la capacidad de reacción y asertividad en toma de decisiones correctivas del operador por su experticia.
- ❖ **Incremento de la competitividad de la compañía:** a medida que el exportador se une a más operadores logísticos integrales tipo 4PL, se experimenta una mejora en el proceso de exportación con asesorías adicionales a la medida de la empresa, incrementando por ende la competitividad de la exportadora en el mercado internacional.
- ❖ **Evitar inversiones al contado y aumento de apalancamiento:** subcontratando a operadores logísticos integrales que financian todos los costos de exportación a un mediano plazo, surte de liquidez, apalancamiento y recorte de inversiones a corto plazo al exportador.
- ❖ **Aumento de la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios:** Debido a los constantes cambios operativos, aduaneros y de seguridad; el operador suele ser un aliado estratégico para mantener actualizada a la empresa y lista a afrontar cualquier cambio en el entorno.
- ❖ **Mejora en la gestión de costos:** Reducción de los costos fijos de la operación, convirtiéndolos en variables según la cantidad de contenedores exportados bajo condiciones esperadas.
- ❖ **Operador 4PL (fourth party logistics):** estos operadores logísticos se van desarrollando con su continuidad y mejora de servicio logístico a medida del exportador, consolidándose como un aliado dinámico capaz de proponer soluciones integrales orientadas a los cambios y mejoras constantes en el proceso de exportación.
- ❖ **Aumento de los niveles de eficiencia y productividad:** la disponibilidad de operadores logísticos especializados dota de una mejor alineación de los procesos propios de la empresa exportadora con los operadores, para poder cumplir con éxito las operaciones de exportación.

Debilidades:

- ❖ **Pérdida de control y trazabilidad de exportación:** La otorgación del control total de la carga a los operadores logísticos integrales reduce el control y trazabilidad de la carga de exportación.
- ❖ **Posibilidades de compartir outsourcing con la competencia:** Muchos de los exportadores comparten los mismos operadores logísticos integrales, lo cual no permite la diferenciación entre el servicio ofrecido a uno y otro.
- ❖ **Reducción de calidad en campaña alta:** Usualmente en los meses picos de exportación los operadores logísticos integrales suelen colapsar por el alto volumen de exportaciones trabajadas, disminuyendo la calidad del servicio a los exportadores y su especificidad de atención.
- ❖ **Dependencia de los operadores para el éxito de las operaciones:** Los operadores del comercio exterior son autónomos en sus funciones durante la exportación, por lo tanto la eficiencia de sus procesos y calidad de servicio definen el éxito de las operaciones del exportador.

- ❖ **Información a destiempo:** Designar las coordinaciones al operador logístico integral, significa no tener la capacidad de obtención de información a tiempo real, estos envían los datos finales de los despachos de exportación, pasada 24 horas del término de carga.

Oportunidades:

- ❖ **Reinversión de tiempo recobrado en actividades core.** El tiempo en las actividades delegadas al operador sea de índole operativo o documentario, es recobrado por el exportador e invertido en fortalecer la planificación, gestión y otras actividades del área.
- ❖ **Reducción de planilla en el área de exportaciones:** al delegar mayor carga laboral al operador logístico integral, se reduce la cantidad de asistentes de exportación pues sus tareas serán revocadas a los terceros.
- ❖ **Reducción de la carga laboral en el equipo de trabajo:** al otorgar mayor carga operativa a los operadores del comercio exterior, posibilita la reducción de actividades de coordinación, documentarias y operativas de exportación que usualmente lo realizaba el área de exportaciones.

Amenazas:

- ❖ **Seleccionar incorrectamente a los operadores logísticos integrales:** al no tener un objetivo claro, alcance determinado y expectativas orientadas, el exportador no tendrá la capacidad de seleccionar correctamente al operador cometiendo muchas veces malas elecciones.
- ❖ **Fracaso en las coordinaciones por una mala comunicación:** existe la posibilidad de una mala interacción entre exportador y operador logístico, esto sucede no se ha establecido un alcance exacto del servicio y mucho menos formalizado un proceso.
- ❖ **Subcontratar en inestabilidad organizacional:** Contratar a un operador logístico integral en una situación de inestabilidad organizacional, ocasiona una distorsión en la efectividad del servicio y mucho más cuando la organización no tiene objetivos fijados.
- ❖ **Incremento del poder del operador logístico:** la falta de seguimiento al operador logístico integral, mediante indicadores de desempeño por la falta de conocimiento del exportador; puede ocasionar empoderamiento del tercero.
- ❖ **Filtración de información y datos sensibles:** Los operadores logísticos integrales trabajan muchas veces con la competencia, existiendo la posibilidad que el personal.

Etapa 5. Establecimiento de los principios, objetivos, alcance y expectativas de Dominus sac de la nueva metodología de evaluación y selección.

Ya habiendo analizado la información pertinente es hora de establecer la base de la metodología de la evaluación y selección de proveedores sustentada en los principios, objetivos, alcance y expectativas las cuales fueron expresadas del siguiente modo:

Principios del outsourcing logístico de exportación.

El principio fundamental de Dominus sac, es la estandarización de la evaluación y selección de operadores logísticos integrales, en función a estándares nacionales y globales de seguridad y a una estructura de costos detallada; con el objetivo de dotar al proceso de caracteres de fiabilidad, eficacia e igualdad de competencia.

Objetivo logístico de exportación.

El objetivo logístico de Dominus sac es mejorar la eficiencia de costos logísticos sin descuidar la seguridad de sus operaciones y calidad de servicio logístico integral.

Alcance del servicio logístico integral de exportación.

El alcance del servicio logístico integral de exportación conforma lo siguiente:

- ❖ Servicio de transporte con GPS, comprendido desde el retiro de contenedor vacío hasta el ingreso del contenedor cargado directo a puerto, incluye un tiempo límite de carguío, horas de encendido de equipo para pre enfriado y última verificación de temperatura. (considerando los puntos geográficos de planta propia y maquilas terceras)
- ❖ Numeración de DAM de exportación en las distintas aduanas del país.
- ❖ Regularización de DAM de exportación.
- ❖ Rectificación de valores FOB en función a emisión de ND, NC, Comisiones, etc.
- ❖ Envío de matriz y VGM.
- ❖ Apoyo en corrección de conocimientos de embarque.
- ❖ Gestión de visto bueno de conocimiento de embarque.
- ❖ Envío de datos finales de despacho.
- ❖ Emisión de certificado de origen.
- ❖ Capacitación al área de exportaciones en temas operativos, seguridad y aduaneros.

Expectativas del servicio logístico integral de exportación.

- ❖ Puntualidad en el posicionamiento de contenedores en planta.
- ❖ Unidades de transporte con underland eficientes para el abastecimiento de energía.
- ❖ Envío de datos de retiro de contenedor y canal de control un día antes del carguío.
- ❖ Regularización y rectificación de la DAM en 07 días calendarios.
- ❖ Proactividad en la corrección de conocimientos de embarque.
- ❖ Alerta oportuna de posibles sobrecostos previo inicio de citas de retiro de contenedor.
- ❖ Eficacia en el ingreso de carga aérea en Talma.
- ❖ Envío oportuno de datos finales.
- ❖ Capacidad de resolución de problemas operativos y aduaneros.
- ❖ Especialización y subdivisión de sub áreas transporte, documentaria, coordinación y facturación.
- ❖ Capacitación constante al exportador en cambios en la operatividad de exportación.
- ❖ Comunicación efectiva con coordinador de exportación.
- ❖ Mejora continua en sus procesos.
- ❖ Alineación con certificación BASC y OEA.

Etapas 6. Implementación de la nueva metodología de evaluación y selección de operadores logísticos integrales de Dominus sac.

Con la base establecida en la metodología y la realidad estudiada, fue mucho más fácil establecer las etapas y criterios de la evaluación, bastó con estructurar las necesidades y alcances, posterior a ello establecer los criterios en función a nuestra realidad interna y externa; lo demás se fijó gracias a la experiencia del grupo en estrategias de negociación de costos y criterios de evaluación cualitativa.

Invitación al concurso.

La invitación está programada para la primera semana de octubre, en la cual se envía los lineamientos generales de la evaluación y los primeros pre - requisitos cualitativos, operativos y tarifarios a todos los operadores más representativos en la aduana de Paita y aérea del Callao, no hay restricción de cantidad máxima de participantes en el concurso. En la misma evaluación se presenta las condiciones del servicio (alcances exactos, tiempos del servicio, requisitos, etc.) y cronograma de la evaluación.

Evaluación de pre-requisitos cualitativos.

Estos pre requisitos fueron establecidos con la revisión de la realidad logística interna y externa de Dominus sac, con esta evaluación se logró establecer un estándar mínimo de calidad en función a certificaciones, homologaciones de miembros socios del operador y un análisis de nivel de endeudamiento del operador.

Tabla 11.

Pre-requisitos cualitativos para la evaluación y selección de operadores logísticos integrales de exportación, periodo 2020-2021, Dominus SAC.

PRE-REQUISITOS	OBLIGATORIEDAD
CERTIFICACION BASC OPERADOR.	OBLIGATORIO
CERTIFICACION BASC AGENTE DE ADUANA.	OBLIGATORIO
CERTIFICACION OEA AGENTE DE ADUANA.	CONCLUIDO O CON EXP. POR RESOLVER (5 AÑOS MIN COD. HABILITADO EN PAITA)
OPERADOR CON SOLVENCIA FINANCIERA. (*)	OBLIGATORIO
TRANSPORTISTA HOMOLOGADOS.	OBLIGATORIO
TRANSPORTISTA CON ACUERDO DE SEGURIDAD BASC	OBLIGATORIO

() Declaraciones juradas 3 últimos PDT, declaración anual del último periodo, evaluación con soporte de finanzas.*

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de pre-requisitos operativos:

La evaluación de pre requisitos operativos es básicamente alcances del servicio y expectativas sobre el mismo, estos mismos se convierten directamente en indicadores de desempeño los cuales son evaluados al inicio de operaciones.

Tabla 12.

Pre-requisitos operativos para la evaluación y selección de operadores logísticos integrales de exportación, periodo 2020-2021, Dominus SAC.

PRE-REQUISITOS OPERATIVO	OGLIGATORIEDAD
DAM REGULARIZADA EN 7 DIAS CALENDARIOS CONTADOS A PARTIR DE LA FECHA DE ENTREGADA LA FACTURA COMERCIAL CORRECTA.	OBLIGATORIO
DAM RECTIFICADA EN 7 DIAS CALENTADIOS CONTADOS A PARTIR DE LA FECHA DE ENTREGADA LA NOTA DE CREDITO, DEBITO O DDJJ CORRECTA.	OBLIGATORIO
SERVICIO GPS TIEMPO REAL Y ESTATUS DE UNIDADES. (RETIRO, MEDIO CAMINO A PLANTA, EN PLATAFORMA, TERMINO DE CARGA, MITAD DE CAMINO RETORNO, INGRESO A TPE)	OBLIGATORIO
ENVIO DE DATOS FINALES 12 HORAS TERMINADO EL CARGUÍO	OBLIGATORIO
ENVIO DE DATOS DE RETIRO DE CONTENEDOR Y CANALES DE CONTROL 12 HORAS ANTES DE LA LLEGADA DE DÍA DEL CARGUÍO.	OBLIGATORIO (SIENDO REVISADO)

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de pre-requisitos tarifarios:

Esta evaluación básicamente busca establecer un estándar de costos extras en caso de incurrirlos, teniendo como referencia los costos mínimos históricos de las campañas pasadas menos un 10%. Los operadores seleccionados deben tener los mismos montos de costos extras.

Tabla 13.

Pre-requisitos tarifarios para la evaluación y selección de operadores logísticos integrales de exportación, periodo 2020-2021, Dominus SAC.

PRE-REQUISITOS TARIFARIOS	COSTOS
HORA EXTRA DE ESTADÍA DE TRANSP.	CONFIDENCIAL
HORA EXTRA DE ENERGIA DE TRANSP.	CONFIDENCIAL
COSTO DE AFORO – PAITA	CONFIDENCIAL
COSTO DE AFORO – PIURA	CONFIDENCIAL
COSTO DE AFORO – TAMBOGRANDE	CONFIDENCIAL
COSTO PRECINTO ADICIONAL ROJO	CONFIDENCIAL
COSTO DE RECTIFICACION DE DAM	CONFIDENCIAL
CREDITO	45-60 DIAS (A CONSULTAR CON FINANZAS)

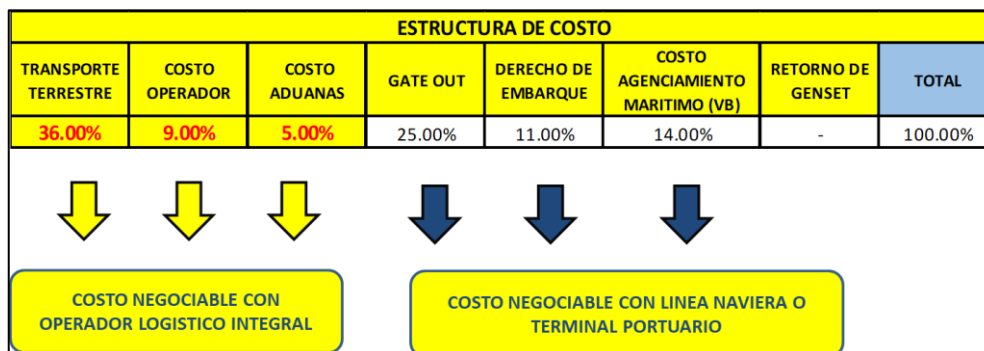
Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de costos (70%)

Habiendo realizado los filtros de pre requisitos, las empresas que aún siguen el proceso serán evaluadas específicamente en 02 aspectos diferenciales, el de costos con un 70% y el cualitativo con un 30%, estos porcentajes fueron asignados para asegurar tanto el objetivo económico sin descuidar la calidad del servicio.

En el caso de Dominus SAC, sus operadores logísticos integrales solo financiarán la operatividad descrita en la estructura de costos del gráfico inferior.

Figura 10.
Estructura de costos de SIL de la empresa Dominus SAC.



Fuente: Elaboración propia.

La evaluación del costo SIL se realiza bajo una misma estructura para todos los operadores logísticos, se reconoce 7 costos de distinta índole y negociables con distintas partes. Los costos de transporte terrestre, costo de operador y costo de aduanas corresponden directamente a los costos determinados por el operador logístico y se pueden negociados directamente con ellos.

Costo de transporte terrestre: representa aproximadamente un 36% de la tarifa SIL, en este se determina el costo de transporte en función a la distancia entre el punto de retiro del contenedor vacío con el o los punto(os) de carga de contenedor, otorgamiento de genset o generador, las horas libres de llenado en packing y las horas libres de energía suministradas al contenedor durante el pre-enfriado y su permanencia en packing.

En ocasiones las empresas de transporte forman parte del mismo grupo del operador logístico por lo cual la negociación es directa con el operador logístico integral. En caso que el transporte no pertenezca al grupo se puede aplicar una estrategia de negociación directa con transportistas, previo acuerdo con el operador logístico integral para no ir contra sus procedimientos de coordinación.

Costo del operador: se traduce en la comisión recibida por el operador logístico integral por el financiamiento y coordinación con los distintos operadores del comercio exterior. Todo obedece a un alcance bien establecido. Este costo es negociable directamente con el operador logístico integral.

Costo de aduanas: se traduce en la comisión recibida por el agente de aduana por los trámites aduaneros de exportación y trabajos operativos realizados. Este costo es negociable directamente con el operador logístico cuando el agente de aduana pertenece al mismo grupo, en caso que no pertenezca se puede aplicar una estrategia de negociación directa con el agente de aduana, previo acuerdo con el operador logístico integral para no ir contra sus procedimientos de coordinación.

Las negociaciones directas con agentes de aduana y transportistas solo resultan exitosas cuando:



- ❖ En primera instancia se tiene la aprobación del operador logístico y no se transgrede sus procedimientos de coordinación, ojo solo es negociación por lo tanto sigue el operador financiando el proceso y controlando la coordinación.
- ❖ Se evidencia que el superávit es mayor al riesgo de seleccionar directamente al agente de aduana o transportista trabajar.
- ❖ Se negocia un número atractivo de operaciones para el agente de aduana y transportista, no es negociar por negociar, se busca socios estratégicos.
- ❖ Cuando el estándar de calidad de la agencia de aduana y transportistas están alineados a las expectativas de Dominus sac.

Gate out: es la tarifa que comprende la entrega de los contenedores vacíos habilitados según las especificaciones del exportador, revisión de las condiciones de entrega y pesaje. Lo realiza depósitos como Ransa, Medlog, Alconca, entre otros.

Esta tarifa cobrada por el depósito de vacíos, fue negociada con la línea naviera, quienes deciden donde almacenar sus contenedores vacíos; por lo tanto si se requiere un reajuste en la tarifa es necesario una negociación con la línea naviera la cual puede aceptar un reajuste en función a los contenedores comprometidos.

Derecho de embarque: es la tarifa tipificada por el ente administrador del puerto, donde se cobra el concepto integral de uso de muelle, manipuleo y transferencia cobrado por tipo de equipo.

Si se requiere reajustar la tarifa, la negociación directa es con el administrador del puerto de embarque y el MTC quien regula estas tarifas.

Costo de agenciamiento marítimo: es la tarifa cobrada por la línea naviera o su representante marítimo en el país, por concepto de trámites aduaneros de exportación realizados y VB registrados en el conocimiento de embarque.

Si se requiere un reajuste en la tarifa es necesario una negociación con la línea naviera, la cual puede aceptar un reajuste en función a los contenedores comprometidos. Es muy viable el reajuste de esta condición.

Genset o generador: es la deducción del costo del generador sobre la tarifa del transporte, debido a que algunas líneas navieras ofrecen el generador; el costo de transporte se reduce, desglosando el costo de alquiler de genset igualado al monto que la línea naviera se compromete a dar la devolución. El monto de genset se denota con signo negativo en la estructura de costos.

La evaluación de costos debe enviarse con la misma estructura informada en el proceso. Habiendo obtenido los resultados de la evaluación se establece una valla inferior y superior, en donde:

La valla inferior; será determinado por el menor precio ofertado por los operadores menos el 10% del mismo.

La valla superior, será determinado por el mayor precio ofertado por los operadores más el 10% del mismo. Habiendo establecido las vallas, se informa al proveedor, solicitándole el reajuste final de su propuesta económica sobre los conceptos Costo de aduanas, operador y transporte. Este reajuste será considerado como el final para la evaluación económica.

Evaluación cualitativa diferencial (30%)

La evaluación cualitativa diferencial se aplica virtualmente al personal del operador logístico que atenderá directamente las operaciones, con el objetivo de plasmar nuestras expectativas del servicio en función a la realidad de nuestras operaciones. Estas expectativas están plasmadas en evaluaciones según el siguiente cuadro.

Tabla 14.

Indicadores de evaluación cualitativa diferencial para la evaluación y selección de operadores logísticos integrales de exportación, periodo 2020-2021, Dominus SAC.

INDICADORES	TIPO DE EVALUACIÓN
DINAMISMO EN LA OPERACIÓN	SIMULACRO DE POSICIONAMIENTO DE CONTENEDORES HASTA LA ENTREGA DE CONTENEDOR (TIEMPOS DE RESPUESTA, COMUNICACIÓN, REPUESTA A LLAMADAS INOPINADAS, CANCELACION DE CARGA)
CAPACIDAD DE RESOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.	APLICADO DIRECTAMENTE A SECTORISTAS Y COORDINADORES DE TRANSPORTE BAJO CASOS PRACTICOS EN FUNCION A LA REALIDAD E INCIDENCIAS DE DOMINUS SAC DEL FRESCO Y CONGELADO.
EFICIENCIA DE CONTROL DOCUMENTARIO Y/O REPORTES VIRTUALES.	REVISION Y TIEMPOS DE ENVIO DE DOCUMENTACION Y REPORTES VIRTUALES: DATOS FINALES, REVISION DE BL, INFORMACION DE TRANSMISIÓN VGM, REPORTE DE REGULARIZACION DE DAM, REPORTE DE RECTIFICACIONES.
CONOCIMIENTOS OPERATIVOS, ADUANEROS DEL SECTORISTA. // EVALUACION VIRTUAL	PREGUNTAS APLICADAS AL SECTORISTA SOBRE LA REALIDAD OPERATIVA Y ADUANERA APLICADA A LA CAMPAÑA DE MANGO.
ESPECIALIZACION DEL PERSONAL OPERADOR LOGISTICO.	TRABAJO ESPECIALIZADO POR PERSONA (SECTORISTA, ENCARGADO DE DOCUMENTACION, ENCARGADO DE TRANSPORTES, ENCARGADO DE FACTURACION)

Fuente: Elaboración propia.

Selección de operador logístico integral.

Habiendo consolidado los resultados de las evaluaciones de costos y cualitativas diferenciales, se realiza la sumatoria respectiva de ambas puntuaciones, los 03 operadores de mayor puntuación son los seleccionados (nota mínimo 15/20), en caso de:

- ❖ **Empate:** se procede a realizar un último filtro mediante entrevista personal al operador logístico, con presencia de la Jefatura de Exportaciones, Coordinador de exportaciones y Gerencia General, solicitando un mayor reajuste de tarifa y beneficios adicionales, los cuales serán evaluados en función a la necesidad y realidad de Dominus SAC.
- ❖ **No cumplir la nota mínima:** se procede a realizar la búsqueda e invitación de más operadores logísticos integrales para una nueva convocatoria.

Información de la aceptación de propuesta económica y envío de contrato.

Habiendo seleccionado a los 03 operadores logísticos, se procede a informar mediante correo electrónico y llamada telefónica la aceptación de la propuesta del servicio; a la cual Dominus SAC adiciona un contrato de servicio considerando:

- ❖ **Plazo del servicio.**
- ❖ **Alcance, condiciones del servicio y tarifas acordadas.**
- ❖ **Solución a controversias o disolución de contrato.**
- ❖ **Indicadores de evaluación de desempeño.**

Subscripción de contrato debe realizarse en un plazo no máximo de 7 días hábiles, firmado por RRLL inscrito en la SUNARP de Dominus SAC y Operador logístico integral.

CAPITULO IV. RESULTADOS

Se cumplió con el objetivo general, mediante la implementación una metodología estructurada y confiable para gestionar eficazmente el outsourcing logístico de exportación, estableciendo las bases del mismo con principios, alcances, objetivos y evaluación de la realidad interna y externa de la empresa.

Podemos identificar que los resultados del trabajo también fueron mejorar las deficiencias ocasionadas por la metodología de evaluación y selección de operadores logísticos integrales de exportación 2019-2020 de mango fresco y congelado.

Tabla 15 .

Mejoras de las deficiencias de la metodología de evaluación y selección de operadores logísticos integrales de exportación 2019-2020 de mango fresco y congelado, Dominus SAC.

DEFICIENCIAS 2019-2020	MEJORAS CON METODOLOGÍA
Desconocimiento de la realidad logística de exportación de Dominus SAC.	Reconocimiento de la realidad logística y mejora en las necesidades del outsourcing.
Ausencia de una metodología imparcial de evaluación y selección de operadores logísticos integrales.	Metodología formal de alta confiabilidad con criterios establecidos de manera clara y concisa y de libre participación.
Selección y continuidad de operadores antiguos por el éxito de operaciones y reajuste de cotizaciones globales.	Selección de operadores bajo una evaluación estructurada con criterios de evaluación cuantitativos y cualitativos, en función a la realidad logística interna y externa de exportación de Dominus SAC.
Selección de nuevos proveedores solo por propuestas económicas globales competitivas.	
Ausencia de filtros para la participación de concurso de evaluación y selección de operadores logísticos integrales.	Implementación de filtros o pre requisitos cualitativos, operativos y tarifarios para estandarizar la calidad en función a certificaciones y costos extras por histórico de tarifa mínima.
Ausencia de indicadores de calidad para evaluación de calidad de operadores logísticos integrales.	Los pre-requisitos operativos y alcance de la metodología son configurados como los indicadores a evaluar.
Ausencia de estructura de costos en la evaluación económica de operadores logísticos integrales.	Se implementó la estructura de costos desglosados como estratégica económica.

Ausencia del alcance exacto del servicio
integral de exportación.

Alcance, principios, objetivos y
expectativas determinadas claramente en
la nueva metodología.

Ausencia de objetivo y expectativa clara de
servicio.

Desconocimiento de los principios
fundamentales de una correcta metodología
de evaluación y selección de operadores
logísticos integrales.

Exceso de operadores logísticos integrales
(09)

Disminución a tres operadores a
seleccionar.

Exceso de agentes de aduana (08)

Disminución a tres agentes de aduana a
seleccionar.

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

Si una empresa quiere iniciar con el pie derecho en la gestión del outsourcing logístico de exportación, es imprescindible dar el primer paso con la implementación de una metodología de evaluación y selección de proveedores eficaz acorde a principios, objetivos, alcances y realidades netamente. Esto fue aplicado en Dominus SAC como base de la gestión del outsourcing, sin ello no podremos dar los siguientes pasos en la gestión del outsourcing durante la ejecución de las operaciones de exportación.

El involucramiento de la gerencia y jefatura es fundamental en la decisión de establecer una metodología direccionada a un objetivo económico y de calidad, los cuales a su vez deben estar alineados a los objetivos organizacionales de la empresa.

Toda evaluación de operadores debe ser estructurada y bajo criterios evaluados de manera cuantitativa; sin dejar espacio al subjetivismo de las percepciones u opiniones personales del evaluador para establecer resultados, obteniendo así una metodología confiable e imparcial.

Por último, las competencias ya descritas inicialmente fueron importantes para poder gestionar esta mejora en la empresa, partiendo desde la predisposición a la mejora continua, trabajo en equipo y pensamiento holístico referente a las operaciones de exportación.

5.2. Recomendaciones:

Se recomienda revisar exhaustivamente la bibliografía del outsourcing logístico para poder determinar los lineamientos en la elaboración de la metodología de evaluación.

Se recomienda tener muy presente los objetivos que nos planteamos para modelar la metodología en función a ellos.

Se recomienda afianzarse del histórico y tipología de las operaciones logísticas para poder determinar el alcance real y corregir ciertas desviaciones del mismo, antes de establecer la metodología de evaluación y selección.

Por último se recomienda que la metodología aplicada para la evaluación y selección de operadores logísticos sea acompañada con los indicadores de desempeño para iniciar la siguiente etapa del outsourcing y se pueda identificar las desviaciones a considerar en la mejora continua de la metodología.

REFERENCIAS

- Torres, M. M. (2014). *Transporte, operadores, redes*. Barcelona, España: Ediciones Díaz de Santos.
- De La Arada, M. (2019). *Optimización de la cadena logística MF1005_3, 2da*. Barcelona, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Menguzzato, M. (2009). *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI*. Valencia, España: Publicacions de la Universitat de València.
- Arregui, V. (2013). *Curso ESIC de emprendimiento y gestión empresarial*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Sorlózano, M. J. (2018). *Optimización de la cadena logística COML209*. Málaga, España: IC Editorial.
- Bureau Veritas (2011). *Logística integral*. Madrid, España: Fc Editorial.
- Chopra, S. y Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro*. Distrito Federal, México : Pearson Education.
- Mora, L. (2010). *Gestión logística integral*. Bogotá, Colombia: Editorial ECOE.
- SUNAT (2008). *Ley general de aduanas DL 1053*. Recuperado de:
<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03.htm>