



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

“PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS  
DEL ÁREA DE OPERACIONES DE SERVICIOS  
PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS DE  
TECNOCARGO S.A.C.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciada en Administración y Negocios Internacionales**

**Autora:**

Sheyla Alejandra Montalván Elías

**Asesora:**

Mg. Lic. Trudy Tannert Rengifo

Lima – Perú  
2018

## APROBACIÓN DE LA TESIS

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller **Sheyla Alejandra Montalván Elías**, denominada:

**"PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE  
OPERACIONES DE SERVICIO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS DE  
TECNOCARGO S.A.C"**

---

Mg. Lic. Trudy Tannert Rengifo  
**ASESOR**

---

Mg. Evelin Aragón Grados  
**JURADO  
PRESIDENTE**

---

Mg. Juan Ocampo Risco  
**JURADO**

---

Mg. Wendy Núñez del Arco  
**JURADO**

## DEDICATORIA

El presente va dedicado a mi bella madre, que confía en mí siempre y que con su apoyo, fortaleza y fe en Dios ha sido mi motor en cada paso. A mi padre, mis hermanas Kathya y Johana que son mi ejemplo de perseverancia.

Con un cariño especial le dedico la presente a mis sobrinitos Ariana, Fabián, Paolo y Nelita, que sepan que los propósitos y metas siempre se consiguen con esfuerzo y dedicación.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Agencia de Carga Tecnocargo S.A.C., por apoyarme con la información que fundamenta mi trabajo y confiar en mi investigación, la cual será utilizada para realizar mejora de los procesos del Área de Operaciones de Servicios de la empresa.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Tabla de contenido

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1. Antecedentes .....	18
2.1.1. <i>Antecedentes Nacionales:</i> .....	18
2.1.2. <i>Antecedentes Internacionales:</i> .....	23
2.2. Bases teóricas.....	26
2.2.1. <i>Procesos</i> .....	26
2.2.2. <i>Optimización de Recursos</i> .....	33
2.2.3. <i>Logística</i> .....	39
2.2.4. <i>Transporte internacional</i> .....	44
2.2.5. <i>Agencias de Carga Internacionales, Intermediarios o Minoristas</i> .....	46
2.3. Definición de términos básicos .....	47
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>50</b>
3.1. Operacionalización de variables .....	50
3.2. Tipo de diseño de investigación.....	51
3.3. Unidad de estudio .....	51
3.4. Población .....	51
3.5. Muestra (muestreo o selección).....	51
3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos .....	51
3.6.1. <i>Técnica de Observación</i> .....	51
3.6.2. <i>Lista de cotejo</i> .....	52
3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos .....	52
<b>CAPÍTULO 4. DESARROLLO.....</b>	<b>53</b>
4.1.1. <i>Presentación de la Agencia de Carga Tecnocargo S.A.C</i> .....	53
4.1.2. <i>Diagnóstico de los Proceso del área de Operaciones de Servicios</i> .....	57
4.1.3. <i>Factores que afectan el uso óptimo de los recursos de Tecnocargo SAC</i> .....	67
4.1.4. <i>Propuesta de Mejora a los procesos de Operaciones de Servicios</i> .....	68
<b>CAPÍTULO 5. RESULTADOS .....</b>	<b>71</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>72</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>74</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>79</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla n°1: Dimensiones Principales de la Calidad según Garvin.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla n°2: Clasificación de las actividades logísticas según el enfoque de la cadena de valor Porter.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla n°3: Datos Generales de Tecnocargo S.A.C.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla n°4: Descripción del proceso de ordenes de importación.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla n°5: Resultados de la Evaluación de las ordenes de Importación.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla n°6: Descripción del proceso de ordenes de Exportación.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla n°7: Resultados de la Evaluación de las ordenes de Exportación.....</i>	<i>64</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura n°01: Proceso de orden de importación del área de Operaciones de Servicios....</i>	<i>12</i>
<i>Figura n°02: Proceso de orden de exportación del área de Operaciones de Servicios....</i>	<i>13</i>
<i>Figura n°03: Representación de un proceso.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura n°04: Método sistemático de mejora de procesos.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura n°05: Fases del Ciclo PHVA.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura n°06: Diagrama de Ishikawa.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura n°07: Los tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura n°08: El triángulo del servicio.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura n°09: Organigrama de la empresa Tecnocargo S.A.C.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura n°10: FODA de Tecnocargo.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura n°11: Procedimiento de una orden de importación.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura n°12: Indicadores de gestión del Proceso de ordenes de Importación.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura n°13: Procedimiento de una orden de exportación.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura n°14: Indicadores de gestión del Proceso de ordenes de Exportación.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura n°15: Diagrama Ishikawa aplicado al área de operaciones de servicios.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura n°16: Factores que afectan el uso óptimo de los recursos de Tecnocargo.....</i>	<i>66</i>

## RESUMEN

En esta investigación se realiza la propuesta de mejora de los procesos del Área de Operaciones de Servicios con el fin de optimizar los recursos de la Agencia de Carga Tecnocargo S.A.C en el año 2017, esto debido a que los embarques no se han coordinado de manera óptima generando atrasos en las importaciones y exportaciones de sus clientes, motivo por el cual la empresa ha disminuido su número de embarques a los que brinda soporte en comparación con años anteriores y es necesario mejorar el servicio y optimizar los recursos para una mayor rentabilidad de la empresa.

El estudio es una investigación no experimental, de carácter descriptivo, cuyo diseño metodológico es transversal. El recojo de la información se hará mediante una lista de cotejo en la que se plasma información de cómo se realizan las ordenes de importación y exportación que ha manejado la empresa para conocer las deficiencias del proceso, la lista de cotejo se aplicará al total de ordenes que gestionó la empresa en el 2017. Para su mejor exposición y presentación, este trabajo se ha dividido en cinco capítulos:

El Primer Capítulo, comprende el Planteamiento del Problema:

¿De qué manera la propuesta de mejora de los procesos de área de operaciones de servicio incidirá en la optimización de los recursos de Tecnocargo SAC?, así también como el objetivo: Proponer una mejora de los procesos del área de Operaciones de Servicios para la optimización de los recursos de la Agencia de Carga Tecnocargo S.A.C También contiene la justificación y los objetivos específicos.

El Segundo Capítulo, comprende el marco teórico y definición de términos básicos., seguido del tercer capítulo en el que se desarrolla la metodología.

El Cuarto Capítulo, comprende el desarrollo, presentación y el Quinto Capítulo, comprende discusión de resultados de cada uno de los objetivos planteados, las conclusiones y así como las recomendaciones del presente trabajo.

Palabras claves: Propuesta de mejora, optimización de recursos y operaciones de servicios.

## **ABSTRACT**

This research creates a proposal to improve the processes of the department of services Operations in order to optimize the resources of Tecnocargo's Cargo Agency in 2017, due to the fact that the shipments have not been coordinated in an optimal way, generating delays in the imports and exports of its customers, which is why the company has decreased the number of shipments it provides support compared to previous years and seeks to improve the service, and optimize resources for greater profitability the company.

The study is a non-experimental, descriptive research whose methodological design is transversal. The collection of information will be done through a checklist that will be made to the import and export orders that the company has handled in 2017 to know the deficiencies of the process, the checklist will be applied to the total of orders of the company in 2017

The First Chapter, includes the Problem Statement:

How will the proposed improvement of the service operations area processes affect the optimization of Tecnocargo SAC resources? as well as the objective: Propose an improvement of the processes of the Service Operations area for optimization of the resources of the Cargo Agency Tecnocargo SAC It also contains the justification and specific objectives.

The Second Chapter, includes the theoretical framework and definition of basic terms, followed by the third chapter that includes the development of the methodology.

The Fourth Chapter, includes the development, presentation and the Fifth Chapter, includes discussion of results each of the objectives, conclusions and recommendations of this work.

Keyword: Process improvement, resource optimization and service operations.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En la actualidad, la eficiencia en los procesos ha adquirido mucha importancia en lo que respecta al crecimiento de las empresas, cumplir las expectativas de los clientes y lograr que queden satisfechos con el servicio brindado se ha convertido en una obligación debido a la alta competencia que existe en el mercado.

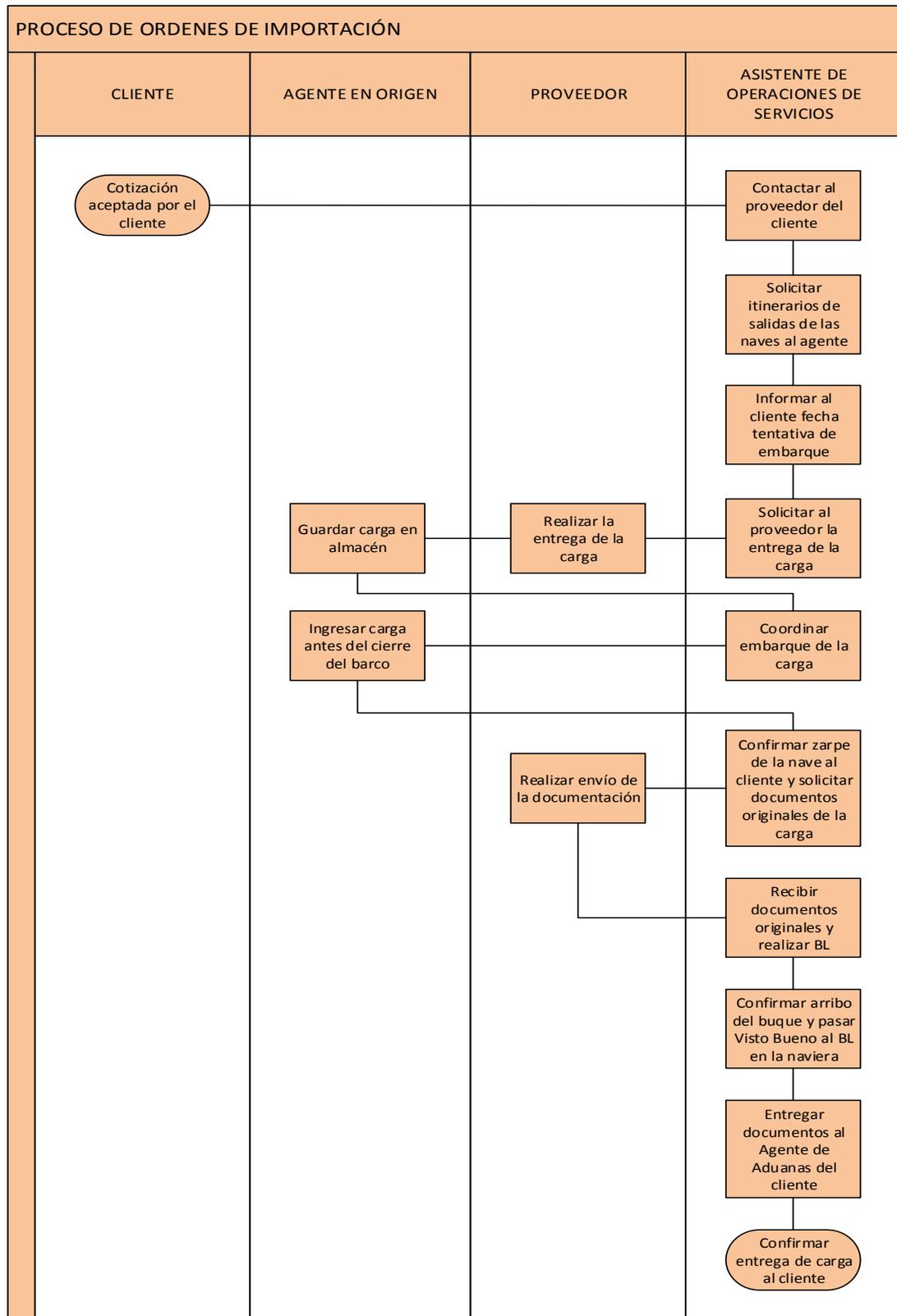
La presente investigación está inmersa en el ámbito de la Logística, específicamente en el de las Agencias de Carga, que es un sector que se encuentra en crecimiento. Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2016) la DGTA (Dirección General de Transporte Acuático) expidió 490 registros para Agencias de Carga Internacional en el año 2016, 30 registros más en comparación del 2015.

La aplicación de tecnologías para mejorar las operaciones de comercio internacional resulta ser la mejor opción para las empresas que quieren permanecer en el mercado del rubro logístico, dado que mejorar los procesos tiene un alto impacto no solo para reducir el tiempo, sino también de manera más amplia en la optimización de gran parte de los recursos de las empresas.

Según Ballesteros (2004) en el artículo "La Logística competitiva y la Administración de la Cadena de Suministros" menciona que la logística competitiva permite conseguir un alto nivel de servicio con costos relativamente bajos. Para alcanzar estos objetivos se plantea el desarrollo de un modelo de referencia que proporcione una idea concreta de la forma cómo se debe actuar y qué elementos se deben considerar para lograr buenos resultados en países de Sudamérica.

En ese sentido, tenemos el caso de la agencia de carga Tecnocargo S.A.C dedicada a vender servicio de flete para importaciones y exportaciones, mediante vía marítima en carga FCL (contenedores a carga completa) o LCL (contenedores

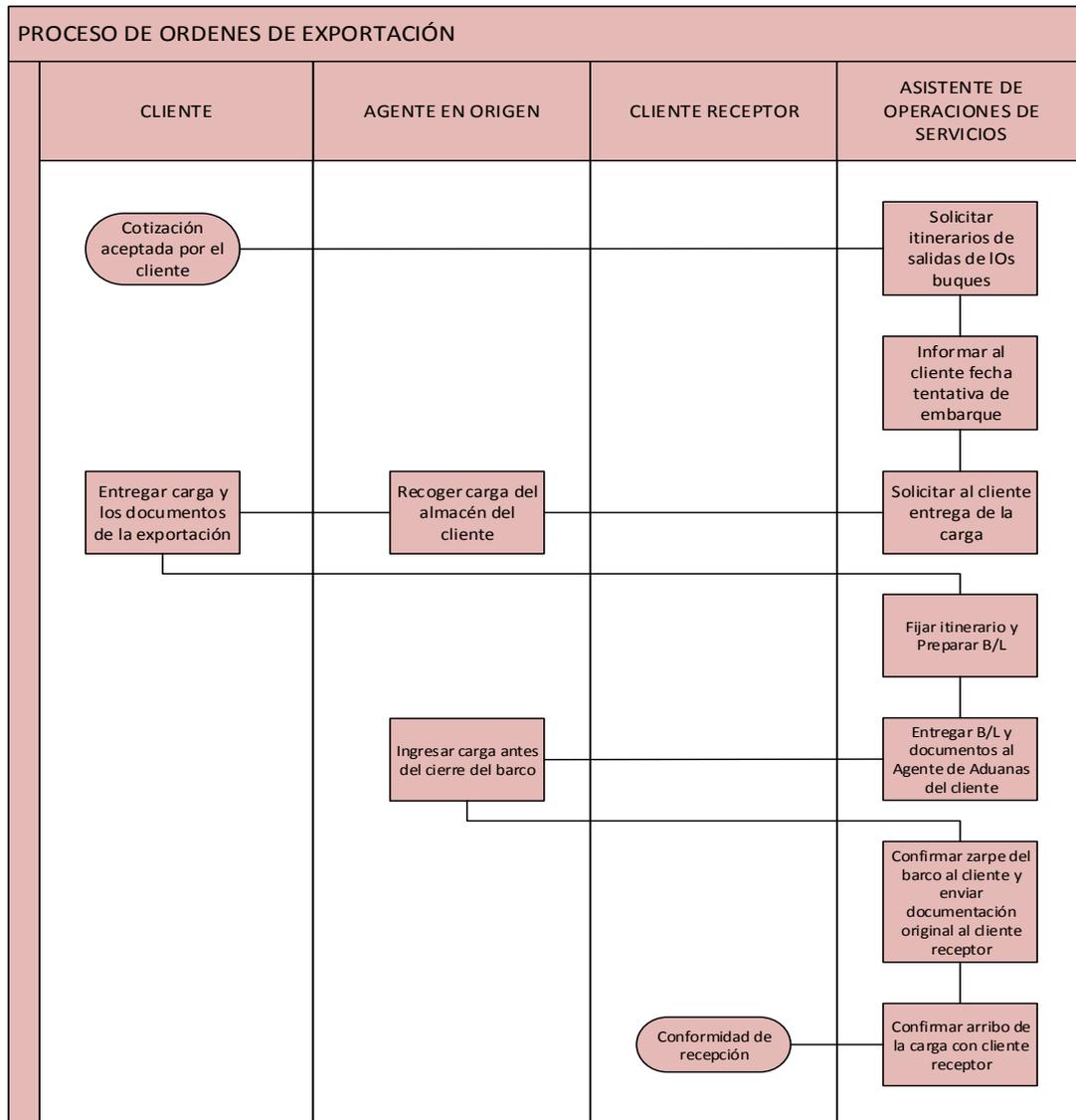
de carga parcial), la cual apunta a ofrecer un servicio personalizado y especializado teniendo como base a su área de Operaciones de Servicios.



### **Figura 01. Proceso de una orden de importación**

Nota. Tomado del Manual de Procedimiento de Tecnocargo. Elaboración propia.

En la figura 01, "Proceso de una orden de importación" se detalla el proceso llevado a cabo en el área de Operaciones de Servicios empieza cuando se recibe la nueva orden de embarque después de que se cerró la cotización con el cliente, y realiza el contacto con el proveedor del cliente con el fin de coordinar el embarque de la carga, se eligen itinerarios y rutas previa confirmación de carga en almacén, se ordena el embarque de la carga en el lugar de origen y se gestiona la documentación en el tiempo de tránsito del buque, y al momento del arribo de la carga pasamos V°B° (Visto bueno) en el almacén o la naviera para poder entregar documentación al agente de aduanas y realicen el retiro de la carga para la entrega final al cliente.



**Figura 02. Proceso de una orden de exportación**

Nota. Tomado del Manual de Procedimiento de Tecnocargo. Elaboración propia.

En la figura 02, "Proceso de una orden de exportación" se detalla que para el caso de una orden de exportación, después de que se cerró la cotización con el cliente se coordina la entrega de carga con el cliente y se guarda en almacén y a la par se le entrega Bill of Lading (Conocimiento de Embarque) al Agente de Aduanas del cliente, una vez que pasa control de Aduanas coordinamos con el agente en origen para que ingrese carga antes del cut-off (fecha límite de ingreso de carga al buque), tan pronto el pedido se encuentre en destino contactar con el cliente del cliente de la empresa para que realice los tramites de retiro de carga.

Por otro lado, la empresa Tecnocargo S.A.C dedicada a brindar un servicio de flete está enfrentando problemas y deficiencias en su área de operaciones de servicio como empresa unipersonal y también en conjunto con otras empresas, dado que se encuentra asociada a la empresa Tecnoserv S.A. y Betran Transportes S.A.C; empresas que en conjunto tienen clientes corporativos que piden un servicio completo de servicio de transporte internacional, desembarque, almacenamiento, desaduanaje y entrega; a fin de hacer más sencilla sus importaciones.

En ese sentido, la mencionada empresa no está cumpliendo con los envíos y embarques de las ordenes de sus clientes en las fechas tentativas, tiene problemas con las coordinaciones realizadas con los involucrados en el proceso (proveedor, agente en origen y cliente), que lo maneja directamente el área de Operaciones de servicios.

Por este motivo, la presente investigación se centra en la creación de una propuesta de mejora en los procesos que permitirá identificar errores, revisar los aspectos claves del proceso y proponer soluciones para lograr la optimización de los recursos de la empresa.

Por lo antes mencionado es que se ha realizado una propuesta de mejora de los procesos del área de Operaciones de Servicios para la optimización de recursos de la Agencia de Carga Tecnocargo S.A.C.

## 1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la propuesta de mejora de los procesos de área de operaciones de servicio incidirá en la optimización de los recursos en la Agencia de Carga Tecnocargo SAC?

### **Problemas específicos:**

1. ¿Cuál es el diagnóstico de los procesos del área de Operaciones de Servicios de Tecnocargo SAC en el año 2017?

2. ¿Cuáles son los factores que afectan los recursos del área de Operaciones de Servicios de Tecnocargo SAC?
3. ¿Cuál será la propuesta de mejora que deberá ser realizada en el Área de Operaciones de Servicios de Tecnocargo SAC?

### **1.3. Justificación**

La mejora de procesos es una herramienta usada para identificar las dificultades por las que atraviesa la empresa, revisar cómo vienen gestionando sus operaciones con el fin de plantear las bases para una gestión más eficiente, es por esta razón que la presente investigación se enfoca en realizar una propuesta de mejora de los procesos del área de Operaciones de Servicios de la Agencia de Carga Tecnocargo S.A.C, con lo cual esperamos que la empresa atienda la problemática al respecto.

Su aplicación se contextualiza en base a las dificultades que afrontan hoy en día la mayoría de las empresas que se enfocan en atender sus actividades diarias y resolver los inconvenientes que se presentan de manera regular y esporádica pero no hay una mejora concreta, fuertes bases para que la empresa se alinee a sus objetivos, con ello lograr una optimización de los recursos que tengan un impacto en la rentabilidad y el desarrollo óptimo de las operaciones en la empresa.

La presente investigación beneficia directamente a la Agencia de Carga Tecnocargo S.A.C y su personal operativo; así como a las empresas Tecnoserv S.A. y Betran Transportes S.A. con las que en conjunto brinda un servicio completo y el servicio brindado por TECNOCARGO S.A.C repercute directamente en el tiempo de embarque, arribo, desaduanaje y entrega de carga al cliente.

#### **Justificación Teórica.**

Se propondrán mejoras a los procesos del Área de Operaciones de Servicios para la Agencia de Carga Tecnocargo S.A.C, los cuales si la empresa decide implementarlos constituirán un orden para la empresa y un menor número de inconvenientes en las operaciones ya que se tendrá todas las operaciones

correctamente estructuradas en función a la optimización de los recursos con los que cuenta la empresa.

### **Justificación aplicativa o práctica.**

Considerando la propuesta de mejora de las operaciones que se realizan en la Agencia de Carga Tecnocargo S.A.C se evitará el reproceso, se tendrá una secuencia clara de los pasos dentro del proceso desarrollados en un nuevo procedimiento que permitirá a la empresa mejorar el tiempo, sus costos y de manera indirecta el servicio brindado al cliente.

#### **1.4. Limitaciones**

La principal limitación de la presente investigación es que no se encontró bibliografía actualizada respecto a temas de Operaciones de Servicios relacionados al transporte internacional lo cual dificultó el desarrollo de las bases teóricas.

Asimismo, otra de las limitaciones es que en el Perú no se han desarrollado tesis en temas de mejora de procesos de Áreas de Operaciones de Servicios, relacionadas a Agencias de Carga, con lo cual no se tiene antecedentes que permitan tomar como base una metodología de investigación similar a la desarrollada en la presente investigación.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo general**

Proponer una mejora de los procesos del área de Operaciones de Servicios que incida en la optimización de los recursos de la Agencia de Carga Tecnocargo S.A.C

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

1. Evaluar los procesos del Área de Operaciones de Servicio de Tecnocargo S.A.C en el año 2017.
2. Determinar cuáles son los factores que afectan los recursos de la Agencia de Carga Tecnocargo S.A.C.
3. Diseñar una propuesta de mejora de los procesos del Área de Operaciones de Servicios de Tecnocargo S.A.C.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Antecedentes Nacionales:

El trabajo presentado por Lopez Delgado & Rodriguez Martti (2014). *Análisis del Área de Servicios y Propuesta de Plan de Mejora de los Procesos Administrativos en el Área de Servicios en Máquinas S.A. Sucursal Arequipa Perú – 2014*. Universidad Católica de Santa María. Arequipa, Lima. Caso de la empresa Maquinas S.A. en la que mencionan la importancia de las acciones de control en las empresas para detectar las fallas en los procesos. Por un lado, sabemos que las empresas le dan un valor muy importante al servicio y la atención en tiempo oportuno, es por ello que este trabajo se encuentra en analizar y mejorar los procesos administrativos del área de servicios de la mencionada empresa. Para lograr este objetivo se revisaron los conceptos de control de procesos y seguimiento de los procesos administrativos. El tipo de investigación es descriptiva y explicativa, que incluye un análisis no experimental. Se evaluó la hipótesis mediante un análisis y diagnóstico los procesos del área administrativa de la empresa Maquinas S.A. De acuerdo al análisis de sus resultados, se concluye que se deben llevar a cabo los procesos propuestos y llevar un control de los mismos mediante indicadores.

Por otra parte, el trabajo presentado por Arrieta Aldave (2012). *Propuesta de Mejora en un Operador Logístico, en la que, mediante el análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución*. Tesis para título de Ingeniero Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Caso de un operador logístico que menciona los problemas en los flujos logísticos y en las operaciones de soporte de estos. Por un lado, los operadores logísticos al atender todo el flujo logístico de importaciones y exportaciones tienen procesos y trabajan con indicadores de gestión, lo cual tiene una consecuencia directa en el nivel del servicio que brinda la empresa y que es percibido por los clientes es por eso que este trabajo se centra en el análisis, las evaluaciones y las mejoras a los procesos del operador logístico. Para lograr este objetivo se revisaron los conceptos de

flujos logísticos y eficacia de procesos. El método mixto que incluye un análisis cualitativo, semi-cuantitativo, utilizando como base el análisis de criticidad expresado como Criticidad = (frecuencia x consecuencia) con lo que se evaluaron el DAP, los procesos y flujos logísticos de la empresa. Se concluye en la presente investigación que la mejora de los procesos represento una gran oportunidad para la empresa de mejorar sus costos operativos y el servicio brindado a sus clientes.

Asimismo, en el trabajo presentado por Mansilla Arenas (2016). *Propuesta de una mejora en la gestión de la cadena logística de una empresa manufacturera*. Tesis de Maestría. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú. Caso de una empresa manufacturera que está teniendo un crecimiento desordenado y su área de logística presenta serias deficiencias. Por un lado, las empresas hoy en día son conscientes de que tener una adecuada gestión logística tiene un impacto en la productividad y en los resultados finales de la empresa es por eso que este trabajo se centra en elevar el sistema logístico de la empresa en cuestión a través de un modelo de gestión logística óptimo. Para lograr este objetivo se revisaron los conceptos de optimización de procesos, gestión logística y eficiencia. Se utilizaron como base de la mejora de la gestión de la cadena logística los modelos de Kaizen, Manufactura Esbelta e Inventarios ABC, con lo que se desarrolló el análisis diagnóstico del proceso actual y la evaluación de las alternativas de solución. Finalmente, se concluyó en la presente investigación que es factible desarrollar e implementar el modelo de gestión, con la misma metodología y desarrollo basado en la mejora continua.

En la misma línea de investigación, en el trabajo presentado por Champi Quispe, Coloma Vera, Funegra Quevedo, & Vertiz Tavera (2016). *Plan Estratégico para los Operadores Logísticos del Perú*. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Caso de los operadores logísticos del Perú que menciona las dificultades que tienen estas empresas para afrontar desafíos más grandes, atender envíos grandes. Por un lado, los operadores logísticos internacionales formulan estrategias a corto y largo plazo, desarrollan una cultura organizacional y trabajan en conjunto con otras empresas para captar más mercados y rubros que atender es por eso que este trabajo se centra en desarrollar un plan estratégico para los operadores logísticos del Perú, con el fin

de que se promueva la colaboración y el trabajo en conjunto entre ellos con el fin de cumplir desafíos más grandes. Para lograr este objetivo se revisaron los conceptos de estratégicas y acciones en un enfoque colaborativo de las empresas. El método es exploratorio – aplicativo que incluye un análisis no experimental con lo cual se evaluaron las matrices y análisis planteados, con lo que se concluye que cada operador logístico de manera individual, como grupo y en comparación con las empresas de los países de la región deben trabajar en conjunto para mejorar su competitividad y rentabilidad.

Paralelamente, el trabajo presentado por Picón Márquez (2016). *Propuesta de Mejora de Proceso en el Área de Certificaciones de la Cámara de Comercio de Lima*. Tesis para Título Profesional de Ingeniero Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú. Caso de la Cámara de Comercio de Lima que menciona las dificultades que tienen las empresas independientemente del rubro enfocarse en un buen servicio y desarrollar una cultura de mejora continua. Por un lado, las empresas buscan ser rentables, aminorar sus costos sin descuidar el servicio y lograr una eficiencia de sus procesos es por eso que este trabajo se centra en un plan de mejora que permita aumentar la calidad y productividad del proceso. Para lograr este objetivo se revisaron los conceptos de mejora continua, reingeniería del proceso y calidad en atención. El método mixto que incluye un análisis cuantitativo, utilizando como base la metodología Lean Management (1950) con lo que se revisó el diagnóstico y el análisis del registro de actividades, lo que fundamenta la propuesta de plan de mejora en el proceso de Certificaciones de la Cámara de Comercio de Lima.

Por un lado, el trabajo presentado por Barrantes Santos (2017). *La internacionalización y su relación con la Competitividad de las Agencias de Carga Internacional*. Tesis de Licenciatura. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú. Caso de las Agencias de Carga que menciona los problemas que enfrentan las empresas para su internacionalización. Por un lado, grandes empresas del rubro logístico logran con su tecnología, procesos bien desarrollados insertarse en el mercado internacional es por eso que este trabajo se centra en evaluar la relación que tiene la competitividad de la empresa con la internacionalización dado que no todas las empresas nacionales logran un crecimiento que les permita

incursionar en un mercado más global. Para lograr este objetivo se revisaron los conceptos de competitividad, desarrollo empresarial e internacionalización. El método es mixto – correlacional que incluye un análisis cuantitativo y cualitativo, utilizando como base la prueba el Ji- Cuadrado aplicada en las entrevistas realizadas a ejecutivos del rubro, con lo que se evaluó si la internacionalización está relacionada con la competitividad de las Agencias de Carga Internacional, con lo cual se pudo concluir que existe relación entre la internacionalización con la competitividad de las Agencias de Carga Internacional.

El trabajo presentado por Mirando Cardenas (2016). *Aplicación de un modelo de excelencia operacional en las organizaciones. Caso: Empresa CANELSA*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Caso en el que se comparte un modelo de excelencia operacional que sirve como ejemplo a otras empresas de bienes y servicios, con el fin de que logren un crecimiento y desarrollo sostenible. En la actualidad las empresas buscan ser rentables, pero ninguna apunta a una excelencia en operaciones, es por ello que este trabajo quiere compartir una buena práctica de gestión y darles bases sólidas a las empresas para su eficiencia y mejora continua. Para lograr este objetivo se revisaron los términos de satisfacción del cliente, buenas prácticas de gestión y excelencia operacional. La investigación es explicativa y el diseño es no experimental, transaccional y la técnica usada para la obtención de información para sustentar la hipótesis fue el cuestionario. Los resultados de la presente investigación permiten concluir que la aplicación de un modelo de excelencia operacional influye significativamente en el desarrollo y crecimiento de las empresas.

En la misma línea de investigación, el trabajo presentado por Sánchez Zavaleta (2016). *Planeamiento Estratégico y Diseño de un Sistema de Gestión de Procesos para Mejora la Calidad de Servicio de la Empresa D' Anne Carol EIRL*. Tesis para optar por el Título de Ingeniero Industrial. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú. Caso de una pyme en la que se menciona los obstáculos que genera la informalidad y un desorden en el manejo de las operaciones y los activos de la empresa. Por un lado, las empresas hoy en día se esfuerzan por tener un plan operativo de las actividades y de los gastos de las distintas áreas, así como un

orden en las actividades y operaciones que realizan en su día a día es por ello que este trabajo se centra en el planeamiento estratégico y diseño de un sistema de gestión de procesos. Para lograr este objetivo se revisaron los conceptos de calidad de servicio, rentabilidad y manejo de procesos eficientes. El método es transversal e incluye un análisis no transversal y se utilizó el instrumento de la encuesta con lo que se evaluó la satisfacción de los clientes. Finalmente, se concluye que se debe rediseñar el proceso de distribución para lograr una mayor satisfacción del cliente.

Asimismo, el trabajo presentado por Gutiérrez Posadas (2009). *Diagnóstico y Propuesta de Mejora en el Servicio de Manipuleo y Almacenaje de Carga Aérea de Exportación*. Tesis para optar por el Título de Ingeniero Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Caso de uno de los más importantes terminales aeroportuarios del país en la que se menciona que hoy en día es muy lento el servicio de manipuleo y almacenaje de carga aérea de exportación. Por un lado, los terminales aeroportuarios elevan cada día la calidad de servicio por la alta demanda que tienen y el gran número de operaciones que manejan diariamente es por esta razón que este trabajo se centra en un diagnóstico y un plan de mejora del servicio del manipuleo y el almacenaje de la carga aérea y así conseguir mediante un cambio en la tecnología y eliminando procesos que no agregan valor. Para lograr este objetivo se revisaron los conceptos de calidad y velocidad del proceso, Six sigma y mejora continua. Se concluye que la mejora en el servicio de manipuleo y almacenaje de carga aérea de exportación se podrá realizar manejando una eficiencia respecto del precio en relación con el factor tiempo.

En el mismo sentido, el trabajo presentado por Nuñez Munarriz (2015). *Estrategias y Lineamientos de Mejora de los Servicios de Navegación Aérea del Perú*. Tesis de Maestría. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Caso de la Navegación Aérea del Perú que nos demuestra los problemas que enfrentan la gestión de sus servicios; es por ello se mencionada realizar reformas efectuadas en el sistema de transporte aéreo para la mejora de los servicios. Asimismo, es necesario regular el servicio de navegación aérea y un manejo de eficiente de los recursos para ordenar temas de tarifarios, mantenimiento y

precios, para con ello mejorar la operativa de los servicios de navegación aérea. Para lograr este objetivo se revisaron los conceptos de seguridad operacional de los servicios y la eficiencia del transporte aéreo. El método es la revisión de la posición de OACI respecto de la vigilancia económica de los servicios de navegación aérea. Asimismo, se concluye que los lineamientos y estrategias de la mejora de los servicios de Navegación Aérea del Perú tendrán un efecto sobre las inversiones e ingresos dentro del marco regulatorio.

### **2.1.2. Antecedentes Internacionales:**

El trabajo presentado por Álvarez Barrera & Romero Brizuela (2005). *Estrategias para promover los servicios de logística de transporte de carga internacional (Caso Práctico PANALPINA)*. Tesis de Licenciatura en Mercadotecnia. Universidad Dr. José Matías Delgado. Antiguo Cuscatlan – El Salvador. Caso de la empresa PANALPINA en la que se conocen los obstáculos que presentan las empresas de logística para captar clientes o mantener los ya existentes. Por un lado, los operadores logísticos saben la importancia de la calidad en sus servicios y a pesar de que ya sean empresas establecidas siempre ven la manera de mejorar sus estrategias para captar clientes es por esta razón que este trabajo se enfoca en la creación de estrategias que promuevan los servicios de una empresa de transporte de carga internacional. Para lograr este objetivo se revisaron los conceptos de estrategia de mercadeo, competitividad y mejora de servicios. El método es mixto con un análisis descriptivo. Se evaluó la perspectiva del cliente respecto del servicio brindado por la empresa a través del método de la encuesta, con lo que se concluye que utilizando estrategias de mercadeo se lograran promover los servicios de PANLPINA de acuerdo con la evaluación del sector.

Por otro lado, el trabajo presentado por Cabello Murguía (2010) *Implantación de Gestión de procesos de negocio a través de un programa de mejora continua*. Tesis de Maestría. Universidad Iberoamericana. México D.F. Caso de una pequeña empresa que menciona los problemas que tiene en la actualidad las pymes de permanecer en un mercado cada vez más competitivo. Por un lado, los mercados y países latinos afrontan el problema de que cada vez más empresas internacionales entran a sus mercados con fuertes bases ya sea en capital o en su cultura organizacional es por ello que este trabajo se centra en la implementar una

gestión por procesos a través de la mejora continua. Para lograr este objetivo se revisaron los conceptos de mejora continua, gestión por procesos y competitividad. Se evaluó mediante la técnica del cuestionario para la empresa con el enfoque de sistemas, con lo que se pudo concluir que es factible realizar la implementación de una gestión de procesos de negocio a través de un programa de mejora continua.

Asimismo, el trabajo presentado por Malho de Abreu (2013). *Diseño de un plan de mejoras de los procesos operativos de distribución en la zona metropolitana de Caracas, para una empresa de servicio de encomiendas*. Tesis para optar al Título de Ingeniero Industrial. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas – Venezuela. Caso de una empresa Courier que menciona que en la actualidad las empresas de servicio de encomiendas afrontan problemas que afecta la calidad y el cumplimiento del tiempo de entrega. Por un lado, las grandes empresas dedicadas al rubro Courier tienen fuerte posicionamiento y procesos bien estructurados lo cual logra la satisfacción de sus clientes es por esta razón que el trabajo se enfoca en mejorar los procesos operativos de la distribución y reducir el tiempo de atención. Para lograr este objetivo se revisaron los conceptos de procesos de distribución metropolitana, operaciones, calidad. El método es proyectivo lo cual implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta y se realizaron recopilaciones mediante una investigación en campo con lo que se pudo concluir que las mejoras propuestas permitirán reducir tiempos a través de un seguimiento de las actividades de los procesos operativos.

En el mismo sentido, el trabajo presentado por Yunga Sarmiento (2012). *Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la Ferretería El Cisne*. Tesis para optar al Título de Ingeniero Industrial. Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca, Ecuador. Caso de una empresa del rubro ferretero que menciona los problemas que tienen respecto del manejo de sus procesos. Por un lado, las grandes empresas conocen la importancia de realizar planes operativos, pronósticos de ventas y de abastecimientos para que en el día a día los trabajadores se enfoquen en cumplir sus labores y proponer mejoras es por esta razón que este trabajo plantea una propuesta de mejora en la gestión de los

procesos operativos por el alto margen de error que se tiene en su desarrollo cotidiano. Para lograr este objetivo se revisaron los conceptos de mejora de procesos y satisfacción del cliente. El método es mixto con un análisis cualitativo y cuantitativo. Se realizaron entrevistas personales con los trabajadores y observación directa en los puestos de trabajo de distintos departamentos. Mediante la evaluación de los resultados de las entrevistas se pudo concluir que es necesario implementar un programa para un mejor manejo del sistema contable y de los inventarios.

Asimismo, el trabajo presentado por Cangá Ayoví & Vera Orellana (2016). *Propuesta de estrategias financieras para optimizar recursos de la empresa Valleatriz S.A.* Tesis para la obtención del Título de Contador Público. Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador. Caso de una empresa de transporte que menciona que en la actualidad las empresas enfrentan problemas de mal manejo de las finanzas de la empresa. Por un lado, grandes empresas buscan en la actualidad alcanzar su competitividad en el mercado, con ventajas competitivas que los permitan diferenciarse en temas de servicio de las otras empresas es por ello que este trabajo se centra en proponer estrategias financieras para optimizar los recursos de la empresa. Para lograr este objetivo se revisaron los términos de controles operativos, estrategias financieras y rentabilidad. El método es analítico, diseño es experimental, realizada a través de una investigación de campo para determinar la situación económica en la que se encuentra la empresa. Finalmente, se concluye que mediante la propuesta de estrategias financieras se logrará un control interno en el área financiera, contable y administrativa para que la empresa pueda manejar adecuadamente sus recursos.

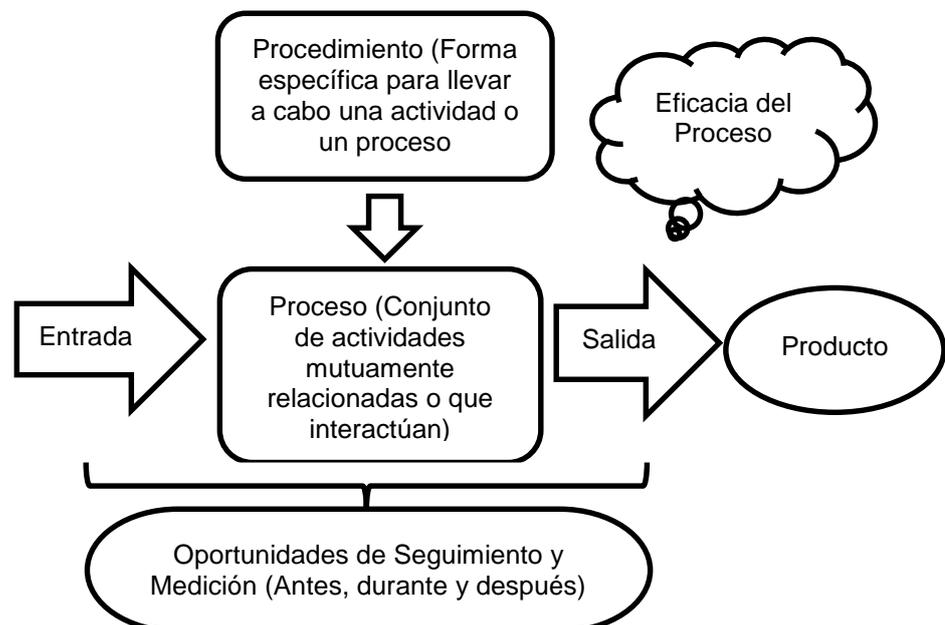
Por último, el trabajo presentado por Gómez M. (2006). *Propuesta de un modelo de Gestión Logística de Abastecimiento Internacional en las empresas e importadoras de Materia Prima.* Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales. Caso de una empresa importadora que menciona la poca importancia que se le da a una correcta gestión logística. Por un lado, las empresas están desarrollando estrategias y ventajas de sus competidores mejorando su flujo logístico y el alto impacto que tiene en su servicio final al cliente es por ello que el presente trabajo se centra en realizar una propuesta de

un modelo de gestión logística y con ello mejorar la eficiencia de la empresa. Para lograr este objetivo se consideraron los conceptos de estrategias logísticas y ventajas competitivas. El método es exploratorio con un análisis teórico ya que el tema desarrollado en su nivel práctico no está bien desarrollado. Se elaboró el instructivo para la toma de la información en las empresas que se seleccionaron como muestra con lo que se concluye que las empresas de Manizales deben cooperar entre ellas para reducir el costo del transporte internacional al negociar en bloque con las navieras y de manera particular el modelo de gestión logística se puede ajustar según cada tipo de empresa.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Procesos

Los procesos son la base operativa y estructural sobre las cuales se innova y se rige el crecimiento de las empresas. Los procesos se definen como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación con el fin de alcanzar un resultado, el cual será entregado a los clientes de cada proceso o subproceso (Collier & Evans, 2007). Asimismo, se conoce también que los procesos deben ser necesarios, las empresas no deben contar con procesos que no les sean útiles o le agreguen valor, dado que no estarían cumpliendo la verdadera misión del servicio.



### **Figura 03. Representación de un proceso.**

*Nota.* Tomado de Publicación "*Mejora Continua de la Calidad de los Procesos*" de Manuel García P., Carlos Quispe A. y Luis Ráez G.

En la figura 03, "Representación de un proceso" se muestra que el proceso tiene una entrada y una salida que sería un resultado de valor para el cliente o usuario, en el cual las actividades se desarrollan acorde a los procedimientos de la empresa.

Los procesos anteriormente eran individuales y mejorables desde un punto de vista que no involucraba a todas las áreas de la empresa. Esto fue cambiando con el pasar del tiempo, los procesos fueron adaptándose a la visión y misión de la empresa y su diseño necesariamente conectaba a las áreas y todo el personal a cargo trabaja para cumplirlos, complementándolos o haciendo posible su cumplimiento dentro de los estándares de las empresas (Collier & Evans, 2007).

Asimismo, de la definición de procesos es posible afirmar que un enfoque en gestión por procesos permite a la empresa analizar y mejorar el proceso en su conjunto, y no por separado. De esta manera, se puede identificar y añadir valor a los procesos, para un fin en conjunto (Collier & Evans, 2007). De esta manera, la empresa enfoca su misión y objetivos a través de sus procesos, que son la base de su gestión.

#### **2.2.1.1. Mejora de procesos.**

Krajewski, Ritzman, & Malhotra (2008) afirma que "el mejoramiento de procesos es el estudio sistemático de las actividades y flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. Su propósito es aprender las cifras, entender el proceso y descifrar los detalles. Una vez aprendido el proceso es posible mejorarlo. (...) (p.142). Es decir, la mejora de procesos consiste en el estudio de todo el flujo de todo el proceso para de esta manera

una vez que conocemos como se realiza, identificar y diseñar mejoras al mismo para un mejor rendimiento y eficiencia.

Las empresas hoy en día tienen un enfoque en ofrecer mejores productos o servicios con un mejor costo, y por esta razón se deben revisar continuamente las operaciones realizadas por la empresa para poder identificar mejoras (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008). De esta manera, la empresa puede identificar mejoras que le representen optimizar sus recursos.

Según Krajewski, Ritzman, & Malhotra (2008), para lograr un mejoramiento de procesos se examina todo aspecto del proceso. Un personal a cargo debe examinar el proceso mediante el análisis de los procesos, documentación de procesos, evaluación de desempeño, rediseño del proceso y la administración del proceso para eliminar procesos en su totalidad, suprimir uso de ciertos materiales y servicios costosos, mejorar los puestos de trabajo, entre otros aspectos que permiten un menor uso de los recursos de la empresa.

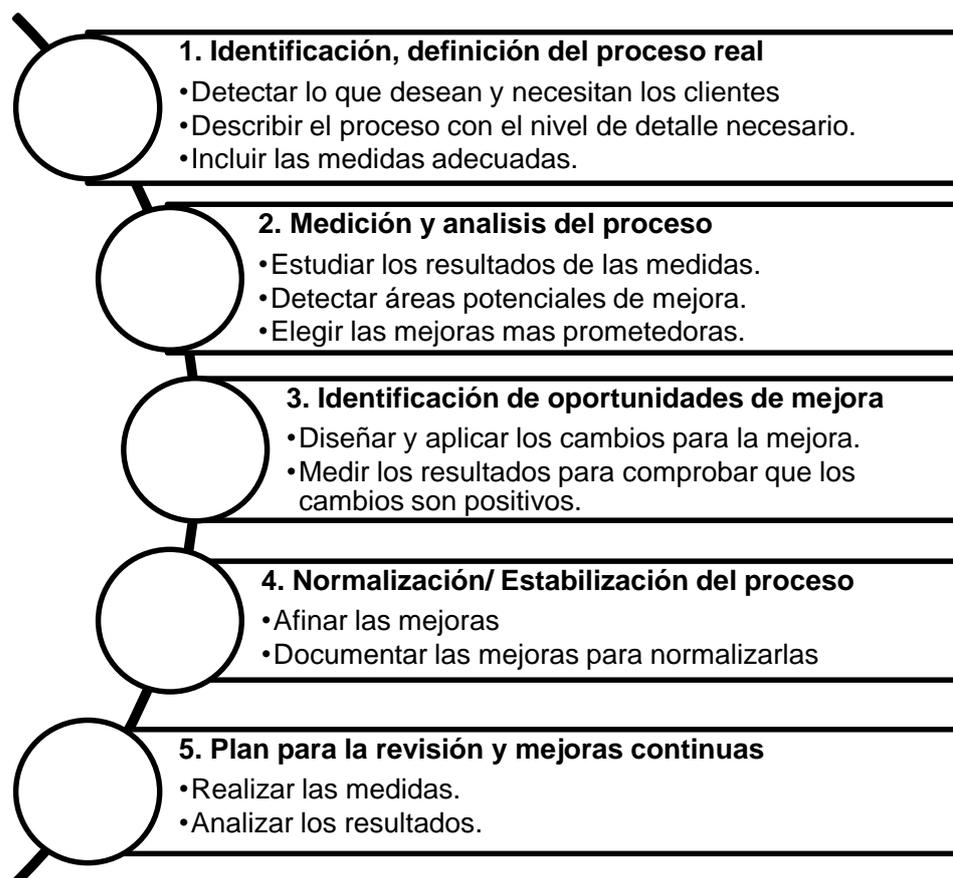
Una cultura de mejora de procesos desarrollada en las empresas y en sus áreas han demostrado mejoras no solo en el rendimiento, sino también una disminución de los errores operativos, y en otros casos se logra un equilibrio entre ambos lo cual tiene un impacto directo en el crecimiento de la empresa (Zaratiegui, 1999). Son muchas las ventajas que se obtienen al aplicar la mejora en los procesos de la empresa, desde el impacto reputacional, económico y la satisfacción del cliente por el servicio brindado.

Para adoptar en la empresa un alineamiento o enfoque en procesos, debemos considerar los siguientes pasos:

- Armar un equipo en la empresa de personal, al que, brindándosele la capacitación y herramientas adecuadas para

analizar los objetivos y actividades de la empresa, con relación a su misión y visión.

- Elaborar un mapa de procesos, una vez que se encuentren identificados y clasificados.
- Determinar los factores que son claves para la empresa.
- Elaborar flujogramas o diagramas de flujo de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.
- Establecer indicadores por cada proceso.
- Mantenerse en el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores fijados para cada uno de los procesos de la empresa.



**Figura 04. Método sistemático de mejora de procesos**

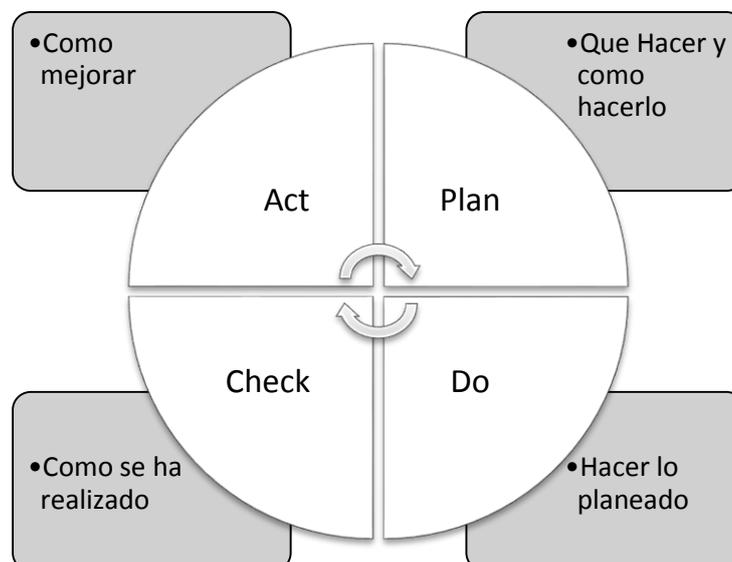
*Nota.* Tomado de "Economía Industrial", 1999.

En la figura 04, “Método sistemático de mejora de procesos”, se muestra todas las fases que se realizan o por las que pasa un proceso desde la identificación del proceso, la identificación de la oportunidad de mejora, la inclusión de la mejora al proceso como estándar y la búsqueda de una nueva mejora.

### 2.2.1.2. Metodología de la mejora continua, Ciclo PDCA o PHVA.

La guía ISO detalla la relación del ciclo PDCA y tiene un enfoque en los procesos que apuntan a la mejora continua. Este es un enfoque actual en el que las empresas al enfrentarse a la alta competencia que necesitan crecer o sobrevivir en el sector, deben apuntar a mejorar constantemente y evolucionar de forma constante (Cerezo, 2002). El ciclo PDCA es una herramienta de gestión para tal objetivo.

Este método modelo fue adoptado por la Organización Internacional de Estandarización (ISO) por su comprobada eficacia para la reducción de costos, optimización de la productividad, incrementar la productividad y la rentabilidad de las organizaciones, y todos beneficios se deben mantener de manera continua, progresiva y constante (Universidad Nacional de Ingeniería, 2012).



### **Figura 05. Fases del Ciclo PDCA**

*Nota.* Tomado de "ISO 9001:2000 (Sistemas de Gestión de Calidad).

En la figura 05, "Fases del Ciclo PHVA", se muestran las acciones de mejora a través de la repetición del ciclo: Plan-Do-Check-Act = Planear-Hacer-Verificar-Actuar, en la que se debe cumplir las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes.

#### **2.2.1.3. Fases del Ciclo PHVA:**

- ❖ Fase 1 - Planificar: Establecer los objetivos del proceso o área y estimar los recursos con el fin de poder lograr una óptima gestión y cumplir con lo solicitado, considerando las fortalezas y riesgos propios de lo que se llevara a cabo (Universidad Nacional de Ingeniería, 2012).

Este punto recae en la Alta Dirección de la empresa, toda vez que deben establecer las políticas como marco de referencia para establecer objetivos y metas en el área. Las políticas por ser directrices que orientan de forma general y que permiten fijar los objetivos y metas que son específicos y medibles (Universidad TecVirtual Sistema Tecnológico de Monterrey, 2012). En esta etapa también se determinan los parámetros de medición que se van a utilizar para controlar y seguir el proceso.

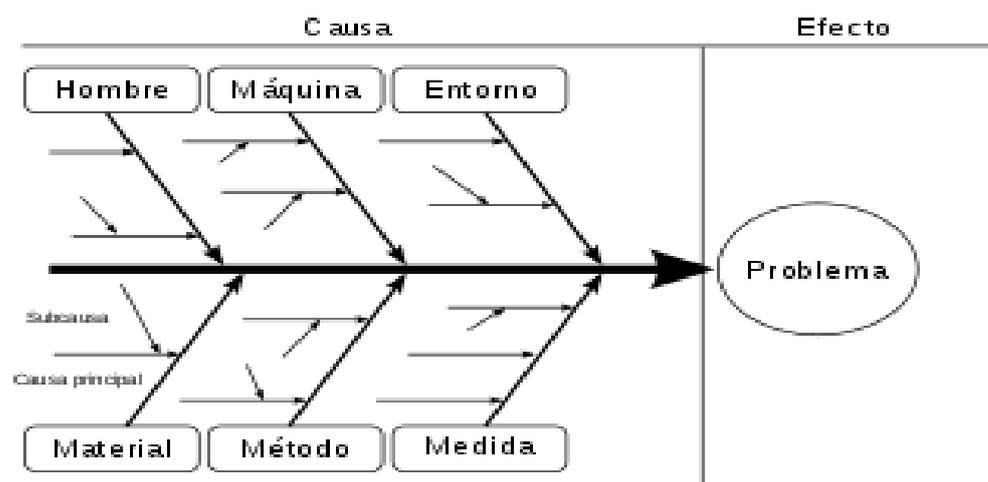
- ❖ Fase 2 - Hacer: En esta fase se lleva a cabo lo que se planificado, y se implementan los cambios o las acciones para lograr las mejoras planteadas. La ejecución de lo planeado en esta fase inicialmente se hace como un plan piloto para evaluarlo a modo de prueba.
- ❖ Fase 3 - Verificar: Realizar un seguimiento de cómo se están desarrollando las actividades, considerando las bases en procedimientos, objetivos empresariales y políticas planteadas. En esta etapa se miden la efectividad de los cambios o acciones

realizadas, para regular u ajustar en caso aun no nos encontremos en los objetivos planteados.

- ❖ Fase 4 - Actuar: En esta fase se verifican los resultados y si no se ajustan con los objetivos u expectativa, se deben realizar las correcciones necesarias. Asimismo, se debe mantener una postura de mejora continua en el desarrollo de los procesos de la empresa, volver a la fase hacer.

#### 2.2.1.4. Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa, conocido también como diagrama de la espina de pescado o de causa-efecto, es una representación gráfica que organiza las principales causas o las de mayor importancia que están afectando un problema determinado. Este método de análisis fue creado por Kaoru Ishikawa en la Universidad de Tokio en 1943 para su aplicación en los Círculos de Calidad. (Universidad Nacional de Ingeniería, 2012)



**Figura 06. Diagrama de Ishikawa**

*Nota.* Tomado de Curso de "Analista de Procesos y Mejora Continua" de la Universidad Nacional de Ingeniería.

En la figura 06, "Diagrama de Ishikawa", se muestra el gráfico de cómo se realiza el diagrama Ishikawa y que factores considera para el análisis de las causas raíz de un problema.

#### **2.2.1.5. Just in Time (Justo a Tiempo)**

El modelo Just in Time, si bien es cierto su método y filosofía se orientan más a áreas de producción también se aplican en la Gestión de Servicios con un enfoque en la reducción del tiempo, en el que se detalla que las cosas tienen un plazo o un momento de hacerse, no pueden exceder ni anticiparse a dicho tiempo (Hay, 2003). Bajo este modelo se define y analizan las actividades de la prestación del servicio y los ciclos de cada actividad para poder analizar la variable de tiempo.

El tiempo es valorado según la necesidad del cliente en el caso de los servicios de no tener que esperar con el mismo, este factor es más valorado aun cuando el cliente participa activamente del proceso.

### **2.2.2. Optimización de Recursos.**

#### **2.2.2.1. Definición:**

La optimización de recursos propone a la empresa disponer de los recursos con los que cuenta, ya sea personas, maquinaria, materia prima y otros de forma más eficiente, con el fin de obtener mejores resultados (OBS Business School, 2017). La optimización de los recursos no tiene un enfoque de cumplir con el servicio en tiempo y forma, también se debe cumplir con las características de calidad del servicio ofrecido.

Para poder desarrollar una correcta optimización de recursos la empresa debe definir cuáles son sus objetivos, para poder proponer las actividades que se alinearan a cumplir el mismo y no ir en contra de los principios y políticas de la empresa (OBS Business School, 2017). De

esta manera, se tendrá una línea de trabajo, y un trabajo correctamente realizado teniendo en cuenta la proyección de la empresa.

#### **2.2.2.2. Recursos Financieros:**

Los recursos financieros son los activos con los que cuenta la empresa y que le permiten algún grado de liquidez. Los activos y la forma en que se administra el dinero que se destina para ventas y compras, es decir la manera óptima de manejar los mismos ya sea en ganancias, costos y gastos para brindar a la empresa una seguridad económica a corto y largo plazo (Chiavenato, 2015).

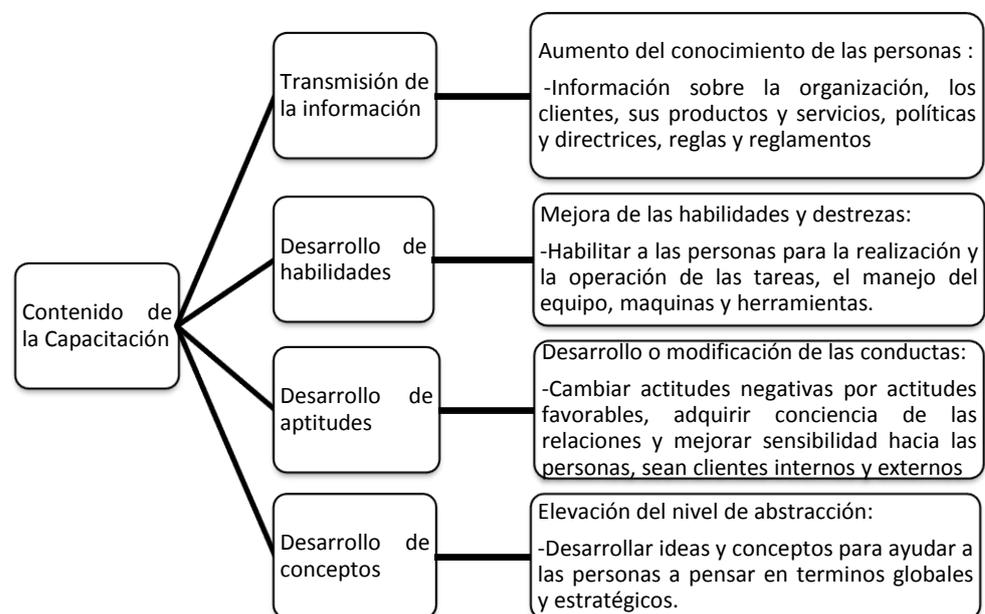
Para la correcta administración de los recursos financieros de la empresa se deben analizar y planificar el flujo de fondos. Muchas de las empresas optan por realizar presupuestos los cuales ejercen algún tipo de control respecto del manejo de los activos.

#### **2.2.2.3. Recursos Humanos:**

Chiavenato (2015) dice que los recursos humanos son entendidos como el capital humano que cumple determinadas actividades asignadas con el fin de alcanzar o impulsar los objetivos de la empresa. Es decir, los recursos humanos son las personas que se encargan a través del desarrollo de sus actividades de manera eficiente, cumplir con las metas de la empresa.

Chiavenato (2015) determina qué para optimizar el recurso humano, un correcto diseño del puesto de trabajo, el cual integra a todas las actividades o tareas que debe realizar la persona es algo que la empresa debe trabajar correctamente, por lo cual, el trabajador debe tener claro las tareas que realizará y como debe desempeñarlas (métodos y procedimientos de trabajo), la persona con la que se debe reportar y que relación tendrá con su jefatura y subordinados (si fuera el caso).

La capacitación del personal es otro aspecto muy importante en lo que respecta al recurso humano, dado que es considerado un medio que permite desarrollar la fuerza laboral en la empresa y además permite adaptar al trabajador a su puesto de trabajo. Asimismo, la capacitación cuando es constante (dependiendo de cada puesto de trabajo) permite al trabajador desenvolverse mucho mejor en su puesto de trabajo, además de la motivación intrínseca que se le brinda (Chiavenato, 2015).



**Figura 07. Los tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación.**

En la figura 07, "Los tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación" que muestra el impacto de la capacitación en el desarrollo de los trabajadores en la empresa.

#### **2.2.2.4. Recursos Tecnológicos o técnicos**

Según Chiavenato (2015) los recursos tecnológicos son los medios mediante los cuales se vale la tecnología para cumplir su propósito. Estos pueden ser tangibles como una computadora, impresora o un fax;

y también pueden ser intangibles como un sistema integrado de la empresa, un programa o una plataforma virtual.

La tecnología se ha convertido en un aliado clave para las empresas, dado que simplifica las actividades y su uso es estrictamente necesario para que las empresas sean competitivas en el mercado. A su vez, son un soporte para los procesos y procedimientos de la empresa.

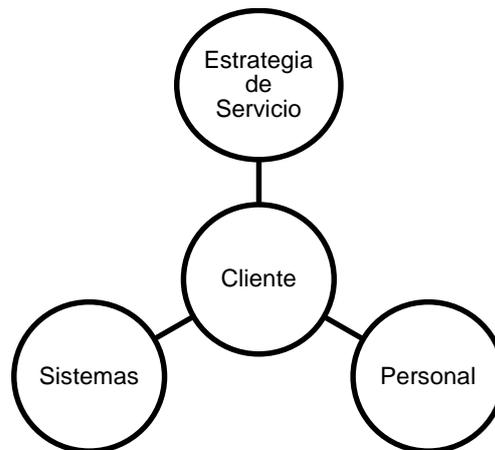
#### **2.2.2.5. Recursos Materiales**

Según Chiavenato (2015) los recursos materiales son los bienes de carácter tangible o concreto que posee la empresa que ayudan a conseguir determinado objetivo a la empresa. Estos pueden ser sus instalaciones, equipos, maquinas, materiales, entre otros.

Los recursos materiales al ser bienes tangibles considerados activos de la empresa pasan por un proceso de depreciación, por lo cual es importante considerar la inversión que permitan renovarlos y actualizarlos, en caso sea necesario.

#### **2.2.2.6. Calidad en el servicio al cliente**

La calidad en el servicio al cliente es una estrategia de las empresas que tiene un enfoque en mejorar continuamente el servicio que se le brinda al cliente, hasta superar sus expectativas (Tschohl, 2008). Este enfoque de mejora continua permite que no se cumpla únicamente con brindarle al cliente el producto por el que está pagando y una atención amable, además de ello el cliente debe percibir el valor agregado.



**Figura 08. El triángulo del servicio**

*Nota.* Tomado de "El buzón de Pacioli, Revista del Dpto. de Contaduría y Finanzas" publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora.

En la figura 08, "El Triángulo del Servicio" se muestra que la base del servicio es el cliente y en base al cliente es que se alinean las estrategias, el personal y el sistema de soporte del servicio.

Se logra la calidad en el servicio al cliente con una gestión empresarial en la que se pone al cliente como el centro de toda acción y mejora, por lo cual se debe comprometer a las áreas de la empresa a alinearse a este concepto de calidad, sus sistemas, y su cultura organizacional para darle bases a brindar un buen servicio al cliente a nivel empresa (Tschohl, 2008). En ese mismo sentido, se considera que no solo el área de atención al cliente debe brindar soluciones a las necesidades del cliente, si no todas las áreas de la empresa.

Una vez que ya se aprendió a eficazmente el proceso, se deben emplear algunos mecanismos que logren mantener los niveles de calidad del servicio en los nuevos estándares, y esto va de la mano con los sistemas de soporte y el personal a cargo. Según Tschohl (2008), se deben realizar programas continuos de capacitación al personal respecto de las estrategias de servicio y mantener un buen clima laboral

con el fin de evitar la rotación del personal y con ello seguir manteniendo los niveles de calidad en el servicio.

Asimismo, el concepto de calidad es bastante amplio, dado que es según la perspectiva de cada cliente, la valoración que le dan a cada aspecto o componente respecto a otro. Según Garvin (como se citó en Moreno Luzón, Peris Bonet, & González Cruz, 2001) para hacer más operativo el concepto de la calidad es que se proponen 8 dimensiones de calidad.

**Tabla 1: Dimensiones Principales de la Calidad según Garvin**

<b>Dimensiones Principales de la Calidad</b>	
<b>Dimensiones</b>	<b>Conceptos</b>
1. Diseño /funcionamiento	Las características primarias de operación de un producto.
2. Particularidades	Calidades secundarias de un producto y de relevancia para el usuario.
3. Confiabilidad	Probabilidad de que un producto sobreviva a un período determinado bajo condiciones específicas de uso.
4. Cumplimiento de Especificaciones	El grado al que las características físicas del funcionamiento de un producto cumplen las normas preestablecidas.
5. Durabilidad	La cantidad de uso que tiene un producto antes de que se deteriore físicamente, o hasta que sea preferible su reemplazo.
6. Facilidad de Servicio	La velocidad, cortesía y competencia del personal de reparación.
7. Apariencia	Como se ve, se siente, sabe o huele un producto.
8. Calidad Percibida	Evaluación subjetiva de la calidad que resulta de la imagen, publicidad o marca de fábrica.

*Nota.* Tomado de Libro "Calidad Total: Conceptos Básicos sobre Calidad Total" de Villana Figueroa, 2004.

En la tabla 1, "Dimensiones de la Calidad según Garvin" se muestra las dimensiones de la calidad considerando aspectos principales que el cliente valora de un producto o servicio

### 2.2.3. Logística.

#### 2.2.3.1. Definición:

La logística es un área integradora de la empresa, dado que es se encuentra inmersa en todas las actividades de la empresa, independientemente del sector en que se encuentre. Entre las actividades principales de la logística se tiene el aprovisionamiento de materiales, producción, almacén y distribución de productos (Aparicio, 2011). La logística está inmersa en todas las actividades y proyectos que realiza la empresa, en ello radica su importancia dado que al ser una planificación esta debe ser correctamente planteada para que su desarrollo sea eficiente.

Aparicio (2011) refiere que hoy en día la logística es usada como una estrategia que puede diferenciarnos de las demás empresas, dado que una correcta gestión logística lograra reducir tiempo muerto ya sea de traslados o producción, aminorar costos y poder entregar el producto final al cliente en el tiempo estimado, lo cual sin duda alguna agrega valor a nuestras operaciones, al precio final y en la satisfacción del cliente con el servicio brindado.

**Tabla 2: Clasificación de las actividades logísticas según el enfoque de la cadena de valor de Porter.**

Actividades Primarias	Actividades de Apoyo
- El aprovisionamiento	- La previsión de

---

- <b>La producción</b>	infraestructuras.
- <b>La distribución</b>	- Los recursos humanos
- <b>El Marketing y las ventas</b>	- El desarrollo tecnológico
- <b>La prestación posventa</b>	- Las finanzas

---

*Nota.* Tomado de Libro "Gestión Logística y comercial" de Gómez Aparicio, 2011.

En la tabla 2, "Clasificación de las actividades logísticas según el enfoque de la cadena de valor de Porter" en el que demuestra la logística dividida en actividades primarias que son y actividades de apoyo.

Es importante precisar que el correcto funcionamiento de la logística en una ventaja competitiva, que se puede ver reflejada de dos maneras:

- Reducción del coste
- Reducción del tiempo

Asimismo, según Aparicio (2011) la reducción del coste va ligada directamente a que la empresa reduzca sus costos de producción o pueda optimizarlo, toda vez que esto también permitirá que el precio de venta final sea menor y por ende cuando el cliente realice una comparación de precios con la competencia, nos diferenciamos de las demás empresas.

La reducción del tiempo se trata de que el producto tenga un tiempo óptimo desde que se inicia un proceso hasta que producto llega al destino final, es decir una correcta trazabilidad y se eviten reprocesos y demoras innecesarias.

### **2.2.3.2. Comercio Internacional:**

El comercio internacional es definido por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, como "transacciones comerciales de bienes y servicios de exportación e importación, realizadas entre empresas ubicadas en diferente países" (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2014, pág. 125).

Asimismo, según De la Hoz Correa (2013), el comercio internacional se encarga de estudiar las leyes que rigen los intercambios de bienes y servicios entre los habitantes de diferentes países con el fin de satisfacer la necesidad que existe por bienes escasos. Es por esta razón que se dan las salidas de mercancía de un país (exportaciones) y la entrada de productos procedentes de otros países (importaciones).

### **2.2.3.3. Importación para el Consumo:**

Acorde a lo dispuesto en la Ley General de Aduanas, Art. 49 "Importación para el consumo", la importación para el consumo es un régimen aduanero bajo el cual se permite ingresar mercancías a territorio peruano para su consumo, luego de los pagos ya sea de garantías y otros relacionados al mencionado régimen (Congreso de la Republica , 2008). De esta manera, podemos precisar que la importación para el consumo permite el ingreso a nuestro país de mercancías o productos siempre y cuando se cumpla con los pagos e impuestos aplicables, según corresponda.

### **2.2.3.4. Exportación definitiva:**

Acorde a lo dispuesto en la Ley General de Aduanas, Art. 60 "Exportación definitiva", la exportación definitiva es un régimen aduanero bajo el cual se permite la salida del territorio aduanero de productos o mercancías ya sea nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. El régimen de exportación definitiva

no se encuentra afecto a ningún tributo (Congreso de la Republica , 2008). Asimismo, en el Art. 61 "Plazos" se indica que solo se tiene 30 días calendarios que se cuentan desde la numeración de la Declaración Única de Aduanas (DUA). Cabe precisar también que en el Art. 62. "Mercancía prohibida o restringida ", en el cual el régimen de exportación definitiva no procede para el caso de mercancías prohibidas o restringidas que no cuenten con la autorización del sector competente, aplica también para el caso de mercancías que sean patrimonio cultural y/o histórico de la nación (Congreso de la Republica , 2008).

#### **2.2.3.5. Incoterms**

Los incoterms se definen como una forma abreviada de los usos y costumbres comerciales que definen la entrega de la carga en lugar, y las responsabilidades del vendedor y comprador definido en un contrato de compra venta internacional, aceptado voluntariamente de ambas partes. (International Chamber of Commerce, 2011). Es decir, no son leyes si no reglas y guías para los importadores, exportadores, abogados dados los incoterms son el lenguaje del comercio internacional.

Los incoterms tienen como finalidad definir claramente las obligaciones de las partes, determinar el punto exacto de transferencia del riesgo de daño y con ello reducir el riesgo de compilaciones legales, si fuera el caso (International Chamber of Commerce, 2011). En ese sentido, la finalidad principal de los incoterms es definir las responsabilidades de entrega de la mercancía.

Los incoterms que se aplican para cualquier tipo de transporte son EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP Y DDP. Para las responsabilidades de traslado marítimo y vías navegables interiores están FAS, FOB, CFR, CIF.

- Ex Works (En fábrica): La mercancía se pone a disposición del comprador en la fábrica del vendedor. El comprador asume la responsabilidad total de la carga.
- FCA (Libre transportista): El vendedor entrega la mercancía al transportista u otra persona designada por el comprador, en el lugar y fecha convenido entre las partes.
- FAS (Libre al costado del buque): Este incoterm solo es usado para transporte marítimo o fluvial, el vendedor cumple con su responsabilidad cuando deja la carga al costado del buque. Asimismo, es el vendedor quien debe presentar los documentos para pasar Aduanas.
- FOB (Libre a bordo): El vendedor cumple con transmitir la responsabilidad cuando la mercancía se encuentra a bordo del buque en el puerto acordado por las partes, este incoterm también es usado únicamente en transporte fluvial o marítimo.

Asimismo, le corresponde al vendedor presentar los documentos para pasar aduanas.

- CFR (Costo y Flete): El vendedor cumple con su responsabilidad cuando la mercancía se encuentra a bordo del buque. Bajo este incoterm que es usado únicamente para transporte fluvial o marítimo, el vendedor debe asumir no solo el costo de transportar la mercancía al puerto, sino también la del flete.

Asimismo, le corresponde al vendedor presentar los documentos para pasar aduanas.

- CPT (Transporte pagado hasta lugar de destino convenido): El vendedor entrega la mercancía al transportista u otra persona responsable para que entregue la carga en el lugar convenido

entre las partes. El vendedor debe asumir los costos del transporte hasta el lugar de destino convenido.

- CIF (Costo, seguro y flete): El vendedor entrega la carga y asume la responsabilidad de esta hasta que se encuentra a bordo en el buque en el puerto de embarque acordado por las partes. Bajo este incoterm el vendedor debe asumir los costos del transporte, de la póliza de seguro y del flete.
- CIP (Transporte y seguro pagados hasta): El vendedor entrega la mercancía y cede los riesgos al transportista u otra persona responsable de entregar la carga en el lugar de destino convenido entre las partes. Asimismo, el vendedor debe asumir los costos del transporte y de la póliza de seguro.
- DAT (Entrega en el terminal): El vendedor entrega la carga y las responsabilidades de esta en el terminal (portuario, terrestre o marítimo) de destino. Bajo este incoterm es el comprador quien debe asumir los trámites de la importación y realizar la gestión en aduanas.
- DAP (Entrega en lugar): El vendedor entrega la carga y las responsabilidades de esta en el lugar de destino convenido por las partes y el costo es asumido por el vendedor. Bajo este incoterm es el comprador quien debe asumir los trámites de la importación y realizar la gestión en aduanas.
- DDP (Entrega con derechos pagados): El vendedor entrega la carga y las responsabilidades de esta en el lugar de destino convenido por las partes. El vendedor asume los costos del traslado, de la importación y de la gestión en aduanas.

## **2.2.4. Transporte internacional.**

### **2.2.4.1. Definición:**

Es el traslado de mercancías o personas de un país a otro, conforme a lo dispuesto en los acuerdos ya sea de carácter bilateral o multilateral, que han suscrito los países que están realizando dicha operación de traslado. Cabe precisar que las mercancías deben llegar en un estado óptimo a su lugar o país de destino, por ello se debe precisar en el contrato de compra las condiciones especificadas además de elegir el transporte idóneo (De la Hoz Correa, 2013).

#### **2.2.4.2. Transporte Marítimo Internacional:**

Traslado de mercancías o personas que se realiza a través del mar, ya sea mediante buques, barcos u otra clase de embarcaciones. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2009). A su vez, se trata del medio más económico que permite trasladar de un país a otros grandes volúmenes de mercancías.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2009), el transporte marítimo internacional es uno de los más flexibles dado que se emplean buques desde pequeños tamaños (100 TPM) hasta los Very Large crude carriers (VLCC), asimismo, es considerado versátil porque se cuentan con tipos de buques capaces de adaptarse a cada carga.

#### **2.2.4.3. Flete Marítimo:**

Es considerado el precio a pagar por el transporte marítimo o por el uso del buque. El costo del flete varía de acuerdo con el riesgo, la característica de la mercancía, la rapidez, entre otros factores como (el espacio en m<sup>3</sup> ocupado está relacionado con el peso en TM) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2009). Asimismo, el pago del flete puede ser:

- Flete Prepagado (Prepaid): El cual se paga antes del embarque.
- Flete por cobrar (Collect): El cual se cancela en destino por el agente de carga o persona que recibe la mercancía.

- Flete de Retorno (Return): El cual lo paga la persona que contrato el transporte y asume la responsabilidad por el embarque de la mercancía.

#### **2.2.4.4. Contenedores:**

Los contenedores son un elemento auxiliar de transporte que facilita el transporte de mercancías por uno o varios transportes sin que esta sea dañada y, facilita su carga y descarga del buque (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2009). Asimismo, en otras palabras, se trata de un cajón de dimensiones estandarizadas, que simplifican el traslado de mercancías, por la protección, seguridad contra robos, entre otros.

#### **2.2.5. Agencias de Carga Internacionales, Intermediarios o Minoristas.**

##### **2.2.5.1. Definición:**

El agente de carga es un gestor que se encarga de coordinar el transporte de las mercaderías, ya sea por importación o exportación.

El agente de carga típico o Freight Forwarder (agente de carga) no es un transportador, sino una persona auxiliar un intermediario profesional entre los intereses de la carga y el transportador, quien coordina y organiza el transporte de cosas desde el origen hasta el destino, pero que no se obliga transportar el mismo y no acepta responsabilidad como transportador. (Escobar, 2005, p.6)

Asimismo, los agentes de carga tienen la responsabilidad de dar soporte en lo que respecta al tránsito de bienes en las operaciones de comercio internacional asistencia con todo lo relacionado en materia fiscal y aduanal.

### 2.2.5.2. Responsabilidades de los Agentes de Carga

El agente de carga como tal hace un aporte a la gestión logística con su conocimiento del rubro, debe siempre estar capacitado y actualizado respecto de las rutas y las mejores prácticas logísticas, toda vez que cumplen una labor de consejeros, de decisores y sus decisiones tienen que tener efectos positivos en el traslado de las mercancías (Escobar, 2005). El rol del agente de carga es el de un experto en el rubro, por lo cual debe tener la capacidad de dar soporte a las operaciones que gestionará.

Asimismo, la elección del transporte más idóneo y la ruta más adecuada no van acorde al precio del flete dado que el precio varía mucho según seguridad y tiempo de tránsito, es por ello que se debe hacer una elección considerando los costos, el servicio y el tiempo en que estima el cliente desea recibir o entregar las mercancías (Escobar, 2005). El costo y el servicio al cliente también se ve reflejado en el embalaje y en la combinación de transportes (mar, tierra, aéreo) que pueda hacer el agente de carga para satisfacer a su cliente.

### 2.3. Definición de términos básicos

Se procede a definir algunos términos básicos relacionados con el presente trabajo de investigación tales como los siguientes:

**Agente de Carga:** El agente de carga típico o Freight Forwarder (agente de carga) no es un transportador, sino una persona auxiliar un intermediario profesional entre los intereses de la carga y el transportador, quien coordina y organiza el transporte de cosas desde el origen hasta el destino, pero que no se obliga a transportar el mismo y no acepta responsabilidad como transportador.

**Asistente de Operaciones de Servicios:** Persona encargada de realizar las coordinaciones y enlazar a todos los participantes del proceso de las operaciones

logísticas y a su vez, dar soporte al cliente respecto de la situación de sus despachos u ordenes.

**Embarcador:** Es la persona natural o jurídica a la que acude un usuario para que contrate el transporte de su mercancía con un transportador. Sus funciones básicas son las de reservar espacio en el buque, cerciorarse del puerto y fecha de salida del buque, prepara el conocimiento de embarque, pagar los impuestos de aduana, entre otros.

**Conocimiento de Embarque (Bill of Lading o B/L):** Es el instrumento que acredita el contrato de transporte por vía marítima o fluvial. Lo confecciona la compañía naviera, su agente naviero o el capitán del barco y en él consta el haber recibido la carga a bordo de la nave para ser transportada al puerto que se indicará en el mismo documento.

**Flete Marítimo:** Es el precio del transporte marítimo o del servicio de la utilización del buque. En el flete influyen una amplia gama de factores como la naturaleza y la característica de la mercancía, la rapidez, el riesgo, el factor de estiba (relación entre el espacio m<sup>3</sup> y el peso TM que ocupa en la bodega) así como los gastos portuarios considerando todas sus fases (carga o embarque en el puerto de origen, estiba, transporte, desestiba y descarga o desembarque en el puerto destino).

**Carga:** La carga es el conjunto de bienes o mercancías protegidas por un embalaje apropiado que permite agilizar la manipulación, embarque y descarga. Sin embargo, existe carga que no requiere embalaje por la naturaleza de la mercancía; por ejemplo: la mercancía líquida a granel, gas licuado, entre otros.

**Contenedor:** Un contenedor es un elemento auxiliar de transporte, de carácter permanente, concebido para facilitar el transporte de mercancías sin ruptura de carga por uno o varios medios de transporte, ideado de forma que resulte fácil cargar o descargar.

**Despacho:** Función de registrar, reportar y enviar mercancías a un consumidor.

**Tiempo de Tránsito:** Asignación estándar que es asumida en cualquier orden, para el movimiento de artículos desde una operación hacia la próxima.

**Lugar de destino:** El lugar donde realmente el portador de carga entrega la misma al consignatario o su agente.

**Lugar de origen:** El lugar donde la carga es entregado para su envío y pueda ser trasladada hacia la siguiente operación.

**Tiempo de Corte (Cut-off):** El último plazo en el que la carga puede ser entregada en un terminal para ser embarcada. Las características que presentan los procesos de las operaciones logísticas se debieron a que las funciones de los responsables están definidas en la Agencia de Carga Internacional Tecnocargo S.A.C.

**Consolidación:** Carga contenedorizada que puede ser consolidada para uno o más destinatarios.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Operacionalización de variables

- **Variable Independiente:** Procesos del área de Operaciones de Servicios.
- **Variable dependiente:** Optimización de recursos de la empresa

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES
Procesos del área de Operaciones de Servicios	Secuencias ordenadas y lógicas de actividades económicas de un servicio intangible creando valor con el fin de lograr un resultado final y/o la satisfacción del cliente final. (Heizer & Render, 2014)	Proceso de una orden de Importación	Coordinación de embarque	- <b>Cumplimiento óptimo de las coordinaciones de embarque</b> N° de veces que se cumplió el embarque en la fecha inicial informada al cliente.
			Gestión documentaria	- <b>Cumplimiento óptimo de la gestión documentaria.</b> N° de veces que se cumplió con aprobar el BL en la primera revisión.
			Despacho de la carga	- <b>Cumplimiento óptimo del despacho de la carga.</b> N° de veces que se cumplió con entregar la carga en la fecha informada al cliente.
		Proceso de una orden de exportación	Coordinación de envío	- <b>Cumplimiento óptimo de la coordinación de envío</b> N° de veces que se cumplió con el envío de la carga en la fecha inicial informada al cliente.
			Gestión documentaria	- <b>Cumplimiento óptimo de la gestión documentaria.</b> N° de veces que se cumplió con aprobar el BL en la primera revisión.
			Recojo en destino	- <b>Cumplimiento óptimo del recojo en destino.</b> N° de veces que se cumplió con el recojo de la carga en la fecha informada al cliente.
Optimización de Recursos	Medios financieros, técnicos, humanos y materiales de los que disponemos en nuestro día a día empresarial, que mediante un manejo eficiente deben mejorar la rentabilidad de la empresa. (OBS Business School, 2017)	Recursos Financieros	Período de cobro	N° de veces que se pagan al año las cuentas por cobrar.
		Recursos Humanos	Capacitación del personal	N° de capacitaciones que se realizan anualmente
			Diseño del puesto de trabajo	N° de actualizaciones para manual de Operaciones de Servicios de Tecnocargo.
		Recursos Tecnológicos	Sistema Integral	N° de ordenes controladas a través del Sistema Integral
		Recursos materiales	Documentación	N° de B/L, hojas y folders desechados

### **3.2. Tipo de diseño de investigación.**

La metodología de investigación utilizada para el desarrollo de la presente tesis es de tipo no-experimental, descriptiva y con un diseño metodológico transversal porque la información en la que se baso es de un año en específico.

Asimismo, la presente investigación tiene como objetivo ser aplicada en un corto plazo, de manera que las conclusiones y recomendaciones de la presente tesis sean de utilidad para la empresa materia de investigación, así como para los alumnos de la Universidad Privada del Norte.

### **3.3. Unidad de estudio**

La Agencia de Carga Tecnocargo S.A.C.

### **3.4. Población**

La población de estudio serán los embarques o N° de ordenes coordinadas por Tecnocargo S.A.C., conformada por un total de 86 embarques.

### **3.5. Muestra (muestreo o selección)**

La muestra son todos los embarques para ordenes de importación y exportación que se realizaron en el año 2017. Para las ordenes de importación tenemos un total de 72 embarques y para las ordenes de exportación un total de 14, dando un total de 86 ordenes.

### **3.6. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnica de Observación.**

Según Carrasco Díaz (2006) afirma que la técnica de observación es un proceso sistemático de obtención, recopilación y registro de datos empíricos de sucesos o acontecimientos, con la finalidad de convertir en información la cual se pueda procesar y sobre la cual se puedan analizar los hechos. Por tanto, en la presente investigación utilizamos como instrumento la lista de cotejo para recolectar datos.

### **3.6.2. Lista de cotejo.**

Según Carrasco Díaz (2006) la lista de cotejo es un instrumento de análisis documental, el cual consiste en un cuadro de entrada vertical y horizontal, en el cual se detalla en la parte vertical se consigna el nombre de los documentos que se analizan y en la parte horizontal los indicadores. Para la investigación se empleó una lista de cotejo con los tipos de procesos de la empresa Tecnocargo S.A.C (Ordenes de importación y de exportación) y se analizaron según cada sub-proceso, desglosándolos en índices e ítems.

### **3.7. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos**

Para analizar la información, se procesará la información obtenida en la lista de cotejo dando inicio a la parte descriptiva, la cual se desarrolla empezando por una tabulación de conteo de datos. Luego se procederá a codificar la información obtenida en símbolos o valores numéricos. Finalmente, se elaborará una base de datos para representarlo en tablas estadísticas.

## CAPÍTULO 4. DESARROLLO

### 4.1.1. Presentación de la Agencia de Carga Tecnocargo S.A.C

#### 4.1.1.1. Datos Generales de la Empresa:

Agencia de carga creada en el año 2005, bajo el nombre de Tecnocargo S.A.C. dedicada al sector del comercio exterior, brindando soluciones de transporte marítimo internacional a sus clientes bajo el rol de aliados estratégicos, dado que brindan soporte y gestión en sus operaciones de importación y exportación.

**Tabla 3. Datos Generales de Tecnocargo S.A.C**

<b>Agente:</b>	<b>1260 - TECNOCARGO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA</b>
<b>Dirección:</b>	AV. CAMINO REAL 493- 495 OF.501
<b>Jurisdicción:</b>	983 - A NIVEL NACIONAL
<b>Documento:</b>	4 – 20510337876
<b>Teléfono:</b>	4211474 -
<b>Estado:</b>	00 – HABILITADO

*Nota.* Tomado de "Consulta de Agentes de Carga" de la página web de la SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria).

En la tabla 3, "Datos Generales de Tecnocargo SAC" se muestra la información como Agente de Carga de la mencionada empresa, su código y que se encuentra habilitada en la SUNAT.

#### 4.1.1.2. Misión:

La Agencia de Carga Tecnocargo S.A.C una empresa peruana que como agentes de carga internacional está orientamos a contribuir en la optimización de la cadena logística de empresas con operaciones en comercio exterior. Basamos nuestro trabajo en un grupo humano que, identificado con el trabajo en equipo, honradez, compromiso y

orientación al cliente, nos permite brindar el mejor servicio a precios competitivos en el mercado de forma eficiente y rentable.

A través de nuestra política de puertas abiertas, buscamos mantener una estrecha relación con nuestros proveedores, clientes y colaboradores, que a la vez facilite la mejora continua y la innovación en los procesos internos de todas nuestras áreas."

#### **4.1.1.3. Visión:**

Ser reconocidos entre los 30 mejores socios estratégicos de la cadena logística en el Perú.

#### **4.1.1.4. Servicios que ofrece Tecnocargo S.A.C.**

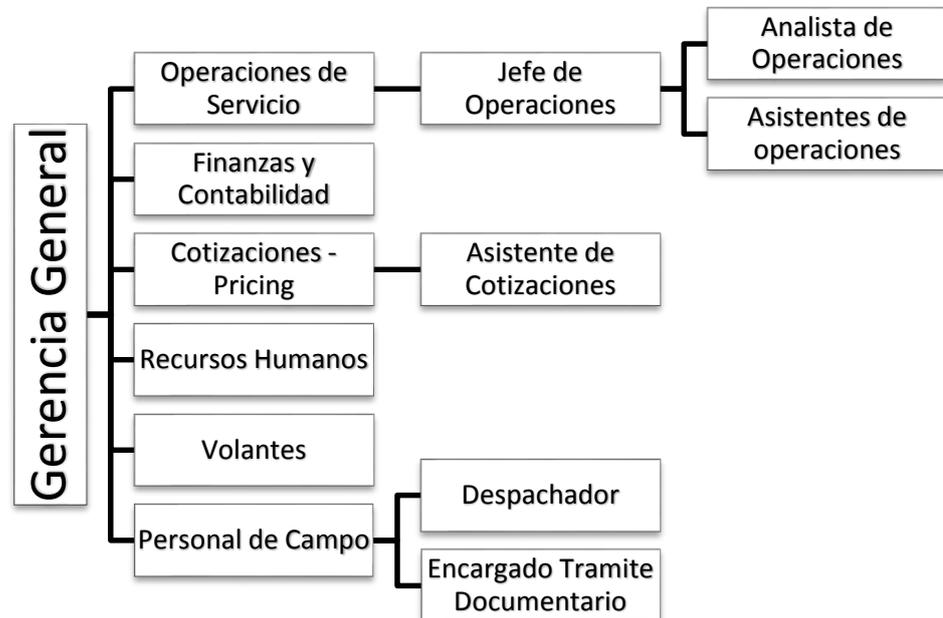
Detallamos los servicios ofrecidos por la empresa:

- Cotización de fletes marítimos para Importación o exportación en LCL o FCL.
- Transporte marítimo internacional desde o hacia cualquier puerto, con información puntual y detallada del estado de sus embarques.
- Confirmación de zarpe y aviso de llegada anticipando su arribo, en promedio 5 días antes de la llegada de la nave.
- Conformidad a sus Bill of Lading a fin de evitar multas.

Respecto de los servicios ofrecidos, todas las coordinaciones y la atención del servicio lo brinda el Area de Operaciones de Servicios, en los cuales se atienden dos procesos que son: Proceso de Ordenes de Importación y Proceso de Ordenes de Exportación.

#### **4.1.1.5. Organigrama de la empresa**

La empresa cuenta con un total de 13 trabajadores, tiene como áreas principales a las áreas de Cotizaciones – Pricing y Operaciones de Servicios.

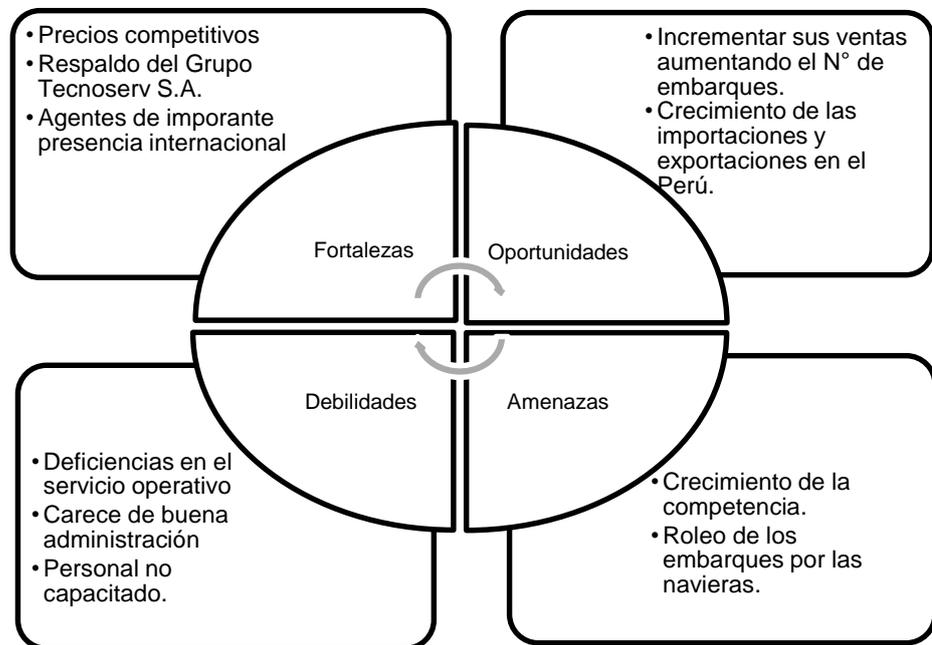


**Figura 09. Organigrama de la empresa Tecnocargo S.A.C de los trabajadores que son parte de la planilla de la empresa.**

En la figura 09, "Organigrama de la empresa Tecnocargo S.A.C de los trabajadores que son parte de la planilla de la empresa" que muestra las áreas que conforman la empresa.

#### **4.1.1.6. FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) de la empresa**

Asimismo, de acuerdo a la descripción de la empresa, se procede a realizar un análisis FODA de la empresa para detectar cuáles son sus fortalezas y debilidades como empresa y, sus oportunidades y amenazas respecto del sector y el entorno.



**Figura 10. FODA de Tecnocargo**

Nota. Elaboración propia.

En la figura 10, "FODA de Tecnocargo" se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Agencia de Carga Tecnocargo S.A.C.

De acuerdo al análisis FODA de la Agencia de Carga TECNOCARGO S.A.C se identifica que las debilidades de la empresa son mejorables, principalmente en el caso de las deficiencias del servicio operativo es posible mejorar mediante un diagnóstico de sus procesos y procedimientos para convertirlo en una fortaleza de la empresa que le permita hacer frente a la competencia, la cual es una amenaza actual y a futuro dado que la empresa tiene una proyección de aumentar sus ventas y realizar un mayor manejo de embarques.

#### 4.1.2. Diagnóstico de los Procesos del área de Operaciones de Servicios

El diagnóstico realizado en los procesos de exportación e importación consisten en detallar como se han llevado a cabo los procesos en el área de operaciones de servicios de acuerdo con el Manual de procedimientos proporcionado por la empresa (ver Anexo 4), se procederán a describir los procesos, seguido de la evaluación del nivel de cumplimiento que se tuvo en los embarques manejados en el año 2017 según el desarrollo realizado por la empresa para identificar las deficiencias que se tuvieron.

##### 4.1.2.1. Descripción y procedimiento de los Procesos de Ordenes de Importación

**Tabla 4. Descripción del proceso de ordenes de importación**

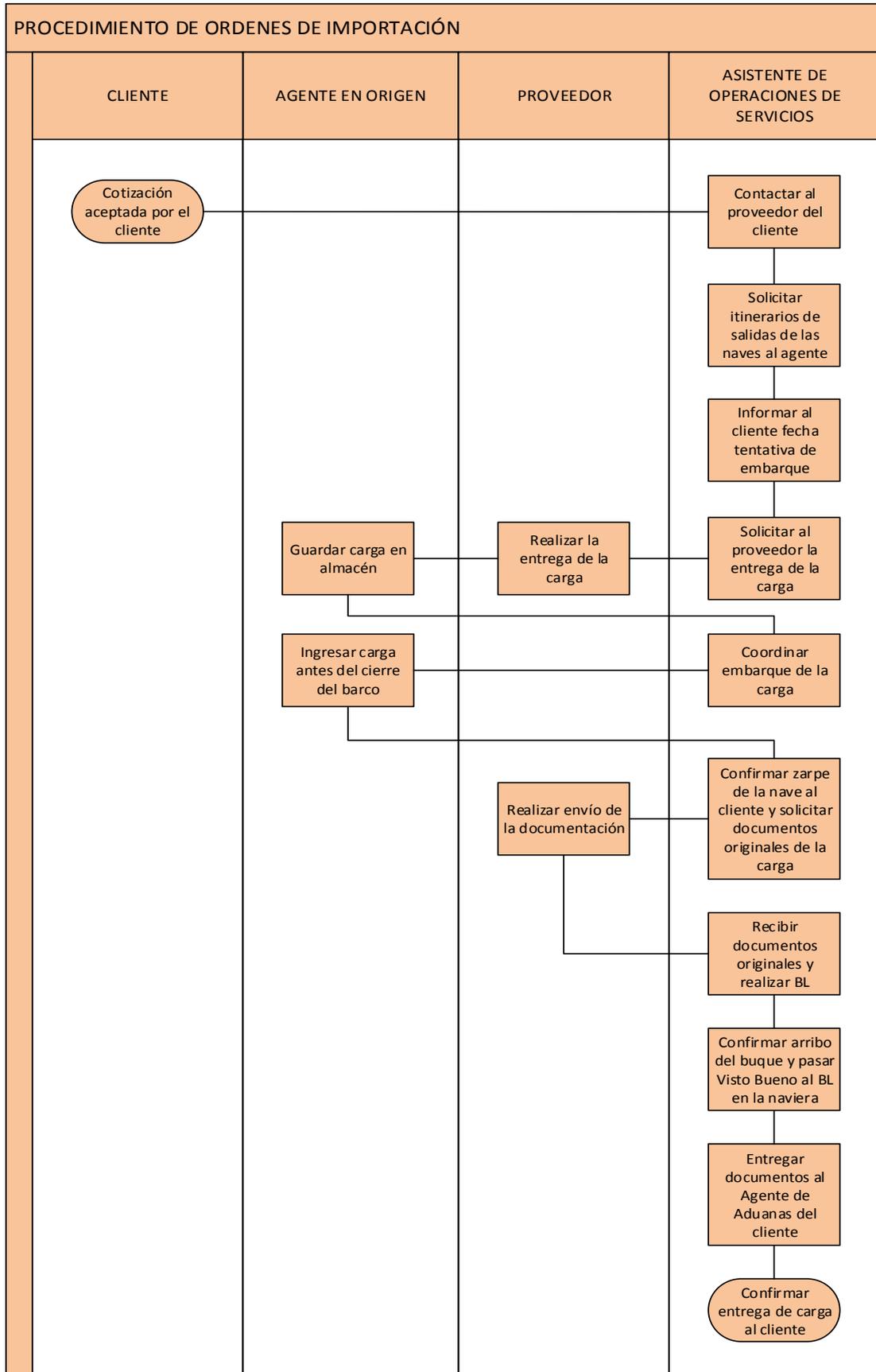
Descripción del proceso de ordenes de Importación		
Elemento entrada	Desarrollo de la actividad	Elemento de salida
Dpto. de Pricing	Ingresar nueva orden con cotización aceptada por el cliente, ya se eligió agente y se pactó precio de acuerdo con los kg/m <sup>3</sup> de la carga.	Facturación del servicio
Sistemas de Información	Crear orden en el Sistema de Despachos	
Inf. agente/ proveedor	Contactar al proveedor del cliente Solicitar itinerarios de salidas de las naves al NVOCC/naviera	Gestión del transporte
Sistemas de Gestión	Informar al cliente fecha tentativa de embarque detallando buque, fecha de salida y fecha de arribo de la carga Confirmar con el agente en origen la entrega de la carga por parte del proveedor del cliente. Confirmar zarpe de la nave al cliente y solicitar documentos originales de la carga Recibir documentos originales (factura, packing list y permisos) y realizar BL. Confirmar arribo del buque y pasar visto bueno al BL de la naviera Entregar documentos al Agente de Aduana del cliente Confirmar entrega de carga al cliente con el Agente de Aduanas	Revisión General

Fuente: Tecnocargo S.A.C. Elaboración propia.

En la tabla 4, "Descripción del proceso de ordenes de importación" se detallan las actividades del proceso de Ordenes de Importación, así como las entradas y salidas del proceso.

Una de las operaciones mas grandes que realiza la empresa es la de manejar las operaciones de importación, que representaron el 84% de las ventas en el año 2017, no obstante, de acuerdo a como esta establecido el procedimiento en la Agencia de Carga las operaciones estan teniendo algunas contradicciones en relación a los objetivos que se deben considerar, que son:

- Incorporar los requisitos del cliente y necesidades del cliente externo.
- Lograr la satisfacción del cliente externo.
- Agregar valor directamente al cliente externo.
- Emplear correctamente los recursos para el logro de las actividades del proceso.



### Figura 11. Procedimiento de una orden de importación

Fuente: Manual de Procedimiento de Tecnocargo. Elaboración propia.

En la figura 11, “Procedimiento de una orden de importación” se detallan las actividades del proceso de ordenes de Importación detallando las responsabilidades de cada uno de los partícipes.

#### 4.1.2.2. Evaluación de los Subprocesos de Ordenes de Importación

De acuerdo con la descripción y los flujogramas del proceso de importación se procede a realizar la evaluación de los subprocesos que conforman el proceso de importación para verificar como es que se han llevado sus operaciones en el 2017 considerando los siguientes indicadores:

		INFORME DE INDICADORES DE GESTIÓN					
		Código: TECNOCARGO 1	Fecha de Emisión: Junio 2018	Versión: 1			
Correspondiente al Proceso:		Proceso de Ordenes de Importación					
Diligenciado por:		Elvira Lara / Juan Diego Bustamante - Asistente de Operaciones de Servicios					
Responsable ante la Revisión Gerencial:		Jose Luis Carbajal Benites - Jefe del área de Operaciones de Servicios					
RESUMEN DE INDICADORES DE GESTIÓN							
Nro. Hoja	Meta	Nombre de Indicador	Fórmula	Seguimiento	Análisis	Responsable de captar datos	Aplicado a
1	≥ 90%	Cumplimiento óptimo de la coordinación de embarque	(Ordenes embarcadas en fecha pactada con el cliente/ ordenes embarcadas en otra nave) *100	Quincenal	Trimestral - Jefe de Operaciones	Jefe de Operaciones de Servicios	Área de Operaciones de Servicios
2	≥ 90%	Cumplimiento óptimo de la gestión documentaria.	(BL aprobado en la primera revisión/ BL aprobado en mas de una revisión) *100	Quincenal	Trimestral - Jefe de Operaciones	Jefe de Operaciones de Servicios	Área de Operaciones de Servicios
3	≥ 90%	Cumplimiento óptimo del despacho de la carga.	(Ordenes despachadas en fecha pactada con el cliente/ ordenes despachadas a destiempo) *100	Quincenal	Trimestral - Jefe de Operaciones	Jefe de Operaciones de Servicios	Área de Operaciones de Servicios

**Figura 12. Indicadores de gestión del Proceso de ordenes de Importación**

*Nota.* Elaboración propia.

En la figura 12, “Indicadores de gestión del Proceso de ordenes de Importación” se detallan el resumen de indicadores de gestión del Proceso de ordenes de importación.

**Tabla N° 05: Resultados de la Evaluación de los Subprocesos de Ordenes de Importación.**

Subprocesos	Coordinación de embarque		Gestión documentaria		Despacho de la carga		TOTAL
	Se cumplió el embarcar la carga en la fecha inicial informada al cliente.		Se cumplió con aprobar el BL en la primera revisión.		Se cumplió con despachar la carga en la fecha informada al cliente.		
Opciones	Si	No	Si	No	Si	No	
<b>Frecuencia</b>	25	47	21	51	23	49	72
<b>Porcentaje</b>	34.72%	65.28%	29.17%	70.83%	31.94%	68.06%	<b>100 %</b>

En la tabla 05, “Resultados de la Evaluación de los Subprocesos de Ordenes de Importación” se detalla el resultado de la evaluación del nivel de cumplimiento dividido por subprocesos y de forma general respecto del proceso de importación, en el que se puede apreciar que el promedio de cumplimiento del proceso es del 32% del total de 72 embarques, lo cual considerando los indicadores que se han establecido se encuentra en un estado rojo toda vez que el nivel de cumplimiento esperando es  $\leq 90\%$ .

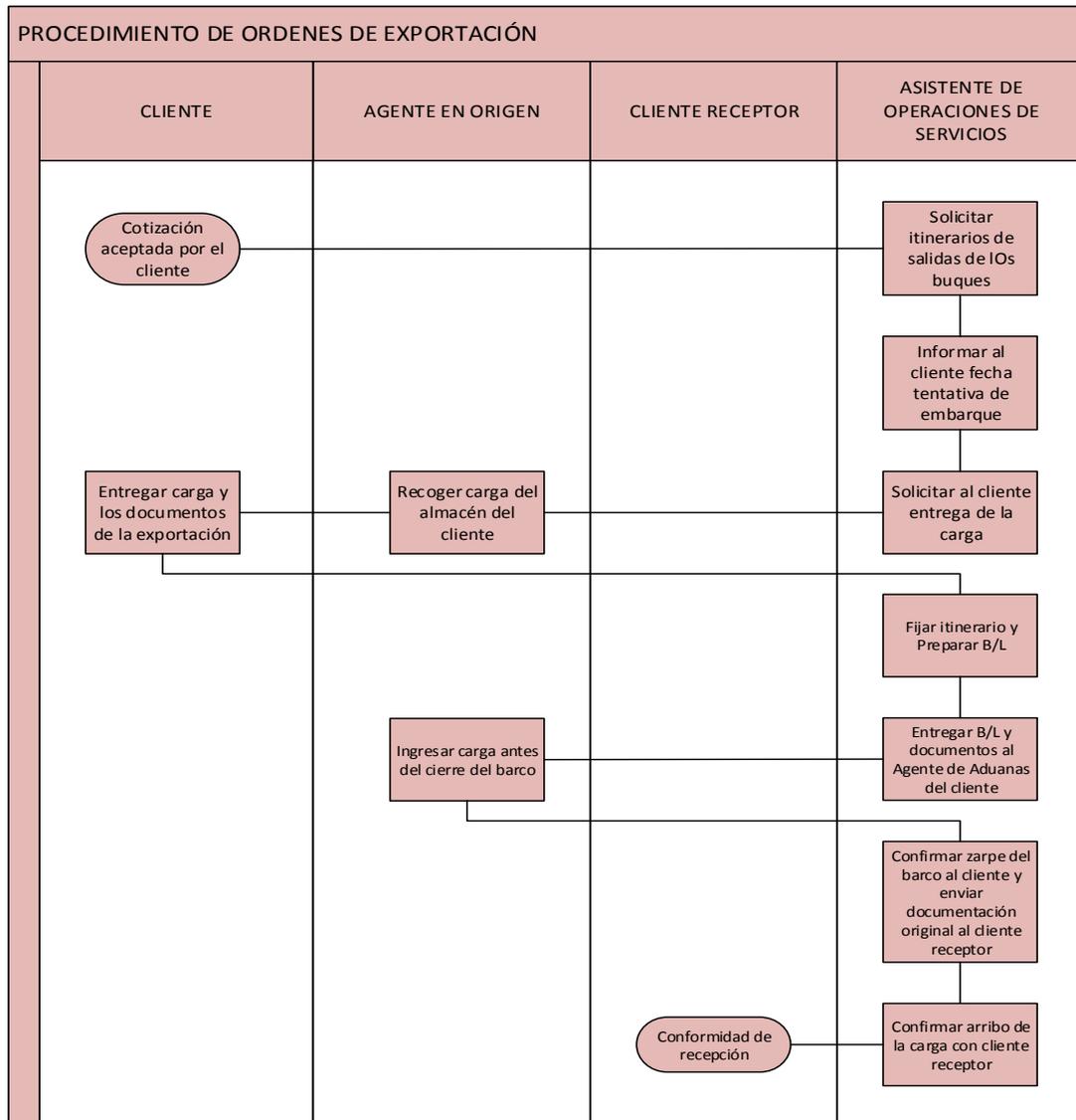
#### 4.1.2.3. Descripción del Proceso de Exportación

**Tabla N° 6: Descripción del proceso de ordenes de Exportación.**

<b>Descripción Del Proceso De Ordenes De Exportación</b>		
<b>Elemento Entrada</b>	<b>Desarrollo De La Actividad</b>	<b>Elemento De Salida</b>
Pricing	Ingresa nueva orden con cotización aceptada por el cliente, ya se eligió agente y se pactó precio de acuerdo con los kg/m3 de la carga.	Facturación del servicio
Sistemas de Información	Crear orden en el Sistema de Despachos	
Inf. agente/ proveedor	Solicitar itinerarios de salidas de las naves al NVOCC/naviera	Gestión del transporte
	Informar al cliente fecha tentativa de embarque detallando buque, fecha de salida y fecha de arribo de la carga	
Sistemas de Gestión	Solicitar al cliente entrega de carga y documentos originales del embarque.	Revisión General
	Fijar itinerario y preparar BL.	
	Entregar BL y documentos del embarque al Agente de Aduanas	
	Confirmar zarpe de la nave al cliente y enviar documentación original al cliente receptor	
	Confirmar arribo del buque con el agente en destino	
	Confirmar entrega de carga al cliente receptor	

Fuente: Manual de Procedimiento de Tecnocargo. Elaboración propia.

En la Tabla N° 6, "Descripción del Proceso de ordenes de Exportación" se detallan las actividades del proceso de ordenes de Importación, así como las entradas y salidas del proceso.



**Figura 13. Procedimiento de una orden de exportación**

Nota. Tomado del Manual de Procedimiento de Tecnocargo. Elaboración propia.

En la figura N° 13, "Procedimiento de una orden de exportación" se detallan las actividades del proceso de ordenes de Importación detallando las responsabilidades de cada uno de los partícipes.

#### 4.1.2.4. Evaluación de los Subprocesos de Ordenes de Exportación

De acuerdo con la descripción y los flujogramas del proceso de exportación se procede a realizar la evaluación de los subprocesos que conforman el proceso de exportación para verificar como es que se han llevado sus operaciones en el 2017 considerando los siguientes indicadores:

		INFORME DE INDICADORES DE GESTIÓN					
				Código: <b>TECNOCARGO 1</b>	Fecha de Emisión: <b>Junio 2018</b>	Versión: 1	
Correspondiente al Proceso:		Proceso de Ordenes de Exportación					
Diligenciado por:		Elvira Lara / Juan Diego Bustamante - Asistente de Operaciones de Servicios					
Responsable ante la Revisión Gerencial		Jose Luis Carbajal Benites - Jefe del área de Operaciones de Servicios					
RESUMEN DE INDICADORES DE GESTIÓN							
Nro. Hoja	Meta	Nombre de Indicador	Fórmula	Seguimiento	Análisis	Responsable de captar datos	Aplicado a
1	≥ 90%	Cumplimiento óptimo de la coordinación de envío	(Ordenes embarcadas en fecha pactada con el cliente/ ordenes embarcadas en otra nave) *100	Quincenal	Trimestral - Jefe de Operaciones	Jefe de Operaciones de Servicios	Área de Operaciones de Servicios
2	≥ 90%	Cumplimiento óptimo de la gestión documentaria.	(BL aprobado en la primera revisión/ BL aprobado en mas de una revisión) *100	Quincenal	Trimestral - Jefe de Operaciones	Jefe de Operaciones de Servicios	Área de Operaciones de Servicios
3	≥ 90%	Cumplimiento óptimo del recojo en destino.	(Ordenes con recojo en fecha pactada con el cliente/ ordenes con recojo a destiempo) *100	Quincenal	Trimestral - Jefe de Operaciones	Jefe de Operaciones de Servicios	Área de Operaciones de Servicios

**Figura 14. Indicadores de gestión del Proceso de ordenes de Exportación**

*Nota.* Elaboración propia.

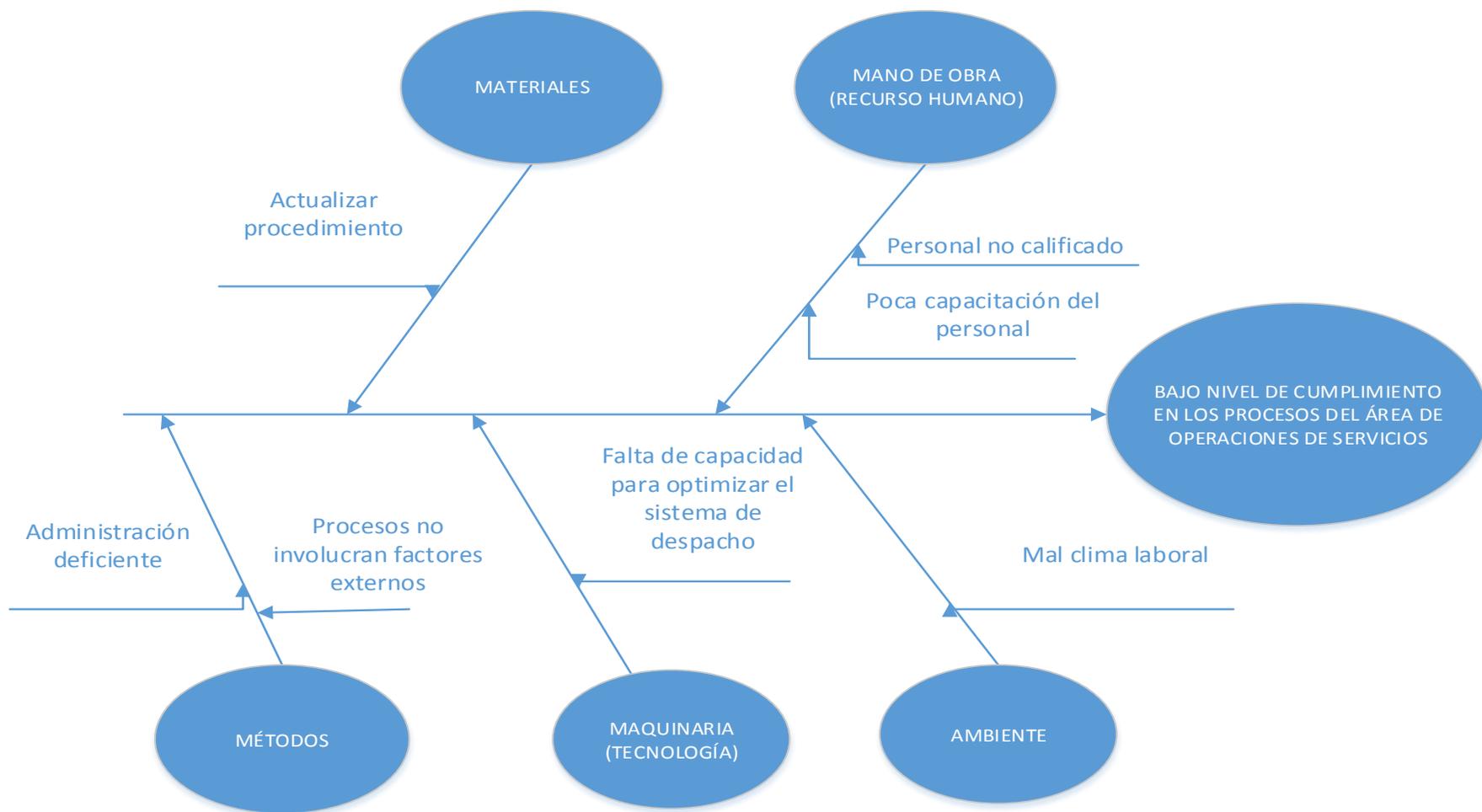
En la figura 14, "Informe de Indicadores de Gestión del Proceso de ordenes de Exportación" se detallan el resumen de indicadores de gestión del Proceso de ordenes de exportación.

**Tabla N° 7: Resultados de la Evaluación de los Subprocesos de Ordenes de Exportación.**

Subprocesos	Coordinación de embarque		Gestión documentaria		Despacho de la carga		TOTAL
	Se cumplió con el envío de la carga en la fecha inicial informada al cliente.		Se cumplió con aprobar el BL en la primera revisión.		Se cumplió con el recojo de la carga en la fecha informada al cliente.		
Opciones	Si	No	Si	No	Si	No	
Frecuencia	7	7	7	7	7	7	14
Porcentaje	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	50.00%	<b>100%</b>

En la tabla N° 7, "Resultados de la Evaluación de los Subprocesos de Ordenes de Exportación" se detalla el resultado de la evaluación del nivel de cumplimiento dividido por subprocesos y de forma general respecto del proceso de exportación, en el que se puede apreciar que el promedio de cumplimiento del proceso es del 50% del total de 14 embarques, lo cual considerando los indicadores que se han establecido se encuentra en un estado rojo toda vez que el nivel de cumplimiento esperando es  $\leq 90\%$ .

#### 4.1.2.5. Análisis del Nivel de Cumplimiento de las Operaciones de Servicios mediante Diagrama Ishikawa



**Figura 15. Diagrama Ishikawa aplicado al área de operaciones de servicios.**

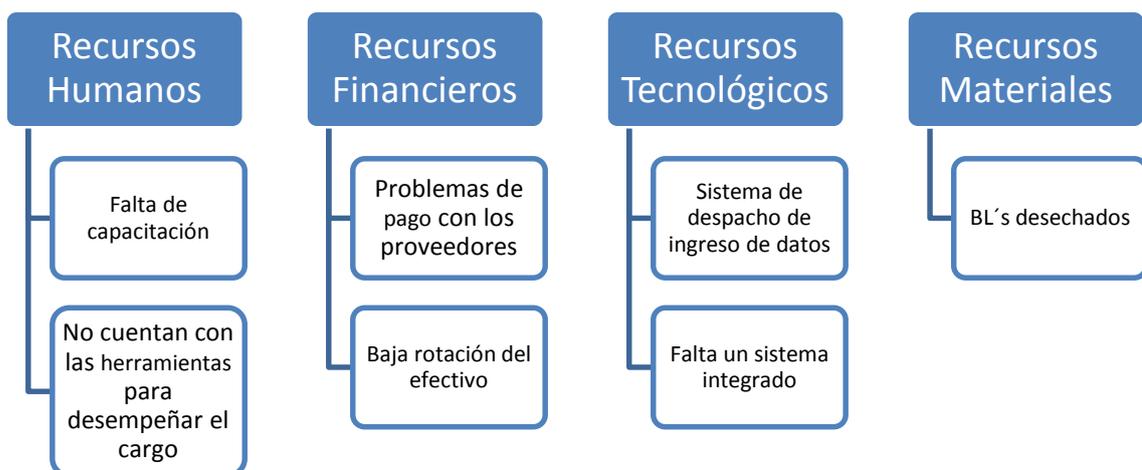
*Nota.* Elaboración propia.

En la figura 15, "Diagrama Ishikawa aplicado al área de operaciones de servicios" se grafican las causas raíz del Bajo Nivel de Cumplimiento de los procesos del Área de Operaciones de Servicios.

**4.1.3. Factores que afectan el uso óptimo de los recursos de Tecnocargo SAC**

Los recursos con los que cuenta Tecnocargo SAC son el soporte a las operaciones de servicio de la empresa tanto en el proceso misional que es el del área de operaciones como en los de gestión y soporte de la empresa, no obstante es preciso aclarar que si los procesos no se llevan correctamente acorde a la misión y los objetivos de la empresa, generan gastos para la empresa.

Por lo cual, de acuerdo a la entrevista no estructurada realizada al Jefe de Operaciones de Servicios y a la Gerente General, se procede a detallar la siguiente información respecto de los factores que creen estar afectando al uso óptimo de los recursos, según cada uno de ellos:



**Figura 14. Factores que afectan el uso óptimo de los recursos de Tecnocargo SAC**

*Nota.* Elaboración propia.

En la figura 14, "Factores que afectan el uso óptimo de los recursos de Tecnocargo SAC" se detallan los factores mencionados por los jefes de la empresa.

#### 4.1.4. Propuesta de Mejora a los procesos de Operaciones de Servicios.

##### 4.1.4.1. Propuestas de Mejora al Proceso de Importación

###### MEJORA N° 1: PROCESO DE IMPORTACIÓN - COORDINACIÓN DE EMBARQUE

**Descripción del problema** Cargas no se embarcan ni arriban acorde a la información brindada al cliente.

**Causas que provocan el problema** Procedimiento se encuentra mal estructurado, se le informa fecha tentativa de embarque al cliente, antes de la entrega de la carga del proveedor.

**Objetivos a conseguir**

- Informar al cliente sobre la fecha tentativa de embarque cuando el agente en origen tenga la carga en su poder.
- Se deben considerar un mínimo de dos opciones de buques con el agente en origen por si la naviera rolea la carga

**Acciones de mejora**

1. Realizar la actualización en el manual de procedimiento de la modificación de actividades.
2. Coordinar con el agente o NVOCC que debe enviarnos dos opciones de embarque en distintas navieras, para evitar atrasos en los embarques

**Beneficios esperados**

- El nivel de cumplimiento de ordenes embarcadas según la información brindada al cliente sea de  $\geq 90\%$
- El nivel de cumplimiento de ordenes despachadas según la fecha brindada al cliente sea  $\geq 90\%$

Fuente: Elaboración propia.

###### MEJORA N° 2: PROCESO DE IMPORTACIÓN - GESTIÓN DOCUMENTARIA

**Descripción del problema** Conocimientos de embarque demoran en ser aprobados

<b>problema</b>	para gestión
<b>Causas que provocan el problema</b>	El Asistente de Operaciones edita datos en una plantilla Excel por cada embarque / BL.
<b>Objetivos a conseguir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BL para despacho debe ser aprobado en la primera revisión, toda vez que ya se cuenta con la conformidad del pase de Aduanas.</li> <li>• Pasar el V°B° en la naviera apenas llegue la carga, para entregar rápidamente BL al Agente de Aduanas.</li> </ul>
<b>Acciones de mejora</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar modificaciones al Sistema de despachos de Tecnocargo, para que el BL se imprima de la información ingresada al sistema.</li> <li>2. Crear una opción en el Sistema para que el Analista pueda dar validez con un Check de que procede la impresión en BL de los datos contenidos en el sistema.</li> </ol>
<b>Beneficios esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de cumplimiento de la gestión documentaria sea de <math>\geq 90\%</math></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.4.2. Propuestas de Mejora al Proceso de Exportación

##### MEJORA N° 3: PROCESO DE EXPORTACIÓN - COORDINACIÓN DE ENVÍO

<b>Descripción del problema</b>	Cargas no se embarcan ni arriban acorde a la información brindada al cliente.
<b>Causas que provocan el problema</b>	Procedimiento se encuentra mal estructurado, se le informa fecha tentativa de embarque al cliente, antes de que realiza la entrega de la carga para exportación
<b>Objetivos a conseguir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar al cliente sobre la fecha tentativa de embarque nos entregue carga e ingrese a nuestro almacén</li> <li>• Se deben considerar un mínimo de dos opciones de buques con el agente por si la naviera rolea la carga</li> </ul>

<b>Acciones de mejora</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar la actualización en el manual de procedimiento de la modificación de actividades.</li> <li>2. Coordinar con el agente o NVOCC que debe enviarnos dos opciones de embarque en distintas navieras, para evitar atrasos en los embarques</li> </ol>
---------------------------	---

<b>Beneficios esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de cumplimiento de ordenes enviadas según la información brindada al cliente sea <math>\geq 90\%</math></li> <li>• El nivel de cumplimiento de ordenes entregadas en destino según la fecha brindada al cliente sea <math>\geq 90\%</math></li> </ul>
-----------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

#### MEJORA N° 4: PROCESO DE EXPORTACIÓN - GESTIÓN DOCUMENTARIA

<b>Descripción del problema</b>	Conocimientos de embarque demoran en ser aprobados para gestión
---------------------------------	---

<b>Causas que provocan el problema</b>	El Asistente de Operaciones edita datos en una plantilla Excel por cada embarque / BL.
--	--

<b>Objetivos a conseguir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BL para despacho debe ser aprobado en la primera revisión, toda vez que se debe entregar al Agente de Aduana para la numeración del embarque.</li> <li>• Pasar Aduanas sin inconvenientes y no afectar el itinerario de salida informado al cliente.</li> </ul>
------------------------------	--

<b>Acciones de mejora</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar modificaciones al sistema de despachos de Tecnocargo, para que el BL se imprima de la información ingresada al sistema.</li> <li>2. Crear una opción en el Sistema para que el Analista pueda dar validez con un Check de que procede la impresión en BL de los datos contenidos en el sistema.</li> </ol>
---------------------------	---

<b>Beneficios esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de cumplimiento de la gestión documentaria sea <math>\geq 90\%</math></li> </ul>
-----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO 5. RESULTADOS**

### **5.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Este trabajo fue realizado después de haber sido aplicados los instrumentos, los cuales arrojaron los resultados cualitativos que permitieron la presentación del presente capítulo.

Se realizó la identificación del problema mediante descripción y el flujograma de los procesos del área de operaciones de servicios, luego fueron evaluados de acuerdo al recojo de información con la lista de cotejo aplicada a los embarques manejados en el año 2017 los cuales fueron comparados en base a indicadores y con la identificación de las deficiencias de los procesos se realizó un diagrama de Ishikawa para detectar las causas raíz de los mismos. De esta manera se pudieron proponer las mejoras al proceso del área de operaciones considerando las causas raíces y los recursos que deben ser optimizados para dicho fin.

## CONCLUSIONES

A continuación se proceden a detallar las conclusiones de la presente investigación:

1. El diagnóstico realizado a los procesos de importación y exportación del área de operaciones de servicios reflejaron las deficiencias del proceso toda vez que según un porcentaje promedio el nivel de cumplimiento evaluado en los subprocesos del proceso de importación fue del 30% y del proceso de exportación se tuvo un cumplimiento exacto del 50%, lo cual de acuerdo al indicador óptimo de cumplimiento del 90% nos indica que el nivel de cumplimiento de los procesos del área de operaciones de servicios es bajo en relación a su meta.
2. Los factores que afectan el manejo óptimo de los recursos de acuerdo a la entrevista no estructurada a la Jefatura de la empresa Tecnocargo SAC hace referencia a que estos se encuentran íntimamente vinculados al proceso de operaciones de servicios, toda vez que los objetivos del área no se están logrando por un mal uso de los recursos con los que cuenta la empresa.
3. Las propuestas de mejora realizadas al área de operaciones de servicios atacan los problemas raíz de las deficiencias en ambos procesos:
  - a. Respecto del proceso de importación, la mejora consiste en corregir con inmediatez el procedimiento actual con el que cuenta a la empresa, el cual indica que el Asistente de Operaciones debe informar al cliente una fecha tentativa de embarque sin tener la carga en poder del agente en origen, es por esta razón que no se alcanzan los niveles de cumplimiento en el embarque ni en el despacho de la carga porque hay una anticipación a los hechos.

Asimismo, respecto de la gestión documentaria, todo debe ser ingresado al sistema de despacho, no se deben editar datos ni usar plantillas en formato excel para el uso óptimo del sistema con el que cuenta la empresa y que el V°B° al BL se trámite de manera rápida para la entrega al Agente de Aduanas.

- b. Respecto del proceso de exportación, la mejora consiste en corregir con inmediatez el procedimiento actual con el que cuenta a la empresa, el cual indica que el Asistente de Operaciones debe informar al cliente una fecha tentativa de embarque sin que este haya realizado la entrega de la carga para embarque, es por esta razón que no se alcanzan los niveles de cumplimiento en el envío desde el puerto del Callao ni en el recojo de la carga.

Asimismo, respecto de la gestión documentaria, BL debe ser tramitado muy rápidamente para pasar Aduanas y que no se tenga atrasos es por esta razón que el BL también se realizará y aprobará a través del sistema de despachos de la empresa.

## RECOMENDACIONES

A continuación se proceden a detallar las recomendaciones de la presente investigación:

1. El diagnóstico realizado al Área de Operaciones de Servicios demostró la falta de control que existen sobre las operaciones de servicio que son el core business de la empresa, es por esta razón que se propone que las operaciones sean evaluadas mediante auditoria externa con un mínimo de dos veces al año, adicional al control interno que se realizará respecto del nivel de cumplimiento en los procesos.
2. Asimismo, con relación a la optimización de los recursos se detectó que estos tienen un impacto con los procesos misionales y viceversa, por este motivo se le propone a la empresa la adquisición de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning), que significa "sistema de planificación de recursos empresariales" dado que permite a la empresa el manejo de un sistema integrado empresarial, automatización de procesos y un ahorro en tiempo y costos.
3. Respecto de las mejoras de procesos, se recomienda a la empresa mantener un constante análisis de las operaciones, que las mejoras propuestas en la presente investigación sean la base de muchas otras que se pueden implementar en el corto y largo plazo, toda vez que el crecimiento del sector obliga a las empresas a mantener una postura de mejora continua, por esta razón se recomienda que la Alta Gerencia designe a un grupo de 3 personas como mínimo que se dediquen a la evaluación constante de los procesos, los cuales deben ir alineados a los objetivos y actividades de la empresa en busca de una mayor eficiencia. Cabe precisar que este grupo de personas debe ser motivado según sus necesidades y en la medida que sea posible para la empresa, toda vez que la labor encomendada no corresponde a sus actividades del puesto.
4. Finalmente, aprovechando el convenio que tiene el Grupo Tecnoserv S.A. con la CCL (Cámara de Comercio de Lima) se recomienda a la empresa que de manera semestral ofrezca sus colaboradores del área de operaciones de servicios una capacitación de un mínimo de 60 horas en un programa de especialización o en

un curso corto relacionados a temas de comercio exterior y gestión de exportación e importación para que el personal se mantenga actualizado respecto del sector en el que se encuentra y las nuevas prácticas del comercio internacional.

## REFERENCIAS

- Álvarez Barrera, S. A., & Romero Brizuela, S. E. (2005). *Estrategias para promover los servicios de logística de transporte de carga internacional - Caso Practico PANALPINA*. Antiguo Cuscatlan : Universidad Dr. José Matías Delgado.
- Aparicio, J. M. (2011). *Gestión Logística y Comercial*. Ciudad Real: Mc Graw Hill.
- Arrieta Aldave, E. J. (2012). *Propuesta de Mejora en un Operador Logístico, en la que mediante el análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ballesteros, S. P. (2004). La Logística Competitiva y la Administración de la Cadena de Suministros. *Scientia et technica*, 201-206.
- Barbero, J. A. (2000). La logística de cargas en América Latina y el Caribe: una agenda para mejorar su desempeño. *Banco Iberoamericano de Desarrollo*, 20-30.
- Barrantes Santos, F. (2017). *La internacionalización y su relación con la Competitividad de las Agencias de Carga Internacional*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Cabello Murguía, R. (2010). *Implantación de Gestión de procesos de negocio a través de un programa de mejora continua*. D.F. Distrito Federal: Universidad Iberoamericana.
- Cangá Ayoví, A. O., & Vera Orellana, J. A. (2016). *Propuesta de estrategias financieras para optimizar recursos de la empresa Valleatriz S.A*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil .
- Cerezo, A. B. (2002). *Calidad*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Champi Quispe, E., Coloma Vera, P. A., Funegra Quevedo, F., & Vertiz Tavera, J. (2016). *Plan Estratégico para los Operadores Logísticos del Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. D.F. México: Mc Graw Hill.
- Collier, D., & Evans, J. (2007). *Administración de Operaciones*. D.F: Cengage Learning.
- Congreso de la Republica . (2008). *Ley General de Aduanas. Decreto N° 1053*. Lima: El Peruano.

- De la Hoz Correa, A. P. (2013). *Generalidades del Comercio Internacional*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Escobar, J. V. (2005). El Agente de Carga. e – *Mercatoria*, 6- 6.
- Gómez M., C. G. (2006). *Propuesta de un modelo de Gestión Logística de Abastecimiento Internacional en las empresas e importadoras de Materia Prima*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales.
- Gutiérrez Posadas, R. F. (2009). *Diagnóstico y Propuesta de Mejora en el Servicio de Manipuleo y Almacenaje de Carga Aérea de Exportación*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Hay, E. (2003). *Justo a tiempo: la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*. D.F.: Norma.
- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Administración de Operaciones*. Monterrey: Pearson.
- International Chamber of Commerce. (02 de 06 de 2011). *International Chamber of Commerce*. Obtenido de International Chamber of Commerce: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/>
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Lopez Delgado, A. d., & Rodriguez Martti , F. (2014). *Análisis del Área de Servicios y Propuesta de Plan de Mejora de los Procesos Administrativos en el Área de Servicios en Máquinas S.A. Sucursal Arequipa Perú – 2014*. Arequipa: -.
- Malho de Abreu, D. K. (2013). *Diseño de un plan de mejoras de los procesos operativos de distribución en la zona metropolitana de Caracas, para una empresa de servicio de encomiendas*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Mansilla Arenas, B. B. (2016). *Propuesta de una mejora en la gestión de la cadena logística de una empresa manufacturera*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2009). *Guía de Orientación al Usuario de Transporte Acuático* . Lima: S.N.

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2014). *Ventanilla Única de Comercio Exterior*.  
Obtenido de VUCE: <https://www.vuce.gob.pe/resena.html>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). *Anuario Estadístico 2016*. Lima: Soliany E.I.R.L.
- Mirando Cardenas, E. A. (2016). *Aplicación de un modelo de excelencia operacional en las organizaciones. Caso: Empresa CANELSA*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Núñez Munarriz, F. (2015). *Estrategias y Lineamientos de Mejora de los Servicios de Navegación Aérea del Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- OBS Business School. (28 de Abril de 2017). *OBS Business School - Blog project management* .  
Obtenido de OBS Business School - Blog project management : <https://www.obs-edu.com/>
- Picón Márquez, A. C. (2016). *Propuesta de Mejora de Proceso en el Área de Certificaciones de la Cámara de Comercio de Lima*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Sánchez Zavaleta, D. E. (2016). *Planeamiento Estratégico y Diseño de un Sistema de Gestión de Procesos para Mejora la Calidad de Servicio de la Empresa D'Anne Carol EIRL* . Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Tschohl, J. (2008). *Achieving Excellence Through Customer Service*. Minnesota: Best Sellers Publishing.
- Universidad Nacional de Ingeniería. (2012). *Analistas de Procesos y Mejora Continua*. Lima: FIIS.
- Universidad TecVirtual Sistema Tecnológico de Monterrey. (2012). El Ciclo PHVA: Planear, hacer, verificar y actuar. *Circulo-Tec*, 29.
- Yunga Sarmiento, C. F. (2012). *Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la Ferretería El Cisne*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.
- Zaratiegui, J. (1999). La Gestión por Procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 1.

## **ANEXOS**

<i>Anexo n.º 1 Matriz de Consistencia.....</i>	<i>80</i>
<i>Anexo n.º 2 Fotos de la empresa.....</i>	<i>81</i>
<i>Anexo n.º 3 Manual de Procedimientos de Tecnocargo.....</i>	<i>85</i>
<i>Anexo n.º 4 Lista de Cotejo aplicada a la empresa Tecnocargo S.A.C.....</i>	<i>90</i>
<i>Anexo n.º 5 Información del Sistema ERP.....</i>	<i>96</i>
<i>Anexo n.º 6 Ficha de Inscripción de la Cámara de Comercio de Lima.....</i>	<i>97</i>

**Anexo n.º 1 Matriz de Consistencia**

TITULO: "PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE OPERACIONES DE SERVICIO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS DE LA AGENCIA DE CARGA TECNOCARGO S.A.C."							
PROBLEMA DE INVESTIGACION	OBJETIVO PRINCIPAL	VARIABLES	DIMENSIONES	SUB- DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTR. DE COLECTA DE DATOS
¿De qué manera la propuesta de mejora de los procesos de área de operaciones de servicio incidirá en la optimización de los recursos en la Agencia de Carga Tecnocargo SAC?	Proponer una mejora de los procesos del área de Operaciones de Servicios que incida en la optimización de los recursos de la Agencia de Carga Tecnocargo S.A.C.A.C	Procesos del área de Operaciones de Servicios	Proceso de una Orden de Importación	Coordinación de embarque	- <b>Cumplimiento óptimo de las coordinaciones de embarque</b> Nº de veces que se cumplió el embarque en la fecha inicial informada al cliente.	De carácter descriptivo, toda vez que intenta conocer como se ha llevado a cabo los procesos del área de Operaciones de Servicios, con el fin de aplicar mejoras que tengan impacto en la optimización de recursos.  No experimental, porque las variables no se modifican.  Transversal, porque la información es de un año específico y se usara como instrumento la lista de cotejo y la entrevista no estructurada.	Lista de cotejo, que es un instrumento de análisis documental, el cual consiste en un cuadro de entrada vertical y horizontal, en el cual se detalla en la parte vertical se consigna el nombre de los documentos que se analizan y en la parte horizontal los indicadores.  Asimismo, la entrevista no estructurada es una conversación formal entre el entrevistador o entrevistado sobre el tema de estudio para obtener un panorama de los problemas más sobresalientes, de los mecanismos lógicos y mentales del entrevistado
				Gestión documentaria	- <b>Cumplimiento óptimo de la gestión documentaria.</b> Nº de veces que se cumplió con aprobar el BL en la primera revisión.		
				Despacho o entrega	- <b>Cumplimiento óptimo del despacho de la carga.</b> Nº de veces que se cumplió con entregar la carga en la fecha informada al cliente.		
			Proceso de una orden de exportación	Coordinación de envío	- <b>Cumplimiento óptimo de la coordinación de envío</b> Nº de veces que se cumplió con el envío de la carga en la fecha inicial informada al cliente.		
				Gestión documentaria	- <b>Cumplimiento óptimo de la gestión documentaria.</b> Nº de veces que se cumplió con aprobar el BL en la primera revisión.		
				Recojo en destino	- <b>Cumplimiento óptimo del recojo en destino.</b> Nº de veces que se cumplió con el recojo de la carga en la fecha informada al cliente.		
		Optimización de Recursos	Recursos Financieros	Cuentas por cobrar	Nº de veces que se pagan al año las cuentas por cobrar.		
			Recursos Humanos	Capacitación del personal	Nº de capacitaciones que se realizan anualmente		
				Diseño del Puesto	Nº de actualizaciones para manual de Operaciones de Servicios de Tecnocargo.		
			Recursos Tecnológicos	Sistema Integral	Nº de ordenes controladas a través del Sistema Integral		
		Recursos Materiales	Documentación	Nº de B/L, hojas y folders desechados			

**Anexo n.º 2 Fotos de la empresa**

**Figura n° 16. Área de Operaciones de Servicios**



Nota: Fotografía tomada en el Área de Operaciones de la empresa Tecnocargo S.A.C

En la figura 16, "Area de Operaciones de Servicios" se visualiza el Área de Operaciones de Servicios de la empresa, las computadoras y equipos de soporte de la empresa.



**Figura n° 17. Archivos de documentos del área de Operaciones de Servicios**

Nota: Fotografía tomada en el Área de Operaciones de la empresa Tecnocargo S.A.C

En la figura 17, "Archivos de documentos del área de Operaciones de Servicios" se visualizan los archivos de los embarques y coordinaciones de años actuales y pasados del Área de Operaciones de Servicios de Tecnocargo.



**Figura n° 18: Escritorio de la Gerente General de Tecnocargo**

Nota: Fotografía tomada en el interior de la empresa Tecnocargo S.A.C

En la figura 18, "Escritorio de la Gerente General de Tecnocargo" se visualiza el escritorio de la Gerente General de Tecnocargo, el cual se encuentra en el centro del Área de Operaciones, dado que se encuentra en constante coordinación con el personal operativo.



**Figura n° 19: Ubicación del Analista y Asistente de Operaciones de Servicios**

En la figura 19, “Ubicación del Analista y Asistente de Operaciones de Servicios” se visualiza el escritorio del Asistente de Operaciones y del Analista de Operaciones de Servicios.



**Figura n° 20: Logo de Tecnocargo**

En la figura 20, “Logo de Tecnocargo” se visualiza el logo de firma de la Agencia de Carga Tecnocargo S.A.C

**Anexo n.º 3 Manual de Procedimientos de Tecnocargo**

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

# TECNOCARGO

Última Actualización: 23 de Enero  
del 2014

## ESTRUCTURA

Responsables	Áreas
<a href="mailto:tccustomerservicesasis1@tecnocargo.com.pe">tccustomerservicesasis1@tecnocargo.com.pe</a> <a href="mailto:silbia_carbajal@tecnoserv.com.pe">silbia_carbajal@tecnoserv.com.pe</a>	Pricing
<a href="mailto:tccustomerservicesasis1@tecnocargo.com.pe">tccustomerservicesasis1@tecnocargo.com.pe</a> <a href="mailto:gtjefefinanzas01@tecnoserv.com.pe">gtjefefinanzas01@tecnoserv.com.pe</a>	Customer Service Finanzas

## FUNCIONES

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se tienen en cartera muchos clientes, algunos ya seguros de la empresa y otros que la Sra. Silbia tiene de sus</li> </ul>
--	--

<p><b>PRICING</b></p>	<p>contactos u algún otro que pueda surgir. La gestión de Tecnocargo se inicia cuando tenemos una solicitud de cotización y al momento que tenemos una nueva orden o una solicitud de cotización se realiza lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar actualización de tarifas nuestros forwards (TRAIN, VANGUARD LOGISTICS, INCA LINES, MSL Y SSL) evaluar cotización con la Sra. Silbia porque se tiene que evaluar no solo que el forward tenga tarifas bajas si no su servicio y también experiencia en manejo de este puerto.</li> </ul> <p><b>*EMBARQUES PREVIOS HAN SIDO DE LA SIG. MANERA:</b>          AMBERES --- VANGUARD, TRAIN          BRASIL ---- VLS, MSL          MIAMI ----- TRAIN, VANGUARD          CHINA Y TAIWAN ----- TRAIN, VLS Y MSL          EUROPA ----- MSL, SSL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se solicite cotización pedir vigencia de la tarifa, <b>ITINERARIOS y DATOS DE SU AGENTE</b> en caso sea servicio Directo. En caso sea orden con Transbordo, pedir adicionalmente itinerarios en Pto. De Transbordo para planificar la ruta que tendrá el embarque.</li> <li>• <b>Tener en cuenta que se deben respetar las tarifas pactadas desde un inicio.</b></li> <li>• Comparar las tarifas con embarques anteriores en caso estén caras pedir reajuste, en caso haya conceptos que no conozcamos (<b>THC, BUNKER Y BL FEE</b>) pedir explicaciones del porque lo cobran (Generalmente en cargas FCL).</li> <li>• Mostrar a la Sra. si la cotización después del reajuste solicitado esta ok o no, según evaluación de la Sra. Silbia se decidirá con que agente trabajar.</li> <li>• Para Romantex y Supemsa no se le envía cotización.</li> <li>• Ideas Textiles, 1818 SAC, Autopartes, DH Empresas, entre otros si se les debe enviar cotización con todo detallado (Desde datos del agente, validez de la tarifa, línea naviera, días libres de almacenaje, días libres de sobreestadía, etc.)</li> <li>• En caso sea cotización FCL siempre consultar el tema de los días libres de sobreestadía (Por lo general los clientes piden entre 15 -20 días como mínimo pero revisarlo porque si no rechazan la cotización por la sobreestadía libre)</li> </ul> <p><b>*Para cliente nuevos:</b>          Cliente contactados por nosotros (base de datos): Enviar la cotización según tarifario, en caso sea FCL enviar con \$100 - \$150 más según el cliente, si es LCL consultar a la Sra. Silbia.</p>
-----------------------	--

--	--

<p><b>COSTUMER SERVICE</b></p>	<p><i>Al recibir nuevo embarque de un cliente fijo o aprobación de una cotización de un cliente nuevo; enviar correo agradeciendo por el nuevo embarque y en asunto colocar lo siguiente:</i></p> <p><b>O/S 600...  S: Nombre del shipper   Prto: Nombre del Puerto    la referencia del cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En caso el cliente sea nuevo y haya aceptado la cotización enviada, solicitar nos envíe los datos de su proveedor y preguntar si lo podemos contactar directamente o si será por medio del cliente.</li> </ul> <p><u>CONSOLIDADORAS MARITIMAS:</u></p> <p>TRANSMARES(TRAIN) ► Ricardo Orihuela, Pedro Reyes(jefe) MSL DEL PERU ► Luis Vargas, Giovanni Romero (jefe) SSL CONSOLIDATION ► Patricia Cabello (jefe), Diana Pisfil (Customer Service) VLG ► Gissela Gomero (Dep. Comercial) VANGUARD LOGISTICS ► Miguel Flores (Commercial Management ), Sheila Silva (Dep. De Operaciones) CARGO MASTER ► Susan Loarte ( Dep. de Tarifas), Jose Lezcano (Sales Asistan) INCA LINES ► Marcelo del Villar (Sales Executive), Emely Sevillano (Head Import Operations Dep.) TRANSANTARTIC ► Nathy Garcia ( Sales Representative)</p> <p><u>CONSOLIDADORAS AEREAS:</u></p> <p>SCHARFF ► Karol Jara, Carmen Barrueta (Jefa)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar en cuenta a FLIGHT CARGO, IFS también para cotizaciones áreas.</li> </ul> <p>ALEXIM ► Percy Vizcarra ( Ejecutivo Comercial )</p> <p><i>* EN EL 2013 SE LE DIO LA PRIORIDAD A TRAIN PERO PARA EL 2014 TENEMOS MAS OPCIONES RESPECTO A AGENTES, ALGUNOS CON UN SERVICIO BARATO, OTROS CON UN BUEN SERVICIO. SE TIENEN NEGOCIADOS COSTOS LOCALES QUE SE VAN A CONSIDERAR SIEMPRE PARA EVALUAR COTIZACIONES.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enviar los datos del agente al proveedor según modelo establecido.</li> <li>Posterior a ello, enviar asignación de embarque al mayorista conforme al modelo establecido e indicar el itinerario y nave en la que requerimos se embarque nuestra orden. Se le envía al jefe en copia a un asignado o al encargado de Pricing y él nos derivara con el Customer que estará al frente de la orden que manejaremos.</li> <li>Una vez que se le manda al proveedor los datos del agente y ya se encuentra encaminada la orden respecto de las coordinaciones que se deben realizar en origen, se procede a solicitar al proveedor envíe copia de los documentos de la carga (factura, lista de contenido y/o certificado de origen* OJO certificado de origen siempre y cuando lo haya solicitado el cliente o en el caso del Proveedor VISKASE BRAZIL*) apenas cuente con ellos. Estos documentos servirán para dar OK al draft BL que enviará el mayorista.</li> </ul>
--------------------------------	--

- Solicitar al Mayorista datos del itinerario, en cuanto se tenga esa información enviar al cliente según el siguiente formato:

SHIPPER :	.....
M/N :	....
CUT OFF:	...
ETD :	....
ETA :	... aprox.

- Mantenernos siempre revisando el detalle del cubicaje, este puede variar a lo que le cotizamos al agente contra el cubicaje final real, ya que muchas veces los agentes cobran según booking y deben entregarnos siempre un dock receipt tan pronto el proveedor haga entrega de la carga al agente en origen.**

- En caso el cliente sea corporativo enviar copia de los documentos (invoice, packing list, etc) a TECNOSERV indicando las fechas de embarque en caso ya las tuviesen. La referencia del Email debe decir: **DESPACHO CORPORATIVO + N° ORDEN**

*Clientes corporativos: Supemsa y Romantex.*

- NOTA: Los factura debe ser mínimo revisada en las especificaciones básicas (RAZON SOCIAL DEL CLIENTE, INCOTERM, TIPO DE MONEDA, N° DE FACTURA, ETC).
- Antes de zarpar pedir al mayorista draft del BL (como máximo 2 días antes) en caso no sea en dicho tiempo cualquier rectificación después del zarpe será asumido por el mayorista **(recalcar eso si pasa ese inconveniente)**.
- Presentar el draft de BL al Sr. Juan o en caso no estuviese a DIEGO "El Analista" para que dé Ok o señale las correcciones a realizar. De preferencia a Diego porque el Sr. Juan tiene prioridades mayores y no puede alcanzar las correcciones ya hasta después del plazo que nos ha detallado nuestro agente.
- Enviar las correcciones a los mayoristas, según instrucciones del Sr. Juan. Una vez enviadas estas correcciones solicitar al mayorista que nos envíe BL corregido, para verificar que se hayan considerado nuestras correcciones y porque lo necesitaremos cuando vayamos sus oficinas a cancelar el adeudo del embarque.
- Enviar desglose una vez que la nave zarpe. En el caso de que realice transbordo, enviar el desglose apenas zarpe del puerto en el que realiza Transbordo. \* **Los modelos de desglose y Draft se encuentran en la unidad T, carpeta despachos Tecnocargo.**
- OJO: Si es una orden que está haciendo transbordo, en el BL de TECNOCARGO debe estar consignada la nave de TRANSBORDO. EJEMPLO:*

NAVE DE TRANSBORDO			contacts: Roger E-mails: rdm@tp jnd@tpsac.com.p
PRE-CARRIAGE BY*	PLACE OF RECEIPT BY PRE-CARRIER		
VESSEL ARCANGELO/ASA20W13	PORT OF LOADING AMBARLI	PTO. DE ORIGEN	
PORT OF DISCHARGE BARCELONA	PLACE OF DELIVERY CALLAO	NUMBER OF ORIGINAL BILL ( ) 3 ORIGINAL / 3	
PARTICULARS FURNISHED BY SHIPPER			
<u>CONTAINER NO</u> ARKU832208-8 40HC	<u>SEAL NO:</u> 2752674	<u>PCS:</u> 16	<u>SAID TO CONTAIN</u> PIECES

- En cuanto se tenga el Draft corregido y confirmación de zarpe, realizar el BL original (3) y sacar 3 copias; dejar en bandeja para que sea llevada a endosar por el cliente ( 2 originales y 3 copias).

Un original se queda para archivo. Junto con ello también se emitirá un BL en copia NO NEGOCIABLE, el cual se entregara a TECNOSERV a la par que se le envía el aviso de llegada para que puedan ir avanzando la DAM.

- Realizar seguimiento continuo a los agentes, para que las ordenes puedan llegar oportunamente y no hayan inconvenientes en el despacho de la carga.
- Solicitar el aviso de llegada al mayorista 9 días antes de que arribe la carga. Una vez recibido el aviso de llegada, revisar y presentarlo a la señora Silbia para que ella lo pueda ingresar al sistema.
- Después de que la Sra. Silbia lo ingresa al sistema, entregar el folder de la orden al Sr. Santiago para que él pueda indicarnos el monto que se le va cotizar al cliente y podamos enviar nuestro Aviso de llegada, al día siguiente o si es posible el mismo día solicitar los cheques.
- Realizar un aviso de llegada para el cliente y uno para el agente de aduana, en este último solo se colocará el valor del flete sin incluir otros gastos como el Handling, descarga, etc. y su archivo deberá tener la terminación TEC.
- Después de enviar el aviso de llegada correspondiente. Y ya se cuente con los BL's endosados, fletar uno y archivarlo en el file de Flete de Venta.
- Al tener los cheques y BL's endosados dejar para que los comisionistas pasen VºBº en el lugar indicado en el aviso de llegada / Adjuntar los BL's(2 Originales y 3 copias), aviso de llegada, draft del mayorista y cheques, previo a eso los BL's se tienen que sellar con el sello de la Tecnocargo.
- Después de haber pasado por VºBº, fletar los BL's entregárselos a Tecnoserv. Hacer que firmen el cargo de tu draft BL tecnocargo para confirmar que se ha realizado la entrega de los documentos.

**Anexo n.º 4 Lista de Cotejo aplicada a la empresa Tecnocargo S.A.C**

<b>LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR LOS PROCESOS DE OPERACIONES DE SERVICIOS</b>													
<b>EMPRESA: TECNOCARGO S.A.C.</b>													
<b>ÁREA: OPERACIONES DE SERVICIOS</b>													
<b>Dimensiones: Procesos de una orden de importación y proceso de una orden de exportación.</b>													
N°	ÁREA	OPERACIONES DE SERVICIOS											
		Proceso de una orden de importación						Proceso de una orden de exportación					
SUB-DIMENSIONES		Coordinación de embarque		Gestión documental		Despacho o entrega		Coordinaciones de envío		Gestión documental		Recojo en destino	
INDICADORES		Se cumplió con la coordinación de embarque en la fecha informada al cliente.		Se cumplió con aprobar el BL en la primera revisión.		Se cumplió con despachar la carga en la fecha informada al cliente.		Se cumplió con el envío de la carga en la fecha inicial informada al cliente.		Se cumplió con aprobar el BL en la primera revisión.		Se cumplió con el recojo de la carga en la fecha informada al cliente.	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	ORDEN ENE IMP. 601021 ROMANTEX-CHINA- LCL		X		X		X						
2	ORDEN ENE IMP. 601023 SUPEMSA BRAZIL LCL		X		X		X						
3	ORDEN ENE IMP. 601024 SUPEMSA BRAZIL LCL		X	X			X						
4	ORDEN ENE IMP. 601025 IDEAS TEXTILES NETHERLANDS FCL		X		X		X						
5	ORDEN ENE IMP. 601026 ROMANTEX- TURKEY - LCL	X		X		X							
6	ORDEN ENE IMP. 601027 ROMANTEX - TAIWAN - LCL		X		X		X						
7	ORDEN ENE IMP. 6001028 SUPEMSA CEZCH REPUBLIC LCL	X			X		X						
8	ORDEN ENE IMP. 6001029 SUPEMSA BRAZIL LCL		X		X		X						
9	ORDEN ENE IMP. 601030 ROMANTEX - NETHERLANDS - LCL	X		X		X							
10	ORDEN ENE IMP. 6001032 SUPEMSA GERMANY LCL		X		X		X						
11	ORDEN ENE IMP. 601033 SUPEMSA SPAIN LCL		X		X		X						
12	ORDEN ENE EXP. 601034 INDECO COLOMBIA FCL							X			X	X	
13	ORDEN FEB IMP. 601035 ROMANTEX - CHINA LCL	X			X		X						
14	ORDEN FEB IMP. 601036 SUPEMSA BRAZIL LCL	X		X		X							
15	ORDEN FEB IMP. 601037 SUPEMSA MEXICO LCL		X		X		X						
16	ORDEN FEB IMP. 601038 SUPEMSA CHILE LCL	X			X	X							

<b>LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR LOS PROCESOS DE OPERACIONES DE SERVICIOS</b>													
<b>EMPRESA: TECNOCARGO S.A.C.</b>													
<b>ÁREA: OPERACIONES DE SERVICIOS</b>													
<b>Dimensiones: Procesos de una orden de importación y proceso de una orden de exportación.</b>													
N°	ÁREA	OPERACIONES DE SERVICIOS											
		Proceso de una orden de importación						Proceso de una orden de exportación					
DIMENSIONES		Coordinación de embarque		Gestión documental		Despacho o entrega		Coordinaciones de envío		Gestión documental		Recojo en destino	
SUB-DIMENSIONES		Se cumplió con la coordinación de embarque en la fecha informada al cliente.		Se cumplió con aprobar el BL en la primera revisión.		Se cumplió con despachar la carga en la fecha informada al cliente.		Se cumplió con el envío de la carga en la fecha inicial informada al cliente.		Se cumplió con aprobar el BL en la primera revisión.		Se cumplió con el recojo de la carga en la fecha informada al cliente.	
INDICADORES		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
17	ORDEN FEB IMP. 601039 ROMANTEX - CHINA - LCL		x		X		X						
18	ORDEN FEB IMP. 6001040 SUPEMSA SPAIN LCL		X		X		X						
19	ORDEN FEB IMP. 6001041 SUPEMSA BRAZIL LCL	X			X		X						
20	ORDEN FEB IMP. 601042 ROMANTEX- TURKEY - LCL		X	X		X							
21	ORDEN FEB IMP. 601043 SUPEMSA UNITED STATES LCL		X		X		X						
22	ORDEN FEB IMP. 601044 ROMANTEX- TURKEY - FCL		X		X		X						
23	ORDEN FEB IMP. 601045 ROMANTEX - UNITED STATES - LCL		X		X		X						
24	ORDEN FEB IMP. 601046 ROMANTEX - CHINA - LCL		X		X		X						
25	ORDEN FEB IMP. 601047 ROMANTEX - NETHERLANDS - LCL	X			X	X							
26	ORDEN MAR IMP. 6001048 SUPEMSA SPAIN LCL		X	X			X						
27	ORDEN MAR EXP. 601049 INDECO ECUADOR LCL								X		X		X
28	ORDEN MAR IMP. 601050 ROMANTEX - INDIA - LCL		X	X			X						
29	ORDEN MAR IMP. 601051 ROMANTEX - ITALY - LCL		X		X		X						
30	ORDEN MAR IMP. 601052 SUPEMSA GERMANY LCL		X		X		X						
31	ORDEN MAR IMP. 601053 ROMANTEX - SPAIN - LCL		X		X		X						
32	ORDEN MAR IMP. 601054 SUPEMSA BRAZIL LCL		X	X		X							

<b>LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR LOS PROCESOS DE OPERACIONES DE SERVICIOS</b>													
<b>EMPRESA: TECNOCARGO S.A.C.</b>													
<b>ÁREA: OPERACIONES DE SERVICIOS</b>													
<b>Dimensiones: Procesos de una orden de importación y proceso de una orden de exportación.</b>													
N°	ÁREA	OPERACIONES DE SERVICIOS											
		Proceso de una orden de importación						Proceso de una orden de exportación					
DIMENSIONES		Coordinación de embarque		Gestión documental		Despacho o entrega		Coordinaciones de envío		Gestión documental		Recojo en destino	
SUB-DIMENSIONES		Se cumplió con la coordinación de embarque en la fecha informada al cliente.		Se cumplió con aprobar el BL en la primera revisión.		Se cumplió con despachar la carga en la fecha informada al cliente.		Se cumplió con el envío de la carga en la fecha inicial informada al cliente.		Se cumplió con aprobar el BL en la primera revisión.		Se cumplió con el recojo de la carga en la fecha informada al cliente.	
INDICADORES		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
33	ORDEN ABR IMP. 601055 ROMANTEX - INDIA - LCL		X		X		X						
34	ORDEN ABR IMP. 601056 ROMANTEX - TURKEY - LCL		X		X		X						
35	ORDEN ABR IMP. 601057 ROMANTEX - CHINA - LCL	X			X	X							
36	ORDEN ABR IMP. 601058 SUPEMSA BRAZIL LCL		X	X			X						
37	ORDEN ABR IMP. 601060 ROMANTEX - TURKEY - LCL		X		X		X						
38	ORDEN ABR IMP. 601061 SUPEMSA BRAZIL LCL		X		X		X						
39	ORDEN ABR IMP. 601062 ROMANTEX - CHINA - LCL	X		X		X							
40	ORDEN ABR IMP. 601063 ROMANTEX - THAILAND - LCL	X			X	X							
41	ORDEN ABR IMP. 601064 ROMANTEX - BELGIUM - LCL		X		X		X						
42	ORDEN MAY IMP. 601065 IDEAS TEXTILES- GERMANY - LCL		X		X		X						
43	ORDEN MAY IMP. 601066 SUPEMSA- BRAZIL - LCL		X	X			X						
44	ORDEN MAY IMP. 601067 ROMANTEX - INDIA - LCL		X	X			X						
45	ORDEN MAY IMP. 601068 ROMANTEX - CHINA - LCL	X			X	X							
46	ORDEN MAY IMP. 601069 ROMANTEX - TURKEY LCL		X		X		X						
47	ORDEN MAY IMP. 601070 SUPEMSA- CHILE- LCL		X		X		X						
48	ORDEN MAY IMP. 601071 SUPEMSA- BRAZIL- LCL		X		X		X						

<b>LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR LOS PROCESOS DE OPERACIONES DE SERVICIOS</b>													
<b>EMPRESA: TECNOCARGO S.A.C.</b>													
<b>ÁREA: OPERACIONES DE SERVICIOS</b>													
<b>Dimensiones: Procesos de una orden de importación y proceso de una orden de exportación.</b>													
N°	ÁREA	OPERACIONES DE SERVICIOS											
		Proceso de una orden de importación						Proceso de una orden de exportación					
DIMENSIONES		Coordinación de embarque		Gestión documental		Despacho o entrega		Coordinaciones de envío		Gestión documental		Recojo en destino	
SUB-DIMENSIONES		Se cumplió con la coordinación de embarque en la fecha informada al cliente.		Se cumplió con aprobar el BL en la primera revisión.		Se cumplió con despachar la carga en la fecha informada al cliente.		Se cumplió con el envío de la carga en la fecha inicial informada al cliente.		Se cumplió con aprobar el BL en la primera revisión.		Se cumplió con el recojo de la carga en la fecha informada al cliente.	
INDICADORES		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
49	ORDEN MAY IMP. 601072 ROMANTEX - UNITED STATES - LCL	X		X		X							
50	ORDEN MAY IMP. 601073 ROMANTEX - UNITED KINGDOM - LCL	X			X	X							
51	ORDEN MAY IMP. 601074 ROMANTEX - UNITED STATES - LCL		X		X		X						
52	ORDEN JUN IMP. 601075 ROMANTEX - BELGIUM - LCL	X			X	X							
53	ORDEN JUN EXP. 601076 INDECO - CHILE - LCL							X			X	X	
54	ORDEN JUN IMP. 601077 SUPEMSA- INDIA- LCL	X			X		X						
55	ORDEN JUN IMP. 601078 SUPEMSA- SPAIN - LCL	X		X		X							
56	ORDEN JUN EXP. 601079 INDECO- ECUADOR - LCL								X		X	X	
57	ORDEN JUN IMP. 601080 ROMANTEX - NETHERLANDS - LCL		X		X		X						
58	ORDEN JUN IMP. 601081 SUPEMSA- GERMANY -LCL		X		X		X						
59	ORDEN JUN IMP. 601082 ROMANTEX - UNITED STATES - LCL	X			X	X							
60	ORDEN JUN IMP. 601083 SUPEMSA- MEXICO - LCL		X	X			X						
61	ORDEN JUN EXP. 601084 IDEAS TEXTILES - COLOMBIA LCL								X		X		X
62	ORDEN JUN IMP. 601085 SUPEMSA- GERMANY -LCL		X		X		X						
63	ORDEN JUN IMP. 601086 IDEAS TEXTILES -CHINA - FCL	X		X		X							

<b>LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR LOS PROCESOS DE OPERACIONES DE SERVICIOS</b>													
<b>EMPRESA: TECNOCARGO S.A.C.</b>													
<b>ÁREA: OPERACIONES DE SERVICIOS</b>													
<b>Dimensiones: Procesos de una orden de importación y proceso de una orden de exportación.</b>													
N°	ÁREA	OPERACIONES DE SERVICIOS											
		Proceso de una orden de importación						Proceso de una orden de exportación					
DIMENSIONES		Coordinación de embarque		Gestión documentaria		Despacho o entrega		Coordinaciones de envío		Gestión documentaria		Recojo en destino	
SUB-DIMENSIONES		Se cumplió con la coordinación de embarque en la fecha informada al cliente.		Se cumplió con aprobar el BL en la primera revisión.		Se cumplió con despachar la carga en la fecha informada al cliente.		Se cumplió con el envío de la carga en la fecha inicial informada al cliente.		Se cumplió con aprobar el BL en la primera revisión.		Se cumplió con el recojo de la carga en la fecha informada al cliente.	
INDICADORES		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
64	ORDEN JUL IMP. 601087 SUPEMSA- BRAZIL - LCL		X	X			X						
65	ORDEN JUL EXP. 601088 INDECO- CHILE - LCL								X	X			X
66	ORDEN JUL IMP. 601089 SUPEMSA- GERMANY -LCL	X			X	X							
67	ORDEN JUL EXP. 601090 IDEAS TEXTILES - CHILE LCL							X		X		X	
68	ORDEN JUL IMP. 601091 SUPEMSA- BRAZIL - LCL	X			X	X							
69	ORDEN JUL EXP. 601092 IDEAS TEXTILES - ECUADOR - FCL								X	X			X
70	ORDEN JUL IMP. 601093 SUPEMSA- CHILE - LCL		X	X			X						
71	ORDEN AGO IMP. 601094 SUPEMSA- GERMANY LCL		X		X		X						
72	ORDEN AGO EXP. 601095 IDEAS TEXTILES - COLOMBIA - FCL							X		X		X	
73	ORDEN AGO EXP. 601096 INDECO -COLOMBIA - FCL							X			X	X	
74	ORDEN AGO IMP. 601097 IDEAS TEXTILES- GERMANY LCL		X	X			X						
75	ORDEN AGO EXP. 601098 IDEAS TEXTILES- ECUADOR LCL								X	X			X
76	ORDEN AGO IMP. 601099 SUPEMSA- SPAIN- LCL	X			X	X							
77	ORDEN AGO EXP. 601100 INDECO -CHILE - FCL							X	X				X
78	ORDEN SET IMP. 601101 SUPEMSA- MEXICO- LCL		X		X		X						
79	ORDEN SET IMP. 601102 ROMANTEX - CHINA - LCL		X		X		X						

<b>LISTA DE COTEJO PARA EVALUAR LOS PROCESOS DE OPERACIONES DE SERVICIOS</b>													
<b>EMPRESA: TECNOCARGO S.A.C.</b>													
<b>ÁREA: OPERACIONES DE SERVICIOS</b>													
<b>Dimensiones: Procesos de una orden de importación y proceso de una orden de exportación.</b>													
<b>N°</b>	<b>ÁREA</b>	<b>OPERACIONES DE SERVICIOS</b>											
<b>DIMENSIONES</b>		<b>Proceso de una orden de importación</b>						<b>Proceso de una orden de exportación</b>					
<b>SUB-DIMENSIONES</b>		<b>Coordinación de embarque</b>		<b>Gestión documental</b>		<b>Despacho o entrega</b>		<b>Coordinaciones de envío</b>		<b>Gestión documental</b>		<b>Recojo en destino</b>	
<b>INDICADORES</b>		Se cumplió con la coordinación de embarque en la fecha informada al cliente.		Se cumplió con aprobar el BL en la primera revisión.		Se cumplió con despachar la carga en la fecha informada al cliente.		Se cumplió con el envío de la carga en la fecha inicial informada al cliente.		Se cumplió con aprobar el BL en la primera revisión.		Se cumplió con el recojo de la carga en la fecha informada al cliente.	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
80	ORDEN SET EXP. 601103 INDECO -ECUADOR - LCL							X		X		X	
81	ORDEN SET IMP. 601104 ROMANTEX - INDIA - LCL	X			X	X							
82	ORDEN OCT EXP. 601107 INDECO -COLOMBIA - LCL							X			X		X
83	ORDEN NOV IMP. 601108 ROMANTEX - TURKEY - LCL		X		X		X						
84	ORDEN DIC IMP. 601109 SUPEMSA - BRAZIL - LCL		X		X		X						
85	ORDEN DIC IMP. 601110 ROMANTEX - THAILAND - LCL	X		X		X							
86	ORDEN DIC IMP. 601112 ROMANTEX - UNITED STATES - LCL	X		X		X							
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>47</b>	<b>21</b>	<b>51</b>	<b>23</b>	<b>49</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
TOTAL GENERAL: 86 ordenes (72 de importación y 14 de exportación)													

## Anexo n.º 5 Información del Sistema ERP



(<http://www.erp-solutionsperu.com/2017-02-02-23-56-34/>)  
[\(https://accounts.google.com/\)](https://accounts.google.com/)  
[f](https://twitter.com/?lang=es)  
[f](https://www.facebook.com/)

Identificarse / Registrar ([component/users?view=registration](#))

INICIO (<http://www.erp-solutionsperu.com/>) NOSOTROS (/shortcode)

SELECCIONE SU PAIS

PRODUCTOS (<http://www.erp-solutionsperu.com/features/key-features/module-position>)

SERVICIOS (/2013-01-31-07-20-51) CONTACTO (/contacto) MANUALES ERP (/manuales-erp)

ELLE TU VERSIÓN ✓ INCLUYE ✗ NO INCLUYE	ERP SOFT	ERP SOFT	ERP SOFT	ERP SOFT
	VERSION INTEGRAL	VERSION PYME	VERSION MYPE	VERSION EMPRENDEDORA
	15 - mas	10 - 15	05 - 10	01 - 05
Sistema de Logística	✓	✓	✓	✓
Sistema de cuadro comparativo	✓	✓	✗	✗
Sistema de Importaciones	✓	✓	✗	✗
Sistema Control de Calidad (Aseguramiento)	✓	✗	✗	✗
Sistema de Inventario y Valorización	✓	✓	✓	✓
Sistema de Cotizaciones	✓	✓	✓	✓
Sistema de Pedidos	✓	✓	✓	✓
Sistema de Aprobaciones Pedidos	✓	✓	✓	✓
Sistema de Ventas y Facturación	✓	✓	✓	✓
Sistema de Punto de Ventas (POS)	✓	✗	✗	✗
Sistema de Emisión de Letras	✓	✓	✗	✗
Sistema de Cuentas por Pagar	✓	✓	✓	✓
Sistema de Cuentas por Cobrar	✓	✓	✓	✓
Sistema de Caja y Bancos	✓	✓	✓	✓
Sistema de Fondos Fijos	✓	✓	✗	✗
Sistema de Cheque Voucher's	✓	✓	✗	✗
Sistema de Planillas	✓	✗	✗	✗
Sistema de Control Patrimonial (Activo Fijo)	✓	✗	✗	✗
Sistema de Proyectos (Proyecto / obras)	✓	✓	✓	✓
Sistema de Presupuestos (General / obra)	✓	✓	✗	✗
Sistema de Flujo de Caja	✓	✗	✗	✗
Sistema de Contabilidad	✓	✓	✓	✓
SIG, Sistema de Información Gerencial	✓	✓	✗	✗
Sistema de contratos	✗	✗	✗	✗
Sistema de Servicio	✗	✗	✗	✗
Sistema de Producción	✗	✗	✗	✗
	COTIZAR	COTIZAR	COTIZAR	COTIZAR
	( <a href="http://www.erp-solutionsperu.com/contacto">http://www.erp-solutionsperu.com/contacto</a> )			

SERVICIOS

REDES SOCIALES

**Anexo n.º 6 Ficha de Inscripción de la Cámara de Comercio de Lima**



**FICHA DE INSCRIPCIÓN – PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN  
SEDE JESÚS MARÍA - 60 HORAS**

**1. Información Personal:**

Nombres y apellidos completos : \_\_\_\_\_  
 Domicilio : \_\_\_\_\_  
 Fecha de Nacimiento : Día \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
 E-mail (personal) : \_\_\_\_\_ DNI/CE \_\_\_\_\_  
 Teléfono - Casa : \_\_\_\_\_ Celular \_\_\_\_\_

**2. Nombre del Programa de Especialización del que participará:**

\_\_\_\_\_

**3. Fecha de inicio:** \_\_\_\_\_

**4. Denominación de la Empresa:** \_\_\_\_\_

Cargo Actual : \_\_\_\_\_  
 Dirección : \_\_\_\_\_  
 Teléfono : \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_  
 RUC : \_\_\_\_\_ E-mail (Trabajo) \_\_\_\_\_

**5. Inversión:**

<b>CONTADO:</b>	Asociado	S/. 1,200 (Incluido IGV)	<input type="checkbox"/>
	No Asociado	S/. 1,500 (Incluido IGV)	<input type="checkbox"/>
<b>FINANCIAMIENTO:</b>	Asociado	Cuota Inicial S/. 320 + 3 cuota mensual de S/. 320	<input type="checkbox"/>
	No asociado	Cuota Inicial S/. 400 + 3 cuota mensual de S/. 400	<input type="checkbox"/>

**6. Indicar si desea:**  Boleta  Factura  RUC: \_\_\_\_\_

- Correo único autorizado a recibir **factura electrónica** \_\_\_\_\_
- Cargo del Representante \_\_\_\_\_

**7. Procedimiento de Inscripción:**

- Escanear y enviar esta ficha al email: [programasccl@camaralima.org.pe](mailto:programasccl@camaralima.org.pe) y Atte. Srta. Ana Zuñiga; y cancele el monto en una de las siguientes formas:
- El importe total o la cuota inicial se pueden pagar en efectivo, tarjeta de crédito, abono directo en la cuenta corriente en soles N° 005-000007180 Banco Interbank, N° 193-1943271-0-99 BCP, N° 0011-0130-0100003020 BBVA BANCO CONTINENTAL, N° 000-2019361 SCOTIABANK o con cheque a nombre de Cámara de Comercio de Lima (RUC N° 20101266819). **Enviar la boleta de depósito por correo electrónico.**
- Luego del pago respectivo se les emitirá la factura o boleta según lo solicitado.
- En caso de pagar en forma financiada, por las cuotas restantes firmará un compromiso de pago, y abonará las cuotas en forma mensual en cualquiera de las modalidades de pago, según punto anterior.
- Sólo se aceptan retiros con 24 horas de anticipación.
- Cabe indicar que el inicio de los programas dependerá del número de inscritos.

**8. Marque con una x, según corresponda: ¿Cómo se enteró de este evento?**

Si usted es persona natural, no asociada a nuestra institución, y desea recibir más información sobre nuestros cursos, marque una X en el siguiente recuadro: ( )

De hacerlo, autoriza a que sus datos personales sean conservados y utilizados por la CCL, para fines estadísticos, administrativos y de gestión comercial, incluyendo, invitaciones a cursos, diplomados, talleres, charlas y otros eventos que la CCL organice, auspicie o participe. Sus datos serán conservados en un banco cuyo titular es la CCL, ubicado en Av. Giuseppe Garibaldi 396, Jesús María. Para revocar la presente autorización, así como tener acceso, rectificar o cancelar sus Datos, puede dirigirse a la dirección indicada al área de Capacitación.