



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS COMERCIALES COMO  
FACTOR DE INCREMENTO EN LA CARTERA DE CLIENTES DE  
LA EMPRESA GABCARGO SAC EN LA REGIÓN CALLAO**

**PRESENTADA POR**

**ANTOINETTE SILVANA BEJARANO GÓMEZ**

**KAREN DIANNE VENTURA VENTURA**

**ASESOR**

**JOSÉ ENRIQUE LAOS LÓPEZ**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**LIMA – PERÚ**

**2017**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

Las autoras sólo permiten que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TESIS

LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS COMERCIALES COMO  
FACTOR DE INCREMENTO EN LA CARTERA DE CLIENTES DE LA  
EMPRESA GABCARGO SAC EN LA REGION CALLAO

PARA OPTAR  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTADO POR:  
BEJARANO GÓMEZ, ANTOINETTE  
VENTURA VENTURA, KAREN

ASESOR:  
Dr. JOSÉ ENRIQUE LAOS LÓPEZ

LIMA, PERÚ

2017

## **DEDICATORIA**

A la compañía Gabcargo SAC por su invaluable colaboración, con el fin de apoyar en su gestión futura. También está dedicada a las empresas del rubro en proceso de crecimiento para aportar en su gestión.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirnos terminar este proyecto de investigación, a nuestros padres por su apoyo constante e incondicional, por los consejos la motivación y confianza para seguir adelante.

Asimismo, a la Sra. Carla Rioja, Gerente General de la empresa Gabcargo SAC por las facilidades brindadas durante esta investigación y su incondicional apoyo.

## **RECONOCIMIENTO**

Hacemos un reconocimiento especial a nuestro maestro Juan Carlos Lizarzaburu por guiarnos desde el inicio de esta investigación y a nuestro Asesor José Enrique Laos López por su constante y cuidadoso asesoramiento para finalizar satisfactoriamente este proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	8
1.1. Antecedentes de la investigación .....	8
1.2. Bases teóricas .....	23
1.2.1. Procesos Comerciales .....	23
1.2.2. Procesos Logísticos.....	29
1.2.3. Transporte Internacional .....	32
1.2.3.1 Transporte Internacional Marítimo .....	46
1.2.3.2 Transporte Internacional Aéreo .....	59
1.2.3.3 Transporte Internacional Terrestre.....	61
1.2.4 Intendencias .....	65
1.2.5 Perfil de la empresa .....	71
1.2.6 Mercado de las operaciones logísticas .....	72
1.3. Definición de términos básicos .....	83
CAPÍTULO II. HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	86
2.1. Formulación de hipótesis principales y derivadas.....	86
2.2. Variables y definición operacional .....	86
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	88
3.1. Diseño metodológico .....	88
3.2. Diseño muestral.....	89
3.3. Técnicas de recolección de datos.....	90

3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....	90
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	92
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN .....	108
CONCLUSIONES.....	113
RECOMENDACIONES .....	114
REFERENCIAS.....	115
ANEXOS .....	1



## INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1: CICLO DE VIDA DE LOS PROCESOS COMERCIALES .....	IX
GRÁFICO 2: PASO 3 PARA LA AUTOMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS COMERCIALES - ADQUISICIÓN DE CLIENTES.....	27
GRÁFICO 3: TIPOS DE MARKETING ENFOCADAS A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	28
GRÁFICO 4: RELACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL Y EL MARKETING.....	29
GRÁFICO 5: MODELO DE DIRECCIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS...	31
GRÁFICO 6: FACTORES IMPORTANTES DENTRO DE LA LOGÍSTICA Y CADENA DE SUMINISTRO.....	32
GRÁFICO 7: TIPOS DE BUQUES .....	48
GRÁFICO 8: TIPOS DE CONTENEDORES .....	50
GRÁFICO 9: OPERACIÓN DE LLENADO DE BUQUE DE CONTENEDORES ..	53
GRÁFICO 10: ARMANDO DE CONTENEDORES CON CARGA PERECIBLE ...	55
GRÁFICO 11: MARCADO DE UN EMBALAJE CON SUS PICTOGRAMAS .....	55
GRÁFICO 12: EMPAQUETADO DE CARGA PELIGROSA.....	57
GRÁFICO 13: CLASIFICACIÓN DE AVIONES.....	60
GRÁFICO 14: CONVENIOS INTERNACIONALES DEL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS AÉREO.....	61
GRÁFICO 15: CONVENIOS INTERNACIONALES DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERAS .....	62
GRÁFICO 16: MODALIDAD DE ENVÍOS POSTALES BAJO EL RÉGIMEN ADUANERO - ESPECIAL DE ENVÍOS.....	71
GRÁFICO 17: SERVICIOS DE LAS AGENCIAS DE CARGA.....	73

GRÁFICO 18: FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE UN AGENTE DE CARGA .....	74
GRÁFICO 19: LAS 10 PRINCIPALES NAVIERAS AL 2016 .....	76
GRÁFICO 20: DOCUMENTOS OBLIGATORIOS .....	78
GRÁFICO 21: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA CONSOLIDACIÓN DE CARGA .....	79
GRÁFICO 22: SERVICIOS DE MAYOR DEMANDA.....	92
GRÁFICO 23: FRECUENCIA DE EMBARQUES .....	93
GRÁFICO 24: DEMANDA DE SERVICIOS A LA COMPETENCIA.....	94
GRÁFICO 25: SERVICIOS DE LA COMPETENCIA CON MAYOR DEMANDA ..	94
GRÁFICO 26: POSIBLES SERVICIOS A IMPLEMENTAR.....	95
GRÁFICO 27: IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS DE VALOR AGREGADO ..	98
GRÁFICO 28: MEDIOS DE CONTACTO DE LOS CLIENTES .....	98
GRÁFICO 29: CAUSAS DE DESAFILIACIÓN .....	99
GRÁFICO 30: BENEFICIOS REQUERIDOS POR LOS CLIENTES .....	100

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1: TIPOS DE CONTENEDORES .....	49
TABLA 2: CLASES DE CARGA PELIGROSA.....	57
TABLA 3: ESCALA DE IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS DE VALOR AGREGADO .....	96
TABLA 4: IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS DE VALOR AGREGADO.....	97

## RESUMEN

En la presente investigación se ha empleado el diseño no experimental, para observar la realidad de la empresa Gabcargo SAC, con el fin de identificar las principales estrategias comerciales sin manipular intencionalmente ninguna de las variables; el alcance es descriptivo simple de acuerdo con las características del problema de investigación puesto que es el que mejor se adecúa para recabar y analizar la información adquirida.

Se ha logrado determinar la medida en que las principales estrategias de comercialización generan incremento en la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC en la Región Callao. Como resultado de la información adquirida en la empresa Gabcargo SAC y sus clientes, se ha corroborado que el incremento de la cartera de clientes será mayor en la medida que se utilicen las principales estrategias de comercialización.

De esta manera se acepta la hipótesis general planteada, lo que permite concluir que la ejecución de las principales estrategias comerciales identificadas contribuirá con el incremento de la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC.

### **Palabras clave:**

Estrategias comerciales, cartera de clientes.

## **ABSTRACT**

In this research, it has been used the non-experimental design, to analyze the actual situation of Gabcargo S.A.C company, in order to identify the main commercial strategies without intentionally manipulating any of the variables. The scope is descriptive simple according to the characteristics of the research problem since it is the one that is best suited to gather and analyze the acquired information.

It has been possible to determine how much the main marketing strategies generate an increase the client portfolio of Gabcargo SAC Company in the Callao region. As a result of the information acquired Gabcargo SAC Company and its customers. It has been corroborated that the increase in the customer portfolio will be greater as the main marketing strategies are used.

This way, the general hypothesis is accepted, which allows concluding that the execution of the main commercial strategies identified will contribute with the increase of the client portfolio of the company Gabcargo SAC

### **Keywords:**

Marketing strategies, client portfolio.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el Perú se ha visto incrementado en su planta logística, ya sea marítima y aérea. Esto a raíz del aumento del volumen de carga y pasajeros que se vienen desarrollando en los últimos 10 años, los datos demuestran que se ve el aumento en el número de turistas, número de empresas de sector turismo, como el de las exportaciones no tradicionales (en los que prima la agroindustria, así como los productos orgánicos).

Lo dicho anteriormente hace pensar que todas las entidades deben mantener el mismo lineamiento, este lineamiento lo detallan en el PENTUR (Turismo) y en el PEMEX (Comercio Exterior). Este último es de vital importancia para el desarrollo de la presente investigación, ya que tiene 4 ejes principales, uno de ellos es la facilitación del comercio exterior, lo cual se determina analizando los procesos logísticos y mejorando las operaciones para lograr ser competitivo a nivel global.

En el Callao, están ubicadas las principales zonas logísticas y aduaneras del Perú, el Aeropuerto Jorge Chávez y el Puerto del Callao, siendo la única ciudad en el mundo que cuenta con una superestructura logística. La infraestructura del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez está considerada entre las mejores de Latinoamérica habiendo tenido el premio por 5 años consecutivos como el mejor aeropuerto de la región. Con respecto al Puerto del Callao, al tener dos empresas que han concesionado sus instalaciones (DPW-APM), empresas de talla global, hacen que los procesos se hagan de manera rápida eficiente y segura, analizando los procesos intermedios de la cadena para ajustar tiempos.

La oferta de infraestructura multimodal de transporte asociada con los servicios logísticos en esta zona son factores importantes para la competitividad del país. Esto incluye a todas las operaciones que se necesitan para asegurar el envío de mercancías a los clientes desde que está en materia prima hasta obtener el producto final colocado en el mercado de destino. Esto comprende tener una adecuada planificación de las redes de origen y destino de las mercancías, almacenaje, manejo de carga, distribución, la gestión aduanera, entre otras.

En la constante modernización del puerto y aeropuerto es de vital importancia la infraestructura que sirve como base para la mejora de la eficiencia en las operaciones de embarque y logística para incrementar la eficiencia operativa y los estándares en el marco internacional. De esta manera mejorará su posición interportuaria y aeroportuaria, elevando la competitividad del comercio exterior y reforzando su posicionamiento en América del Sur.

Por otro lado, en la zona del Callao también existen muchos operadores logísticos que proveen de servicios desde el transporte interno hasta la ejecución de todas las operaciones logísticas para todo tipo de carga (desde minerales vía marítima, hasta espárragos congelados vía aérea). Esto conlleva a que el mercado del agenciamiento de carga sea muy competitivo convirtiéndose en parte importante de la industria logística, tomando un rol significativo para los pequeños y medianos empresarios que incursionan en el envío o compra de sus mercancías hacia y desde el exterior.

En la actualidad, la oferta que hay en el Perú y en especial en la zona del Callao con respecto a los operadores de servicio logístico, ha causado que la competencia sea muy dura para las pequeñas agencias, dando más de lo que pueden dar. Ante este escenario y en este mercado tan competitivo y en crecimiento, son los servicios ofrecidos, la inversión en tecnología y la especialización de las empresas algunas de las características que permitirán una ventaja comparativa en la industria.

Actualmente las agencias de carga se caracterizan por la multiplicidad de servicios que brindan, alianzas estratégicas con terceros para poder brindar dichos servicios (transporte local, seguros de carga internacional, almacenaje, etc.), personalización de soluciones a los requerimientos del cliente (*Customer service*), valor agregado y especialización de servicios (carga refrigerada, carga proyecto, etc.).

En muchos casos la competencia se maneja al detalle, y “un centavo” puede ser la diferencia de tomar o no el servicio logístico de una empresa. Si bien esta guerra de precios puede ocasionar, en alguna medida que la calidad del servicio se pueda estar perdiendo, causando malestar a los exportadores e importadores, quienes quieren que sus embarques se lleven a cabo con el menor riesgo de daños y/o demoras posibles en la cadena de distribución física internacional. En un futuro se espera la mejora de dichos servicios en tecnología, tiempo, infraestructura y reducción de los costos logísticos sin dejar de lado la minimización de riesgos de la mercancía.



Considerando lo mencionado anteriormente se ha visto conveniente el estudio específico de la agencia Gabcargo SAC, una empresa joven que viene adaptándose a la guerra de precios en el mercado actual, con el fin de identificar las principales estrategias comerciales que generan incremento en su cartera de clientes.

Para lo cual, nos hemos enfocado en atender el siguiente problema, siendo: ¿En qué medida las principales estrategias comerciales generan incremento en la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC en la región Callao? Asimismo, el estudio de los problemas específicos como son: ¿Cómo el descuento de tarifas genera incremento en la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC?, ¿Cómo la asesoría sin costo genera incremento en la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC? y ¿Cómo el tiempo de respuesta de los requerimientos genera incremento en la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC?

Para lo cual ha sido importante delimitar el problema en:

- Espacial: Empresa Gabcargo SAC en la región Callao.
- Temporal: Año 2016
- Conceptual o temática: Se analizarán los textos relacionados con las importantes estrategias comerciales, operativas y logísticas de las agencias de carga internacional.

El objetivo principal de la presente investigación es identificar las principales estrategias comerciales que generan incremento en la cartera de

clientes de la empresa Gabcargo SAC en la región Callao. Siendo sus objetivos específicos:

1. Determinar como el descuento de tarifas incrementa la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC.
2. Determinar como la asesoría sin costo incrementa la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC.
3. Determinar como la el tiempo de respuesta de los requerimientos incrementa la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC.

Debido a la cantidad de empresas dedicadas a la importación y exportación se necesita una correcta alternativa para que se asegure un adecuado desarrollo en esta transacción, es así como se contratan los servicios de un agente de carga o *freight forwarder* el cual ofrece soluciones de logística integral basándose en las necesidades de los clientes. En el mercado existen muchas agencias de carga, es por ello por lo que nuestra investigación es importante ya que ayudará a que estas puedan trabajar aplicando estrategias comerciales adecuadas a su realidad, permitiéndoles incrementar su cartera de clientes.

Los resultados propondrán mejoras y alternativas de soluciones para poder enfrentarse con el mercado. El que está comprendido por las agencias de carga que día a día deben innovar y ofrecer nuevos servicios para mantener a sus clientes satisfechos, a costos que bordean al margen mínimo.

Esta investigación es viable debido que se cuenta con los recursos humanos, financieros, materiales y de tiempo para llevarla a cabo. Asimismo, se cuenta con

acceso a la información y el conocimiento correspondiente para desarrollar la investigación.

Sin embargo, también ha presentado algunas limitaciones, como:

- Limitación Económica. Los investigadores cuentan con los recursos necesarios para desarrollar el proceso investigativo, por lo que no existen limitaciones económicas.
- Limitación Social. Los sujetos con quienes se aplicarán los instrumentos para la investigación se encuentran disponibles y expresan su voluntad de cooperación con el estudio, por lo que no existe limitación social.
- Limitación documental o textual. La información teórica referente al estudio que se desarrollará está al alcance de los investigadores, existe suficiente teoría e información literal que garantiza el éxito de la investigación.

La investigación consta de 6 capítulos que a continuación se describen:

Capítulo I: Marco Teórico, se realiza una revisión de las investigaciones previas al tema en desarrollo, asimismo, se despliegan definiciones de lo relacionado al entorno del transporte internacional, enfocándose básicamente en las agencias de carga considerando los servicios, documentos, tiempo de tránsito, procesos y servicios sustitutos que permitan un mejor conocimiento del tema de investigación.

Capítulo II: Se desarrollan las hipótesis y variables de la investigación.

Capítulo III: Metodología de la Investigación, se determina el diseño metodológico más adecuado para la investigación, en este caso aplica el diseño no experimental, con un alcance de tipo descriptivo simple el cual permite recolectar datos en un tiempo específico y luego evaluarlas. Asimismo, se determina la población que será objeto de estudio y las técnicas a aplicar.

Capítulo IV: Se exponen los resultados de la investigación, cuantitativas reflejados en las encuestas realizadas a los clientes de Gabcargo SAC y cualitativas en el periodo de observación y en las entrevistas realizados a los gerentes de la empresa en estudio. Esto con el fin de identificar las necesidades de los clientes y determinar la situación actual de la empresa.

Capítulo V: La discusión y análisis de los resultados encontrados en el capítulo previo.

Finalmente, se detallarán las conclusiones de la investigación en base a los resultados y su discusión. Asimismo, se expondrán las recomendaciones necesarias según los objetivos para las áreas de interés.

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Antecedentes de la investigación**

En el ámbito nacional e internacional existen gran cantidad de agencias de cargas que compiten día a día para que las empresas adquieran sus servicios obteniendo ingresos, sin embargo, no evalúan la posibilidad de mejorar sus principales estrategias comerciales lo cual ayudaría a mejorar la competitividad y buscar el crecimiento sostenible de las agencias de carga.

A continuación, se detallan algunos estudios realizados:

#### **1.1. Antecedentes Nacionales**

Armestar y Vargas (2008) de la Pontificia Universidad Católica del Perú realizaron un estudio sobre el Análisis y Diseño de Sistema de Gestión de Operaciones Aduaneras para una Agencia de Aduanas dándonos a conocer el rol de una agente de aduana, quien actúa como archivista de operaciones, archivista oficial, auxiliar de despacho, clasificador arancelario, jefe de operaciones, liquidador, revisor, entre otros. Como se puede ver su labor es completa, agilizando de esta manera la gestión de las operaciones aduaneras de sus clientes, sea exportador o importador.

A esto se suma las exigencias de la SUNAT, que muchas veces actúa como traba haciendo que el proceso de importación y exportación demore, no son flexibles ante los cambios constantes que se presentan por las variaciones normativas del negocio, así como la implementación de software que sirve como soporte al área de operaciones de una agencia de aduanas. Por ello, es necesario

que la SUNAT mejore sus sistemas electrónicos, por ser de tan baja calidad obstaculiza el envío y recepción de la información.

Se recomienda apilar la seguridad a través de un módulo que debe contar con la tecnología para el manejo de sesiones en un aplicativo Web, tener orden y control en sus procesos, controlar las formalidades que exige la SUNAT a una agencia de aduana, y así cumplir con lo exigido por este ente regulador. (PUCP, 2008)

Gonzales (2009) ha desarrollado una guía donde nos habla de la Importancia de un Agente de Carga y un Agente de Aduana en el Comercio Internacional, los servicios que ofrecen con el de FCL (contenedor exclusivo), LCL (carga consolidada), servicio *door to door*, embalaje, ente otros, informa sobre la documentación y trámites a seguir y nos da a conocer los agentes del mundo como USA, Chile, Venezuela, Argentina, entre otros. Esta guía es muy importante para una agencia nueva que recién este ingresando al mercado a fin de que conozca información esencial para su trabajo diario, o para los profesionales que se proyectan a formar una agencia de carga.

Maeda y Sánchez (2014) del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado de Comercio Exterior, realizó un estudio sobre La Agencia de Carga Internacional en el procedimiento de importación marítima de carga general bajo la modalidad de consolidado, en el que refiere que es mejor contratar los servicios de un Agente de Carga que realizarlo directamente de las Líneas Navieras, debido a que hay más posibilidad de ahorrar en costos, los agentes de carga al

ver que no se puede llenar el contenedor con la mercancía de un cliente lo consolida con la mercancía de otros clientes, también el de buscar rutas con menos horas de tránsito. Las empresas deben aprovechar la gran cantidad de demanda que hay en el mercado y solicitar cotizaciones de varias agencias de carga y adecuarlo según sus necesidades y economía.

ADEX (2015) la Gerencia de Servicios e Industrias Extractivas - Asociación de Exportadores manifestó que en los primeros cuatro meses del año las exportaciones peruanas por vía marítima fueron las más altas, representando el 71.8 % de los despachos totales, mientras que en segundo lugar están los de despacho por vía aérea con 23.1 % y por carretera con 3.5%. En el puerto del Callao están los operadores con más TEUS que movilizaron siendo DP World y APM Terminals con 436,301 TEUS y 161,194 TEUS, mientras que PAITA alcanzó 65,941 TEUS el cual se proyecta a ser uno de los principales terminales debido a que está mejorando su infraestructura.

Precisó también que ADEX junto a PromPerú promueven el proyecto “Consolida” cuyo objetivo es el de brindar rápido acceso al mercado brasilero aprovechando la carretera Interoceánica. (Agencia Peruana de Noticias, 2015)

Pacheco, G. (2014) de la Asociación de Exportadores ADEX, evalúa los sobrecostos logísticos aéreos que alcanzaron los US\$20 millones afectan a los consumidores e importadores, el problema inicia por no tener claro lo que significa el transporte aéreo en el marco del comercio internacional. Según las normas internacionales el costo del transporte aéreo inicia desde que se embarca la

mercadería hasta que llega al comprador, no obstante, en Perú el costo solo hace referencia al flete, pero no al costo de la carga, originando que el importador tenga que hacer un pago adicional a una empresa de carga, incurriendo en sobre costos; de no realizar este proceso su mercadería no se puede movilizar.

Es por este motivo que no hay muchas importaciones, originando que las relaciones de carga aérea y marítima no tengan una relación alta. Por su parte, las exportaciones peruanas también son afectadas, debido a que, al ingresar pocos aviones cargueros, hay poca salida de aviones con productos peruanos.

Para poder solucionar en algo esta situación es necesaria una reforma que afecte los costos logísticos. La comisión de Comercio Exterior del Congreso aprobó una ley, cuyo propósito es que exista claridad en los costos de servicio de transporte de carga aérea según el marco normativo internacional. Se espera que esta ley sea aprobada por la Comisión de Transporte y por el Pleno. (El Comercio, 2014)

León, J.C. (2016), de la Asociación de Exportadores informa que se dio inicio al periodo de prueba del nuevo antepuerto y nuevas balanzas; no obstante, no hubo difusión anticipada, a esto se suma que no había el sistema de citas comprometidas para el 2015, generando que el ingresar al puerto del Callao sea un tormento para los usuarios del APM Terminals Callao, a pesar de que este último se había comprometido en concluirlo para el 2015. Durante este periodo de prueba, el sistema de citas pudo haber reducido el tiempo de atención, actualmente el proceso de embarcar un contenedor dura 15 horas.



“Si bien es comprensible que las pruebas de las nuevas balanzas generen algunas demoras en la atención de los contenedores, no se puede perjudicar a los usuarios que manejan otro tipo de cargas con un mal servicio, que incluye el incumplimiento de compromisos asumidos por la empresa concesionaria”, señaló el gremio.

Esto perjudica a los usuarios por que incrementa costos, el hecho de pagar falso flete, ya que por la demora los camiones no pueden salir a su hora. Es necesario solicitar ayuda del Muelle Norte que busquen alternativas que reduzcan el problema para la gestión del movimiento de las cargas. (Diario Gestión, 2016).

Huapaya, J.P. (2011) de la universidad San Martín de Porres de Perú, realizó el Análisis de la Problemática en la Distribución Física Internacional de las Principales Empresas Agroexportadoras de Espárrago Verde Fresco por Vía Aérea al Mercado de la Unión Europea, para la cual investigaron a las empresas Inca Frut SA. y Agrícola Athos SA.

En el caso de la empresa Inca Frut S.A tiene poca flota de camiones, necesitan mallas antiáridas, la distribución de la mercadería en el camión hace que se recaliente y es riesgoso para los alimentos perecibles, y los problemas con sus agentes es la parte operativa, no están al momento de realizar el trabajo de carga. Para la empresa Agrícola Athos SA tiene poca flota de camiones, tienen que adaptarse al horario del aeropuerto, y por parte de la agencia de carga, recae en la poca capacidad de la bodega del avión, el manipuleo que se le da a la carga generar que pierda la cadena de frío, los costos de fletes son elevados. A esto se

suma los problemas con las aerolíneas como el de vuelos retrasados, mercadería llega caliente, pérdida de la mercadería en otro destino, límite de espacios para enviar la mercadería, entre otras.

Esto se puede solucionar utilizando adecuadamente los medios electrónicos para medir el tiempo, disponibilidad de espacios, monitorear la mercadería durante el viaje, también mejorar la infraestructura de los aeropuertos, medios de transporte y fletes.

Siles, P. (2015) habla sobre Problemática del Transporte Aéreo de Carga en Perú, siendo su objetivo analizar la situación actual de la industria y sensibilizar los sectores públicos y privados para que lleguen a un acuerdo que establezca a las líneas aéreas. Las empresas optan por tomar el servicio aéreo por ser su mercadería perecible y no pueden optar por la vía marítima, también porque son envíos urgentes, siendo la exportación de espárragos su mayor concentración.

El Informe “Cluster del Espárrago en el Perú” encargado por FRIO AEREO, concluye que: “(...) Una comparación de los fletes de exportación de Lima a Miami con los existentes en otros países vecinos para productos perecederos, nos muestra que lo que pagan los productos peruanos está claramente en el rango de referencia(...)” “La afirmación de que el flete de exportación no es relativamente caro viene corroborado por los datos de la tabla siguiente que muestran como, los precios que paga Perú en general son competitivos con respecto a la región”.

El servicio no es frecuente debido a los altos costos de combustible, servicio de navegación, aranceles de importación de aeronaves. Lo que se necesita es reducir el pago de aranceles del combustible, hacer una reingeniería de costos y considerar mercados de corta y larga distancia.

SUNAT (2016), según el Informe N.º 026-2016-SUNAT/5D0000, hace referencia a que las rentas producto de las actividades de transporte de carga aérea entre Perú y Corea, según convenio consideradas como residente en Corea, no aplican al Impuesto a la Renta peruana, a pesar de que puedan realizar el transporte a través de un tercero, corredor, comisionista general u otro agente independiente que lo realice dentro del marco de su actividad.

## **1.2. Antecedentes Internacionales**

Rodríguez, C. (2013) de la Universidad de Rosario realizó un estudio sobre el Análisis del Transporte de Carga en Colombia, para crear Estrategias que Permitan Alcanzar Estándares de Competitividad e Infraestructura Internacional, donde informa que el transporte de carga por carretera en Colombia es importante para su economía debido a que salen e ingresan productos importantes para el consumidor.

En Colombia el 80% de mercadería se transporta por carretera, pero presenta una red vial limitada y de poca capacidad, más aún si se compara con otros países latinoamericanos en vía de desarrollo. En Estados Unidos se encuentra la empresa ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) la

cual no ha tenido buenos ingresos, los problemas radican en la capacidad de competir en precios con ese mercado, cumplir con las normas técnicas que exige ese país, así como las normas sanitarias y fitosanitarias.

Pero los problemas también nacen en la operación logística por los altos costos en fletes a nivel nacional, y esto es originado por el atraso en la infraestructura vial. También debe superar los cuellos de botella en materia de infraestructura portuaria y fluvial, es víctima de la falta de planeación en las obras de los principales puertos nacionales, la falta de organización con otros medios de transporte como el multimodal, errores en los esquemas de concesión, inspecciones de aduana deficiente, esto demuestra la infraestructura portuaria más atrasada.

Algunas navieras evitan arribar en el puerto Buenaventura por la demora en los procesos de embarque y desaduanaje de las mercancías, con el fin de no incumplir con los plazos ya establecidos a sus clientes. (Universidad del Rosario, 2013)

Para el transporte aéreo, las exportaciones son mayores que las importaciones, es más la cantidad de mercancía que sale (representada en 68%) que de la que ingresa (representada en 49%). El Dorado (Bogotá) su infraestructura no tiene la capacidad de soportar gran cantidad de carga, sus pistas de aterrizaje no lo soportan, también presenta riesgo de obsolescencia, sobrecarga de combustible. Similares problemas se presentan en los puertos de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta.

Es contradictorio que el Gobierno Nacional de Colombia esté estimulando a las pequeñas empresas a buscar mercados internacionales, pero no les ofrece y garantiza herramientas adecuadas para que puedan generar sus operaciones internacionales sin tantas trabas. Se espera que la mejora parta de la iniciativa del Gobierno Colombiano, creando una inversión de infraestructura y desarrollo.

Guzmán, J.V. (2005) a través de la Revista e–Mercatoria de Colombia, investigó sobre los problemas jurídicos que atraviesan los agentes de carga, debido a que no existe disposiciones que indiquen cuál es su naturaleza jurídica, que obligaciones, derechos y responsabilidades tienen. A veces son considerados como transportistas, comisionista de transporte, mandatario. En el mercado existe actores dedicados al transporte de mercancía que asumen en parte similares funciones de los Agentes de Carga, como: Agencias de Aduana, Operador de Transporte Multimodal (OTM), terminales marítimos y aéreos, entre otros.

Para lo cual es importante que, al momento de atender un requerimiento, se deje en claro al cliente, la función que va a cumplir y así no asumir responsabilidades que no le competen.

Karelys, L. (2011) de la universidad Simón Bolívar de Venezuela realizó investigación en el Departamento de Carga Consolidada Empresa Clover Internacional C.A., s.f., la cual es un *Freight Forwarder*, con el fin entender con un caso real la logística en el comercio a nivel mundial y la importancia que cumplen los agentes de carga en este proceso, aunque a pesar que el inicio de su investigación era centrarse en el tema de carga consolidada, se les permitió

conocer más áreas, como la de venta, logística de importación y exportación, de esta manera pudieron ampliar su visión de lo que significa la Logística en el comercio a nivel mundial, así como la relevancia que tienen los agentes de carga, en los procesos operativos, tanto de exportación como de importación.

Sería importante que los estudiantes puedan realizar visitas a los centros logísticos, con el fin de ampliar sus conocimientos al mundo laboral al que se estarían enfrentando.

Rojas, R. (2010) de la Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Carrera de Administración de Empresas Bogotá D.C., realizó un Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Especializada en Logística Portuaria para atender las necesidades de los buques de las empresas navieras que atracan en puertos colombianos, luego de haber estudiado el aumento en el comercio exterior de Colombia entre los años 2000 y 2006 verifican que hubo aumento en el movimiento de carga lo que generó aumento de operaciones en el puerto. Lamentablemente, el sector logístico portuario no ofrece todos los servicios que necesitan las navieras, dificultando el proceso porque necesita contratar servicios de distintas empresas que no tienen comunicación ni un proceso estructurado entre ellas para el logro de sus objetivos.

Por este motivo nace el Plan de Negocios que evalúe no solo la infraestructura sino también la logística que ayude al funcionamiento de los mismos.

Ronda, V. (2010) de la Universidad Abierta Interamericana de Argentina realizó una investigación sobre los efectos de la crisis financiera internacional en la relación entre agentes de carga y líneas marítimas, ambos son actores principales en la venta de fletes marítimos de exportación para el transporte marítimo de carga, crisis que se dio entre los años 2008-2009 teniendo como principal a la economía de Estados Unidos por su exceso de liquides afectando al sector marítimo y portuario de América Latina y el Caribe originando que las navieras tomen medidas preventivas entre ellas el de ofrecer sus servicios de manera directa a los exportadores por medio de agencias embarcadoras, es aquí donde compiten directamente con los agentes de carga.

Las empresas pequeñas son las que se beneficiarían porque les ofrecen un servicio completo por no contar con un área de comercio exterior, las grandes empresas pueden optar por navieras o agentes de carga y quien tenga la mejor oferta atendería los servicios, precisó (Ronda). Lamentablemente, no existe una ley que respalde a las agencias de carga, solo les queda aceptar este tipo de negocio como parte de una estrategia, sería importante que las agencias de carga consideren estrategias para respaldarse ante otra crisis financiera que se pueda presentar.

Tyler, T. (2016) director general de IATA informó que a pesar de que a inicios del 2015 el transporte de carga tuvo un fuerte crecimiento, este fue debilitándose hasta casi desaparecer. La región Asia Pacifico sigue dominando el tráfico internacional con el 39% del total, a diferencia de los mercados de Estados

Unidos y Europa que se mantuvieron estables, mientras que en Latinoamérica el traslado de carga por vía aérea bajo a 6%, por su parte el Medio Oriente creció en 11.3% al igual que África en 1.2%.

Lamentablemente Latinoamérica siguió reduciendo el tráfico aéreo de mercancías en 6 % en todo el 2015, a esto se suma la situación política y económica de Brasil que presenta a inicios del 2016.

"El 2015 ha sido un año muy difícil para el transporte aéreo. El crecimiento se ha desacelerado y las ganancias han disminuido. En el 2011 las ganancias del sector estuvieron por los 67 millones de dólares, pero para el 2016 se espera que sean de 51 millones", afirmó.

Koopmaan, R. (2016) economista y director de la División de Investigaciones Económicas y Estadísticas de la Organización Mundial de Comercio, manifiesta que ha pasado mucho tiempo desde la última vez que el comercio global creció tan débilmente, esto perjudica a las empresas que fabrican barco de carga porque sufren en sus ingresos, esto se debe a la sobreoferta de sus productos y a la desaceleración económica de China. Llamándolo como "La Gran Recesión", debido a que, para el transporte marítimo China es su modelo de negocio y les tomó por sorpresa el poco crecimiento que presenta.

Koopmaan, explicó que la desaceleración de China se debe a la caída en el precio de la materia prima, siendo China el principal importador de estos productos en el mundo. "las firmas intentan ganar la mayor participación de



mercado en un escenario definido por una sobreoferta de barcos cargueros y una débil demanda del servicio de carga, lo que ha llevado al colapso de los precios de la industria” indicó. Lamentablemente el crecimiento económico depende de las grandes masas.

Bañuelos, S. (2014), refiere que la elección de un adecuado agente de carga que ayude en la importación y exportación que ocurre en la línea fronteriza entre México y Estados Unidos, es importante para resolver los problemas tanto al usuario como al transportista. También nos da a entender lo importante que es la mercancía, por lo que se debe realizar el procedimiento de la manera más formal posible, contando con un agente de carga que brinde seguridad y confianza al solicitar el servicio.

Las empresas deben tener mucho cuidado en la agencia de carga que elijan, incluso deben tomar medidas de evaluación, monitoreo, control de los procedimientos que estos realizan. Lamentablemente, para las transacciones que ocurren en las fronteras no existe ninguna autoridad reguladora que valide los trabajos realizados por los agentes de carga. (Comercio Exterior, 2014).

Instituto Mexicano del Transporte (2005), realizó un Diagnostico del Transporte de Carga Aérea en México, que permita identificar oportunidades y áreas de mayor demanda para promover el sector en México, aplicando modelos matemáticos y de sistema de información geográfica, que permita un sustento analítico y aprovecharlo en las oportunidades encontradas. A través de los modelos matemáticos se puede aplicar el manejo de los flujos de carga en el

sistema de transporte aéreo, así como también tener la opción de hacer predicciones de los flujos que se producen en las terminales ante cambios que se puedan presentar. Desde finales de la década de los 90's el movimiento de carga aérea en México ha sido secundario, las empresas nacionales están perdiendo terreno frente a las internacionales, de las operaciones que se realizan en los aeropuertos, el 1.3% son de carga.

Para cambiar esta realidad, se debe aprovechar la elevada concentración geográfica de carga aérea en México con el fin de alcanzar el equilibrio en el desarrollo del sistema aeroportuario nacional, e impulsar la utilización de aeropuertos alternos con baja utilización en la actualidad. A esto se suma el apoyo de las grandes empresas logísticas que impulsan el transporte de carga aérea, incluso aeropuertos secundarios que tenían pocas salidas de pasajeros se han convertido en puntos de concentración y distribución de carga aérea internacional.

Arbolí, A. (2002) de la Universidad de la Laguna de España, realizó su investigación sobre El Riesgo en el Seguro del Transporte Marítimo, debido a todos los riesgos que presenta el transporte marítimo el seguro viene desde la antigüedad, el cual ha ido evolucionando y acomodándose a la realidad y necesidad, algunos siniestros se presentan por problemas del buque y en otro por la naturaleza, generando problemas al establecer seguros que ofrezcan garantías a la hora de presentar el riesgo debido a que en alguno de los casos la pérdida es total, dentro de las causas que originan los siniestros están: tipo de buque, tiempo

del buque, tráfico al que se dedica, revisiones técnicas, preparación de la tripulación, situación económica de la empresa naviera.

Asimismo, en el estudio se determina que el mayor siniestro se presenta en las rutas de países desarrollados como Atlántico Norte (33%), el Mediterráneo (37%), el Pacífico norte (15%), y los grandes lagos y ríos americanos (1%), también los canales y ríos europeos (11%).

CEPAL (2012) planteó Perfiles de Infraestructura y Transporte en América Latina, Caso Perú, en el que informa las condiciones logísticas de transporte las cuales resultan de la infraestructura de transporte, marco legal y regulatorio, y de los usuarios y operadores que prestan este servicio. La infraestructura no ha mejorado por falta de inversión originando que no haya un desarrollo económico y competitividad en el Perú. El gobierno peruano cuenta con metas enfocadas en la infraestructura y desarrollo logístico de los puertos marítimos y principal el puerto del Callao a fin de que llegue a ser el centro logístico y eje promotor del comercio exterior y se pueda prolongar a la zona sur del país.

A pesar de que Perú logró establecer varios Tratados de Libre Comercio, los cuales permiten crecer económicamente, es primordial que el comercio entre los países de Sudamérica se solidifique para ganar competitividad en mercados globales, esto les permitirá fortalecerse ante la crisis económica y financiera.

## **1.2. Bases teóricas**

### **1.2.1. Procesos Comerciales**

Minerbo (2016), define los procesos comerciales como la relación entre la empresa y sus canales de distribución y venta, teniendo como objetivos:

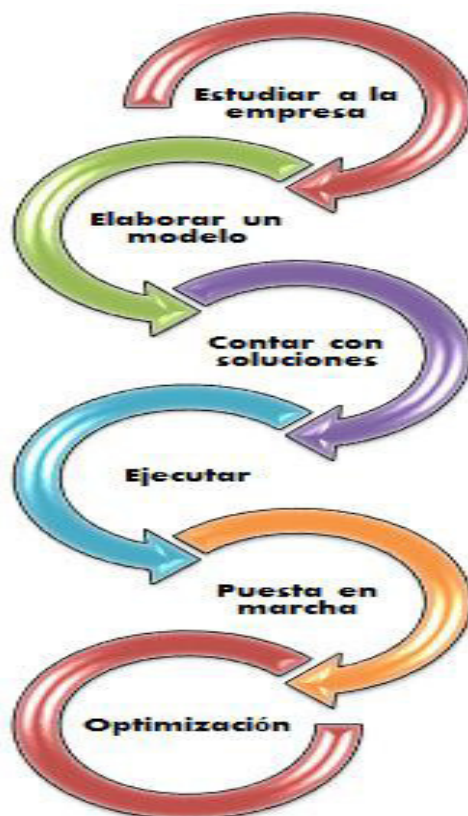
- Maximizar el resultado de la empresa, esto se consigue vendiendo más productos a más cantidad de personas en base al precio que maximice el margen.
- Reutilizar, ante una dificultad o mal resultado, no se debe volver a construir el proceso con cada cambio, a pesar de que algunas herramientas son exclusivas y que las hacen poco interoperables.

Imas (2016) refiere que los procesos comerciales deben enfocarse en apoyar la implementación de estrategias comerciales y de marketing, e ir creciendo a medida que se den los cambios en el entorno empresarial y la gama de productos y/o servicios.

Al contar con un proceso comercial bien estandarizado permite que la empresa pueda identificar las mejores prácticas para la venta de cada producto o servicio y optimizar sus métodos, adaptar los procesos según los cambios que se presenten en el entorno de la empresa y productos, acceder a la incorporación de nuevos procesos comerciales, gestionar de forma efectiva la cartera de clientes.

## **Ciclo de vida de un proceso comercial:**

1. Estudiar a la empresa: analizar sus objetivos y metas y transformarlos en procesos comerciales.
2. Elaborar un modelo: a través de gráficos y esquemas hacer una representación de la realidad de la empresa.
3. Contar con soluciones: elaborar soluciones basándose en la información de la empresa (base de datos).
4. Ejecutar: corresponde a la parte operacional, implementando el proceso comercial.
5. Puesta en marcha: se analiza el estado de los procesos a través de tablas que reflejen la realidad de la empresa.
6. Optimización: plantear soluciones que mejoren los procesos comerciales.



**Gráfico 1: Ciclo de vida de los procesos comerciales**

**Fuente:** (CCM - BPM, 2016)

**Elaboración:** Propia

### **Pasos para automatizar el Proceso Comercial:**

A continuación, se detallan los pasos para la automatización de los procesos comerciales en la actualidad. (Castro, 2014)

#### **1. Analizar a los clientes y mercados potenciales**

Es importante definir quiénes son los clientes potenciales, así como analizar el mercado para poder identificar los segmentos a los que irá dirigida la mercadotecnia para buscar dichos clientes.

Es importante validar que el producto o servicio pueda resolver necesidades, que puedan ser medibles para comprobar si son rentables.

2. Identificar la oferta de valor y estrategia para cada segmento de mercado.

En base a la segmentación se debe definir una propuesta de valor, será eficaz si logra resolver el problema al cliente y muestre diferencia del producto o servicio a la competencia.

3. Alinear los pasos de la adquisición de cliente con el proceso de venta.

Es importante alinearlos para entregar un mensaje adecuado al comprador y tener la capacidad de estar a su lado de manera eficiente, generando valor y confianza, hasta lograr el cierre de la venta, tal como se muestra en el gráfico (Ilustración 2), logrando de esta manera que el equipo de venta sea efectivo y productivo en el proceso comercial.

4. Plantear las actividades a realizar en la posición del vendedor, para ello es importante establecer:

- Procesos: Definir las actividades más importantes que el equipo de ventas debe realizar en cada etapa.
- Documentos: Materiales de la transacción como: folletos, información de la empresa, propuestas económicas, contratos.
- Tiempos: Definir el tiempo estimado en que cada etapa debe pasar, ayudan a monitorear si las etapas están siguiendo su curso.
- Revisión por etapa: Es necesario revisar en qué etapa se encuentra cada cliente y cada venta, para lo que es importante la planificación para saber cómo actuar al respecto.

5. Integrar los procesos operativos y administrativos:

El área administrativa provee al vendedor de los documentos legales y contratos que permitirán el cierre de la venta y el área operativa en caso de

que la transacción sea por un producto se necesita del almacén y la logística.

6. Revisar el histórico de compra del comprador.

Es importante no solo quedarse con el cierre de la venta, sino el saber que se logró la plena satisfacción del cliente logrando que tu empresa ocupe un lugar importante y favorable en la mente del consumidor.

7. Brindar servicio postventa

Es importante continuar con las gestiones luego de la venta según el tipo de empresa pueden variar: seguimiento inmediato, instalación, asesoría técnica, manejo de quejas.

8. Establecer procedimientos para hacer una venta cruzada, poniendo plazos.

Es importante conocer al cliente y saber que ha cambiado sobre sus necesidades y que tan satisfecho está con el producto que ofrece tu empresa.

Se debe realizar en el tiempo apropiado para no perder la oportunidad de reventa y procurar no ser muy insistente para no fastidiar al cliente.



Gráfico 2: Paso 3 para la automatización de los procesos comerciales - Adquisición de clientes

Fuente: Corponet



## Fases del Proceso Comercial:

Los procesos comerciales deben estar orientados hacia el consumidor/cliente, es decir satisfacer su necesidad con la intervención del marketing, de la manera que se indica en el siguiente cuadro:

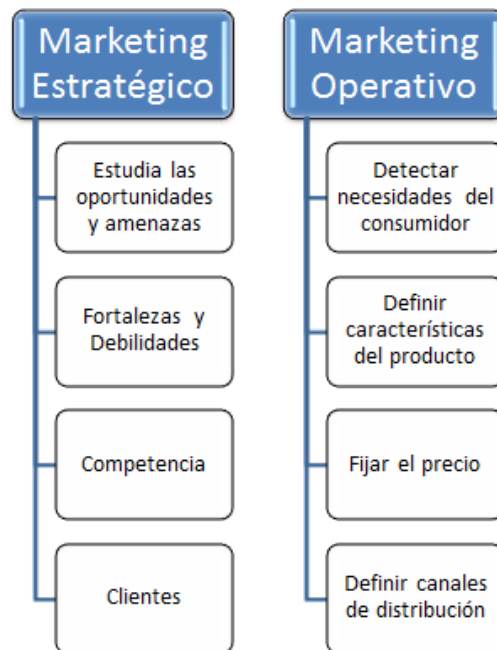


Gráfico 3: Tipos de Marketing enfocadas a la satisfacción del cliente

**Fuente:** CATEDU

**Elaboración:** Propia

## Proceso comercial enfocado en el Marketing

1. Conocer al mercado: necesidades y deseos del cliente.
2. Diseñar una estrategia de Marketing: debe estar orientada a necesidades y deseos del cliente.
3. Diseñar un programa de marketing: el cual permita entregar un valor superior.
4. Satisfacción del cliente: brindando servicio según lo que necesita el cliente.

## 5. Captar valor de los clientes y obtener el cambio.



Gráfico 4: Relación del Proceso Comercial y el Marketing

**Fuente:** USMP

**Elaboración:** Propia

### 1.2.2. Procesos Logísticos

#### Logística:

Es la parte del proceso de gestión de la cadena de suministro encargada de planificar, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo directo e inverso de los bienes, servicios y toda la información relacionada con estos, entre el punto de origen y el punto de consumo o demanda, con el

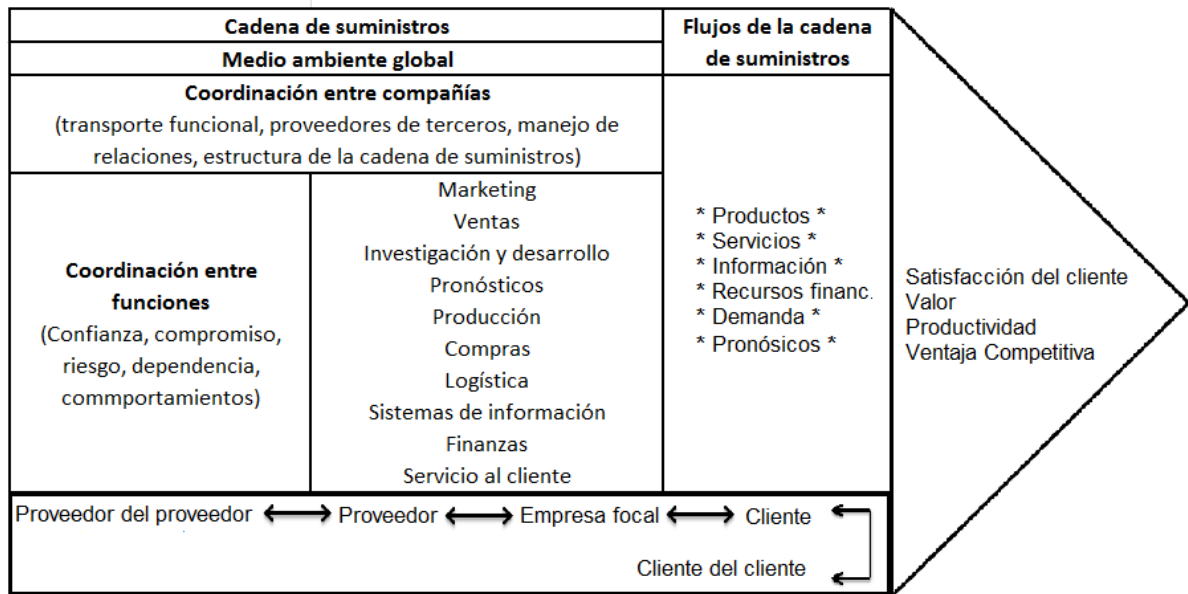
propósito de cumplir con las expectativas del consumidor. (Soret de los Santos, 2006)

Por otro lado, Ballou (2004) define que la cadena de suministro es "un conjunto de actividades funcionales que se repiten a lo largo del canal de flujo del producto, mediante los cuales la materia prima se convierte en productos terminados y se añade valor al consumidor".

En tanto Ruibal (2009) presenta dos enfoques de la logística impulsada por el mercado; enfoque tradicional o *push driven*, impulsado por la oferta y enfoque actual o *pull driven* impulsado por la demanda. Asimismo, define la gestión logística tradicional basada en el transporte y abastecimiento de mercancías (transporte abastecedor – planta, transporte y almacenamiento, transporte planta –cliente), considerando también el pronóstico de ventas a cargo del departamento de Marketing. Por otro lado, la gestión logística moderna se considera como un control fluido de bienes a través de diferentes lugares y empresas que se encuentran integradas en cadenas productivas de sectores que forman parte de mallas logísticas; esta gestión moderna considera flujos optimizados, costos mejorados, cadena simplificada, manipuleo reducido, clientes fidelizados y maximización de utilidades.

En el siguiente grafico (Ilustración 5) puede observarse como la logística forma parte de la cadena de suministros y aunque en la práctica se dificulta separar la dirección de la logística de los negocios de la dirección de la cadena de suministros. En varios aspectos, promueven una misión en común: "llevar los

bienes o servicios adecuados al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones deseadas, a la vez que se consigue la mayor contribución a la empresa”. (Ballou, 2004)



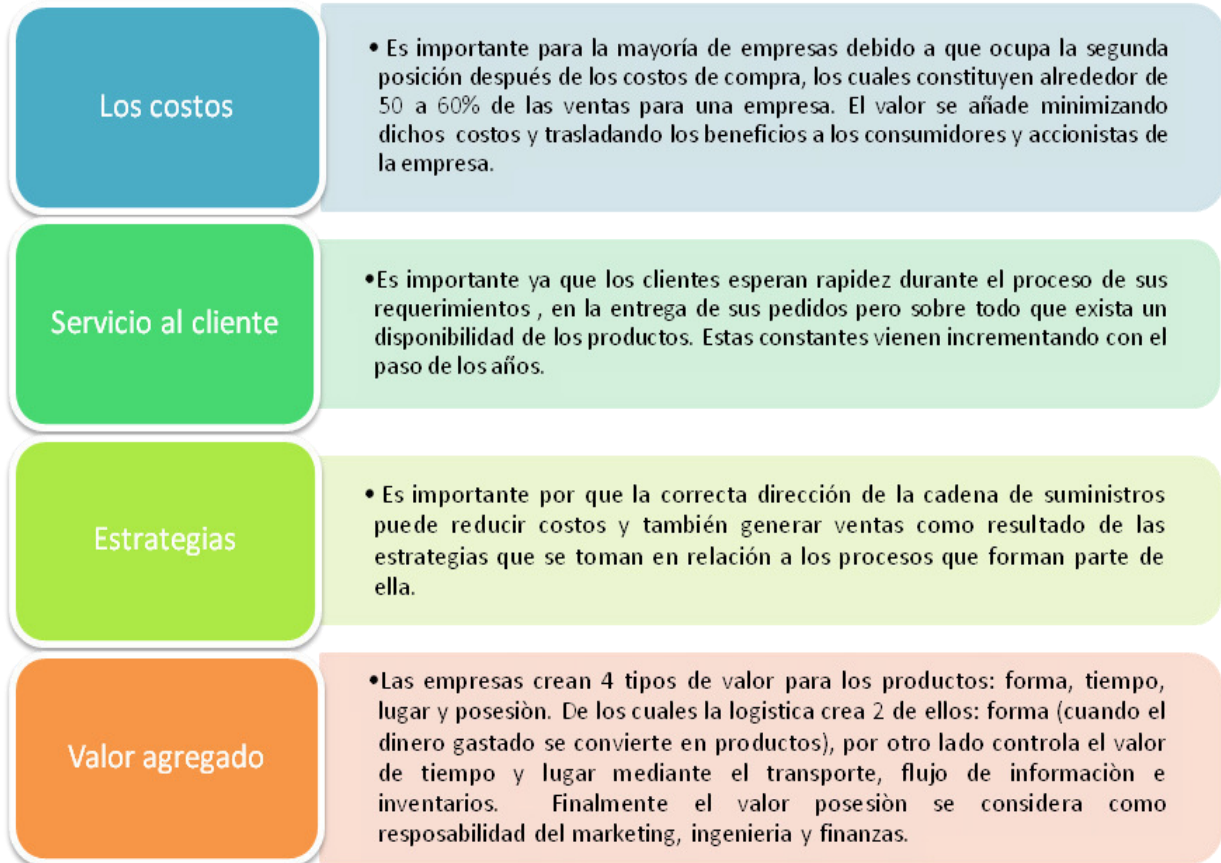
**Gráfico 5: Modelo de dirección de la cadena de suministros**

**Fuente:** Ronald Ballou, pag. 6

**Importancia de la logística y la distribución física internacional:**

La logística gira en torno a crear valor: tanto para los clientes, proveedores y para los accionistas de la empresa. Este valor se expresa primordialmente en tiempo y lugar. Los productos y servicios que las empresas proveen no tienen valor alguno a no ser que el cliente pueda tenerlos en el momento (tiempo) y el lugar que deseen consumirlos. Una óptima dirección de la logística representa cada actividad dentro de la cadena de suministros con un valor agregado como contribución al proceso.

Algunos de los factores que determinan la importancia tanto de la logística como de la cadena de suministros son los siguientes:



**Gráfico 6: Factores importantes dentro de la logística y cadena de suministro**

**Elaboración:** Propia

**Fuente:** Ronald Ballou (Pgs. 13 – 19)

### 1.2.3. Transporte Internacional

La oferta y demanda de productos terminados y materias primas son la base del comercio internacional, el exceso de producción de un país, una demanda mayor a la oferta y los ámbitos económicos y sociales de cada país son algunos de los factores que permite que día a día se transporten mercancías ya sea vía aérea, marítima o terrestre.

En cada una de las operaciones de importación o exportación intervienen los siguientes elementos: físicos, personales y jurídicos. Asimismo, el transporte tiene dos elementos propios: mercancías (el objeto de transporte) y el flete (precio del transporte).

### **Exportación:**

Según la SUNAT la exportación definitiva en adelante exportación es el régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior y no está afectada a tributo alguno.

### **Requisitos:**

Para efectuar los trámites de exportación, se debe contar con RUC que no tenga la condición de no habido; excepcionalmente las personas naturales pueden exportar utilizando su Documento Nacional de Identidad (DNI), Carné de Extranjería o Pasaporte los extranjeros, solo bajo las siguientes condiciones:

- Exportación de mercancías ocasionales cuyo valor FOB por operación no exceda de US \$ 1000.00 dólares americanos y siempre que registre hasta 3 exportaciones anuales como máximo.
- Una única exportación en el año calendario cuyo valor FOB exceda los US\$ 1000.00 dólares americanos y siempre que no supere los US\$ 3000.00 dólares americanos.

### **Consideraciones generales:**

- No está gravada con tributo alguno.
- El procedimiento para seguir dependerá del valor de la mercancía a exportar, en caso el valor FOB de los productos no supere los US\$ 5000.00 dólares americanos se puede hacer el despacho a través de una Declaración Simplificada de Exportación según INTA-PE-02.01. En caso el valor FOB de las mercancías supere dicho monto, se requerirá por ley la intervención de una agencia de aduana que tramitará el despacho en su representación, presentando el formato de la DAM y toda la documentación adecuada.
- Se puede exceptuar el ingreso a los depósitos temporales lo siguiente: mercancía perecible que requieran un acondicionamiento especial; peligrosa (explosivas, inflamables, tóxicas, infecciosas, radioactivas y corrosivas), maquinarias de gran peso y volumen, animales vivos, mercancías a granel (que se embarquen sin envases ni continentes), otras mercancías que a criterio de la Autoridad Aduanera califiquen para tal fin.
- No procede la exportación definitiva de mercancías prohibidas, la exportación de mercancías restringidas está sujeta a la presentación de autorizaciones según corresponda.

### **Documentación Exigible:**

La declaración de exportación se sustenta con la siguiente documentación exigible

- Copia del documento de transporte (conocimiento de embarque, carta de porte aéreo o carta de porte terrestre, según el medio de transporte empleado), y representación impresa de la Carta de Porte Aéreo Internacional emitida por medios Electrónicos - CPAIE.
- Copia SUNAT de la factura, documento del operador (código 34) o documento del partícipe (código 35) o Boleta de Venta u otro comprobante que implique transferencia de bienes a un cliente domiciliado en el extranjero y que se encuentre señalado en el Reglamento de Comprobantes de Pago, según corresponda; o declaración jurada de valor y descripción de la mercancía cuando no exista venta.
- Copia del documento de transporte debidamente endosado o poder especial al agente de aduana.
- Otros que por la naturaleza de la mercancía se requiera para su exportación.
- Adicionalmente, se requiere cuando corresponda lo siguiente: copia de nota de crédito o débito SUNAT, declaración jurada del exportador de las comisiones en el exterior, de no estar consignadas en la factura, relación consolidada de productores y copias de las facturas SUNAT emitidas, por cada uno de los productores que generaron dicha exportación, copia de la factura SUNAT que emite el comisionista que efectúa la exportación a través de intermediarios comerciales, relación consolidada del porcentaje de participación, copia del contrato de colaboración empresarial.



## Procedimientos operativos:

A continuación, se detallan los procesos operativos de las exportaciones marítimas y aéreas:

### Exportación Marítima

1. El Embarcador solicita el *booking* (BK) al Agente de Carga de Origen con el detalle de la carga: peso, volumen, cantidad de bultos.
2. El Agente de Carga de Origen solicita el BK a la naviera y emite su propio BK y lo envía al Embarcador indicando el plazo de entrega de la carga y los documentos (*factura*, *packing list*, permisos según los requiera el tipo de la mercancía, certificado de origen de requerirse)
3. El Embarcador recibe el BK y lo reenvía al Agente de Aduana.
4. El Agente de Aduana recibe el BK y solicita la destinación aduanera, adjuntando los documentos digitalizados indicados en el punto 2.
5. Se realiza el ingreso físico de la mercancía al Almacén Temporal, quien transmite la recepción de los bultos asociados a la DAM.
6. La Administración Aduanera valida la información y numera la DAM o solicitud.
7. El Agente de Aduana recibe la DAM o solicitud numerada.
8. La Administración Aduanera valida y asigna el canal de control: **Rojo** (Pasa por reconocimiento físico, de presentar incidencia se suspende el despacho, de lo contrario recibe la DAM con el levante autorizado). **Verde** (Recibe la DAM con el levante autorizado), **Naranja** (Se hace revisión física de los documentos)

9. En paralelo, el Agente de Carga de Origen envía al Embarcador la matriz del BL para que complete con información de la carga (descripción de la mercancía, datos del consignatario y los datos propios del embarcador).
10. Luego de haber completado la información el Embarcador retorna la matriz completa al Agente de Carga de Origen.
11. El Agente de Carga de Origen elabora el *Bill of Lading* (BL) y lo envía al embarcador.
12. Luego de tener el levante autorizado el Almacén Aduanero formula la relación detallada de los bultos a embarcarse y lo envía a la Administración Aduanera quien valida la información y actualiza la cuenta corriente de la DAM global.
13. La Administración Aduanera debe verificar que la información no está conforme no autoriza el embarque hasta que se regularice.
14. Embarque de la carga.
15. Se tiene el plazo de 30 días calendarios contados a partir del día siguiente de la fecha del término del embarque para la transmisión de información complementaria adjuntando los documentos detallados en el punto 2.
16. Por su parte el Agente de Carga de Origen prepara la documentación, confirma el lugar de emisión del BL y envía el pre alerta al Agente de Carga de Destino con toda la documentación digitalizada de la carga.
17. El Agente de Aduana transmite la información complementaria a la Administración Aduanera y adjunta los documentos digitalizados que correspondan, realizando la corrección de ser necesario.

18. La Administración Aduanera valida la información y asigna el tipo de regulación para que luego el Agente de Aduana prepare los documentos que le presentará.
19. De estar todos los documentos correctos valida la DAM y termina el despacho de aduana.

### **Exportación aérea:**

1. El Embarcador solicita reserva al Agente de Carga de Origen con el detalle de la carga: peso, cantidad y medidas de los bultos.
2. El Agente de Carga de Origen ingresa información detallada de la carga por el sistema del terminal y lo deriva al Almacén.
3. El Almacén programa la hora de ingreso de la carga y coordina con el Agente de Carga de Origen el ingreso.
4. El Agente de Carga de Origen informa al Embarcador horarios de cierre para el vuelo y coordina el ingreso de la carga.
5. El Agente de Carga envía la matriz al embarcador para que complete con la información de la carga.
6. El Agente de Carga elabora la guía aérea final y envía al embarcador.
7. El Almacén ingresa la carga con la pre-guía, y el Agente de Carga de Origen etiqueta la carga ingresada.
8. La carga pasa por la máquina de rayos X, de no presentar observación el Almacén emite el *ticket* de balanza, de lo contrario pasará inspección física o BOE.
9. De no pasar el BOE tiene que subsanar las observaciones, de lo contrario se emite el *ticket* de ingreso.

10. El Agente de Aduana solicita la destinación aduanera, adjuntando los documentos digitalizados (factura, *packing list*, permisos según los requiera el tipo de la mercancía, certificado de origen de requerirse).
11. La Administración Aduanera valida la información y numera la DAM, la cual es recibida por el Agente de Aduana.
12. La Administración Aduanera asigna el canal de control.  
Rojo: Pasa por reconocimiento físico, de presentar incidencia se suspende el despacho, de lo contrario recibe la DAM con el levante autorizado.  
Verde: Recibe la DAM con el levante autorizado.
13. Luego de tener el levante autorizado el Almacén Aduanero formula la relación detallada de los bultos a embarcarse y lo envía a la Administración Aduanera quien valida la información y actualiza la cuenta corriente de la DAM global.
14. El Agente de Aduana autoriza el embarque.
15. Se embarga la carga.

## **Importación**

Régimen aduanero que permite el ingreso de mercancías al territorio aduanero para el consumo, previo pago de los derechos arancelarios y demás impuestos aplicables o garantía según corresponda. Así como el pago de recargos y multas en caso las tuvieran, el cumplimiento de las formalidades y otras obligaciones aduaneras.

## **Requisitos:**

Para efectuar los trámites de importación, se debe contar con RUC que no tenga la condición de no habido. Las personas naturales que realicen despachos de importación con fines comerciales tienen la obligación de utilizar el número RUC. Las personas que no están obligadas a inscribirse en el RUC son:

- Aquellas personas naturales que realicen importaciones ocasionalmente, cuyo valor FOB por operación no exceda de US\$ 1000.00 y siempre que registren hasta tres importaciones por año como máximo.
- Las personas naturales que, por única vez, en el periodo de un año calendario importen mercancías cuyo valor FOB exceda los US\$ 1000.00 y que no supere los US\$ 3000.00.
- Los miembros del servicio diplomático nacional o extranjero que, en ejercicio de sus funciones, importen sus vehículos y menaje de casa.

La documentación necesaria para el proceso de importación es la siguiente:

- Declaración Única de Aduanas debidamente cancelada o garantizada.
- Fotocopia autenticada del documento de transporte.
- Fotocopia autenticada de la factura, documento equivalente o contrato.
- Fotocopia autenticada o copia carbonada del comprobante de pago y fotocopia adicional de éste, cuando se efectúe transferencia de bienes antes de su nacionalización, salvo excepciones.
- Fotocopia autenticada del documento de seguro de transporte de las mercancías, cuando corresponda.

- Fotocopia autenticada del documento de autorización del sector competente para mercancías restringidas o declaración jurada suscrita por el representante legal del importador en los casos que la norma específica lo exija.
- Autorización Especial de Zona Primaria, cuando se opte por el despacho anticipado con descarga en el local del importador (código 04)
- Otros documentos que se requieran, conforme a las disposiciones específicas sobre la materia.
- La Declaración Andina de Valor (DAV), en los casos que sea exigible el formato B de la DUA.
- Lista de empaque o información técnica adicional
- Volante de despacho, en caso sea solicitado por la autoridad aduanera.

### **Consideraciones generales**

Para destinar la mercancía al régimen de importación para el consumo a la intendencia de aduana que corresponde, el despachador de aduana deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Las mercancías podrán ser solicitadas a despacho:
  - Despacho anticipado: dentro del plazo de quince días calendarios previos a la llegada del medio de transporte; vencido el plazo, las mercancías se someterán al despacho excepcional. El despachador de aduana deberá solicitar la rectificación de la declaración de acuerdo al procedimiento de Solicitud de Rectificación Electrónica de Declaración INTA-PE.01.07.

- El consignatario de la mercancía tramita el despacho anticipado con descarga en el terminal portuario o terminal de carga aéreo, pudiendo optar por el traslado al depósito temporal o el traslado a la zona primaria con autorización especial.
  - Despacho urgente: dentro del plazo de quince días calendarios previo a la llegada del medio de transporte hasta los siete días calendario calculados a partir del día siguiente del término de la descarga.
  - Despacho excepcional: dentro del plazo de treinta días calendarios calculados a partir del día siguiente del término de la descarga.
  - Régimen de Depósito Aduanero: dentro del plazo concedido en dicho régimen.
  - Mercancías en abandono legal: hasta antes que se haga efectiva la disposición de la mercancía por la Administración Aduanera.
  - Mercancías ingresadas a los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios CETICOS (Los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios) o ZOFRATACNA: dentro del plazo concedido.
- La importación de mercancías está gravada con los siguientes tributos:
    - Ad Valorem – 0%, 6% y 11%, según subpartida nacional.
    - Derechos antidumping o compensatorios, según producto y país de origen.
    - Impuesto general a las ventas (IGV) - 16%.
    - Impuesto de Promoción Municipal (IPM) - 2%.

- Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) - tasas variables, según subpartida nacional.
- Otros: derechos específicos, derechos correctivos provisionales, etc.
- Régimen de Percepción del IGV a operaciones de importación definitiva de bienes gravados con el IGV. La tasa es de 3.5%, 5% ó 10%.

### **Procedimientos operativos:**

A continuación, se detallan los procesos operativos de las importaciones marítimas y aéreas.

### **Importación marítima**

1. El Agente de Carga de Origen envía el pre alerta con la documentación de la carga digitalizada (MBL, HBL, factura, *packing list* y documentos de la carga opcionales)
2. El Agente de Carga de Destino recibe la documentación, revisa si está todo conforme.
3. El Agente de Carga de Destino envía el aviso de llegada de la carga al consignatario y consulta si el despacho será excepcional o anticipado.
4. El Consignatario confirma el tipo de despacho al Agente de Carga y al Agente de Aduana.
5. El Agente de Carga de Destino transmite el manifiesto de carga según los plazos indicados por la línea naviera.



6. El Agente de Aduana solicita la destinación aduanera mediante la transmisión electrónica con la información del manifiesto y los documentos de la carga.
7. El Agente de Aduana envía la información de la declaración a la Administración Aduanera. De ser despacho anticipado 72 horas útiles antes del arribo de la nave, y de ser despacho excepcional a partir del arribo de la nave.
8. Arribo de la nave.
9. Descarga de la carga.
10. El Almacén emite la tarja al detalle.
11. El Agente de Aduana solicita el volante de despacho para iniciar los trámites de aduana.
12. El Agente de Carga endosa el BL y entrega al Agente de Aduana.
13. La Administración Aduanera valida la información enviada por el Agente de Aduana y numera la DAM.
14. El Agente de Aduana recibe la DAM numerada.
15. El Agente de Aduana paga los tributos.
16. La Administración Aduanera asigna el canal de control.  
Roj: Pasa por reconocimiento físico, de presentar incidencia se solicita que se subsane, de lo contrario la carga es retenida por la Aduana.  
Naranja: Se solicita documentación física de la carga  
Verde: Recibe la DAM con el levante autorizado
17. Levante autorizado
18. El Agente de Aduana realiza el pago y endosa el BL con el V°B° del Agente Portuario.

19. Se deja los documentos y memo de retiro en el Almacén.

20. Retiro de la carga.

### **Importación aérea**

1. El Agente de Carga de Origen envía el pre alerta con la documentación de la carga digitalizada (MAWB, HAWB, factura, *packing list* y documentos de la carga opcionales)
2. El agente de carga de destino transmite el manifiesto de carga según los plazos indicados mediante sistema.
3. El Agente de Carga de Destino envía el aviso de llegada de la carga al consignatario y consulta si el despacho será excepcional o anticipado.
4. El Consignatario confirma el tipo de despacho al Agente de Carga y al Agente de Aduana y realiza los pagos del embarque (*handling* aerolínea)
5. El almacén recibe documentos físicos de la carga y los envía al agente de carga de destino
6. El Agente de Carga de Destino endosa la guía aérea.
7. Agente de aduana recoge los documentos endosados e inicia el despacho de aduana.
8. El Agente de Aduana solicita la destinación aduanera según lo indicado por el consignatario.
9. El Agente de Aduana envía la información de la declaración a la Administración Aduanera. De ser despacho anticipado hasta 2 horas antes de la llegada del vuelo, y de ser despacho excepcional a partir del arribo de la nave.
10. Arribo de la nave.

11. Descarga de la carga.
12. El Almacén emite volante
13. El agente de carga de destino recibe el volante y lo reenvía al cosignatario.
14. La Administración Aduanera valida la información enviada por el Agente de Aduana y numera la DAM.
15. El Agente de Aduana recibe la DAM numerada.
16. El Agente de Aduana paga los tributos.
17. La Administración Aduanera asigna el canal de control.  
Rojo: Pasa por reconocimiento físico, de presentar incidencia se solicita que se subsane, de lo contrario la carga es retenida por la Aduana.  
Naranja: Se solicita documentación física de la carga  
Verde: Recibe la DAM con el levante autorizado
18. Levante autorizado
19. Retiro de la carga.

### **1.2.3.1 Transporte Internacional Marítimo**

Riesco (2011) refiere que este medio de transporte es el de menor costo para las mercancías de gran volumen considerando como destino a puntos geográficamente distantes a pesar de que por su propia naturaleza sea más lento. De esta forma el transporte marítimo se convierte en el que mayor volumen mueve (80%) medido en toneladas y en una flota mundial aproximadamente de 30 0000 buques.

Las principales características de este tipo de transporte son las siguientes:

- Bajo costo, considerando la ratio de las toneladas transportadas

- Lentitud y mayores demoras en comparación con otros medios.
- Incorporación de las innovaciones tecnológicas e informáticas a la navegación
- Complejidad, por las diversas manipulaciones inherentes que caracterizan al sistema propio.
- Imprescindible para el transporte intercontinental a gran escala.
- Capacidad de tonelaje de las grandes flotas, genera mayores economías de escala
- Flexibilidad en tamaño de buques y variación en sus capacidades de carga.
- Versatilidad en construcción de buques adaptados a todo tipo de mercancía
- Libre competencia internacional en cotizaciones contractuales de los fletes
- Necesidad de infraestructura portuaria, para las operaciones de carga y descarga, embarque y desembarque.
- Uso intensivo de transbordo y tránsito de mercancías en los puertos HUB (puertos de carga)
- Estandarización de embalajes (contenedores)

### **Tipos de buques**

Existen varios tipos de buques, cada uno hecho según las necesidades de transporte de un determinado tipo de mercancía. Por ejemplo, una carga de petróleo crudo es fluida, tóxica y contaminante por ende requiere ciertas condiciones de transporte totalmente diferentes a las de un vehículo. Asimismo, la carne congelada es necesario que se transporte con refrigeración y en condiciones completamente distintas al vino. De la misma manera que los

animales vivos exigen condiciones de transporte diferentes al de las flores cortadas, a continuación, se detallan los distintos tipos de buques que se utilizan en el transporte marítimo.

La capacidad de carga de un buque es el peso máximo de mercancía que puede transportarse en el mismo, asimismo cuando se adiciona al peso de la carga el de los consumibles que sean necesarios para la navegación es denominado tonelaje de peso muerto (TPM).



**Gráfico 7: Tipos de buques**

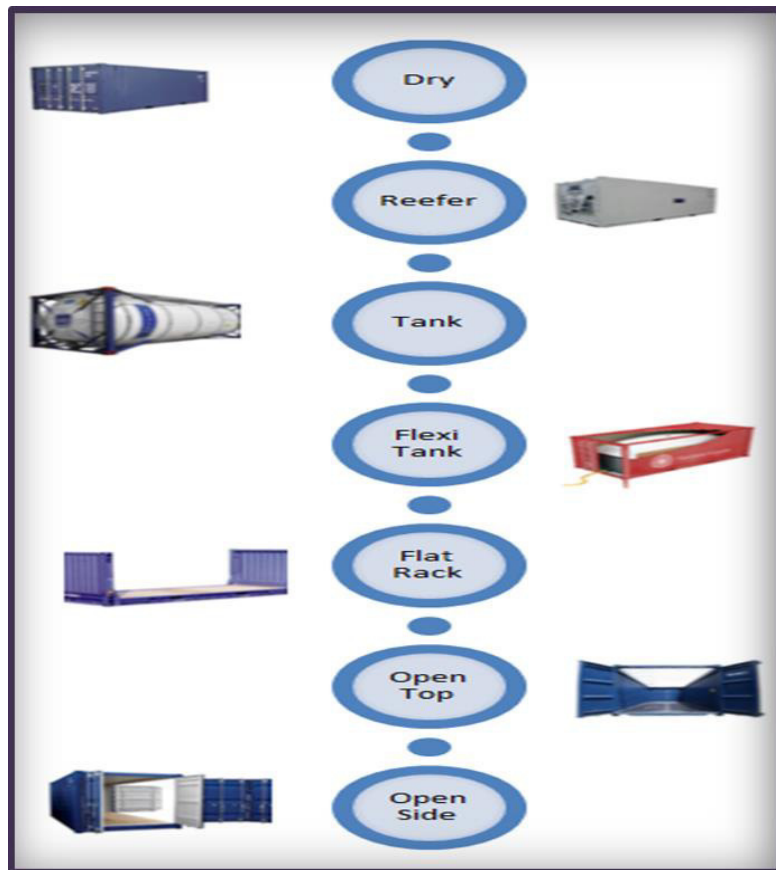
**Fuente:** UNCTAD  
**Elaboración:** Propia

Los contenedores proporcionan facilidad y dinamismo en el transporte de las mercancías, abaratando los procesos de manipulación por su normalización universal. Según ISO 6346 se consideran las siguientes dimensiones para los contenedores en equipos de 20' y 40' (COMUNIDAD ANDINA, 2013)

**Tabla 1: Tipos de contenedores**

<b>ABREVIATURA</b>	<b>TIPO</b>	<b>TRADUCCIÓN</b>
<b>SD</b>	Estándar dry	Estándar carga seca
<b>RF</b>	Reefer	Frigorífico
<b>OT</b>	Open top	Techo abierto / de lona
<b>FR</b>	Flat rack	Base con parantes
<b>HC/JB</b>	High cube / jumbo	9' 6" de altura
<b>TK</b>	Tank	Tanque
<b>PL</b>	Plataform	Plataforma
<b>HD</b>	Heavy duty	Servicio pesado / reforzado

**Fuente:** International Organization for Standardization



**Gráfico 8: Tipos de contenedores**

**Elaboración:** Propia

**Fuente:** (International Organization for Standardization, s.f.)

### **Tipos de carga**

La carga o mercancías son el elemento real del transporte, estas deben estar acondicionadas adecuadamente ya que pasarán por procesos de almacenaje, manipulación y transporte. El correcto marcado y etiquetado, según las indicaciones de las normas internacionales para que permitan una fácil identificación y clasificación de las mismas.

El embarcador debe conocer el tipo de embalaje que la mercancía utiliza según las propias características de ellas (físicas, químicas, etc.) asimismo, debe

conocer el medio de transporte más adecuado y la duración del mismo. (Baena, 2002).

Con relación a la carga es posible establecer una división con relación a los contenedores, desde este punto de vista se clasifica de la siguiente manera:

- *Full Container Load (FCL)*: Cuando el contenedor es llenado por completo por un solo exportador ya sea por peso de la mercancía.
- *Less Than Containers Load (LCL)*: Cuando el exportador no tiene carga suficiente para llenar el contenedor, la mercancía viaja agrupada con la de otros exportadores.
- *Container Yard (CY)*: Es la zona de recepción y entrega de contenedores. En esta zona los contenedores permanecen llenos esperando ser cargados sobre el medio de transporte o vacíos a la espera de ser trasladados a la zona CFS para su posterior llenado.
- *Container Freight Station (CFS)*: Es la zona de llenado y vaciado de contenedores. En esta zona acceden los contenedores vacíos para llenarlos y los contenedores llenos para vaciarlos.

A continuación, se detallan los diferentes tipos de carga según su naturaleza:

- **Carga general**: Puede ser suelta y unitarizada
  - Carga suelta: cuando se transportan mercancías individuales, manipuladas como unidades separadas, fardos, paquetes, sacos, cajas, tambores, piezas atadas, etc.



- Carga unitarizada: Cuando la mercancía es colocada en artículos individuales, tales como cajas, empaques u otros elementos desunidos o carga suelta agrupados en unidades como preslingas, paletas y contenedores, listos para ser transportados.

➤ **Carga a granel:**

- Donde la carga es la propia mercancía pudiendo ser líquida y sólida o seca.
- Los gráneles sólidos se almacenan habitualmente en tanques, se desplazan por fajas transportadoras y son transportados en las bodegas del buque; en este grupo se encuentran los minerales, productos alimenticios como: azúcar, trigo, café, soya, harina de pescado, etc.
- Los gráneles líquidos se almacenan habitualmente en silos, se trasladan por ductos y son transportadas en los tanques del buque o vagones-tanque; en este grupo se encuentran los químicos, combustibles, lubricantes, productos alimenticios como: vino, cerveza, leche, melazas, etc.

Según UNCTAD, los gráneles secos son la columna vertebral del comercio marítimo internacional, o que refleja particularmente el rápido crecimiento de la demanda de las regiones en desarrollo. Los exportadores de gráneles son bastante diversificados: proveedores de productos claves abarcan diferentes regiones y surgen cada vez más en el mercado pequeños exportadores.



**Gráfico 9: Operación de llenado de buque de contenedores**

**Fuente:** Archivo personal

➤ **Carga perecible:**

Según IATA, los productos perecederos (frutas, flores y verduras) fueron los primeros productos transportados vía aérea. Este tipo de productos se deterioran con el tiempo o exposición a temperatura y humedad adversa. Es por ello que, con años de experiencia operativa, las aerolíneas han desarrollado técnicas de manejo eficaces para productos refrigerados y congelados, facilitando a los cargadores métodos de envasado óptimo y rentable.

El manual de Reglamentación sobre la carga perecedera es una guía de referencia fundamental para todas las partes implicadas en el envasado y manipulación de productos sensibles a la temperatura. La experiencia de las principales líneas aéreas y los datos científicos proporcionados por las instituciones de investigación son esenciales para el desarrollo de este manual, aprobado por el Animales Vivos y Perecederos Junta IATA (LAPB).

La PCR (*Perishable cargo regulations*) provee acceso a las prácticas más actuales y eficientes para las operaciones de carga y perecederos en una herramienta integral, logrando el ahorro de costos y retrasos, garantizando los envíos y cumpliendo con las normas internacionales o locales sin problemas.

La PCR incluye:

- Requisitos de las aerolíneas y gubernamentales relacionados con el transporte de carga perecedera.
- Requisitos sobre la manipulación, en el marcado y etiquetado.
- Requisitos de embalaje necesarios.
- La información sobre la documentación necesaria requerida en el transporte de carga perecedera.
- Una clasificación exhaustiva de 100 de los productos perecederos.

La PCR es una necesidad para todos los involucrados en el transporte de productos perecederos por vía aérea y está específicamente orientado a:

- Cargadores comerciales
- Cargadores de frutas y flores frescas
- Compañías farmacéuticas
- Operadores de rampa
- Los agentes de tránsito
- Aerolíneas



**Gráfico 10: Armado de contenedores con carga perecible**

**Fuente:** Archivo personal

➤ **Carga frágil:**

Son aquellos productos susceptibles de dañarse o destruirse muy rápido y fácilmente, por tal motivo requiere ser manipulados con extremo cuidado, usando materiales de embalaje adicionales tales como el plástico, espuma de poliuretano, tecnopor, zunchos, trincas, material sintético o metálico, etc., además de etiquetar la carga con señales o instrucciones de manipulación. Cumpliendo las instrucciones de manipulación durante el embarque o desembarque, durante el transporte y durante el almacenamiento o bodegaje de una carga frágil.



**Gráfico 11: Marcado de un Embalaje con sus pictogramas**

**Fuente:** Archivo personal

➤ **Carga peligrosa:**

La carga peligrosa consiste en materias u objetos que tienen riesgo para la salud, la seguridad o que puedan producir daños en el medio ambiente, en las propiedades o a las personas. En los ámbitos del transporte y de seguridad para la salud o etiquetado se utiliza el término sustancia o preparado peligroso.

Las mercancías peligrosas Marítima Internacional (IMDG) fue desarrollada como un código internacional uniforme para el transporte de mercancías peligrosas por vía marítima que abarca cuestiones tales como el embalaje, el tráfico de contenedores y la estiba, con especial referencia a la segregación de sustancias incompatibles.

Según el tipo de mercancía y el riesgo que representan, la ONU ha prescrito una lista que clasifica a cada grupo de mercancías en función a su grado de riesgo.

A los efectos de este Código, ha sido necesario para clasificar mercancías peligrosas en diferentes clases, para subdividir un número de estas clases y para definir y describir las características y propiedades de las sustancias, materiales y artículos que entren en cada clase o división. Por otra parte, de acuerdo con los criterios de selección de los contaminantes del mar a los efectos del anexo III del Convenio Internacional para prevenir la contaminación por los buques, 1973, modificado por el Protocolo de 1978 (MARPOL 73/78),

un número de sustancias peligrosas en las distintas clases también se han identificado como sustancias nocivas para el medio marino (contaminantes del mar).



**Gráfico 12: Empaquetado de carga peligrosa**

**Fuente:** Archivo personal

**Tabla 2: Clases de carga peligrosa**

<b>Clase 1</b>	<b>Materias y objetos explosivos</b>
<b>Clase 2</b>	Gases inflamables, no inflamables, No tóxicos y tóxicos.
<b>Clase 3</b>	Líquidos inflamables
<b>Clase 4.1</b>	Materias solidas inflamables, materias autor reactivas y materias explosivas desensibilizadas sólidas.
<b>Clase 4.2</b>	Materias que pueden experimentar infamación espontanea.
<b>Clase 4.3</b>	Materias que al contacto con el agua desprenden

	gases inflamables.
<b>Clase 5.1</b>	Materias comburentes.
<b>Clase 5.2</b>	Peróxidos orgánicos.
<b>Clase 6.1</b>	Materias tóxicas
<b>Clase 6.2</b>	Materias infecciosas.
<b>Clase 7</b>	Materias radioactivas
<b>Clase 8</b>	Materias corrosivas
<b>Clase 9</b>	Materias y objetos que presentan peligros diversos.

**Fuente:** (IMO, 2006)

**Elaboración:** Propia

➤ **Carga valorada:**

- Es aquella que contenga uno o más de los siguientes artículos.
- Artículos que tengan un valor declarado para el transporte de US\$ 1.000 por kilogramo o más.
- Oro en cualquier forma, platino, y metales de platino (paladio, iridio, rutenio, osmio y rodio) excluyendo los isótopos radiactivos de los mencionados metales y mezclas que estén sujetas a los requerimientos de mercancías peligrosas.
- Billetes de banco de curso legal, cheques de viajero, pólizas, acciones, sellos de correo y tarjetas de banco o crédito listas para ser utilizadas.
- Piedras preciosas, diamantes, incluyendo los diamantes industriales, zafiros, rubíes, esmeraldas y perlas reales incluyendo las perlas cultivadas.
- Joyería y relojes hechos de plata y/u oro, y/o platino.

- Artículos hechos de oro y platino distintos, incluyendo aquellos enchapados en oro o platino.

### **1.2.3.2 Transporte Internacional Aéreo**

La aviación como medio de transporte para personas y mercancías ha cortado el espacio en una actividad de creciente dinamismo y con tecnología cada vez más avanzada. Por otro lado, la aviación acrecienta la rapidez, velocidad, urgencia en el envío y fiabilidad para el comercio internacional.

La contratación de este servicio puede realizarse directamente con las aerolíneas o subcontratando el servicio de agentes de carga.

Las principales características más sobresalientes de este medio de transporte son las siguientes:

- Rapidez
- Fiabilidad en los horarios
- Seguridad como medio con una tasa baja de siniestralidad
- Entregas urgentes
- Internacionalidad
- Flexibilidad y versatilidad en la gama de aviones disponibles, aviones pequeños (hasta 30 Tn. De carga), medianos (de 30 a 50 Tn.) y grandes (más de 50 Tn.)
- Costo elevado del flete
- Restricciones de determinadas mercancías por su tamaño, peso o naturaleza, considerando las limitaciones en el tamaño de las puertas y en



la resistencia de cargas, embalaje, tipos de mercancías rotulado y etiquetado.

- Control elevado y facilidad de seguimiento sobre la mercancía

## Tipos de aviones

Los aviones requieren de una red de infraestructura convencional con zonas identificadas claramente, como, por ejemplo: terminal de pasajeros, terminal de carga, pista, hangares para las opciones de vuelo, aparcamiento de aviones y atención técnica de los aparatos.

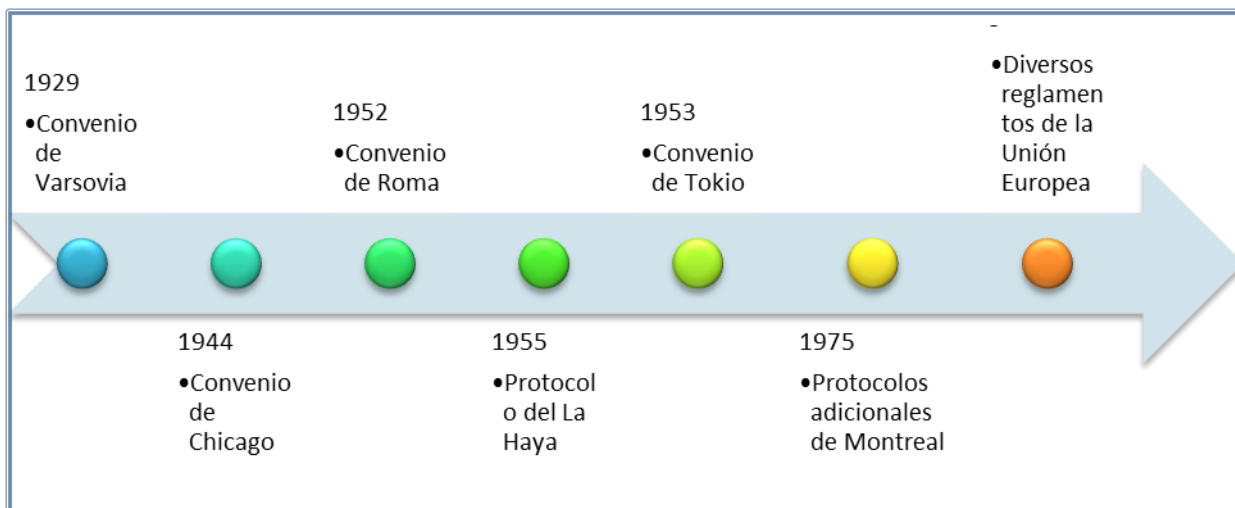
Los aviones pueden clasificarse según la función para la que se utilizan:



**Gráfico 13: Clasificación de aviones**

**Elaboración:** Propia

Por otro lado, se considera un régimen jurídico regulador del transporte aéreo internacional y básicamente se contempla en los siguientes textos:



**Gráfico 14: Convenios Internacionales del Transporte de mercancías aéreo**

**Fuente:** (Riesco, 2011)

### 1.2.3.3 Transporte Internacional Terrestre

En este tipo de transporte se puede utilizar la red de carreteras internacionales, haciendo uso de las diferentes conexiones por superficie que conecta a los distintos países y territorios aduaneros.

Para seleccionar éste tipo de transporte no sólo dependerá del coste del mismo, urgencia, fiabilidad, seguridad, itinerarios y rutas como generalmente se hace; también hay que considerar tener un conocimiento previo de la infraestructura y servicios auxiliares como por ejemplo: talleres, auxilio en carreteras, estaciones de servicios, categoría de las carreteras a recorrer (autopistas, autovías, etc.), límite de velocidad, limitaciones de carga, prohibiciones horarias, restricciones, áreas de estacionamiento, peajes, etc.

Por otro lado, en el caso de mercancía peligrosa, es imprescindible tomar medidas exhaustivas según los territorios que recorrerá la carga, como por ejemplo el utilizar al máximo posible las autopistas, rodear los pueblos y ciudades, utilización de rutas alternas, etc.



**Gráfico 15: Convenios Internacionales de transporte de mercancías por carreteras**

**Elaboración:** Propia

**Fuente:** Riesco (2011)

Entre las principales ventajas y desventajas de este medio de transporte puede distinguirse lo siguiente:

### **Ventajas**

- ✓ Utilización de amplia infraestructura de uso público
- ✓ Posibilita el empleo de medios propios de transporte

- ✓ Flexibilidad en la capacidad de los vehículos para transportar volúmenes y pesos diversos.
- ✓ Compatibilidad para el transporte de elementos sólidos, líquidos y gaseosos.
- ✓ Cálculo estimado y medición aproximada de velocidades y urgencias.
- ✓ Localización y acceso a lugares de poco tránsito.
- ✓ Penetración de forma autónoma, al lugar de recogida de la mercancía.
- ✓ Coste intermedio en relación con otros tipos de transporte.
- ✓ Facilidad de carga y descarga.
- ✓ Adaptación a la rotación de stocks.

### **Desventajas**

- ✓ Limitación de volúmenes y peso de la mercancía.
- ✓ Densidad del tráfico de personas y mercancías determinadas en la ruta.
- ✓ Aglomeraciones horarias, horas punta puede ocasionar demoras.
- ✓ Dependencia directa de los carburantes.
- ✓ Incremento del precio de combustible.
- ✓ Elevado índice de accidentes.
- ✓ Impacto negativo medioambiental.
- ✓ La orografía.

En la actualidad este medio de transporte es el eje intermodal para realizar la transferencia de carga y se formaliza mediante la carta porte (contrato de transporte terrestre), en este documento se verifica lo siguiente:

- Identificación completa del cargador.
- Identificación completa del destinatario.
- Identificación completa del porteador/transportista.
- Identificación de la mercancía, identificándola en caso de ser peligrosa.
- Lugar y fecha de la recepción de la mercancía.
- Descripción cuantitativa y cualitativa de la mercancía.
- Lugar y fecha de la entrega en destino de la mercancía.
- Instrucciones diversas del cargador si lo necesitara.
- Observaciones del porteador/transportista.
- Importe de la operación de transporte.
- Firmas de cargador, porteador y destinatario.

## **Tipos de vehículos**

Estos vehículos se denominan como flota pesada y están comprendidos por las siguientes categorías y modalidades:

- Rígidos: Camiones hasta 12 m. de longitud y de 2.55m de ancho (hasta 2.60m para vehículos frigoríficos), con número variable de ejes que comprenden desde 2 ejes (hasta 10.5 Tn.), 3 ejes (hasta 16 Tn.) y 4 ejes (hasta 20 Tn.)
- Semi-remolques: Integrados por una cabeza tractora móvil, a la que se adiciona un tráiler, con longitud de 16.5m y peso bruto de 40 Tn.

- Porta contenedores: unidades con plataformas dotadas de anclajes especiales para la sujeción de los contenedores llamados “twist-locks”, en español cierre de giro.
- Rígidos con remolque: Vehículos articulados con longitud de 18.75m y peso bruto de 40 Tn. La carrocería puede adaptarse a cámaras isotérmicas o a otros usos para la adaptación de los pallets.
- Cisterna: Transporte de líquidos a granel o gases licuados.
- Tren de carretera: Formado por un vehículo articulado al que se engancha un remolque. Longitud máxima hasta 18.35m y los de 5 o 6 ejes peso máximo de 44 Tn.

#### **1.2.4 Intendencias**

Las Intendencias de Aduanas del Callao, Marítima, Aérea y Postal son órganos directamente dependientes de la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas y se encargan de administrar los regímenes y operaciones aduaneras.

El puerto del Callao presenta elevadas tasas de crecimiento a pesar de que su infraestructura es limitada, con esto podría llegar a posicionarse en una mejor ubicación sobre los otros puertos de la Costa del Pacífico Sur. El sistema portuario en el Callao se desarrolla a través de un marco libre y leal competencia entre los operadores logísticos, con el fin de que se mejore el tráfico portuario y mejorar la competitividad.

Su evolución dependerá de factores como: capacidad comercial, infraestructura, modelos operativos y de gestión.

De construirse una Zona de Actividades Logísticas (ZAL) en el Callao, la cual consiste en el diseño, inversión, construcción, operación y mantenimiento, permitiría desarrollar actividades y servicios complementarios a las mercancías como almacenamiento, agrupación, embalaje y despacho de mercancía, pero sin alterar su naturaleza.

El aeropuerto del Callao es el principal Hub que actúa como concentrador de flujos al resto de terminales aeroportuarios del país. Para el 2010 movilizó el 90% del total de carga aérea del Perú posicionándose como el principal punto del comercio internacional. Actualmente se cuenta con instalaciones logísticas que brindan soporte a las operaciones de carga en el aeropuerto, como son: Lima Cargo City, Talma, Frio Aéreo y Swissport GBH (Servicios de carga).

A pesar de ello, su infraestructura presenta deficiencias, no permitiendo el atraque de naves comerciales de gran calado, las pistas de aterrizaje están en mal estado, controladores de tráfico insuficiente y sin capacitación técnica; hay pocas líneas con salida a Asia, lo cual impide la salida de productos perecible con más regularidad.

## **118 – Marítima**

La Intendencia marítima tiene como objetivo administrar los regímenes y operaciones aduaneras, recaudar los derechos y otros tributos que apliquen según la Ley General de Aduanas, su Reglamento y demás normas ligadas para prevenir y verificar la debida aplicación de la legislación que regula el comercio exterior. Así como los tratados y convenios internacionales vigentes, aplicando

sanciones y resolviendo los reclamos ejerciendo sus facultades como órganos de primera instancia.

La intendencia marítima tiene como máxima autoridad al Intendente de la Aduana Marítima y reporta directamente a la Superintendencia Nacional Adjunta de Aduanas.

Dentro de sus principales funciones del Intendente de aduana se encuentran las siguientes:

1. Atender y controlar los servicios relativos a los manifiestos de carga, regímenes y operaciones aduaneras, destinos aduaneros especiales o de excepción que se tramitan en la circunscripción territorial de la intendencia, para dar trámite a los requerimientos de los operadores de comercio exterior.
2. Facilitar, otorgar, controlar y atender facilidades para el despacho de medicamentos, alimentos, bienes perecibles y otros que ameriten despacho urgente, para que los importadores procedan a disponer de sus mercancías de forma inmediata.
3. Autorizar y controlar la descarga y el almacenamiento de mercancías en locales situados fuera de la zona primaria, de acuerdo a las características de las mercancías, para apoyar a las necesidades de la industria y comercio cuando lo ameriten.
4. Controlar y atender la determinación de la clasificación arancelaria, el valor de las mercancías y la liquidación de la obligación tributaria con la finalidad



- de que las mercancías ingresen al país cumpliendo con cancelar los tributos.
5. Enlegajar las declaraciones numeradas en la tendencia para numerar una nueva declaración o disponer la mercancía en abandono legal o comiso.
  6. Controlar, recaudar y contabilizar los tributos, intereses y multas aplicables en los diferentes regímenes, operaciones y destinos aduaneros especiales o de excepción que correspondan, así como de otros ingresos generados por los servicios que presta esta intendencia, así como de supervisar el control de las garantías aceptadas con la finalidad de cautelar los intereses de la institución a favor del Estado.
  7. Declarar las deudas de cobranza dudosa o de recuperación Onerosa, para la extinción de la obligación tributaria.
  8. Controlar y emitir Notas de Crédito negociables al amparo del convenio Peruano Colombiano y la Ley de la Amazonia, cuando corresponda con la finalidad de cumplir con los beneficios que se otorgan del marco negociado.
  9. Supervisar los actos de coerción para el cobro de los adeudos tributarios generados dentro de la circunscripción territorial de la intendencia, para que los operadores de comercio exterior cumplan con sus obligaciones.
  10. Atender y resolver reclamaciones interpuestas contra actos administrativos generados en esta intendencia, así como las solicitudes de devolución, fraccionamiento, aplazamiento y otros presentados dentro del ámbito de su competencia con la finalidad que se ejerzan los derechos otorgados a los usuarios y operadores de comercio exterior.

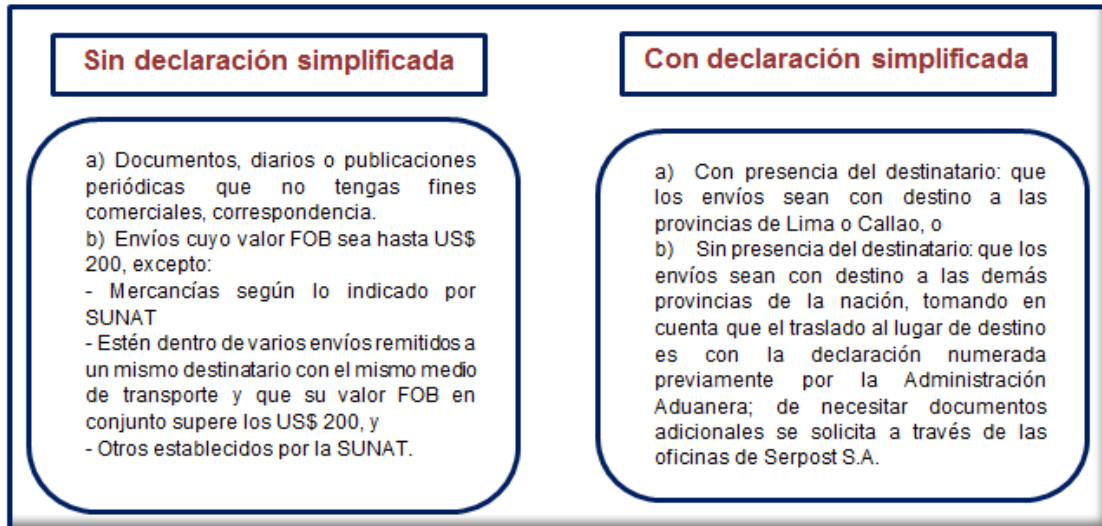
11. Controlar, elevar y tramitar las apelaciones contra las resoluciones recaídas en el procedimiento de reclamación al tribunal fiscal, con la finalidad de que se cumplan las instancias por jerarquía institucionales.
12. Controlar, ordenar y efectuar las acciones y actividades inherentes al cumplimiento de disposición de mercancías en sus diversas modalidades, con la finalidad de cumplir con las disposiciones legales vigentes dentro del ámbito de competencia.
13. Sancionar las infracciones cometidas por el incumplimiento a la Ley General de Aduanas, con la excepción de las que resulten de las intervenciones de la Intendencia Nacional de Fiscalización y Gestión de Recaudación Aduanera e Intendencia de prevención del contrabando y control fronterizo, con la finalidad de cautelar asegurar y cumplir las disposiciones establecidas en la legislación.
14. Vigilar, controlar, reprimir y prevenir los delitos aduaneros el tráfico internacional de mercancías, medios de transporte y personas dentro de esa jurisdicción con la finalidad de asegurar cautelar y cumplir las disposiciones establecidas en la legislación.
15. Remitir un informe de los presuntos delitos aduaneros que en el ejercicio de sus funciones detecte el personal de esta Intendencia a la Intendencia Nacional Jurídica, con la finalidad de que se procedan según competencia.
16. Autorizar y aceptar las garantías nominales presentadas en los diferentes regímenes y operaciones aduaneras, con la finalidad de continuar con los servicios que brindamos dentro de la operatividad del comercio exterior.

17. Autorizar los gastos de fondos de caja chica dentro del ámbito de tu competencia con la finalidad de supervisar el destino adecuado de los fondos fijos de caja chica asignados a esta Intendencia.
18. Atender a los auditores de calidad (internos y externos) a fin de monitorear a la correcta aplicación del Sistema de Gestión de Calidad.

## **235 – Aérea**

La Intendencia de Aduana Aérea y Postal se encarga de controlar y administrar el tráfico aéreo internacional de mercancías dentro del territorio aduanero, recaudar tributos, también el de facilitar los despachos urgentes, tales como: alimentos, medicamentos, bienes perecibles, etc. En su mayoría todos los despachos aduaneros de mercancías que se transportan por vía aérea son gestionados ante esta Intendencia.

Así también se encarga de atender los ingresos de envíos postales bajo el Régimen Aduanero Especial de Envíos o Paquetes Postales Transportados por el Servicio Postal, como se explica en el cuadro siguiente:



**Gráfico 16: Modalidad de envíos postales bajo el Régimen Aduanero - Especial de**

**Fuente:** SUNAT

**Elaboración:** Propia

Cabe precisar que cuando se actúa sin declaración simplificada debe estar liberado del pago de Ad Valorem, IGV e IPM

En el caso de declaración simplificada cuando se trate de envíos que su valor FOB sea mayor a US\$ 200 hasta US\$ 2000.

### 1.2.5 Perfil de la empresa

Gabcargo SAC se desempeña como agencia de carga internacional y tiene como *core business* el transporte de mercancías. Su principal actividad es la importación y exportación vía marítima y aérea, por otro lado, complementa el servicio brindado con otros adicionales como el transporte local, servicio de aduana, seguro internacional y almacenaje. La compañía comenzó a operar en el año 2014 y actualmente cuenta con una amplia red de agentes en el exterior puesto que es miembro de la WCA (*World Cargo Alliance*), asociación que reúne a los principales agentes mundiales en transporte marítimo y aéreo de carga, para acreditarlos como tal.

La gestión de esta empresa está basada en la integración y competencias de personal capacitado que busca satisfacer las necesidades actuales del mercado con el objetivo de poder ofrecer un buen servicio.

### **1.2.6 Mercado de las operaciones logísticas**

#### **Agentes de Carga:**

El agente de carga también conocido con el nombre de *Freight Forwarder*, es una empresa de servicios que actúa como *Broker* (intermediario) de operaciones logísticas.

Se encarga de agrupar, recoger, consolidar embarques y distribuirlos, así como el de hacer los trámites en la aduana para el paso de la mercadería (documentos, arreglo de mercancía, almacenaje y liberación de aduana)

El agente de carga debe ser considerado dentro de la cadena logística de las empresas, si bien es cierto cada empresa cuenta con su área de administración y diseño, siguen recurriendo a las *Freight Forwarder* porque tienen un alto nivel de necesidad de servicio relacionado a procesos claves que requieren de adaptación e innovación. Considerada como el brazo asesor y ejecutor de los importadores y exportadores, un agente de carga trabaja para que su cliente pueda ocuparse y concentrarse en su actividad primaria.



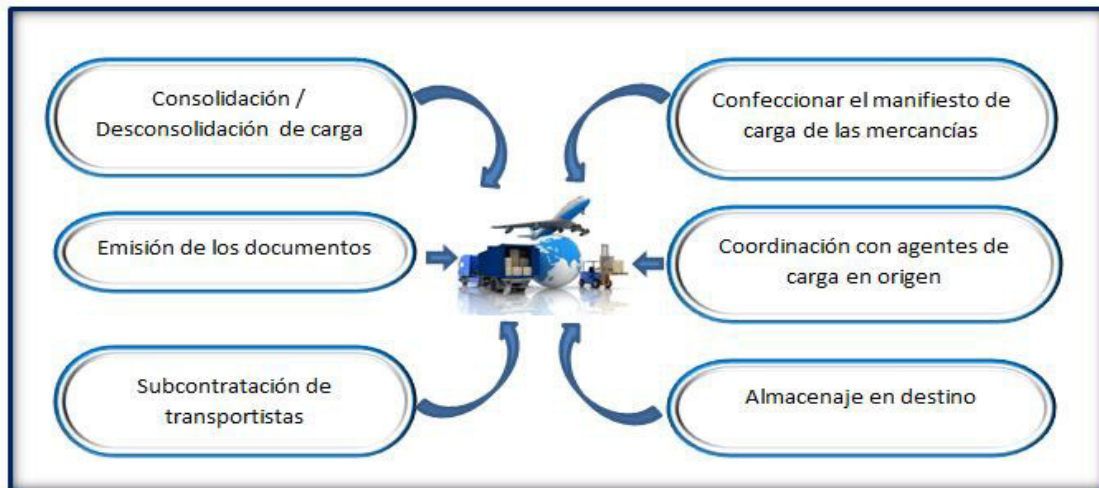
**Gráfico 17: Servicios de las agencias de carga**

**Fuente:** Archivo personal

- **Servicios:**

El agente de carga cumple un rol muy importante al darle al cliente el soporte que necesita para exportar o importar, así como al transportista la carga a transportar.

Como se muestra en la tabla siguiente, el agente de carga cumple varias funciones, como el de consolidar la carga de varios clientes en un solo contenedor y luego las separa al llegar al lugar de destino; emite el Conocimiento de Embarque (carga marítima) o Guía Aérea (carga aérea), así como el Manifiesto de Carga que es presentado a la Aduana; coordina con las agencias de carga que estén en el lugar de origen o destino según sea el caso; almacena la mercadería hasta que pueda ser distribuida al lugar de destino.



**Gráfico 18: Funciones y Responsabilidades de un Agente de Carga**

**Fuente:** SUNAT

**Elaboración:** Propia

### **Principales proveedores de una Agencia de Carga Internacional:**

Son considerados a los proveedores que venden tarifa de flete internacional, en el Perú contamos con los siguientes:

- **Coloader.** Coordina con otras compañías consolidadoras que posean más volumen para embarcar la mercadería, con la condición de enviarlas sin demora. Considerados también como intermediarios del comercio exterior entre navieras y clientes.

#### Funciones











- Consolida carga: Agrupa carga de *forwarder* y clientes finales en un contenedor.
- Posiciona espacio dentro del buque: Alquila espacio dentro del buque para el transporte de los contenedores.

- Cotiza: Recibe requerimiento y envía propuestas económicas a los clientes (*forwarders* o finales)
  - Asesora: Orienta a los clientes en el pre y post embarque de las mercancías.
- **NVOCC.** *Non Vessel Operating Common Carrier*, son empresas que no cuentan con el transporte necesario para la explotación comercial independiente por tal motivo hacen alianzas con las líneas navieras para reservar espacios disponibles para el envío de carga. En pocas palabras con agentes logísticos cuyo servicio máximo es el 3PL.

#### Funciones

- Consolidar
  - Emitir facturas
  - Responsables de sus envíos
- **Naviera.** Es el propietario de los buques, cada uno maneja el tráfico de la nave, para la elección de la naviera el agente de carga asesora al cliente en base a tráfico que necesita el tipo de carga.
- En el anexo Nro. 1, se detallan las 50 principales navieras por número de buques, capacidad total clasificados en orden de TEU según la UNCTAD a Julio del 2016.



	MAERSK: Es la mayor empresa de transporte de conenedores del mundo, opera mas de 600 embarcaciones y tiene una capacidad de 2,6 millones de TEU
	MSC: Naviera que opera en todo el mundo, opera 500 buques con capacidad combinada de 2.5 millones de TEU-
	CMA: Naviera que opera 200 rutas maritimas entre 400 puertos de 150 diferentes paises.
	COSCO: Cuenta con cobertura de servicios conteniendo 300 puntos de venta y servicio. Posee 150 buques portocontenedores con mas de 610.000.00 de TEU.
	HAPAG: Es una compania de transporte naviera alemana-chilena, cuenta con 175 barcos modernos, tiene un stock de contenedores de 1-6 millones de TEU de los cuales incluye una de las flotas de contenedores refrigerados mas grande y moderno del mundo.
	EVERGREEN: Es una empresa global de transporte de mercancías en contenedores con más de 150 buques portacontenedores, forma parte del conglomerado del Grupo Evergreen de empresas de transporte y empresas asociadas. Evergreen llama a 240 puertos en todo el mundo en unos 80 países.
	HAMBURG SUD: Naviera alemana, cuenta con buques de cargas a granel y de tanques bajo el nombre de Rudolf A. Oetker (RAO), Furness Withy Chartering y Aliança Bulk (Aliabulk). Opera 130 buques portacontenedores con una capacidad de de 625.000 TEUS. Actualmente forma parte de MAERSK.
	HANJIN SHIPPING: Empresa naviera global con base en Corea del Sur. Transporta más de 100 millones de toneladas de carga anualmente. Su flota consiste aproximadamente en 200 barcos, muchos de los cuales operan en la costa oeste de los Estados Unidos.
	OOCL: Cuenta con 57 embarcaciones de diferentes clases, con una capacidad que varía de 2.992 unidades equivalentes de veinte pies (TEU) a 21.413 TEU, incluyendo dos buques de clase de hielo para condiciones climáticas extremas.
	APL: Opera flotas portaconedores, su sede está en Singapur. Presta servicios de transporte marítimo mundial de contenedores a más de 140 destinos a través de sus agentes federales y oficinas propias.

**Gráfico 19: Las 10 principales navieras al 2016**

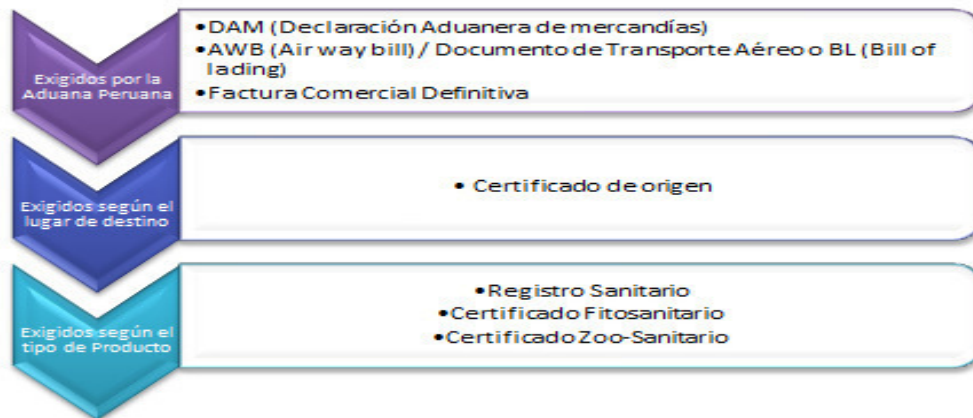
**Fuente:** Elaboración propia

- **Agentes en el exterior.** - Cumplen la función de consolidador y desconsolidador pero se encuentran ubicadas en el país de destino y coordinan con las agencias de carga del país origen, Son socios que trabajan en busca de cumplir con lo que necesita el exportador e importador.
- **Consolidadores de Carga:** Es un operador que realiza el transporte internacional de mercancías, encargada de transportar mercadería de distintos clientes. Se realiza este proceso cuando el cliente exportador no

puede llenar un solo contenedor con su propia mercadería y se ve obligado a compartirla con la de otros exportadores, a pesar de que no vayan al mismo destino. De tratarse de transporte marítimo de contenedores a veces es difícil por el tipo de mercadería a trasladar, algunos necesitan temperaturas más bajas que otros (fríos o congelados).

Según la Ley General de Aduanas en su Artículo 44 lo define como *“Los consolidadores de carga internacional son auxiliares de la función pública aduanera que, en su giro comercial, se dedican, principal o accesoriamente, a contratar, en nombre propio y por su cuenta, servicios de transporte internacional de mercancías que ellos mismos agrupan, destinadas a uno o más consignatarios”*.

Entonces se entiende que se trata de empresas privadas que actúan como agentes de carga, que se encargan de asistir con el servicio logístico al transporte de mercadería. En muchas oportunidades exportadores e importadores no llenan un contenedor, es ahí en que solicitan los servicios de los Consolidadores de Carga quienes facilitan esta gestión y les permite ahorrar costes de flete. El Consolidador de Carga es el responsable de la mercadería, quien asesora al cliente sobre el medio de transportar la mercadería (marítima o aérea) y su trabajo final es el de hacer la entrega de la mercancía según las indicaciones del cliente.



**Gráfico 20: Documentos obligatorios**

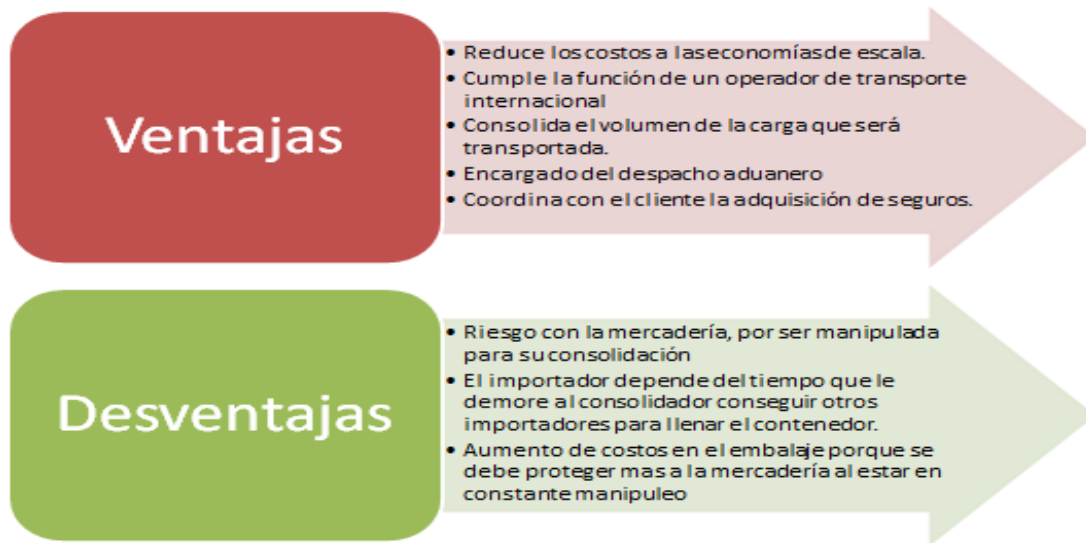
**Elaboración:** Propia

Funciones:

- Informar a la aduana de control: el manifiesto de embarque de cada mercancía por separado.
- Informar a la aduana de control los cambios encontradas en la operación de desconsolidación de mercancías, realizada en algún lugar autorizado durante el traslado, sobre la documentación que las ampara.
- Llevar el control y orden de la documentación de cada mercadería transportada, como manifiesto de carga, conocimiento de embarque, entre otros.

Ventajas y Desventajas:

A pesar de que el servicio de consolidación de carga es de gran ayuda a las empresas que no logran llenar un contenedor, también se les puede presentar dificultades en el proceso, a continuación, se detallan algunas ventajas y desventajas de este servicio.



**Gráfico 21: Ventajas y Desventajas de una Consolidación de Carga**

**Fuente:** ADEX

**Elaboración:** Propia

El Consolidador de Carga debe recibir la siguiente información del cliente:

- Volumen para transportar.
- Peso de la carga.
- Dimensiones de cada bulto.
- Tipo de mercancía.
- Lugar de destino.
- Datos del consignatario.
- Seguro.

A nivel internacional y en particular en el Perú existen asociaciones u organismos que velan por el bienestar de los agentes de carga sea marítimo o aéreo, a continuación, se detallan alguno de ellos:

- ALACAT. – Federación de Asociaciones Nacionales de Agentes de Carga y Operadores Logísticos Internacionales de América Latina y El Caribe.

Los países integrantes de ALACAT; Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela

Objetivos:

- Jerarquizar las actividades del Agente de Carga en su calidad profesional de: creación, promoción, mejoramiento y asesoramiento técnico del comercio internacional.
- Defender los derechos e intereses de sus asociados bajo la ética comercial y el cumplimiento de la legislación vigente.
- Perfeccionar la capacitación técnica del Agente de Carga, a través conferencias, seminarios, cursos, entre otros.

- APACIT. - Asociación Peruana de Agentes de Carga Internacional

En 1973 se fundó en Lima la "Asociación Peruana de Agentes de Carga IATA y Transportes", con las siglas "APACIT", considerada la institución representativa de las Agencias de Carga IATA establecidas en el Perú. No obstante 1998 cambia de nombre a "Asociación Peruana de Agentes de Carga Internacional" (APACIT), actúa como asociación de personas naturales o jurídicas que representan al gremio de Agentes de Carga Internacional y agentes relacionados al comercio exterior.

Trabaja especialmente en:

- Impulsar el desarrollo técnico profesional de la carga.
- Defender los intereses de los asociados.
- Otorgar a la institución y a sus asociados la máxima capacidad técnico-profesional.
- Proponer mejores condiciones para el mejor desarrollo de la carga aérea y transporte en general.
- Participar en certámenes nacionales e internacionales que tengan que ver con las actividades de las agencias de carga

➤ APAM - Asociación Peruana de Agentes Marítimos

Institución que agrupa a las Agencias Marítimas que operan en el Perú; tanto en puertos marítimos, como fluviales y lacustres, y que estén inscritas en la Autoridad Portuaria Nacional (APN).

Promueve, representa y busca un continuo desarrollo del sector marítimo, portuario y los niveles de competitividad del comercio exterior.

Objetivo:

- Promover acciones a nivel de CIANAM, OEA, OMI para que incentiven consensos que lleven a facilitar las operaciones marítimas, portuarias y aduaneras.
- Tener un control estricto bajo los temas legales que favorezcan a los a los intereses de los agentes marítimos.

- Impulsar acciones cuyo enfoque sea el fidelizar y tener nuevos asociados a nivel nacional a través de la prestación de servicios como: capacitación especializada, asesoramiento para superar contingencias tributarias – aduaneras, uso de sistemas electrónica y otros.

Servicios:

- Pronunciarse con acciones legales a nivel gremial ante INDECOPI y el Poder Judicial, si en algún momento se les interpone cobros ilegales que originen barreras burocráticas ilegales.
- Eliminar cobros indebidos
- Consultar a la SUNAT sobre normas tributarias
- Recibir asesoramiento permanente del CIANAM y FONASBA respecto a temas relacionados a la industria marítima, sus usos y costumbres.
- Capacitar al personal en temas relacionados a las actividades que desarrollan en el ámbito marítimo, portuario y aduanero.
- Emitir boletines de noticias institucionales
- Reuniones con las autoridades del sector marítimo y portuario para exponer la problemática que afecten al sector.

➤ AETAI - Asociación de Empresas de Transporte Aéreo Internacional

Es la Asociación conformada por personas jurídicas sin fines de lucro, que se encarga de unificar y coordinar los esfuerzos de las personas que lo conforman, con el fin de ayudar al transporte aéreo de pasajeros, carga y/o

correo. Entre las aerolíneas que conforman la AETAI está American Airlines, LAN Cargo, entre otros.

Objetivos:

- Velar por el bienestar laboral de sus representados.
- Promover el mejoramiento del transporte aéreo en el Perú.
- Representar a los asociados ante la policía y ente reguladora.
- Dirigirse ante las autoridades a manifestar las peticiones de sus asociados, que busquen la mejora en el proceso del transporte aéreo.

### **1.3. Definición de términos básicos**

❖ Factores de incremento:

- a. Factor humano: Involucra al clima laboral de la empresa, como la confianza y motivación.
- b. Factores de procesos organizativos: Involucra a la atención telefónica, ofertas, planes de acción, foco en el proceso, encuestas.
- c. Servicio de calidad: De ofrecer buen producto se obtiene clientes satisfechos, siendo esto la mejor publicidad de la empresa.
- d. Publicidad efectiva: consiste en el arte de persuadir a los posibles consumidores o clientes, para que obtén por obtener el servicio solicitado.

❖ Estrategias:

Es un plan donde se plasma pasos que conllevan a un determinado objetivo. Este término se utiliza en distintos ámbitos como concepto de premisas que buscan un objetivo específico.



La estrategia busca aplicar todas las alternativas a una situación concreta, también se conoce como el conjunto de acciones que se aplicaran en un contexto específico, con el único fin de lograr un fin propuesto.

✓ Tipos de Estrategias:

a. Estrategias de liderazgo en costos, busca el producir más barato, ya sea por escala, tecnología, entre otros., y esto se refleja en precios más barato o márgenes de ganancias superiores.

b. Estrategias de Diferenciación, su enfoque no es el costo, sino crear algo que sea percibido en el mercado.

Algunas de estas formas son: diseño del producto, la marca, servicio posventa cadena de distribuidores, etc.

c. Estrategia de enfoque, evalúa el mercado y reconoce las oportunidades para ofrecer los productos que se necesitan o servicios especializados.

Esta estrategia implica diferenciación o ventaja de costos en el segmento elegido.

❖ Variables: Es considerado a todo lo medible, controlable y que pueda ser estudiado en una investigación.

Se clasifican en cuatro criterios: interés, función, naturaleza y nivel de medida.

- Según su interés, se divide en: irrelevantes y Relevantes
- Según su función, se divide en: dependiente, independiente, interviniente, extraña

- Según su naturaleza, se divide en dos tipos: Cualitativa (Expresan cualidad, características, no se pueden medir numéricamente) y cuantitativa (se basan en cantidades numéricas, permiten una escala numérica, son medibles).
- Según su nivel de medición, se divide en: nominal, ordinal, intervalo y razón.
- ❖ Clientes: Es considerado a la persona que a cambio de un pago va a recibir un servicio. Lo que el cliente busca con esta acción es buscar su satisfacción con el servicio prestado.
- ❖ Datos: corresponde a información brindada a través de números o letras, están pueden llegar a ser cualitativas o cuantitativas, lo importante es que sus análisis lleven a obtener un resultado sobre una investigación o análisis que se esté realizando.
- ❖ Registros: Es el conjunto de campos que forman parte de los datos. También considerada como evidencia ante un hecho o suceso, lo cual sirve para un estudio.
- ❖ Puntos críticos: Corresponde a algún momento de quiebre, dificultad, problema, suceso proveniente de una acción o situación no manejada apropiadamente.

## **CAPÍTULO II. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.1. Formulación de hipótesis principales y derivadas**

#### **Hipótesis General**

El incremento de la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC será mayor en la medida que se utilicen las principales estrategias comerciales.

#### **Hipótesis Específicas**

1. Mientras más sean las opciones de descuento en tarifas se incrementará la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC logrando la fidelización y mayor cantidad de operaciones por cliente.
2. La asesoría sin costo garantiza la fidelización de los clientes habituales y promueve la difusión favorable de la empresa generando el incremento en la cartera de clientes de Gabcargo SAC.
3. El pronto tiempo de respuesta de los requerimientos genera que los clientes demanden más servicios y los recomienden incrementando la cartera de clientes de Gabcargo SAC.

### **2.2. Variables y definición operacional**

#### **Principales estrategias comerciales**

- a. Instrumento: Entrevista a profundidad

- b. Técnica: Conocer las estrategias que utilizan para obtener a sus clientes, cuales dejaron de hacerlo y cuales son a las que mayor énfasis le ponen sabiendo que les da mejor resultado.

### **Cartera de clientes**

- a. Instrumento: Entrevista a profundidad, revisión de indicadores estadísticos y cuestionario estructurado
- b. Técnica: Por medio de la entrevista a profundidad realizada al Jefe Comercial se podrá conocer que factores intervienen para captar más clientes en su cartera, pudiendo ser: factor social, económico, entre otros. Siendo esto corroborado con la revisión de indicadores estadísticos, debido a que se podrá observar el alza que se tuvo en esos periodos y finalmente el contraste con el resultado del cuestionario estructurado que demostrará la respuestas de los clientes.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1. Diseño metodológico**

La presente investigación utiliza un diseño no experimental, este diseño es utilizado para observar la realidad de la empresa Gabcargo SAC, sin manipular su situación actual con la finalidad de identificar las principales estrategias comerciales.

El alcance utilizado en la presente investigación es descriptivo simple (Sampieri, 2008), ya que permite recolectar datos en un momento y/o tiempo específico, con el fin de describir variables para analizarlas e interrelacionarlas en el momento dado, a su vez este alcance va más allá de la incidencia presentada, ubica en diversas variables ya sea grupo de personas, objetos y/o situaciones para luego describirlas.

Respecto al enfoque de esta investigación es de carácter cualitativo y cuantitativo, logrando un tipo de investigación aplicada por cuanto se ubica dentro de la profesión de los investigadores y aborda aspectos específicos de la carrera. Las etapas de operaciones que se seguirán en este proyecto serán las siguientes:

- Presentar una solicitud de autorización al Gerente General de la empresa Gabcargo SAC mediante una carta para que nos permita el ingreso a sus instalaciones para la observación de sus actividades.
- Registrar las principales actividades de las áreas pertinentes (comercial y operaciones) por un periodo de una semana laborable, asimismo realizar

las entrevistas a personal correspondiente y recabar la información documentaria requerida.

- Al término del periodo se procederá a plasmar la información obtenida con los instrumentos correspondientes (cualitativo o cuantitativo) según sea el caso.

### **3.2. Diseño muestral**

En esta investigación se considera como población a las empresas a las que Gabcargo SAC ofrece sus servicios; asimismo, a los empleados y jefes de la empresa.

- Población 1: Clientes antiguos y nuevos
- Población 2: jefes de áreas

Respecto a la muestra, en la presente investigación se utiliza el muestreo no probabilístico. Para la determinación de la muestra se utilizó el diagrama de Pareto, debido a la cantidad de clientes en la actual cartera de la empresa.

#### **Marco muestral:**

- Muestra 1: Clientes de Gabcargo SAC
- Muestra 2: Gerente General, Gerente de Operaciones y Jefe Comercial.

#### **Técnica de muestreo:**

No probabilístico

### **Tamaño de la muestra:**

- Muestra 1: De los 354 clientes de la empresa Gabcargo SAC, se calculó el 20% en base al diagrama de Pareto, donde el 20% de la cartera de clientes genera el 80% de utilidad para la empresa. Considerando solamente a los clientes que generan ventas como *routing orders* (RO).
- Muestra 2: Gerente General, Gerente de Operaciones y Jefe Comercial.

### **3.3. Técnicas de recolección de datos**

Como anteriormente se mencionó esta investigación tiene información cuantitativa y cualitativa, para poder analizarlas se utilizarán las siguientes técnicas:

- Análisis de contenido: esta técnica permite la descripción objetiva de la investigación, sistemática y cualitativa de los archivos de documento textual. Para este caso el análisis de las entrevistas (grabaciones), documentos escritos (procedimientos de la empresa) y el análisis de toda la información recabada en los cinco días de observación mediante una guía estructurada.

### **3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

- Porcentajes: Con esta técnica podremos calcular el movimiento de operaciones y cotizaciones de cada cliente, de esta manera se

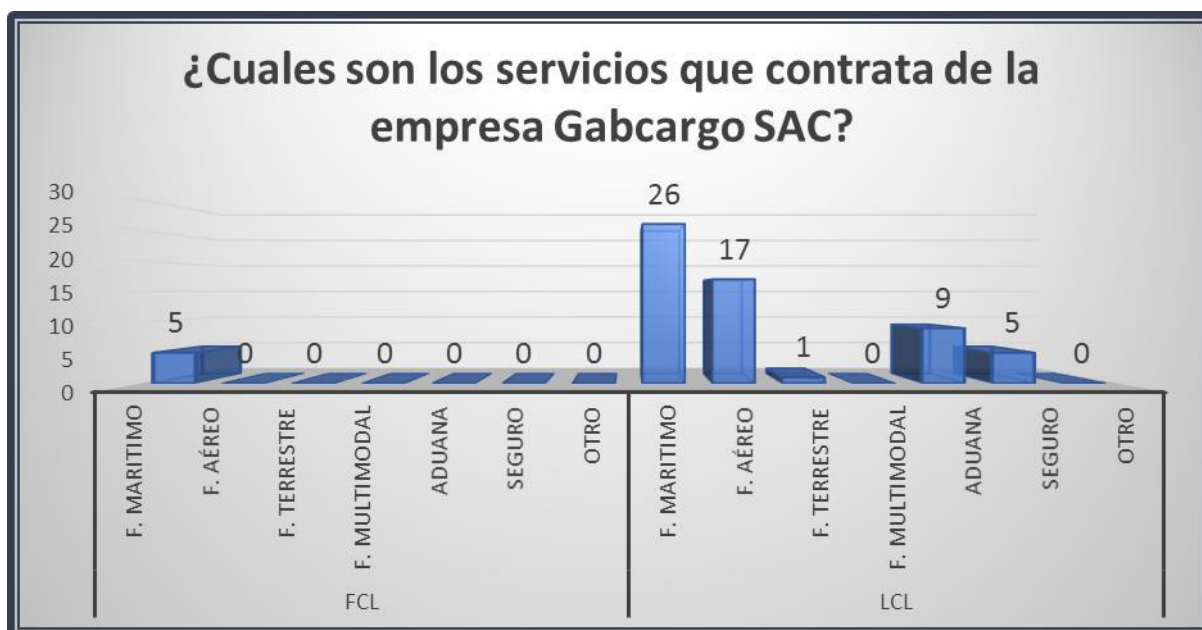
podrá clasificar a los clientes y determinar las estrategias que se están aplicando y cuáles son las que mejor resultado tienen.



## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, herramientas utilizadas para el estudio de esta investigación.

La primera herramienta utilizada en esta investigación fue la encuesta hecha a los clientes de la empresa Gabcargo SAC los cuales generan ventas en condición RO, esta batería de preguntas arrojó los siguientes resultados:

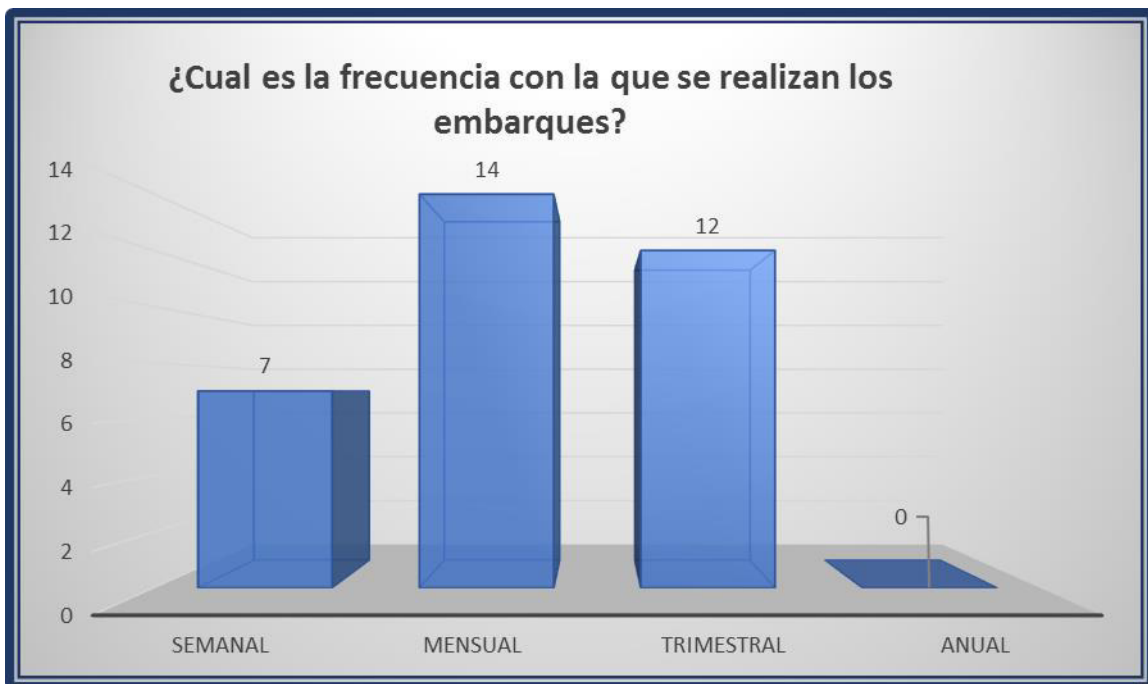


**Gráfico 22: Servicios de mayor demanda**

Del gráfico 22 se puede determinar que los servicios con mayor demanda por parte de las empresas contratantes, el flete marítimo es el que se solicita con mayor frecuencia, siendo el flete terrestre el que cuenta con menor cantidad de pedidos, siguiendo en prelación la solicitud de seguros y los servicios aduaneros. Ante este hecho, se debe incidir en estrategias que permitan incrementar las

solicitudes de los servicios que presta la empresa para garantizar la permanencia de los clientes.

Paralelamente es posible lograr la implementación de los fletes multimodales para tomar la distribución internacional de los clientes en todos sus ámbitos.



**Gráfico 23: Frecuencia de embarques**

Del gráfico 23 se establece que la mayor parte de los embarques que solicitan los clientes se realizan en un periodo mensual, lo que se deriva del tipo de carga y la influencia de los mercados al solicitar la mercadería apropiada para sus necesidades.

Los embarques semanales muestran un mínimo de requerimientos, lo que permitirá a la empresa fortalecer sus servicios de estiba y desestiba en los

periodos mensuales por la demanda que estos generan, a fin de garantizar la atención oportuna a los clientes ante una mayor carga de trabajo.

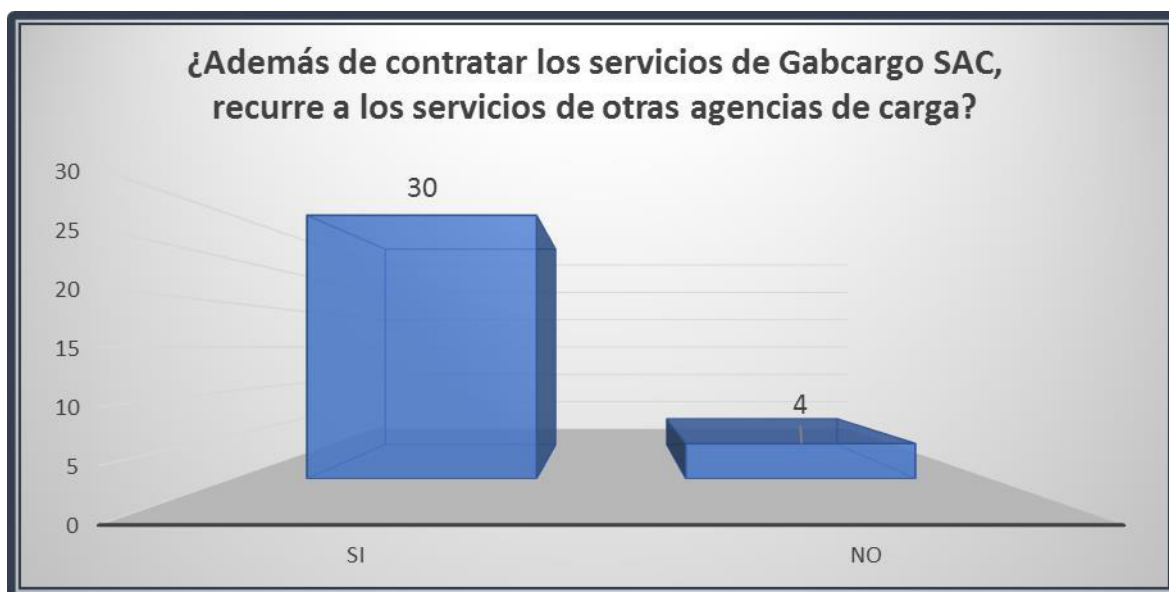


Gráfico 24: Demanda de servicios a la competencia



Gráfico 25: Servicios de la competencia con mayor demanda

En el gráfico 24 se puede observar que la mayoría de las empresas contratantes de Gabcargo SAC, también optan por contratar los servicios de otras agencias que ofrecen servicios similares. Ante este hecho se deben reforzar en las estrategias de fidelización y posicionamiento con el fin de lograr que las

empresas contratantes se sientan plenamente satisfechas con los servicios solicitados a Gabcargo SAC a fin de garantizar la recompra en la misma empresa y por los mismos servicios sin necesidad de buscar otras opciones.

El gráfico 25 tiene relación con la ilustración anterior y de él se puede observar que el servicio que contratan con mayor frecuencia con otras agencias es el flete marítimo, seguido por los servicios aduaneros y flete aéreo respectivamente; el primero de ellos es el servicio que refleja mayor demanda en Gabcargo SAC; lo que permite reiterar la necesidad de establecer estrategias de posicionamiento, reforzando la calidad en el servicio y la implementación del valor agregado.



**Gráfico 26: Posibles servicios a implementar**

En el gráfico 26 Se observan algunos se los servicios que incorporan valor agregado de conformidad con lo manifestado por las empresas contratantes y que se consideran adecuadas para mejorar el servicio que ofrece Gabcargo SAC; como se aprecia es el descuento de precios por volumen el que genera mayor

interés en las empresas, lo que permite considerar este producto como el de mayor relevancia seguido por el servicio de las charlas corporativas gratuitas. Asimismo, se puede observar que el de menor importancia para las empresas contratantes es el envío de tarifarios y facturas o documentos respectivamente; sin embargo, no deja de ser importante ya que se ha tomado en cuenta en el proceso de opinión.

Ante esto se debe reforzar la capacitación del personal de la compañía Gabcargo SAC para hacer posible el soporte necesario a los clientes tanto con las charlas corporativas como con el manejo correcto en negociación de precios.

Por otro lado, para conocer los servicios de valor agregado que las empresas contratantes consideran importantes implementar en la empresa Gabcargo SAC; se planteó una serie de posibles servicios para que los participantes califiquen con relación a la importancia que representa para cada uno de ellos, empleando una escala en donde:

**Tabla 3: Escala de importancia de los servicios de valor agregado**

<b>Sin importancia</b>	<b>De poca importancia</b>	<b>Importancia moderada</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy importante</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

En la tabla 3 se presenta la lista de los posibles servicios a implementar enunciados con su media y moda correspondiente. En base a estos resultados se puede afirmar que, en general, los servicios que constituyen una mayor importancia para los clientes son: el precio, las asesorías sin costo y el tiempo de

entrega. Por otro lado, se puede observar que la entrega de *merchandising* y facilidades de pago constituyen aspectos de menor interés, pero no dejan de tener importancia para fortalecer la demanda de la empresa.

**Tabla 4: Importancia de los servicios de valor agregado**

<b>Servicios de Valor agregado</b>	<b>Moda</b>	<b>Media</b>
<b>Seguimiento de carga</b>	4	30,2
<b>Tiempo de respuesta</b>	4	28,6
<b>Amabilidad en la atención</b>	4	24,4
<b>Asesoría sin costo</b>	5	31,2
<b>Precios</b>	5	31,6
<b>Tiempo de entrega</b>	5	30,8
<b>Relación calidad-precio</b>	4	29
<b>Facilidades de pago</b>	3	21
<b>Merchandising</b>	3	18,8

Para una mejor interpretación de la importancia expresada hacia los servicios con posibilidades de ser implementados, se ha utilizado un mapa perceptual tal como se muestra en el gráfico 27 en donde se pueden apreciar las modas de los diferentes servicios requeridos. Los puntos que se ubican cerca del centro del mapa son aquellos de menor importancia para los clientes, en contraste con los puntos más alejados del centro que son aquellos que reflejan el mayor interés y por ello sostienen la mayor prelación en importancia.



**Gráfico 27: Importancia de los servicios de valor agregado**

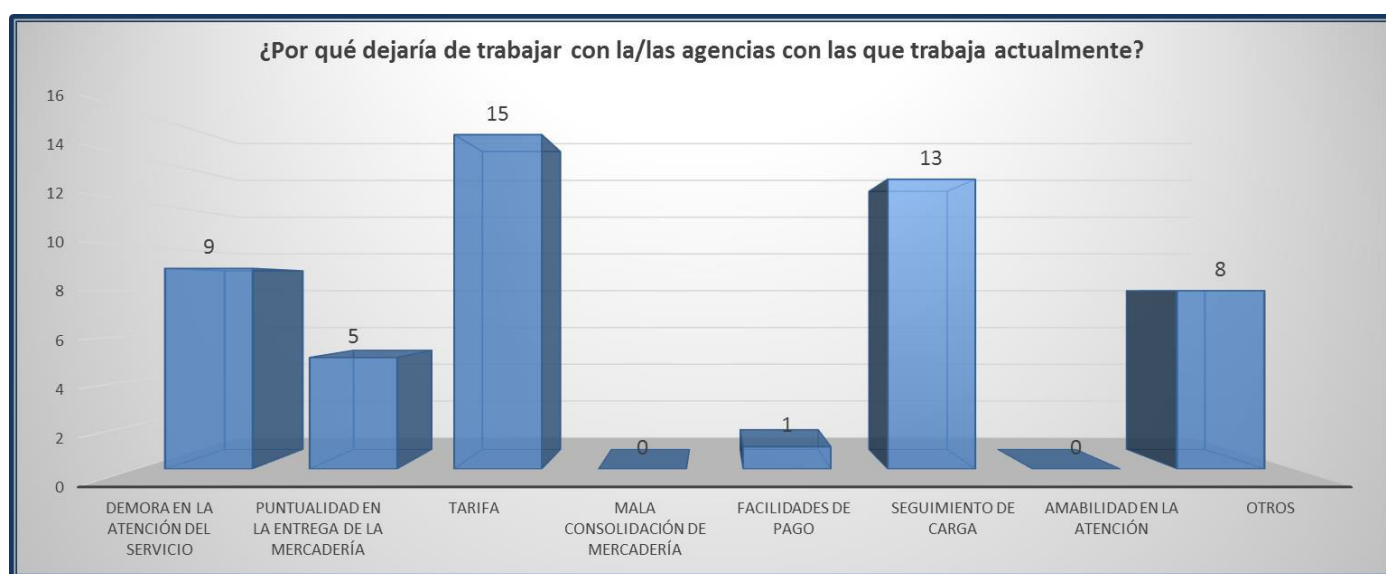


**Gráfico 28: Medios de contacto de los clientes**

En el gráfico 28 se muestra que las empresas encuestadas refieren que las recomendaciones por amistades o personas conocidas constituyen la manera por la que mejor se llega hacia los clientes que desean contactar con una agencia de carga. Algunas de estas empresas determinan que es el internet y las referencias proporcionadas por su proveedor; no obstante, es mínimo en comparación con las opciones que reflejan la mayor proporción de interés. Asimismo, se observa que

la de menor acceso o uso son las revistas, siendo solo una empresa la que eligió esta opción.

Ante este resultado, lo que debe realizar la empresa Gabcargo SAC es enfocarse en reforzar el servicio de atención a sus clientes actuales con el fin de ampliar la cartera de clientes y utilizar la difusión directa por recomendación de sus usuarios.



**Gráfico 29: Causas de desafiliación**

Según las diferentes opciones colocadas en la encuesta para determinar el motivo por el cual dejaría de trabajar con su agencia de carga, el gráfico Nro. 29 muestra que la mayoría de los clientes coinciden en que el motivo sería por la tarifa de los servicios prestados, contando con una segunda opción inmediata que es el seguimiento de carga (información diaria brindada al cliente sobre el servicio contratado). También es determinante para ellos la demora en la atención del servicio.



Es importante señalar que existen otros factores mencionados por los sujetos de la investigación, tales como el servicio post venta y los daños ocasionados en su mercancía; estos factores deben ser tomados en cuenta con la finalidad de poner especial cuidado al momento de brindar el servicio para reforzar la calidad de atención al cliente que ofrece Gabcargo SAC.

Conforme al resultado obtenido, el área comercial tiene un punto de referencia para enfocarse en hacer las negociaciones pertinentes con sus proveedores para ofrecer tarifas adecuadas conforme al tipo de servicio solicitado y a la capacidad de pago de los clientes sin afectar directamente la rentabilidad de la empresa, teniendo como posibilidad el ofrecimiento de un crédito ajustado a la posibilidad de pago; asimismo, considerar la cantidad de personal pertinente según el volumen de ventas que la compañía presente para brindar un detallado y correcto seguimiento de carga.



**Gráfico 30: Beneficios requeridos por los clientes**

El gráfico 30 permite conocer que la mayoría de clientes optaron por expresar como la opción más importante al momento de buscar beneficios ofrecidos por la agencia de carga, es el Descuento por Volumen, seguido de las facilidades de pago.

Según este resultado, la empresa Gabcargo SAC debe evaluar posibles ajustes en sus cotizaciones, al menos brindar este beneficio a los clientes con mayor volumen de carga y con más frecuencia de servicios, a esto se suma las facilidades de pago, y de esta manera puede conseguir fidelizarlos con el objetivo de mantener a sus clientes activos y, de ser posible, aumentar la cifra de negocio con ellos.

Por otro lado, como parte de la investigación se realizaron entrevistas al personal de Gabcargo. La Gerente General nos comentó que la empresa se forma por una sugerencia ya que después de trabajar 15 años en una agencia de carga, pudo hacerse de muchos contactos y amistades. Uno de estos contactos fue quien propuso formar una nueva empresa y tras aceptar el nuevo reto es como nace Gabcargo. Asimismo, comenta sobre los servicios que presta la agencia, siendo el transporte de mercaderías tanto de importación y exportación (aérea y marítima) el principal servicio y al mismo tiempo ofrecen otros servicios que complementan la cadena logística como el agenciamiento de aduana, almacenaje, transporte interno, seguro como otros adicionales que los clientes puedan solicitar; cabe precisar que los últimos son tercerizados y el más frecuente el agenciamiento de aduana.

Actualmente, la empresa cuenta con un organigrama establecido y está conformado por la Gerencia General, departamento operativo (dividido en operaciones y *customer*), departamento comercial y departamento administrativo (contabilidad y finanzas), personal suficiente para la cantidad de operaciones que manejan.

Respecto a las proyecciones, la Gerencia las realiza entre los meses de noviembre y diciembre. En el 2014 año en el que se inició la empresa no se realizó ninguna proyección pues no se sabía cómo los iba a recibir el mercado. Sin embargo, en el 2015 se realizó la primera proyección, en base a los resultados del año anterior. De esta manera se obtuvo que el año 2016 en comparación al año anterior (2015) tuviera una baja de un 11% aproximadamente en el periodo enero-junio.

Estos resultados también son producto de la coyuntura política que atravesó el país pues no fue un problema interno sino de mercado, bajó el comercio, la minería, la construcción, al ser ellos las principales fuentes de importación complicó el cumplimiento de las proyecciones. Respecto al año anterior 2014 – 2015 hubo un 23 % en proyección de ventas, pero esta proyección no va de la mano con la utilidad de la empresa, debido a que la competencia se tiende a tirar al piso en las tarifas y para no perder a los clientes se tiene que bajar los costos o igualarlos.

Así como el incremento de las ventas forma parte de sus proyecciones, también tienen proyectado formar una agencia de aduana en un periodo de 3 o 4

años con el fin de tener un mejor control de las operaciones y poder incrementar sus propios servicios cada año.

Respecto al apoyo para el área comercial, considera que la empresa debe mejorar sus canales publicitarios como página web, revistas, publicaciones; se debe dar a conocer más la marca hasta que se logre asociar con solo leerlo. Por otro lado, a nivel internacional están asociados a una Network sin embargo aún falta asociarse a nivel local como por ejemplo a la Cámara de Comercio. La selección de aliados comerciales es otro criterio que considerar como apoyo para que el área comercial pueda desarrollarse, de esta manera la selección se basa en las fortalezas de cada uno y se consideran 2 o 3 para cada servicio requerido. Por otro lado, la gerencia reconoce que el personal no es capacitado con la frecuencia que se debería, pero si se da dos veces al año como mínimo.

De la entrevista con la Gerente de Operaciones, se obtuvo que el área subdividida en dos: *customer service* que se encarga de la atención al cliente y operaciones encargado de la documentación. Esta área está conformada por tres personas, personal suficiente para la cantidad de operaciones que maneja la empresa.

Respecto a los procesos para cada operación, actualmente no se cuenta con ellos plasmados en documentos. Sin embargo, se organiza una inducción para capacitar al personal nuevo en cada subárea y detallar los procedimientos de sus operaciones.

Dentro de los problemas más comunes que presenta el área, se encuentran los problemas operativos siendo de los más comunes no tener el reléase del MBL y/o que un cliente tenga problemas para el retiro de una carga en el almacén por algún documento pendiente (con el consolidador), inclusive perjuicio económico que la empresa ha tenido que asumir para poder compensar al cliente. Sin embargo, hasta la fecha no ha habido ninguno problema tan grave que lleve a la pérdida de clientes.

Considerando que el área es pequeña las mejoras se realizan en el día a día, realizando un *feed back* los problemas ocurridos y se da la solución correspondiente. Dependiendo de la magnitud del problema se requiere la intervención de la Gerencia General o área comercial, de esta manera se puede determinar que estas áreas (operativa y comercial) están muy conectadas ya que el proceso inicia cuando se genera la venta, luego se envía la instrucción al *customer service* quien se encarga del seguimiento del embarque hasta la llegada de BL y prealerta; en ese momento pasa a manos de operaciones para el envío del aviso de llegada.

Las mejoras por realizar dentro del área operativa están ligadas al proceso de cierre de files para la liquidación de costos con los proveedores (agentes, *co-loads*, almacenes, etc.) pues está tomando más tiempo de lo que debido.

De la entrevista con la jefa del área comercial, se obtuvo lo siguiente: esta área está conformada por cuatro personas, tres ejecutivos (dos de ellos practicantes), un comercial con experiencia y ella como jefa. Actualmente la cantidad de

personal si les permite generar operaciones y una atención de calidad a los clientes.

Con referencia a los procesos del área, al igual que el área de operaciones no están documentados; sin embargo, llevan una capacitación previa de un mes para conocer los procedimientos y posterior a ello iniciar sus labores. Algunos de los procedimientos que tiene el área son: gestión comercial, envío de cotizaciones, envío de instrucciones a *customer* una vez cerrada la venta, etc.

Los problemas más comunes que se presentan dentro del área son: las demoras al recibir cotizaciones de terceros, trae como consecuencia no brindarles respuesta rápida a los clientes. Por otro lado, la demora generada en los almacenes para los retiros de cargas, desgloses pendientes con los *co-loads*, etc. Que si bien es cierto no son problemas comerciales, requieren una gestión comercial con el cliente y tercero implicado para agilizar el proceso.

En el aspecto comercial netamente, la jefa comercial confirma que, si han perdido clientes pero que no han sido a raíz de los problemas mencionados, sino debido a las tarifas que se vienen manejando en el mercado por la competencia. Para estos casos, hay un proceso de evaluación tanto en propuestas económicas ofrecidas al cliente como en la gestión comercial que cada ejecutivo realiza con sus clientes. Es por ello que se toman medidas de prevención realizando el *feedback* con los clientes, para tener su opinión sobre el servicio realizado y las tarifas que vienen manejando, de esta manera se pretende asegurar que los clientes continúen trabajando con la empresa.

Como estrategia principal utilizan el respaldo de la WCA, Network internacional a la que pertenecen, esto le permite ofrecer a los clientes diferentes opciones no solo en tarifas sino en servicio, así como el traslado de los beneficios de la agencia hacia sus clientes. Por otro lado, utilizan diferentes canales para captar clientes, vía telefónica, venta en campo, ferias, bases de datos (SUNAT, Escomar). Asimismo, algunas de las herramientas que la empresa le brinda al equipo comercial son: las negociaciones con los principales proveedores no solo en tarifa sino en facilidades de pago y de operaciones, facilidad de comunicación (celulares, laptops, sistema con accesos desde cualquier punto, etc.). También la libertad de elección de proveedores (dentro de lo negociado) y negociación con ellos directamente.

Referente a la capacitación de esta área, no cuenta con un cronograma establecido, sin embargo, todas las semanas se realiza un *feedback* con el personal para evaluar los puntos débiles y fijar un plan de mejora tanto en el conocimiento de los servicios que se ofrecen u otros temas.

Con relación a los clientes, la empresa no cuenta con un mecanismo establecido para medir la satisfacción de los mismos, sin embargo, los ejecutivos tienen establecido mantener contacto con el fin de realizar el *feedback* después de cada operación. Asimismo, al ofrecer los servicios la tarifa se determina según el tipo de cliente, carga, servicio, etc. Aunque la empresa tiene establecidos gastos para cobrar, el movimiento del mercado muchas veces no lo permite y finalmente se negocian.

Como parte de la mejora dentro del área comercial, se considera que el perfil de un ejecutivo con experiencia o practicante cuente con el inglés obligatorio a nivel intermedio hablado y escrito. Esto actualmente no ha sido un requisito, por otro lado, para inducción en el área, se debe preparar material a fin de que cada ejecutivo pueda revisarlo y sea de apoyo en su proceso de aprendizaje. Adicional a ello, como estrategias comerciales, deben establecerse estrategias, indicadores y metodología para el desarrollo de las ventas; asimismo, programar capacitaciones sobre técnicas de ventas, atención al cliente, manejo de objeciones, etc.



## CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

Conforme a los resultados obtenidos, luego del levantamiento de los datos relativos a la investigación; se ha logrado determinar que tal como indican los antecedentes de esta investigación tanto en el estudio realizado por Maeda y Sánchez el cual refiere que es mejor contratar los servicios de un Agente de Carga que realizarlo directamente de las Líneas Navieras (para carga de importación marítima consolidada) como la mención de la Gerencia de Servicios e Industrias Extractivas de ADEX que manifestó que en los primeros cuatro meses del año 2015 las exportaciones peruanas por vía marítima fueron las más altas, sustentan lo mencionado por la Gerente General de la empresa Gabcargo SAC quien mencionó que el servicio que mayor demanda tienen son los marítimos. Asimismo, sustentan la respuesta obtenida en el instrumento aplicado a los clientes; el cual confirma que el servicio que más demanda tiene la empresa Gabcargo SAC es el flete marítimo por los requerimientos expresos de los clientes habituales y los clientes potenciales, por lo tanto, existe mayor compromiso con este sector de ventas y es el producto en el que se demuestra mayor eficiencia, lo que se refleja en los niveles de satisfacción de los usuarios.

Es de destacar que la mayor parte de los clientes encuestados de acuerdo a la muestra, solicitan la realización de sus despachos a través de embarques mensuales; en este sentido se realiza una selección que se determina según el tamaño de la empresa solicitante, el tipo de carga y la ruta elegida para su traslado; no obstante, es preciso señalar que, a pesar de los clientes habituales con los que trabaja Gabcargo SAC, se puede apreciar que en diversas ocasiones

deciden trasladar sus solicitudes de flete marítimo (en el que se demuestra mayor eficiencia y por ende una mayor demanda), hacia la competencia, sin que se pueda determinar una preferencia definida por otra empresa en particular, sino que se aprovecha, posiblemente, la mejor oferta.

Se puede notar que, conforme al análisis de los resultados obtenidos, Gabcargo SAC requiere de ejercer mayor competitividad con la finalidad de mejorar su oferta de servicios hacia la calidad integral para garantizar un servicio diferencial, lo que no afectaría su rentabilidad por una reducción de precios que colocaría a la empresa en capacidad de enfrentar la oferta de sus competidores pero que pondría en riesgo evidente sus utilidades proyectadas y su tasa de crecimiento anual; esto puede reforzar con un proceso efectivo para extender sus servicios de menor demanda a todo el mercado cautivo y a los clientes potenciales a fin de asegurar una demanda con frecuencia creciente, consolidando a la organización en la prestación de servicios multimodales para embarques con un posicionamiento basado en la calidad y el servicio post venta.

Un factor que debe destacarse por el lado de la demanda es que normalmente los clientes esperan que las agencias de carga implementen, como valor agregado, una mejor oferta basada en precios diferenciales que incluyan descuentos por volumen y un proceso de asesoramiento mediante charlas corporativas especializadas. Este es un reto evidente para incrementar la competitividad de Gabcargo SAC, puesto que a la par de una mejor oferta de precios establecidos estratégicamente según los volúmenes de carga, se garantiza la fidelización de los clientes habituales y se promueve la difusión

favorable de la empresa que genera un beneficio comercial al atraer nuevos clientes.

Genera relevancia la existencia de factores negativos que afectan la oferta de Gabcargo SAC, toda vez que existe una evidente muestra de los encuestados que deciden prescindir de los servicios ofrecidos porque no se brinda la posibilidad efectiva de realizar el adecuado seguimiento de carga embarcada y la demora en la atención del servicio, lo que obliga a Gabcargo SAC a realizar una reingeniería de procesos para hacer sostenible el vínculo entre precios y el servicio al cliente, lo que permite mantener el necesario equilibrio entre sus estrategias relacionadas a estos dos factores.

En cuanto a la comunicación que sostiene Gabcargo SAC para evidenciar en el mercado su oferta de servicios, es importante destacar que sus clientes mantienen comunicación con la empresa a través de sus redes sociales o su página de contacto en la que ya existe un correo de comunicación permanente; pero, para que se capte nuevos clientes se confía en la publicidad boca a boca que se produce como una contribución indirecta de sus clientes habituales que suelen recomendar los productos de la organización; sin embargo, este tipo de recomendación no se realiza por iniciativa propia de los clientes sino por consulta de los potenciales clientes que inducen a sus interlocutores a facilitar la información.

Por otro lado, según la investigación realizada Ballou define que la cadena de suministro es un conjunto de actividades que se repiten a lo largo del proceso, y si

lo relacionamos con lo que manifiesta el Gerente Operativo de Gabcargo SAC quien informa que uno de los problemas surge en el retiro de su carga por demora en los almacenes, se corrobora lo mencionado. En este caso, se puede identificar que la cadena de suministro de Gabcargo SAC debe ser mejorada, poniendo mayor control o exigencia con los almacenes a fin de que cumplan con los plazos establecidos y no perjudicar a los clientes, evitando perdidas.

Este hecho demuestra la necesidad que tiene la empresa en adoptar estrategias proactivas y agresivas para hacer notar su servicio llegando de manera directa al mercado potencial, el mismo que se encuentra en franco crecimiento, lo que garantiza el contacto abierto con la demanda y el incremento permanente de la oferta; pero, esta estrategia obliga a tomar en cuenta la extensión de sus capacidades de venta para no generar retrasos ni reclamos, ya que el embarque aduanero exige la puntualidad y eficiencia en el servicio.

En consecuencia, la investigación demuestra que Gabcargo SAC tiene la necesidad de mejorar sus servicios adoptando estrategias de competitividad y productividad para mejorar su rentabilidad, ampliar su oferta de servicios dando el mismo valor de importancia a toda su cartera de productos y sostener un proceso crecimiento permanente y sistemático para garantizar la prestación del servicio a los clientes actuales y potenciales a través de nuevos sectores con necesidades y deseos insatisfechos que puedan ser atendidos considerando factores de competitividad y productividad teniendo como herramientas de trabajo la eficiencia, eficacia y efectividad, así como la oportunidad y puntualidad en su prestación.

Por otro lado tiene la necesidad de mejorar o automatizar sus procesos comerciales tal como indica Castro (2014), ya que como menciona la Jefa del área comercial en la entrevista, a pesar que las personas que conforman el área conocen sus funciones no se cuenta con procesos documentados, por lo que no es posible mantener un orden, control y plantear mejoras.

## CONCLUSIONES

1. La empresa Gabcargo SAC cuenta con una cartera de clientes que demandan determinados servicios ofrecidos por la organización, a pesar de esta demanda no requieren toda la oferta de la empresa por la alta competencia en el mercado.
2. El precio (tarifa) es un factor determinante para que los clientes opten por los servicios de una determinada agencia de carga, lo que puede traer consecuencias positivas o negativas para Gabcargo SAC si no contara con una negociación adecuada.
3. La implementación de procesos en el área comercial y operativa es importante para mantener la relación precio/servicio al cliente y así fidelizar a los clientes.
4. Las referencias de terceros son una ayuda inestimable para el servicio que Gabcargo SAC brinda y nacen de la confianza ganada con los actuales clientes a través de la experiencia en la toma de los servicios.
5. Es importante que la capacitación al personal se realice frecuentemente, pues de esta manera podrán brindar el soporte adecuado a los clientes en las asesorías que solicitan.
6. La rápida atención a los requerimientos de los clientes permite a Gabcargo SAC ser considerados como una de las primeras opciones para solicitar los servicios, es por ello se debe establecer plazos de atención por cotizaciones, consultas sobre su carga, entre otros; de esta manera se podrá tener una ventaja competitiva en el mercado.

## **RECOMENDACIONES**

1. La empresa Gabcargo SAC debe implementar una estrategia de integración para lograr que su oferta de servicios, sean requeridos por sus clientes habituales y potenciales de manera integral, para lo cual es necesario el valor agregado a los servicios de menor demanda.
2. Fortalecer los procesos de negociación entre Gabcargo y sus clientes habituales y potenciales para reconocer la calidad de servicios asociados a las tarifas vigentes de la empresa.
3. Garantizar los resultados del servicio orientado a la plena satisfacción al cliente e implementar acciones efectivas de Merchandising que aseguren la difusión y el marketing cara a cara a fin de incrementar la capacidad competitiva.

## REFERENCIAS

- Centro de Documentación para la Innovación de la Cadena de Suministro.* (29 de 03 de 2012). Recuperado el 25 de 03 de 2016, de Centro de Documentación para la Innovación de la Cadena de Suministro: <http://innovasupplychain.pe/articulos/3115-mercado-logistico-crece-en-el-peru-a-un-ritmo-de-15-anual>
- APM TERMINALS CALLAO.* (13 de 06 de 2015). Obtenido de <http://es.slideshare.net/tantric/christian-tacza-reyes-apm-terminals>
- ADEX.* (28 de 06 de 2015). *La Agencia de Carga Internacional en el procedimiento de importación marítima de carga general bajo la modalidad de consolidado.* Agencia Peruana de Noticias: Lima-Perú. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-maritima-concentro-718-de-las-exportaciones-entre-enero-y-abril>
- AQP Express Cargo SAC.* (2015). *AQP Express Cargo SAC.* Obtenido de <http://www.aqp-group.com.pe/servicios.html>
- Arbolí, A.* (2002). *El Riesgo en el Seguro del Transporte Marítimo.* Universidad de la Laguna de España: España. Obtenido de <ftp://tesis.bbt.ull.es/ccppytec/cp64.pdf>
- Armestar, G y Vargas, P.* (2008). *ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE OPERACIONES ADUANERAS PARA UNA AGENCIA DE ADUANAS.* PUCP: Lima-Perú.
- Baena, G. J.* (01 de 11 de 2002). Manuales de formación. *Transporte Internacional.* Barcelona, Barcelona, España: Logis Book.



- Ballou, R. H. (2004). *Logística y administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Bañuelos, S. (Abril de 2014). Ventajas y riesgos del freight broker.
- Castro, J. (2014). *CorpoNet 2014*. Recuperado el 15 de 05 de 2016, de CorpoNet 2014: <http://blog.corponet.com.mx/8-pasos-para-automatizar-tu-proceso-comercial>
- CATEDU, D. E.-D. (s.f.). *Plataforma Educativa Aragonesa*. Obtenido de [http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2775/html/33\\_fases\\_del\\_proceso\\_comercial\\_i.html](http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2775/html/33_fases_del_proceso_comercial_i.html)
- CEPAL. (2012). *Perfiles de Infraestructura y Transporte en América Latina, Caso Perú*. Obtenido de [http://www.cepal.org/perfil/noticias/noticias/7/29957/Caso\\_Per%C3%BA.pdf](http://www.cepal.org/perfil/noticias/noticias/7/29957/Caso_Per%C3%BA.pdf)
- COMUNIDAD ANDINA. (2013). *Manual sobre control de contenedores*. Lima: OHQUIS DESIGN E.I.R.L.
- Consejo Nacional de la Competitividad. (25 de 08 de 2014). *Consejo Nacional de la Competitividad*. Recuperado el 20 de 03 de 2016, de [www.cnc.gob.pe](http://www.cnc.gob.pe)
- Diario Gestión. (25 de 08 de 2014). Movimiento de carga en puertos del país se elevó 5.3% en junio.
- El Comercio. (03 de 02 de 2016). IATA: Carga internacional cae 6% en Latinoamérica.
- Gonzales, D. (2009). *Importancia del Agente de Aduanas y Agente de Carga en el Comercio Internacional*. Guia: Lim-Perú. Obtenido de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=422437FB-F7F4-4CE5-B4A7-32B8443B064C.PDF>

- Guzmán, J.V. (2005). Problemas jurídicos que atraviesan los agentes de carga. *Revista e-Mercatoria*.
- Huapaya, J.P. (2011). *ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA EN LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS AGROEXPORTADORAS DE ESPÁRRAGO VERDE FRESCO POR VÍA AÉREA AL MERCADO DE LA UNIÓN EUROPEA*. USMP: Lima - Perú.
- Imas, L. J. (2016). *Marketing Alliance*. Obtenido de Marketing estratégico digital internacional & procesos comerciales: <http://www.markalliance.com/servicios/optimizacion-de-los-procesos-comerciales-2/>
- IMO. (2006). *IMDG CODE: International Maritime Dangerous good codes*. London: International Maritime Organization.
- Instituto Mexicano del Transporte. (2005). *Secretaría de Comunicaciones y Transportes*. Obtenido de <http://imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt273.pdf>
- International Organization for Standardization. (s.f.). *ISO*. Recuperado el 06 de Junio de 2016, de <http://www.iso.org/iso/home.html>
- Karelys, L. (2011). *Informe de Pasantías presentado ante la Ilustre Universidad Simón Bolívar 2011*. Obtenido de Departamento de Carga Consolidada Empresa Clover Internacional C.A.: <http://159.90.80.55/tesis/000152358.pdf>
- Koopmaan, R. . (2016). *Asociación Peruana de Agentes Marítimos*. Obtenido de División de Investigaciones Económicas y Estadísticas de la Organización Mundial de Comercio: <http://www.apam-peru.com/web/crisis-del-transporte-maritimo-refleja-la-desaceleracion-del-comercio-internacional/>

- Leon, J.C. (26 de Febrero de 2016). Periodo de prueba de nuevas balanzas y complica ingreso al puerto - ADEX. *Diario Gestión*, págs. <http://gestion.pe/economia/adex-apm-terminals-callao-inicia-periodo-prueba-nuevas-balanzas-y-complica-ingreso-al-puerto-2155312>.
- Lima Cargo City. (s.f.). *Lima Cargo City Centro Logístico Aéreo*. Obtenido de <http://www.limacargocity.com.pe/bienvenida.htm>
- Maeda, O y Sánchez, A. (2014). *La Agencia de Carga Internacional en el procedimiento de importación marítima de carga general bajo la modalidad de consolidado*. Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado de Comercio Exterior: Lima - Perú.
- Minerbo, Michel . (2016). *Gradus Consultora de Gestion*. Obtenido de <http://www.gradusconsultoria.com.br/es/o-que-fazemos/processos-comerciais/>
- Pacheco, G. (17 de Julio de 2014). Sobrecostos Logísticos Aéreos. *Asociación de Exportadores ADEX*, págs. <http://elcomercio.pe/economia/peru/adex-sobrecostos-logisticos-aereos-alcanzan-us20-millones-noticia-1743708>.
- Riesco, P. J. (2011). *Comercio Internacional*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rodríguez, C. . (2013). *ANÁLISIS DEL TRANSPORTE DE CARGA EN COLOMBIA, PARA CREAR ESTRATEGIAS QUE PERMITAN ALCANZAR ESTÁNDARES DE COMPETITIVIDAD E INFRAESTRUCTURA INTERNACIONAL*. Universidad de Rosario : Bogota - Colombia.
- Rojas, R. (2010). *Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Especializada en Logística Portuaria*. PUCP: Bogotá - Colombia.
- Ronda, V. (2010). *Efectos de la crisis financiera internacional en la relación entre agentes de carga y líneas marítimas*. Obtenido de Facultad de Ciencias

<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC106853.pdf>

Ruibal, H. A. (2009). *Universidad de Palermo*. Recuperado el 25 de 03 de 2016, de

[http://www.palermo.edu/economicas/mba/Pdf\\_09/PresentacionAlbertoRuibalHandabaka.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/mba/Pdf_09/PresentacionAlbertoRuibalHandabaka.pdf)

SHOHIN S.A. (s.f.). *SHOHIN S.A - Servicios*. Obtenido de <http://www.shohin.com.pe/ChaskiWeb/servicios.xhtml>

Siles, P. (2015). *Problemática del Transporte Aéreo de Carga*. Obtenido de [http://www.google.com.pe/url?url=http://www.comexperu.org.pe/media/files/foro/foro\\_29092005%255CPatricia%2520Siles.ppt&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwjtoz9sbfMAhVKRiYKHTJICQEQFggeMAA&usg=AFQjCNEOgq5fRWdBXU1B7d5SHZUy5DQhHw](http://www.google.com.pe/url?url=http://www.comexperu.org.pe/media/files/foro/foro_29092005%255CPatricia%2520Siles.ppt&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwjtoz9sbfMAhVKRiYKHTJICQEQFggeMAA&usg=AFQjCNEOgq5fRWdBXU1B7d5SHZUy5DQhHw)

Soret de los Santos, I. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*. Madrid: ESIC.

SUNAT. (2016). *INFORME N.º 026-2016-SUNAT/5D0000*. ENRIQUE PINTADO ESPINOZA - INTENDENCIA NACIONAL JURÍDICA: Lima - Perú.

TALMA. (s.f.). *Líderes en Servicios Aeroportuarios*. Obtenido de [http://www.talma.com.pe/servicios\\_carga.php](http://www.talma.com.pe/servicios_carga.php)

Terminales Portuarios Euroandinos. (21 de 09 de 2011). *Terminales Portuarios Euroandinos*. Obtenido de <http://www.camara-alemana.org.pe/downloads/110921G23-Presentacion-TPE.pdf>

TISUR. (2011). *Puerto Matarani Arequipa Perú*. Obtenido de <http://www.tisur.com.pe/principal/contenido/a-la-nave/17/c-17>

Tyler, T. (2016). *Informe del Crecimiento del Transporte de Carga*. IATA.

## **ANEXOS**

**Anexo Nro. 1: Matriz de Consistencia**

TÍTULO DE LA TESIS:	<b>LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS COMERCIALES COMO FACTOR DE INCREMENTO DE LA CARTERA DE CLIENTES DE LA EMPRESA GABCARGO SAC EN LA REGION CALLAO</b>
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	<b>MYPES Y EMPRENDIMIENTO</b>
AUTOR(ES):	BEJARANO GÓMEZ, ANTOINETTE – VENTURA VENTURA, KAREN

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>			
¿En qué medida las principales estrategias comerciales generan incremento en la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC en la región Callao?	Identificar las principales estrategias comerciales que generan incremento en la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC en la región Callao.	El incremento de la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC será mayor en la medida que se utilicen las principales estrategias comerciales.	1. Principales estrategias comerciales  2. Cartera de clientes	1. Descuento de tarifa 2. Asesoría sin costo 3. Tiempo de respuesta  -	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque: Cualitativo, cuantitativo</li> <li>Tipo: aplicada</li> <li>Alcance: Descriptivo</li> <li>Diseño: No experimental</li> <li>Unidad de investigación: Empresa Gabcargo SAC</li> </ul>

<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicos</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Fuente de Información</b>
<p>1.- ¿Cómo el descuento de tarifas genera incremento en la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SA?</p> <p>2.- ¿Cómo la asesoría sin costo genera incremento en la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC?</p> <p>3.- ¿Como el tiempo de respuesta en los requerimientos generan incremento en la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC?</p>	<p>1.- Determinar como el descuento de tarifas incrementa la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC</p> <p>2.- Determinar como la asesoría sin costo incrementa la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC</p> <p>3.- Determinar como el tiempo de respuesta de los requerimientos generan el incremento en la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC</p>	<p>1. Mientras más sean las opciones de descuento en tarifas se incrementará la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC logrando la fidelización y mayor cantidad de operaciones por cliente.</p> <p>2. La asesoría sin costo garantiza la fidelización de los clientes habituales y promueve la difusión favorable de la empresa generando el incremento en la cartera de clientes de Gabcargo SAC.</p> <p>3. El pronto tiempo de respuesta de los requerimientos genera que los clientes demanden más servicios y los recomienden incrementando la cartera de clientes de Gabcargo SAC.</p>			<p>1. Principales clientes de la empresa Gabcargo SAC</p> <p>2. Funcionarios de la empresa Gabcargo SAC.</p>

**Anexo Nro. 2:** Las 50 principales navieras por número de buques, clasificados en orden de TEU según la UNCTAD a Julio del 2016.

	<i>Ships</i>	<i>End-2014</i>		<i>End-2015</i>		<i>Average vessel size</i>	<i>End-July 2016</i>		
		<i>Ships</i>	<i>Capacity</i>	<i>Ships</i>	<i>Capacity</i>			<i>Market share (percentage)</i>	
1	Maersk	592	2 792 124	619	3 059 984	616	3 007 392	4 882	15.1
2	Mediterranean Shipping Company	477	2 495 439	479	2 703 404	465	2 661 135	5 723	13.4
3	CMA CGM	454	1 691 290	459	1 873 439	435	1 829 951	4 207	9.2
4	China Ocean Shipping (Group) Company	272	1 524 588	283	1 608 456	268	1 554 434	5 800	7.8
5	Hapag-Lloyd	186	974 430	182	978 663	174	956 194	5 495	4.8
6	Evergreen	199	947 159	194	949 492	189	937 957	4 963	4.7
7	Hamburg Süd	126	584 944	138	670 029	132	651 549	4 936	3.3
8	Hanjin Shipping	98	595 056	110	648 043	101	617 665	6 115	3.1
9	Orient Overseas Container Line	103	527 827	109	571 429	111	589 476	5 311	3.0
10	Neptune Orient Lines – American President Lines	99	604 073	90	567 635	89	564 028	6 337	2.8
11	Mitsui Osaka Shosen Kaisha Lines	106	560 678	98	542 909	93	531 376	5 714	2.7
12	Yang Ming Marine Transport	85	389 614	100	542 127	97	520 580	5 367	2.6
13	United Arab Shipping Company	53	338 532	51	452 510	54	510 296	9 450	2.6
14	Nippon Yusen Kaisha	104	508 801	101	493 443	100	500 165	5 002	2.5
15	Hyundai Merchant Marine	63	385 753	56	381 728	57	401 152	7 038	2.0
16	Kawasaki Kisen Kaisha Limited – K Line	69	340 347	71	397 557	68	380 851	5 601	1.9
17	Zim Integrated Shipping Services	83	350 255	85	368 884	79	343 598	4 349	1.7
18	Pacific International Lines	171	410 512	135	336 699	129	332 403	2 577	1.7
19	Wan Hai Lines	85	195 481	92	217 847	98	255 124	2 603	1.3
20	X-Press Feeders	81	127 021	75	116 709	82	131 686	1 606	0.7
21	Republic of Korea Marine Transport Company	65	103 130	65	109 012	66	112 659	1 707	0.6



22	Islamic Republic of Iran Shipping Lines	28	93 372	27	92 674	27	92 674	3 432	0.5
23	Shandong International Transportation Corporation	65	76 254	76	98 573	73	90 909	1 245	0.5
24	Arkas Container Transport	40	58 498	45	67 237	45	68 388	1 520	0.3
25	T S Lines	38	70 245	44	91 308	33	61 512	1 864	0.3
26	Simatech Shipping	15	36 269	20	55 984	20	58 802	2 940	0.3
27	Regional Container Lines	30	52 096	30	54 771	30	56 790	1 893	0.3
28	Sinokor Merchant Marine	29	41 656	36	45 121	40	56 636	1 416	0.3
29	Nile Dutch	30	95 296	16	48 867	15	49 866	3 324	0.3
30	Transworld Group of Companies	23	34 730	24	40 256	28	46 379	1 656	0.2
31	Heung-A Shipping	33	41 263	35	49 199	34	39 777	1 170	0.2
32	Matson	24	52 223	20	40 952	19	39 484	2 078	0.2
33	Unifeeder	56	57 856	40	43 395	37	39 259	1 061	0.2
34	China Merchants Group	27	39 471	29	37 238	29	38 508	1 328	0.2
35	Emirates Shipping Line	3	7 867	9	41 611	8	36 267	4 533	0.2
36	Samudera	23	22 116	26	31 480	28	33 280	1 189	0.2
37	Seaboard Marine	23	27 096	25	35 767	20	27 121	1 356	0.1
38	Salam Pacific Indonesia Lines	33	23 404	34	24 162	34	25 687	756	0.1
39	Namsung Shipping Company	32	28 275	29	26 437	28	24 857	888	0.1
40	Meratus Line	26	24 067	25	22 504	26	24 613	947	0.1
41	Shipping Corporation of India	8	25 574	7	23 252	6	22 517	3 753	0.1
42	Quanzhou Ansheng Shipping Company	8	22 307	8	21 721	8	21 721	2 715	0.1
43	Tanto Intim Line	31	20 329	31	20 485	31	20 485	661	0.1
44	Zhonggu Shipping	1	4 113	6	19 912	6	19 912	3 319	0.1
45	Western European Container Lines	17	15 782	17	16 018	21	19 693	938	0.1
46	Log-in Logistica Intermodal	8	19 399	8	19 005	8	19 005	2 376	0.1
47	Turkon Line	11	15 492	10	15 509	10	15 509	1 551	0.1
48	Temas Line	18	11 194	18	11 194	23	14 849	646	0.1
49	Dole Fresh Fruit	7	8 829	9	11 465	10	14 776	1 478	0.1
50	Far Shipping	15	19 783	13	19 085	10	14 499	1 450	0.1
	<b>Top 50</b>	4 273	17 491 910	4 309	18 715 181	4 210	18 483 446	4 390	93.1
	<b>All others</b>	838	761 375	921	1 020 292	1 014	1 371 289	1 352	6.9
	World total	5111	18 253 285	5 230	19 735 473	5 224	19 854 735	3 801	100.0

Source: UNCTAD secretariat calculations, based on data from Clarksons Research.

Note: Includes all container ships known to be operated by liner shipping companies ranked by total TEUs. Source: UNCTAD secretariat calculations, based on data from Clarksons Research.

Note: Includes all container ships known to be operated by liner shipping companies ranked by total TEUs.

### **Anexo Nro. 3:** Encuesta a los clientes de la empresa Gabcargo SAC

## **ENCUESTA**

**Estimado(a):**

Estamos realizando una investigación para conocer su opinión e interés sobre los servicios que la compañía Gabcargo SAC viene brindando en la actualidad con la finalidad de mejorarlos. Para ello agradeceremos pueda responder esta breve encuesta con la mayor sinceridad posible.

### **I. INFORMACIÓN GENERAL**

Responda las siguientes preguntas relacionada a datos personales de la empresa y su cargo en ella.

<b>N°</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
1	Razón Social	
2	Cargo	

### **II. OPINION**

Tomando en cuenta los servicios que brinda su empresa, marque con una (X) la alternativa(s) de respuesta:

**¿Podría señalar los servicios que contrata de la empresa Gabcargo SAC?  
Marcar con una "X"**

<b>N°</b>	<b>Servicios:</b>	<b>LCL</b>	<b>FCL</b>
3	Flete marítimo	( )	( )
4	Flete aéreo	( )	( )
5	Flete terrestre	( )	( )
6	Flete multimodal	( )	( )
7	Despacho de aduana	( )	( )
8	Seguro de transporte	( )	( )
9	Otros.....	( )	( )

**Especifique la frecuencia con la que se realizan los embarques. Marcar con una "X"**

<b>N°</b>	<b>Frecuencia:</b>	<b>"X"</b>
10	Semanal	( )
11	Mensual	( )
12	Trimestral	( )
13	Anual	( )
14	Otro: .....	( )

**¿Además de contratar los servicios de Gabcargo SAC, recurre a los servicios de otras agencias de carga? Marcar con una “X”**

N°	Pregunta	“X”
15	Si	( )
16	No	( )

**¿En caso de que la respuesta sea afirmativa, cuáles son los otros servicios? Marcar con una “X”**

N°	Servicios:	LCL	FCL
17	Flete marítimo	( )	( )
18	Flete aéreo	( )	( )
19	Flete terrestre	( )	( )
20	Flete multimodal	( )	( )
21	Despacho de aduana	( )	( )
22	Seguro de transporte	( )	( )
23	Almacenaje	( )	( )
24	Paletizado /embalaje	( )	( )
25	Otros:.....	( )	( )

### III. INTERESES LABORALES

**Enumere del 10 al 1 los aspectos que busca de una agencia de carga y considera importantes, donde 10 es el aspecto de mayor importancia y 1 el de menor importancia:**

N°	Servicios	Calificación
26	Servicio post venta / Seguimiento de carga	
27	Tiempo de respuesta	
28	Amabilidad en la atención	
29	Asesorías sin costo	
30	Precios	
31	Tiempo de entrega	
32	Relación calidad – precio	
33	Calidad del servicio	
34	Facilidades de pago	
35	Entrega de merchandising	

**¿Qué considera usted que se debe implementar para brindar un mejor servicio con calidad a nuestros clientes? Marcar con una "X"**

N°	Servicios	"X"
36	Envío de facturas en menor plazo	( )
37	Envío tarifarios e itinerarios	( )
38	Envío de boletines informativos del medio	( )
39	Entrega de merchandising	( )
40	Mejorar la página web	( )
41	Charlas corporativas a los clientes	( )
42	Descuentos por volumen	( )
43	Ninguna	( )

**¿Cómo se contacta con las agencias de carga para solicitar sus servicios? Marcar con una "X"**

N°	Servicios	"X"
44	Internet	( )
45	Revistas	( )
46	Ferias	( )
47	Amistades	( )
48	Otros:.....	( )

**¿Por qué dejaría de trabajar con la/las agencias con las que trabaja actualmente? Marcar con una "X"**

N°	Problemas	"X"
49	Demora en la atención del servicio	( )
50	Puntualidad en la entrega de la mercadería	( )
51	Daños en la mercadería	( )
52	Mala consolidación de mercadería	( )
53	Facilidades de pago	( )
54	Servicio post venta/ Seguimiento de carga	( )
55	Amabilidad en la atención	( )
56	Otros: .....	( )

**¿Qué tipo de incentivo/promociones le gustaría recibir de la agencia con las que trabaja? Marcar con una "X"**

N°	Beneficios	"X"
57	Entrega de merchandising	( )
58	Descuentos por volumen	( )
59	Facilidades de pago	( )
60	Otro:.....	( )

## Anexo Nro. 4: Entrevista al personal de Gabcargo SAC

### GUIA DE ENTREVISTA 1

#### Estimado (a):

Estamos realizando una investigación para conocer sus opiniones e intereses. Responda todas las preguntas con la mayor sinceridad posible.

#### I. DATOS PERSONALES

Cargo: Gerente General

#### II. INFORMACION DE LA EMPRESA

N°	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuáles son los servicios que presta la agencia?	El transporte de mercadería tanto de importación y exportación ya sea aérea y marítima, y adicional ofrecemos otros servicios que complementan la cadena logística sin ser parte de ellos, como la agencia de aduana, servicio de almacenaje, transporte interno y seguro, esos son los principales. Todo es tercerizado.
2	¿Cuál es el servicio más frecuente que le solicitan?	De todo, lo más frecuente es la importación marítima (transporte de mercadería) y como servicio adicional es Aduana.
3	¿Cuenta la empresa con estructura organizacional?	Si cuenta con un organigrama.
4	¿Cómo se formó la empresa y cuál es su experiencia en agencias de carga?	La empresa se forma de una sugerencia, después de trabajar 15 años en una agencia de carga, decidí hacer un cambio sin imaginar que podía hacer una agencia, pero por los años que llevo pude conocer a mucha gente, un amigo argentino que actualmente es mi socio me propone abrir la agencia, es así como nace Gabcargo. Mi amigo apostó por mí y decidimos formar la empresa. Actualmente yo manejo la empresa. Este negocio se fortalece a través de contactos.

5	¿Por cuantas áreas está conformada la empresa? ¿Cree usted que el número de personas que conforman cada área es suficiente para las operaciones que se manejan?	La empresa está conformada por Gerencia General, área de operaciones, customer y área comercial. Actualmente con las operaciones que tenemos si es manejable con el personal que se tiene.
6	¿Realizan proyecciones de ventas %? ¿Qué proyecciones tiene para el próximo año?	Si, se realizan, lo hago personalmente. En el 2014 no se tuvo una proyección porque no sabían cómo nos iba a recibir el mercado. Recién se hizo en el 2015 basándome en los resultados del 2014, se hace en los meses de noviembre y diciembre. Para el 2016 en comparación al año anterior 2015 se ha bajado en un 11%, si se compara de enero a junio si hay una baja. La coyuntura principal es la campaña electoral que se atravesó, no es un problema interno sino de mercado, todo el comercio ha bajado, bajo la minería, la construcción, al ser ellos las principales fuentes de importación ha complicado el cumplimiento de las proyecciones. Pero según la realidad, esto no cambiaría en los próximos meses y no se sabe cómo será el próximo año.
7	¿Cuál ha sido el incremento de ventas respecto al año anterior 2014-2015?	Hubo un 23 % en proyección de ventas, pero la proyección de venta no va de la mano con la utilidad de la empresa, debido a que la competencia se tiende a tirar al piso y para no perder a los clientes se tiene que bajar los costos o igualarlos.
8	¿Cuáles son las proyecciones que tiene como empresa para los próximos años?	Como empresa a parte del incremento de las ventas, es poner una agencia de aduanas para tener un mejor control de las operaciones y poder reforzar más cada año. Al reforzar la parte comercial, se debe reforzar las demás áreas, porque la parte comercial es la base principal, para las demás áreas, ya que a más clientes más es el personal que necesito para cubrir las necesidades Con proyección es a unos 3 o 4 años
9	¿Qué aspectos cree que debe mejorar en su empresa para incrementar la	Falta más publicidad en aspectos como página web, en material

	cartera de clientes?	<p>publicitario como revistas, publicaciones; se debe hacer conocer más la marca, que lo asocie con solo leerlo.</p> <p>A nivel internacional estamos asociados a una Network, pero debemos asociarnos a nivel local por ejemplo con la Cámara de Comercio, porque a pesar de que el nombre no es conocido, con esta asociación tendríamos el respaldo para que las empresas opten por nuestros servicios.</p> <p>Es algo que pienso reforzar para el próximo año.</p>
10	¿Cuáles son las estrategias que utiliza el área comercial para captar clientes?	Eso le corresponde al jefe comercial
11	¿Cuáles son los criterios que utiliza para seleccionar sus aliados comerciales? (proveedores locales/externos)	<p>Lo principal son las fortalezas de cada uno, no te puedes quedar solo con un proveedor, por ejemplo, los consolidadores que nos apoyamos para que nos manejen las mercaderías, buscamos la rapidez en la carga operativa.</p> <p>Pata el caso de almacenes también ver la rapidez en el almacén, se involucra bastante la parte operativa, a pesar de que el almacén sea bueno pero congestionado no ayuda mucho. Mínimo se trabaja con dos almacenes, pero en caso de aduana si se centralizan con uno solo para un mejor control.</p>
12	¿Capacita usted a su Recurso Humano?, ¿Con que frecuencia y en qué temas?	<p>Si hay, pero no como me gustaría, debe ser más frecuentes, pero si se da dos veces al año.</p> <p>El enfoque está en la parte comercial, operaciones y customer.</p>

## GUIA DE ENTREVISTA 2

**Estimado (a):**

Estamos realizando una investigación para conocer sus opiniones e intereses. Responda todas las preguntas con la mayor sinceridad posible.

### **I. DATOS PERSONALES**

Cargo: Gerente Operativa

### **II. INFORMACION DE LA EMPRESA**

<b>N°</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
3	¿Cómo está estructurada su área?	Esta subdividida en el área de customer service que es atención al cliente y operaciones que ve el tema documentario
4	¿Cree usted que el número de personas que conforman su área es suficiente para la cantidad de operaciones que maneja la empresa?	Por ahora si
5	¿Tiene procesos establecidos para cada operación?	Plasmados en documentos no, si tenemos un procedimiento, pero nunca lo hemos hecho en documentos. Se hace una inducción cuando llega un personal nuevo, pasa por todas las áreas y se les muestra el trabajo, pero no contamos con manual de procedimientos.
6	¿Cuáles son los problemas más comunes que presenta su área?	Generalmente pasa que no tenemos el reléase del master o que un cliente tenga problemas para el retiro de una carga, esos son los más comunes. ¿Cómo lo solucionan? Hemos tenido grandes demoras, pero felizmente ningún tan grave que nos lleve a perder al cliente, inclusive ha habido perjuicio económico, hemos tenido que asumir alguna pérdida para poder compensar al cliente. ¿Ante esos problemas, han tenido reuniones para mejorar ante una próxima situación? Como el área es pequeña en el día a día se va



		comentando los problemas y se da la solución o quizá cuando no la haya se busca a Carla o con las chicas de comercial, la comunicación es más rápida ya que todos están cerca.
7	¿Cómo influye la gestión del área operativa en la gestión del área comercial?	Están muy conectadas, empieza en comercial cuando se cierra la carga, luego le pasa la instrucción de la venta a customer service quien se encarga del seguimiento del embarque si la carga ya está lista, cuando la va entregar el proveedor, si hay q recogerla hasta que lleguen los BL's y el pre alerta que la carga ya se embarcó en ese momento pasa a operaciones, y operaciones se encarga de enviar el aviso de llegada, si hay dudas con el costo regresa a comercial (según tu cotización hay diferencia con lo que cobra el agente, o si hay rubros adicionales, diferencia en el peso, gastos adicionales.) flujo es un circulo, si es totalmente limpio es ventas, customer, operaciones y cliente hasta que el cliente pague. pero generalmente siempre hay cosas que consultar, algo que validar para que continúe el flujo
8	¿Qué temas o actividades debe mejorar?	Los cierres de los files nos está tomando más tiempo de lo que deberíamos, es algo que tenemos que mejorar en tiempos; pero en general nos manejamos bien al menos el tema documentario se está manejando a veces nos falla en los reléase o BL's Pero no siempre depende de nosotros, a veces por ahí nos quedamos y en vez de consultar ni bien recibimos el BL se consultó un par de días antes del arribo de la nave pero generalmente no depende de nosotros, a veces si es una falla nuestra por no consultar a tiempo o no avisar a tiempo al agente pero es muy dependiente.  En el caso de cierre de files que

		<p>comentas la demora, que consecuencias pueden traer as demoras y en que puede influir, el tema de cuenta con agentes tanto para hacer pagos como para cobrar o si tenemos que facturar al almacén o al co-loader también eso afecta. Retrasa a que nosotros paguemos lo que debemos y que nos paguen lo que nos deben.</p>
--	--	--

### GUIA DE ENTREVISTA 3

**Estimado (a):**

Estamos realizando una investigación para conocer sus opiniones e intereses. Responda todas las preguntas con la mayor sinceridad posible.

#### **I. DATOS PERSONALES**

Cargo: jefe comercial

#### **II. INFORMACION DE LA EMPRESA**

<b>N°</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
3	¿Cómo está estructurada su área?	El área comercial está conformada por 4 personas, 3 ejecutivos comerciales (2 de ellos practicantes) y yo como jefe.
4	¿Cree usted que el número de personas que conforman su área es suficiente para la cantidad de operaciones que maneja la empresa?	Por el momento sí, nos permite generar operaciones y una atención de calidad a los clientes.
5	¿Tiene procesos establecidos para la gestión comercial? ¿Cuáles son?	No tenemos procedimientos documentados, sin embargo, todos en el área conocemos cuales son los procedimientos por ejemplo para el envío de cotizaciones, envío de instrucciones a customer una vez cerrada la venta, etc.
6	¿Cuáles son los problemas más comunes que presenta su área?	Dentro de los más comunes están las demoras en recibir cotización de terceros, cuando tenemos requerimientos para servicios completos, otro puede ser la demora que se genera en los almacenes para los retiros de cargas, desgloses pendientes con los co-loads.
7	¿Han perdido clientes a raíz de estos problemas?	Los clientes que se han pedido no han sido a raíz de los problemas que te comenté hace un momento, sino porque los clientes han tenido mejores propuestas de tarifas.
8	¿Qué estrategias maneja el área comercial para recuperar a sus clientes?	Siempre hacemos un feedback con los clientes, para tener su opinión sobre el servicio realizado y asegurarnos que desean seguir trabajando con nosotros. En caso

		de algún problema lo que hacemos es visitar al cliente, dependiendo del problema con el G.G si es necesario. Cuando vemos que el cliente ya no cotiza con nosotros o no responde positivamente a las llamadas de los ejecutivos, los visitamos con el fin de hacer un feedback más directo y conocer los motivos por los que ya no nos consideran de acuerdo a ello se van tomando medidas
9	¿Cuáles son las estrategias que utiliza para captar clientes?	Como estrategia principal utilizamos el respaldo de la WCA, network internacional a la que pertenecemos, esto nos permite ofrecerles a los clientes diferentes opciones no solo en tarifas sino en servicio, por otro lado, utilizamos diferentes canales para captar clientes, por teléfono y venta directa sin previa reunión sino acudiendo a los nichos de mercado como centro de lima, Iquitos, Malvinas, etc.
10	¿Cuáles son las herramientas que la empresa le brinda al equipo comercial para cumplir con sus metas?	Dentro de las principales herramientas están las negociaciones con los principales proveedores no solo en tarifas sino en facilidades de pago y de operaciones, estas negociaciones se realizan basándonos en las fortalezas de cada proveedor. Por otro lado, tienen herramientas para facilitar la comunicación, celulares con accesos a todo tipo de llamadas, el sistema lo podemos usar desde el celular, casa, oficina, etc. Adicionalmente la facilidad de accesos con los agentes de la network y coloaders. El equipo comercial no está obligado ni restringido a trabajar con agentes específicos, damos las opciones como área y cada ejecutivo tiene la decisión
11	¿Conoce el equipo comercial todos los servicios que ofrece la empresa?	Sí, siempre estamos en constante comunicación en caso tengamos un servicio nuevo que ofrecer y a pesar de que el fuerte de la empresa sea carga, el equipo

		comercial conoce todos los servicios adicionales que pueden ofrecerse.
12	¿Su área está capacitada para vender todos los servicios que la empresa ofrece?	En su mayoría sin, sin embargo, productos como los seguros aún no estamos 100% capacitados y me incluyo debido a la variedad que existen.
13	¿Capacita usted a su personal? Con que frecuencia y en qué temas	No tenemos un cronograma de capacitaciones, sin embargo, cuando vemos temas puntuales que se crean necesario reforzar se busca la forma de capacitarnos ya sea de manera interna o mediante alguna institución.
14	¿Cómo mide la satisfacción de su cliente?	No hay un mecanismo establecido para medir la satisfacción del cliente, sin embargo, siempre que tomamos contacto con ellos se hace un feedback para conocer la satisfacción del cliente.
15	¿Cómo es el seguimiento a los clientes posterior a la venta?	Dentro del área de operaciones esta la persona encargada de customer service (Seguimiento) quien una vez cerrada la venta se encarga de mantenerse en contacto con el cliente enviando el status diario de cada embarque. Una vez embarcada la mercancía pasa al área de operaciones para el envío del aviso de llegada/salida; todo esto manteniendo siempre en copia al ejecutivo comercial para apoyar en cualquier proceso fuera de lo normal que pueda surgir. Una vez arribada/ embarcada la carga y terminado todo el proceso, el ejecutivo comercial se contacta con el cliente para corroborar que todo se haya dado según sus expectativas.
16	¿Cómo determinan las tarifas de los servicios que ofrecen a sus clientes?	Según el servicio que se ofrece se determina la tarifa, por ejemplo, los fletes marítimos de carga LCL lo determina el mercado al igual que los gastos en destino. Si bien es cierta la empresa tiene establecidos gastos que cobrar, el movimiento del mercado muchas veces no lo permite y finalmente se negocian.

		<p>En cuanto a los gastos de aduana y servicios logísticos en base a la oferta de los proveedores y las condiciones que cada uno de ellos ofrezca.</p>
17	<p>¿En base a su experiencia que elementos deben mejorar?</p>	<p>Dentro del área comercial considero que el perfil de un ejecutivo con experiencia o practicante debe considerar el inglés obligatorio a nivel intermedio hablado y escrito. Esto actualmente no ha sido un requisito por lo que he podido observar hasta el momento, por otro lado, la inducción en el área, considero que debe prepararse material para que cada ejecutivo pueda revisarlo y sea de apoyo en su proceso de aprendizaje.</p> <p>Por otro lado, como estrategias comerciales, deben establecerse estrategias, indicadores y metodología para el desarrollo de las ventas así mismo programar capacitaciones sobre técnicas de ventas, atención al cliente, manejo de objeciones, etc.</p>