



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

“MEJORA DEL PROCESO DE SATISFACCIÓN AL  
CLIENTE EN UNA AGENCIA DE ADUANA UBICADA EN  
EL CALLAO”.

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**

**Autor:**

Br.Liliana Sánchez Irigoín

**Asesor:**

Mag. Roberto José Yafac Da Cruz Gouvêa

Lima – Perú 2017

---

## **APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por la Bachiller, denominada: Lilibian Sánchez Irigoín.

### **"MEJORA DEL PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE EN LAS IMPORTACIONES DE UNA AGENCIA DE ADUANA UBICADA EN EL CALLAO"**

---

Roberto José Yafac Da Cruz Gouêva  
Mag. Nombres y Apellidos  
**ASESOR**

---

Fernando Cieza Paredes  
Mag. Nombres y Apellidos  
**JURADO**  
PRESIDENTE

---

Sabik Alioth Soriano Navarrete  
Lc. Nombres y Apellidos  
**JURADO**

---

Érica Rojana Gonzáles Ponce de León  
Mag.Lc. Nombres y Apellidos  
**JURADO**

## DEDICATORIA

A mis padres y familia por estar siempre presente en mis caídas y en mis logros, siempre recordándome la gran persona que me voy formando en el día a día con valores y humildad.

A mis amistades por la fuerza, confianza depositada en mi persona, por sus consejos y por estar presente cuando los necesite. "Un abrazo sincero cura el alma"

**Liliana, Sánchez Irigoin**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitir culminar la carrera, por darme la fortaleza y los conocimientos dados a través de las enseñanzas de los docentes de la Universidad Privada del Norte.

A mi familia y amigos que me han acompañado durante la etapa de formación académica y personas que me apoyaron de otra manera para culminar con éxito la meta trazada de crecimiento profesional.

A mis asesores por los brindarme las enseñanzas y guiarme con los mejores conocimientos para culminar la realización de la tesis.

**Liliana, Sánchez Irigoín**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
1.1. Análisis de la empresa.....	11
1.1.1. Rubro.....	11
1.1.2. Mercado .....	12
1.1.3. La empresa.....	14
1.1.4. Ubicación de la empresa.....	14
1.1.5. Descripción del proceso de atención al cliente. ....	15
1.2. Realidad Problemática.....	18
1.3. Realidad Problemática de la empresa. ....	19
1.4. Formulación del Problema .....	20
1.4.1. Problema General .....	20
1.4.2. Problemas Específicos.....	20
1.4.2.1. Problemas Específicos 01.....	20
1.4.2.2. Problemas Específicos 02.....	20
1.4.2.3. Problemas Específicos 03.....	20
1.4.2.4. Problemas Específicos 04.....	20
1.5. Justificación .....	20
1.5.1. Justificación Teórica .....	21
1.5.2. Justificación Práctica .....	21
1.5.3. Justificación Cuantitativa.....	22
1.5.4. Justificación Académica .....	22
1.6. Objetivos .....	22
1.6.1. Objetivo General.....	22
1.6.2. Objetivos Específicos .....	22
1.6.2.1. Objetivo Específico 01 .....	22
1.6.2.2. Objetivo Específico 02.....	22
1.6.2.3. Objetivo Específico 03.....	23
1.6.2.4. Objetivo Específico 04.....	23
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
2.1. Antecedentes .....	24
2.2. Bases Teóricas .....	27

---

2.2.1. Diagrama de causa – efecto:.....	29
2.2.2. Diagrama de Pareto:.....	29
2.3. Definición de términos básicos.....	31
<b>CAPÍTULO 3. DESARROLLO .....</b>	<b>35</b>
3.1. Desarrollo del objetivo específico 01.....	35
3.2. Desarrollo del objetivo específico 02.....	39
3.3. Desarrollo del objetivo específico 03.....	40
3.4. Desarrollo del objetivo específico 04.....	43
3.4.1. Plan de Recursos Humanos.....	43
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....</b>	<b>54</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>64</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>67</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Ranking de las 10 primeras agencias según el valor CIF. ....	13
Figura N° 2. Mapa de procesos actual .....	15
Figura N° 3. Flujograma del proceso de importación actual.....	16
Figura N° 4. Diagrama de Ishikawa .....	29
Figura N° 5. Diagrama de Pareto .....	30
Figura N° 6. Mapa de proceso propuesto.....	36
Figura N° 7. Diagrama de flujo de atención cliente en Importaciones. ....	38
Figura N° 8. Diagrama de Pareto – Detección de Causas de reclamos (80-20) ...	42
Figura N° 9. Organigrama- aérea de operaciones Internas.....	44
Figura N° 10. Organigrama - aérea Comercial y Ventas. ....	45
Figura N° 11. Diagrama Ishikawa – Satisfacción de cliente externo inadecuada ..	54
Figura N° 12. Diagrama de Pareto – Detección de Causas (80-20) .....	56

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variable e fecha de retiro – Fecha de numeración.....	35
Tabla 2. Variable de retiro de mercancía.....	39
Tabla 3. Distribución actual de cartera de clientes. ....	40
Tabla 4. Distribución propuesta de cartera de clientes. ....	40
Tabla 5. Reclamos recibidos en el mes .....	41
Tabla 6. Causas que Motivan al problema Desarrollo de Pareto .....	41
Tabla 7. Cantidad de despachos Vs cantidad de reclamos.....	42
Tabla 8. Descripción de puesto de trabajo propuesto- Ejecutivo de atención de servicio al cliente.....	46
Tabla 9. Perfil de competencias propuesto - Ejecutivo de atención de servicio al cliente. ....	47
Tabla 10. Descripción de puesto de trabajo propuesto - Ejecutivo de atención de servicio al cliente.....	48
Tabla 11. Plan de capacitación de personal .....	50
Tabla 12. Plan de capacitación de Mandos medios.....	51
Tabla 14. Causas que Motivan al problema Desarrollo de Pareto .....	55
Tabla 15. Variables Independiente y dependiente.....	57
Tabla 20. Tiempo de proceso propuesto de despachos aéreos canal verde. ....	61
Tabla 21. Tiempo de proceso propuesto de despachos marítimos canal verde....	61
Tabla 22. Costeo por mes antes de la implementación. ....	62



## RESUMEN

La presente tesis está desarrollado en la mejora de procesos para lograr la satisfacción del cliente externo en una agencia de aduana, para el cual se ha elaborado un nuevo diagrama de procesos con el propósito de evaluar su mejora en coordinación con las aéreas internas enfocado en los objetivos.

En el capítulo 1 se detalla la realidad problemática, detallando desde el problema general hasta los específicos; se ha detallado el objetivo general de la tesis es implementar mejoras en los procesos de atención al cliente para rentabilizar las operaciones de la agencia aduanera, con la finalidad que se cumpla con los tiempos propuestos, agilizando la entrega.

Los objetivos específicos se basan en la mejora de atención al cliente para lograr la satisfacción del cliente minimizando los tiempos de atención para la entrega.

En el capítulo 2, se basa en el marco teórico donde se ha detallado las herramientas de trabajo para lograr cumplir con los objetivos propuestos.

En el capítulo 3, he detallado el resultado de la tesis propuesta en la mejora de atención al cliente, logrando crear la cultura de confianza con el cliente externo y como resultado la fidelización de los clientes y captar nuevos clientes potenciales.

## **ABSTRACT**

The present thesis is developed in the improvement of processes to achieve the external customer satisfaction in a customs agency, for which a new process diagram has been elaborated with the purpose of evaluating its improvement in coordination with the internal aims focused on the objectives.

Chapter1 details the problematic reality, detailing from the general problem to the specific ones; It has been detailed the general objective of the thesis is to implement improvements in customer service processes to make the operations of the customs agency profitable, in order to comply with the proposed times, speeding delivery.

Specific objectives are based on improving customer service to achieve customer satisfaction by minimizing delivery time for delivery.

In Chapter 2, it is based on the theoretical framework where the work tools have been detailed to achieve the proposed objectives.

In chapter 3, I have detailed the result of the thesis proposed in the improvement of customer service, creating a culture of trust with the external customer and as a result, the loyalty of customers and capture new potential customers.

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

La presente tesis se basa en analizar el proceso de atención al cliente en una empresa que brinda el servicio de agenciamiento de aduana en Lima. Esta empresa se especializa en ofrecer servicios que integran todos los procesos logísticos, en el rubro de importación partiendo de un marco general a temas mas específicos.

En la primera fase de la investigación se ha considerado el análisis de la realidad problemática en la cual se detalla el problema principal, justificación y los objetivos desde lo general a lo específico en el proceso de atención al cliente. Se ha prestado especial atención al departamento de operaciones internas y el enfoque es mejorar el servicio del cliente externo trabajando con el cliente interno. Buscaré lograr reducir el tiempo y costos en cada proceso.

En la segunda fase se revisará el marco teórico estableciendo variables e indicadores, además de utilizar herramientas para evaluar las capacidades, aptitudes, grado de satisfacción, etc del cliente interno y a la vez del cliente externo como parte del proceso.

En la tercera fase se desarrollara el sistema de la metodología elaborando las actividades de procesos junto con el personal del departamento de operaciones internas. De esta manera se logrará concientizar al personal para una mejor realización de sus funciones asignada. Nos va ha permitir detectar las complicaciones del proceso y determinar si se generan por factores internos y/o externos de la organización logran implementar la mejora.

Finalmente se evaluarán los datos históricos y de esta manera se podrán optimizar los tiempos en proceso de nacionalización de la mercancía. Como consecuencia, se desarrollará la implementación de la mejora del proceso con la finalidad de dar cumplimiento a los tiempos ofrecidos a los clientes, detallando lo resultados de la investigación.

Se plantea las conclusiones y recomendaciones como resultado a las distintas etapas de la investigación para que la Gerencia General pueda tener información real de procesos estandarizados y de esta manera se mejore el servicio del cliente externo; logrando la rentabilidad.

### **1.1. Análisis de la empresa**

#### **1.1.1. Rubro**

Es un operador logístico aduanero, dedicado al servicio de agenciamiento de aduana en importaciones y exportaciones.

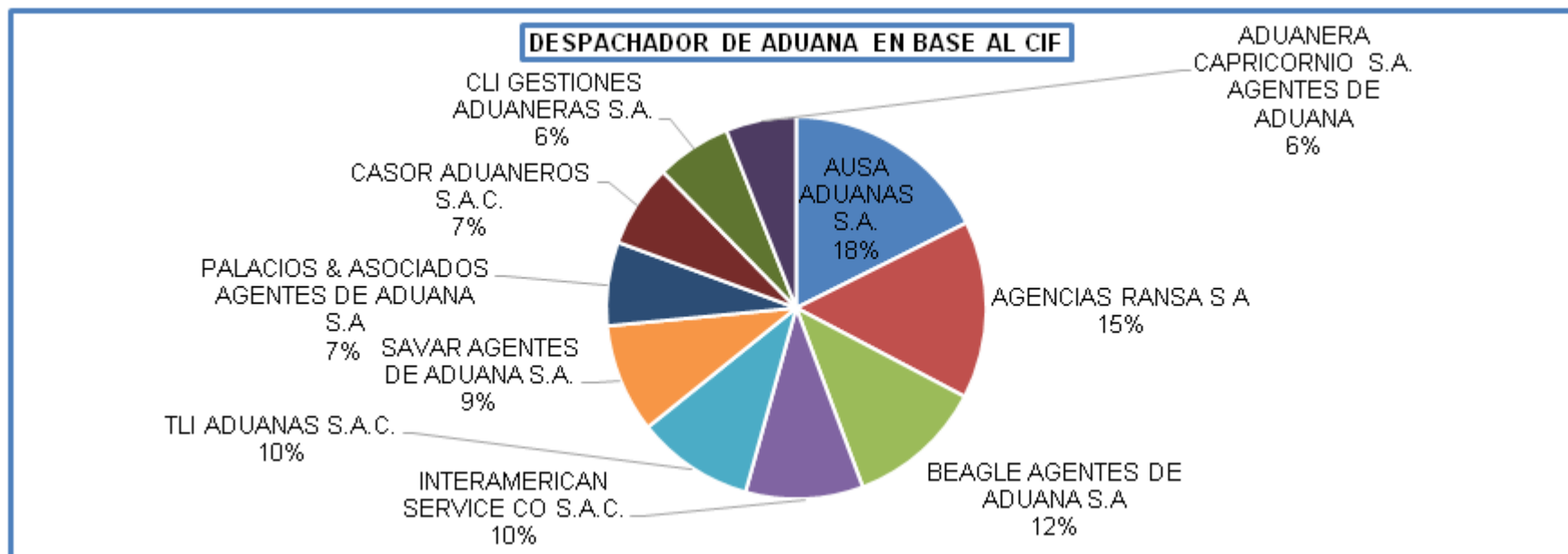
### **1.1.2. Mercado**

El segmento de la empresa está ubicado en sector privado, básicamente en la provincia constitucional del Callao. Es importante mencionar que, en mayor porcentaje, estas empresas del mismo rubro se ubican en el Callao, ya que es donde se concentra la mayor cantidad de organizaciones de la competencia que brinda este servicio.

Este tipo de servicios es atendido por las siguientes organizaciones.

**RÉGIMEN ADUANERO DE IMPORTACIÓN: IMPORTACIONES PARA EL CONSUMO, RANKING DESPACHADORES DE ADUANA POR TIPO DE IMPORTACIÓN, enero - diciembre 2016 (Valor CIF en miles de US \$)**

Figura N° 1. Ranking de las 10 primeras agencias según el valor CIF.



Fuente: elaboración propia

### **1.1.3. La empresa**

La empresa cuenta con más de 37 años de experiencia en el mercado en el rubro de agenciamiento de aduana.

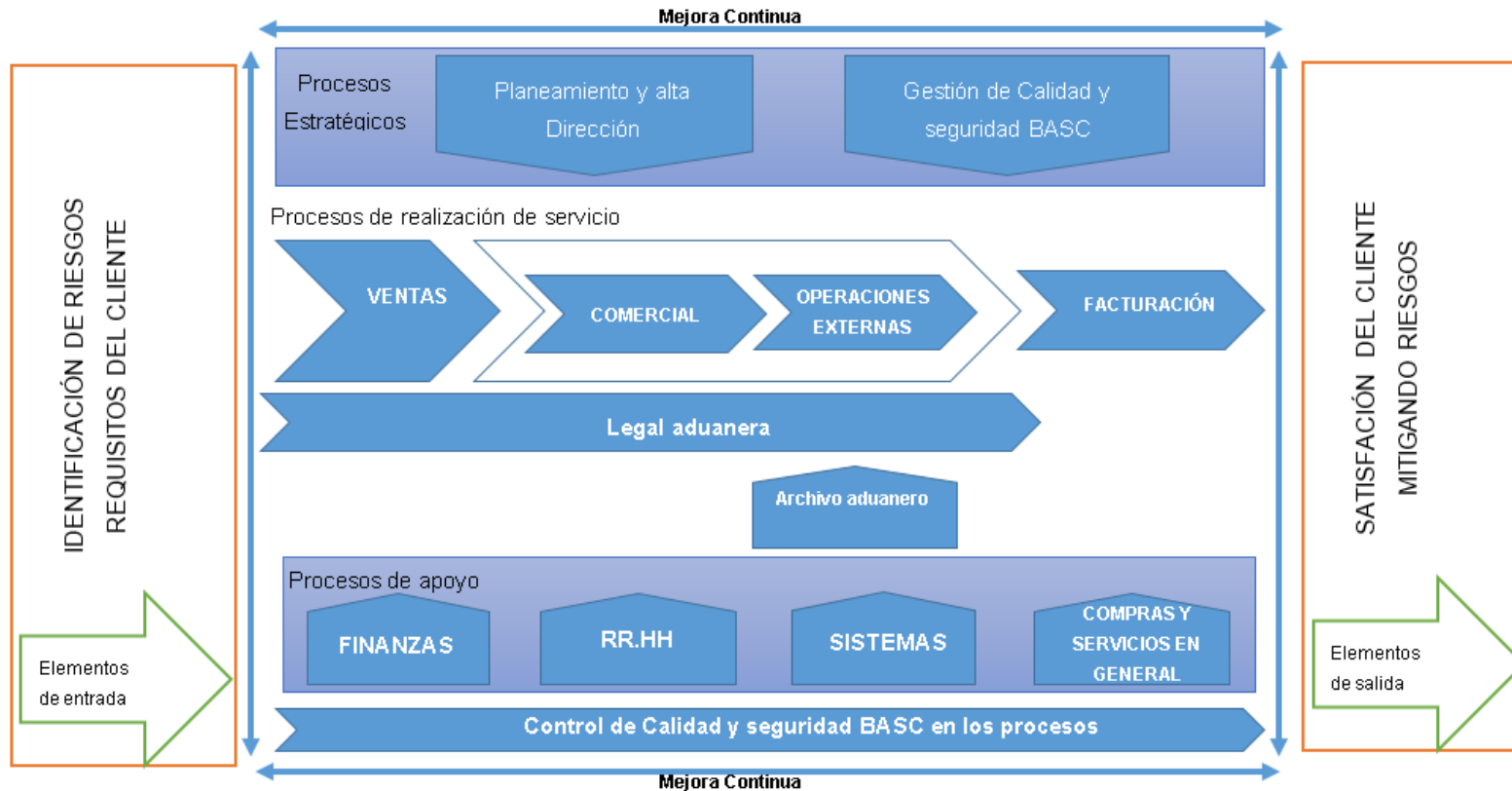
Se caracteriza por la calidad de atención al cliente en el menor tiempo en el servicio que brinda.

### **1.1.4. Ubicación de la empresa**

La empresa está ubicada en la provincia constitucional del Callao.

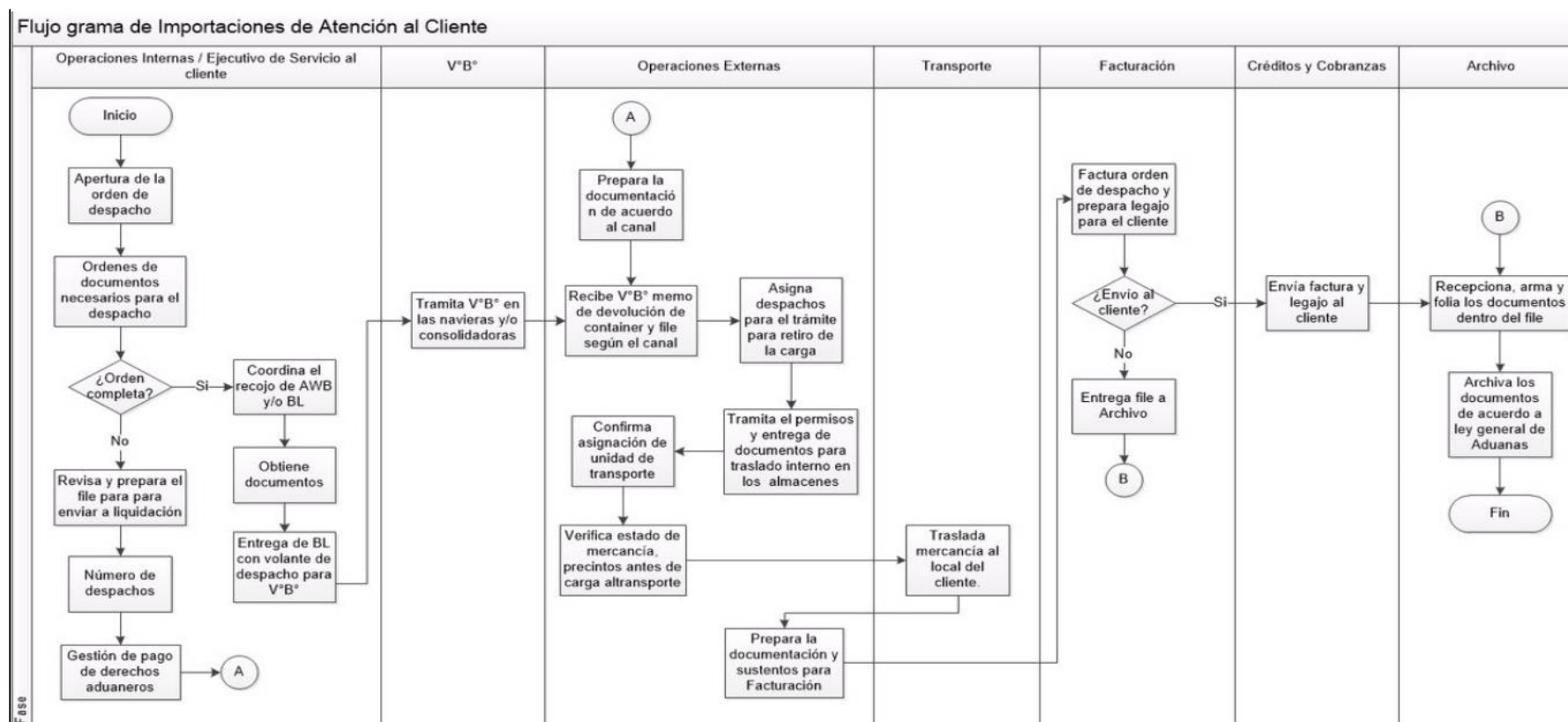
**1.1.5. Descripción del proceso de atención al cliente.**

Figura N° 2. Mapa de procesos actual



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 3. Flujograma del proceso de importación actual.



Fuente: Elaboración propia



**Los pasos en atención al cliente son:**

1. Los ejecutivos de cuenta deben aperturar el file de despacho y como mínimo deberán contar con los documentos y/o instrucciones del cliente que especifican el régimen a destinar.  
  
Para los despachos generales antiguos, se trabaja directamente bajo el **régimen de despacho diferido**. Dependen también, si el cliente da instrucciones específicas a otros regímenes.
2. El código asignado será el que arroje mediante el sistema interno de la organización según el régimen al que se destine.
3. El ejecutivo de cuenta debe indicar la fecha de llegada de la mercancía en el file de despacho y en el sistema de la organización.
4. Si la mercancía ya cuenta con instrucción de arribo, el ejecutivo de cuenta obtendrá los datos de manifiesto a través de la página web de Aduanet y el volante a los terminales de almacenamiento y verificar los bultos y pesos con un rango +- de 5% en peso y/o diferencia de cantidad y se debe informar al cliente.
5. El ejecutivo debe registrar las fechas reales de llegada, descarga y obtención de volante en el sistema de la organización.
6. El ejecutivo deberá averiguar para el despacho marítimo el plazo de almacenaje, plazo de sobreestadía de sus contenedores, y verificar si el despacho está incurriendo en gastos.
7. El ejecutivo priorizara la orden de atención de los despachos. De ser muy urgentes deberá comunicar mediante e-mail a cada jefatura de las áreas de soporte la prioridad de urgencia.
8. El ejecutivo de cuenta, entregará el file de despachos asignando a través del sistema al jefe de liquidación y revisión en donde se registra la hora.
9. Luego de numerada la DAM, la fecha es registrada en automático a través del sistema Sintad, para el control de los días transcurridos hasta el levante.
10. El ejecutivo debe verificar y realizar la gestión necesaria con las áreas de soporte y el cliente para obtener el levante inmediato.
11. El ejecutivo entrega el file para el armado de documentos para el retiro.
12. El ejecutivo debe coordinar con el cliente la fecha y hora de entrega.

## 1.2. Realidad Problemática

Los avances tecnológicos en la actualidad han brindado herramientas de suma importancia para el desarrollo de las organizaciones.

Los agentes de aduana forman parte del servicio esencial dentro del comercio exterior porque son el nexo entre la entidad aduanera con las empresas importadoras.

El crecimiento tecnológico ha determinado el uso de mecanismos más sofisticados permitiendo estar interconectados unos a otros. No necesariamente la tecnología brinda las soluciones a los problemas de una organización, sino más bien recae en un análisis de costo beneficio de que hacer, como hacerlo, con quien hacerlo y en qué momento hacerlo.

La importancia que tienen los agentes de aduana radica en la calidad de representantes del dueño de la mercancía a importar y/o exportar frente a los demás operadores logísticos (transportistas, agencias de navieras, almacenes, etc.).

El estado también interviene en el proceso operativo de las importaciones y exportaciones con la finalidad de proteger sus intereses, sean estos de orden social económico, encargado de este rol a la autoridad aduanera. (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT).

El agente de aduana es considerado como auxiliar de la función pública aduanera a quienes se les delegaron algunas facultades para realizar los servicios aduaneros. El agente aduanero cuenta con mayores obligaciones y responsabilidades en comparación a los demás operadores logísticos.

La operatividad aduanera está alineada según la normatividad aduanera, pero las coyunturas globales de los puertos en el Callao son complejas y congestionadas en la atención.

El gobierno peruano aún no ha implementado mejoras en cada uno de los puertos y se puede decir que es ocasionada por la economía que en los últimos años ha sido afectada.

En el Perú la oferta y demanda de este servicio cada día se encuentra más competitiva en tiempo y costos. Por lo general el servicio que brinda cada una es el mismo, pero con distinta estrategia en eficiencia lo que es importante para la fidelización de los clientes.

### **1.3. Realidad Problemática de la empresa.**

Presento y describo la realidad problemática que busco mejorar:

La organización es una empresa familiar que tiene 37 años aproximadamente en el mercado. Durante este tiempo, las gerencias han sido tomadas por los hijos de los fundadores quienes han ido aprendiendo el knowhow de la organización.

Se ha identificado que el mayor problema radica en la atención al cliente por falta de control en los procesos de atención. Dicha problemática afecta directamente la rentabilidad de la organización, disminuyendo sus ingresos debido a los constantes sobrecostos generados durante el proceso de nacionalización, retiro y entrega de la mercancía al cliente.

Los cambios que derivan de aplicar reingeniería en plazos muy cortos, generan inestabilidad en las labores de los trabajadores, así como la atención de cara al cliente externo.

No existe comunicación hacia el cliente externo de la nueva cartera asignada a los ejecutivos de atención al cliente. Esto genera inestabilidad de asignación de nuevos despachos hasta que ellos no encuentren la seguridad que la atención va a ser desarrollada de una mejor manera.

La investigación se basará en aplicar herramientas adecuadas en el momento indicado afrontando el crecimiento proyectado de la organización. La finalidad será mantenernos en el tiempo con un servicio personalizado y mejorando el tiempo de nacionalización, retiro y entrega de la carga a los clientes.

Según el estudio realizado se ha evidenciado algunas limitaciones:

1. Remuneración del personal por debajo del mercado.
2. Personal no capacitado para el puesto que desempeña.
3. Distribución laboral no es equitativa.

Los Indicadores de KPI's reflejan el tiempo del proceso de nacionalización con el cual se evalúa periódicamente las variables claves de la organización y la comparación el tiempo de proceso.

Los KPI's son herramientas indispensables para dirigir una organización, un equipo o un proceso.

Disponer de los indicadores adecuados permite anticiparse a los problemas y que todo el personal de la empresa este alineado con los objetivos y estrategias de la misma.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. "Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar".

## **1.4. Formulación del Problema**

### **1.4.1. Problema General**

¿De qué manera podemos mejorar la satisfacción del cliente externo reduciendo sobrecostos en tiempo y dinero que afectan en la rentabilidad de la empresa aduanera ubicada en el Callao?

### **1.4.2. Problemas Específicos.**

#### **1.4.2.1. Problemas Específicos 01**

¿El manual de procesos es el óptimo para lograr la satisfacción del cliente externo en una agencia de aduana ubicada en el Callao?

#### **1.4.2.2. Problemas Específicos 02**

¿Los indicadores actuales de tiempo de entrega ayudan a fidelizar y captar nuevos clientes potenciales en una agencia de aduana ubicada en el Callao?

#### **1.4.2.3. Problemas Específicos 03**

¿Qué tipo de herramientas se utiliza para mejorar el proceso de atención de servicio al cliente en una agencia de aduana ubicada en el Callao?

#### **1.4.2.4. Problemas Específicos 04**

¿Cómo puede la organización analizar el potencial humano que posee en una agencia de aduana ubicada en el Callao?

## **1.5. Justificación**

La presente investigación se justifica en realizar un reproceso de las actividades de atención al cliente, dado al desorden existente, usando diversas herramientas vistas en el desarrollo de la carrera de administración y negocios.

Está enfocado en el proceso de atención al cliente, debido a que impacta directamente en los costos de la organización. Actualmente el tiempo promedio de atención al cliente para despachos aéreos son de 4 días y para despachos marítimos son 7 días en despachos con asignación de canal verde, pero al haber demoras en cada una de las etapas de procesos estos se ven superados hasta un 30%.

La organización al pretender alcanzar los tiempos establecidos, genera sobrecostos en recursos, adicional a la insatisfacción al cliente.

Como resultado del análisis realizado de la cadena de valor de la organización que brinda servicio de agenciamiento de aduana se ha determinado que el proceso no está bien desarrollado, ocasionando reproceso y lentitud en la atención al cliente.

### **1.5.1. Justificación Teórica**

Delinear los problemas existentes en el proceso de atención al cliente como antecedentes para ser mejorados con la finalidad de generar mayores ingresos a la organización.

### **1.5.2. Justificación Práctica**

La organización debe realizar capacitaciones y evaluaciones al personal; basándose en el direccionamiento hacia la excelencia empresarial en las que están encaminadas; buscando implementar controles de todos los procesos que se realizan dentro de cada empresa.

La investigación se justifica por el alto nivel de insatisfacción de los clientes por los tiempos de espera. No permitiendo un crecimiento en la productividad para generar mayor rentabilidad para la organización.

La gestión por procesos es la más indicada para este fin, ya que es de suma importancia en las organizaciones buscando que los procesos de la empresa sean eficientes, eficaces y con una mejora continua, generando así una sostenibilidad, productividad y mayor rendimiento de los integrantes de la organización, competitividad y calidad del servicio.

### **1.5.3. Justificación Cuantitativa**

Desde el perfil ocupacional planeado de manera estratégica en los objetivos del proyecto de tesis, se busca optimizar el proceso de atención al cliente y reducir un 30 % en los tiempos establecidos para atención al cliente. Es decir, cumplir en estar por debajo de los 4 días para despachos aéreos y 7 días para los despachos marítimos en los despachos con asignación de canal verde.

De esta manera la organización no generará sobrecostos y podrá generar mayor rentabilidad, debido a reducción de tiempos.

### **1.5.4. Justificación Académica**

Con el desarrollo de la tesis, se propicia un ambiente ideal, aplicando de manera concreta los conceptos generales de la Administración de Negocios Internacionales, utilizando las herramientas de Pareto, Ishikawa he implementado plan de recursos humanos, los cuales nos permitirán tomar acciones de mejora en el proceso y poder cumplir con los objetivos planteados.

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo General**

Implementar mejora en los procesos de atención al cliente, realizando seguimiento y medición para rentabilizar las operaciones de la agencia aduanera ubicada en el Callao.

### **1.6.2. Objetivos Específicos**

#### **1.6.2.1. Objetivo Específico 01**

Revisar el manual actual de proceso de atención del servicio al cliente de la agencia aduanera ubicada en el Callao.

#### **1.6.2.2. Objetivo Específico 02**

Identificar indicadores de tiempo de entrega para fidelizar y captar nuevos clientes potenciales de la agencia aduanera ubicada en el Callao.

### **1.6.2.3.      Objetivo Específico 03**

Analizar el tipo de herramientas que se utilizara para mejorar el proceso de atención de servicio al cliente de la agencia aduanera ubicada en el Callao.

### **1.6.2.4.      Objetivo Específico 04**

Desarrollar programas de capacitación y evaluación contribuyendo a la productividad, estabilidad y crecimiento de la organización, promoviendo el potencial humano al máximo de la agencia aduanera ubicada en el Callao.

---

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Según la tesis "*PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS DEL ÁREA DE CALL CENTER*" de los Sres. Cango, Orozco y Cristina, Sara (2017), concluye que el cliente es el corazón demostrado a través de la experiencia que tiene el cliente, por tal motivo la empresa debe proyectarse en función a las necesidades del cliente. (pág. 63)

En el presente proyecto de investigación analizaron a la empresa Atento Perú, específicamente, el área de call center técnico. Esta empresa provee servicios de call center a una empresa de telecomunicaciones.

Atento Perú es una empresa que brinda servicios de Business Process Outsourcing (BPO) relacionados a la gestión de clientes o Customer Relationship Management (CRM). La empresa está presente en más de 17 países y cuenta con una amplia cartera de clientes, entre ellos, los pertenecientes al sector de telecomunicaciones, banca, seguros, consumo masivo y sector público.

Entre las unidades de negocio que generan más ingresos son: soporte técnico, atención al cliente, back-office y ventas. Sin embargo, el área de call center técnico, tiene como cliente a una empresa de telecomunicaciones quienes han contratado servicios de soporte técnico y back-office.

El área de call center técnico se encarga de atender las llamadas entrantes que realizan los usuarios de servicio de banda ancha, quienes se comunican al área a través del canal 104. El staff de asesores deben de resolver toda clase de solicitud de soporte técnico del SBA de los usuarios. Sin embargo, el total de llamadas entrantes no son atendidas generando llamadas abandonadas y llamadas atendidas fuera del tiempo establecido por el cliente, empresa de telecomunicaciones. En este sentido, el área presenta problemas de operatividad que deben ser analizadas y resueltas.

Los problemas del área en mención, fueron analizados y para ello han elaborado el proyecto de investigación que tuvo como objetivo el levantamiento de información, identificación de causas raíces del problema de la empresa (área en estudio), diseñaron la propuesta de solución a las causas raíces, simulación del sistema e impacto de la propuesta de mejora. Cada uno de estos objetivos se desarrollaron en siete apartados denominados capítulos.

Identificaron los problemas que presenta el área de call center técnico: La insatisfacción del usuario final la cual es generada por el tiempo de operación (TMO), tiempo de espera (TME) o respuesta para acceder a la atención de un asesor y la tasa de abandono de las llamadas. Las causas raíces se determinaron utilizando del diagrama de Ishikawa para tener una visualización general de las causas del problema; sin embargo, fue necesario tener una calificación cuantitativa de



cada una de las causas, es por ello que analizan nuevamente las causas del problema, pero esta vez utilizando la matriz AMFE para identificar el efecto de fallo, modo de fallo y la causa de fallo.

El NPR sirvió de referencia para priorizar aquellas causas de fallo que tiene mayor impacto en el área en general. Analizadas el NPR (S, O y D por separado) considerando aquel Número de Prioridad de Riesgo mayor a 35, las causas de fallo determinadas fueron: asesor se encuentra realizando otras actividades (tareas de cierre del servicio de la llamada anterior), asesor desconoce qué solución en línea aplicar a determinada avería, dimensionamiento erróneo y asesor desconoce el proceso en general.

Según el estudio de investigación *"DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL AGENCIAMIENTO ADUANERO EN ALMAVIVA S.A SUCURSAL CARTAGENA"* de la Sra. Canchila Vásquez, (2010), realizada en la ciudad de Bogota involucra al servicio dentro de los valores de la organización permitiendo identificar las necesidades del cliente y poder desarrollar estrategias de mejora.

Tambien detallan sobre que objetivos en base a la calidad que la empresa debe desarrollar mejoras continuas.

Puedo identificar las claves del buen servicio que implemtaron en la mejora de procesos y tambien se debe aplicar en presente iinvestigación según lo detallado (págs. 35, 40, 41)

- ✓ Identifíquese
- ✓ Anote y devuelva las llamadas.
- ✓ No grite.
- ✓ No use palabras tecnicas.
- ✓ No tutee ni use diminutivos.
- ✓ Sea prudente.
- ✓ Sonria
- ✓ Sea prudente.

Según Vílchez Melgarejo, (2012) desarrollo a travez de la tesis *"OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE LOS CLIENTES DEL CENTRO OFTALMOLÓGICO "BUENA VISTA VISIÓN", DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA"*, desarrolla propuestas de mejora en tiempos de atención al ciente, logrando mantener un cliente satisfecho.

En la citada tesis, la tesista analiza los procesos de atención al cliente, con la finalidad de brindar una solución que permita elevar el nivel de satisfacción de los clientes de dicha empresa (pág. 14)

El análisis de la implementación realizada respecto a los requerimientos (VOC) pudo ser efectuada a través del diagrama de Pareto, Histogramas de actividades y Diagrama de Ishikawa han permitido desarrollar el análisis.

Según la tesis de *"ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE OPERACIONES ADUANERAS PARA UNA AGENCIA DE ADUANA"*, Armestar Urbina & Machuca Fernández (2007), detalla los procesos principales de una agencia de aduana de forma general según las necesidades del cliente en la fecha elaborada, hoy por hoy podemos comparar con la tesis que he realizado

La tesista desarrolló la gestión de información determinando que se administrará la información necesaria para la atención del despacho aduanero. Dicha información comprende los documentos comerciales, la información adicional y todos los documentos necesarios para la apertura del file del despacho. (pág. 76)

Botia Fonseca & Rivera Moreno (2008), según la investigación realizada *"PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL SERVICIO AL CLIENTE DEL GRUPO UNIPHARM BOGOTÁ"*, El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una empresa diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades expectativas de sus clientes externos". (pág. 26)

Características del servicio al cliente:

1. El servicio al cliente es un intangible. Es eminentemente perceptivo, así tenga algunos elementos objetivos.
2. Es perecedero. Se produce y consume instantáneamente.
3. Es continuo. Quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es integral. En la producción del servicio es responsable toda la organización. Por ello, todos los colaboradores de la empresa son parte fundamental en la calidad del ciclo del servicio, que genera la satisfacción o insatisfacción de los clientes.
5. La oferta del servicio promesa básica es el estándar para medir la satisfacción de los clientes. "El cliente siempre tiene la razón cuando exige que cumplamos lo que prometemos".
6. Por ende, el foco del servicio es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de los clientes.

7. La prestación integral del servicio genera valor agregado, el cual asegura la permanencia y lealtad del cliente.
8. La importancia de la satisfacción al cliente. Cualquier negocio tiene cuatro metas clave:
  1. Satisfacer a sus clientes.
  2. Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores.
  3. Conservar los clientes en el largo plazo.
  4. Ganar penetración en el mercado.

## 2.2. Bases Teóricas

En primer lugar, para poder entender la aplicación de mejora del nuevo enfoque en gestión de procesos hemos investigado a autores especialistas en gestión de procesos y según las teorías podemos hacer mención de algunos de ellos.

Según Camisón, César; Cruz, Sonia; Gonzáles, Tomás (2006), detalla que la calidad de servicio debe estar basada en los fundamentos de las percepciones que los clientes tienen del servicio, basandose como unos de los principios de la calidad.

Se puede identificar las necesidades y espectivas de los clientes en cuanto al servicio recibido que sea el deseado para lograr la satisfacción del cliente, según el estudio *Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) definen la calidad de los servicios desde la óptica de los clientes como la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.*

Así mismo detalla, las perspectivas serían los deseos y necesidades de los clientes y las percepciones son las carencias de los clientes relativas al servicio obtenido, motivo por el cual los clientes valoran la calidad de servicio con lo que desean o esperan recibir. (págs. 895, 896)

También indica que "Los procesos siempre están diseñados por los directivos de la empresa, lo que motiva que su capacidad de crítica respecto a la eficacia de su funcionamiento con frecuencia esta mermada.

Si definimos claramente la misión y el objetivo de los procesos en términos de valor añadido percibido por los clientes, automáticamente se podrán de manifiesto aquellas actividades consideradas como ineficaces y por tanto prescindibles."

Según el autor Córdova Padilla, (2015), nos instruye como identificar de manera mas sencilla un problema y como debe ser el planteamiento. Se debe indentificar las causas que originan para determinar le problema principal y poder trabajar las alternativas de solución.

El problema identificado se debe realizar mediante una interrogante que concreten y definan cual es problema a resolver.

Se determina los objetivos, siendo el objetivo general es la meta final que se desea lograr, y losobetivos especificos son las metas intermedias las cuales fortalecen el desarrollo y logro de los objetivo general.

Los objetivos deben ser claros y concretos logrando indentificar las tareas y poniendo en marcha el desarrollo. (pág. 59 al 61)

Según los autores Render, Barry & Heizer, Jay (2014), han desarrollado las herramientas del TQM para delegar autoridad sobre las funciones de cada empleado capacitandoles para el buen desarrollo. A continuación de setalla las 7 herramientas: (pág. 217 al 219)

#### **Herramientas para generar ideas**

- a) Hoja de veificación: método organizado para registrar datos.
- b) Diagrama de disprsión: grafica del valor de una variable contra otra variable.
- c) Diagrama de causa efecto: herramientas que identifica elementos del proceso y las causas que afectan a un resultado.

#### **Herramientas para organizar datos**

- a) Gráfica de Pareto: una gráfica que identifica y gráfica los problemas o defectos en orden desendente de frecuencia.
- b) Diagrama de flujo (diagrama de procesos): un diagrama que describe los pasos involucrados en un proceso.

#### **Herramientas para identificar un problema**

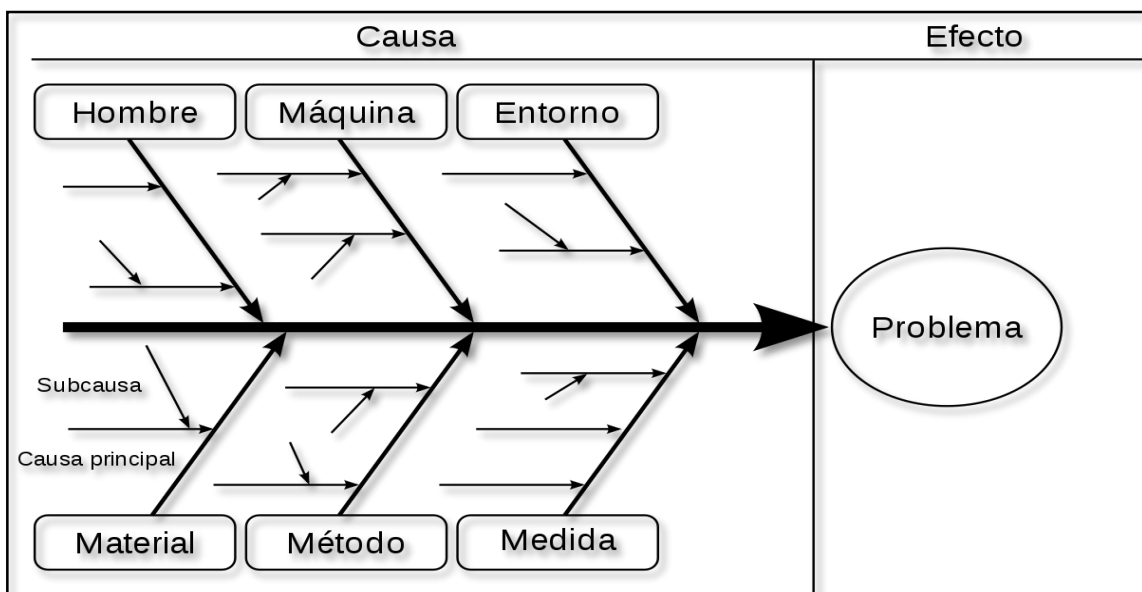
- a) Histograma: Una distribución que muestra la frecuencia de ocurrencia de una variable.
- b) Grafica de control estadístico del proceso: una grafica que representa al tiempo en el eje horizontal para ubicar los valoes de un estadístico.
- c) Para el desarrollo de la tesis propuesta solo voy a trabajar con dos herramientas que han ayudado a identificar los principales problemas y causas, a continuación se detalla:

### 2.2.1. Diagrama de causa – efecto:

Herramienta creada por Kaoru Ishikawa, se utiliza para presentar las relaciones entre un efecto dado y sus causas potenciales, además de facilitar la solución de problemas desde el síntoma de la causa hasta la solución. Estas causas son organizacionales en categorías principales y subcategorías, de manera que la presentación parece el esqueleto de un pescado (fishbone).

*Fuente: (Wikipedia)*

*Figura N° 4. Diagrama de Ishikawa*



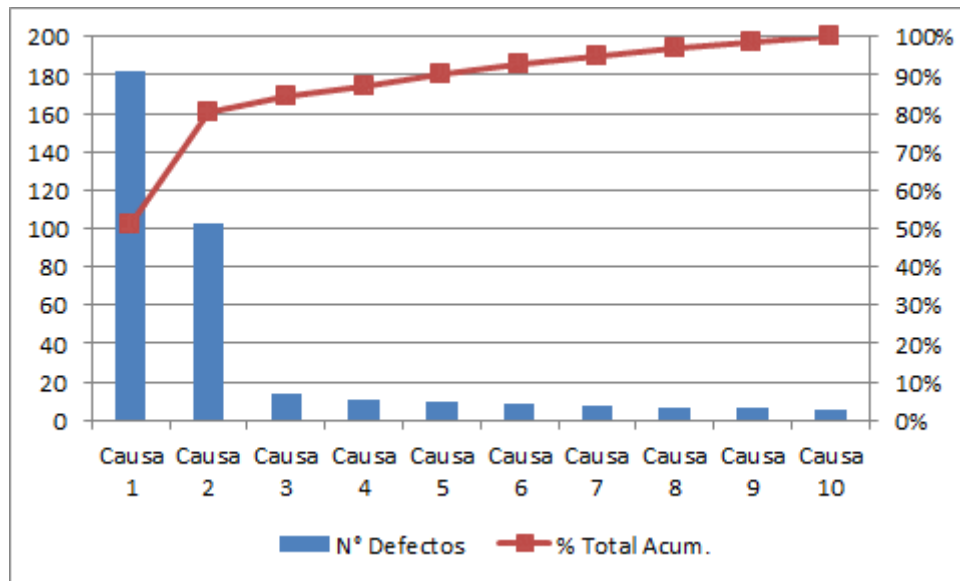
### 2.2.2. Diagrama de Pareto:

Es una técnica gráfica para clasificar los elementos desde lo más frecuente hasta lo menos frecuente; se basa en el principio de Pareto, el cual establece con frecuencia solo unos cuantos elementos (aproximadamente, el 20% del total de elementos) dan cuenta de la mayoría de los efectos (aproximadamente, el 80% del total de efectos).

Al diferenciar los elementos más importantes de lo menos importante, se obtendrá una mejora mayor con menor esfuerzo.

Este diagrama presenta, en orden decreciente, la contribución relativa de cada elemento al efecto total. La contribución relativa puede basarse en el número de ocurrencias, el costo asociado con cada elemento u otras medidas del impacto sobre el efecto. Se utilizan bloques para mostrar la contribución acumulada de los elementos.

Figura N° 5. Diagrama de Pareto



Fuente: (Gestión de Operaciones, 2017)

Según el autor (Bravo Carrasco, 2008), se refiere que las agencias de aduana deben tener bien definido sus procesos y procedimientos desde el inicio de la operación hasta el final, para poder controlar y aplicar mejora continua en algún procedimiento.

También está basado en la satisfacción al cliente, optimizando los procesos.

Cada Organización debe estar encaminada a buscar ser más competitivos y a emplear formas y estrategias de administración que apunten al logro de su éxito empresarial, por ende la mejora en gestión de procesos es un buen método para encontrarlo.

Las mejoras en gestión de procesos son muy importantes para la organización, el cual se centra en la identificación y diseño de los procesos, evidenciando así el mejoramiento continuo de las mismas.

Según William Werther & Keith Davis (1991), en el libro de Administración de Personal y Recursos Humanos, análisis de puesto es: "Recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado" (págs. 65-67)

### 2.3. Definición de términos básicos

**Aduanet:**

Sistema de aduana.

**Aduana:**

Organismo responsable de la aplicación de la Legislación Aduanera y del control de la recaudación de los derechos de Aduana y demás tributos; encargados de aplicar en lo que concierne la legislación sobre comercio exterior, generar las estadísticas que ese tráfico produce y ejercer las demás funciones que las leyes le encomiendan. El término también designa una parte cualquiera de la administración de la aduana, un servicio o una oficina.

**Agentes de aduana:**

Organismo responsable de la aplicación de la Legislación Aduanera y del control de la recaudación de los derechos de Aduana y demás tributos; encargados de aplicar en lo que concierne la legislación sobre comercio exterior, generar las estadísticas que ese tráfico produce y ejercer las demás funciones que las leyes le encomiendan. El término también designa una parte cualquiera de la administración de la aduana, un servicio o una oficina.

**Almacén Aduanero:**

Local abierto o cerrado destinado a la colocación temporal de mercancías mientras se solicita su despacho. Su gestión puede estar a cargo de aduanas, de otras dependencias públicas o de privados.

**Almacenaje:**

Acto por el cual la Aduana autoriza a los interesados a disponer condicional o incondicionalmente de las mercancías despachadas.

**BASC:**

Business Alliance for Secure Commerce (Alianza Empresarial Internacional).

**Costo de Tracción:**

Costo de transporte por el almacén aduanero desde el puerto a sus instalaciones.

**DAM:**

Declaración aduanera de mercancías.

**Despacho Aéreo:**

Es llamado al file de la mercancía que llega mediante transporte aéreo.

**Despacho Marítimo:**

Es llamado al file de la mercancía que llega mediante transporte vía marítimo.

**ISO:**

International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización)

**KPIs:**

"Key performance indicator", también conocido como indicador clave de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del desempeño de un proceso; el valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano.

**Levante:**

Acto por el cual la Aduana autoriza a los interesados a disponer condicional o incondicionalmente de las mercancías despachadas.

Es incondicional cuando la deuda ha sido pagada o está garantizada. En los regímenes suspensivos o temporales, siempre es condicional.

**Líneas Navieras:**

Son las empresas de transporte internacional que brindan el servicio de tráfico marítimo y dan en alquiler los contenedores para el traslado de la mercancía.

**Mercancías:**

Bienes que pueden ser objeto de regímenes, operaciones y destinos aduaneros.

**Manifiesto de carga:**

Documento en el cual se detalla la relación de las mercancías que constituyen la carga de un medio o una unidad de transporte, y expresa los datos comerciales de las mercancías.

**Nacionalización:**

Declaración de mercancía ante aduanas pagando los derechos impuestos para ser comercializada en el mercado nacional.



**Operadores logísticos:**

Es una empresa que, por encargo de su cliente, diseña los procesos de una o varias etapas de su cadena de suministro, como son el aprovisionamiento, transporte, almacenaje y distribución.

**Productividad:**

Es el grado de rendimiento con que se emplean los recursos disponibles para alcanzar los objetivos predeterminados.

**Régimen Aduanero:**

Tratamiento aplicable a las mercancías que se encuentran bajo potestad aduanera y que, según la naturaleza y fines de la operación puede ser definitivo, temporal suspensivo o de perfeccionamiento.

**SDA:**

Sistema de Despacho Anticipado.

**Sobreestadía:**

Son los días que se han sobrepasado a los días libres de estadía asignados por las líneas navieras.

**Sintad:**

Sistema aduanero (Software)

**TCI:**

Transporte Confidencial de información.

**Terminal de almacenamiento:**

Almacenes destinados a depositar la carga que se embarque o desembarque, transportada por vía aérea, marítima, terrestre, postal, fluvial y/o lacustre. Deberán ser considerados para todos los efectos como una extensión de la Zona primaria de la jurisdicción aduanera a la que pertenecen, por tanto, en ella, se podrán recibir y despachar las mercancías que serán objeto de los regímenes y operaciones aduaneras que establece la Ley General de Aduanas.

**Término de la Descarga:**

Se entiende para efectos de control aduanero como el último día en el que se termina de descargar el vehículo transportador, para lo cual la actualidad aduanera deberá dejar constancia de dicho acto en el correspondiente documento.

**Volante:**

Es un documento que lo emite el almacén aduanero autorizado por la aduana, en el cual se registra los datos de la mercancía, peso, bultos, descripción general, etc.

## CAPÍTULO 3. DESARROLLO

Para desarrollar el objetivo general, implementar mejora en los procesos de atención al cliente, realizando seguimiento y medición para rentabilizar las operaciones de la agencia aduanera ubicada en el Callao, se considera lo siguiente.

### 3.1. Desarrollo del objetivo específico 01

Revisar el manual actual de proceso de atención del servicio al cliente de la agencia aduanera ubicada en el Callao.

Para el desarrollo del objetivo propuesto se determinó variable, indicador de tiempo, también se ha propuesto la mejora de flujograma en donde se detalla el cada proceso desde la recepción de documentos hasta el retiro de la mercancía.

El indicador propuesto son para despachos asignados canal verde por la entidad aduanera.

*Tabla 1. Variable e fecha de retiro – Fecha de numeración*

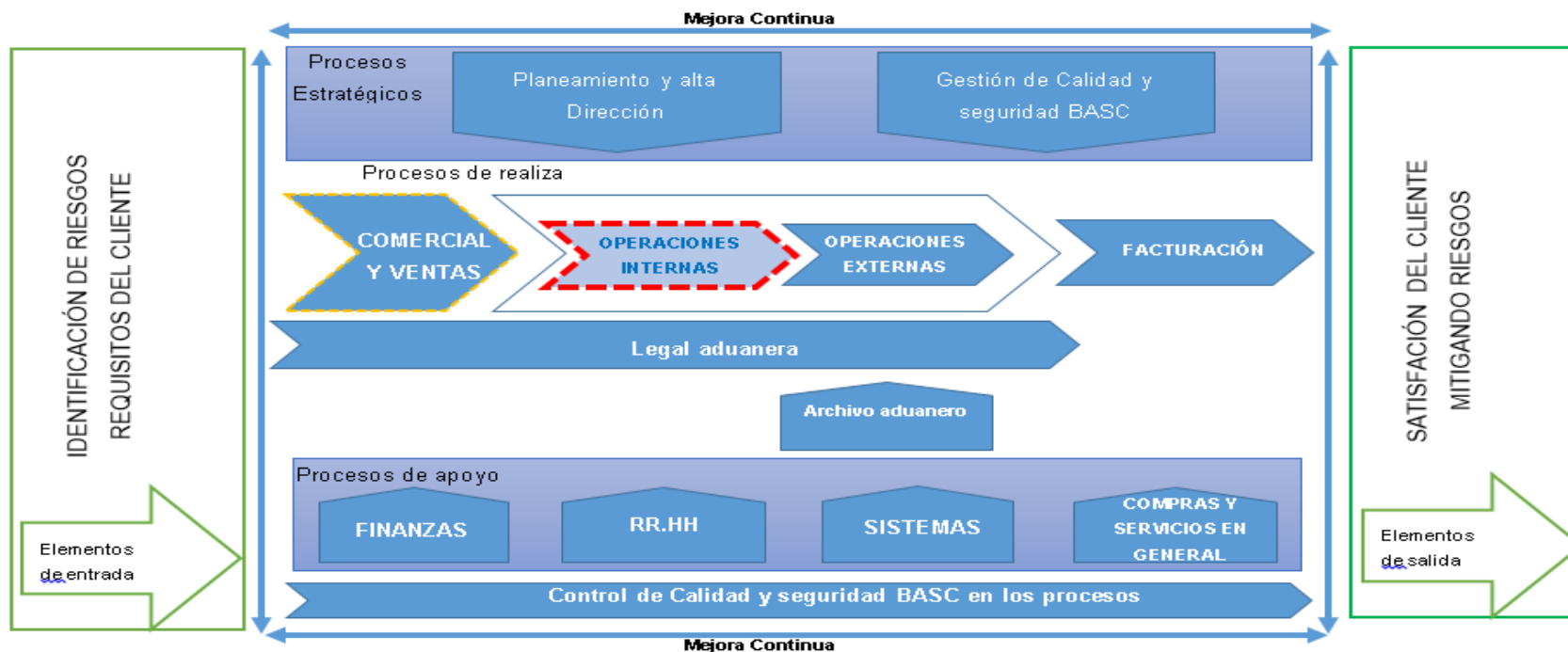
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Fecha de Retiro – Fechas de numeración en 24 horas como máximo.	Indican el tiempo de nacionalización de mercancía desde la opción original.	Disminuir sobre costos para el cliente.	Numerar el despacho de importación con documentos completos en el día.

*Fuente: Elaboración propia*

**Descripción del modelo de proceso propuesto para la mejora en la atención del cliente.**

El estudio realizado tiene como objetivo optimizar los tiempos de atención al cliente para lograr la fidelización al largo plazo. Iniciaremos con el desarrollo el mapa de procesos mejorados, como se detalla en la siguiente figura:

Figura N° 6. Mapa de proceso propuesto



Fuente: Elaboración propia

El mapa de procesos define los procesos de la organización, identificando los procesos principales y el proceso de apoyo.

Ayuda a establecer los procesos de manera documentada, permite que estos sirvan de guía para que las operaciones se realicen de forma organizada.

La utilización de indicadores de gestión ayuda a evaluar el cumplimiento de los procesos y consecuentemente mejorar aquellos que no tengan resultados esperados.

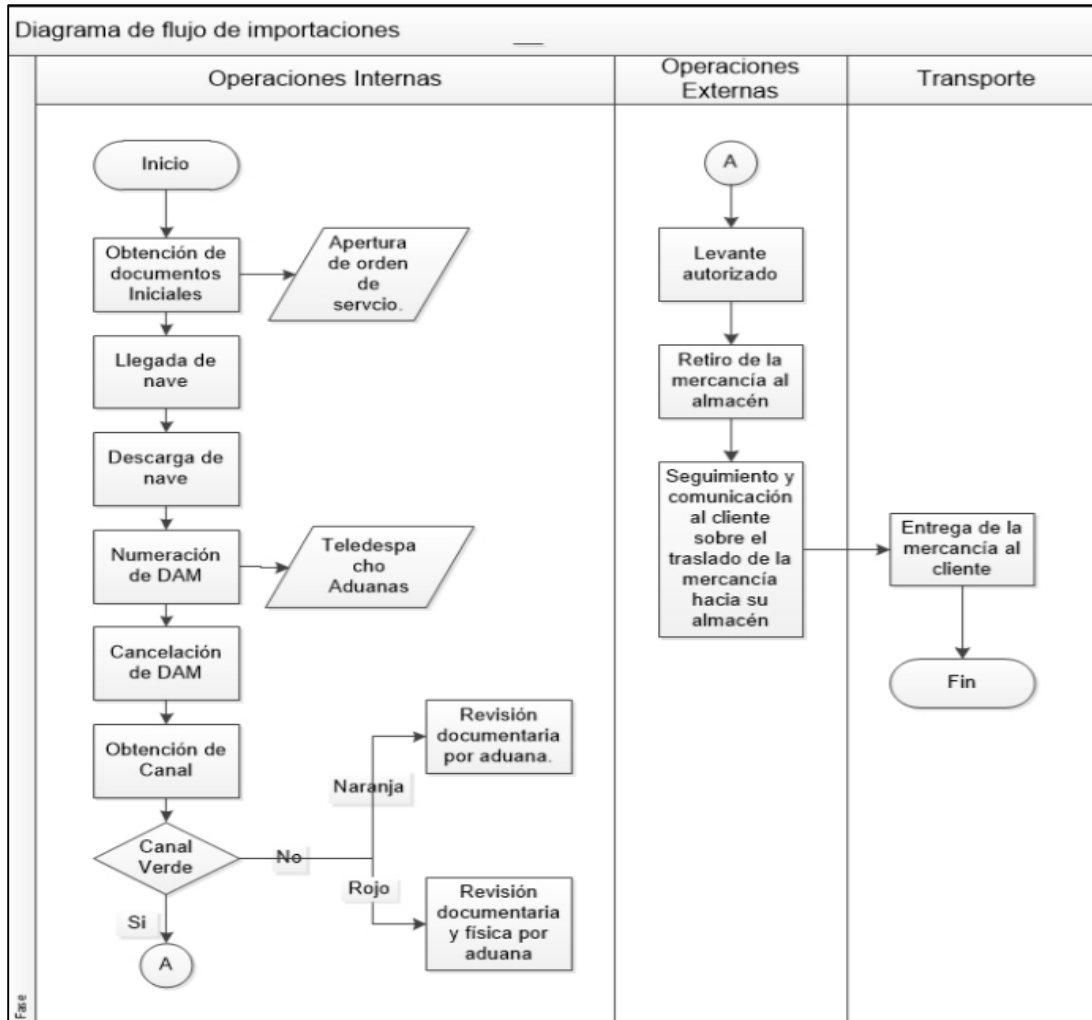
El manual de procesos ayuda a que las operaciones estén definidas de manera estandarizadas, delegando responsables para cada proceso y las actividades a realizar para un buen funcionamiento óptimo.

Establecer formato de SNC permite escuchar al cliente, identificar el motivo del reclamo y dar solución, evitando que vuelva a suscitar, también a tener una base de datos de todos los reclamos y ver en que está fallando la organización.

La productividad en el departamento de operaciones depende si el personal está capacitado y cuenta con todas las herramientas necesarias para su trabajo.

La mejora propuesta está diseñada en el procesos del área de operaciones internas he implementación de función de postventa en el área de comercial y ventas.

Figura N° 7. Diagrama de flujo de atención cliente en Importaciones.



Fuente: Elaboración propia

La propuesta según el nuevo flujo permitirá reducir los tiempos de atención al cliente brindando atención personalizada fidelizando a cada uno de los clientes.

El flujograma ayudará a obtener información histórica y la organización realizar el análisis comparativo del comportamiento de tiempo de atención en cada proceso según el KPI implementado.

Los KPI son enviados de forma mensual con el detalle histórico, cumplimiento con la evaluación de la meta tanto de la gerencia general como el personal operativo.

El desarrollo de la tabla de actividades de los procedimientos del departamento de operaciones que debe cumplir el personal usando el criterio correcto se detalla en los anexos.

### 3.2. Desarrollo del objetivo específico 02

Identificar indicadores de tiempo de entrega para fidelizar y captar nuevos clientes potenciales.

Para lograr el objetivo de fidelización al cliente se realizará una reestructura de recarga laboral con la asignación de cartera de clientes según el tamaño, de esta manera los colaboradores podrán brindar una atención de calidad y personalizada al cliente según el indicador detallado en la tabla N° 2

*Tabla 2. Variable de retiro de mercancía*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Retiro de mercancía.	Los almacenes aduaneros, los CETICOS o la ZOFRATACNA permiten el retiro de las mercancías de sus recintos, previa verificación y consulta realizada en el portal de SUNAT en Internet ( <a href="http://www.sunat.gob.pe">www.sunat.gob.pe</a> ).	KPIs (Aplicación de medición de tiempo de la operatividad por cada despacho.)	Retiro de la mercancía dentro de las 24 horas obtenidas el levante autorizado.

*Fuente: Elaboración propia*

Actualmente se detalla la distribución actual y propuesta según las siguientes tablas.

**Tabla N° 3 Distribución actual de cartera de clientes.**

*Tabla 3. Distribución actual de cartera de clientes.*

EJECUTIVO	CANTIDAD DE CLIENTES	PROMEDIO DE DESPACHOS POR MES
E	16	80
A	14	86
F	12	78
K	10	96
J	9	52
G	8	69
I	8	84
C	8	105
D	6	60
B	3	120
H	2	60

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 4. Distribución propuesta de cartera de clientes.*

EJECUTIVO	CANTIDAD DE CLIENTES	PROMEDIO DE DESPACHOS POR MES
E	12	60
A	10	80
F	10	65
K	10	96
J	9	65
C	8	79
G	8	76
I	8	84
D	8	74
B	5	129
H	8	82

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.3. Desarrollo del objetivo específico 03

Analizar el tipo de herramientas que se utilizara para mejorar el proceso de atención de servicio al cliente en la agencia de aduana.



Se implementará el servicio no conforme a través de postventa con la finalidad de identificar si el cliente está satisfecho con el servicio brindado, según el siguiente cuadro se detalle el indicador a utilizar:

*Tabla 5. Reclamos recibidos en el mes*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Reclamos recibidos en el mes.	SNC indicados por el cliente con respecto al servicio brindado.	Satisfacción del cliente.	Número de reclamos validos en el mes.

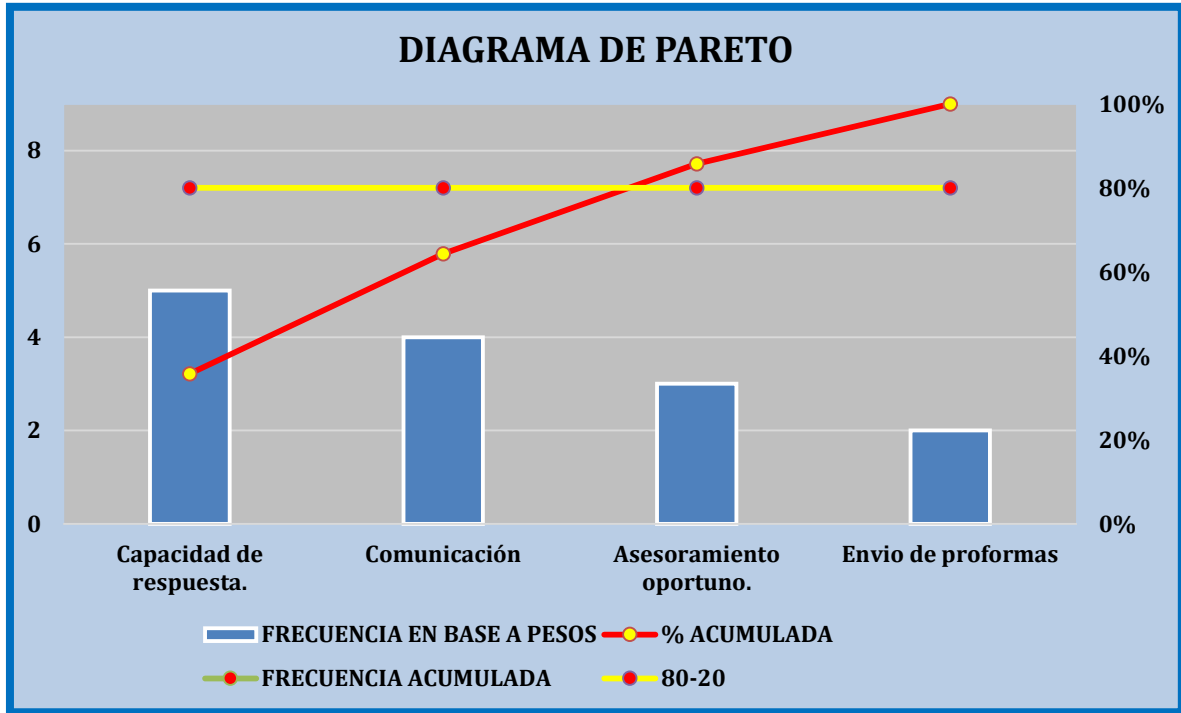
*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 6. Causas que Motivan al problema Desarrollo de Pareto*

PARETO				
PROBLEMAS	FRECUENCIA EN BASE A PESOS	% ACUMULADA	FRECUENCIA ACUMULADA	80- 20
Capacidad de respuesta.	5	36%	5	80%
Comunicación	4	64%	9	80%
Asesoramiento oportuno.	3	86%	12	80%
Envío de proformas	2	100%	14	80%

*Fuente: Elaboración propia*

Figura N° 8. Diagrama de Pareto – Detección de Causas de reclamos (80-20)



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Cantidad de despachos Vs cantidad de reclamos

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Cantidad de despachos	580	720	790	750	800	850	910
Reclamos	17	23	18	15	19	21	19

Fuente: Elaboración propia

Los reclamos al mes no deben ser mayor a 10 reclamos, según la tabla N° 12 detalla que en el mes de febrero hubo 23 reclamos superando más del 50% de reclamos validados al mes.

Como medida de mejora al área de comercial y ventas se ha delegado la función de posventa con la finalidad de tener un feedback del servicio que reciben los cliente he identificar los problemas y dar pronta solución. De tal manera que el cliente tenga mayor confiabilidad de trabajar con la empresa, sabiendo que la empresa se preocupa por mantener clientes satisfechos.

Las funciones del área de comercial y ventas no solo es vender sino también fidelizar al cliente a través de postventa identificando clientes insatisfechos para crear una cultura de confianza y demostrar que todos los clientes son importantes para la empresa.

### **3.4. Desarrollo del objetivo específico 04**

Desarrollar programas de capacitación y evaluación contribuyendo a la productividad, estabilidad y crecimiento de la organización, promoviendo el potencial humano al máximo.

Para lograr el objetivo de fidelización al cliente he desarrollado el plan de RR. HH. En el cual se va a detallar desde la atapa de selección al personal, proceso de inducción, capacitación y motivación a los colaboradores.

#### **3.4.1. Plan de Recursos Humanos**

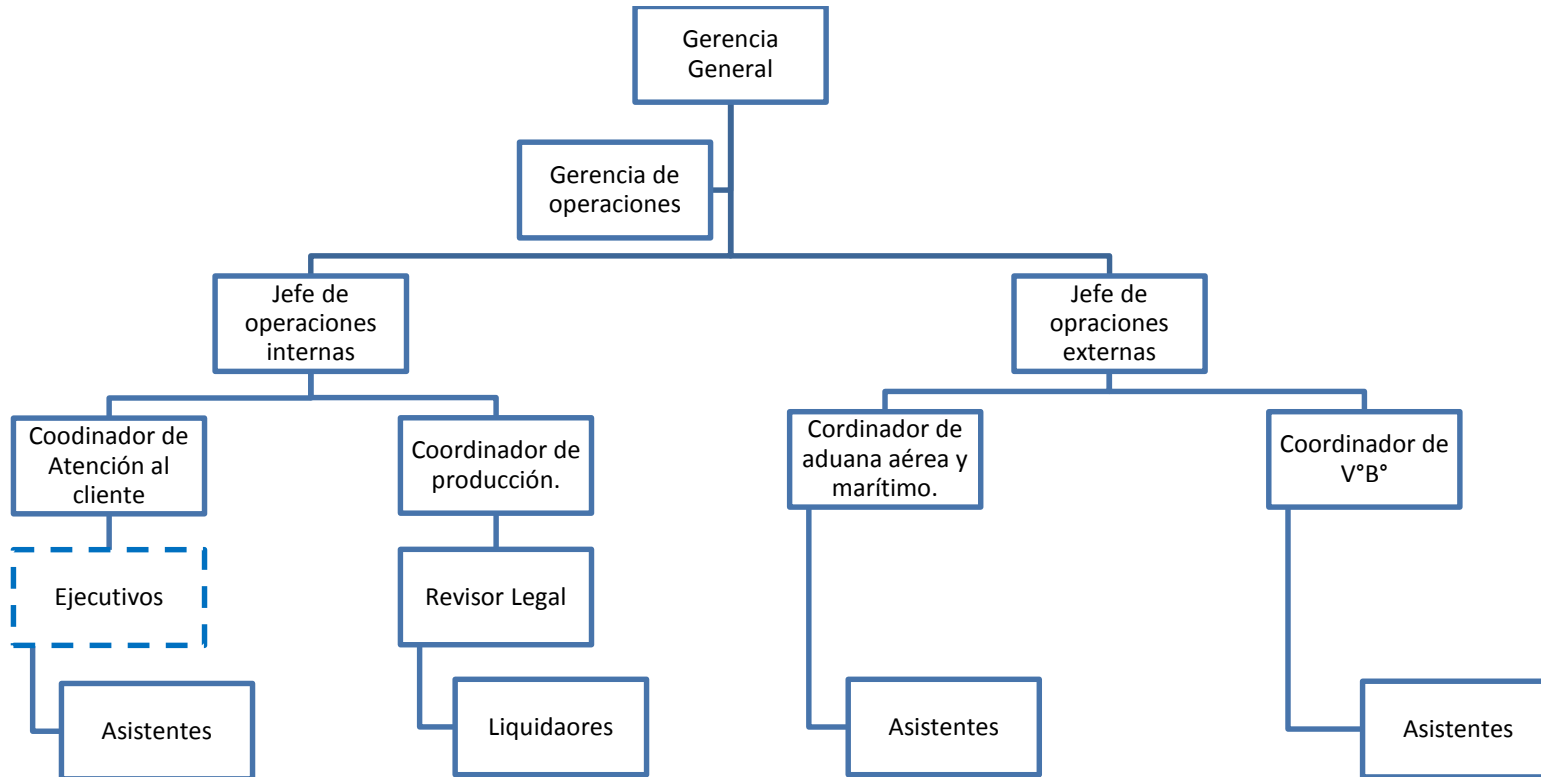
El Plan de recursos Humanos está desarrollado en la implementación del proceso de selección de personal, Inducción, capacitación y motivación al personal enfocado en el área de operaciones internas contrayendo a la satisfacción del cliente externo; a continuación se detalla las etapas de desarrollo.

- a) Organigrama de la empresa, donde se muestra los puestos de trabajo que hay en la misma y las relaciones entre ellos, así mismo se detalla el área en donde se aplicara el plan de mejora.
- b) Descripción de los puestos de trabajo: se detalla el análisis de cada uno.
- c) Selección y formación de personal.

#### **a) Organigrama de la empresa.**

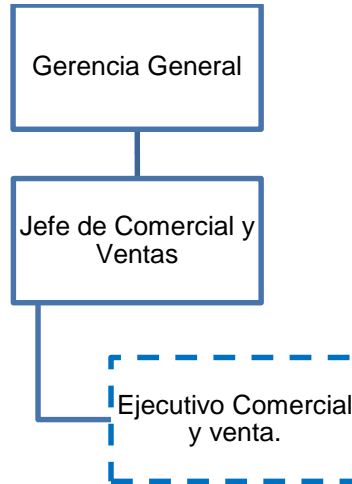
El organigrama se especifica gráficamente la estructura jerárquica de los departamentos por la que está compuesta.

Figura N° 9. Organigrama- aérea de operaciones Internas.



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 10. Organigrama - aérea Comercial y Ventas.



*Fuente Elaboración Propia*

### **b) Descripción de los puestos de trabajo.**

La descripción de los puestos de trabajo se ha realizado a través del perfil de puesto de trabajo según las competencias de 1 puesto de trabajo que se detallan en las siguientes tablas:

Tabla 8. Descripción de puesto de trabajo propuesto- Ejecutivo de atención de servicio al cliente.

DESCRIPCION DE PUESTO		Código Registro: RC X.X.X
		N° de Rev. 001
		Fecha de Rev. 20.08.17
<b>A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del Puesto: <u>Ejecutivo de servicio al cliente</u>		
Área / Gerencia: <u>Operaciones Internas</u>		
Puesto del superior inmediato: <u>Jefe de Operaciones Interna.</u>		
Puestos que le reportan: <u>Asistentes</u>		
<b>B. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>		
<b>DATOS PERSONALES DESEABLES</b>		
<b>EDAD DE INGRESO AL PUESTO</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>ESTADO CIVIL</b>
Mínima: <u>21 años</u> Máxima: <u>50 años</u>	Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> S/Preferencia <input checked="" type="checkbox"/>	Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> S/Preferencia <input checked="" type="checkbox"/>
		<b>DATOS ADICIONALES</b>
		Ninguno
<b>FORMACIÓN DESEABLE</b>		
<b>BÁSICA</b>		<b>ESPECIALIZACIÓN</b>
Secundaria <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> Técnico <input checked="" type="checkbox"/>	Estudiante <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Titulado <input type="checkbox"/>	Diplomado <input checked="" type="checkbox"/> Magíster <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>
		<b>DATOS ADICIONALES</b>
		Diplomado en Legislación Aduanera, Especialización en Aduanas
<b>PROFESIÓN / OCUPACIÓN DESEABLE</b>		
Técnico de Comercio Exterior, Administración de Negocios internacionales o carrera a fines.		
<b>EXPERIENCIA DESEABLE (Tiempo expresado en días, meses o años)</b>		
<b>EN PUESTOS DE MENOR JERARQUÍA</b>		
1 año de prácticas.		
<b>EN PUESTOS SIMILARES</b>		
2 año de experiencia en cargos similares en agencias de aduanas.		
<b>CONOCIMIENTOS DESEABLES</b>		
<b>ESPECÍFICOS</b>		
Ley General de Aduanas, Incoterms, Convenios (TLC) y Manejo del Sistema de Aduana (SINTAD).		
<b>COMPLEMENTARIOS (Computación, entre otros)</b>		
Manejo Microsoft Office intermedio.		
<b>DOMINIO DESEABLE DE IDIOMAS (Adicional al nativo)</b>		
Idioma I: <u>Inglés</u> No requerido <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedic <input checked="" type="checkbox"/> Avanzad <input type="checkbox"/>		
Frecuencia de uso: <u>Eventual</u> <input type="checkbox"/> Diaria <input checked="" type="checkbox"/>		
<b>LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA</b>		
Sucursal Administrativa.		
<b>C. PRINCIPALES AUTORIZACIONES (GRADO DE AUTORIDAD)</b>		
<b>G. MISION DEL PUESTO</b>		
Garantizar la carga llegue al cliente, previo trámite de desaduanaje de la mercadería (asegurando la correcta numeración, seguimiento y traslado), brindando el mejor servicio al cliente, cumpliendo con las políticas y procedimientos de la empresa.		
<b>H. RESULTADOS (FUNCIONES)</b>		
<b>Coordinar el proceso operativo previo a la llegada y salida de la mercadería de los despachos de los clientes asignados.</b>		
Solicitar al cliente la información y documentación del despacho de importaciones y exportaciones, para iniciar el trámite aduanero.		
Validar la información de los documentos recepcionados, asegurando se cuente con evidencia de validez de la documentación.		
Realizar el direccionamiento de carga FCL de cada cliente al almacén aduanero determinado por la gerencia de		
Realizar la proforma de los gastos involucrados en el proceso, a fin de hacérsela llegar al cliente.		
Informar al cliente sobre la validación de la información y solicitar documentación faltante.		
Dar seguimiento a las fechas de llegada de las naves por medio de los sistemas.		
Tramitar el Booking – Exportación.		
<b>Realizar el trámite de desaduanaje de la mercadería</b>		
Verificar la llegada de la carga con Agencias aéreas y marítimas.		
Coordinar el reconocimiento previo de la carga, debiendo emitir el formato de registro de previos indicando la instrucción y recomendaciones especiales, de ser requerido.		
Coordinar el reconocimiento físico de la mercadería en el terminal de carga.		
Seguimiento de liquidación de DAMs, Importación para el Consumo y otros regímenes de Importación.		
Seguimiento de pago de derechos aduaneros y confirmar canal al cliente.		
Seguimiento al asistente para el correcto envío de formatos al cliente para el endose (documentos de embarque, guía aérea		
Coordinar respuestas de notificaciones de Aduanas.		
<b>Realizar las coordinaciones logísticas para el retiro de la mercadería y entrega al cliente</b>		
Coordinar con el área de operaciones externas el retiro de la mercadería de los terminales de almacenamiento, así como el armado del sobre para dicho fin.		
Coordinar con el área de transporte la asignación de la unidad para el retiro de la mercadería.		
<b>Gestionar durante todo el proceso de despacho la información, a fin de tener al cliente al tanto de la operación.</b>		
Verificar el envío al cliente del status de sus despachos y realizar el llenado, envío de la trazabilidad de los despachos via sistema implementado por la empresa.		
Ingresar las glosas de cada operación mediante el sistema interno.		
Realizar y enviar al cliente el reporte de KPI mensual de la cartera de clientes asignados.		
<b>Ejecutar otras funciones que le sean encomendadas para el logro de los objetivos del área y la empresa en general.</b>		
<b>E. RESPONSABILIDADES ALTERNAS AL CARGO</b>		
Apoyar al asistente.		
<b>I. RESULTADOS ESPERADOS ANUALES (INDICADORES)</b>		
Tiempo de despacho deseado versus el promedio realizado.		
Índice de satisfacción del cliente.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Perfil de competencias propuesto - Ejecutivo de atención de servicio al cliente.

PERFIL DE COMPETENCIAS

Nombre del Puesto: Ejecutivo de servicio al cliente					
Área: Operaciones Internas					
Puesto a quien reporta: Jefe de Operaciones Interna.					
Puestos que le reportan: Asistentes					
Competencias Genéricas					
Nombre	Definición	Nivel de Dominio 4	Nivel de Dominio 3	Nivel de Dominio 2	Nivel de Dominio 1
<b>Excelencia en el Servicio</b>	Permanente interés y vocación por brindar al cliente un servicio que exceda sus expectativas, buscando la mejora continua y mostrando eficiencia en términos de calidad, costo y tiempo.	Demuestra permanente interés y vocación por superar las expectativas del cliente externo, buscando soluciones y mejora continua en términos de calidad, costo y tiempo.	Satisface las expectativas del cliente, buscando soluciones y mejoras en términos de costo, calidad y tiempo. Cumple las metas definidas para su puesto.	Ocasionalmente, demuestra interés en brindar un servicio de excelencia al cliente. Rara vez busca soluciones y mejorar en términos de costo, calidad y tiempo. No tiene	Muestra indiferencia en dar un servicio de excelencia, se conforma con lo ya establecido.
<b>Orientación a Resultados</b>	Interés constante por comprometerse con las actividades de la empresa, perseverando en ellas hasta el logro de los objetivos planteados, demostrando eficiencia en términos de calidad, costo y tiempo.	Suele superar los objetivos planteados, demostrando eficiencia en términos de calidad, costos y tiempo, cumpliendo las normas y procedimientos establecidos.	Cumple los objetivos planteados, demostrando eficiencia en el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos.	Ocasionalmente cumple con los objetivos planteados aunque puede mostrar ineficiencia o no cumplir en el total de normas y procedimientos establecidos.	Rara vez cumple con su trabajo de manera adecuada. No se compromete con los objetivos planteados ni cumple las normas y procedimientos establecidos.
<b>Trabajo en Equipo</b>	Compromiso constante por integrarse al grupo de trabajo de manera colaboradora y solidaria, siendo comunicativo y receptivo. Enfocado do siempre a cumplir los objetivos de la empresa.	Es capaz de integrarse al equipo, inmediatamente, suscita simpatía y confianza. Siempre colabora con sus compañeros además de aceptar y ofrece sugerencias.	Sabe tener buenas relaciones con todos. Está dispuesto a aceptar y ofrecer sugerencias así como a colaborar cuando se le necesite.	Ocasionalmente tiene buenas relaciones con sus compañeros. No es abierto a sugerencias y colabora eventualmente.	Trabajar en equipo le resulta poco agradable y tal vez difícil. Poco dispuesto a aceptar sugerencias y a colaborar.
<b>Proactividad</b>	Habilidad para anticiparse a los hechos a través del análisis y del conocimiento tanto del negocio como de las distintas necesidades que se presentan, con el objetivo de mantener constantemente la excelencia en el trabajo.	Siempre se anticipa a los hechos a través del análisis y del conocimiento de la empresa, mantiene la excelencia en el trabajo y mejora la eficiencia definida en su puesto.	En ocasiones muestra interés por anticiparse a los hechos, demuestra una adecuada capacidad de análisis casi siempre se preocupa por mantener la excelencia en el trabajo buscando incrementar la eficiencia definida en su puesto.	Rara vez se anticipa a los hechos empleando su capacidad de análisis, no demuestra interés por incrementar la eficiencia en la ejecución de sus actividades y tareas.	No se anticipa a los hechos, no demuestra interés por incrementar la eficiencia en la ejecución de sus actividades y tareas, demuestra conformidad con lo establecido.
<b>Comunicación Continua</b>	Capacidad de entender y dejarse entender con sus clientes internos y externos, mediante el uso de habilidades de comunicación, con el fin de obtener y entregar información exacta, que le permita realizar actividades, cumplir con objetivos y tomar decisiones.	Demuestra pleno dominio del lenguaje verbal y no verbal lo que le permite transmitir información de manera clara, precisa y oportuna y viceversa. Posee un alto nivel de comprensión, retención, análisis e interpretación de información.	Tiene la habilidad para transmitir y recibir información clara, precisa y oportuna. Posee un buen nivel de comprensión y comunicación.	En ocasiones transmite información de manera clara, oportuna y específica. Requiere mejorar el manejo del lenguaje tanto verbal como no verbal así como la comprensión e interpretación del mensaje.	Le cuesta dejarse entender o viceversa con el resto de miembros de la organización. Tiene un bajo nivel de dominio del lenguaje, baja capacidad de comprensión y retención.
Competencias Específicas del Puesto					
Nombre	Definición	Nivel de Dominio 4	Nivel de Dominio 3	Nivel de Dominio 2	Nivel de Dominio 1
<b>Enfoque al Cliente</b>	Interés sincero y continuo por servir al cliente interno y/o externo, a través de un profundo conocimiento de sus requerimientos y necesidades y la búsqueda de soluciones que maximicen el valor que se le entrega, tales como velocidad de respuesta, actitud, etc. a través del entendimiento y desarrollo de aportes que sean valorados, fortaleciendo la cantidad y nivel de relaciones que se mantienen en el tiempo, basándose en un profundo entendimiento de los clientes, logrando así anticiparse a las necesidades de estos mismos.	Se interesa permanentemente por ayudar al cliente, conociendo y anticipándose a sus necesidades y brindando un servicio confiable, eficiente y a la medida del mismo. Busca la cooperación mutua y trabaja en equipo.	Casi siempre se interesa por conocer al cliente y lo ayuda de manera eficiente maximizando el valor entregado en términos de tiempo de respuesta al requerimiento. Cooperación con los demás y ocasionalmente trabaja en equipo.	No demuestra interés genuino por conocer al cliente. Le brinda apoyo sin preocuparse por maximizar el valor entregado.	Cumple en ocasiones con el cliente sin demostrar interés por conocerlo. No maximiza el valor entregado.
<b>Capacidad de Análisis</b>	Interés por identificar las variables relevantes de una situación y priorizarlas adecuadamente, con el fin de cumplir eficientemente las funciones y responsabilidades del puesto o área.	Reconoce fácilmente los puntos críticos y relevantes de una situación, permitiéndole desarrollar un plan de trabajo exitoso. Rápidamente identifica y maneja todas la variable del proceso	Es proactivo y siempre esta en la constante búsqueda de un plan de acción que le permita el cumplimiento del objetivo, sin embargo, sólo en ocasiones identifica y maneja muchas variables a la vez	Realiza ágilmente análisis de pocas variables, encontrando opciones y planes de trabajo a la medida, pero constantemente necesita de una opinión superior para el manejo de variables complejas.	Las funciones y responsabilidades del puesto se ven afectadas por la gestión superficial y poco coherente.
<b>Exactitud y Precisión</b>	Preocupación constante por proporcionar información y datos exactos y precisos, gracias al empleo de un adecuado método para la ejecución y monitoreo de la tarea y a un nivel adecuado de concentración.	Cumple consistentemente con ofrecer información y datos precisos, manteniendo siempre un orden específico, un control minucioso de la tarea y un gran nivel de concentración.	Demuestra interés y voluntad por mantener un método de trabajo ordenado, logra alcanzar un buen nivel de concentración. Generalmente ofrece información y datos precisos.	Cumple con sus responsabilidades, pero en ocasiones sus resultados se ven afectados por la falta de concentración, revisión y control sobre la información y datos proporcionados.	No trabaja bajo un orden o método de trabajo, lo cual le dificulta proporcionar información y datos confiables.
<b>Eficiencia operativa</b>	Capacidad para atender las necesidades que se le presentan de manera rápida y ágil, mostrando disciplina y orden en el cumplimiento en términos de tiempo, costo y calidad de las normas, procedimientos y objetivos que están bajo su responsabilidad.	Atiende las necesidades de manera rápida y ágil cumpliendo con los parámetros de tiempo, costo y calidad requeridos. Cumple con entusiasmo las funciones que están bajo su responsabilidad.	Demuestra un claro interés por desempeñar sus funciones correctamente; cumple con sus responsabilidades empleando un método de trabajo de manera ágil y ordenada.	En ocasiones desempeña sus funciones de manera eficiente, procurando cumplir con todos los procedimientos bajo su responsabilidad.	No cumple con todas las funciones bajo su responsabilidad por lo que le es difícil alcanzar niveles óptimos de desempeño.

Nivel de Dominio Deseado

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10. Descripción de puesto de trabajo propuesto - Ejecutivo de atención de servicio al cliente.**

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS						
<b>Compañero a Evaluar:</b> _____				<b>Fecha:</b> 20.08.2017		
<b>Puesto:</b> Ejecutivo de servicio al cliente						
<b>Evaluador:</b> Jefe de Operaciones Interna.						
Marca con una "X" LA OPCIÓN QUE MEJOR SE AJUSTE a la conducta del compañero que estás evaluando						
COMPETENCIAS		Excede las Expectativas	Satisface las Expectativas	Se esfuerza pero no satisface expectativas	No satisface expectativas	OBSERVACIONES
<b>Excelencia en el Servicio</b>	Permanente interés y vocación por brindar al cliente un servicio que exceda sus expectativas, buscando la mejora continua y mostrando eficiencia en términos de calidad, costo y tiempo.					
<b>Orientación a Resultados</b>	Interés constante por comprometerse con las actividades de la empresa, perseverando en ellas hasta el logro de los objetivos planteados, demostrando eficiencia en términos de calidad, costo y tiempo, cumpliendo las normas y procedimientos establecidos.					
<b>Trabajo en Equipo</b>	Compromiso constante por integrarse al grupo de trabajo de manera colaboradora y solidaria, siendo comunicativo y receptivo. Enfocado siempre a cumplir los objetivos de la empresa, enriqueciendo los resultados que se buscan.					
<b>Proactividad</b>	Habilidad para anticiparse a los hechos a través del análisis y del conocimiento tanto del negocio como de las distintas necesidades que se presentan, con el objetivo de mantener constantemente la excelencia en el trabajo.					
<b>Comunicación Continua</b>	Capacidad de entender y dejarse entender con sus clientes internos y externos, mediante el uso de habilidades de comunicación, con el fin de obtener y entregar información exacta, que le permita realizar actividades, cumplir con objetivos y tomar decisiones.					
<b>Enfoque al Cliente</b>	Interés sincero y continuo por servir al cliente interno y/o externo, a través de un profundo conocimiento de sus requerimientos y necesidades y la búsqueda de soluciones que maximicen el valor que se le entrega, tales como velocidad de respuesta, actitud, etc. a través del entendimiento y desarrollo de aportes que sean valorados, fortaleciendo la cantidad y nivel de relaciones que se mantienen en el tiempo. basándose en un profundo entendimiento de los clientes, logrando así anticiparse a las necesidades de estos mismos.					
<b>Capacidad de Análisis</b>	Interés por identificar las variables relevantes de una situación y priorizarlas adecuadamente, con el fin de cumplir eficientemente las funciones y responsabilidades del puesto o área.					
<b>Exactitud y Precisión</b>	Preocupación constante por proporcionar información y datos exactos y precisos, gracias al empleo de un adecuado método para la ejecución y monitoreo de la tarea y a un nivel adecuado de concentración.					
<b>Eficiencia operativa</b>	Capacidad para atender las necesidades que se le presentan de manera rápida y ágil, mostrando disciplina y orden en el cumplimiento en términos de tiempo, costo y calidad de las normas, procedimientos y objetivos que están bajo su responsabilidad.					

*Fuente: Elaboración propia*



Del resultado obtenido vamos a determinar:

**Personal no capacitado y especializado en el proceso de atención al cliente.**

La importancia de este punto es brindar la capacitación específica a los mandos medios de la organización. Como primer punto es desarrollar las competencias necesarias para obtener un buen clima laboral, buscando captar el 100% del tiempo productivo que agreguen valor a los objetivos finales.

El segundo paso, es capacitar al personal buscando desarrollar equipos e trabajo liderados por coordinadores o jefes que tengan la capacidad de manejar conflictos, sean asertivos y ejemplo para los subordinados.

Motivar al personal a través de reconocimientos como mejor colaborador del mes, del año, etc., siempre buscando que el esfuerzo le sea retribuido con incentivos monetarios y/o días libres, entre otros.

Tabla 111. Plan de capacitación de personal

N°	Actividad	Entregable	Responsable	Horas Hombre	Costo S/.	% de cumplimiento	Duración					
							May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct
1	Determinar barreras entre competencias.	Lista de barreras de los mandos medios establecidos.	Gerencia de RR. HH	15	300	Planeado						
						Cumplido						
2	Elaborar y revisar temas del plan de capacitación.	Planes de capacitación redactados y aprobados.	Gerencia de RR. HH con Gerencia de O. I	30	520	Planeado						
						Cumplido						
3	Realizar talleres aplicativos semestrales	Taller de capacitación	Gerencia de RR. HH	20	700	Planeado						
						Cumplido						
4	Evaluar los resultados prácticos de la capacitación	Informes de rendimientos realizados	Gerencia de RR. HH	12	600	Planeado						
						Cumplido						
				<b>Total</b>	<b>2,120.00</b>							

Fuente: Elaboración propia

Tabla 122. Plan de capacitación de Mandos medios

N°	Actividad	Entregable	Responsable	Horas Hombre	Costo S/.	% de cumplimiento	Duración					
							May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct
1	Determinar los canales de comunicación óptimos para la difusión de objetivos.	Canales identificados.	Gerencia de O. I	10	200	Planeado						
						Cumplido						
2	Elaborar listado de las consecuencias del bajo nivel de atención al cliente.	Listado Elaborado	Gerencia de O. I	10	200	Planeado						
						Cumplido						
3	Diseñar materiales de evaluación periódicas sobre los conocimientos de los objetivos de la organización.	Cuestionarios diseñados.	Gerencia de O. I	10	350	Planeado						
						Cumplido						
4	Diseñar e instalar material de reforzamiento.	Material elaborado he instalado	Gerencia de O. I	15	400	Planeado						
						Cumplido						
5	Realizar talleres didácticos que refuercen la cultura del logro de objetivos.	Cuestionarios tomados	Gerencia de O. I	15	550	Planeado						
						Cumplido						
6	Evaluar los resultados prácticos de la capacitación.	Evaluaciones realizadas	Gerencia de O. I	15	600	Planeado						
						Cumplido						
				<b>Total</b>	<b>2,100.00</b>							

Fuente: Elaboración propia

La propuesta según el nuevo flujo permitirá reducir los tiempos de atención al cliente brindando atención personalizada fidelizando a cada uno de los clientes.

El flujograma ayudará a obtener información histórica y la organización realizar el análisis comparativo del comportamiento de tiempo de atención en cada proceso según el KPI implementado.

Los KPI son enviados de forma mensual con el detalle histórico, cumplimiento con la evaluación de la meta tanto de la gerencia general como el personal operativo.

El desarrollo de la tabla de actividades de los procedimientos del departamento de operaciones que debe cumplir el personal usando el criterio correcto se detalla en los anexos.

### **Programa de Inducción:**

Con este programa se informa al trabajador recién ingresado a cerca de quien es la empresa, qué hace, como lo hacen y para que lo hacen. Todo esto dentro de la infraestructura formal de la empresa.

Adicional de estos aspectos, en el programa de inducción se le explica al trabajador, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa.

Los puntos del contenido de inducción son los siguientes:

- ✓ Bienvenida a la empresa
- ✓ Recorrido por la empresa
- ✓ Se habla acerca de la empresa, como empezó, quienes lo integran, los objetivos de la empresa y el tipo de empresa.
- ✓ Políticas Generales de la empresa:
  - Horario
  - Día y hora de abono de sueldo.
  - Que se debe hacer cuando no existe trabajo.
  - Normas de seguridad
  - Áreas de servicio al personal
  - Reglamento interno de trabajo.

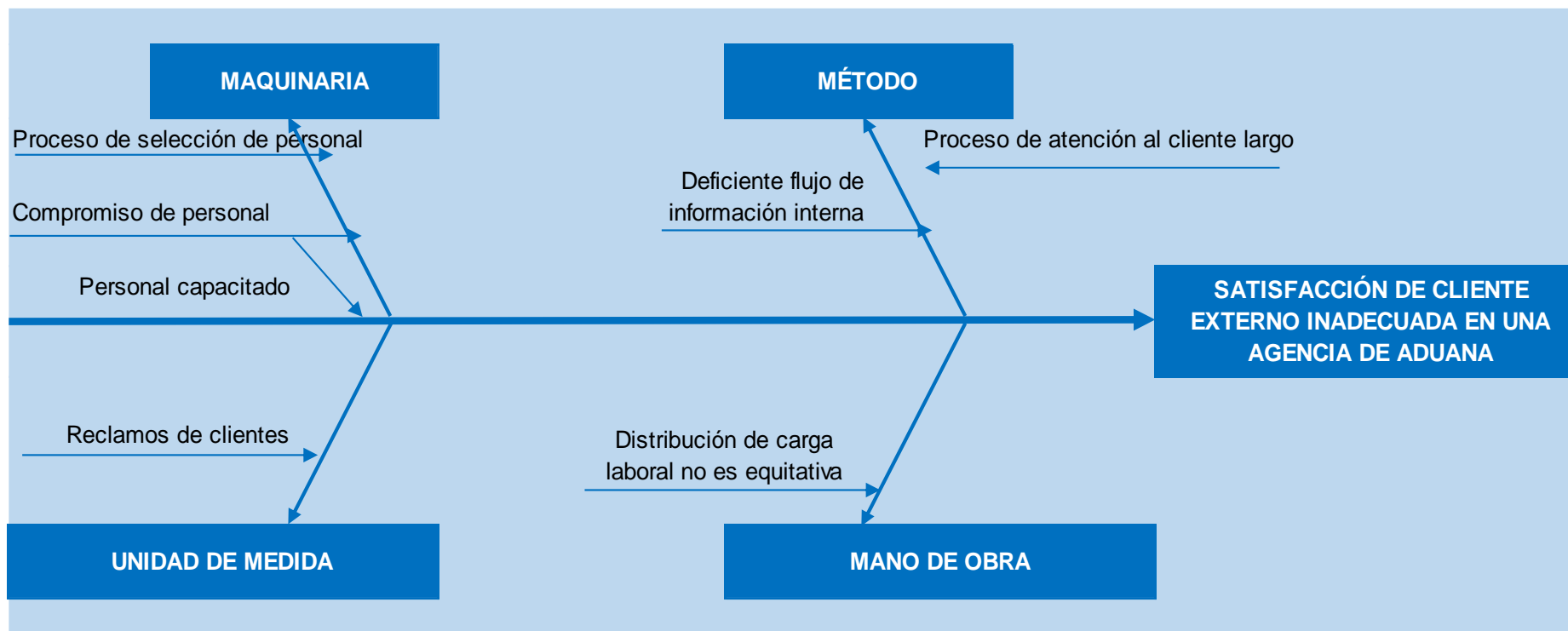
- ✓ Presentaciones
  - Con el coordinado y/o jefe directo.
  - Con los compañeros de trabajo.
  - Con los subordinados de ser el caso.
- ✓ Ubicación del empleado en su puesto de trabajo.
  - Objetivo del puesto
  - Funciones a cargo del empleado.

Una vez instalado se debe realizar seguimiento al lapso de 15 días de haber empezado a trabajar y obtener un Feedback y dar soporte en caso sea necesario.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Dentro de los resultados para la implementación la mejora del proceso de satisfacción al cliente en una agencia de aduana, una de las herramientas determinantes para la mejora de satisfacción del cliente, a través de la herramienta de diagrama Ishikawa, obteniendo la siguiente imagen:

Figura N° 11. Diagrama Ishikawa – Satisfacción de cliente externo inadecuada



Fuente: Elaboración propia

Así mismo en la tabla N° 16 se obtiene las causas que originan las demoras en la atención del cliente

Tabla 13 Detección de las causas que motivaron las demoras en la atención al cliente.

CAUSA	EFECTO	POSIBLES SOLUCIONES
Proceso de atención al cliente largo.	SATISFACCIÓN DE CLIENTE EXTERNO INADECUADA EN UNA AGENCIA DE ADUANA	Nuevo flujograma propuesto.
Deficiente flujo de información interna.		Identificación del flujo de información interna.
Proceso de selección de personal.		Desarrollo de plan de RR. HH.
Compromiso de personal.		Capacitaciones.
Reclamos de clientes.		Implementación de servicio de Postventa.
Distribución de carga laboral no es equitativa.		Distribución de carga laboral por clientes y tamaño.

Fuente: Elaboración propia

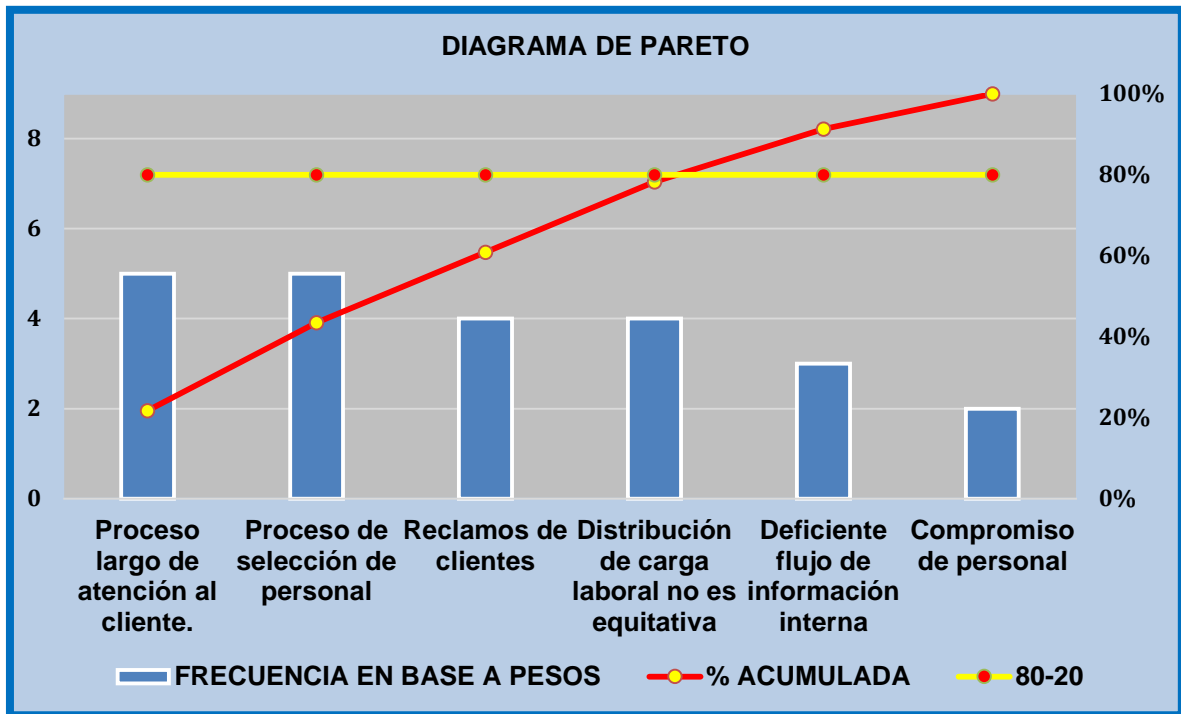
El planteamiento del problema en base a la herramienta de Pareto determina el orden de los problemas a mejorar y lograr la satisfacción del cliente en servicio de calidad y rentabilidad.

Tabla 134. Causas que Motivan al problema Desarrollo de Pareto

PROBLEMAS	FRECUENCIA EN BASE A PESOS	% ACUMULADA	FRECUENCIA ACUMULADA	80-20
Proceso largo de atención al cliente.	5	22%	5	80%
Proceso de selección de personal.	5	43%	10	80%
Reclamos de clientes.	4	61%	14	80%
Distribución de carga laboral no es equitativa.	4	78%	18	80%
Deficiente flujo de información interna.	3	91%	21	80%
Compromiso de personal.	2	100%	23	80%

Fuente: elaboración propia

Figura N° 12. Diagrama de Pareto – Detección de Causas (80-20)



Fuente: Elaboración propia

### Interpretación de la gráfica de Pareto

Según el resultado de la gráfica, bajo la zona del porcentaje acumulado que llega al 80% y se intercepta en la barra (80-20) se detalla el orden de los problemas que debemos empezar a desarrollar, dos de ellos son los "Más vitales" que quiere decir que nos va ayudar a desarrollar el 80% de los problemas que mantiene la empresa y los otros 2 problemas que solo generan el 20% de las causas son conocidos como "Mucho más triviales"

He desarrollado las variables para poder trabajar los indicadores por cada objetivo planteado para la mejora de servicio y satisfacción del cliente.



### c) Variables

Tabla 14. Variables Independiente y dependiente.

Variable Independiente	Variable Dependiente
Los indicadores de tiempo no se ejecutan.	Retiro de Mercancía.
Demora en trámites de retiro.	
Congestionamiento de almacenes.	
Incremento de despachos.	Fecha de Retiro – Fechas de numeración en 24 horas como máximo.
Personal poco capacitado.	
Malestar del cliente por demora de nacionalización	Reclamos recibidos en el mes.
Sobrecostos por mala declaración y demoras.	
Solicitud de información con retraso.	

Fuente: Elaboración propia

Los resultados se muestran según el resumen de plan de acción de las alternativas de solución que se han planteado detallado en la tabla N° 19

Tabla 16. Plan de acción y alternativas de solución.

Acción	¿Qué?	¿Porque?	¿Quién?	¿Cuándo?
Implementar un nuevo proceso de atención al cliente.	Rediseñar el proceso actual, considerando reducir los tiempos.	Eliminando las actividades que generan reproceso, utilizando eficientemente los recursos.	Ver en la figura 18	Ver en la figura 18
Establecer planes de capacitaciones y evaluaciones periódicas sobre la atención del servicio al cliente.	Gestionar con el área de RR. HH la capacitación de los mandos medios con proyección al cumplimiento de los objetivos estableciendo mecanismos de evaluación y reconocimientos de los resultados.	Para concientizar al personal la cultura de atención al cliente es lo que prioriza el cliente externo.	Ver en la figura 19	Ver en la figura 19
Diseñar planes de concientización de cultura de atención al cliente para el personal.	Gestionar con el área de RR. HH la capacitación del personal operativo relacionado con la importancia de la labor que realizan y el impacto que se genera al no realizarlo a tiempo.	Para tener las bases necesarias y el nuevo proceso se ejecute eficientemente.	Ver en la figura 18 y 19	Ver en la figura 18 y 19

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 17. Costos de alternativas de solución.

Acción	Existe garantía contra la reincidencia	Acción sobre el efecto de causa.	Existe efectos colaterales	Implementación rápida y/o lenta.	Costo de implementación.
Implementar un nuevo proceso de atención al cliente.	Si, ya que al reducir los tiempos se genera rentabilidad para los clientes (No pagando almacenaje y/o sobreestadía) y para la empresa.	Causa	No	Lenta	S/1070.00
Establecer planes de capacitaciones y evaluaciones periódicas sobre la atención del servicio al cliente.	Si, ya que el personal estaría enfocado a cumplir con el proceso.	Causa	No	Lenta	S/ 1650.00
Diseñar planes de concientización de cultura de atención al cliente para el personal.	Si, ya que el personal se va a sentir más involucrado generando impacto positivo en el cambio.	Causa	No	Lenta	S/1,500.00

Fuente: Elaboración propia

El costo de los planes de acción de aplicación es de S/ 4220.00 el cual debe ser recuperado por la organización en un plazo de 3 meses, como se muestra en el siguiente cuadro comparativo de los tiempos de atención al cliente, el proceso puede reducirse hasta un 35% de tiempo generando rentabilidad para la empresa.

Comparativo de tiempos de atención actual vs lo propuesto (KPI)

*Tabla 18 Tiempo de proceso actual de despachos aéreos canal verde.*

Despacho Aéreo	Días Hábles	Días Acumulados	%
F. Llegada a F. Doc. Compl.	0	4	0%
F. Doc. Compl. a F. Numeración	1	5	25%
F. Numera. A F. Cance.	1	6	25%
F. Cance. a F. Levante	0	6	0%
F.. Levante a F. Retiro	1	7	25%
F. Retiro a F. Entrega	1	8	25%
Total	4		100%

*Fuente: Elaboración propia.*

*Tabla 19. Tiempo de proceso actual de despachos marítimos canal verde.*

Despacho Marítimo	Días Hábles	Días Acumulados	%
F. Llegada a F. Doc. Compl.	2	4	29%
F. Doc. Compl. a F. Numeración	3	7	43%
F. Numera. A F. Cance.	0	7	0%
F. Cance. a F. Levante	0	7	0%
F.. Levante a F. Retiro	2	9	29%
F. Retiro a F. Entrega	0	9	0%
Total	7		100%

*Fuente: Elaboración propia.*

Tabla 150. Tiempo de proceso propuesto de despachos aéreos canal verde.

Despacho Aéreo	Días Hábiles	Días Acumulados	%
F. Llegada a F. Doc. Compl.	0	4	0%
F. Doc. Compl. a F. Numeración	1	5	50%
F. Numera. A F. Cance.	0	5	0%
F. Cance. a F. Levante	0	5	0%
F.. Levante a F. Retiro	1	6	50%
F. Retiro a F. Entrega	0	6	0%
Total	2		100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Tiempo de proceso propuesto de despachos marítimos canal verde.

Despacho Marítimo	Días Hábiles	Días Acumulados	%
F. Llegada a F. Doc. Compl.	3	4	60%
F. Doc. Compl. a F. Numeración	0	4	0%
F. Numera. A F. Cance.	0	4	0%
F. Cance. a F. Levante	0	4	0%
F.. Levante a F. Retiro	2	6	40%
F. Retiro a F. Entrega	0	6	0%
Total	5		100%

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla del KPI propuesto se puede proyectar que la empresa puede lograr mejorar la atención del cliente en tiempos óptimos, logrando obtener mayor rentabilidad.

En la siguiente tabla se realizó en base a la proyección en base al presupuesto de personal de la empresa, el costo de reducción de tiempo en la atención.

El costo antes de la propuesta de mejora son los sobrecostos generados por la inadecuada atención al cliente, y la pérdida de un promedio de 10 clientes en 6 meses aproximadamente.

Los motivos son por procedimientos muy largos, personal no capacitado, inadecuada distribución de carga laboral, todo origina reclamos por el cliente. En siguiente tabla se detallan los sobrecostos promedios generados.

Tabla 172. Costeo por mes antes de la implementación.

Motivo	Importe S/
Costo de almacenaje	3,000.00
Costo de sobreestadía	10,000.00
Servicio exclusivo (taxi) para tramites	2,000.00
Costo de penalidades por entrega fuera de tiempo	2,000.00
Costo de uso de área por no realizar direccionamiento	5,000.00
Costo de Stanbay y pernocte de transporte	4,000.00
Costo de transporte por cambio de dirección	2,000.00
<b>Total</b>	<b>28,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Según lo antes detallado el costo por la implementación de mejora basada en plan de recursos humanos es de S/ 4 220.00.

Se espera obtener el resultado en un periodo no menos de 3 meses en donde no exista sobrecostos antes indicados, con la implementación de mejora se obtendrá:

Personal altamente calificado, reducción de tiempos en la entrega, cero reclamos con un rango menor de 1.5% y con la nueva asignación de carga laboral, como resultado obtendremos la satisfacción de cliente logrando restaurar la confianza y fidelización de los mismos.

También lograremos recuperar los clientes que se fueron por la inadecuada atención, logrando mejorar la rentabilidad de la empresa.

## CONCLUSIONES

El problema se enfocó en el área de operaciones internas en el proceso de importaciones donde el ejecutivo de cuenta de atención al cliente brinda el asesoramiento en el proceso de nacionalización de mercancías al cliente según el rubro de la mercancía a comercializar.

El tiempo determinado por la organización para despachos vía área son 4 días desde la llegada de la carga hasta el retiro y entrega, para los despachos vía marítima son 7 días contados desde la llegada de la nave hasta el retiro y entrega de la carga al cliente, el cual se refleja en el KPI mensual.

La organización no ha desarrollado capacitaciones y evaluaciones a los colaboradores y de esta manera desarrollar el potencial humano que posee para lograr brindar un mejor servicio que sume a la fidelización del cliente.

Debido a las demoras en el proceso de nacionalización se generan sobrecostos de tal manera que los costos se ven incrementados, los cuales se visualizan en el flujo de caja generando pérdida para la organización, los trabajadores y en muchos casos para el cliente.

## RECOMENDACIONES

El plan de mejora propuesta en la organización servirá para como modelo para otras organizaciones que deseen implementar mejoras y orientarse a un nuevo método.

La empresa debe generar cultura de atención al cliente a través de sus líderes, los cuales deben promover junto con el área de recursos humanos la motivación a los colaboradores a través de incentivos para el mejorar empleado del mes, el mejor líder del mes, etc.

Se recomienda llevar un control de capacitaciones y evaluaciones a corto plazo para aplicar mejoras reforzando los puntos débiles que generen cuello de botella durante el proceso de atención al cliente.



---

## REFERENCIAS

Presenta las referencias del material bibliográfico utilizado para la elaboración de Informe de Tesis. Requiere el cumplimiento de los estándares de redacción científica establecidos por la Universidad.

- Armestar Urbina, G., & Machuca Fernández, P. (2008). *"Análisis y diseño de sistema de gestión de operaciones aduaneras para una agencia de aduana."*. Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, San Miguel. Obtenido de <https://www.google.com.pe/search?q=%22An%C3%A1lisis+y+dise%C3%B1o+de+sistema+de+gesti%C3%B3n+de+operaciones+aduaneras+para+una+agencia+de+aduana>.
- Botia Fonseca, O., & Rivera Moreno, D. (2008). *"Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del grupo UNIPHARM Bogota"*. Proyecto de Trabajo de Grado para optar al título de Administrador de Empresas, UNIVERSIDAD DE LA SALLE, Bogotá, Bogotá. Obtenido de <https://www.google.com.pe/search?q=PROPUESTA+DE+MEJORAMIENTO+PARA+EL+SERVICIO+AL+CLIENTE>
- Bravo Carrasco, J. (2008). *Gestión por procesos* (Revisada y actualizada en el año 2009 ed.). Santiago, Chile: Editorial Evolución S.A.
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzáles, T. (2006). *"Gestión de la Calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas"*. (A. Cañizal, Ed.) Madrid, España: Printed In Spain.
- Canchila Vásquez, I. (2010). *"Diagnostico y propuesta del servicio al cliente para el agenciamiento aduanero en Almayta S.A sucursal Cartagena"*. Tesis de Grado, Bogota.
- Cango Orozco, C. (18 de Agosto de 2017). *"Propuesta de mejora en los procesos del área de call center"*. Tesis de grado, Lima. Obtenido de <https://www.google.com.pe/search?q=%22Propuesta+de+mejora+en+los+procesos+del+%C3%A1rea+de+call+center>.
- Chacón Béjar, C., & Chávez Herrada, M. (2010). *"Propuesta de mejora de la gestión de procesos del departamento de almacén de mercancías de la Intendencia de Aduana de Tacna - incremento de la rotación del stock"*. Tesis de Maestría, Lima, Lima.
- Córdova Padilla, M. (2015). *Formulación y Elaboración de Proyectos* (1era. ed.). Lima, Perú: Macro E.I.R.L.

Diario Gestión. (20 de Enero de 2015). Nuevo sistema de despacho aduanero acelerará el proceso de importaciones al Perú.

*Gestión de Operaciones*. (2017). Recuperado el 16 de Agosto de 2017, de <http://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/como-hacer-un-diagrama-de-pareto-con-excel-2010/>

Render, B., & Heizer, J. (2014). *Principios de la Administración de Operaciones* (Novena Edición ed.). (L. M. Cruz Castillo, B. Gutiérrez Hernández, Edits., & J. Murrieta Murrieta, Trad.) México, México: Editorial progreso S.A.

SUNAT. (20 de Enero de 2015). *Diario Gestión - El comercio*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/nuevo-sistema-despacho-aduanero-permitira-acelerar-proceso-importaciones-al-peru-2120965>

Vílchez Melgarejo, J. (2012). *"Optimización del proceso de atención de los clientes del centro oftalmológico "Buena Vista Visión", de la ciudad de Cajamarca"*. Tesis de Grado, Cajamarca. Obtenido de <https://www.google.com.pe/search?q=%22Optimizaci%C3%B3n+del+proceso+de+atenci%C3%B3n+de+los+clientes+del+centro+oftalmol%C3%B3gico+%E2%80%9CBuena+Vista>

Werther, W. B., & Keith, D. (1991). *Administración y personal de recursos humanos* (Tercera edición ed.). (J. Mejía Gómez, Trad.) Miami, Estados Unidos: Impresora y maquiladora de libros MIG S.A.

*Wikipedia*. (s.f.). Recuperado el 16 de Agosto de 2017, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa)

## **ANEXOS**

Anexo N° 1. Actividades de procedimiento del departamento de operaciones. .... 68

Anexo N° 1. Actividades de procedimiento del departamento de operaciones.

Nº	RESP.	DESCRIPCIÓN	SISTEMA
<b>Apertura de Cliente Nuevo</b>			
1	Gerente y/o Jefe Comercial.	Comunica al Ejecutivo de servicio al cliente la asignación de un nuevo cliente para su atención y mantenimiento.	Email.
2	El Jefe Comercial	<p>Elabora la ficha de perfil del cliente (Se toma como referencia los clientes con los cuales se proyecte a manejar 4 operaciones al mes) y hayan ingresado por el área comercial. La ficha es elaborada a base de la información levantada por el cliente. Está colgada es colgada en la carpeta compartida con el nombre Perfil del Cliente a los cuales tienen acceso los mencionados en Grupo Perfil del cliente.</p> <p>Para los clientes con operaciones Puntuales (Una solo operación) se mantiene los registros de las instrucciones del cliente a través de correo electrónico.</p> <p>De existir alguna modificación de las condiciones iniciales del Servicio, el ejecutivo asignado a la cuenta, modifica el perfil en RED compartida y comunica a los involucrados vía correo electrónico.</p>	Carpeta en Red compartida " PERFIL DEL CLIENTE"
3	Ejecutivo de atención al cliente.	Obtiene del área de ventas a ficha ruc del cliente, poderes vigentes, UIF, DNI del representante y las condiciones económicas pactadas.	Copia o email.
4	Jefe Comercial	Apertura el nuevo cliente en el sistema.	Sintad
5	Ejecutivo	Recibe del área de ventas en algunos casos documentos del despacho para avance.	Email
<b>Obtención de documentos</b>			
6	Ejecutivo	Recibe nuevo requerimiento del cliente, en caso que el cliente no tiene línea de crédito se le proforma por cada	Email

		servicio solicitado de acuerdo a las condiciones pactadas al inicio de las actividades y cotizando otros servicios solicitados.	
7	Ejecutivo	Recibe por email documentos escaneados a la instrucción de recojo de los originales de acuerdo a la naturaleza de la mercancía y tipo de régimen acogido. Y se registra la información solicitada en la contratapa de file.	Intranet o Sintad.
8	Ejecutivo	<p>Para el caso de los despachos anticipados urgentes:</p> <p>Solicita al cliente información para destinar las mercancías (Punto de Llegada: A terminal portuario, terminal de carga aérea y otras vías, B Deposito Temporal, Zona Primaria con Autorización especial) y remite la información al área de liquidación dentro del file de despacho aduanero a los requisitos de las mercancías para su destinación aduanera INTA PG01</p> <p>En caso aplique solicita la autorización especial para zona primaria antes de la numeración de la DAM, anexo 2. Y la documentación sustentatoria pertinente, así como las especificaciones necesarias que demuestren el carácter excepcional que justifique el traslado a la zona primaria con autorización especial.</p> <p>Verificar los despachos de envió de urgencia y de socorro. Proc. INTA. PG01A</p> <p>En caso de vencimiento de plazo para la destinación de un régimen (abandono legal) se debe comunicar al cliente al fin que tome las previsiones del caso. Si el hecho ocurre por responsabilidad de la agencia registrarlo como SNC.</p>	
9	Ejecutivo	Genera la Orden de mensajería para el recojo de documentos del despacho.	Intranet
10	Ejecutivo	Apertura orden de servicio inmediatamente después de haber recibido factura comercial, documentado de transporte y/o instrucción para el despacho por parte del	Intranet

		<p>cliente. Detallando en el registro de glosas del sistema los documentos recibidos.</p> <p>En la apertura coloca sello y firma en la contratapa de acuerdo al plan de calidad de importaciones.</p>	
11	Ejecutivo	<p>Registra la fecha y descripción de los documentos obtenidos y referencias del cliente.</p>	Intranet
12	Ejecutivo	<p>Verifica que los documentos cuenten con la información requerida para la numeración del despacho, y concordancia entre ellos respecto a la naturaleza del producto, cantidad, condiciones de transacción.</p> <p>Verifica el volante del depósito temporal tomando atención en cuanto a la cantidad de bultos, pero recibido (+-5%), estado de la mercancía (bultos dañados y faltantes) proceder según lo indicado en la ley general de aduanas, diferencia de número de contenedor, precinto entre otros. En caso encontrar diferencias se le informa al cliente y se solicita la aprobación escrita para la continuación del despacho y de ser información que se puede verificar en el reconocimiento previo se coordina con el cliente para la autorización del mismo.</p>	
13	Ejecutivo	<p>Con arribo de la nave se verifica:</p> <p>El manifiesto de la carga en la página web de aduanet. Así mismo si hubiera alguna diferencia en la información consignada entre los documentos: Conocimiento de embarque, volante de despacho, factura comercial y manifiesto de carga, se coordina la rectificación de los documentos o del manifiesto de la carga según corresponda y se comunica al cliente.</p> <p>Se registra la glosa de llegada o pendiente de descarga según corresponda.</p> <p>Con el manifiesto o volante cuando aplique, se registra el vencimiento del almacenaje a través de la glosa en el sistema, reportando de forma automática al cliente,</p>	<p>Web aduanas</p> <p>Vía teléfono con las navieras.</p>

		<p>teniendo en cuenta las negociaciones del cliente con los almacenes.</p> <p>En caso de sobreestadía una vez obtenido el Visto bueno concluido verifica la fecha de vencimiento ingresada por el área de v°b a través de la glosa en el sistema, tomando en cuenta los acuerdos del cliente con las agencias de cargas o consolidadoras y es reportado de forma automática al cliente mediante correo.</p> <p>El reporte diario en lo posible se evalúa a los clientes con más de 4 operaciones en trámite al mes.</p>	
14	Ejecutivo	<p>Solicita autorización al cliente para reconocimiento previo, en caso aplique y se registre la glosa.</p> <p>Se procede, se informa y envía al coordinador de despacho copia de documentos y solicitud de previo formato requerimiento previo y carta de autorización de ingreso del personal a los almacenes (cliente y preventores de seguro en caso aplique).</p> <p>En el caso de marítimo se informa con 1 día de anticipación para la movilización de la mercancía, y en caso del aéreo mínimo con una hora de anticipación.</p> <p>De no proceder se continua con el despacho bajo la responsabilidad del cliente, indicándole por correo electrónico.</p> <p>En el caso de encontrar alguna incidencia en el reconocimiento (mercancía faltante, dañada o no es la que indica en la factura comercial) el auxiliar del despacho registra la incidencia en el CheckList Importaciones y se realiza la comunicación al ejecutivo.</p> <p>El ejecutivo comunica de inmediato al cliente.</p>	Email
<b>Obtención de la guía Área o BL</b>			
15	Ejecutivo	<p>Con el aviso de llegada solicita al asistente de área de V°B° realizar el trámite para la obtención de la guía área y volante</p>	

		del despacho, en el caso del marítimo con el aviso de llegada se realiza el recojo el BL en las diferentes navieras o consolidadoras.	
16	Asistente de V°B°	Solicita al área de tesorería cheque y/o transferencia para los diversos pagos del trámite.	Intranet
17	Asistente V°B°	Genera orden de mensajería para el recojo de la guía aérea y volante del despacho de las líneas aéreas y el BL de las navieras o consolidadoras. " Instructivo de solicitud de mensajería"	Intranet
18	Asistente V°B°	Una vez entregado los documentos por mensajería, entrega la guía aérea, BL, Volante de despacho al ejecutivo de servicio al cliente.	Intranet
19	Asistente V°B°	Una vez recogido los documentos por parte de los mensajeros, lo envía al cliente para los endoses y posteriormente para la firma del representante legal.	Intranet
20	Asistente V°B°	Regulariza los cheques y transferencia al área de tesorería.	Intranet
<b>Obtención de V°B°</b>			
21	Ejecutivo	Entrega a V°B° el B/L original con los endoses correspondientes para la obtención de V°B°, el volante de despacho es enviado por email a V°B° colocando el número de orden de servicio interno.	Intranet
22	V°B°	Entrega los V°B° al ejecutivo del servicio al cliente.	Intranet
<b>Liquidación de la DAM</b>			
23	Ejecutivo	Entrega de documentos del despacho al coordinador de revisores y liquidadores, asignado y se registrando las glosas que correspondan cuantas veces sean necesarias en caso de aplicarse un SNC:	Intranet.



		Detalla la glosa según corresponda el proceso a realizar Para liquidación en Avance; Para liquidación y numeración.	
24	Coordinador de revisores y liquidadores.	Asigna liquidador de acuerdo a la cantidad de series y/o prioridad, en caso de detectar discrepancias en la información se devuelve el file al ejecutivo "cuadro de servicio no conforme"  En caso de avance lo devuelve con glosa de devolución al ejecutivo.	Intranet
25	Liquidador	Verifica despachos asignados a su bandeja dentro del sistema de seguimiento online de importaciones.	Intranet
26	Liquidador	Liquida la DAM de acuerdo a los siguientes criterios:  Para avance: Cuando faltan documentos o instrucción del cliente para la numeración de la DAM y retorna al file el ejecutivo.  Para la numeración cuando el file con los documentos se encuentran completos y originales y cuentan con la autorización del cliente.  Para la clasificación; se realiza con copia de la factura o información del producto(s)  De acuerdo a: Proc. INTA P01-17A Importaciones para el consumo y se registran las glosas correspondientes.  En caso de mercancía restringida y prohibidas se regula por el procedimiento de control de mercancías restringidas y prohibidas INTA – PE.00.06. La relación referencial de mercancías restringidas y prohibidas puede ser consultada en el portal web de la SUNAT.  Verifica los documentos del despacho y de encontrar discrepancias deberá de comunicar al ejecutivo y solicitar la aprobación del cliente para la numeración del despacho "Política de comunicación al cliente".	Intranet

27	Liquidador	Como se procederá la liquidación por falta de información, legalidad, diferencias en los documentos se devuelve el file al ejecutivo y se registra el SNC de acuerdo al cuadro de servicio no conforme Comercial / Importaciones.	Intranet
28	Liquidador	Si procede la liquidación, imprime borrador de DUA y adjunta al file del despacho.  Sella y firma la contratapa sector liquidador, en caso avance solo se colocara sus iniciales.	Intranet
29	Liquidador	Solicita al revisor la autorización de la entrega del file al revisor asignado para el avance/ numeración de la DUA.	
30	Revisor	Autoriza al liquidador la entrega de file al revisor.	
31	Liquidador	Asigna a revisor por el módulo de seguimiento en intranet.	Intranet
<b>Numeración de la DAM</b>			
32	Revisor	Recepciona el file físico sin numerar y el borrador de la DAM para la revisión.	
33	Revisor	Verifica asignación a su bandeja de seguimiento de intranet.	Intranet
34	Revisor	Verifica los plazos, conformidad en los documentos y requisitos de numeración para los despachos anticipados, urgentes de acuerdo al Proc. INTA P01-17A Importaciones para el consumo y LGA.  <b>Anticipados:</b> Se numera la DAM dentro del plazo de quince (15) días calendario con un mínimo de 3 días antes de la llegada del medio de transporte y se consigna los datos para destinar las mercancías dentro de la DAM, se puede numerar sin manifiesto y regularizar antes de la llegada del medio de transporte (por el teledespacho 007, información complementaria) <b>Proc. INTA P0A-17<sup>a</sup> Importaciones para el consumo.</b>	Intranet  Sunat

		<p><b>Urgente:</b> Se numera la DAM dentro del plazo de quince (15) días calendario antes de la llegada del medio de transporte hasta los (07) días calendario computados a partir del día siguiente del término de la descarga y se consignan los datos para destinar las mercancías dentro de la DAM, se puede numerar sin manifiesto y regularizar antes de la llegada del medio de transporte (Por telepacho 007, información complementaria) Proc. INTA P01-17<sup>a</sup> Importaciones para el consumo.</p> <p>En caso de vencimiento de plazo para la destinación de un régimen (abandono legal) se debe comunicar al cliente a fin que tome las previsiones del caso. Si el hecho ocurre por responsabilidad de la agencia registrarlo como "<b>Servicio no Conforme Importaciones</b>"</p> <p><b>Se tiene en cuenta los CASOS ESPECIALES</b></p> <p>Despachos de mercancías a granel por diferentes puertos.</p> <p>Descarga directa de fluidos por tuberías.</p> <p>De acuerdo Proc. INTA P0A-17A Importaciones para el consumo.</p> <p>Mercancía restringida y prohibida se regula por el procedimiento de control de mercancías restringidas y prohibidas INTA-PE.00.06. La relación referencial de mercancías restringidas o prohibidas puede ser consultada en el portal web de la SUNAT.</p>	
35	Revisor	<p>Revisa los documentos del despacho entre sí, en caso de encontrar diferencias sobre el tipo de producto, marca, modelo, peso, etc., deberá verificar que se haya realizado el previo o de lo contrario contar con la autorización del cliente por la no realización del mismo.</p> <p>No procederá la numeración de la DAM en caso de no encontrar la autorización por el cliente y devuelve el file al ejecutivo de servicio al cliente registra la glosa de</p>	Intranet

		<p>devolución de acuerdo al cuadro " Servicio No Conforme Importaciones"</p> <p>En caso de encontrar error en la liquidación, devuelve el file al liquidador, registrando el motivo en la glosa correspondiente.</p>	
36	Revisor	<p>Revisa la DAM impresa (Formato A,B); en caso de encontrar errores en la DAM devuelve el file al liquidador y registra la glosa de "<b>Servicio No Conforme Importaciones</b>", de lo contrario numera la DAM a través del telespacho (SIGAD).</p> <p>En caso de los productos con descripciones mínimas, la información se trasmite al momento de la numeración de la declaración.</p> <p>Entrega el file revisado al numerador para lanzar la DAM por teledespacho.</p>	Intranet SIGAD
37	Numerador	<p>En caso de rechazo por Aduanas por errores en la liquidación de la DAM, coordina con el liquidador para las correcciones de la misma a través del sistema (Generación de orden) (Registrar el motivo de la rectificación, tipo 3) y envía la rectificación por teledespacho a aduanas. <b>Solicitud de Rectificación Electrónica de Declaración INTA – PE.01.07.</b></p> <p>Errores posteriores a la Numeración de la DAM, se aplica el cuadro "<b>Servicio No Conforme Importaciones</b></p> <p>Rectificaciones posteriores a la cancelación de la DAM se debe realizar la rectificación mediante teledespacho y posterior la presentación de expediente.</p> <p>En caso de incidencia tributaria se procede según lo indicado en la tabla de Sanciones aprobado por Decreto Supremo N° 031-2009-EF, la ley delitos Aduaneros aprobada por la Ley de Delitos aprobado Aduaneros aprobada por la Ley N° 28008, su reglamento aprobado por</p>	Sintad SIGAD

		Decreto Supremo N° 121-2003-EF y otras normas aplicadas.	
38	Numerador	Entrega file numerado al asistente de importaciones debidamente sellado y firmado, en caso de ser file en avance y revisado, devuelto el file al ejecutivo.	Intranet
39	Asistente de importaciones	Recibe los files lanzados para la numeración y hace seguimiento de las numeraciones del día en la página web de aduanas.	WEB Aduanas
40	Asistente de importaciones	Imprime los formatos B, DAV para el endose del cliente y registra la glosa 49 de entrega del file numerado al ejecutivo del servicio al cliente.	Intranet
<b>Posterior a la numeración de la DUA</b>			
41	Asistente de importaciones	Solicita mensajería del envío de formatos al cliente para los endoses del B, DAV y declaración de rotulado en caso aplique.  Envía por email al cliente la declaración jurada de rotulado de acuerdo al producto (anexo 2 reglamento SUNAT) para su impresión y endose en original.  Recibe del cliente los formatos endosados y registra la recepción.	Intranet
42	Ejecutivo	Solicita al cliente el pago de los derechos de aduana (De acuerdo a las condiciones y términos pactados con el cliente) " <b>Política de comunicación al cliente</b> ".  <b>En caso de anticipados:</b> Solicita el pago de derechos al cliente; antes de la llegada del medio de transporte <b>Proc. INTA P01-17A Importaciones para el consumo.</b>  Urgentes numerados después de la llegada del medio de transporte, deben ser cancelados el mismo día de la fecha de numeración de la declaración <b>Proc. INTA P01-17A Importaciones para el consumo.</b>	Email

		Excepcionales se paga el mismo día de la numeración.	
43	Ejecutivo	<p>Envía por email los Boucher y/o transferencias al área de tesorería, de los pagos realizados por el cliente, en caso de no contar con línea de crédito.</p> <p>En caso que el cliente cuente con la línea de crédito aprobado por la empresa, solicita al área de tesorería el pago respectivo para luego ser facturado al cliente.</p> <p>Registra el pago de derechos en el sistema a través de una glosa.</p>	Email
44	Ejecutivo	Verifica canal en la web de aduanas y adjunta impresión al file de despacho y comunica al cliente <b>"Política de comunicación al cliente"</b> .	Web Aduanas
45	Ejecutivo	Entrega de file con documentos originales al asistente de importaciones.	Intranet
<b>Seguimiento Operativo del Despacho</b>			
46	Ejecutivo	<p>De acuerdo al cual se procede con el trámite para el retiro.</p> <p>En caso Anticipados, para la asignación del canal, los derechos deben estar cancelados y la información del manifiesto de carga (No necesariamente en la numeración se trasmite la información del manifiesto puede ser posterior a la cancelación con él envió de la información complementaria) <b>Proc. INTA P01-17A Importaciones para el consumo.</b></p> <p><b>En caso de prestación de documentos sustentatorios del despacho</b> se otorga el levante una vez que Aduanas haya validado la transmisión del ICA o tarja al detalle, según corresponda, adicionalmente se presenta la autorización especial de zona primaria o para el despacho urgente cuando corresponda y presentar el ticket o volante de autorización de salida cuando corresponda. Llamar al procedimiento de operaciones de despacho.</p>	

		<p><b>En caso de reconocimiento físico d la mercancía</b> (canal rojo), solicita previamente el aforo por email al coordinador de despacho "procedimiento de aforo" y se comunica al cliente, de ser el caso se comunica con el cliente para entregar los documentos solicitados por aduanas.</p> <p><b>En caso de notificaciones en el despacho durante la revisión documentario o aforo físico</b>, se informa al cliente y se procede a tomar las acciones inmediatas dependiendo el tipo de notificación; si la notificación es por ajuste de valor el cliente decide si paga la diferencia para el retiro de la mercancía, en caso que la notificación sea por errores en la consignación de datos por la DAM y dependiendo de la complejidad para el área legal. "Cuadro de rectificaciones de la legal y de acuerdo al procedimiento de rectificaciones de Aduanas.</p>	
47	Ejecutivo	Solicita el retiro de la mercancía al área de operaciones y transporte mediante sistema, y a la vez envía correo electrónico con las instrucciones de retiro de los despachos que cuentan con levante autorizado, documentación completa y confirmado por el cliente el retiro de la mercancía.	Intranet
48	Ejecutivo	<p>Se mantiene informado al cliente de la fecha y hora del levante autorizado y retiro de la mercancía "<b>Política de comunicación al cliente</b>".</p> <p>En caso de canal rojo, se comunica al cliente la fecha y el paramento del horario del aforo físico programado "<b>Política de comunicación al cliente</b>"</p> <p><b>Procedimiento específico de reconocimiento físico – Extracción y Análisis de muestras INTA-PE.00.03</b></p>	
49	Ejecutivo	Solicita status de ubicación de unidad de transporte, antes, durante y después del traslado de la mercancía hacia los almacenes del cliente. " <b>Política de comunicación al cliente</b> ".	Radio o email.

		En caso de incidencias en el traslado de la mercancía; se comunica al cliente de las acciones inmediatas y registra el SNC de acuerdo al “ <b>Servicio no Conforme Importaciones</b> ”	
50	Ejecutivo	<p>Algún cambio puntual en el despacho sobre las condiciones iniciales en la facturación del cliente, se realiza la solicitud por intermedio de glosa o se envía un correo electrónico a la facturadora a cargo de la cuenta.</p> <p>Se coordina con el área de facturación, la emisión de la factura al cliente en 24 horas para el caso del aéreo y 48 horas para el caso del marítimo.</p> <p>En el caso que el file deba ser regularizado al archivo por el ejecutivo del servicio al cliente, se debe registrar en Intranet la glosa y entregar físicamente el file aduanero al área de archivo.</p>	<p>Email</p> <p>Perfil del cliente.</p> <p>Intranet.</p>
<b>Regularización de la DAM</b>			
51	Ejecutivo	Verifica a través del módulo de seguimiento de comercial en intranet los vencimientos de los anticipados y urgentes.	
52	Ejecutivo	Comunica al área de operaciones las órdenes con características de anticipado y las instrucciones del mismo.	
53	Ejecutivo	<p>En el caso que la carga se retire directamente del puerto, la agencia es responsable de la transmisión de la DUIM (en el caso que ingrese a un deposito temporal, son ellos quienes deberán transmitir la DUIM) dentro de las 24 horas de retirada la mercancía.</p> <p>Para ello operaciones deberá entregar al numerador, la DAM y los tickets de peso de Balanza del puerto para realizar la trasmisión de la DUIM. Una vez transmitida la DUIM y contar con los documentos de despacho completos, se transmite la regularización de la DAM según INTA PG.09 Manifiesto de carga.</p>	Intranet



		<p>En el caso que la carga ingrese a un deposito Temporal y solo es necesario numerar la DAM, operaciones deberá entregar el file con los documentos del despacho dentro del segundo día útil de la fecha de retiro, el ejecutivo y/o asistente de importaciones, quien solicita al liquidador el número de DAM, la regularización mediante transmisión por vía electrónica. En este caso no se requiere presentación de los documentos.</p> <p>El plazo para la regularización es de 15 días calendarios siguientes a la fecha del término de la descarga.</p> <p>La declaración debe contar con levante autorizado.</p>	
54	Numerador	Recibe el file con los documentos del anticipado.	
55	Numerador	<p>Trasmite electrónicamente la DUIM y regulariza el régimen una vez obtenido el canal y los documentos completos para la regularización del anticipado.</p> <p>Entrega de file al área al ejecutivo.</p>	Intranet.
<b>Urgente</b>			
56	Ejecutivo	La diferencia con el anticipado, es que después de la organización del régimen, devuelve el file al área de operaciones para su regularización física dentro del plazo establecido. Proc. INTA Importación Definitiva.	
57	Ejecutivo	La regularización de los despachos sujetos a la modalidad del despacho urgente comprende la transmisión electrónica de datos y la presentación de documentos sustenta torios, el plazo para la regularización es 15 días calendario siguiente a la fecha del término de la descarga.	Intranet

*Fuente: elaboración propia*