

## FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA IMPORTACIÓN DE  
TELAS EN LA EMPRESA PRODUCTOS PARA  
TAPICERIA Y COLCHONERIA SAC, LIMA, 2023”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título  
profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

### **Autores:**

Ruth Raquel Elizabeth Cervantes Martel  
Cristina Nicoll Miguel Torres

Asesor:

Mg. Victor Fabian Romero Escalante  
<https://orcid.org/0000-0002-7186-9411>

Lima - Perú

2024

## INFORME DE SIMILITUD

### GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA IMPORTACIÓN DE TELAS EN LA EMPRESA PRODUCTOS PARA TAPICERIA Y COLCHONERIA SAC, LIMA, 2023"

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.upn.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad Privada del Norte</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>www.coursehero.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, fuente de sabiduría y guía constante en mi camino académico y personal. También quiero expresar mi profundo agradecimiento a mis padres, quienes, con su amor incondicional, paciencia y apoyo inquebrantable, han sido mi mayor inspiración y fortaleza. Su presencia constante ha sido un faro de luz en los momentos más desafiantes y una fuente inagotable de alegría en los triunfos alcanzados. A ellos dedico este logro con todo mi amor y gratitud.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por su guía, a mis profesores por su orientación, y a mi familia por su apoyo incondicional. Su influencia ha sido invaluable en este camino académico.

## **Tabla de contenidos**

<b>INFORME DE SIMILITUD .....</b>	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>4</b>
<b>INDICE DE TABLAS .....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>50</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>55</b>

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Participantes .....	34
Tabla 2. Procesos críticos .....	41

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de los almacenes de la empresa .....	14
Figura 2. Distribución de tienda principal .....	16
Figura 3. Distribución de Almacén 1 .....	16
Figura 4. Distribución de Almacén 2.....	17
Figura 5. Organigrama de la empresa Protocol SAC .....	18
Figura 6. Tipos de flete.....	22
Figura 7. Verificación Aduanera .....	25
Figura 8. Seguimiento del asistente de importación.....	27
Figura 9. Detalle del Incoterm elegido (FOB).....	28
Figura 10. Proceso de retiro de carga una vez llegado a puerto destino.....	29
Figura 11. Transporte internacional.....	32
Figura 12. Proceso de negociación y cotización con los proveedores.....	35
Figura 13. Identificación de Procesos críticos.....	36
Figura 14. Flujograma de Proceso de importación.....	36
Figura 15. Retrasos en la coordinación de producción.....	37
Figura 16. Documentación de brechas .....	37
Figura 17. Procesos críticos en la gestión logística.....	42

## RESUMEN EJECUTIVO

La gestión logística en la importación de telas es un aspecto crítico para la eficiencia operativa de Productos para Tapicería y Colchonería Protacol SAC. El objetivo principal de este trabajo es analizar la criticidad y proponer el flujo de procesos para mejorar esta área vital de la empresa. La importancia radica en la necesidad de optimizar la adquisición de insumos clave para la fabricación de colchones y muebles, aspecto fundamental para el éxito continuo de la empresa en el mercado peruano. El motivo principal detrás de este objetivo es la observación de que Protacol SAC no cuenta con un flujograma de importaciones, lo que ha generado una cierta desorganización en esta área de la empresa. La ausencia de un proceso claro y estructurado para la importación de telas ha dificultado la eficiencia operativa y ha impactado directamente en la adquisición de insumos a nivel internacional. Por tanto, se hace imperativo establecer un flujo de procesos sólido que permita una gestión logística eficiente y efectiva en el área de importaciones. Protacol SAC es una empresa establecida en el mercado peruano con más de 15 años de experiencia en la industria textil de tapicería y colchonería. Durante su trayectoria, la empresa ha demostrado su capacidad para adaptarse a las demandas del mercado. Con su sede central ubicada en el distrito de Los Olivos, Protacol SAC ha logrado expandir sus operaciones y consolidarse como un actor importante en el rubro. Su enfoque en la mejora continua y su compromiso con la satisfacción del cliente son aspectos destacados de su gestión empresarial. En el marco de este estudio, se identificarán los procesos críticos de la gestión logística, se elaborarán flujogramas detallado dentro del área de importación y se detectarán posibles brechas en la gestión logística de importación. Implementar estas medidas correctivas permitirán optimizar la eficiencia operativa global de Protacol SAC, fortaleciendo aún más su posición en el mercado y garantizando su capacidad para satisfacer las demandas de sus clientes de manera efectiva y oportuna.

**Palabras claves:** Empresa privada, Empresa industrial, Flujo de información, Gestión industrial



**ABSTRACT**

*Logistics management in the importation of fabrics is a critical aspect for the operational efficiency of Productos para Tapicería y Colchonería Protacol SAC. The main objective of this work is to analyze the criticality and propose the process flow to improve this vital area of the company. The importance lies in the need to optimize the acquisition of key inputs for the manufacturing of mattresses and furniture, a fundamental aspect for the company's continued success in the Peruvian market. The main reason behind this objective is the observation that Protacol SAC does not have an importation flowchart, which has generated some disorganization in this area of the company. The absence of a clear and structured process for fabric importation has hindered operational efficiency and has directly impacted the acquisition of inputs at the international level. Therefore, it is imperative to establish a solid process flow that allows for efficient and effective logistics management in the importation area. Protacol SAC is a company established in the Peruvian market with over 15 years of experience in the upholstery and mattress textile industry. Throughout its trajectory, the company has demonstrated its ability to adapt to market demands. With its headquarters located in the Los Olivos district, Protacol SAC has managed to expand its operations and consolidate itself as an important player in the industry. Its focus on continuous improvement and commitment to customer satisfaction are highlights of its business management. Within the framework of this study, critical processes of logistics management will be identified, detailed flowcharts will be developed within the importation area, and possible gaps in importation logistics management will be detected. These specific objectives will allow for the implementation of corrective measures to optimize Protacol SAC's overall operational efficiency, further strengthening its position in the market and ensuring its ability to effectively and timely meet the demands of its customers.*

**Keywords:** *Private company, Industrial company, Information flow, Industrial management*

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

La presencia del trámite estratégico en las distintas sociedades textiles existentes, quienes dentro de sus acciones diarias manipulan su producción, es imprescindible. Entra en juego aquí la gestión logística, que velará por actuaciones estratégicas que aseguren un control riguroso de producción, desplazamiento, almacenamiento y distribución, considerándose estos elementos como clave para el desarrollo exitoso de las empresas del rubro de la textilería. En este siglo, donde las organizaciones tienden al cambio, y la logística se ve enfrentada a retos enormes que van en ascendencia, siendo fundamental para ello la constante actualización. En cualquier organización la gestión logística es de suma importancia porque está relacionada con la producción, el proceso de almacenamiento y la distribución, teniendo como objetivo primordial entregarle al consumidor un producto en óptimas condiciones (Gaamboa et al., 2019).

Desde una perspectiva internacional, la logística es un elemento crucial en el funcionamiento eficiente de las cadenas de suministro globales (Coyle, 2017). La capacidad de coordinar el transporte, almacenamiento y distribución de bienes a través de fronteras geográficas es fundamental para garantizar la fluidez del comercio internacional y satisfacer las demandas de los consumidores en todo el mundo. La logística internacional abarca un espectro amplio de actividades que van desde la gestión de inventario y almacenes hasta la optimización de rutas de transporte y la negociación de contratos con proveedores y transportistas. En un mundo cada vez más interconectado, donde las empresas operan en mercados globales y dependen de una cadena de suministro eficiente para mantener su competitividad, la logística

internacional se convierte en un facilitador esencial para el crecimiento económico y el desarrollo sostenible.

La industria textil dedicada a proveer materiales para el sector de colchonería y mobiliario es un componente vital del panorama global de manufactura. Este sector abarca una amplia gama de productos textiles y materiales que son esenciales para la fabricación de colchones, sofás, sillas y otros muebles tapizados. Desde telas resistentes y cómodas hasta espumas de alta densidad y rellenos especializados, esta industria juega un papel crucial en la creación de productos finales que satisfacen las necesidades de confort y durabilidad de los consumidores en todo el mundo. Según Schneiderman y Winton (2018), estos materiales textiles tienen una amplia aplicación en una variedad de contextos, incluidos los textiles utilizados en muebles y productos para el hogar. Además, Wilbanks (2016) explora los textiles utilizados en la industria del diseño de interiores, incluidos aquellos utilizados en la fabricación de muebles y colchones. La demanda de estos materiales no solo está impulsada por los fabricantes de muebles, sino también por el crecimiento del mercado de colchones y sofás en diferentes regiones del planeta. Sin embargo, este sector también enfrenta desafíos, como la presión para adoptar prácticas más sostenibles y la necesidad de mantener altos estándares de calidad y seguridad en un mercado global altamente competitivo. En este contexto, la industria textil para colchonería y mobiliario continúa evolucionando para adaptarse a las cambiantes demandas del mercado y las expectativas de los consumidores, al tiempo que busca innovar en materiales y procesos para impulsar un desarrollo más sostenible y responsable.

A pesar de estos desafíos, hay aspectos positivos que ofrecen oportunidades para el crecimiento y la innovación en el sector. Según Gereffi (2019), la globalización ha permitido que las empresas chinas amplíen su alcance en el mercado internacional, aprovechando su capacidad de producción a gran escala y su competitividad en costos. Esto ha llevado a una mayor integración de China en las cadenas de suministro globales, lo que ha contribuido significativamente a su posición como líder en la producción textil a nivel mundial.

En el ámbito nacional, de acuerdo con Ortiz et al. (2022), nuestro país ha brindado excepcionales muestras de textilería desde épocas de antaño, es gracias a ello que se ha logrado desarrollar gran diversidad de producción en la rama de la textilería. Gracias a la llegada de emigrantes de los Estados Unidos durante los siglos XIX Y XX, se lograron mejorar sus habilidades de tejido, tintorería, acabado e hilandería, influenciado por esta cultura, esto mejoró nuestra industria de textilería haciéndola presentarse con mayor competitividad, así mismo, señalan que la balanza comercial del sector textilería en el Perú se muestra con una evidencia negativa, puesto que el nivel de exportaciones es menor al de importaciones, ocurre esta situación debido a la gran falta de inversiones en maquinaria textil, que favorezca una producción adecuada de productos que se rijan a los estándares del mercado del mundo. Según el Instituto de Estudios Económicos y Sociales (2021), menciona que las empresas importadoras de la industria textil, más representativas de nuestro país son, Colortex Perú SA, que lleva funcionando en el mercado cincuenta años, tiene alrededor del mundo un promedio de ciento cincuenta fábricas, Productos Paraíso del Perú, es la empresa más amplia de colchones que cuenta con más de cincuenta años de funcionamiento, también la empresa Inversiones Flotex, con una trayectoria de más de diez años comercializando

prendas de vestir, Huancatex SAC cuenta con fabricas que desarrollan telas y Casimires Nabila, empresa que importa y comercializa productos. Asimismo, Méndez (2021), señala que esta industria en nuestro país solicitó en el año 2020, aplicar salvaguardas frente a la subvaluada importación de producción textil de Bangladesh y China, el Ministerio de la Producción en un inicio avaló este pedido, no obstante, después de los cambios en el gobierno debido a la inestable situación política del país en los años últimos, la comisión encargada tomó la decisión de no aplicarlas, todavía cuando la agencia especializada del poder ejecutivo INDECOPI lo recomendó. Entre los años 2016 y 2019, las prendas de estos países pasaron de 159,2% a 265.9% producción nacional, representado un notable crecimiento que se disparó por la pandemia.

En cuanto al sector local, en concordancia con el Instituto de Estudios Económicos y Sociales (2021), en Lima el tejido empresarial de manufactura está formado por la industria de confecciones y textil, consolidándose como una de las actividades industriales de mayor participación en la capital. La producción de confecciones estuvo conformada por noventa y tres mil ochocientos sesenta y una unidades productivas que fueron identificadas como Mype y lo demás como medianas y grandes empresas

### **Antecedentes de la organización**

El estudio en cuestión se llevará a cabo en la empresa Productos para Tapicería y Colchonería - PROTACOL una empresa dedicada a la fabricación y distribución de productos para tapicería y colchonería. Fundada el 1 de agosto de 2007 por Don Carlos Solórzano Osorio, comenzó su operación en una pequeña tienda en el distrito de La Victoria, Lima. Ante el crecimiento de la demanda de sus productos, PROTACOL SAC tomó la

decisión estratégica de trasladar sus operaciones al distrito de Los Olivos, donde ha logrado expandir su capacidad operativa a través de dos almacenes, además de centralizar las ventas en su tienda principal. Este cambio no solo refleja la adaptabilidad de la empresa ante las necesidades del mercado, sino también su compromiso con el crecimiento y la mejora continua. La empresa cuenta con 3 almacenes ubicados estratégicamente a una distancia cercana para la correcta distribución

*Figura 1. Ubicación de los almacenes de la empresa*



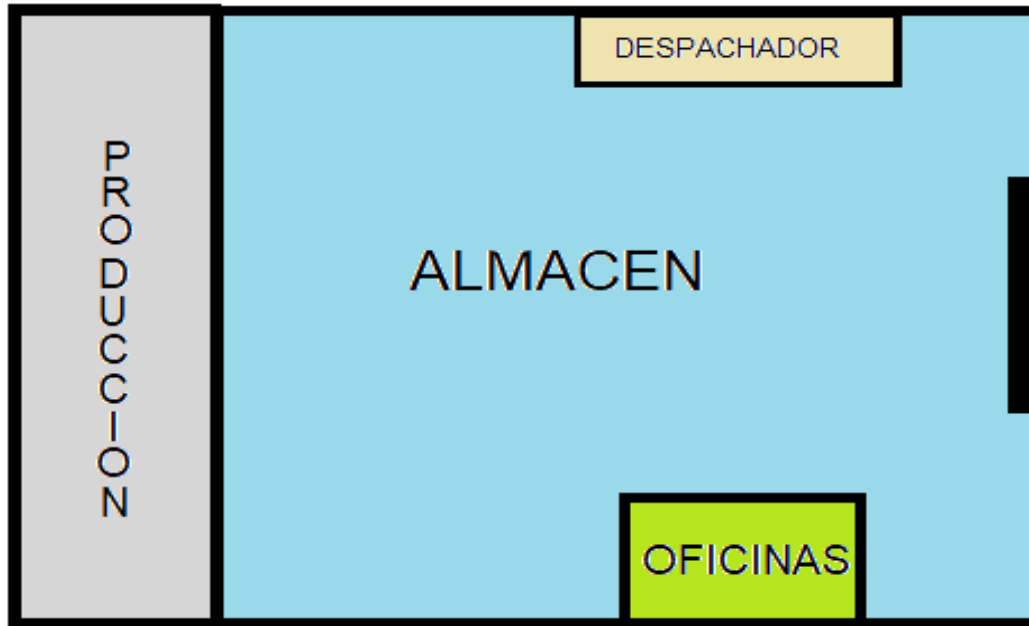
Fuente: Google Maps

Como se ilustra en la Figura 1, los tres almacenes de PROTACOL SAC están estratégicamente ubicados en la Avenida Central: la tienda principal en Mz. 2M Lote 8, Urb. Santa Luisa, junto con dos almacenes adicionales en los números 154 y 150 de la Avenida Central, Urb. Santa Luisa II Etapa. Estas instalaciones sirven como nodos críticos en la red de distribución de la empresa, facilitando el abastecimiento eficaz a una diversa clientela que incluye tanto a mayoristas y minoristas como a consumidores directos.

La reubicación y expansión de sus operaciones han sido fundamentales para que PROTACOL SAC mejore la eficiencia en el cumplimiento de las demandas de su creciente base de clientes, fortaleciendo así su posición en el mercado de insumos para tapicería y colchonería. A lo largo de su evolución, la empresa ha mantenido un enfoque inquebrantable en la calidad del servicio y en la satisfacción del cliente.

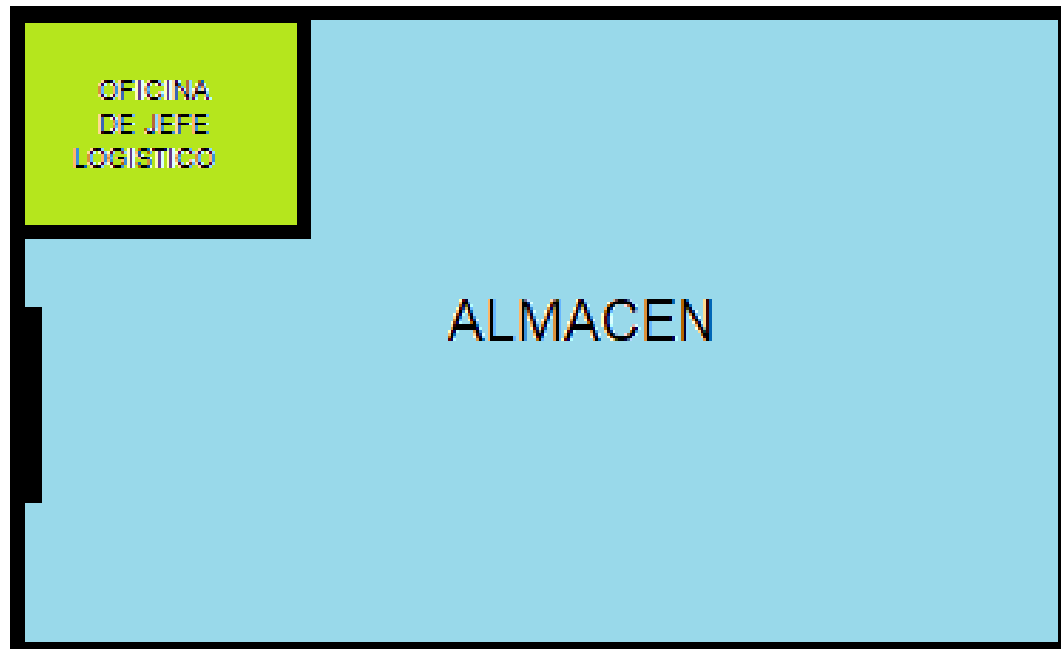
No obstante, desde sus inicios, se ha identificado una cierta desorganización en varias áreas de la empresa, siendo la gestión de importaciones una de las más críticas debido a su impacto directo en la adquisición de insumos a nivel internacional. Por tanto, se están implementando medidas correctivas para optimizar la organización y gestión en el área de importaciones, buscando así mejorar la eficiencia operativa global de PROTACOL SAC. La distribución de los almacenes se muestra en las siguientes imágenes.

Figura 2. Distribución de tienda principal



Elaboración propia

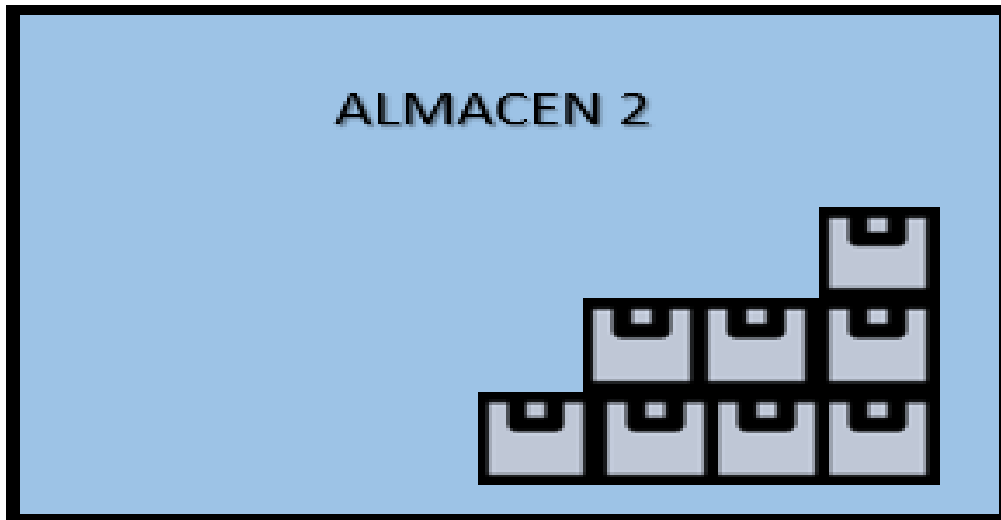
Figura 3. Distribución de Almacén 1



Elaboración propia



*Figura 4. Distribución de Almacén 2*



Fuente: Elaborado por los autores

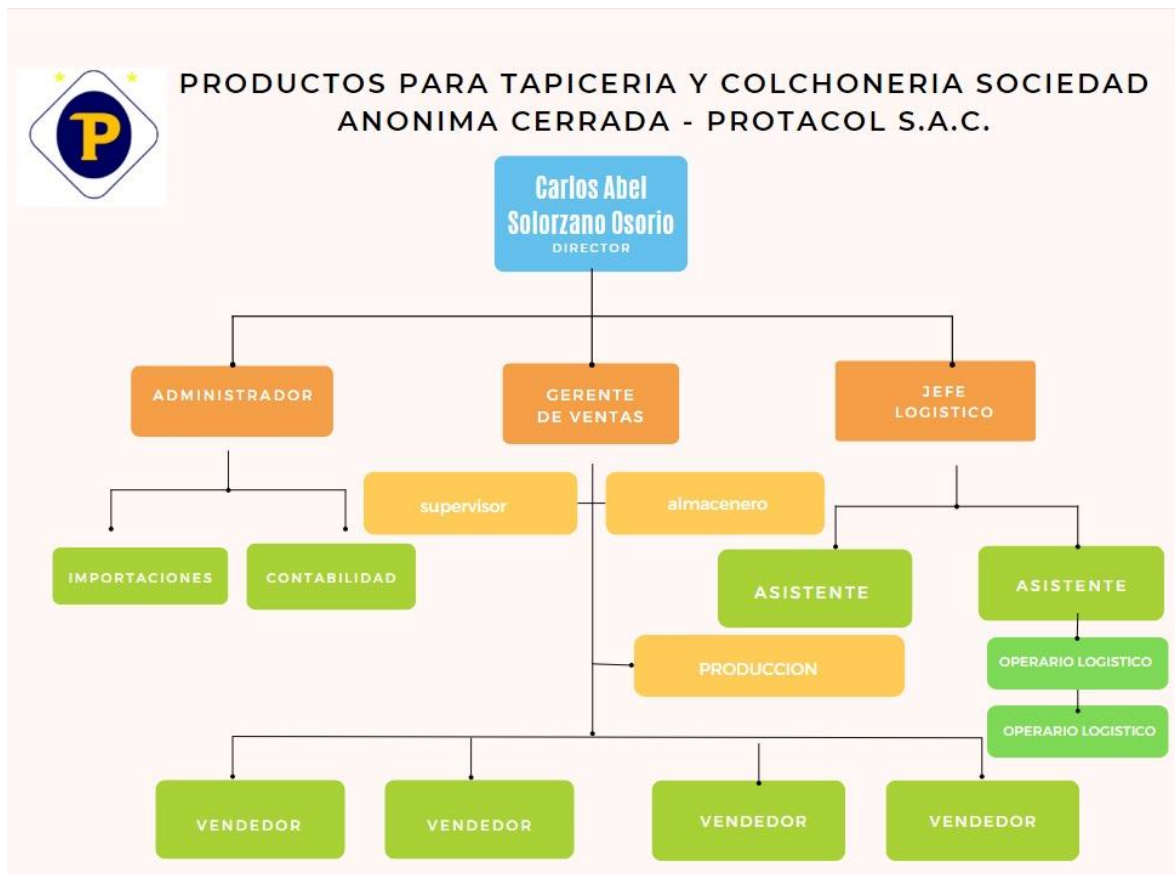
### **Información Corporativa**

La empresa Productos Para Tapicería y Colchonería Sociedad Anónima Cerrada - Protocol S.A.C., tiene más de 15 años laborando en el mercado peruano, donde importa compra y comercializa insumos para la fabricación de colchones, muebles y todo producto referente a tapicería. Cuenta con 4 productos top de ventas al año, los cuales son telas para la elaboración de colchones: Tricot, Poliseda y Tejido de punto, Estos artículos desempeñan un papel fundamental en la producción de colchones y muebles, siendo los productos más solicitados y vendidos por la empresa.

## Organigrama

En la figura 5 se puede observar la estructura organizativa de la empresa Productos Para Tapicería y Colchonería Sociedad Anónima Cerrada - Protacol S.A.C.

Figura 5. Organigrama de la empresa Protacol SAC



Fuente: Elaborado por los autores

## Objetivos

Como objetivo general se plantea lo siguiente: Analizar la criticidad y plantear el flujo de procesos de la gestión logística en la importación de telas en la empresa Productos para Tapicería y Colchonería Protacol SAC,

Como objetivos específicos tenemos:

- Establecer los procesos críticos de la gestión logística.
- Generar los flujogramas de trabajo de toda actividad de cada actividad dentro del área de importación.
- Identificar las posibles brechas en la gestión logística de importación.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### **Gestión logística**

Según Aparicio (2014) la gestión logística se basa en planificar y llevar a cabo las actuaciones pertinentes para la ejecución de cualquier proyecto. Ello se realiza teniendo en cuenta las variables que definen estableciendo la relación o relaciones existentes entre ellas. La logística se considera como una conceptualización relativamente nueva para nosotros, tratándose de un proceso mental antecedente de cualquier circunstancia final en la que se pretenda llegar al éxito. Este concepto ha ido aumentando su campo de acción en el paso del tiempo, diferenciándose tres ámbitos, el primero la logística como distribución física, como integración de actividades internas de los materiales de la empresa y la logística como integración de las actividades internas y externas del grupo de insumos donde la empresa se encuentra integrada.

En cuanto a la aplicación de la gestión logística, de acuerdo con Techt (2016) se debe utilizar por parte de las empresas textiles la TOC o también denominada teoría de las restricciones, que es una filosofía integral administrativa que rigiéndose de los métodos que usan las ciencias exactas para gestionar y comprender los sistemas de base humana, busca continuamente generar mucho más de la meta de un sistema. Esta teoría busca el fomento del desarrollo de un sistema de integral gestión en la empresa, a través de un uso adecuado de recursos y la identificación, con la finalidad de disminuir los inventarios en cuanto a

procesos y disminución de plazos en cuanto a producción y reducción de los inventarios en proceso.

Según varios autores, esto asegura un soporte a la continuidad de la mejora de procesos mediante actividades de control y seguimiento que se ejecutan por una persona responsable que puede o no pertenecer a la empresa, haciendo favorable el avance de los todos sus procesos (Fontalvo-Herrera et al., 2019; Mora, 2016; Toro, 2017; Tejada, et al., 2022; Mujica, 2023).

### **Tipos de fletes según su naturaleza**

Según Bowersox y Closs (1996), autores de "*Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*", la clasificación de los tipos de fletes por la naturaleza de la carga ofrece una comprensión detallada de cómo se estructura el transporte de mercancías. Esta clasificación incluye cinco categorías principales:

**Flete a Granel:** Abarca el transporte de mercancías sueltas, como minerales, granos, carbón, petróleo crudo y productos químicos, que se cargan directamente en la bodega del barco, camión o tren sin la necesidad de envases individuales.

**Flete liquido a granel:** Se refiere al transporte de líquidos en grandes cantidades, como petróleo, productos químicos líquidos y derivados del petróleo, que se transportan en tanques especializados en lugar de en envases individuales.

El flete sólido a granel: Se utiliza para transportar materiales sólidos, como minerales, granos, carbón y productos químicos sólidos, que se cargan directamente en la bodega del barco o en vagones de ferrocarril.

Flete general o no especializado: Engloba una amplia variedad de productos que no se ajustan a las categorías específicas de los otros tipos de fletes, como productos manufacturados, materias primas, maquinaria y productos de consumo en general.

Flete especializado se utiliza para transportar mercancías que requieren manipulación especializada o condiciones específicas durante el transporte, como mercancías perecederas, productos químicos peligrosos, productos refrigerados, vehículos y maquinaria pesada. Esta clasificación proporciona una guía invaluable para entender y gestionar eficazmente el transporte de mercancías, adaptándose a las necesidades específicas de la cadena de suministro y las características de los productos transportados.

Figura 6. Tipos de flete



Fuente: Calderon (2024)

### **Tipos de fletes según el modelo de facturación y estructura de costos**

Martin Christopher (2011), reconocido experto en logística y gestión de la cadena de suministro aborda los tipos de fletes según el modelo de facturación y estructura de costos en sus obras. En su libro "*Logistics & Supply Chain Management*", destaca la importancia de comprender los distintos enfoques de facturación en el transporte de mercancías. Esta distinción es crucial para los profesionales de la logística y la cadena de suministro, ya que afecta directamente la planificación financiera y operativa de las empresas.

**Flete All In (Todo Incluido):** Es un tipo de contrato de transporte en el cual el fletador paga una tarifa fija que cubre todos los costos asociados con el transporte de la mercancía desde el lugar de origen hasta el destino final. Esta tarifa incluye no solo el costo del transporte en sí, sino también otros gastos relacionados, como los cargos portuarios, los impuestos, los seguros y los costos de manipulación de la carga. Este modelo de facturación proporciona una tarifa integral que simplifica el proceso de cotización y facturación para el fletador, al tiempo que ofrece una comprensión clara y predecible de los costos totales de transporte.

**Flete Libre (o Flete Base):** En un contrato de flete base (o flete libre), el fletador paga únicamente por el costo básico del transporte de la mercancía desde el lugar de origen hasta el destino final. En este caso, los costos adicionales, como los cargos portuarios, los

impuestos, los seguros y otros cargos relacionados con el transporte no están incluidos en la tarifa de flete base y deben ser pagados por separado por el fletador. Esto implica que el fletador asume la responsabilidad de organizar y pagar estos costos adicionales, lo que puede resultar en una mayor complejidad y posibles sorpresas en términos de costos durante el proceso de envío.

### **Canales de control**

En el ámbito aduanero, se emplean los denominados "canales de control" para categorizar el riesgo asociado a las mercancías importadas y determinar el nivel de inspección que se les aplicará en la aduana. Estos canales, representados por colores como rojo, verde y naranja, tienen como objetivo agilizar el proceso de despacho aduanero, asignando recursos de manera eficiente y centrándose en las importaciones de mayor riesgo mientras se facilita el flujo de mercancías de bajo riesgo.

**Canal Rojo:** Asignado a mercancías consideradas de alto riesgo, este canal implica una inspección exhaustiva en la aduana, que puede incluir una revisión detallada de la documentación, inspección física de la carga y pruebas adicionales para garantizar el cumplimiento de las regulaciones.

**Canal Verde:** Reservado para mercancías de bajo riesgo, este canal permite un paso rápido por la aduana sin una inspección exhaustiva. Esto se basa en la confianza en la empresa, su historial de cumplimiento normativo y la veracidad de la documentación proporcionada.



Canal Naranja: Situado entre el rojo y el verde, este canal se aplica a mercancías que presentan un nivel de riesgo moderado. Las mercancías en este canal pueden estar sujetas a una inspección selectiva o a procedimientos de verificación adicionales según sea necesario.

*Figura 7. Verificación Aduanera*



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los datos de Stoch Logistic (2018)

### **Términos aduaneros:**

Reconocimiento físico: Es un procedimiento en el que las autoridades aduaneras inspeccionan físicamente la carga importada para verificar su contenido, cantidad, calidad y cumplimiento de regulaciones y restricciones aduaneras y de seguridad. Durante este proceso, los funcionarios pueden abrir los contenedores o paquetes para examinar el

contenido y compararlo con la documentación presentada previamente, como facturas comerciales, listas de empaque y declaraciones aduaneras. El objetivo principal del reconocimiento físico es garantizar la conformidad con las leyes y regulaciones aduaneras, así como detectar cualquier intento de contrabando, fraude o infracción de normativas relacionadas con la importación. Este procedimiento puede ser aleatorio o seleccionado en función de ciertos criterios de riesgo o sospechas específicas sobre la carga.

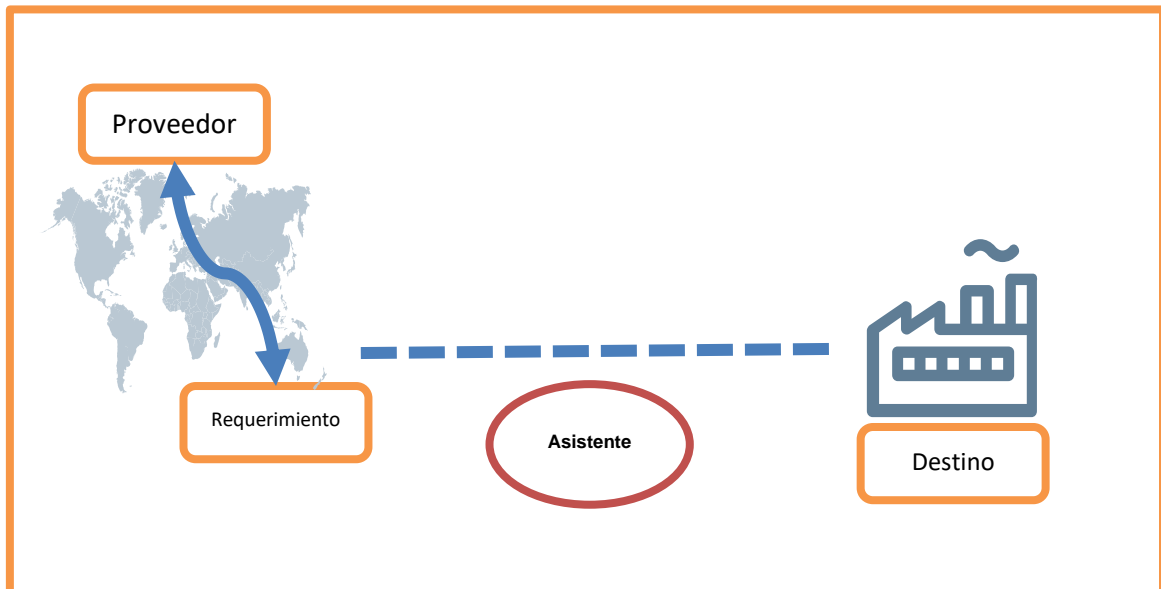
Almacén aduanero: Es una instalación autorizada por las autoridades aduaneras de un país para el almacenamiento temporal de mercancías bajo control aduanero. Estos almacenes están diseñados para facilitar la gestión y el control de las mercancías que ingresan al país antes de que se completen los trámites aduaneros necesarios, como el pago de aranceles y la presentación de documentos. Las mercancías almacenadas en un almacén aduanero pueden ser de importación o exportación y pueden incluir una amplia variedad de productos, desde materias primas hasta bienes terminados. El propósito principal de estos almacenes es permitir que las mercancías se almacenen de forma segura mientras se completan los procedimientos aduaneros correspondientes, lo que puede incluir la inspección física, la verificación de documentos y el pago de impuestos y aranceles.

### CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

#### Inicio de la experiencia

En el puesto como asistente de importaciones se asume la responsabilidad de realizar el seguimiento de la orden de importación desde el inicio del requerimiento al proveedor internacional hasta la llegada de la carga a su destino final como puede verse en la figura.

*Figura 8. Seguimiento del asistente de importación*



Fuente: Elaborado por los autores

En la empresa PRODUCTOS PARA TAPERIA Y COLCHONERIA SAC las funciones principales consistieron en coordinar y dar seguimiento a cada etapa del proceso de importación, desde el inicio del pedido por parte del área logística hasta la llegada del pedido a los almacenes de la empresa

## Proceso de Importación

En relación con el proceso de importación que sigue la empresa, se desarrolla de la siguiente manera: el área de logística crea el requerimiento de acuerdo con las necesidades de su inventario, posteriormente el requerimiento es recibido en el área de importaciones, donde se lleva a cabo la cotización del precio *Free On Board (FOB)* con el proveedor, tal y como se aprecia en la siguiente figura.

Figura 9. Detalle del Incoterm elegido (*FOB*)



Fuente: Elaborado por los autores

Este último envía la proforma que detalla el precio total de lo cotizado y las indicaciones de pago. Una vez negociado y rebatido dicho precio *FOB*, el importador realiza el pago del adelanto del 30%<sup>1</sup> de la proforma *invoice* para iniciar la producción por parte del proveedor.

<sup>1</sup> De acuerdo con las negociaciones que tiene la empresa con sus proveedores de tela, se debe abonar el 30% del total de la factura proforma al proveedor para que empiece la producción

La producción de las telas puede tomar aproximadamente un mes, dependiendo del proveedor.

Dos semanas antes de la conclusión de la producción, el departamento de importaciones realiza la cotización del flete marítimo para contenedores 40 NOR y 40HQ, desde el puerto de Shekou-China, hasta el puerto del Callao-Perú. En el caso de PROTACOL SAC, la preferencia por contenedores de este tamaño se fundamenta en su mayor rentabilidad. Una vez concluida la negociación del flete, el agente de carga se comunica con el proveedor para coordinar la fecha precisa del término de la producción y para gestionar la carga del contenedor.

Posteriormente, tras completar la carga de la mercancía, el contenedor es despachado hacia el puerto de origen en China, desde donde se iniciará el viaje. Durante todo el trayecto, el agente de carga se encarga de dar seguimiento, proporcionando información sobre la fecha de zarpe, cualquier eventualidad inusual durante el viaje y la fecha aproximada de arribo al importador, tal y como se aprecia en la siguiente figura.

*Figura 10. Proceso de retiro de carga una vez llegado a puerto destino*



Fuente: Elaborado por los autores

Ante posibles eventualidades durante el trayecto marítimo de la mercancía, la empresa no puede arriesgarse a pérdidas, por lo que la responsable del área de importaciones procede a gestionar la cotización y contratación de una póliza de seguro. Esta póliza asegurará el viaje en caso de cualquier pérdida que pueda transcurrir en el trayecto desde el puerto de Shekou-China hasta los almacenes de la empresa PROTACOL SAC.

El encargado de la importación solicita la documentación al proveedor, verifica su conformidad y procede a abonar el 70% restante de la factura comercial al proveedor. Después, el exportador confirma el pago restante y se procede a liberar el *Bill of Lading (BL)* para que la mercancía pueda ser recibida en su destino.

Posteriormente, el asistente de importaciones se encarga de contactar y cotizar al agente de aduana quien se encarga de numerar y despachar la mercancía a su destino final. El agente de aduana numera la carga y la direcciona como punto de llegada Villas Oquendo, un depósito aduanero donde Protacol tiene negociada ya tarifas de almacenamiento por 30 días. Después el asistente de importaciones envía toda la documentación al agente de aduana para que numere la orden con la garantía global de Protacol y se informa al asistente de importaciones.

Después de este extenso proceso, la nave llega al puerto del Callao y pasa por el canal de control, donde el resultado puede ser canal naranja o canal rojo. De salir como resultado canal naranja, el agente de aduana solo presenta los documentos de importación de manera virtual a las aduanas correspondientes y puede retirar la carga en un plazo de 20 días, que es el tiempo de sobreestadía negociada con el agente de carga para el retorno del contenedor. En

el caso que la carga salga canal rojo el agente de aduana deberá presentar no solo los documentos de importación, sino también deberá gestionar una cita para que la carga pase

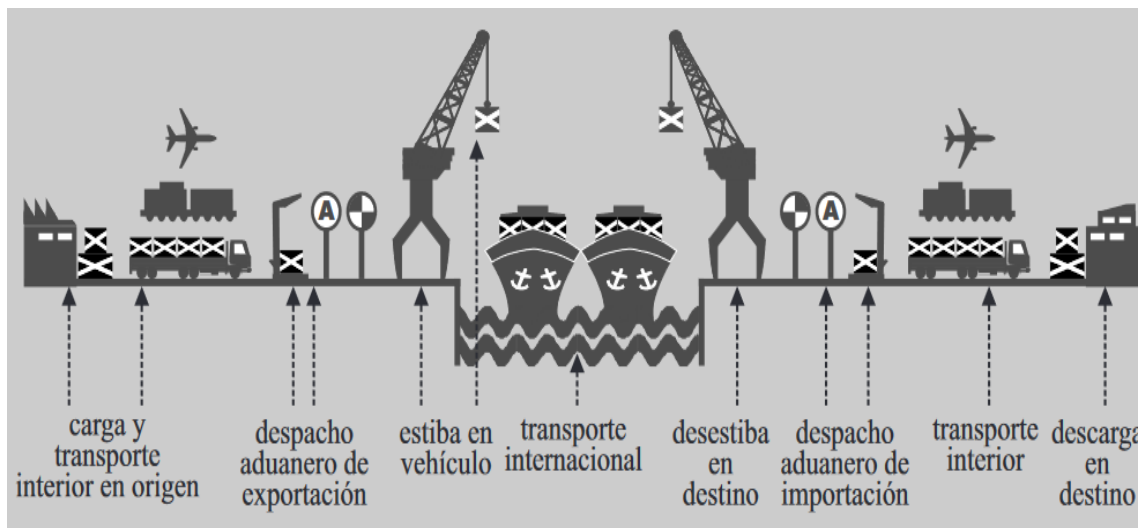
por reconocimiento físico, el reconocimiento físico significa la inspección de la carga abriendo el contenedor por un despachador aduanero, esto suele tardar una semana aproximadamente y alarga el proceso para el retiro de la carga a su almacén final.

Las funciones clave que aplicamos como empresa para el éxito incluyen la preparación exhaustiva de la documentación desde el principio (facturas, *packing list*, etc.), coordinaciones logísticas para asegurar que las fechas de envío y entrega estén en línea con lo acordado, el manejo de aranceles para cumplir con los reglamentos de los países involucrados, la clasificación de productos basada en la clasificación arancelaria, la gestión de proveedores para coordinar tanto el producto solicitado como los términos del contrato, el control de costos para monitorear los costos según la valoración de mercado y de importación, la comunicación efectiva para garantizar el éxito de todo el proceso, la resolución de problemas para abordar posibles complicaciones y el cumplimiento de las normativas para mantenerse actualizados con las leyes y regulaciones de cada ubicación involucrada. A medida que me sumergía en mis responsabilidades, observé la necesidad de establecer una estructura más sólida para el proceso de importación de telas y productos de tapicería. Este enfoque estructurado se reveló esencial para supervisar eficientemente cada fase de la cadena logística y garantizar la llegada óptima de las telas.

A pesar de no contar con una estructura estandarizada en el proceso de importaciones, los siguientes puntos pueden considerarse para la generación de un proceso estandarizado:

Evaluación de Proveedores; Negociación y Selección de Proveedores; Generación de Órdenes de Compra; Documentación Aduanera; Envío de Mercancías; Seguimiento Logístico; Recepción de Mercancías; Inspección Aduanera; Pago a Proveedores; actualización de Inventarios; Cierre del Proceso; Evaluación y Mejora Continua. El proceso completo se puede revisar en la figura 11.

*Figura 11. Transporte internacional*



Fuente: Carro y Gonzales (2019, p.2)

### **Objetivos de la experiencia**

Como objetivo general se plantea lo siguiente: Analizar la criticidad y plantear el flujo de procesos de la gestión logística en la importación de telas en la empresa Productos para Tapicería y Colchonería Protacol SAC,

Así también tenemos los siguientes objetivos específicos:



- Establecer los procesos críticos de la gestión logística en la importación de telas en la empresa Productos para Tapicería y Colchonería Protacol SAC.
- Generar los flujogramas de trabajo de toda actividad de cada actividad dentro del área de importación en la empresa Productos para Tapicería y Colchonería Protacol SAC.
- Identificar las posibles brechas en la gestión logística de importación en la empresa Productos para Tapicería y Colchonería Protacol SAC.

### **Metodología empleada**

La metodología empleada para desarrollar el presente informe es una investigación mixta, como lo indica Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) es aquella que enlaza la revisión cuantitativa y la revisión cualitativa creando una interacción y potenciando sus resultados. En cuanto al diseño de la investigación se desarrollará un estudio de caso, según Stake (1999) los estudio de caso permiten estudiar a profundidad la problemática investigada.

### **Técnicas e Instrumentos**

Para obtener la información, los datos se recolectarán con la aplicación de 3 técnicas: mediante la observación con el instrumento Guía de Observación; la entrevista con el instrumento Guía de entrevista y como respaldo la técnica de encuesta donde se aplicó un pequeño test.

Mediante la técnica de observación, el investigador medirá las características de la variable estudiada definiendo claramente el objeto de estudio, en cuanto a la entrevista se tendrá la interacción necesaria entre el investigador y el entrevistado, para recabar la información de

manera profunda y luego se tendrá un test de control que nos permitirá triangular la información.

### **Participantes y escenario**

Los participantes son 5 colaboradores de la empresa, los cuales son descritos en la Tabla 1

*Tabla 1. Participantes*

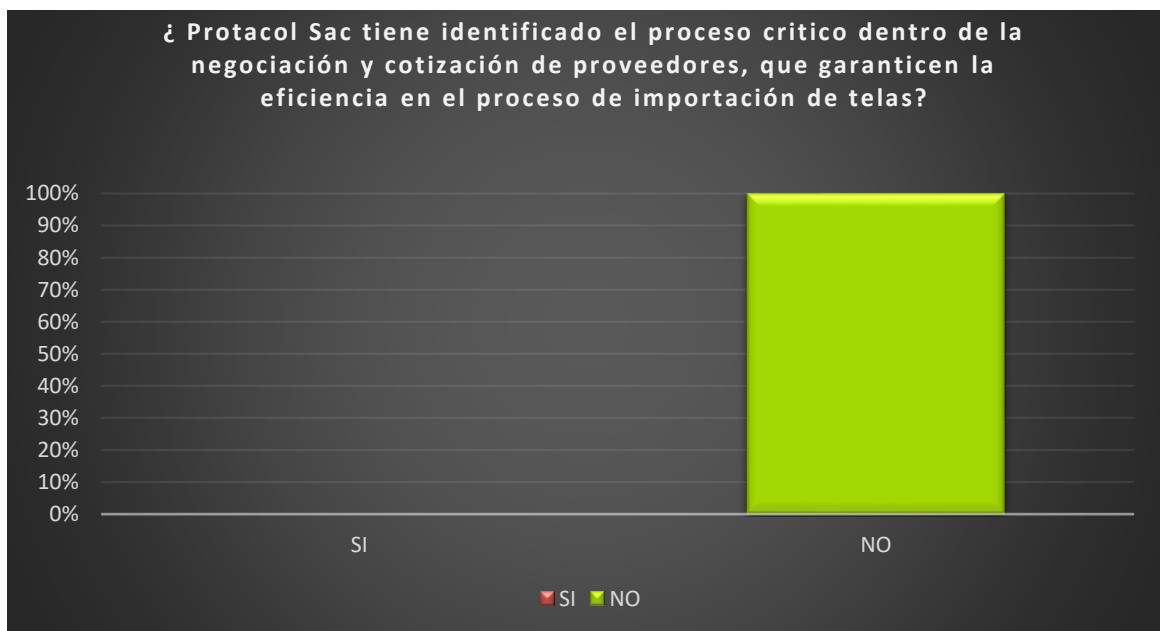
<b>Participantes</b>	<b>Puesto</b>
Participante 1	Jefe logístico
Participante 2	Especialista
Participante 3	Especialista
Participante 4	Asistente de importaciones
Participante 5	Asistente logístico

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

El objetivo general se describe como analizar la criticidad y plantear el flujo de procesos de la gestión logística en la importación de telas en la empresa Productos para Tapicería y Colchonería Protacol SAC.

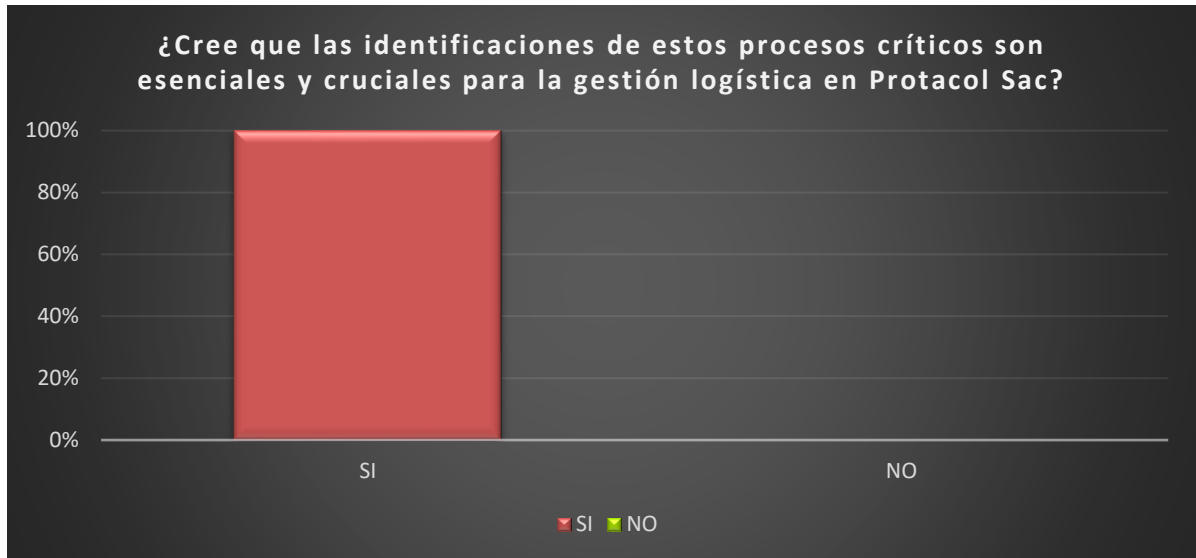
En primer lugar, se efectuó una encuesta donde se tuvo la participación de 5 personas: 1 asistente, 2 operario, 1 jefe de administración y 1 jefe de logística, obteniendo los siguientes resultados.

*Figura 12. Proceso de negociación y cotización con los proveedores*



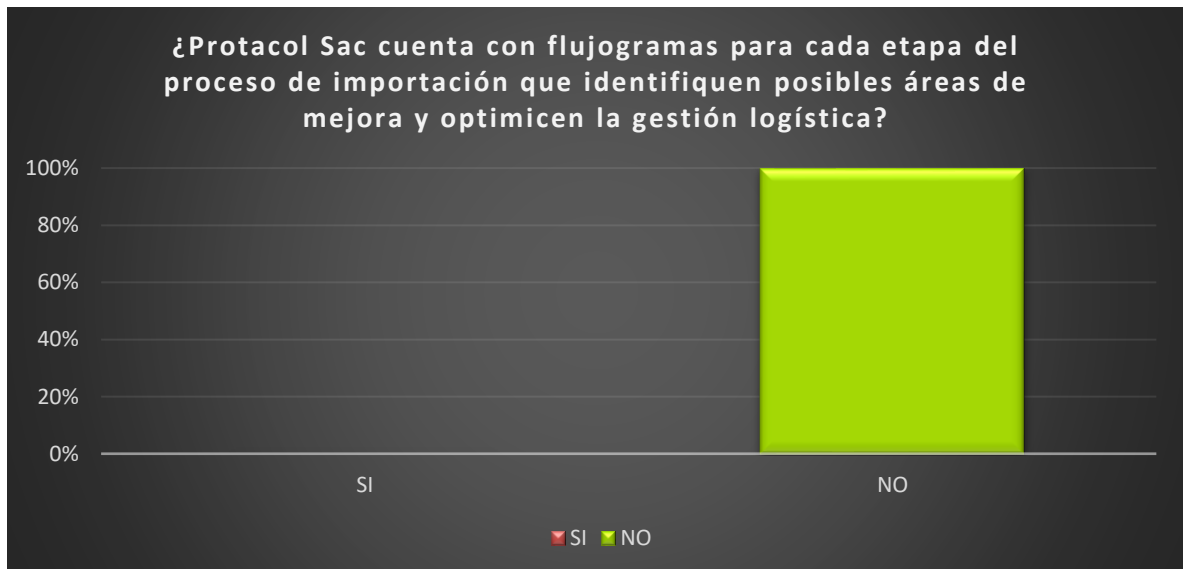
*Elaborado por los autores*

Figura 13. Identificación de Procesos críticos



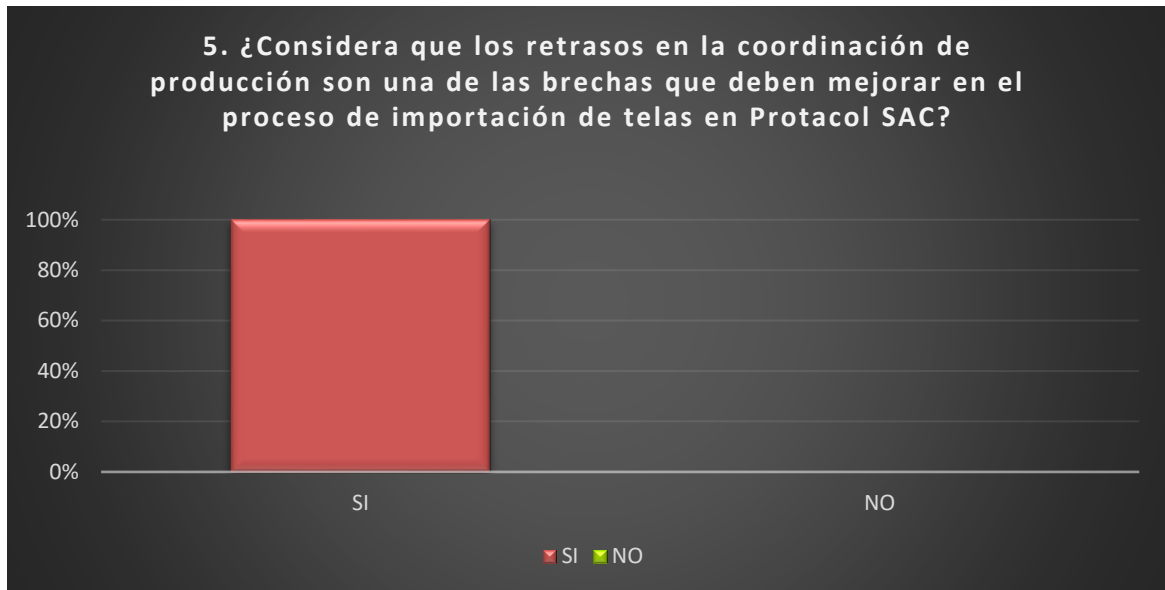
Elaborado por los autores

Figura 14. Flujograma de Proceso de importación



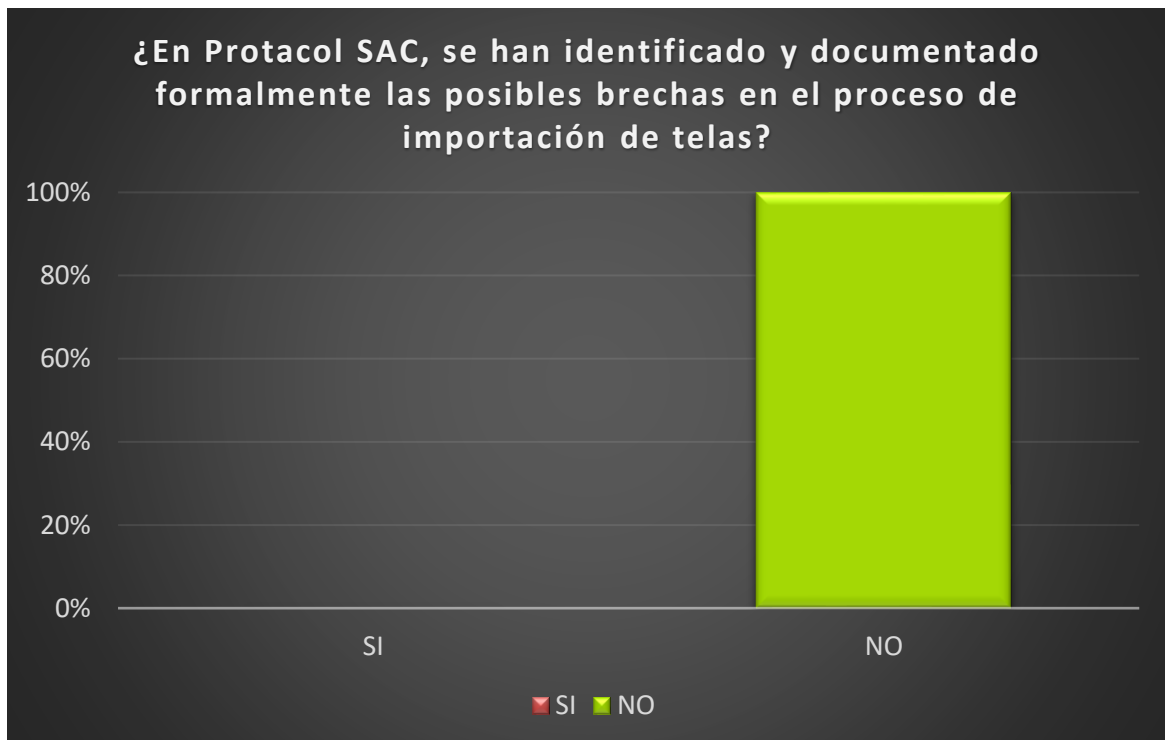
Elaboración propia

Figura 15. Retrasos en la coordinación de producción



Elaboración propia

Figura 16. Documentación de brechas



Elaboración propia

## **Interpretación**

Según lo revelado por los resultados de las encuestas, se evidencia un consenso de los participantes respecto a la gestión logística en Protacol SAC. Aunque todos los encuestados concuerdan en la importancia de identificar procesos críticos para garantizar la eficiencia, los datos muestran que ninguno de ellos considera que Protacol SAC haya identificado el proceso crítico dentro de la negociación y cotización de proveedores para la importación de telas, lo que sugiere una posible falta de claridad o enfoque en esta área específica. Además, la ausencia de flujogramas para identificar áreas de mejora en el proceso de importación indica una carencia de herramientas de análisis y optimización en la gestión logística de la empresa. Aunque todos los encuestados reconocen los retrasos en la coordinación de producción como una brecha importante en el proceso de importación de telas, ninguno percibe que Protacol SAC haya identificado y documentado formalmente las posibles brechas en este proceso. Esta ausencia de identificación y documentación de brechas sugiere una falta de rigor en la gestión de la empresa en cuanto a la evaluación y mejora de sus procesos operativos. Es posible interpretar esta situación como una carencia en las prácticas de gestión de calidad y en la implementación de sistemas formales de mejora continua dentro de Protacol SAC.

Los procesos críticos, que constituyen etapas con una influencia considerable en el éxito y eficiencia de la gestión logística, resultan fundamentales para asegurar una operación fluida y eficaz. La identificación de estos puntos críticos en la gestión logística de importación se llevó a cabo mediante un análisis minucioso de las diversas fases del proceso. Este análisis se basó en la observación directa y en la experiencia acumulada durante nuestra función como asistente de importaciones, lo cual facilitó la identificación de los siguientes procesos:

**(1) Cotización y Negociación con Proveedores:**

La eficiencia en la obtención de cotizaciones y la negociación de términos con los proveedores es crucial para establecer acuerdos rentables y garantizar la disponibilidad de productos.

**(2) Gestión de Pagos y Finanzas:**

El proceso de pago, desde la confirmación de la proforma hasta la liberación del *Bill of Lading*, es esencial para mantener relaciones comerciales sólidas y asegurar la continuidad del suministro. Esta necesidad se evidenció al evaluar la relación directa entre el proceso de pago y la garantía de recibir los productos en tiempo y forma. La revisión de políticas financieras y buenas prácticas empresariales respaldó la crítica importancia de este proceso.

**(3) Coordinación de Producción y Tiempos de Entrega:**

La planificación y coordinación efectiva con los proveedores para garantizar la producción oportuna y la entrega dentro de los plazos acordados son aspectos críticos de la gestión logística. La observación directa de la coordinación con proveedores y la revisión de cronogramas de producción resaltaron la necesidad de garantizar la producción y entrega oportuna para mantener la eficiencia del proceso.

**(4) Cotización y Coordinación de Flete:**

La elección y coordinación eficiente del flete desde el proveedor hasta el puerto de destino impacta directamente en los costos y tiempos de entrega. La revisión de costos asociados al

transporte y casos de estudio en la elección del flete confirmaron la influencia directa de esta fase en los costos y tiempos de entrega.

**(5) Gestión Documental y Aduanera:**

La correcta preparación y verificación de la documentación necesaria para el despacho aduanero es crucial para evitar demoras y problemas legales. La identificación de casos donde la falta de documentación adecuada causó demoras en el despacho aduanero subrayó la importancia crítica de una gestión documental precisa y oportuna.

**(6) Comunicación Interna y Externa:**

La comunicación efectiva entre diferentes áreas internas, proveedores, agentes de carga y agentes de aduana es vital para mantener la coherencia en todo el proceso. La observación de situaciones donde la comunicación ineficaz generó confusiones resaltó la vital importancia de una comunicación clara y coherente entre todas las partes involucradas.

**(7) Evaluación y Selección de Proveedores:**

La selección y evaluación constante de proveedores asegura la calidad de los productos y servicios, así como la alineación con los objetivos de la empresa. La revisión de casos donde la calidad del producto se vio comprometida por la elección de proveedores inadecuados subrayó la necesidad constante de evaluar y seleccionar proveedores de manera rigurosa.

**(8) Control de Costos y Valoración del Mercado:**

La monitorización y gestión efectiva de los costos en todas las etapas del proceso, así como la valoración de mercado, son cruciales para mantener la rentabilidad. La revisión de



informes financieros y análisis de mercado confirmaron la necesidad de un control preciso de costos y la adaptación a las fluctuaciones del mercado.

**(9) Seguimiento y Monitoreo de Envíos:**

El seguimiento en tiempo real de los envíos contribuye a la visibilidad y permite la toma de decisiones informada ante cualquier imprevisto durante el transporte. Casos donde la falta de visibilidad causó inconvenientes resaltaron la importancia del seguimiento en tiempo real para tomar decisiones informadas durante el transporte.

**(10) Cumplimiento Normativo y Regulatorio:**

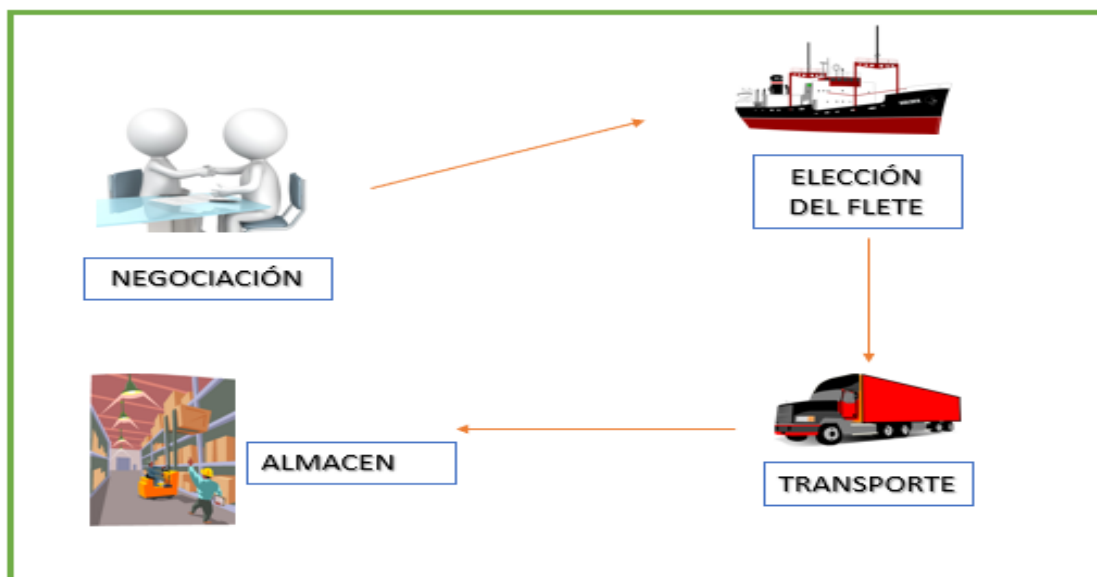
Garantizar el cumplimiento de las normativas y regulaciones aduaneras y logísticas es esencial para evitar sanciones y asegurar operaciones legales. La revisión de casos donde se impusieron sanciones por incumplimiento normativo destacó la esencial importancia de mantener operaciones legales y cumplir con las regulaciones establecidas. El siguiente cuadro presenta un resumen de los procesos críticos involucrados en la gestión logística, destacando su importancia y objetivos clave para garantizar operaciones fluidas y rentables.

*Tabla 2. Procesos críticos*

<b>PROCESOS CRITICOS</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1.Cotización y Negociación con Proveedores	Obtención eficiente de cotizaciones y negociación para acuerdos rentables.
2.Gestión de Pagos y Finanzas	Proceso esencial desde confirmación de proforma hasta liberación del B/L
3.Coordinación de Producción y Tiempos de Entrega	Planificación y coordinación con proveedores para producción y entrega.
4.Cotización y Coordinación de Flete	Elección y coordinación eficiente del flete, impacta en costos y tiempos
5.Gestión Documental y Aduanera	Preparación y verificación precisa de documentación para despacho aduanero.

6. Comunicación Interna y Externa	Comunicación efectiva entre áreas internas, proveedores y agentes externos
7. Evaluación y Selección de Proveedores	Selección y evaluación constante de proveedores para calidad y alineación.
8. Control de Costos y Valoración del Mercado	Monitorización efectiva de costos y adaptación a fluctuaciones del mercado.
9. Seguimiento y Monitoreo de Envíos	Seguimiento en tiempo real para visibilidad y toma de decisiones informada.
10. Cumplimiento Normativo y Regulatorio	Garantizar el cumplimiento de normativas aduaneras y logísticas.

Figura 17. Procesos críticos en la gestión logística

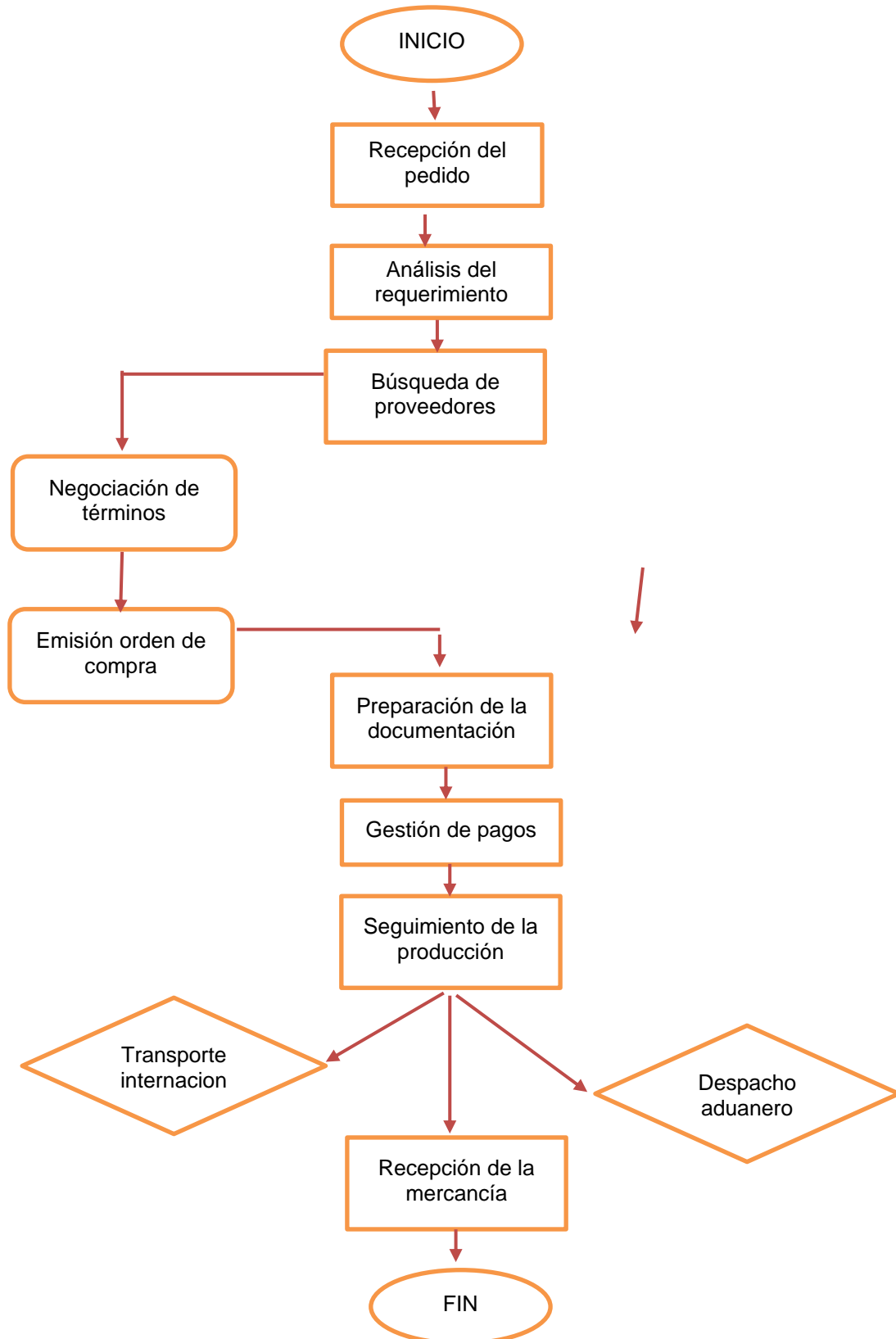


Fuente: Elaborado por los autores

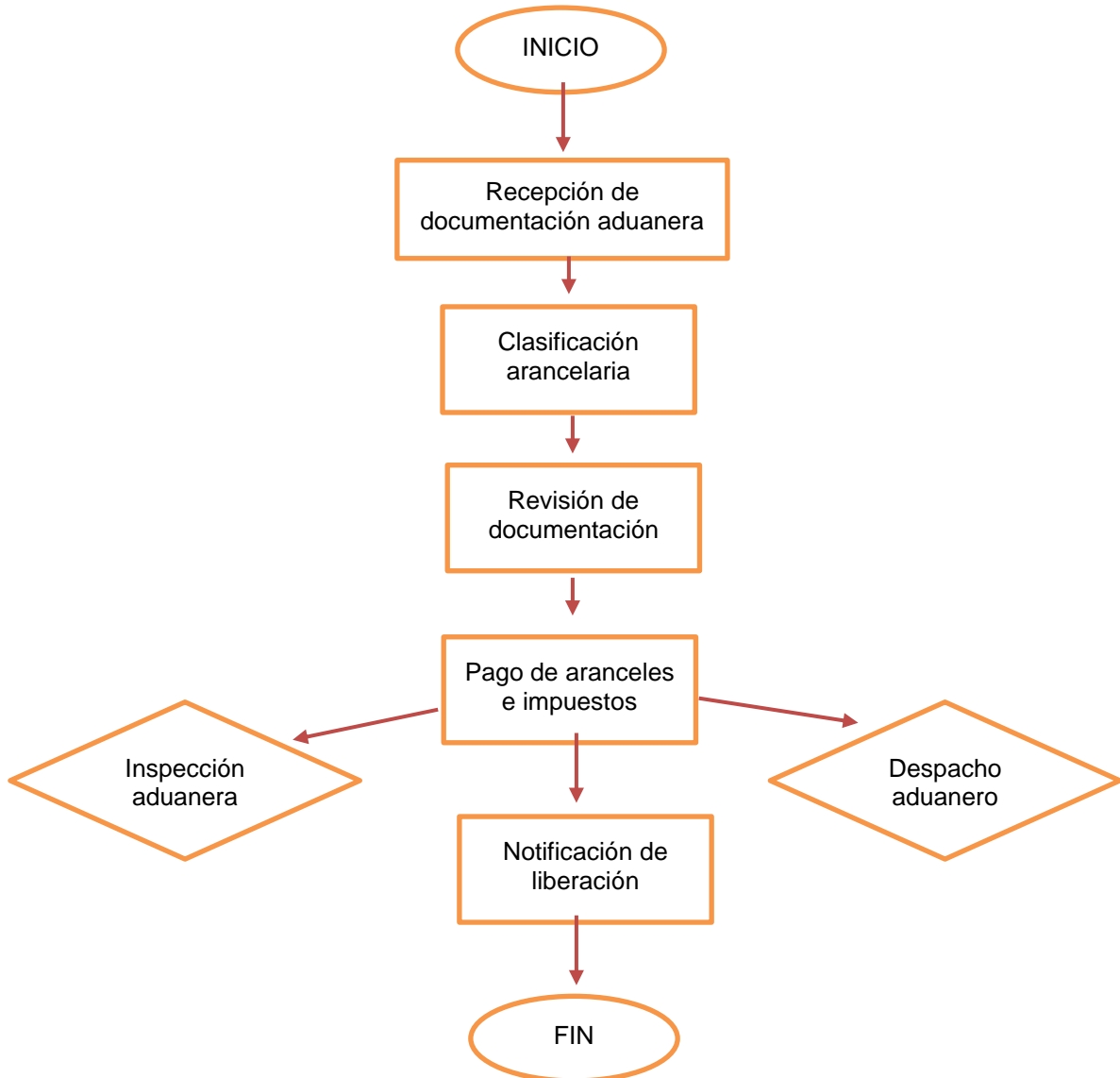
### Propuesta de los Flujogramas

De acuerdo con lo señalado se procedió a generar la propuesta de los Flujogramas de trabajo de cada actividad dentro del área de importación

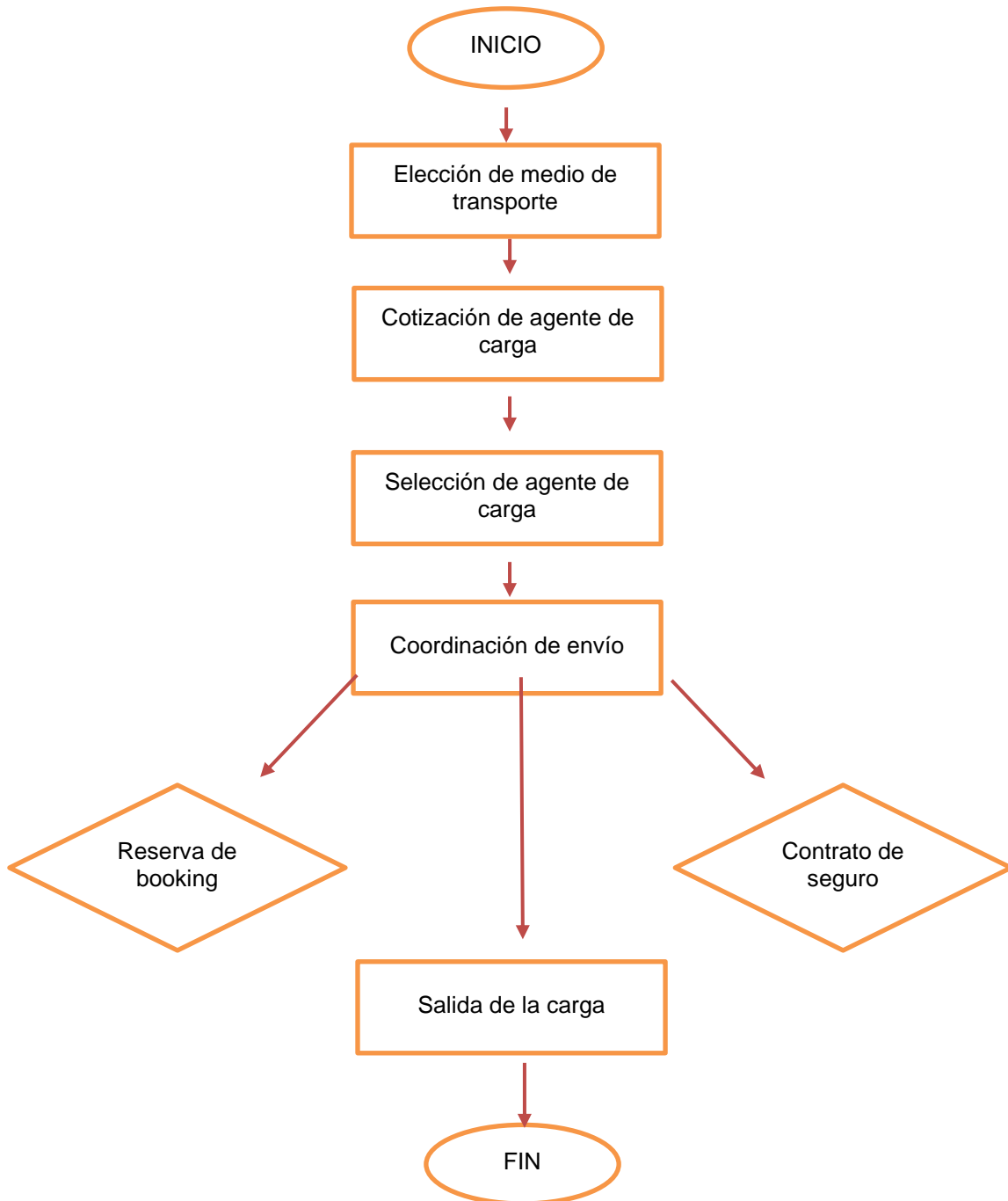
### FLUJOGRAMA 1: Planificación de Importación



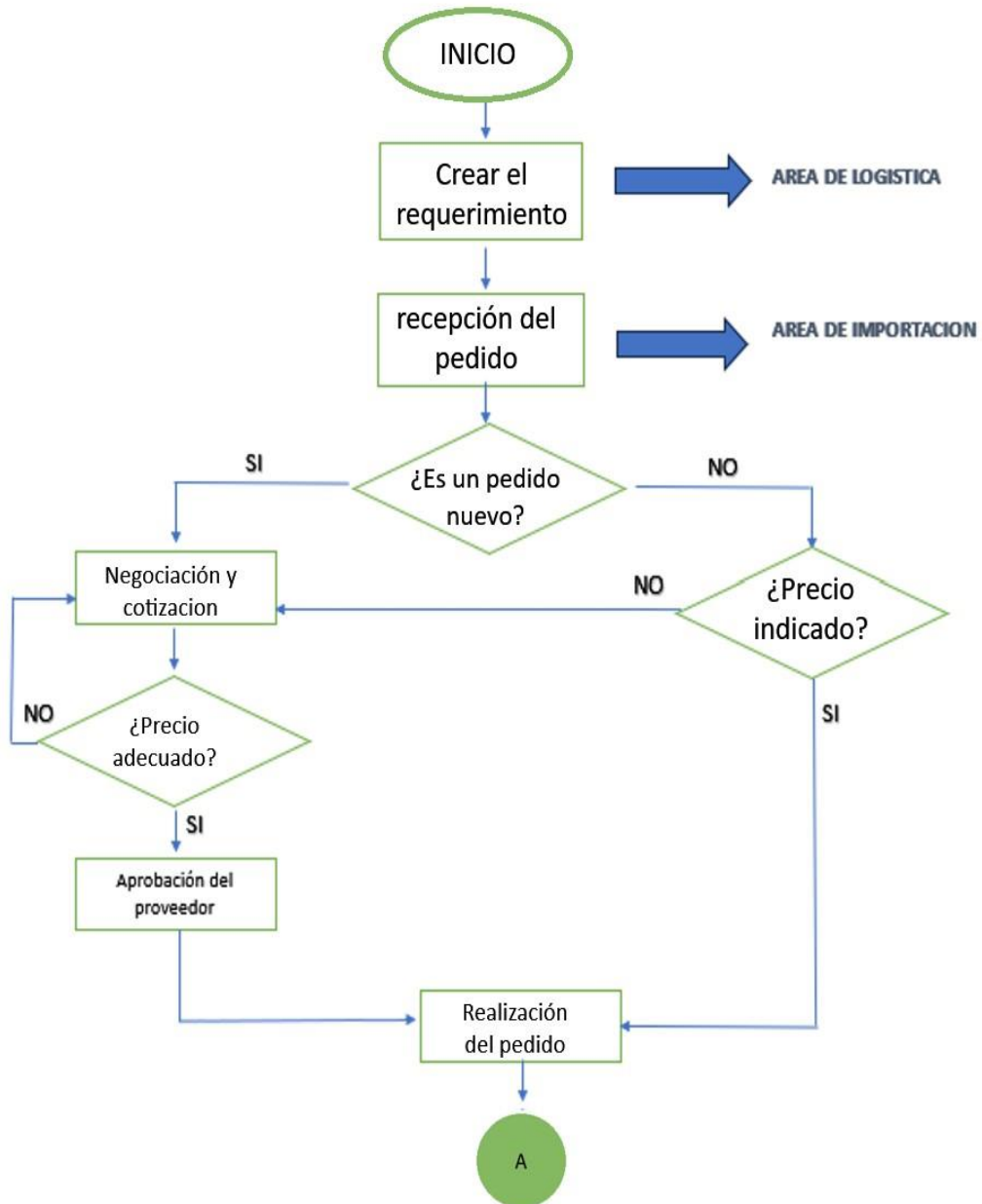
## FLUJOGRAMA 2: Despacho aduanero

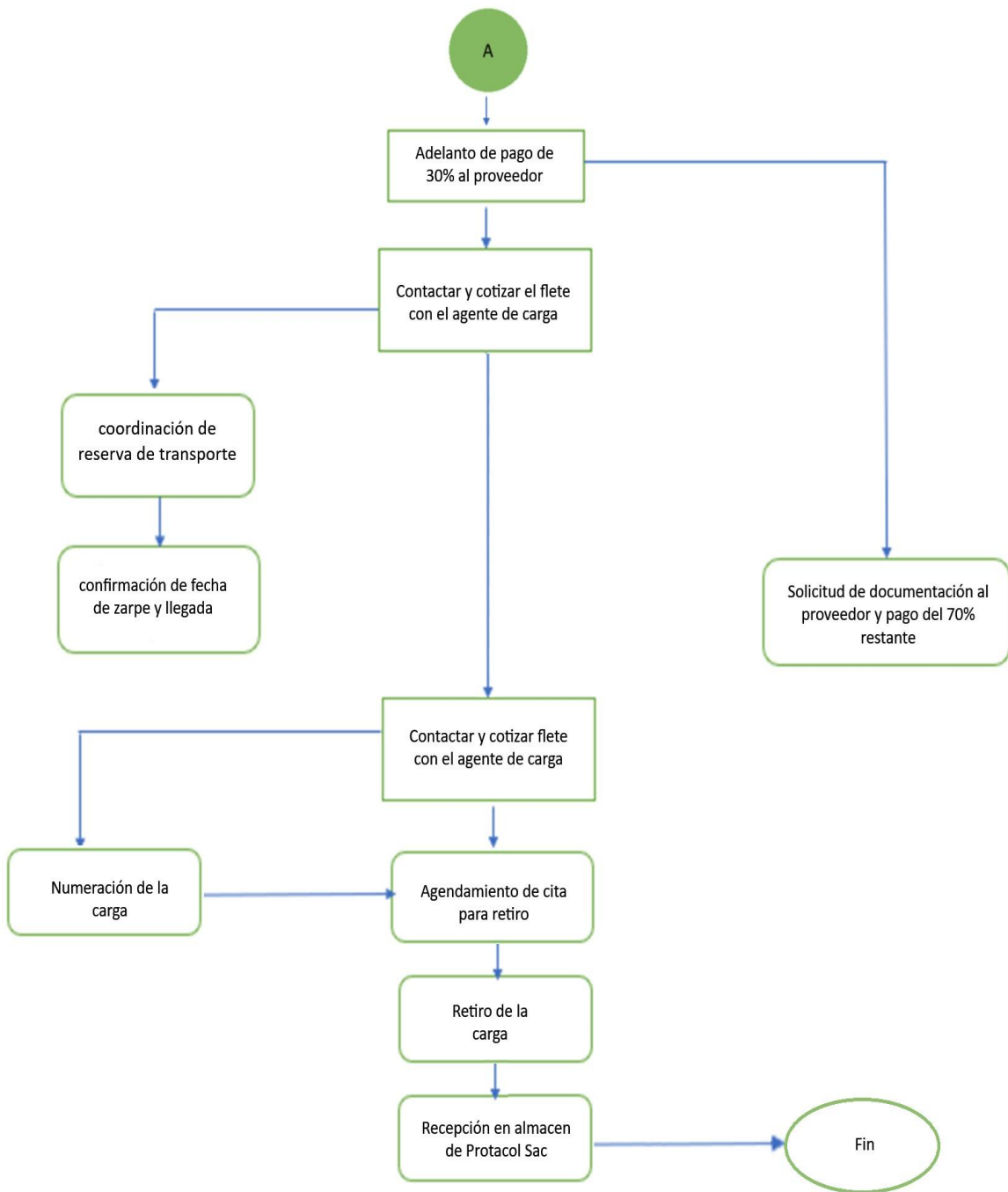


### FLUJOGRAMA 3: Transporte Internacional



**FLUJOGRAMA 4: Proceso General de Importaciones**





### **Identificación de las posibles brechas en la gestión logística de importación.**

Tras el análisis de los procesos críticos y el flujo operativo, se ha llegado a la conclusión de que existen diversas posibles brechas en la gestión logística de importación. Estas brechas, identificadas a partir de los procesos clave, apuntan a áreas específicas que requieren una atención detallada para mejorar la eficiencia y la efectividad del proceso. A continuación, se detallan las brechas identificadas:

- Retrasos en la coordinación de producción: La eventual presencia de retrasos en la coordinación con los proveedores se configura como una potencial área de mejora, con la posibilidad de incidir de manera desfavorable en la producción puntual y en la entrega dentro de los plazos preestablecidos.
- Ineficiencias en la comunicación: La intención es evaluar si existen problemas que generen confusiones, impactando la coherencia en el proceso logístico.
- Problemas en la gestión documental: se buscará determinar si hay errores o retrasos en la preparación y verificación de la documentación esencial para el despacho aduanero. Este aspecto podría influir en el tiempo necesario para la liberación de la mercancía.
- Incumplimiento normativo y regulatorio: Evaluar si existen áreas donde la empresa pueda enfrentar sanciones debido al incumplimiento de normativas aduaneras y logísticas.
- Dificultades en la coordinación logística: Analizar si hay obstáculos en las coordinaciones logísticas para garantizar que las fechas de envío y entrega estén en



línea con lo acordado. Problemas en esta área podrían resultar en retrasos y afectar la eficiencia del proceso.

- Fallos en la clasificación de productos: Identificar si hay errores en la clasificación de productos basada en la clasificación arancelaria. Una clasificación incorrecta podría resultar en problemas legales y financieros.
- Falta de un sistema de información integrado: Identificar si hay brechas en la implementación de un sistema de información integrado que permita una gestión más eficiente y coordinada de todas las etapas del proceso de importación.
- Retrasos en la liberación aduanera: Analizar si hay demoras significativas en el proceso de liberación aduanera y si estas afectan la agilidad general del proceso de importación.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

El análisis realizado ha sido fundamental para comprender el proceso de importación de la empresa. Se identificaron los puntos críticos y las brechas en el proceso de importación de Productos para Tapicería y Colchonería SAC, lo que ha sido un gran aporte para la generación de flujogramas de procesos. Estos aspectos críticos fueron detectados mediante herramientas como entrevistas, cuestionarios y observaciones guiadas.

Con respecto al objetivo específico 1, la necesidad de establecer los procesos críticos de gestión logística en la importación de telas por parte de Protacol SAC surgió al observar la falta de identificación de estos puntos clave dentro de su cadena de suministro. Esta conclusión se derivó de la experiencia directa trabajando en la empresa, donde se notó la ausencia de procedimientos claros y estructurados para la gestión logística de importación. La falta de una identificación precisa de los procesos críticos dificultaba la eficiencia operativa y aumentaba el riesgo de retrasos, errores y costos adicionales en la adquisición de insumos esenciales para la fabricación de colchones y muebles. Durante los procesos críticos que influyen significativamente en la eficiencia y el éxito de la operación. Estos procesos incluyen la cotización y negociación con proveedores, la gestión de pagos y finanzas, la coordinación de producción y tiempos de entrega, la cotización y coordinación de flete, la gestión documental y aduanera, la comunicación interna y externa, la evaluación y selección de proveedores, el control de costos y valoración del mercado, el seguimiento y monitoreo de envíos, y el cumplimiento normativo y regulatorio.

Con respecto al objetivo específico 2, se propuso establecer los procesos críticos de gestión logística en la importación de telas por parte de Protacol SAC. Esta iniciativa surgió al observar la falta de identificación de estos puntos clave dentro de su cadena de suministro. La conclusión se basó en la experiencia directa trabajando en la empresa, donde se evidenció la ausencia de procedimientos claros y estructurados para la gestión logística de importación. Esta carencia dificultaba la eficiencia operativa y aumentaba el riesgo de retrasos, errores y costos adicionales en la adquisición de insumos esenciales para la fabricación de colchones y muebles. Durante el análisis, se identificaron varios procesos críticos que influyen significativamente en la eficiencia y el éxito de la operación. Entre estos procesos se encuentran la cotización y negociación con proveedores, la gestión de pagos y finanzas, la coordinación de producción y tiempos de entrega, la cotización y coordinación de flete, la gestión documental y aduanera, la comunicación interna y externa, la evaluación y selección de proveedores, el control de costos y valoración del mercado, el seguimiento y monitoreo de envíos, y el cumplimiento normativo y regulatorio.

Con respecto al objetivo específico 3, se propuso identificar las posibles brechas en la gestión logística de importación en Protacol SAC. En este sentido, se han identificado diversas brechas críticas que demandan una atención inmediata, desde retrasos en la coordinación de la producción hasta problemas en la gestión documental y dificultades en la coordinación logística. Estas deficiencias están claramente impactando la eficiencia y efectividad del proceso logístico de importación de la empresa. La identificación de estas brechas ofrece una guía clara para la mejora continua del proceso logístico de importación en Protacol SAC, lo que le permitirá lograr una operación más eficiente, rentable y competitiva en el mercado.

## Recomendaciones

La gestión logística de la importación de telas puede ser un proceso complejo y desafiante, pero se pueden seguir varias recomendaciones para optimizar este proceso:

- Se recomienda al gerente de la empresa Protacol Sac aplicar el flujo de procesos propuesto para estandarizar las operaciones y mejorar la coordinación en todas las etapas del proceso de importación.
- Se recomienda al jefe de logística de Protacol Sac crear un manual de procedimientos que detalle claramente cada etapa del proceso de importación, brindando una guía estructurada para el personal y asegurando la consistencia en las operaciones de Protacol SAC.
- Se recomienda a la administradora de Protacol Sac establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el desempeño del proceso de importación y evaluar continuamente su eficacia en términos de tiempo, costos y calidad.

**REFERENCIAS**

- Aparicio, J. (2014). *Gestión logística y comercial*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (1996). *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. McGraw-Hill Education.
- Calderon, A. (2024). *Buques de carga: Funcionamiento, Tipos y Tecnologías Avanzadas*. [Blog]. <https://www.internacionalmente.com/buques-de-carga/>
- Carro, R., y González, D. (2019). *Logística Internacional*. [https://www.researchgate.net/publication/335867879\\_LOGISTICA\\_INTERNACIONAL](https://www.researchgate.net/publication/335867879_LOGISTICA_INTERNACIONAL)
- Coyle, J. J., Langley Jr., C. J., Novack, R. A., & Gibson, B. J. (2017). *Administración de la Cadena de Suministro, Una Perspectiva Logística*. Cengage Learning.
- Christopher, M. (2011). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson Education Limited.
- Fontalvo-Herrera, T., De-la-Hoz-Granadillo, E., & Mendoza-Mendoza, A. (2019). Los Procesos Logísticos y La Administración de la Cadena de Suministro. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 14(2), 102–112. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5880>.
- Gereffi, G. (2019). *Global Value Chains and Development*. Cambridge University Press.
- Gamboa, J., Armijo, G., Plusas, R., & Tovar, G. (2019). La logística como instrumentos de gestión empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 4(1 ESPECIAL), 250-265.
- Hernández-Sampieri, R y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Herranz, L. (2022). Logística en la industria textil: Caso Primark como empresa líder de la moda low cost. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/55717>

Instituto de Estudios Económicos y Sociales. (2021). Industria Textil y Confecciones.

<https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Presentacion-Textil-y-confecciones-IEES.pdf>

Mora, L. (2016). Gestión logística integral. 2da edición. Ecoe Ediciones

Mujica, A. (2023). Guía sobre la importancia de la gestión logística.

<https://driv.in/blog/importancia-logistica>

Ortiz, J., Salas, J., Huayanay, L., Manrique, R., & Sobrado, E. (2022). Modelo de gestión para la aplicación de herramientas Lean Manufacturing para la mejora de la productividad en una empresa de confección de ropa antiplama de Lima—Perú.

Industrial Data, 25(1), 103-135. <https://doi.org/10.15381/idata.v25i1.21501>

Tejada, A., Prado, M., Cárdenas, A., Cabrejos, R., Pando, T., y Rojas, Y. (2022). *Gestión de compras y almacenamiento en la logística*. Editorial Grupo Compás

Schneiderman, D., & Winton, A. G. (2018). *Textile Technology and Design: From Interior Space to Outer Space*. Bloomsbury Visual Arts.

Stake, R. (1999). Investigación con estudio de casos. Segunda Edición. Ediciones Morata

Stoch Logistic (2018). El despacho de aduanas: El canal verde, amarillo, naranja y rojo.

<https://www.stocklogistic.com/aduanas/el-despacho-de-aduanas-el-canal-verde-amarillo-naranja-y-rojo/>

Techt, U. (2016). *Goldratt y la Teoría de Restricciones: El Salto Cuántico en Gerencia*.

Ibidem-Verlag / Ibidem Press.

Toro, H. (2017). *Distribución y logística*. Fundación Universitaria del Área Andina.

<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1501/Distribuci%C3%B3n%20y%20log%C3%ADstica.pdf?sequence=1>

Wilbanks, A., Oxford, N., Miller, D., & Coleman, S. (2016). *Textiles for Residential and Commercial Interiors* (3rd ed.). Bloomsbury Visual Arts.

## ANEXOS

### ANEXO N°1. Datos generales de la empresa

**Razón Social:** PRODUCTOS PARA TAPICERIA Y COLCHONERIA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - PROTACOL S.A.C.

**Nombre Comercial:** PROTACOL SAC

**Ruc:** 20516625121

**Logo de la Empresa:**



## ANEXO N°2. Instrumentos

### CUESTIONARIO

Buenos (as) Días/ Tardes/ Noches, me encuentro realizando una investigación del área de importaciones de la empresa PROTACOL S.A. para lo cual se realizará una serie de preguntas con el fin de obtener datos que contribuyan para una propuesta de mejora en el área. Se agradece su colaboración anticipada y espero su total sinceridad al responder

Esta es una investigación llevada a cabo dentro de la escuela de Administración y Negocios internacionales de la Universidad Privada del Norte; los datos recopilados son anónimos, serán tratados de forma confidencial y tienen finalidad netamente académica. Por tanto, en forma voluntaria; SÍ ( ) NO ( ) doy mi consentimiento para participar en la investigación que tiene como título “GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA IMPORTACIÓN DE TELAS EN LA EMPRESA PRODUCTOS PARA TAPICERIA Y COLCHONERIA SAC, LIMA, 2023”, Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen manteniendo mi anonimato.

1. ¿Qué puesto desempeña dentro de la empresa?

- Asistente ( )
- Operario ( )
- Jefatura ( )

2. ¿Protacol Sac tiene identificado el proceso crítico dentro de la negociación y cotización de proveedores, que garanticen la eficiencia en el proceso de importación de telas?

- 1. Si ( )
- 2. No ( )

3. ¿Cree que las identificaciones de estos procesos críticos son esenciales y cruciales para la gestión logística en Protacol Sac?

- 1. Si ( )
- 2. No ( )

4. ¿Protacol Sac cuenta con flujogramas para cada etapa del proceso de importación que identifiquen posibles áreas de mejora y optimicen la gestión logística?

- 1. Si ( )
- 2. No ( )

5. ¿Considera que los retrasos en la coordinación de producción son una de las brechas que deben mejorar en el proceso de importación de telas en Protacol SAC?

- 1. Si ( )
- 2. No ( )

6. ¿En Protacol SAC, se han identificado y documentado formalmente las posibles brechas en el proceso de importación de telas?



1. Si ( )
2. No ( )

### FICHA ENTREVISTA

Nombre y Apellido del entrevistador:


Hora de Inicio:

Hora de Termino:

Esta es una investigación llevada a cabo dentro de la escuela de Administración y Negocios internacionales de la Universidad Privada del Norte; los datos recopilados son anónimos, serán tratados de forma confidencial y tienen finalidad netamente académica. Por tanto, en forma voluntaria; SÍ ( ) NO ( ) doy mi consentimiento para participar en la investigación que tiene como título “GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA IMPORTACIÓN DE TELAS EN LA EMPRESA PRODUCTOS PARA TAPICERIA Y COLCHONERIA SAC, LIMA, 2023”, Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen manteniendo mi anonimato.

1. ¿Del 1 al 5 que tan crítico es no tener identificado los procesos en la importación de telas de la empresa Protacol SAC?
2. ¿Cuáles son, desde su perspectiva, los procesos críticos en la gestión logística de importación de telas?
3. ¿Cuáles son los aspectos en la gestión logística de importación de telas que podrían resolverse o mejorarse mediante la implementación de flujogramas en los procesos?
4. ¿Cuál sería el impacto de tener un flujograma?
5. ¿Cuáles son las principales brechas que no permiten generar un buen proceso logístico?
6. ¿Cómo podría la identificación temprana y abordaje de posibles brechas en nuestra gestión logística de importación de telas contribuir al fortalecimiento de la eficiencia y la agilidad en nuestros procesos?
7. ¿Qué dificultades enfrentaría la empresa cuando no se identifican estos procesos?
8. ¿Qué tan beneficioso sería para usted que el área de importaciones tenga un flujo de procesos predeterminado?

**ANEXO N°3. Validación de Instrumentos**

MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS				
Título de la Investigación:	GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA IMPORTACIÓN DE TELAS EN LA EMPRESA PRODUCTOS PARA TAPICERÍA Y COLCHONERÍA SAC, LIMA, 2023			
Línea de Investigación:	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial			
Apellidos y nombres del experto:	MBA Tania Morán Romero			
El Instrumento de medición pertenece a la variable:	Guía de entrevista: Gestión logística			
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
<p>Sugerencias: Ninguna</p>				
<p>Firma del experto:</p> <div style="text-align: center;">             Tania Morán Romero            41404707         </div>				

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la Investigación:</b>	GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA IMPORTACIÓN DE TELAS EN LA EMPRESA PRODUCTOS PARA TAPICERÍA Y COLCHONERÍA SAC, LIMA, 2023
<b>Línea de Investigación:</b>	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	MBA Tania Morán Romero
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Encuesta: Gestión logística

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias: Ninguna

Firma del experto:



Tania Morán Romero  
41404707

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la Investigación:</b>	GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA IMPORTACIÓN DE TELAS EN LA EMPRESA PRODUCTOS PARA TAPICERÍA Y COLCHONERÍA SAC, LIMA, 2023
<b>Línea de Investigación:</b>	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Mg. Rogger Pesantes Sánchez
<b>El Instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Encuesta: Gestión logística

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias: Ninguna

Firma del experto:



**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la Investigación:</b>	GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA IMPORTACIÓN DE TELAS EN LA EMPRESA PRODUCTOS PARA TAPICERÍA Y COLCHONERÍA SAC, LIMA, 2023
<b>Línea de Investigación:</b>	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Mg. Rogger Pesantes Sánchez
<b>El Instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Guía de Entrevista: Gestión logística

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias: Ninguna

Firma del experto:



**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

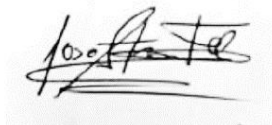
<b>Título de la investigación:</b>	GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA IMPORTACIÓN DE TELAS EN LA EMPRESA PRODUCTOS PARA TAPICERÍA Y COLCHONERÍA SAC, LIMA, 2023
<b>Línea de investigación:</b>	Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Mg., José Alfredo Flores Fernández
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Encuesta: Gestión logística

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias: Ninguna

Firma del experto:



**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

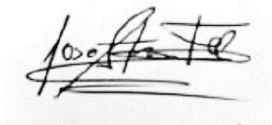
<b>Título de la investigación:</b>	GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA IMPORTACIÓN DE TELAS EN LA EMPRESA PRODUCTOS PARA TAPICERÍA Y COLCHONERÍA SAC, LIMA, 2023
<b>Línea de investigación:</b>	Desarrollo Sostenible y Gestión Empresarial
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Mg., José Alfredo Flores Fernández
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Guía de entrevista: Gestión logística

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias: Ninguna

Firma del experto:



## **ANEXO N°4. Transcripción de las entrevistas**

### **Entrevistado 1: Gerente logístico**

1. Sugiero que 5, de verdad es bastante perjudicial porque al no tener identificado los procesos, el personal no tiene claridad en cada paso y en todo el proceso en sí, puede generar confusión, retrasos, error de hecho en toda la cadena de suministro y la verdad que para nosotros si es bastante delicado toda esa toma, en si todo el proceso porque obviamente el impacto en el proceso impacta directamente en las ventas entonces sí, la verdad que sería bastante perjudicial
2. Para mi considero que son las cotizaciones y negociaciones con proveedores, la gestión de pagos y finanzas, la coordinación de producción y tiempos de entrega, la gestión documental y aduanera y obviamente también la comunicación interna y externa, este proceso para mí son fundamentales porque garantizan que las telas se de forma oportuna eficiente obviamente y eso más que todo
3. Creo que la implementación de flujogramas en los procesos de importación podría mejorar la coordinación interna y externa de la empresa, además de tener claridad en todo el proceso de importación, además ayudaría bastante a identificar fácilmente los cuellos de botella que muchas veces se da y tener mapeados en todo el sentido y tener claridad de ello ayudaría bastante, ósea al crear los flujogramas se podría delinear de hecho cada paso del proceso, entonces desde la cotización inicial que el primer paso se podría decir hasta la recepción de telas, se pueden proporcionar a los colaboradores, a todos nosotros, una guía clara sobre qué hacer en cada etapa, esto ayuda a evitar confusiones, errores y mejorar la eficiencia general del proceso de cada labor de cada colaborador
4. Para mi creo que el impacto de tener un flujograma de hecho sería positivo y bastante significativo porque sería como una guía visual clara que facilitaría la identificación de áreas de mejoras, aumentar la eficiencia, y bueno también la consistencia en la ejecución de tareas, eso obviamente la verdad es que tendría un impacto económico dentro de la empresa también, que eso es lo más elemental, que se vea reflejado en las ventas, en la satisfacción de los clientes
5. Bueno para empezar las brechas tienen un impacto significativo en la eficiencia y en la efectividad del proceso, por ejemplo, los retrasos en la coordinación de la producción pueden afectar la entrega oportuna de las telas, mientras que la gestión documental puede resultar en demoras en el despacho aduanero por eso identificar y abordar estas brechas es crucial para mejorar la eficiencia y evitar problemas a futuro
6. Yo creo que identificar tempranamente y abordar las posibles brechas ayudaría a identificar las áreas de mejora no, ósea áreas donde quizás se puedes pues cambiar algún proceso, quizás quitar algunos procesos también es posible eso no, y obviamente al nosotros visualizar como empresa eso podríamos tomar medidas correctivas que definitivamente pues va hacer que reduzcamos tiempo en los procesos, antes que se conviertan en problemas graves, porque eso me parece una de las cosas más fundamentales, eso también puede ayudar a garantizar una operación logística fluida eficiente, la verdad es que la mayoría, de hecho por ser un proceso,



se reduce mucho en eficiencia y también a nivel económico, porque en toda empresa el tiempo es dinero

7. Yo creo que si no se identifican estos procesos adecuadamente, la gestión logística de importación podría presentar una serie de dificultades, por ejemplo los retrasos en la entregas, obviamente esto tendría un impacto directo en los clientes, en la insatisfacción principalmente, quedar mal con ellos, se perdería la credibilidad de la empresa, ósea la empresa pierde credibilidad, y de hecho pues podemos perder el negocio, en cerrar alguna venta, se pueden caer las ventas en ese sentido, mientras que los errores, bueno también tendríamos otro tipo de impacto, yo considero que son los errores en la documentación aduanera, podría dar lugar a sanciones legales, bueno las sanciones legales también abarca un tema económico para la empresa y también problemas de cumplimiento, entonces la verdad que si es crucial para nosotros, para la empresa, que tengamos un enfoque proactivo para identificar y abordar estos problemas cuanto antes
8. El flujo es muy importante, de hecho tendría, tal cual como dice la pregunta, sería bastante beneficioso, de hecho tener claridad en las responsabilidades de cada colaborador es super importante, saber hasta qué punto llega cada persona dentro de la empresa, hacer de que las funciones y todo el proceso sea más fluido, hay una mejor comunicación, hasta inclusive de cara interna, un ambiente laboral mucho más adecuado, mucho mejor, obviamente también se reduciría la probabilidad de errores, retrasos, y en toda empresa creo que los errores retrasos se ve de forma económica, y obviamente al reducir este tipo de errores y retrasos, aumentaría la eficiencia general del departamento de importaciones, entonces eso de hecho finalmente tiene un impacto en los clientes, finalmente los clientes van a tener mayor satisfacción si nosotros tenemos un proceso más claro, más predeterminado, y creo que si impacta tanto interna como externamente, de cara interna pues hasta ese nivel económico, ambiente laboral como te acabo de comentar, pero también de forma externa, económica, al cierre de ventas, etc, entonces es bastante beneficioso que el área de importaciones tenga predeterminada este flujo de procesos

## Entrevistado 2: Especialista 1

1. Si hablamos del 1 al 5, es muy crítico no tener identificado los procesos, porque los procesos, basta que la palabra procese ingrese a cualquier gestión y más en la gestión logística, está hablando de que tenemos que ser muy cuidadosos con cada paso que se dé para el tema en el caso mencionado de importación de materia prima, de productos o de maquinaria desde el inicio hasta que termina, si no tienes identificado tu plan de tare, tu plan de trabajo que está vinculado con los procesos, de hecho que la importación va terminar siendo muy complicada, no solamente complicada sino también muy cara, desde el inicio de la documentación, entonces si una industria o una empresa comercial no identifica el tema de la problemática que genera puntos críticos van a tener muchas perdidas, y no estamos hablando solamente de la parte emocional, estamos hablando de la parte de dinero, por lo tanto, una industria que no establece identificar sus procesos, es una industria que va tener muchas perdidas.

2. Hay que recordar que la gestión logística viene a ser un pedacito de la gestión de la cadena de suministro, y la gestión logística tiene como gestión principal, planificar y plantar sistemas eficientes para llevar los productos desde el punto de origen hasta una fábrica o hasta el punto de consumo, y cuando hablamos de gestión , estamos hablando de diferentes tareas en el nivel en que puede ocasionar muchos problemas, encarecer la importación, por ejemplo si la actividad de transporte no está bien coordinada de hecho que vas a tener muchos problemas, si no tienes un buen mantenimiento de inventario, si no tienes un buen procesamiento de pedidos, si no tienes un buen embalaje de producto del inicio al final, de hecho que vas a tener muchas complicaciones, y cuando hablamos de gestión logística, estamos hablando de que estos procesos tienen que estar claros, hasta el mantenimiento de la información que genera la gestión logística tiene que ser muy eficaz, siempre a mi equipo le digo más que eficiencia busquen resultados, que es igual a eficacia.
3. Siempre recomiendo a todos los expertos en el mundo de la importación que tienen que tener un diagrama de flujos, porque el diagrama de flujo permite representar de forma clara, esquemática y secuencial , todos los pasos a seguir para desarrollar un proceso extraordinario, si un agente importador o un departamento de cadena de suministro tiene un extraordinario diagrama de flujo va permitir anticipar, utilizando el principio de la prevención y el principio de la planeación, porque sabe paso a paso que es lo que tiene que hacer, anticipándose a cualquier problemática que pueda pasar , y esta problemática solo se identifica a través de un diagrama de flujo o un flujograma, así que de hecho que es muy importante y se recomienda, porque va ayudar a que esta área siempre anticipe cualquier problema que pueda pasar en el mundo, estamos hablando no solamente de la parte emocional, sino de la parte dinero , si tu anticipas, vas ayudar a que la industria gane mucho dinero.
4. Contar con el diagrama de un flujo o flujograma, va ayudar hasta con que tu duermas con una representación gráfica en tu mente , porque es práctica secuencial de procesos, es decir , como yo digo si tú tienes un plan de vida, y estas ordenada a tu plan de vida , de hecho que estas previniendo, planificando y dirigiendo que los resultados de una importación con todas las complicaciones que tienes sea muy eficaz, saber a través de un flujograma, todas las tareas y actividades principales necesarias para lograr que, un objetivo y lograr las metas que una industria se ha atrasado , entonces no hay forma que no lo puedas usar.
5. Bien, acuérdate que un buen proceso logístico está vinculado a la gestión logística, y una brecha es no tener la anticipación y coordinación con las diferentes actividades de esta gestión , si tienes una mala coordinación con transporte , ya es una brecha, si el producto no llega al almacén en el momento exacto, esa brecha puede hacer perder miles de dólares, porque una industria que no anticipa, no tiene insumo para industria mano de obra directa, todos a su casa, y es una pérdida hoy en día, y normalmente la importación en el mundo, si es que traes de la China, son 60 o 45 días, si es Brasil, son 25 a 30 días , si tu no anticipaste , ya generaste una enorme brecha , por eso es

muy importante de que no existan brechas en tu plan de desarrollo de gestión logística, te he tocado el tema de transporte , que pasaría si no tiene mantenimiento de inventario, pediría por pedir , y que pasa si no hay procesamiento de pedidos, en qué momento lo haces y a qué hora lo haces, otro tema importante es la adquisición , los tramites financieros, si no están bien desarrollados a través de la gestión logística con entes financieros, nunca parte tu barco, nunca podrías desarrollar una carta fianza, que es la que permite que tu barco salga del puerto de allá, y si no tienes mantenimiento de información , que es otra actividad de la gestión logística, de hecho que como pagas tus impuestos, como retiras tus productos de la aduana, entonces, no hay forma de que esto sea eficaz .

6. Bien, yo que soy experto en empresas quebradas, siempre digo , utilicen herramientas técnicas , y cuando yo trato de sustentar, yo no sustento , porque yo tengo conocimiento, sustento por que utilizo herramientas técnicas, una de esas herramientas que si ayuda mucho a que no haya brechas en todo el proceso de la importación, en este caso es el diagrama de flujo o el flujograma, que te permite saber cuál es el paso siguiente del proceso para llegar al éxito y la eficacia de esta importación, y más cuando se trata de tener mucho cuidado, aquí no estamos manejando solamente gestión logística, acá quiero aclarar el tema porque es tan importante conocer el paso a paso las tareas y el plan de trabajo vinculado al proceso , porque estamos manejando dinero , una mala coordinación y te puede costar tu sueldo, una mala coordinación y te puede costar el despido inmediato , una mala coordinación de no identificar el flujograma en el tiempo exacto , puede colapsar un comercio , una buena coordinación , hasta una industria , porque me ha pasado a mí, entonces, no hay forma de que no utilices esta herramienta técnica, que ha sido creada hace más de 68 años por expertos en el mundo de la industria y los procesos productivos.
7. Yo lo voy a resumir en perdidas, si tu no identificas procesos, cuello de botella, duplicidad de procesos, es perdida, en el mundo industrial todo se refleja en dinero, y de hecho poco profesionalismo de la persona que está manejando esta área , yo siempre recomiendo a las personas que manejan la cadena de suministro, a que tenga muchos sistemas de prevención , y cuando yo estuve en la universidad, me botaron por decir que el principio no planifica , pero como planificas si no previenes, no hay forma, y de hecho que todo se refleja en dinero, asi que no hay forma de que puedas fallar .
8. De hecho que es eficacia, de hecho que es profesionalismo , que está vinculado a la anticipación , porque si yo tengo los flujos de procesos claros, no hay forma de cometer errores, y de hecho que la gestión logística utilizando esta herramienta técnica va ayudar a poder cumplir con todo lo que genera como actividad, voy a

empezar por el mantenimiento de información , si yo tengo mi flujograma o mi diagrama claro y lo tengo previsto , de hecho que me va avisar y me va decir hoy toca mantenimiento de información , mañana toca manejo de material, y cuando llega los insumos, almacenamiento, y antes de que parta, embalaje protector , y cuando hago la negociación , estamos hablando de la adquisición correcta y los procesamientos de pedidos tienen que estar apuntados en fecha, hora, para que no haya ningún problema con la gestión logística ; y otro tema importante es cuando yo digo tenemos mantenimiento de inventario, si, información correcta para poder hacer los buenos pedidos o las buenas negociaciones , claro que si es importantísimo, también ayuda a calcular el transporte en que tenga que llegar a la hora exacta , si yo tengo un almacén que está previsto para recibir insumos y despachar en una hora , si no lo tienes previsto en tu flujograma , pierdes dinero ; resultado y conclusión, un flujograma hace que tú me hagas ganar dinero y si tú me haces ganar dinero, estas asegurando una buena gestión; por lo tanto tu sueldo va mejorar

### **Entrevistado 3: Asistente de importaciones**

1. Según mi punto de vista es muy crítico, ósea una puntuación 5 porque al no tener identificado estos procesos retrasa bastante el tema de, por ejemplo, la documentación, el tema de liquidaciones con los agentes, cotizaciones y demás procesos logísticos
2. Desde mi punto de vista, los puntos críticos de la importación son desde que inicia el proceso por ejemplo con la negociación con el proveedor. Las cotizaciones y los tiempos de entrega, el tema de los pagos y transferencias, las negociaciones con los agentes de carga y aduanas, también es muy importante los tiempos con almacén con producción de acuerdo con el requerimiento de la mercadería
3. Bueno en este caso, en mi opinión con el flujograma tendríamos como que una visión más completa de los procesos que tendríamos que llevar a cabo, entonces habría como que una mejor coordinación tanto en tiempo, en pasos a seguir y en relaciones con diferente área, eso nos llevaría a minimizar tiempo y que todo fluya de una manera más productiva
4. A mi parecer el flujograma tendría un impacto muy significativo debido a que igual como mencione visualmente tendríamos puntos clave a seguir, también para relacionarnos con diferentes áreas y seguir procesos al pie de la letra para evitar retrasos y para minimizar tiempos, y que todo sea más productivo de igual forma relacionarnos con todas las áreas de manera eficiente y cumplir con todos los procesos.
5. En mi opinión las principales brechas son por ejemplo la falta de comunicación entre áreas, no hay una buena comunicación efectiva, también el tema de demoras en presentación de documentos, por ejemplo, si es que no demoramos a tiempo podemos incurrir o caer en multas y pagos adicionales, también al momento del desaduanaje de la carga, no podemos incurrir en tiempos adicionales en las cargas, y quizás esto podría deberse por un tema de falta de comunicación o coordinación con almacén

6. Bueno desde mi punto de vista es muy importante la identificación de brechas ya que de esta manera por ejemplo podemos ver qué tipo de deficiencia tenemos y así darles una mejor solución, identificarlo mejorarlo y minimizar tiempos en procesos,
7. Habría demoras en los plazos de entrega, malas coordinaciones con los proveedores, quizás sobrecostos por alguna multa o adicional que se de en caso de incumplimiento para la aduana para SUNAT(superintendencia nacional de aduanas y de administración tributaria) y para diferentes entidades
8. Bueno sería muy importante ya que tendríamos una total claridad de todos los procesos y no solamente del área de importaciones sino también en como relacionarnos con el área administrativa, el área de cobranzas, el área logística para así evitar errores y que todo sea más eficiente.

#### **Entrevistado 4: Especialista 2**

1. Respecto a la primera pregunta, es muy importante tener en claro los procesos de importación en una empresa, creo que es lo principal para tener todo el proceso logístico mapeado desde el primer momento, el tema de la producción, el tema de la elaboración del producto y luego los demás procesos que son básicamente distribuir la mercadería y enviarla a destino o al mercado destino para su respectiva comercialización.
2. Yo creo que el proceso crítico en la gestión logística de importación es el tema de la cadena de suministro, es muy importante tener a un proveedor ya establecido en un país de origen, el cual te proporcione toda la documentación necesaria , ya sea certificado de origen, factura comercial, algún tipo de certificado adicional, si la mercadería es restringida para que desde el primer momento se tenga todo claro y no haya inconvenientes una vez que la carga arribe a destino local, en este caso Perú, para facilitar al agente de aduana , los tramites de nacionalización de carga y no haya inconvenientes, porque muchas veces los clientes desean que su mercadería sea entregada de forma oportuna y rápida, a veces no entienden mucho los temas aduaneros, pero lo más importante es tener a un proveedor ya establecido y de confianza, y que te la documentación necesaria para la importación.
3. Como lo dije anteriormente , es muy importante tener establecido un flujograma para identificar cada punto de la empresa, en este caso yo creo que es muy importante el tema de la gestión aduanera, una vez que la carga arribe a territorio nacional , yo creo que teniendo bien en claro, los tiempos , la documentación , los certificados, la numeración anticipada que es lo que siempre se hace , esto hace que la operación sea más fluida , y que el importador final obtenga la mercadería en el tiempo oportuno, yo creo que esto es el punto clave de una importación, ya que a veces está sujeto a revisiones aleatorias por parte de la SUNAT, o canales, como el canal rojo , naranja o verde ; porque si es rojo se viene un aforo físico , hay demoras, documentación adicional, así que yo creo que teniendo bien establecido los trámites aduaneros y contratando un buen agente de aduana, yo creo que se puede evitar muchos problemas.

4. El impacto es positivo ya que de esta forma toda área va tener establecido sus funciones , yo creo que toda área es importante , pero hay que establecerla desde el principio , y el flujograma ayuda bastante, ya que nos brinda una orientación y un lineamiento para que cada proceso sea respetado , desde la fabricación, distribución , los intermediarios, ya que algunas empresas trabajan con intermediarios, y el tema de la entrega final del producto, yo creo que es muy importante tener todo esto establecido y claro , de forma específica, para que cada área cumpla con su trabajo y que al final el que salga ganando sea el consumidor final.
5. Las principales brechas que no permiten tener una buena gestión logística es el tema de la documentación para la nacionalización de la mercancía , muchas veces el importador no tiene esos documentos a la mano, yo creo que es un factor determinante , a veces hay plazos para numerar las cargas , entonces si no tienes toda la documentación en el tiempo oportuno, no se puede gestionar la numeración de la carga , hay problemas, hay muchas normas, la ley general de aduana tiene muchos reglamentos , así que hay que tener mucho cuidado con eso , sabiendo estos temas y procesos, evitamos muchos problemas y sobre todo también el tema del proveedor, que es el que brinda toda la documentación, ya sea el packing list(lista de embalaje), factura comercial , certificado, desde ahí nace todo, yo creo que eso es una de las principales brechas para la gestión logística de importación .
6. Identificarlas de manera temprana ayudaría bastante para evitar futuros inconvenientes, uno el nacionalizar la carga , dos el almacenamiento , porque es muy importante también saber la naturaleza del producto, no podemos enviar productos delicados o que necesitan refrigeración o ambientes quizás más frescos a cualquier almacén, desde identificar bien el tema de la coordinación , ahí es muy importante conseguir un buen agente de carga ; sin embargo te ayuda a organizar y coordinar la recolección de la carga de origen, ver que no se rompa la cadena de suministro, la cadena de frio para algunos productos que necesitan ambientes refrigerados, en ese caso los agentes de carga te ayuda bastante , por ello tener una buena coordinación desde origen , se evita muchos problemas tanto agente de carga como agente de aduana, el agente de aduana entra más cuando la carga llega a destino, pero igual teniendo una comunicación fluida entre ambas partes se puede evitar muchos problemas.
7. Las dificultades son que, al no identificarlas de manera oportuna, habría un desorden, primero en generar la compra en origen, luego quizás el no saber que incoterm usar, también el transporte internacional; todas las etapas son importantes, conocerlas de manera detenida, quizás no de manera experta, pero si tener mapeado los procesos, ya que el importador también mantiene una función importante en todas las etapas, es el que va recibir el producto final, entonces es el más interesado en que el producto llegue bien y no tenga inconvenientes, tener mapeado todos esos puntos desde un principio, evitaría muchos problemas, como quizás que la mercadería no sea entregada en el tiempo establecido, quizás algún tipo de descripción que no corresponde, el no saber los plazos del transporte internacional, entonces uno puede

decir requiero mi carga para fines de mes, pero lo que estamos metidos en esta industria sabemos que el transporte internacional pasan muchas cosas, transbordos, congestión portuaria, entonces hay que tener bien en cuenta esos tiempos porque nada es exacto, por esa parte estamos expuestos a roleos de carga, se aplaza la llega establecida, quizás dos semanas después o una semana después , así que hay que tener bien en claro esos temas para informar al cliente final, porque ellos a veces no entienden razones , y quieren para tal día su mercadería , más allá del transporte también viene el tema de la nacionalización , el tema de que si pasa a canal rojo o canal verde , no es que la carga llega al puerto del Callao el día viernes y el mismo día por la tarde ya tiene la mercadería, sino que es todo un proceso, por eso como lo decía anteriormente teniendo en claro todos estos procesos desde origen, desde el proveedor , el intermediario, el booker, el tema de transporte internacional , navieras, quizás cumplen con los plazos establecidos o no , sobre todo en Asia que hay mucha congestión portuaria; y luego el tema de aduanas , que si tiene que estar todo en orden y claro para que puedan gestionar la numeración y posterior el retiro de la carga.

8. Ayudaría bastante ya que tendríamos ya mapeado todo el proceso, para cada pedido y cada importación es una historia diferente , pero la idea es seguir ese flujograma y tratar de establecerlo de manera definitiva, para cada importación seguir esa ruta , ese lineamiento , obviamente que con que diferentes matices, ya que podemos traer telas, y luego podemos traer otro tipo de material o algodón, para cada material hay diferente partida arancelaria, eso también es otro punto importante , y lo importante es establecerlo para seguir ese lineamiento , también tenerlo esquematizado con los agentes de aduana y carga , para ver más que todo la forma de trabajar, porque no hay mejor manera de ordenarnos , de lo contrario es como estar coordinando de forma errónea , quizás con el agente de carga o aduana , es como a veces confunden mucho las funciones, el agente de carga ve el tema de transporte , coordinaciones, y el agente de aduana es más para nacionalizar la carga, van de la mano sí , pero son cosas muy diferentes, desde ese punto de vista podemos partir a establecer un esquema o un flujograma para después repetirlo y de alguna forma darle seguimiento a la mercadería , es muy importante estar molestando al agente de carga o al agente de aduanas, en este caso el importador cumple la función de estar ahí constantemente preguntando cómo va la carga , cuando llega, si hubo un roleo de la carga o quizás preguntarle al agente de carga cuando está estimado que llegue la carga para realizar la numeración anticipada, así que yo creo que esto un conjunto de comunicación entre los agentes que participan en esta industria , desde los proveedores, intermediarios, transportista , el agente de aduana, transporte local y finalmente nosotros que somos la parte final de la cadena y posteriormente comercializarlo en el mercado peruano.

### **Entrevistado 5 : Asistente Logistico**

1. La identificación al proceso de PROTACOL SAC es muy crítico, la calificación es 5 porque no tiene un proceso a seguir y esto nos lleva a tomar errores
2. Desde mi perspectiva, el proceso es desde la cotización, la solicitud de pedido, el anticipo que es el 30% y después viene la comunicación en el proceso de producción, después la embarcación y la cancelación que sería el proceso final, la cancelación al 100% de la mercadería que va a llegar al país.
3. Los flujogramas son importantes debido a que tenemos una planificación desde el inicio de la producción hasta la llegada a nuestro local, y es que por ejemplo tenemos algunos casos en los que se hace la solicitud de la mercadería y no llega en el tiempo indicado ni en el momento indicado, esto afecta a nuestras ventas y nuestros clientes se van a los competidores, de implementar estos flujogramas esto nos indicaría la fecha indicada
4. Tener un flujograma es importante porque esto nos ayuda a identificar los pasos a seguir, es una guía visual clara de los procesos y facilitar la identificación de áreas de mejora, y aumentar la eficiencia y consistencia en la ejecución de tareas
5. Las principales brechas que no nos permiten un buen proceso logístico, son la documentación que a veces hay retrasos con la documentación que nos envían los proveedores de china y debemos enviar a nuestros agentes de aduana, uno de los problemas que tenemos también es que hay mercaderías que llegan sin etiquetas y eso es un proceso que hacen nuestros trabajadores y demoran mucho al identificar el color de las telas, eso es porque no traen su etiqueta
6. La identificación temprana de las brechas nos permite que seamos más eficientes y ágiles en el proceso, al identificar las brechas tenemos puntos a mejorar para que en el futuro no sea un problema grande
7. Las dificultades que enfrenta la empresa sería el retraso de mercaderías, la mala gestión en documentaciones que esto conlleva a que nos multe aduanas, en el caso de los retrasos de mercadería sería que los clientes nos hayan dado un anticipo y si no llega en la fecha prevista, nuestro cliente nos va a solicitar el reembolso de su dinero y eso afecta a la empresa porque estamos perdiendo un cliente
8. Para mí sería muy importante que el área de importaciones tenga un flujo de procesos, esto llevaría a que tengamos una claridad en el proceso, como por ejemplo ahora tenemos el área de administración, logística e importación, el área de administración se encarga de dar el ok para las transferencias, para tener listo el flujo de caja y el área de logística es la encargada de saber que se va pedir y cuáles son los productos que se va solicitar, y el área de importaciones es el área que se encarga de las documentaciones y la comunicación con el proveedor, esto nos lleva a que tengamos menos probabilidad de errores o retrasos con los productos, aumentaría la eficiencia general de la empresa.



## ANEXO N°5. Encuestas

### CUESTIONARIO

Buenos (as) Días/ Tardes/ Noches, me encuentro realizando una investigación del área de importaciones de la empresa PROTACOL S.A. para lo cual se realizará una serie de preguntas con el fin de obtener datos que contribuyan para una propuesta de mejora en el área. Se agradece su colaboración anticipada y espero su total sinceridad al responder

Esta es una investigación llevada a cabo dentro de la escuela de Administración y Negocios internacionales de la Universidad Privada del Norte; los datos recopilados son anónimos, serán tratados de forma confidencial y tienen finalidad netamente académica. Por tanto, en forma voluntaria; Sí ( ) NO ( ) doy mi consentimiento para participar en la investigación que tiene como título "GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA IMPORTACIÓN DE TELAS EN LA EMPRESA PRODUCTOS PARA TAPICERÍA Y COLCHONERÍA SAC", Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen manteniendo mi anonimato.

1. ¿Qué puesto desempeña dentro de la empresa?

- Asistente ( )  
Operario   
Jefatura ( )

2. ¿Protacol Sac tiene identificado el proceso crítico dentro de la negociación y cotización de proveedores, que garanticen la eficiencia en el proceso de importación de telas?

1. Si ( )  
2. No

3. ¿Cree que las identificaciones de estos procesos críticos son esenciales y cruciales para la gestión logística en Protacol Sac?

1. Si   
2. No ( )

4. ¿Protacol Sac cuenta con flujogramas para cada etapa del proceso de importación que identifiquen posibles áreas de mejora y optimicen la gestión logística?

1. Si ( )  
2. No

5. ¿Considera que los retrasos en la coordinación de producción son una de las brechas que deben mejorar en el proceso de importación de telas en Protacol SAC?

1. Si   
2. No ( )

6. ¿En Protacol SAC se han identificado y documentado formalmente las posibles brechas en el proceso de importación de telas?

1. Si ( )  
2. No

CUESTIONARIO

Buenos (as) Días/ Tardes/ Noches, me encuentro realizando una investigación del área de importaciones de la empresa PROTACOL S.A. para lo cual se realizará una serie de preguntas con el fin de obtener datos que contribuyan para una propuesta de mejora en el área. Se agradece su colaboración anticipada y espero su total sinceridad al responder

Esta es una investigación llevada a cabo dentro de la escuela de Administración y Negocios internacionales de la Universidad Privada del Norte; los datos recopilados son anónimos, serán tratados de forma confidencial y tienen finalidad netamente académica. Por tanto, en forma voluntaria; Sí ( ) NO ( ) doy mi consentimiento para participar en la investigación que tiene como título "GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA IMPORTACIÓN DE TELAS EN LA EMPRESA PRODUCTOS PARA TAPICERÍA Y COLCHONERÍA SAC", Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen manteniendo mi anonimato.

1. ¿Qué puesto desempeña dentro de la empresa?

- Asistente ( )  
Operario (x)  
Jefatura ( )

2. ¿Protacol Sac tiene identificado el proceso crítico dentro de la negociación y cotización de proveedores, que garanticen la eficiencia en el proceso de importación de telas?

1. Si ( )  
2. No (x)

3. ¿Cree que las identificaciones de estos procesos críticos son esenciales y cruciales para la gestión logística en Protacol Sac?

1. Si (x)  
2. No ( )

4. ¿Protacol Sac cuenta con flujogramas para cada etapa del proceso de importación que identifiquen posibles áreas de mejora y optimicen la gestión logística?

1. Si ( )  
2. No (x)

5. ¿Considera que los retrasos en la coordinación de producción son una de las brechas que deben mejorar en el proceso de importación de telas en Protacol SAC?

1. Si (x)  
2. No ( )

6. ¿En Protacol SAC se han identificado y documentado formalmente las posibles brechas en el proceso de importación de telas?

1. Si ( )  
2. No (x)

CUESTIONARIO

Buenos (as) Días/ Tardes/ Noches, me encuentro realizando una investigación del área de importaciones de la empresa PROTACOL S.A. para lo cual se realizará una serie de preguntas con el fin de obtener datos que contribuyan para una propuesta de mejora en el área. Se agradece su colaboración anticipada y espero su total sinceridad al responder

Esta es una investigación llevada a cabo dentro de la escuela de Administración y Negocios internacionales de la Universidad Privada del Norte; los datos recopilados son anónimos, serán tratados de forma confidencial y tienen finalidad netamente académica. Por tanto, en forma voluntaria; Sí ( ) NO ( ) doy mi consentimiento para participar en la investigación que tiene como título "GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA IMPORTACIÓN DE TELAS EN LA EMPRESA PRODUCTOS PARA TAPICERÍA Y COLCHONERÍA SAC", Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen manteniendo mi anonimato.

1. ¿Qué puesto desempeña dentro de la empresa?

Asistente ( )  
Operario ( )  
Jefatura (X)

2. ¿Protacol Sac tiene identificado el proceso crítico dentro de la negociación y cotización de proveedores, que garanticen la eficiencia en el proceso de importación de telas?

1. Si ( )  
2. No (X)

3. ¿Cree que las identificaciones de estos procesos críticos son esenciales y cruciales para la gestión logística en Protacol Sac?

1. Si (X)  
2. No ( )

4. ¿Protacol Sac cuenta con flujogramas para cada etapa del proceso de importación que identifiquen posibles áreas de mejora y optimicen la gestión logística?

1. Si ( )  
2. No (X)

5. ¿Considera que los retrasos en la coordinación de producción son una de las brechas que deben mejorar en el proceso de importación de telas en Protacol SAC?

1. Si (X)  
2. No ( )

6. ¿En Protacol SAC se han identificado y documentado formalmente las posibles brechas en el proceso de importación de telas?

1. Si ( )  
2. No (X)

CUESTIONARIO

Buenos (as) Días/ Tardes/ Noches, me encuentro realizando una investigación del área de importaciones de la empresa PROTACOL S.A. para lo cual se realizará una serie de preguntas con el fin de obtener datos que contribuyan para una propuesta de mejora en el área. Se agradece su colaboración anticipada y espero su total sinceridad al responder

Esta es una investigación llevada a cabo dentro de la escuela de Administración y Negocios internacionales de la Universidad Privada del Norte; los datos recopilados son anónimos, serán tratados de forma confidencial y tienen finalidad netamente académica. Por tanto, en forma voluntaria; Sí ( ) NO ( ) doy mi consentimiento para participar en la investigación que tiene como título "GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA IMPORTACIÓN DE TELAS EN LA EMPRESA PRODUCTOS PARA TAPICERÍA Y COLCHONERÍA SAC", Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen manteniendo mi anonimato.

1. ¿Qué puesto desempeña dentro de la empresa?

- Asistente  (x)  
Operario  ( )  
Jefatura  ( )

2. ¿Protacol Sac tiene identificado el proceso crítico dentro de la negociación y cotización de proveedores, que garanticen la eficiencia en el proceso de importación de telas?

1. Si  ( )  
2. No  (x)

3. ¿Cree que las identificaciones de estos procesos críticos son esenciales y cruciales para la gestión logística en Protacol Sac?

1. Si  (x)  
2. No  ( )

4. ¿Protacol Sac cuenta con flujogramas para cada etapa del proceso de importación que identifiquen posibles áreas de mejora y optimicen la gestión logística?

1. Si  ( )  
2. No  (x)

5. ¿Considera que los retrasos en la coordinación de producción son una de las brechas que deben mejorar en el proceso de importación de telas en Protacol SAC?

1. Si  (x)  
2. No  ( )

6. ¿En Protacol SAC se han identificado y documentado formalmente las posibles brechas en el proceso de importación de telas?

1. Si  ( )  
2. No  (x)

### CUESTIONARIO

Buenos (as) Días/ Tardes/ Noches, me encuentro realizando una investigación del área de importaciones de la empresa PROTACOL S.A. para lo cual se realizará una serie de preguntas con el fin de obtener datos que contribuyan para una propuesta de mejora en el área. Se agradece su colaboración anticipada y espero su total sinceridad al responder

Esta es una investigación llevada a cabo dentro de la escuela de Administración y Negocios internacionales de la Universidad Privada del Norte; los datos recopilados son anónimos, serán tratados de forma confidencial y tienen finalidad netamente académica. Por tanto, en forma voluntaria; Sí ( ) NO ( ) doy mi consentimiento para participar en la investigación que tiene como título "GESTIÓN LOGÍSTICA DE LA IMPORTACIÓN DE TELAS EN LA EMPRESA PRODUCTOS PARA TAPICERÍA Y COLCHONERÍA SAC", Asimismo, autorizo para que los resultados de la presente investigación se publiquen manteniendo mi anonimato.

1. ¿Qué puesto desempeña dentro de la empresa?

- Asistente ( )  
Operario ( )  
Jefatura (X)

2. ¿Protacol Sac tiene identificado el proceso crítico dentro de la negociación y cotización de proveedores, que garanticen la eficiencia en el proceso de importación de telas?

1. Si ( )  
2. No (X)

3. ¿Cree que las identificaciones de estos procesos críticos son esenciales y cruciales para la gestión logística en Protacol Sac?

1. Si (X)  
2. No ( )

4. ¿Protacol Sac cuenta con flujogramas para cada etapa del proceso de importación que identifiquen posibles áreas de mejora y optimicen la gestión logística?

1. Si ( )  
2. No (X)

5. ¿Considera que los retrasos en la coordinación de producción son una de las brechas que deben mejorar en el proceso de importación de telas en Protacol SAC?

1. Si (X)  
2. No ( )

6. ¿En Protacol SAC se han identificado y documentado formalmente las posibles brechas en el proceso de importación de telas?

1. Si ( )  
2. No (X)

**ANEXO N°6. Guía de observación**

<b>GUIA DE OBSERVACION</b>	
<b>EMPRESA</b>	<b>PROTACOL SAC</b>
<b>UBICACIÓN</b>	Avenida Central Mz 2M Lote 8, Los Olivos
<b>OBSERVADOR</b>	Ruth Cervantes Martel y Cristina Miguel Torres
<p>En el siguiente apartado se abordará lo observado en las cinco personas que conforman la unidad de estudio. Estas personas se identifican como E1: Jefe logístico, E2: Especialista, E3: Asistente de Importaciones, E4: Especialista, E5: Asistente logístico.</p> <p>E1: Subraya la crítica necesidad de identificar y mapear meticulosamente los procesos logísticos de importación de telas, resaltando cómo la ausencia de una comprensión clara puede derivar en confusiones, retrasos y pérdida de ventas para la empresa. Destaca, además, la importancia vital de procesos como las cotizaciones, negociaciones con proveedores, coordinación de producción, gestión documental y comunicación interna y externa para garantizar la eficiencia en las operaciones de importación. Asimismo, enfatiza el valor de los flujogramas como herramientas visuales para mejorar la coordinación interna y externa, identificar cuellos de botella y proporcionar una guía clara para los colaboradores en cada etapa del proceso. El entrevistado también hace hincapié en la importancia de abordar brechas tempranamente para evitar complicaciones futuras y resalta el impacto económico positivo que una gestión logística eficiente puede tener en la empresa, tanto en términos de eficiencia operativa como de satisfacción del cliente. Esta entrevista evidencia la necesidad de un enfoque proactivo hacia la mejora continua de los procesos logísticos en Protacol SAC.</p> <p>E4,E2: Enfatizan la necesidad crucial de identificar y mapear minuciosamente los procesos logísticos en el contexto de la importación. Coinciden en la importancia de una gestión eficiente para evitar errores y retrasos que puedan afectar las ventas y la satisfacción del cliente. Destacan la relevancia de establecer un flujo de procesos claro y definido, utilizando herramientas como los flujogramas, para visualizar y planificar las operaciones de manera efectiva. Además, resaltan la importancia de una coordinación efectiva con proveedores y agentes de aduana, así como la necesidad de anticipar y abordar proactivamente cualquier brecha en los procesos para mantener la eficiencia y evitar complicaciones futuras. En conjunto, subrayan la crítica importancia de una gestión logística eficiente, respaldada por una comprensión clara y una identificación precisa de los procesos, como elemento fundamental para garantizar el éxito en las operaciones de importación. Estas reflexiones no solo destacan la necesidad de tener una visión integral de los procesos logísticos, sino también la importancia de la anticipación y la coordinación efectiva como pilares fundamentales para el éxito en la gestión de importaciones.</p> <p>E3,E5: Convergen en la crítica importancia de identificar y mapear los procesos inherentes a la importación de mercancías. Subrayan que la falta de un proceso claro y estructurado puede desencadenar una serie de problemas, incluidos errores operativos, retrasos en la entrega de mercancías e incluso pérdidas económicas significativas para la empresa. En este sentido, destacan la necesidad imperativa de contar con flujogramas detallados y visuales que proporcionen una guía clara de los pasos a seguir en cada etapa del proceso logístico, lo que facilitaría la identificación de áreas de mejora y aumentaría la eficiencia operativa en general. Ambos entrevistados también hacen hincapié en la importancia de una coordinación efectiva entre las diferentes áreas</p>	

involucradas en el proceso de importación, así como en una comunicación fluida y oportuna para evitar problemas como demoras en la entrega de mercancías, multas aduaneras y sobrecostos adicionales. Además, resaltan que la identificación temprana de brechas en los procesos permite una mejora continua y una mayor eficiencia en la gestión logística en general por lo que ambas perspectivas convergen en la necesidad de establecer flujos de procesos claros y una comunicación efectiva entre áreas para garantizar una importación exitosa y eficiente.

**ANEXO N°7: Matriz de codificación de la entrevista**

<b>Matriz de codificación de la entrevista</b>			
<b>N°</b>	<b>Categorías</b>	<b>Entrevistado N°1</b>	<b>Entrevistado N°1 codificada</b>
1	Analizar la criticidad de procesos de la gestión logística en la importación de telas	Al no tener identificado los procesos, el personal no tiene claridad en cada paso. El impacto en el proceso impacta directamente en las ventas, que sería bastante perjudicial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tiene claridad</li> <li>- Impacto en las ventas</li> </ul>
2	Establecer los procesos críticos de la gestión logística	Considero que son las cotizaciones y negociaciones con proveedores, la gestión de pagos y finanzas, la coordinación de producción y tiempos de entrega, la gestión documental y aduanera y obviamente también la comunicación interna y externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- . Cotizaciones y negociaciones con proveedores</li> <li>- Gestión de pagos y finanzas</li> <li>- Tiempos de entrega</li> <li>- Gestión documentada y aduanera comunicación interna y externa</li> </ul>
3	Aspectos importantes para la generación de los flujogramas de actividad del área de importación.	la implementación de flujogramas en los procesos de importación podría mejorar la coordinación interna y externa de la empresa. El impacto de tener un flujograma de hecho sería positivo y bastante significativo porque sería como una guía visual clara que facilitaría la identificación de áreas de mejoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora en coordinación interna y externa</li> <li>- Identificar áreas de Mejora</li> </ul>
4	Identificar las posibles brechas en la gestión logística de importación.	las brechas tienen un impacto significativo en la eficiencia y en la efectividad del proceso, los retrasos en la coordinación de la producción pueden afectar la entrega oportuna de las telas. identificar tempranamente y abordar las posibles brechas ayudaría a identificar las áreas de mejora, también puede ayudar a garantizar una operación logística fluida eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retrasos en la coordinación de producción</li> <li>- Entrega oportuna de telas</li> </ul>



<b>Matriz de codificación de la entrevista</b>			
<b>N°</b>	<b>Categorías</b>	<b>Entrevistado N°2</b>	<b>Entrevistado N°2 codificada</b>
1	Analizar la criticidad de procesos de la gestión logística en la importación de telas	La falta de identificación de procesos es crítica, especialmente en la gestión logística, como la importación de materias primas o maquinaria. La ausencia de un plan claro desde la documentación inicial puede resultar en complicaciones y costos elevados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No identificar procesos es crítico</li> <li>- Ausencia de un plan claro resulta complicaciones</li> </ul>
2	Establecer los procesos críticos de la gestión logística	La gestión logística tiene como gestión principal, planificar y plantar sistemas eficientes para llevar los productos desde el punto de origen hasta una fábrica o hasta el punto de consumo. Si la actividad de transporte no está bien coordinada de hecho que vas a tener muchos problemas, si no tienes un buen mantenimiento de inventario, si no tienes un buen procesamiento de pedidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No coordinar el transporte</li> <li>- Carencia en mantenimiento de inventarios</li> <li>- Carencia en procesamiento de pedidos</li> </ul>
3	Aspectos importantes para la generación de los flujogramas de actividad del área de importación.	El diagrama de flujo permite representar de forma clara, esquemática y secuencial, todos los pasos a seguir para desarrollar un proceso extraordinario, va a permitir anticipar, utilizando el principio de la prevención y el principio de la planeación, porque sabe paso a paso que es lo que tiene que hacer, anticipándose a cualquier problemática que pueda pasar. Saber a través de un flujograma, todas las tareas y actividades principales necesarias para lograr que, un objetivo y lograr las metas que una industria se ha atrasado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticipar a un problema</li> <li>- Definir actividades</li> </ul>
4	Identificar las posibles brechas en la gestión logística de importación.	Una brecha es no tener la anticipación y coordinación con las diferentes actividades de esta gestión, si tienes una mala coordinación con transporte, ya es una brecha. Si el producto no llega al almacén en el momento exacto, es una brecha; si tu no anticipaste, ya generaste una enorme brecha. Una de esas herramientas que, si ayuda mucho a que no haya brechas en todo el proceso de la importación, en este caso es el diagrama de flujo o el flujograma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mala coordinación en transporte si no llega el producto al almacén</li> <li>- No anticiparse</li> </ul>

<b>Matriz de codificación de la entrevista</b>			
<b>N°</b>	<b>Categorías</b>	<b>Entrevistado N°3</b>	<b>Entrevistado N°3 Codificada</b>
1	Analizar la criticidad de procesos de la gestión logística en la importación de telas	Al no tener identificado estos procesos retrasa, el tema la documentación, el tema de liquidaciones con los agentes, cotizaciones y demás procesos logísticos.	- No identificarlos retrasa todo el proceso
2	Establecer los procesos críticos de la gestión logística	Los puntos críticos de la importación son desde que inicia el proceso, con la negociación con el proveedor. Las cotizaciones y los tiempos de entrega, el tema de los pagos y transferencias, las negociaciones con los agentes de carga y aduanas.	- Negociación con el proveedor - Tiempos de entrega - Pagos y transferencias - Cotizaciones - Negociación con agente de carga y aduanas
3	Aspectos importantes para la generación de los flujogramas de actividad del área de importación.	Tendríamos como que una visión más completa de los procesos que tendríamos que llevar a cabo. El flujograma tendría un impacto muy significativo, visualmente tendríamos puntos clave a seguir, que todo sea más productivo y cumplir con todos los procesos.	- Impacto significativo - Productivo
4	Identificar las posibles brechas en la gestión logística de importación.	Las principales brechas son por ejemplo la falta de comunicación entre áreas, demoras en presentación de documentos. Es muy importante la identificación de brechas, para darles una mejor solución, identificarlo mejorarlo y minimizar tiempos en procesos.	- Falta de comunicación - Demoras en presentación de documentos

<b>Matriz de codificación de la entrevista</b>			
<b>N°</b>	<b>Categorías</b>	<b>Entrevistado N°4</b>	<b>Entrevistado N°4 codificada</b>
1	Analizar la criticidad de procesos de la gestión logística en la importación de telas	Es muy importante tener en claro los procesos de importación en una empresa, que es lo principal para tener todo el proceso logístico mapeado desde el primer momento.	- Identificar proceso de importación
2	Establecer los procesos críticos de la gestión logística	El proceso crítico en la gestión logística de importación es la cadena de suministro. Lo más importante es tener a un proveedor ya establecido y de confianza, y que te la documentación necesaria para la importación.	- Cadena de suministro
3	Aspectos importantes para la generación de los flujogramas de actividad del área de importación.	Es muy importante tener establecido un flujograma para identificar cada punto de la empresa. El impacto es positivo ya que de esta forma toda área va a tener establecido sus funciones, toda área es importante, pero hay que establecerla desde el principio, y el flujograma ayuda bastante, ya que nos brinda una orientación y un lineamiento para que cada proceso sea respetado	- Ayuda establecer funciones - Orientación
4	Identificar las posibles brechas en la gestión logística de importación.	Las principales brechas es la documentación para la nacionalización de la mercancía, sobre todo también el tema del proveedor, que es el que brinda toda la documentación. Identificarlas de manera temprana ayudaría bastante para evitar futuros inconvenientes.	- Documentación aduanera

**Matriz de codificación de la entrevista**

N°	Categorías	Entrevistado N°5	Entrevistado N°5 codificada
1	Analizar la criticidad de procesos de la gestión logística en la importación de telas	Sería muy crítico el no tener un proceso a seguir, esto nos lleva a cometer errores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tener un proceso establecido</li> </ul>
2	Establecer los procesos críticos de la gestión logística	Los procesos críticos son desde la cotización, la solicitud de pedido, la comunicación en el proceso de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cotización</li> <li>- Solicitud de pedido</li> <li>- Comunicación</li> </ul>
3	Aspectos importantes para la generación de los flujogramas de la actividad del área de importación.	Los flujogramas son importantes debido a que tenemos una planificación desde el inicio de la producción hasta la llegada a nuestro local, nos ayuda a identificar los pasos a seguir, es una guía visual clara de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Identificar procesos</li> </ul>
4	Identificar las posibles brechas en la gestión logística de importación.	Las principales brechas que no nos permiten un buen proceso logístico, son la documentación que a veces hay retrasos con la documentación. La identificación temprana de las brechas nos permite que seamos más eficientes y agilidad en el proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retrasos en documentos</li> </ul>

**ANEXO N°8: Triangulación**

Objetivo	Pregunta	Respuesta de la Entrevista		Guía de observación
		coinciden	No coinciden	
OG: Analizar la criticidad de procesos de la gestión logística en la importación de telas	¿Del 1 al 5 que tan crítico es no tener identificado los procesos en la importación de telas de la empresa Protacol SAC?	Todos los entrevistados calificaron este aspecto con un puntaje máximo de 5 en una escala del 1 al 5, lo que sugiere un consenso en la gravedad del problema y su impacto negativo en las operaciones de la empresa, además todos los entrevistados destacan que esta falta de identificación conlleva confusiones, retrasos y errores en la cadena de suministro	Difieren en la forma en que expresan este impacto, algunos enfocándose en los problemas operativos y otros en las pérdidas financieras.	Se observa una convergencia en la importancia de identificar y mapear procesos logísticos en la importación de telas, así como en la necesidad de establecer flujos de procesos claros y abordar brechas proactivamente. Sin embargo, existen ligeras diferencias en cómo expresan este impacto y en algunos detalles específicos sobre herramientas y coordinación con proveedores.
análisis	En síntesis, se destaca la unanimidad entre los entrevistados en cuanto a la crítica necesidad de identificar los procesos logísticos en la importación de telas, resaltando su impacto negativo en las operaciones de la empresa. No obstante, se observan discrepancias en cómo expresan este impacto, con algunos enfocándose en los problemas operativos y otros en las pérdidas financieras. A pesar de estas diferencias, hay una convergencia en la importancia de establecer flujos de procesos claros.			
conclusión	la identificación y mapeo adecuado de los procesos logísticos en la importación de telas son fundamentales para garantizar la eficiencia y evitar errores en las operaciones de la empresa. Aunque existe un consenso general sobre la importancia de esta práctica, las diferencias en la expresión del impacto y en algunos detalles específicos señalan la necesidad de una mayor claridad y coordinación en la gestión logística de importación.			

Objetivo	Pregunta	Respuesta de la Entrevista		Guía de observación
		coinciden	No coinciden	
OE1: Establecer los procesos críticos de la gestión logística	¿Cuáles son, desde su perspectiva, los procesos críticos en la gestión logística de importación de telas?	Todos los entrevistados reconocen la importancia de aspectos como la negociación con proveedores, la gestión financiera y de pagos, la coordinación de tiempos de entrega, la gestión documental y aduanera, así como la comunicación interna y externa. Todos enfatizan la necesidad de mantener procesos eficientes y claros para garantizar una importación oportuna y sin problemas.	Algunos ponen más énfasis en aspectos como la negociación con proveedores y la coordinación de tiempos de entrega, otros se centran en la importancia de mantener sistemas eficientes de gestión logística desde el origen hasta el destino final.	Se observa que resaltan la importancia de la negociación con proveedores, la gestión de pagos y finanzas, la coordinación de la producción y los tiempos de entrega, así como la gestión documental y aduanera, y la comunicación interna y externa. También proporcionan una perspectiva personal sobre los puntos críticos en el proceso de importación, destacando la importancia de contar con proveedores confiables y documentación adecuada.
análisis	En síntesis, se resalta la importancia de varios aspectos clave o críticos en la gestión logística de importación, como la negociación con proveedores, la gestión financiera, la coordinación de la producción y los tiempos de entrega, así como la gestión documental y aduanera. Además, se destaca la necesidad de una comunicación efectiva tanto interna como externa. Se enfatiza la importancia de contar con proveedores confiables y de obtener la documentación necesaria desde el inicio del proceso de importación. Aunque cada uno menciona distintos procesos críticos, todos llevan a visión detallada del proceso de importación, desde la cotización hasta la cancelación final de la mercadería			
conclusión	La negociación con proveedores, la coordinación de la producción y los tiempos de entrega, cada paso es crucial para garantizar un proceso fluido y oportuno. La necesidad de contar con proveedores confiables y la documentación adecuada desde el inicio del proceso subraya la importancia de establecer relaciones sólidas en toda la cadena de suministro. Resaltan la complejidad de la gestión logística de importación y la importancia de abordar cada aspecto de manera integral para lograr resultados exitosos.			

Objetivo	Pregunta	Respuesta de la Entrevista		Guía de observación
		coinciden	No coinciden	
OE2: Aspectos importantes para la generación de los flujogramas de actividad del área de importación.	<p>¿Cuáles son los aspectos en la gestión logística de importación de telas que podrían resolverse o mejorarse mediante la implementación de flujogramas en los procesos?</p> <p>¿Cuál sería el impacto de tener un flujograma?</p>	<p>Todos los entrevistados resaltan la importancia de implementar flujogramas en los procesos de importación para mejorar la coordinación interna y externa de la empresa, tener claridad en todo el proceso, identificar fácilmente los cuellos de botella, y proporcionar una guía clara para los colaboradores en cada etapa del proceso. Destacan que los flujogramas permiten anticipar problemas, aumentar la eficiencia y consistencia en la ejecución de tareas, y tener una visión más completa de los procesos.</p>	<p>Algunos ponen más énfasis la mejora en la coordinación interna y externa, la identificación de áreas de mejora y la anticipación de problemas como ventajas principales, otros hacen hincapié en la necesidad de tener una representación visual clara de los procesos para garantizar una ejecución eficiente de tareas y minimizar tiempos.</p>	<p>Se observa una variedad de perspectivas, destacan la mejora en la coordinación interna y externa, la identificación de áreas de mejora y la anticipación de problemas como ventajas principales de los flujogramas, por ello indican que mantiene un gran impacto el contar con un flujograma. Se destaca la percepción del impacto económico con esta implementación, con énfasis en su potencial para aumentar las ventas y la satisfacción del cliente.</p>
análisis	<p>En síntesis, se resalta la importancia de implementar flujogramas en los procesos de importación para mejorar la coordinación interna y externa, identificar fácilmente los cuellos de botella y tener una visión clara de los procesos. Destacan su utilidad para minimizar tiempos, evitar confusiones y errores, y mejorar la eficiencia general del proceso. Además, subrayan el impacto positivo en la anticipación de problemas, la consistencia en la ejecución de tareas y el aumento de la satisfacción del cliente.</p>			
conclusión	<p>La importancia de la implementación de flujogramas en los procesos de importación mejora la eficiencia, la coordinación interna y externa, y la identificación de áreas de mejora. Además, minimiza tiempos, evita confusiones y errores, y garantiza una ejecución consistente de tareas. Además, se subraya su impacto positivo en la anticipación de problemas y en la satisfacción del cliente. En conjunto, estas perspectivas enfatizan la necesidad de adoptar flujogramas como herramientas clave para optimizar los procesos de importación y maximizar la eficacia operativa de las empresas.</p>			

Objetivo	Pregunta	Respuesta de la Entrevista		Guía de observación
		coinciden	No coinciden	
OE3: Identificar las posibles brechas en la gestión logística de importación.	<p>¿Cuáles son las principales brechas que no permiten generar un buen proceso logístico?</p> <p>¿Cómo podría la identificación temprana y abordaje de posibles brechas en nuestra gestión logística de importación de telas contribuir al fortalecimiento de la eficiencia y la agilidad en nuestros procesos?</p>	<p>Todos los entrevistados coinciden en la importancia de identificar y abordar las brechas en los procesos de importación para mejorar la eficiencia y evitar problemas futuros. Resaltan la necesidad de una comunicación efectiva, la coordinación entre áreas, y la presentación oportuna de la documentación necesaria. Resaltan la adopción de herramientas como los flujogramas, para minimizar los tiempos en los procesos y garantizar una operación logística fluida y eficiente.</p>	<p>Muestran ciertas discrepancias en cuanto a las brechas identificadas. Mientras algunos resaltan la falta de coordinación interna y externa, demoras en la presentación de documentos y problemas con la documentación de los proveedores como las principales brechas, otros mencionan aspectos como la comunicación ineficiente entre áreas, la carencia de etiquetas en la mercancía y la necesidad de anticipación y coordinación en la gestión logística.</p>	<p>Se observa una diversidad de perspectivas y enfoques en relación con los procesos de importación. Se destacan áreas como la coordinación interna y externa, la gestión documental, la comunicación entre departamentos y la eficiencia logística como posibles brechas. también se observan diferencias en cuanto a la identificación y priorización de las brechas en estos procesos, lo que destaca la importancia de abordar estas brechas para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de importaciones.</p>
análisis	<p>En síntesis, destacan la importancia de identificar y abordar las brechas en los procesos de importación para mejorar la eficiencia y evitar problemas futuros. Se resalta la necesidad de una coordinación efectiva entre áreas, la gestión adecuada de la documentación y la comunicación fluida con los proveedores. Además, se hace hincapié en la anticipación y la identificación temprana de las brechas como elementos clave para optimizar los procesos logísticos y garantizar una operación eficiente en el ámbito de la importación.</p>			
conclusión	<p>La importancia crítica de identificar y abordar las brechas en los procesos de importación para mejorar la eficiencia y evitar problemas futuros. Desde la coordinación efectiva entre áreas hasta la gestión adecuada de la documentación y la comunicación con los proveedores, queda claro que la anticipación y la identificación temprana de las brechas son elementos fundamentales para optimizar los procesos logísticos. Estas perspectivas enfatizan la necesidad de una planificación cuidadosa y una atención meticulosa a los detalles para garantizar una operación fluida y eficiente en el ámbito de la importación.</p>			