



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

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE
EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES
REFRIGERADOS EN UNA AGENCIA GENERAL, 2019**

**PRESENTADA POR
HEYDI ATENAS HUAMAN ROJAS**

**ASESOR
WALTER URTEAGA FARFÁN**

TESIS

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

LIMA - PERÚ

2020



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite 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 ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE EMISIÓN DE
RESERVAS DE CONTENEDORES REFRIGERADOS EN UNA
AGENCIA GENERAL, 2019**

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

**PRESENTADO POR:
HEYDI ATENAS HUAMAN ROJAS**

**ASESOR:
MG. WALTER URTEAGA FARFÁN**

**LIMA-PERÚ
2020**



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION

DEDICATORIA

A mis padres, Elizabeth y José Luis, quienes, con su amor, apoyo, y sacrificio han sido el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, muchos de mis logros se los debo a ustedes, incluido este.



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a mi alma mater la Universidad de San Martín de Porres y a mi asesor el Mg. Walter Urteaga Farfán.

Así también, se agradece a la agencia general que autorizó el desarrollo de la presente investigación.



ÍNDICE

PORTADA.....	1
DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE	4
ÍNDICE DE FIGURAS	7
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE ANEXOS	9
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	15
1.1 Antecedentes	15
1.1.1 Antecedentes nacionales.....	15
1.1.2 Antecedentes internacionales.....	20
1.2 Bases teóricas.....	25
1.2.1 Comercio internacional	25
1.2.2 Transporte marítimo.....	26
1.2.2.1 Carga marítima.....	28
A. Tipo de carga marítima.....	30
1.2.2.2 Operadores del transporte marítimo	31
1.2.2.3 Documentos emitidos por las navieras	33
A. Conocimiento de embarque	33
B. Reserva de embarque	37
C. Aviso de llegada.....	41
1.2.3 Transporte de carga contenedorizada	41
1.2.3.1 El contenedor	42
1.2.3.2 Tipos de contenedor.....	44
1.2.3.3 Gestión de contenedores vacíos	49
1.2.4 Flete del transporte de línea regular	50
1.2.4.1 Fletes e Incoterms	54
1.2.4.2 Cotización de tarifas	55
1.2.4.3 Estructura del flete.....	57
1.2.4.4 Tipos de flete en línea regular	59
1.2.4.5 Tipos de pago de flete	60
1.3 Definición de términos básicos.....	60
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....	63
2.1 Diseño metodológico	63
2.2 Sistemas de categorías.....	65
2.3 Muestra	68
2.4 Técnicas, instrumentos y herramientas de recolección de datos	69



2.5 Técnicas utilizadas para el procesamiento de datos	70
2.6 Rigor científico.....	70
2.7 Aspectos éticos	70

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES REFRIGERADOS 72

3.1 Descripción de la empresa	72
3.1.1 Historia.....	72
3.1.2 Objetivo.....	73
3.1.3 Servicios	73
3.1.4 Alcance	74
3.1.5 Organigrama	74
3.1.6 Mapa de procesos.....	76
3.2 Situación actual del proceso de reservas de contenedores refrigerados	77
3.2.1 Descripción del proceso.....	77
3.2.2 Identificación de problemas	80
3.2.2.1 Interpretación de información documental	80
3.2.2.2 Interpretación de entrevistas estructuradas	92
3.3 Hallazgos.....	95

CAPÍTULO IV: PROPUESTAS DE MEJORA..... 104

4.1 Acciones a tomar en cuenta	104
4.1.1 Acciones respecto a contratos de flete	105
4.1.1.1 Elaboración un Manual de procedimientos e instrucciones trabajo sobre el proceso de emisión de reservas	105
4.1.1.2 Elaboración de un Diagrama Gannt para la realización del proceso de ventas de contenedores refrigerados	107
4.1.1.3 Implementación un sistema de cotización y registro de contratos en línea.....	109
4.1.2 Acciones respecto a los contenedores refrigerados	112
4.1.2.1. Implementación de modelos cuantitativos y cualitativos de estimación de ventas para la elaboración del forecast de exportación de contenedores refrigerados.....	112
4.1.3 Acciones respecto a los espacios en las naves (<i>allocation</i>).....	115
4.1.3.1. Implementación de modelos cuantitativos y cualitativos de estimación de ventas para la elaboración del forecast de exportación de contenedores refrigerados.....	115
4.1.4 Acciones respecto al personal	115
5.1.4.1 Elaboración un Manual de procedimientos e instrucciones de trabajo sobre el proceso de emisión de reservas	115
4.1.5 Acciones respecto a los métodos utilizados en el proceso en estudio.	116



4.1.3.1 Elaboración de una guía de monitoreo y evaluación del proceso	116
4.1.6 Acciones respecto a los sistemas de información.....	117
4.1.6.1 Implementación de un Software integrado	117
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	121
CONCLUSIONES	127
RECOMENDACIONES	129
REFERENCIAS.....	131
ANEXOS	135



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de buque de carga.....	31
Figura 2: Flujograma de solicitud de reserva de embarque	40
Figura 3: Servicio del transporte marítimo internacional de carga.....	51
Figura 4: Flete marítimo	54
Figura 5: Etapas de cotización de un flete	57
Figura 6: Estructura del flete	58
Figura 7: Tipos de flete en línea regular.....	59
Figura 8: Alcance de la agencia general en estudio.....	74
Figura 9: Organigrama de la agencia general en estudio.....	75
Figura 10: Mapa de procesos.....	77
Figura 11: Diagrama de nivelación del proceso en estudio.....	78
Figura 12: Diagrama causa-efecto sobre el proceso materia de estudio	101
Figura 13: Diagrama de actividades del proceso según diagnóstico.....	102
Figura 14: Flujograma de la situación actual del proceso	103
Figura 15: Acciones respecto a categorías emergentes del diagnóstico.....	104
Figura 16: Calendario de estacionalidad de carga	108
Figura 17: Método del suavizamiento exponencial.....	114
Figura 18: Programa de embarque	114
Figura 19: DAP-Diagrama de actividades aplicando la propuesta	119
Figura 20: Flujograma del proceso aplicando la propuesta.....	120



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipo de Carga según su embalaje y manipulación	30
Tabla 2: Tipo de Carga según su transporte	30
Tabla 3: Elementos del Conocimiento de embarque	35
Tabla 4: Tipo de liberación de contenedor	36
Tabla 5: Aspectos relacionados a las reservas de embarque	39
Tabla 6: Tipos de contenedor	45
Tabla 7: Tipos de contenedor refrigerado según su función	47
Tabla 8: Tipos de contenedor refrigerado según sus dimensiones	48
Tabla 9: Matriz categorial	66
Tabla 10: Muestra cualitativa para el presente estudio	68



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.....	136
Anexo 2: Matriz de entrevista.....	137
Anexo 3: Guía de entrevista.....	140
Anexo 4: Tabla de contingencia de respuestas de la entrevista.....	142
Anexo 5: Validez de contenidos por juicios de expertos.....	152
Anexo 6: Consentimiento informado de acceso público.....	172
Anexo 7: Consentimiento informado para entrevistados.....	173



RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo elaborar una propuesta de mejora para el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio, 2019.

La investigación utilizó un enfoque cualitativo, tipo básica, nivel exploratorio, y diseño investigación-acción. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la documentación y la entrevista, cuya información fue analizada a través de herramientas cualitativas y de mejora continua en relación a procesos. Las unidades de información se compusieron de documentos y reportes sobre el proceso en estudio y sujetos entrevistados que forman parte de los departamentos vinculados con el proceso (Muestreo no probabilístico por conveniencia).

Respecto a los resultados se pudo diagnosticar que los principales inconvenientes respecto al proceso se hallaban en los contratos de flete, allocation, personal, métodos y sistemas de información.

Se concluyó sosteniendo que la propuesta establecida en relación a cada categoría emergente foco de análisis con los cuales se establecieron los hallazgos finales respecto al proceso deberá evaluarse y ser aplicadas para mejorar el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio.

Palabras clave: Propuesta, Emisión, Reservas, Contenedores, Refrigerados, Agencia, General.



ABSTRACT

The present research has the aim to elaborate an improvement proposal of the reefer bookings issuance process in the General Agency under study, 2019.

It was a qualitative approach research, basic type, exploratory level, and action research design. The data collection techniques used were documentation and interviews, which were analyzed through qualitative and continuous improvement tools linked to the process. The information units were composed of documents and reports of the process under study, and the interviewees are part of the departments linked to the process (non-probabilistic sampling for convenience).

It was possible to diagnose that the main drawbacks of the process were related to the freight contracts, allocation, personnel, methods and information systems.

It was concluded by stating that the proposal established in relation to each emerging category, focus of analysis with which the final findings regarding the process were established, should be evaluated and applied to improve the process of reefer bookings issuance in the General Agency in study.

Keywords: Proposal, Process, Issuance, Bookings, Containers, Reefer, Agency, General.



INTRODUCCIÓN

El proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en una agencia general representa un conjunto de actividades con el fin de reservar un espacio dentro un buque mercante, dando origen a un pacto entre el usuario (importador o exportador) con el transportista o naviera.

En el Perú, “el comercio marítimo de refrigerados registró un crecimiento interanual superior al 5 %, con 214 millones de toneladas transportadas en contenedores reefers, una “gran mejora” en la tasa de crecimiento anual promedio de 10 años del 3.6 %” (Asociación Peruana de Agentes Marítimos, 2019, párr. 1).

En tal sentido, recae sobre las agencias generales el desarrollo de actividades para conectar las necesidades de los usuarios con el transportista a fin de establecer una estrategia idónea para resolver problemas que suelen ocasionarse de acuerdo a los servicios que ofertan, a fin de responder a la situación creciente que vincula el transporte de contenedores refrigerados a nivel local.

La empresa en estudio es una agencia general, en la cual respecto al proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados los clientes obtienen una reserva de espacio sin contar con un contrato de flete registrado y/o vigente con el objetivo de afianzar la venta del espacio requerido, esperando una futura regularización, misma que, muchas veces toma semanas e incluso es realizada al arribo de la carga a destino.

En primera instancia, dicha problemática responde a que el personal de la empresa y los propios jefes de área no suelen respetar el proceso bajo la intención de captar mayores volúmenes de carga, lo cual crea una alteración de actividades en perjuicio del proceso normal que debería realizarse, atentando contra los principios que enmarcan una adecuada gestión respecto al proceso de emisión de reservas para dicho tipo de contenedores.

En consecuencia, respecto a la situación enunciada, se han producido multas en los puertos de destino por impedimento en la liberación de la carga debido a fletes errados pendientes de pago, molestias por parte del embarcador y el receptor debido a las demoras que se genera por tales eventos, lo que su vez genera duplicidad de labores en áreas de la empresa e imposición de funciones que no están estipuladas en el Manual de organización y funciones (MOF).

Ante el escenario expuesto, nace la pregunta ¿Con qué propuesta se podría mejorar el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio, 2019?

Para resolver dicha problemática sobre el proceso, fue necesario realizar un diagnóstico que evidencie inconvenientes sobre el cual se pueda fundamentar acciones de mejora a través de una propuesta, para lo cual se utilizó el método cualitativo de investigación aplicando técnicas de recolección de datos tales como la documentación y la entrevista, haciendo uso de herramientas de mejora continua sobre los procesos afianzando el análisis cualitativo intrínseco al proceso.

Los objetivos se basaron en elaborar una propuesta de mejora para el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio, identificando inconvenientes para determinar acciones dentro de una propuesta que conlleve a mejorar en beneficio de la eficiencia del mismo y rentabilidad de la empresa misma.

De igual manera, la estructura de la presente investigación se desarrolló en seis (06) capítulos, los cuales refieren a los siguientes aspectos:

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO, comprende los antecedentes nacionales e internacionales basados en investigaciones relacionadas al tema de estudio, así como las bases teóricas de la investigación y las definiciones de términos básicos.
CAPITULO II: DISEÑO METODOLÓGICO, Se presenta el diseño metodológico, sistema de categorías, muestra, técnicas, instrumentos y herramientas de recolección de datos, técnicas utilizadas para el procesamiento de datos, rigor



científico y los aspectos éticos tomados en cuenta para la realización de la investigación.

CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVA DE CONTENEDORES REFRIGERADOS EN LA AGENCIA GENERAL EN ESTUDIO, Se presenta la descripción de la empresa para luego presentar los problemas identificados a través de la interpretación de información documental y entrevistas estructuradas y partir de ello se presentan los hallazgos obtenidos, el diagnóstico y la identificación de las oportunidades de mejora que se deslindan del proceso.

CAPITULO IV: PROPUESTA DE MEJORA, Se presentan las propuestas de mejoras al proceso en estudio, elaboradas en base al diagnóstico formulado.

CAPITULO V: DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, Se presentan las comparaciones con otros trabajos de investigación, las conclusiones del trabajo de investigación y las recomendaciones pertinentes al problema abordado.

Finalmente se incluyen las referencias generales y sus anexos correspondientes.



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

El presente trabajo de investigación se respalda en antecedentes nacionales e internacionales los cuales se resumen en los siguientes párrafos. Cabe resaltar que tales trabajos previos se estructuran en relación con el objetivo, metodología resultados y conclusiones.

1.1.1 Antecedentes nacionales

Mendoza (2019) realizó un estudio titulado: “*Propuesta de mejora en la gestión de inventario de precintos de línea para embarque de contenedores en la agencia marítima ABC, 2018*”. Se propuso como objetivo elaborar una propuesta para mejorar la gestión de inventario de precintos de línea para embarque de contenedores en una agencia marítima. Fue una investigación de enfoque cualitativo, tipo básica, nivel exploratorio y diseño investigación – acción. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la observación, la documentación y la entrevista; cuya información recopilada fue analizada con la ayuda de herramientas para la mejora de la calidad.

Se entrevistaron a 07 colaboradores de áreas involucradas en el proceso, se realizó una nota de campo en el almacén de precintos, se obtuvieron documentos principalmente sobre las facturas de órdenes de compra y el reporte de los volúmenes de exportación de los últimos 5 años. Los resultados determinaron que las principales causas de las deficiencias dentro del proceso se debían a una falta de lineamientos sobre el establecimiento de indicadores para la compra de precintos, la presencia de inventario inactivo, ERP con información limitada,

presencia de órdenes muy antiguas, ubicación no definida de los dispositivos, y vías de acceso con bajos niveles de seguridad en su almacenamiento. Concluyó estableciendo que la agencia marítima debe evaluar y aplicar las propuestas presentadas, con el objetivo de asegurar la eficiencia financiera sobre el proceso, mejorar los niveles de seguridad y gestión de inventarios de precintos de línea.

Avendaño (2017) realizó un trabajo de investigación titulado: *“Propuesta de mejora del proceso de recepción de mercadería en el servicio de atención de proveedores en RANSA comercial S.A., 2017”*. Se propuso como objetivo implementar una propuesta de mejora del proceso de recepción de mercadería en el servicio de atención de proveedores en RANSA Comercial. Fue un estudio de enfoque cualitativo, tipo básica, nivel exploratorio y diseño investigación-acción. Utilizó como técnica de recolección de datos la observación y la documentación. Así también utilizó herramientas de recolección de datos tales como fichas de investigación y notas de campo. Las fases del análisis que le permitió establecer la propuesta se basaron en estudiar la organización para el mejoramiento, la comprensión del proceso, su modernización, las mediciones y controles, así como las estrategias en relación con el mejoramiento continuo.

A través de un análisis crítico en la cual utilizó como base herramientas de mejora de la calidad obtuvo como principal resultado que la causa que afectaba el proceso era la demora en el proceso de recepción de mercadería de los proveedores, a lo que añadió la cantidad de incidencias frecuentes en el servicio y las pérdidas económicas que las mismas demandaban. En tal sentido planteó alternativas que buscan la mejora en razón a la causa raíz, concluyendo que al implementar la propuesta de mejora del proceso de recepción de mercadería en el

servicio de atención de proveedores en RANSA Comercial, siguiendo el método de James Harrington se logrará modernizar la atención, se disminuirá el tiempo de atención por proveedor, se identificará errores para poder corregirlos y se maximizará el uso de los recursos.

Fuentes (2016) realizó un estudio titulado: *“Diagnóstico y propuesta de mejora en el proceso de recepción y despacho de contenedores en un terminal portuario”*. Se planteó como objetivo realizar un diagnóstico de un terminal portuario, en el que se propone como herramienta de ingeniería la simulación de sistemas con el objetivo de cuantificar un ahorro significativo y lograr que el proceso de recepción y despacho de contenedores sea más eficiente. Fue un estudio de enfoque cualitativo, tipo básica, nivel exploratorio y diseño investigación-acción. Utilizó como técnicas de recolección de datos la observación y la documentación. Así también utilizó herramientas de mejora continua para el análisis realizado.

Los resultados proporcionaron un diagnóstico respecto al panorama de la empresa; estableciendo una descripción de la empresa; un análisis utilizando mapeo y priorización de procesos; gestión de indicadores; planteamiento y selección de problemas; análisis de causas; planteamiento y selección de problemas; con cuya información se propuso un modelo de recepción y despacho de contenedores, el cual indica que el tiempo dentro del terminal portuario mejoraría en un 16.29 %, por lo cual, el modelo planteado podría ser utilizado como una herramienta de gran relevancia para la toma de decisiones en el terminal portuario en estudio.

De esta manera concluyó sosteniendo que en un contexto de globalización emergente el futuro, el intercambio comercial a través del transporte marítimo irá

incrementando, por lo tanto, una adecuada gestión del terminal portuario, así como la reducción de tiempos de espera en el antepuerto son de gran relevancia para optimizar los costos y garantizar una mayor eficiencia y productividad.

Así también, Poquioma, Purizaga y Rodríguez (2016) realizaron un estudio titulado: *“Mejora del proceso de despacho para contenedores refrigerados vacíos en LICSA”*. Se planteó como objetivo mejorar el nivel de servicio y reducir los costos en el despacho de contenedores refrigerados vacíos en LICSA. Fue una investigación de enfoque cualitativo, tipo básica, nivel exploratorio, y diseño investigación-acción. Utilizó como técnicas de recolección de datos la documentación, la observación y la encuesta, realizando una descripción y análisis del objeto de estudio – LICSA y variables críticas para el desempeño de la cadena de valor del negocio. Los resultados, que representan el diagnóstico de la problemática, pusieron en evidencia que no existe un proceso ordenado para la atención de unidades de transporte que recogen los contenedores vacíos, los clientes envían sus unidades en cualquier momento sin previo aviso, causando desorden dentro del almacén.

Establecieron las propuestas de mejora definiendo un enfoque metodológico del plan de operaciones; perfiles, plan de acción y proyectos; y priorización de proyectos, estableciendo además la evaluación financiera correspondiente de los proyectos a mejorar. De esta manera concluyeron estableciendo que, con la implementación de las propuestas de mejora, el tiempo del proceso de despacho de contenedores *reefer* debe reducirse a 30 minutos, ya que de acuerdo con el análisis la duración en promedio tiene un valor de 3 horas. Por otra parte,



establecen que los beneficios del proyecto se pueden aplicar al movimiento de contenedores de carga seca, así como a empresas similares en el sector.

Bustamante, Manchego, Martínez y Torres (2016) realizaron un estudio titulado: *“Las repercusiones de la falta de aplicación de tecnología como los aplicativos e-Commerce en los procesos de cobranzas en la cadena de atención al cliente en las navieras. CMA CGM PERU S.A.C”*. Se planteó como objetivo demostrar que implementar tecnología, como los aplicativos e-Commerce, en reemplazo de los procesos tradicionales conduce a mejorar el servicio en la cadena de atención al cliente, lo que tiene consecuencias en tres niveles, en relación con los clientes, fideliza; en relación con el negocio, incrementa la demanda; y, en relación con mercado, mejora la competitividad.

Fue una investigación cualitativa, de tipo básica, nivel exploratorio y diseño investigación-acción. Utilizó como técnica de recolección de datos la documentación, la encuesta y la entrevista; como herramientas de recolección de datos fichas documentales, el cuestionario y una guía de entrevista. Los resultados presentaron información producto del análisis realizado estructurando un flujograma de iniciativa de mejora en el área de cobranzas de CMA CGM Perú S.A.C.; así como de la implementación del proceso de BLs en oficinas de los clientes; la seguridad para la implementación de impresión de BLs en las oficinas de los clientes; y el impacto de la iniciativa de mejora.

Es así como concluyeron manifestando que la emisión electrónica del BL considera beneficios significativos en términos de ahorros de tiempo y costos, con lo cual se obtendrían una reducción considerable en la demora de los procesos y



trámites, aprovechando las ventajas que proporcionan los procesos tecnológicos tales como el uso de documentos físicos (papel), reducción de fraudes, etc.

Por último, Chirinos, Doig y Requena (2015), en su trabajo de investigación titulado: “Propuesta de mejora en los procesos del terminal de contenedores en una empresa del sector naviero portuario”. Se propusieron como objetivo analizar, detectar y proponer mejoras en los procesos de Gestión de Contenedores Vacíos y Gestión Comercial del Terminal de Contenedores contribuyendo a la generación de valor para sus stakeholders. Fue una investigación de enfoque cualitativo donde realizaron visitas de campo, aplicación de entrevistas y encuestas, revisión bibliográfica, flujogramas de procesos y estados financieros, que permitieron conocer la situación actual de los principales procesos de la unidad de negocios.

Los resultados permitieron conocer la situación actual de los procesos de la unidad de negocios, pusieron en evidencia la falta de control automatizado de precintos y carencia de medición de stock de procesos. Concluyeron que para solucionar tales deficiencias es necesario implementar el uso de precintos plásticos con códigos de barra y un sistema de registro y control de precintos.

1.1.2 Antecedentes internacionales

Villacis y Guerrero (2016) realizó un estudio titulado: “*Propuesta de mejora en la calidad de servicio al cliente de la agencia naviera Maersk Line del Ecuador C.A.*”. Se propusieron como objetivo estudiar el actual desempeño del servicio al cliente ofrecido y proponer un plan de mejoras en la atención a los clientes. Fue un estudio de enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel descriptivo y diseño investigación-acción. Utilizaron como técnicas de recolección de datos la observación, la entrevista, y la



encuesta. Utilizó como un instrumento de medición documentada en forma de cuestionario, cuyos datos fueron analizados a través de la estadística descriptiva.

Los resultados calificaron el desempeño de la naviera en los últimos años, con cuya información se pudo plasmar un plan de mejora de calidad en el servicio de atención, tomando en consideración el reconocimiento de las fallas y la participación del equipo de trabajo en las mejoras de los servicios, con el propósito de transmitir una nueva referencia de calidad en el servicio que se oferta en favor de los clientes. Concluyeron estableciendo que algunos servicios de la empresa no responden de manera eficiente a las necesidades requeridas del transporte marítimo, en los cuales además se resalta la detección de deficiencias en la distribución terrestre y otros servicios logísticos.

Loja (2015), en su trabajo de investigación titulado: *“Propuesta de un sistema de gestión de inventarios para la empresa FEMARPE CÍA Ltda.”*. Se propuso como objetivo realizar un sistema de gestión de inventarios para la empresa FEMARPE CÍA Ltda. Fue una investigación de enfoque cualitativo donde utilizó la observación y la documentación como técnicas de recolección de datos. Los resultados mostraron el análisis de la empresa evidenciando que esta no contaba con un inventario físico verídico, ni con una base de datos del inventario, y mucho menos existía un control permanente a nivel de inventarios en lo referente a las entradas y salidas de mercadería por lo que los empleados no contaban con la información necesaria requerida.

Es así como se estableció una propuesta mediante la implementación del sistema de las 5s japonesas y el sistema de clasificación ABC en la empresa, concluyendo que para el control del inventario se facilitará la reducción de las

existencias en lo posible, de tal manera que éstas tengan un mayor flujo y evitar gastos a la empresa por costos de almacenamiento. Agregó también que con la clasificación ABC también se evita los gastos ocasionados por el levantamiento anual del inventario que se realiza en la empresa, permitiendo un mayor control parcial de los mismos.

Montalvo (2014) realizó un estudio titulado: “*Rediseño del proceso de reservas de Mediterranean Shipping Company del Ecuador*”. Se propuso como objetivo implementar mediante una página web la automatización de reservas de espacio en los buques semanales como medio para mejorar la atención al cliente y aumentar la oferta actual para Mediterranean Shipping Company del Ecuador, buscando optimizar los tiempos de respuesta y el trabajo operativo de los customer service. Fue un estudio de enfoque cualitativo, tipo básica, nivel exploratorio y diseño investigación-acción. Se utilizaron como técnicas de recolección de datos la documentación y la entrevista. Utilizó como muestra a los colaboradores de la compañía.

Los resultados sistematizaron información para establecer los procesos involucrados en el servicio de reservas de exportación para los buques semanales, plasmar mediciones sobre los niveles actuales de exportación de la agencia para analizar la capacidad de ventas, realizar el esquema de automatización de las reservas mediante una página web, e identificar los beneficios económicos, así como comerciales que tendría la compañía con la implementación de la automatización de las reservas.

Concluyó estableciendo que los clientes hoy en día están dispuestos a pagar por el servicio que reciben, a la vez, de satisfacer sus necesidades, por ende, si las

agencias se enfocan en atender esas necesidades, puede llegar a consolidar a los clientes que tienen en la actualidad, llegando a aumentar la agenda de los exportadores.

Faúndez (2014) en su trabajo de investigación titulado: *“Propuesta de mejora del sistema de distribución de sellos para contenedores y Bills of Lading en una empresa Naviera”*. Se propuso como objetivo proponer un plan de mejora para la red de distribución mundial de sellos para contenedores y bills of ladings de la naviera en estudio de manera de reducir los costos totales asociados a este sistema logístico. Fue un estudio de enfoque cuantitativo, para lo cual utilizó datos estadísticos sobre la demanda de estos materiales y a partir de ello estimar la demanda futura utilizando regresión lineal y modelos matemáticos. Los resultados permitieron evaluar las posibilidades de contar con proveedores adicionales con el fin de obtener una disminución de los costos logísticos.

Concluyó estableciendo que es importante mejorar los procesos desarrollados por las empresas navieras ya que, al estar las tarifas de fletes en niveles bajos, es necesario realizar una gestión eficiente sobre los costos ya que esto se transforma en un factor crítico de éxito

Sanabria (2013) en su trabajo de investigación titulado: *“Propuesta para la mejora de los Sistemas de Seguridad y Telecomunicaciones de una organización de Transporte Marítimo”*. Se propuso como objetivo analizar alternativas de mejoras en los sistemas de seguridad y telecomunicaciones de una organización de transporte marítimo. Realizó una investigación de tipo aplicada, diseño de investigación acción, para lo cual utilizó información documental y un estudio de

campo basado en consultas y entrevistas a expertos. Los resultados permitieron identificar la situación de la empresa con lo cual se plantearon propuestas de mejora tales como la migración hacia VoIP; además de, un comparativo de alternativas para la selección final. Concluyó que, al determinar la situación actual de los sistemas de seguridad y telecomunicaciones, ayudó a una rápida identificación de fallas y vulnerabilidades. Si bien los sistemas de seguridad no van a eliminar los ataques a la información; sin embargo, reduce en gran medida la posibilidad de incidencia.

Por último, Russell (1974) realizó un estudio titulado: “*Análisis de las políticas de emisión de reservas en depósitos de contenedores*”. Se propuso como objetivo analizar factores internos y externos en relación con el sistema de emisión de contenedores, particularizando en variables de desempeño. Fue un estudio de carácter cualitativo, tipo básica, nivel exploratorio y diseño investigación-acción. Utilizó como técnica de recolección de datos la observación y la documentación. Se observaron variables tales como: Congestión, cancelación, retraso, proporción de destinatario único, utilización del contenedor, etc.

Los resultados establecieron descripciones interpretativas sobre las interrelaciones del sistema operacional y comercio; los problemas enfocados dentro de los mismos (Considerando una simulación computarizada, el modelo de cola, teoría de control, y un modelo de despacho); y las técnicas de operación intermedia sobre la emisión de reservas. Concluyó manifestando que las variables observadas como parte del proceso de emisión de reservas pueden mejorarse estableciendo políticas y procedimientos que producen rendimientos operativos que cumplen

mejor las necesidades del sistema de transporte, lo cual ayudará a optimizar las actividades en el llenado de contenedores, proporcionando un mejor servicio a los clientes y haciendo más rentable el funcionamiento integral de los mismos.

1.2 Bases teóricas

1.2.1 Comercio internacional

Según el portal web Comercio y Aduanas (2019) señala que:

El comercio internacional hace referencia a todas las actividades comerciales que tienen que ver con la transferencia de bienes, recursos, ideas, tecnologías y servicios a través de los distintos países y sus mercados (forma parte de la economía).

Se realiza utilizando divisas y está sujeto a regulaciones adicionales que establecen los participantes en las importaciones y exportaciones, así como los gobiernos de sus países de origen. Al realizar operaciones comerciales internacionales, los países involucrados se benefician mutuamente al posicionar mejor sus productos, e ingresar a mercados extranjeros (párr. 7).

Así también, Caballero y Padín (2006) manifiestan que se entiende como comercio internacional “el intercambio de bienes económicos que se efectúa entre los habitantes de dos o más naciones, de tal manera que se dé origen a salidas de mercancía de un país (exportaciones) y entrada de mercancías procedentes de otros países (importaciones)”.

De acuerdo a lo referido por los autores, se puede entender que el comercio internacional brinda una apertura de globalización entre las diferentes naciones,

con los cual, al intercambiar bienes y productos, se genera una dinámica económica representativa para el desarrollo de los mismos.

El comercio internacional, suele existir porque los países no fueron y tampoco serán autosuficientes ya que mientras que algunos pueden tener materias primas, ante ello a su vez pueden carecer de tecnologías, lo que en analogía en otros países podría tener una orientación inversa, lo cual determina la creación del fenómeno del intercambio comercial a nivel mundial.

En tal sentido, es importante resaltar que los fines del comercio se fundamentan en 3 aspectos principales los cuales son los siguientes:

- Satisfacción de necesidades del consumidor.
- Generar rentabilidad económica para los comerciantes (importadores y exportadores)
- Relacionar dentro de la actividad económica dos sectores base: producción y consumo (Caballero, Padín y Contreras, 2012).

1.2.2 Transporte marítimo

Según Pretell (2019) el transporte marítimo:

Es un servicio necesario para movilizar la mercadería y hacer efectiva y positiva una compra/venta internacional. Es decir, el importador recibe aquello que compró. Se dice, además que el transporte marítimo es un servicio derivado, ya que existe debido a otra actividad de mucha mayor envergadura y alcance: El comercio mismo. (p. 50).

Así también, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) señala que el transporte marítimo: “Es el traslado de carga o pasajeros a través del mar de

un país a otro, utilizando medios de transporte como barcos y otra clase de embarcaciones”. (Mincetur, 2015, p. 10)

Por lo tanto, el transporte marítimo se puede considerar como el medio indispensable para concretar las actividades de intercambios de mercancías, en mayor parte, a nivel internacional. Es muy usual relacionar al transporte marítimo con el comercio internacional, ya que constituyen dos actividades que en la práctica coexisten en beneficio de la economía y desarrollo de los países.

Por otra parte, es importante señalar que el transporte marítimo se caracteriza por ser altamente globalizado, riesgoso, seguro (basado en el grado de siniestralidad), y amigo del medio ambiente. Sobre la particularidad de ser considerado como “altamente regulado” el portal web EOM (2012) señala lo siguiente:

El transporte marítimo es el principal modo de realizar el comercio internacional. A diferencia del transporte aéreo, el transporte por carretera o el transporte ferroviario, el transporte marítimo permite enviar grandes cantidades de mercancía a un coste muy económico. El transporte marítimo aglutina más del 80% del comercio internacional de mercancías (párr. 1).

A las mencionadas características que se suelen vincular al transporte marítimo, se suma lo establecido por Cabrera (2013), quien señala que la flexibilidad, el grado de adaptación para transportar cualquier tipo de mercancías, la economía de escala y su recorrido a grandes distancias crean una determinación de ser atractivo para los usuarios quienes requieren del servicio naviero.

Una de las grandes ventajas que ofrece el transporte marítimo para los usuarios, es básicamente la capacidad de transportar grandes volúmenes de cargas a tarifas competitivas, lo cual no sería viable al utilizar otro modo de transporte, sin embargo, existen desventajas respecto al tiempo de tránsito lo cual en promedio no pasa los 15 nudos, lo que añadido a las infraestructuras portuarias que se necesitan para cumplir con las operaciones de carga y/o descarga genera una situación compleja en orientación al eficiencia de los fines comerciales.

Muchos países a nivel internacional no reúnen infraestructuras portuarias con estándares mínimos para satisfacer necesidades propias y las de terceros, lo cual restringe el arraigo del negocio comercial en términos las actividades de importación y exportación, lo cual a su vez crea una brecha que repercute el desarrollo económico y abastecimiento del mercado global, dejando de lado la creación de puestos de trabajos vinculados al sector marítimo y portuario.

1.2.2.1 Carga marítima

El transporte marítimo de mercancías, los cuales constituyen los bienes materiales de terceros que forman parte del objeto del comercio, reciben la denominación común de “carga marítima”. Así Castellano (2009) sobre “carga marítima” señala es: “El conjunto de bienes o mercancías protegidas por un embalaje apropiado que facilita su rápida movilización”. (p. 21)

En esa misma orden de ideas, Mincetur (2015) sostiene que:

La carga es el conjunto de bienes o mercancías protegidas por un embalaje apropiado que permite agilizar la manipulación, embarque, descarga o



transporte marítimo. Sin embargo, existe carga que no requiere embalaje por la naturaleza de la mercancía; por ejemplo: la mercancía líquida a granel, gas licuado, etc. (p. 23)

Si bien es cierto, dentro del transporte marítimo, se mueven personas y carga propiamente dicha, es la última sobre la cual existe una mayor incidencia. La carga marítima suele representar casi el 90 % del comercio internacional, por lo que en función al movimiento de cargas se considera y establece a dicho modo de transporte con la etiqueta de “globalizado”.

El movimiento de la carga marítima trae consigo a su vez una serie de actividades complementarias sobre la cual la logística toma protagonismo, por lo que, de acuerdo con lo que establece Logisber (2019) la carga se convierte en un elemento clave, ya que va a determinar muchos otros aspectos a considerar en la cadena logística; siendo estas sometidas a distintos procesos de almacenaje, manipulación y transporte, por lo que, a partir del tipo de carga, se nomina un tipo de buque a utilizar.

A partir de lo expuesto en líneas previas, el conjunto de mercancías que son importadas o exportadas por vía marítima forman parte de la carga marítima, siendo el punto de partida para la determinación del resto de elementos a tomar en cuenta a utilizar el transporte marítimo.

A. Tipo de carga marítima

Existen muchos modos de clasificar la carga marítima vinculada al transporte marítimo. Tomando como criterio el embalaje y la manipulación Romero y Esteve (2017) sostienen que la carga marítima, según su función y tipo de transporte se clasifica de la siguiente manera:

Tabla 1

Tipo de Carga según su embalaje y manipulación

Tipo de carga	Definición
Mercancía general o granel	Los cuales pueden ser sólidos y líquidos. Suelen ser depositados en tanques o bodegas, los cuales suelen ser divididos por mamparas.
Carga general paletizada	Aquellas en las cual las mercancías son apiladas mediante palés. Suelen transportarse en las bodegas de los buques de carga general.
Carga general contenedorizada	Los palés pueden introducirse en los contenedores, aunque también puede encajarse la mercancía de manera directa en ellos. Los contenedores suelen cargarse sobre la cubierta o la bodega del buque.
Carga rodada	Se utilizan vehículos sobre ruedas que acceden a las bodegas de los buques, adaptados para dicha carga, conducidos e impulsados por su propio motor u otros elementos de tracción.

Tabla 2

Tipo de carga según su transporte

Tipo de carga	Definición
Los graneles	Se dividen a su vez en líquidos (petróleo crudo, petróleo refinado, productos químicos, etc.) y sólidos (mineral de hierro, carbón, granos, fosfatos, etc.)
La carga general	Refiere a toda la mercancía no incluida en el concepto anterior, por los tanto, si un producto a granel se transporta en sacos, se considera carga general y no granel. Por ejemplo, el cemento transportado en costales unitarios.

En ese sentido, es oportuno precisar que cada uno de los tipos de carga mencionados se transportan tomando en consideración reglamentos establecidos por las entidades fiscalizadoras tanto a nivel internacional como nacional, las cuales se orientan a velar por su efectiva conservación y seguridad.

Dentro del transporte marítimo, los tipos buques mercantes suelen ser contruidos en función al sistema de carga, el cual determina el tipo de mercancía que suele transportar. Según dicha postura los buques de manera genérica se clasifican en: Buques containeros, petroleros, gaseros, quimiqueros, roll on – roll off, y de carga general.

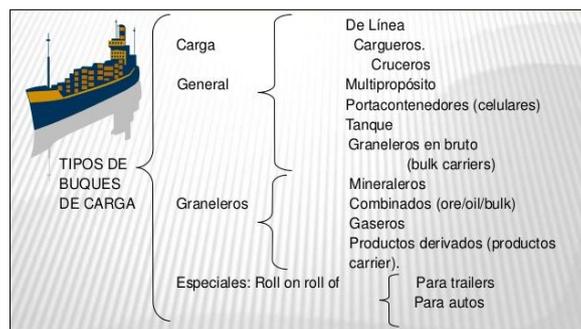


Figura 1

Tipos de buques de carga.

Recuperado de <https://es.slideshare.net/panings/transporte-maritimo-internacional-40271636>

1.2.2.2 Operadores del transporte marítimo

Dentro del transporte marítimo existe un conjunto de figuras operativas sin los cuales dicha actividad vinculada al comercio internacional no podría hacerse efectiva. En tal sentido, dichos sujetos reciben el nombre de “operadores del transporte marítimo.



De acuerdo con la caracterización y orientación establecida por el Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2009) los operadores del transporte marítimo son:

-Transportista: Refiere a aquel que celebra el contrato del transporte. Se encuentra en relación con la Línea o Empresa Naviera.

-Agencia General: Conocidas también como Agencias Generales de Carga, Agencias de Fletamento o “Chartering Broker”, forman parte de los sujetos quienes se encargan de contratar la carga que los buques requieren embarcar.

-Agencia Marítima: Conocidas como Agencias Portuarios o “Ship Agent” y suelen prestar servicios sobre las necesidades del buque para iniciar con sus fines comerciales. Por otra parte, también prestan servicios basados en gestiones comerciales actuando por los sujetos que representa. Suelen actuar como transitarios.

-Empresa de estiba y desestiba: Se encargan de las operaciones portuarias dedicadas al embarque y desembarque de las diferentes mercancías.

-Usuario o “Shipper”: Conocido como cargador, quien suele ser el exportador o importador responsable del embarque de las cargas suscritas mediante contrato por el dueño de la carga misma.

En tal sentido, bajo la mención establecida, se puede entender que el transporte marítimo y las operaciones portuarias forman parte de un conjunto de servicios articulados entre sí, los cuales relacionan a los siguientes sujetos: Usuario final y Portador (Figura quien actúa en representación del usuario final).

1.2.2.3 Documentos emitidos por las navieras

En el transporte marítimo suelen considerarse un conjunto de documentos los cuales permiten establecer las responsabilidades y garantías necesarias para facilitar las negociaciones entre los importadores y/o exportadores, transportistas y otras figuras necesarias para realizar las actividades comerciales.

De acuerdo con Promperú (2016) los documentos dentro del transporte marítimo: “Permiten cumplir con las regulaciones de los países importadores y exportadores, gestionar los riesgos inherentes al comercio internacional y evidenciar los contratos (compraventa, transporte, seguro, etc.) involucrados en toda transacción internacional”. (p.7)

En consecuencia, se puede establecer una dimensión de complacencia jurídica que involucra los documentos dentro del transporte marítimo los cuales en primera instancia cumplen una función de brindar una formalidad comercial para los transportistas, usuarios, etc.

Para fines del presente trabajo de investigación es importante enfatizar aquellos documentos que se vinculen directamente con el transporte, entre los que resaltan: El conocimiento de embarque, reserva de embarque y aviso de llegada. Los cuales por jerarquía se explican en los párrafos posteriores.

A. Conocimiento de embarque

Uno de los documentos más importantes en el transporte marítimo internacional de carga es el conocimiento de embarque o Bill of Loading, en



adelante, B/L, por sus siglas en inglés, lo cual refiere a un documento que actúa como un contrato entre el dueño de la carga o quien actúen en su representación y el transportista o agente marítimo.

En ese orden de ideas, Carmona (2005) señala que el B/L refiere a un documento clave del transporte marítimo generado a partir de la declaración del exportador, del mismo modo, actúa como un recibo de la carga embarcada y finalmente es el documento que acredita la propiedad de la mercancía bajo el cual se puede retirar la mercancía a través del endoso simple o la presentación del conocimiento de embarque.

El Diario del Exportador (2020) sostiene que:

El conocimiento de embarque (bill of lading o B/L) es el instrumento que acredita el contrato de transporte por vía marítima o fluvial, Lo confecciona la compañía naviera, su agente naviero o el capitán del barco y en él consta el haber recibido la carga a bordo de la nave para ser transportada al puerto que se indicará en el mismo documento. (párr. 1)

Así pues, se puede entender que el B/L constituye un documento que actúa como prueba legal de la operación de transporte realizada, siendo este el contrato entre el embarcador y el transportista, lo cual representa el documento más importante para efectos de garantizar un transporte de mercancías de manera formal y adecuada.

El B/L es emitido por el transportista o agente marítimo tomando en cuenta la información brindada por el embarcador o agente de carga/aduanas en las

instrucciones de embarque. Así también, es principalmente utilizado como herramienta para la liberación de la carga en destino; el embarcador o agente representante de este indica el tipo de liberación que tendrá el embarque a la línea naviera.

Por otro lado, según Promperú (2016) el B/L debe contener los elementos especificados en la Tabla 3.

Tabla 3*Elementos del Conocimiento de Embarque*

Elementos	Definición
Línea Naviera	La línea naviera contratada para el servicio de transporte
Nave	Nombre y número de viaje de la nave de embarque
Punto de recepción	El lugar de recepción de la mercancía
Puerto de embarque	El lugar donde se carga la mercancía al buque
Puerto de descarga	El lugar donde se descarga la mercancía al buque
Puerto de entrega	El destino final de la mercancía.
Consignatario	Empresa que tiene el derecho de reclamo de la mercancía
Notificante	Empresa a la que se le notificará la llegada de la carga.
Buques adicionales	De participar un segundo buque, se debe especificar.
Puerto de transbordo	Puerto donde la mercancía realizará conexión para ser descargado en el puerto de destino.
Descripción de la carga	Tipo y cantidad de bultos, pesos, precintos, partida arancelaria, información relevante de la mercancía

La información que es declarada en el B/L se toma a partir de las instrucciones de embarque del cliente y la reserva de embarque inicialmente solicitada, por tanto, el embarcador o dueño del contrato de flete es el responsable de declarar la información correcta de la mercancía, seleccionar la nave de embarque, el destino de la carga y otros.

Siendo un contrato importante dentro del transporte marítimo, en una de sus cláusulas responsabiliza al embarcador y/o contratante del servicio de la información declarada en el mismo, por ello la importancia de una correcta declaración de mercancía es vital para garantizar un manejo adecuado del mismo.

Finalmente, el B/L al ser el documento que acredita el contrato de transporte, debe ser presentado para la liberación del contenedor, por tanto, de acuerdo con CST Grupo (2017) se establece los siguientes tipos de liberación de los contenedores:

Tabla 4

Tipo de liberación de contenedores

Tipo de liberación	Definición
Bill of Lading Original	Contrato de transporte de mercancías, a través de este tipo de liberación, las mercancías (contenedor) será entregado al receptor toda vez que tenga en su poder el documento original.
Telex Release	Es un mensaje que se envía al puerto de destino dando la instrucción de liberación de las mercancías. Este mensaje es enviado una vez el embarcador (shipper) brinde la instrucción para lo cual este se asegura de haber recibido el pago de la carga.
Sea Waybill	Documento de embarque marítimo no negociable, mismo que no es un título sino un simple documento de prueba, a diferencia del bill of lading original. Normalmente utilizado cuando existe un lazo de confianza entre el embarcador y receptor, toda vez que este documento permite retirar el contenedor bajo presentación de un documento de identificación.

Expresado los diferentes tipos de liberación de carga, resulta importante establecer las diferencias con el objetivo de comprender y manejar de manera

estratégica la correcta emisión y declaración de información en este documento, lo cual es un documento clave dentro de las actividades comerciales vinculadas a la industria del transporte marítimo.

Por parte del embarcador es necesario que consignen la información real de la carga, parámetros y condiciones de esta, así como los datos correctos de las partes involucradas. En cuanto al transportista o agente marítimo, este es responsable de emitir el conocimiento de embarque con los datos completos sobre el monto del flete a pagar (previamente pactado con el embarcador), la nave y viaje correcto, y la fecha de término de operaciones de embarque correcta en el documento de transporte.

Es importante que tanto el embarcador como el transportista cumplan con lo mencionado anteriormente, caso contrario, la incorrecta emisión de un conocimiento de embarque podría traer consigo graves problemas para ambas partes, como el retraso en la liberación del contenedor, multas en origen o destino, invalidez del seguro de la carga, etc.

B. Reserva de embarque

La reserva de embarque, en inglés, “Booking Note”, es un documento el cual representa la recepción de la orden de carguío (carga) y exportación, constituyéndose con un valor sumamente importante toda vez que asegura un espacio en la nave; además de permitir llevar un correcto control de las mercancías a exportar (Transeop, 2020).

A través de este documento se espera que el agente marítimo cumpla con lo estipulado en él, siendo este el documento de partida para la generación del conocimiento de embarque, y se formalice el transporte de mercancías que requiere el embarcador.

La reserva de embarque formaliza un acuerdo de fletes y condiciones de embarque (tiempo de tránsito, rutas, etc.) entre el transportista y el exportador, en la cual se inicia la gestión de exportación o embarque de la carga, consignando la información sobre la nave de embarque, descripción de la carga, tipo de contenedor, contrato de flete, plazos de entrega de la carga en origen, además de información adicional relevante la operatividad de la exportación. (Diario del Exportador, 2018)

Del mismo modo, Promperu (2016) desde un plano local establece que la reserva de embarque:

Permite a las empresas exportadoras que contratan directamente con líneas navieras y a los agentes de carga solicitar a las navieras una reserva de espacio para los contenedores o espacios que van a embarcar y recibir las correspondientes confirmaciones. El agente de carga o exportador envía su solicitud de reserva a la naviera o a su agente marítimo con la información del embarque. Tras la revisión por la naviera o su agente se acepta o rechaza la reserva de carga indicando el buque y la fecha prevista de salida (p. 172).

A partir de las definiciones expuestas, se entiende que el “Booking Note”, tiene la función principal de reservar un espacio en una determinada nave. Para lograr ello, es necesario haber realizado una negociación previa con la línea naviera o transportista, ya que ambas partes deben estar de acuerdo con las condiciones

establecidas, principalmente el monto del flete a pagar por el transporte de la carga y el tiempo de tránsito. Es importante considerar que, esta reserva de embarque actúa como un acuerdo no contractual entre ambas partes, exportador y línea naviera.

En la actualidad, el proceso de solicitar una reserva se ha modernizado, por lo cual la mayoría de las navieras cuenta con una plataforma online para el ingreso de solicitudes para la posterior revisión y confirmación por parte de la línea, estando en la potestad de rechazar o aceptar dicha solicitud de espacio según las consideraciones y requisitos que crea conveniente.

Promperu (2016) establece poner atención a los siguientes aspectos al solicitar una reserva de embarque:

Tabla 5.

Aspectos relacionados a la reserva de embarque

Aspecto	Alcance
Comercio Internacional	Coordinar espacios disponibles antes de ingresar una solicitud de reserva, toda vez que es posible que cada línea trabaje bajo un proceso diferente de emisión de reservas de embarque.
Aduaneros	A partir de la información consignada en la reserva de embarque, se elabora la DAM (40) de exportación, por lo que es de suma importancia registrar los datos correctos en las reservas de embarque.
Logísticos	Revisar y verificar que los acuerdos previamente coordinados con la línea naviera se mantengan al solicitar una reserva.
Regulación Internacional	Es considerada al cotizar el flete del transporte a efectuar, siendo de carácter comercial, no es regulada por las Reglas de Hamburgo o Rotterdam).

Independientemente de los procesos de cada línea naviera, es importante tomar en cuenta los aspectos mencionados líneas arriba al solicitar una reserva de embarque, de tal modo que se conozca los términos y condiciones del embarque en cada una de ellas.

Así también, respecto a la carga contenedorizada dentro del transporte marítimo internacional, inicia con una reserva de embarque, por tanto, es de suma importancia conocer las implicancias de esta, ya que podría deslindarse un reclamo o daño a la carga de cometer algún error.

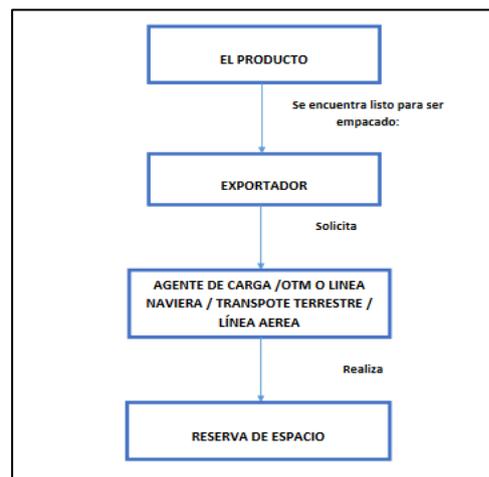


Figura 2

Flujograma de solicitud de reserva de embarque

Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/.pdf>

De esta forma se visualiza el proceso de solicitar una reserva de embarque, por parte del exportador y/o representante de este. Sin embargo, generalmente para confirmar un espacio (Booking Note), la línea naviera sigue un proceso interno para la revisión y confirmación de la reserva, que no es de conocimiento del cliente, mismo que podría tardar días, dependiendo de las tareas y/o subprocesos que se deban realizar para la confirmación de una reserva de embarque.

C. Aviso de Llegada

Conocido también como “Arrival Notice” y es un documento que proporciona detalles de la carga correspondiente con el B/L relacionado con el transporte marítimo y notifica al destinatario las instrucciones necesarias para la liberación de la carga en destino.

Sobre dicho documento Promperú (2016) manifiesta que: “Es un documento que informa el arribo de una carga, se utiliza con mayor frecuencia en el transporte marítimo, tiene como objetivo que el importador prepare sus recursos para realizar el proceso de nacionalización” (p.169).

En consecuencia, el “Aviso de Llegada” es enviado por el transportista o naviera al notificante consignado en el conocimiento de embarque informando principalmente sobre el próximo arribo de la carga, fecha de llegada y el importe del flete a cancelar para el retiro del contenedor. En la actualidad es un documento que se envía de manera regular electrónicamente.

1.2.3 Transporte de carga contenedorizada

A través de la historia, la necesidad de agrupar cargas según características comunes ha estado siempre presente en la mente de las civilizaciones de la antigüedad, cuando se comenzaron a transportar cargas significativas de un lugar a otro.

Con el correr de los años, el transporte marítimo adoptó la característica de ser “intermodal”, ya que se adoptó a diferentes necesidades de transportar

diferentes tipos de productos desde largas distancias superando expectativas hasta lograr posicionarse en un nivel que demandó una única globalización priorizando en la economía de escala, a diferencia de otros medios de transporte.

Una de las grandes creaciones en el ámbito del transporte de carga unitarizada sin duda ha sido “el contenedor”, cuya creación se debe al norteamericano Malcolm McLean, quien en el año de 1965 transportó 60 contenedores por primera vez en la historia (Moldtrans, 2015).

El creador de la “cajita maravillosa” que es el contenedor, provino de una idea en la cual se pensó transportar fardos dentro de la carrocería de un camión, subirlas al buque y ahorrar todo el tiempo que se necesitaba para trasladar cada fardo de manera independiente dentro de las bodegas del buque (Rodrigo, 2018).

Sin duda, la creación de la “cajita maravillosa” ha evolucionado drásticamente el mundo del transporte marítimo, ya que atrás quedaron las épocas en las cuales se trasladan centenas de contenedores para que en la actualidad se trasladen 200 mil contenedores por buque al año, con un peso individual de 300 toneladas trasladada de manera segura.

1.2.3.1 El contenedor

Mincetur (2015) define el contenedor indicando lo siguiente:

Es un gran cajón de dimensiones normalizadas, que por ello simplifica enormemente las operaciones de carga, descarga o transbordo, disminuye los robos y da una mejor protección a la mercancía. Es el mejor embalaje durante el transporte y puede ser isoterma, frigorífico,

calorífico, de temperatura controlada, plegable para el transporte en vacío etc. (p. 30)

Asimismo, el Diario del Exportador (2014) manifiesta que se trata de un recipiente de carga teniendo como principal función proteger las mercancías de la climatología. Estos contenedores están fabricados de acuerdo con la normativa ISO, motivo por el cual también se conocen con el nombre de contenedores ISO.

En este sentido, la normativa ISO-668:2 es la que establece las medidas, tamaño, y forma de los contenedores vinculados al transporte marítimo, tanto a nivel nacional como internacional. La norma reconoce tres medidas:

-Standard 20.

-Standard 40.

-Standard High Cube 40: Facilita un aumento del 13 % de la capacidad interna y es destinada prioritariamente a cargas de mayor peso (Eramos, 2019).

Es así como, la estandarización del contenedor establece un diseño y modelo el cual facilita el transporte de las mercancías, permitiendo así una fácil manipulación durante su carga y descarga; además de ser de uso repetido para otras operaciones de transporte.

Queda claro que el uso del contenedor durante el transporte marítimo de carga facilita en gran medida el traslado de mercancías de un punto a otro, beneficiando tanto el exportador, al no exponer su carga a las condiciones externas durante el transporte, como al transportista, al contar con un equipo que favorece a las operaciones de movilización, manipuleo, transporte, cotización, entre otras.

Es relevante conocer la importancia de este elemento en la industria marítima, para lo cual Contrans (2019) se refiere a este, resaltando no sólo la importancia en esta industria sino en un contexto mucho más amplio, indicando que:

No existe globalización sin el contenedor, no podemos atribuirle este fenómeno económico y social al internet, a la computadora o a las redes sociales, si bien es cierto que hoy podemos comprar y vender con cualquier país empleando el internet, este desde sus inicios no propició lo que consiguió el contenedor. (párr. 5)

Está claro que, la contenedorización beneficia directamente a la industria del transporte, pero principalmente contribuye a la globalización, facilitando el transporte de carga ayuda a llevar productos a diferentes naciones, permitiendo que el mundo logre intercomunicarse.

Por otro lado, es importante mencionar que, en esta industria, la mayoría de los contenedores ISO, son de propiedad del transportista, siendo estos muchas veces fabricantes de sus propios contenedores, esto debido al uso repetido que estos le puedan dar a los contenedores, además de abaratar los costes de renta; sin embargo, algunos exportadores adquieren sus propios contenedores para evitar gastos relacionados al uso de contenedor que normalmente aplica la naviera.

La seguridad, el hermetismo, impermeabilidad y resistencia son principales características que giran en torno de un contenedor, lo cual representa que se mantenga la filosofía de mantener su uso y amplitud de utilidad, aprovechando nuevas tecnologías que estén enfocadas a las necesidades del comercio marítimo globalizado.

1.2.3.2 Tipos de contenedor

De acuerdo con el portal Megaonlinelogistics (2018) los contenedores se pueden clasificar de la siguiente manera:

Tabla 6.

Tipos de contenedor

Tipo de contenedor	Definición
DRY VAN	Los más utilizados en el mercado siendo adecuado para cualquier tipo de carga seca. Contenedores cerrados herméticamente y sin refrigeración o ventilación, pueden ser de 20 y 40 pies.
HIGH CUBE	Contenedores para cualquier tipo de carga seca, de 40 pies, pero con una altura especial que puede llegar hasta los 9,6 pies
OPEN TOP	Contenedores con apertura en la parte superior y permite que la mercancía sobresalga.
OPEN SIDE	Contenedor marítimo para cargas de 20 o 40 pies, aunque específicamente usado para cargas de mayores dimensiones en longitud.
REEFER	Contenedores marítimos que disponen de un sistema especial de conservación de la temperatura, tanto frío como calor, regulable mediante termostato por lo que deben ir en todo momento conectados funcionando bajo corriente trifásica.
FLAT RACK	Son contenedores sin paredes laterales y a veces sin paredes delanteras y posteriores. Ideal para cargas sobredimensionadas, quienes optan por ellos deben pagar suplementos por su uso al igual que ocurre con los Open Top.
TANK O CONTENEDOR CISTERNA	Contenedores marítimos usados para el transporte de líquidos a granel. Una especie de cisterna contenida dentro de una serie de vigas de acero que delimitan un ortoedro y cuyas dimensiones son equivalentes a las de un Dry Van. Se puede apilar sin dificultad.
FLEXI-TANK	Contenedores marítimos usados para el transporte de líquidos a granel, una alternativa al contenedor cisterna anterior. Normalmente es de 20 pies, en cuyo interior se fija un depósito flexible de polietileno de un solo uso denominado flexibag.



A partir de la clasificación expuesta, es el usuario el responsable de solicitar a la naviera un contenedor adecuado para el tipo de carga a trasladar, de manera tal que permita la conservación y transporte adecuado de las mercancías a trasladar para su vínculo comercial.

Cada uno de estos tipos de contenedores poseen tarifas de embarque particulares; es decir el flete aplicado para el transporte de estos contenedores es diferente. Depende de las necesidades del usuario se le proporciona un contenedor que cumpla con los fines comerciales solicitados.

Para fines de asentar un conocimiento previo para poder entender el análisis referente al cumplimiento del presente trabajo de investigación resulta necesario profundizar las orientaciones teóricas en relación con el contenedor de carga refrigerada (REEFER).

Según TIBA (2020) el contenedor reefer, conocido también como contenedor refrigerado, suele estar equipado con un motor refrigerador el cual permite mantener una temperatura adecuada para el transporte de principalmente frutas, verduras, lácteos, chocolate, vino, productos, farmacéuticos, productos químicos, etc.

Para fines de desconsolidar la carga refrigerada en puertos es necesario contar con fuentes de energía externas, principalmente de generadores. En tal sentido, se puede establecer que para mantener un reefer en buenas condiciones

de mantenimiento respecto a la carga que traslada necesita siempre de una energía externa que garantice el funcionamiento del motor refrigerado.

Rodrigo, Sagarra y Mallofré (2012) establecen características más detalladas respecto a los reefers, manifestando lo siguiente:

Contenedor isoterma, de aluminio o de acero inoxidable y aluminio, capaz de mantener la mercancía a una temperatura de hasta $-30\text{ }^{\circ}\text{C}$. Cuenta con un dispositivo frigorífico para mantener la temperatura deseada de forma autosuficiente, al mismo tiempo que se puede conectar al vehículo de transporte o a la terminal para obtener el suministro de energía que permite su funcionamiento (p. 39).

Así también, TIBA (2019) señala que, según sus funciones, los tipos de contenedores refrigerados son los siguiente:

Tabla 7.

Tipos de contenedores refrigerados según sus funciones

Contenedor refrigerado	Definición
Reefer convencional	Mantiene una temperatura de entre -25°C a $+25^{\circ}\text{C}$
Super refrigerantes	Equipados con un motor y un material aislante más eficiente, que permite mantener la carga hasta -60°C
Atmósfera controlada	Equipo reefer que permite mantener una determinada presión atmosférica con el fin de controlar el proceso de maduración de las frutas que contengan.
Ventilados	Contenedores provistos de aislante térmico y motores que le proporcionan una alta ventilación.

Del mismo modo, TIBA (2019) señala que, los reefer respetan medidas según la norma ISO 6346, cuyas limitaciones dependen del peso de cada país. Según las dimensiones se clasifican en:

Tabla 8.

Tipos de contenedores refrigerados según sus dimensiones.

Tipo de equipo	Medidas (largo x ancho x alto)	Comentarios
20'RF	5,5 x 2,2 x 2,2 / 28 m ³	Equipo escaso en algunos puertos, a veces tiene el mismo coste que el equipo de 40'
40'RF	11,6 x 2,2 x 2,2, / 59 m ³	
40'HRF	5,5 x 2,2 x 2,5 / 28 m ³	Es el equipo más habitual y fácil de encontrar

Así, es importante precisar que es responsabilidad de la naviera proveer un contenedor reefer en óptimas condiciones después de realizadas las inspecciones necesarias para determinar su óptimo funcionamiento. A dicha inspección, suele conocerse como PTI (Pre Trip Test) la cual es una función que se encarga de verificar el sistema electrónico, cuyo aspecto suele ser crítico en dicha clase de contenedor.

Cabe precisar, además, que en cuanto a la manipulación y monitoreo propio dependiendo de su clasificación; por ejemplo, los contenedores refrigerados necesitan de especial seguimiento y monitoreo durante su travesía; así como un

tratamiento especial y prioritario al momento del embarque, esto debido al tiempo de vida del producto a transportar.

1.2.3.3 Gestión de contenedores vacíos

Según Mascontainer (2020):

La gestión de contenedores vacíos se encarga de reposicionar los contenedores que ya han sido descargados a un costo mínimo y al mismo tiempo satisfacer las demandas de las empresas que recurren a la contenedorización en sus operaciones y necesitan contenedores vacíos (párr. 1).

El desempeño de las líneas navieras se mide en TEUS movilizados, a través de las operaciones de importación y exportación, para lo cual es importante contar con todos los instrumentos disponibles para lograr el rendimiento esperado; por tanto, si no se cuenta con contenedores disponibles para suplir la demanda de reservas de exportación, el desempeño de la línea naviera quedaría limitado.

Una de las funciones más importantes para toda línea naviera es efectuar una correcta reposición de contenedores vacíos para de este modo, suplir la demanda de contenedores, lo cual genera a partir devolución de contenedores vacíos (importación) y el abastecimiento de contenedores vacíos a partir “forecast” o estimado de contenedores para embarque (exportación).

Referente a las funciones relacionadas a la gestión de contenedores vacíos, Martínez (2013) indica que, dentro de una línea naviera, el departamento de Logística y Control de Equipo es el encargado del monitoreo, gestión y actualización del estado real del contenedor; así como, de la reposición de contenedores para



abastecer la demanda de los clientes y el correcto desempeño de los demás departamentos que dependan del stock de contenedores.

Así entonces, queda claro la importancia de la correcta gestión de contenedores vacíos, y la responsabilidad del departamento de Logística sobre dicha gestión; sin embargo, cuya actividad lo realiza tomando como referencia la información proyectada por el departamento Comercial de una naviera, y es así como, a partir de dichos números estimados a embarcar o descargar, se reposicionan contenedores vacíos en un puerto. Por ello es importante mantener una comunicación fluida entre ambos departamentos.

1.2.4 Flete del transporte de línea regular

Siendo el transporte marítimo adecuado para el traslado de todo tipo de mercancías y el más utilizado en comercio internacional, es importante precisar que existen dos formas de explotación del buque: transporte marítimo de línea regular y transporte marítimo de régimen de fletamentos.

El transporte de línea regular, como su nombre lo indica, ofrece un servicio permanente y frecuente con rutas habituales, normalmente trabajado bajo servicios de naves que cubren diferentes mercados a través de un itinerario preestablecido y regular. Normalmente utilizado para transportar carga general y contenedorizada (Revista Electrónica del Trabajador Judicial, s.f.).

Por otro lado, el transporte marítimo de régimen de fletamento, o también conocido como “Tramp”, navegación sin itinerario o rutas fijas, esta modalidad es

utilizada para contratar el espacio de carga de un buque total o parcialmente. Es una modalidad de tráfico libre, usual para el transporte de grandes volúmenes de carga a granel, automóviles, etc. La contratación es por viaje, por tiempo o a casco desnudo (Mincetur, 2015).

	Tipo de Transporte		Operador Gestor	Flete
Línea Regular	Conferenciado		Agente Naviero o "Transitario"	Tarifas conferenciadas
	No conferenciado			Tarifas no conferenciadas
Fletamento (no regular)	Cesión a casco desnudo		Agente Fletador y Corredor de Fletamento	Pactado según el mercado libre de fletes
	Locación	Tiempo		
		Viaje		

Figura 3

Servicio del transporte marítimo internacional de carga

Fuente: Guía de Orientación al Usuario Transporte Acuático (Mincetur, 2009, p. 17).

Para efectos de la presente investigación, se explicará el flete del transporte de línea regular toda vez que es el que corresponde al transporte de carga contenedorizada el cual será parte del análisis central sobre el cual se realizará el diagnóstico.

El principal factor a tomar en cuenta al contratar el servicio de transporte marítimo de carga es el costo a pagar por el servicio prestado; es decir, el flete marítimo. Para lo cual Mira y Soler (2011) se refieren al flete marítimo señalando que:

En la contratación del transporte marítimo, tanto de línea regular como en régimen de fletamento, tiene gran importancia la definición de a quien corresponden los gastos de carga, estiba y, en su caso, trimado,

estrechamente relacionados con el incoterm que se haya pactado en la operación de compraventa, por lo que se debe indicar qué parte de dichos gastos están englobados en el flete y cales corresponden al cargador. (p. 102)

Es importante conocer la definición del flete marítimo; así como, los parámetros que se toman en cuenta para la determinación del mismo, en tal sentido, la Revista Electrónica del Trabajador Judicial (s.f.) resalta que el flete es el precio a pagar por la utilización del buque para el servicio de transporte, mismo que es determinado a partir de la identificación de diferentes factores como la mercancía, la rapidez, el riesgo, factores de estiba y los gastos portuarios de cada fase, en origen y destino.

El flete marítimo, es negociado entre el cliente, directamente por el exportador, Broker o receptor de la carga en destino, y el transportista o línea naviera; negociación efectuada previa a la prestación del servicio de transporte el cual busca determinar un espacio reservado dentro de la nave.

Normalmente la línea naviera trabaja con tarifas de flete preestablecidas para cada puerto de destino o mercado en general, a partir de esta tarifa base se adicionan recargos a propios del tipo de carga a transportar, así como el volumen de carga y frecuencia de embarque.

Del mismo modo, Carmona (2005) señala que el flete marítimo:

Es la unidad monetaria debida al naviero como pago correspondiente al transporte de mercancías por mar, desde el puerto de carga al puerto de descarga. En esta modalidad, el fletador que explota un navío en alquiler paga al fletante el importe convenido en la Charter Party.



En ese sentido, se puede considerar al flete marítimo como el valor determinado que debe pagar un exportador o importador por el servicio de transportar sus productos desde un puerto a otro, dentro del mismo país (cabotaje) o entre diferentes países del mundo (interoceánico) (Kanvel, 2019).

En resumen, el flete marítimo es la contraprestación que debe pagar el embarcador por el servicio de transporte y éste depende principalmente del tipo de carga y puerto de destino. Adicional a ello, vale mencionar que el monto de flete marítimo depende también del volumen de carga que mueve un cliente o el dueño del contrato.

El flete ofrecido a un exportador directo puede variar significativamente frente al ofrecido a un bróker que trabaja frecuentemente con el transportista, toda vez que este cuenta con tarifas especiales debido al volumen de carga que representa, además de las relaciones comerciales establecidas con el transportista.

El flete marítimo no incluye gastos generados por ineficiencias en el puerto de origen o destino; es decir, si el embarcador incurre en alguna penalidad por documentación presentada fuera de plazo, exceso de uso de días libres del contenedor en origen o destino, almacenaje u otros, estos no forman parte del flete y deberán ser pagados de manera adicional al flete.

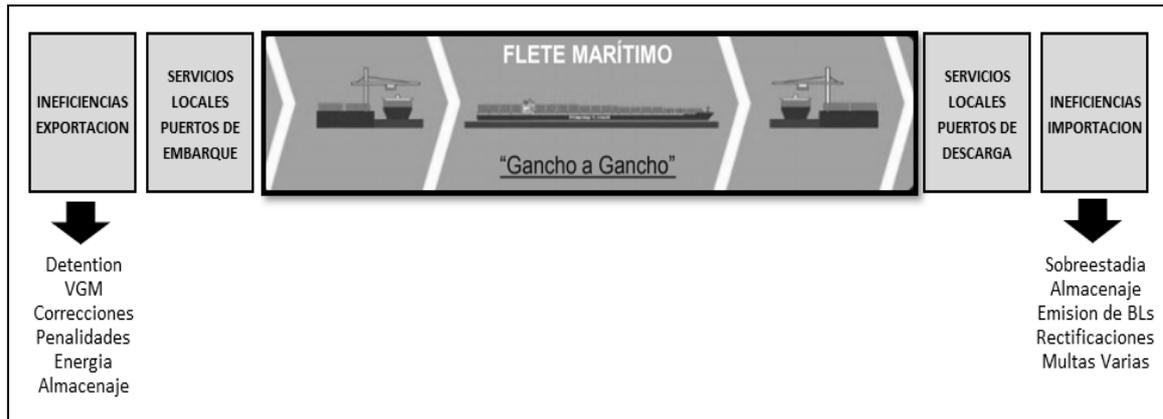


Figura 4

Flete marítimo

Recuperado de <https://www.slideshare.net/cedscadu/gastos-de-transporte-en-el-valor-en-aduana>

1.2.4.1 Fletes e incoterms

El término Incoterm, siglas que, en español, se traducen en términos de comercio internacional, precisan el momento y lugar de transmisión de riesgos entre el vendedor y comprador en una operación de compraventa internacional (Transeop, 2020).

El uso de un Incoterm no es obligatorio; sin embargo, es utilizado en la mayoría de los contratos de compraventa ya que esclarece las responsabilidades y riesgos a asumir; y a partir de este se determinan cuál de las partes realiza la contratación de los diferentes servicios que involucren esta compraventa, tales como: servicio de transporte internacional e interno, acondicionamiento de carga, consolidación y desconsolidación, despacho de aduanas de exportación e importación, etc. (Pretell, 2019).

Pretell (2019) señala que en las operaciones de compraventa internacional bajo la modalidad de transporte marítimo los incoterms que se utilizan son:

- FAS – free along side – libre al costado del buque
- FOB – free on board – libre a bordo del buque
- CFR – cost and freight – costo y flete
- CIF – cost, insurance and freight – costo, seguro y flete.

Para la determinación del flete a pagar por el servicio de transporte, la línea naviera no toma como requisito o parámetro de cotización el tipo de Incoterm aplicado, toda vez que la naviera no se involucra en las operaciones de la compraventa; si no sólo está a cargo del transporte de mercancía de acuerdo con los requerimientos del cliente, sea el importador o exportador.

1.2.4.2 Cotización de tarifas

Por cotización se entiende de forma general, como el cálculo previo que vincula costo y cantidad de carga transportada dentro del negocio naviero, en relación directa con el flete a ser considerado para la transacción final. En tal sentido, Mincetur (2015) sostiene lo siguiente:

En el transporte de línea regular el flete está sujeto a una serie de alteraciones que inciden en el flete básico, unas en sentido de incrementarlo llamadas factores de ajuste (Adjustment Factors) o recargos (Surcharges) y otras en sentido de rebaja (rebates) o descuentos (allowances). Entre los criterios para la fijación de tarifas básicas se considera la naturaleza de las mercancías, su valor comercial, embalaje, factor y tipo de estiba, ruta, puertos y modalidad del transporte, desembarque etc.

Para lograr definir el flete total a pagar por el transporte de la mercancía, es necesario evaluar diferentes factores; tales como, el tipo de mercancía, si es carga



refrigerada, carga seca o carga peligrosa. Normalmente esa es la principal clasificación del tipo de carga en general; sin embargo, cabe resaltar que existen otras subdivisiones cuando se habla de tarifas por tipo de producto, ya que existen mercancías que requieren de tratamientos especiales para el transporte, algunas que debido a sus dimensiones requieren una manipulación especial u otros. Todas especificaciones del producto influyen en el monto del flete a pagar.

Un segundo factor es el puerto de descarga final del contenedor, así como la cantidad de puertos de transbordos; vale decir que, si es un servicio directo, el tiempo de tránsito es menor, por lo cual el flete sería más costoso, y si considera varios transbordos será más barato.

Por su parte, Kanvel (2019) establece que para cotizar un flete marítimo se debe analizar el proceso completo de exportación en cuatro etapas: Acondicionamiento y carga, transporte local, transporte marítimo y descarga en destino. A continuación, se presenta cada etapa de manera secuencial.

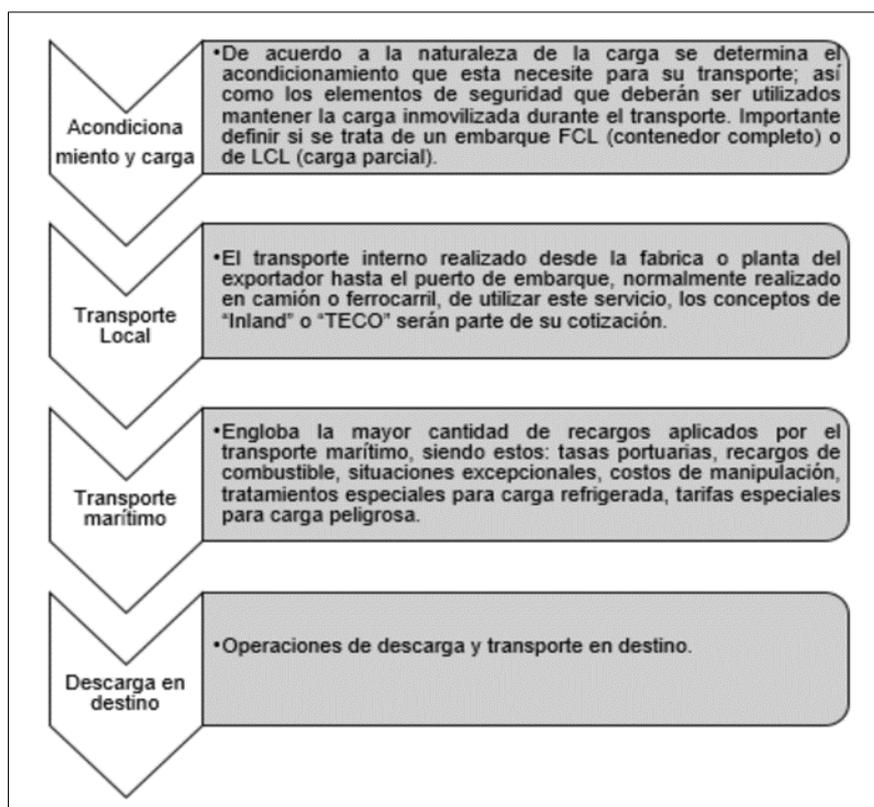


Figura 5

Etapas de cotización de un flete

Recuperado de <https://kanvel.com/cotizar-flete-maritimo/>

El manejo y estilo de negociación ante la venta del servicio de transporte marítimo de carga es propio de cada línea naviera, siendo un factor determinante en la decisión del cliente, el flete y condiciones de embarque ofrecidas para la oportuna negociación con el usuario.

1.2.4.3 Estructura del flete

La estructura del flete está compuesta de una tarifa base y recargos adicionales a este dependiendo de las particularidades del embarque. Suele ser muy cambiante ya que depende de la situación del mercado y variables externas que influyen en el mismo.

Por esta razón, se aplican recargos adicionales al flete, siendo estos un respaldo frente a posibles fluctuaciones del mercado, principalmente en el precio del petróleo, recurso principal para el transporte marítimo de carga en relación con fuente de energía principal de propulsión de los buques mercantes (Mincetur, 2015).

En la Figura 7, se puede apreciar los posibles recargos a aplicar a la tarifa del flete a ofrecer a los usuarios quienes requieran del servicio de transporte de carga contenedorizada.



Figura 6

Estructura del flete

Recuperado de <https://www.diariodelexportador.com/2018/05/como-se-calcula-el-flete-en-el.html>

1.2.4.4 Tipos de fletes en línea regular

Según la Revista Electrónica del Trabajador Judicial (s.f.) establece que el flete marítimo varía dependiendo a las condiciones contratadas con relación a la carga y descarga de la mercancía, siendo estos los siguientes:

Liner Terms	Flete que comprende el proceso completo del transporte marítimo; carga en el puerto de embarque, estiba, transporte, desestiba y descarga en el puerto de destino.
Free In (FI)	Comprende transporte, desestiba y descarga en el puerto de destino, toda vez que el exportador se encargó de los gastos de carga y estiba en origen.
Free Out (FO)	Comprende la carga en el puerto de embarque, estiba y transporte; siendo el comprador el encargado de los gastos de desestiba y descarga en destino.
Free In And Out (FIO)	Comprende sólo el transporte más no las operaciones de carga, estiba, desestiba y descarga, siendo esta responsabilidad del cliente.
Free In Out Stowed (FIOS)	Comprende el transporte y los gastos de origen a la estiba a bordo.
Free In Out Stowed and Trimmed (FIOST)	Es el flete igual al FIOS, pero sumándole los gastos por movimiento de la mercadería en bodega a fin de lograr el equilibrio necesario para el transporte.
Fiostr Lashd Secured	Extensión del FIOST sumándole el trincado y asegurado de la carga para una navegación segura.

Figura 7

Tipos de flete en línea regular

Recuperado de <https://www.diariodelexportador.com/2018/05/como-se-calcula-el-flete-en-el.html>

1.2.4.5 Tipos de pago de flete

El tipo de condición de pago del flete es acordado entre el embarcador y su receptor, dependiendo de las condiciones del embarque. En este sentido, de acuerdo con El Diario Del Exportador (2019), los tipos de pago de flete pueden ser:

- Flete Prepagado (Prepaid): cancelado en origen y normalmente debe ser pagado antes del arribo de la carga a destino a fin de evitar demoras en la liberación del contenedor.
- Flete Por Cobrar (Collect): cancelado en destino por quien recibe la mercancía.
- Flete de Retorno: pagado por el contratista del servicio de transporte.

1.3 Definición de términos básicos

- Agencia general: Encargadas de contratar la carga que los buques de la principal requieren embarcar en los puertos del país.
- Agencia marítima: Actúan en representación del capitán, propietarios, operadores de buque para realizar operaciones portuarias, emitir, firmas y cancelar conocimientos de embarque, entre otros servicios instruidos por su representante.
- Conocimiento de embarque: documento que acredita el contrato de transporte vía marítima o fluvial.
- Contenedor: Es un gran cajón de dimensiones normalizadas, que por ello simplifica enormemente las operaciones de carga, descarga o transbordo, disminuye los robos y da una mejor protección a la mercancía.
- Contrato: Pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas



- Cotización: es una propuesta del precio al producto o servicio a brindar, emitido por el departamento comercial.
- Demurrage: aplicado para las operaciones de importación, por el uso del contenedor en exceso a los días libres brindados.
- Detention: aplicado para las operaciones de exportación, por el uso del contenedor en exceso a los días libres brindados.
- Diagnóstico: Reconocimiento, análisis y evaluación de una cosa o situación para determinar sus tendencias, solucionar un problema o remediar un mal.
- Días libres: hablando de uso del contenedor, días libres que otorga la naviera libre de costes. Varían dependiendo del país, naviera, cliente, tipo de carga.
- Embarcador: Se refiere a aquella persona física o jurídica que entrega mercadería para ser transportada.
- FEU: Siglas que corresponden a *Forty Equivalent Unit* que es una unidad de transporte (contenedor) equivalente a 40 pies de longitud.
- Flete: precio a pagar por el servicio de transporte y la utilización del buque.
- Globalización: Proceso de interacción e integración entre la gente, las empresas y los gobiernos de diferentes naciones. Es un proceso en función del comercio y la inversión en el ámbito internacional, el cual cuenta con el respaldo de las tecnologías de información.
- Línea naviera: Empresas propietarias de las unidades de transporte marítimos (barcos) y transitan por las rutas marítimas mundiales.
- POD: Por sus siglas en inglés, port of loading, puerto de embarque.
- POL: Por sus siglas en inglés, port of discharge, puerto de descarga.



- **Proceso:** Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.
- **Recargos:** Valores adicionales aplicados a la tarifa básica, compensan variaciones en los costos
- **Reservas de embarque:** Reserva de un espacio en el buque para transportar mercancías
- **Transportista:** Refiere a aquel que celebra el contrato del transporte. Se encuentra en relación con la Línea o Empresa Naviera.



CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1 Diseño metodológico

De acuerdo con las características taxonómicas del presente trabajo de investigación, se determina que es un estudio de enfoque cualitativo, tipo básica, nivel exploratorio, y diseño investigación-acción (Vara, 2015; y Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

Según Hernández et. al. (2014) los estudios de enfoque cualitativo suelen caracterizarse porque buscan “comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”.

En correspondencia con lo establecido, el presente estudio es de enfoque cualitativo porque se desarrolla en un contexto natural lo cual corresponde a un proceso que se desarrolla dentro de la Agencia General en estudio, sobre el cual se apela a una reflexión que conlleve a identificar aspectos sujetos a ser mejorados.

Respecto a la caracterización de “investigación de tipo básica”, Vara (2015) sostiene que son estudios en los que se investiga relación entre constructos, diagnostica alguna realidad empresarial, prueba, adapta teorías, y genera nuevas formas de entender los fenómenos empresariales, etc.

En concordancia con lo señalado por el autor, cuando menciona que los estudios de tipo básica buscan diagnosticar alguna realidad empresarial,

representa una postura lo cual se relaciona con un objetivo específico en relación con el desarrollo del presente estudio, ya que al plantear una propuesta es necesario realizar el diagnóstico en razón de observar la situación actual del proceso.

Así también, sobre el nivel exploratorio Varas (2015) señala que son estudios los cuales se caracterizan por examinar un problema de investigación del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes, y sobre la cual no existe bibliografía que nutra una teoría concreta sobre el tema central a investigar.

El presente trabajo de investigación se desarrolla en el nivel exploratorio, ya que respecto al tema desarrollado sobre el cual se problematiza no existen antecedentes de investigación directos, por lo que, por coherencia científica le corresponde un nivel sobre el cual se construya y esboza una teoría la cual enmarque un camino a futuro con la intención de modificar la realidad del proceso en beneficio de la empresa.

Por último, sobre el diseño investigación-acción, Hernández et. al. (2014) sostiene que se realizan “cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr un cambio” (p. 471). Así también, Vara (2015) añade: “Se usa cuando se interviene directamente en la realidad investigada y no puede desligarse de ella” (p. 244).

Ante lo expresado por ambos autores, en correspondencia con ubicar el presente estudio dentro de un diseño específico, se determina que es de



investigación-acción porque a través del diagnóstico referido sobre el proceso se busca plantear una propuesta que intente modificar la realidad que contribuya a una eficiencia del proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio.

2.2 Sistema de categorías

Las categorías son ideas, conceptos y/o interpretaciones los cuales establecen la configuración esquemática de un proceso investigativo los cuales se plantean según la información recabada base sobre los cuales se establece el objetivo de investigación en búsqueda de nuevos datos que respondan de forma satisfactoria a la misma (Borja, Begazo y Flores, 2019).

Así también, en la búsqueda de la información resultan aparecer nuevas categorías las cuales describen o explican aspectos fundamentales del proceso empírico intrínseco de cada proceso investigativo. En tal sentido, se plantea la siguiente matriz categorial que representa a fase inicial de búsqueda de información, dimensionándolas en categoría, subcategorías e indicadores tal y como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9
Matriz categorial

Objetivo general	Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Indicadores
Elaborar una propuesta de mejora para el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio, 2019.	Realizar un diagnóstico sobre el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio.	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigeradores	Contenedores refrigerados	Proceso de emisión de reservas Tiempo de emisión de reservas Criterios de emisión de reservas Limitaciones del proceso Deficiencias del proceso Quejas de clientes Participación de otros departamentos Consecuencias del incumplimiento del proceso relacionado a los contenedores
			Flete	Venta del servicio de transporte de contenedores refrigerados Tiempos para solicitar y aprobar tarifas Causales de registros tardíos Trabajo manual Consecuencias del incumplimiento del proceso relacionado al flete Porcentaje de deficiencias
			Espacios en la nave (Allocation)	Limitaciones de la gestión de espacios Consecuencias del incumplimiento del proceso relacionado al <i>allocation</i> Plan de acción Nivel de efectividad
	Identificar inconvenientes que se suscitan en el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio.			Surgen del proceso investigativo (Diagnóstico)

Objetivo general	Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Indicadores
	Definir la estructura de la propuesta de mejora sobre el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio.			

2.3 Muestra

Según Hernández et. al. (2014) en un estudio cualitativo, “las decisiones respecto al muestreo reflejan las premisas del investigador acerca de lo que constituye una base de datos creíble, confiable y válida para abordar el planteamiento del problema” (p. 382).

En tal sentido, las unidades de información elegidas para la muestra del presente estudio se basan en un muestreo no probabilístico por conveniencia, determinado por materiales documentales y sujetos que corresponden a colaboradores quienes forman parte del proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados de una Agencia General.

En la Tabla 9, se visualiza las unidades de información que corresponden al muestreo cualitativo establecido para el presente trabajo de investigación. En tal sentido, se establecen unidades de información los cuales corresponden a naturaleza documental y de sujetos.

Tabla 10

Muestra cualitativa para el presente estudio

Muestra	Tipo	Muestra cualitativa definida	
		Naturaleza	Unidades de información
No probabilística	Por conveniencia	Documentales	-Reporte de B/Ls corregidos en el campo de flete post zarpe de la nave -Reporte de B/Ls que incurren en multas

Muestra	Tipo	Muestra cualitativa definida	
		Naturaleza	Unidades de información
		Sujetos	-Reporte de gastos por reprogramación de contenedores -Reporte de facturas recibidas por gastos generados. -Reservas de embarque y/o conocimientos de embarque sin flete -Facturas enviadas por los clientes -Correos electrónicos de reclamos y quejas -Ejecutivo customer service -Ejecutivo de ventas reefer -Supervisor de Pricing -Coordinador Reefer -Supervisor de Documentación

2.4 Técnicas, instrumentos y herramientas de recolección de datos

Se utilizaron como técnicas de recolección de datos la documentación y la entrevista estructurada. Así también, bajo una postura metodológica consensuada se determina que el instrumento de recolección de datos es el investigador. Ante dicha postura, Hernández et. al. (2014) señala que en los estudios de carácter cualitativo el investigador suele ser quien construye la realidad a través de los datos recabados.

Así también se utilizaron como medios auxiliares para la recolección de datos herramientas las cuales se relacionan en concordancia con las técnicas aplicadas. Respecto a la documentación, se utilizaron fichas de investigación, mientras que, respecto a la entrevista estructurada, se utilizó una guía de entrevista. (Ver Anexo 3).

2.5 Técnicas utilizadas para el procesamiento de datos

Se utilizaron técnicas de comparación constante de unidades en un primer plano, para establecer el descubrimiento de temas y patrones (categorías) sobre las cuales se recopilen información para realizar el diagnóstico correspondiente al primer objetivo específico.

Así también, se utilizaron técnicas de análisis documental, sumado a análisis de términos en contexto con lo cual se pudo recabar las ideas principales de la información proporcionado por los entrevistados por formaron parte del proceso empírico.

Cabe resaltar que para el análisis de términos en contexto se utilizó el programa Microsoft Word y el Programa Lucidchart con el cual se realizaron los gráficos correspondientes a las herramientas de mejora continua, con lo cual se pudo destacar el diagnóstico necesario sobre el proceso de emisión de reserva de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio.

2.6 Rigor científico

Los estudios cualitativos establecen el rigor científico en función a los criterios de confiabilidad, validez y transferencia (Hernández et. al., 2014).

-Confiabilidad: La consistencia de los resultados se establece a partir de la triangulación de la información proveniente de las unidades documentales y los sujetos que formaron parte de la entrevista aplicada.



-Validez: Para el presente criterio se buscó captar de manera intencional con visión crítica los conceptos y categorías centrales con lo cual se establece el diagnóstico final para buscar los inconvenientes dentro del proceso y estructurar la propuesta en base a ciertas actividades los cuales con base argumentativa mejoran la condición del proceso en beneficio de la empresa.

-Transferencia: Los resultados del presente estudio, son aplicables para la Agencia General en estudio, ya que se establece un proceso investigativo de carácter inductivo sobre el cual se extraen conclusiones válidas para el contexto en donde se desarrolla la investigación (Ver Anexo 5).



CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES REFRIGERADOS

3.1 Descripción de la empresa

3.1.1 Historia

La agencia general en estudio fue fundada en el año 1994 en San Isidro, Lima – Perú. Actúa en representación de una de las líneas navieras de carga contenedorizada más importantes a nivel mundial con sede central en Ginebra. La agencia general en cuestión está a cargo de cerrar contratos de embarque de carga contenedorizada en representación de la línea naviera, estando orientadas a fines comerciales a partir de la venta del servicio de transporte de carga contenedorizada.

El movimiento de contenedores que provee la agencia general en estudio en representación de la naviera, la cual forma parte de su casa matriz, lo realiza a través de puertos nacionales tales como Callao y Paita, siendo el más importante el del puerto del Callao.

Durante el primer trimestre del 2019, obtuvo una participación de 21% del mercado nacional, destacando por el mayor movimiento de contenedores (importación y exportación) en el puerto del Callao, lo que determina una aceptación importante por los usuarios a nivel local.

Debido al crecimiento de las exportaciones, la empresa en estudio ha logrado superar sus objetivos anuales durante los últimos 10 años, según reportes internos que se manejan en las oficinas gerenciales, lo cual deja constancia de una superación exitosa respecto a la carga contenedorizada transportada durante los últimos 5 años, asentando una mayor consolidación en el mercado peruana.

3.1.2 Objetivo

La agencia general, quien actúa en representación de la línea naviera, tiene como objetivo actual brindar soluciones confiables respecto al contacto entre los usuarios (importadores, exportadores, brokers) y la línea naviera con el fin de cerrar un contrato que coadyuve a fortalecer las negociaciones tanto a nivel nacional como internacional, a través de la contratación de fletes, ofreciendo las mejores condiciones de embarque, seguimiento pre-embarque y post-embarque asegurando la conectividad y cumplimiento de los tiempos de transito ofrecidos en su contrato, así como la determinación eficaz de los documentos correspondientes al embarque.

3.1.3 Servicios

La agencia general en estudio brinda los siguientes servicios:

- Venta de fletes.
- Despacho de contenedor.
- Despacho documentario.
- Emisión de certificados.
- Atención a la recepción y despacho de naves.
- Atención de expedientes aduaneros.

3.1.4 Alcance

La agencia general, presta servicios a principales sectores industriales a nivel nacional tales como: Minería, metálica y no metálica; pesca; agroindustria; petróleo crudo y derivados; químicos; maderas y papeles. En la siguiente imagen se observa una gráfica que vincula a los sectores señalados.



Figura 8

Alcance en función a los sectores industriales a los cuales presta sus servicios la Agencia general en estudio

3.1.5 Organigrama

La empresa en estudio cuenta con un total de 130 colaboradores, divididos en 4 áreas gerenciales centrales, tal y como se puede visualizar en organigrama en bloques de tipo vertical, en la cual se nombran cada una de las áreas correspondientes de la organización.

Las áreas gerenciales centrales se encuentran conformadas por:

- Gerencia de administración y finanzas.
- Gerencia de agencias y terminales.
- Gerente comercial.
- Gerencia legal.

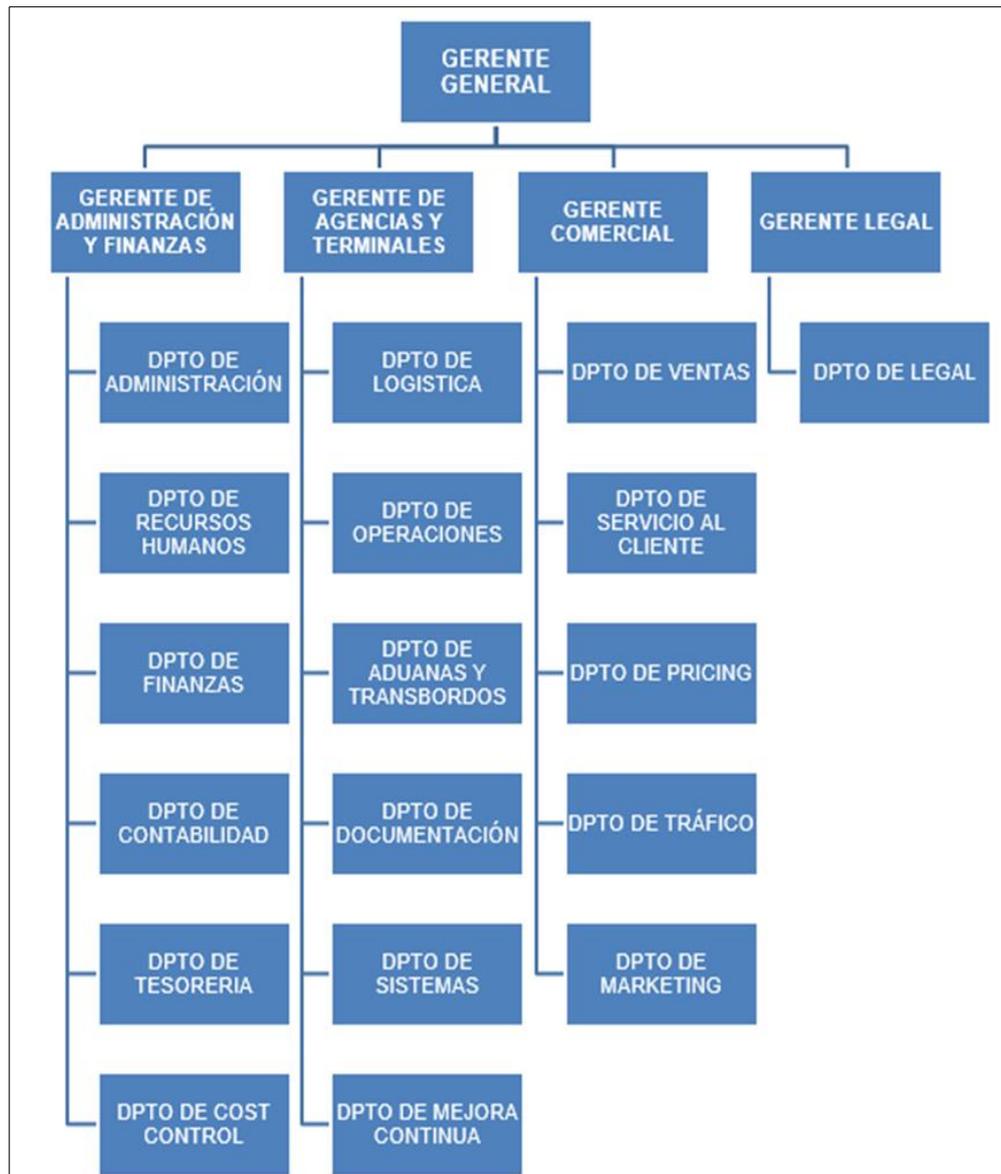


Figura 9
Organigrama de la Agencia general en estudio

3.1.6 Mapa de procesos

El presente mapa de procesos establece la relación entre todos los procesos de la agencia general en estudio divididos en tres principales tipos de procesos: Procesos claves, procesos estratégicos y procesos de apoyo o soporte. A continuación, se detalla las actividades vinculadas según cada tipo de proceso:

- Procesos claves: Conformado por el proceso de cotización, mismo que tiene el objetivo de establecer un acuerdo de fletes respecto al servicio de transporte ofrecido; proceso de gestión documentaria enfocada en la emisión de reservas para la posterior emisión de conocimientos de embarque; el proceso de gestión de espacios orientado a la distribución de espacios “slots” disponibles en el barco, de manera eficiente para maximizar la utilización del barco en el viaje determinado; proceso de logística de contenedores, orientada a las coordinaciones para lograr el stock de contenedores y así suplir la demanda de exportación; y finalmente el proceso de estiba y desestiba a fin de proceder con el embarque o desembarque de unidades.
- Procesos estratégicos: Conformado por los procesos de la alta dirección o planeamiento estratégico, mismo que define la operatividad del negocio, y el proceso de gestión de salud y seguridad ocupacional.
- Procesos de soporte: Proceso de recursos humanos, gestión administrativa, gestión logística y manteniendo, proceso de gestión legal, proceso de sistemas informáticos.

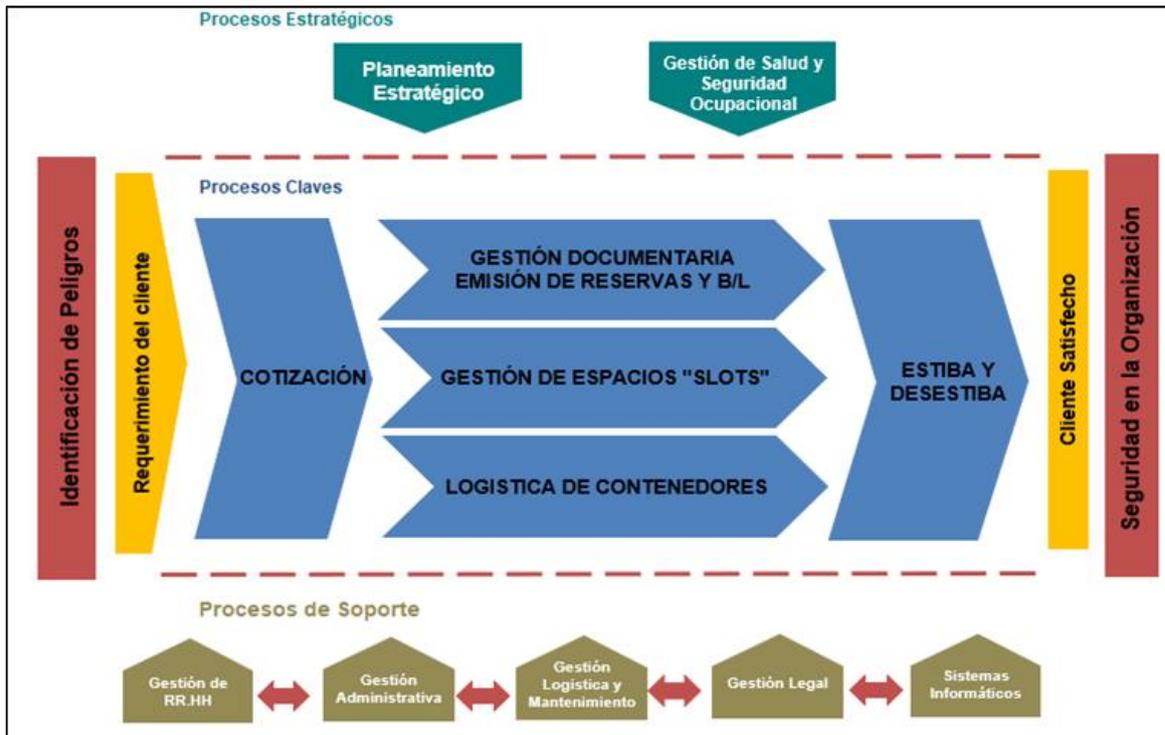


Figura 10
Mapa de procesos

3.2 Situación actual del proceso de reservas de contenedores refrigerados

3.2.1 Descripción del proceso

El proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia en estudio, lo cual es objeto de estudio para el presente trabajo de investigación, forma parte de una responsabilidad cuya gestión recae sobre el área de la Gerencia comercial.

La Gerencia comercial se encarga de conseguir clientes quienes requieran del servicio de transporte de carga, ofreciéndoles los fletes de manera competitiva para cerrar la venta, lo cual lo realiza mediante el modo el importación y exportación.

El proceso objeto de estudio, se analiza desde el punto de vista de la exportación, ya que es en ella en la cual se visualizan oportunidades sobre las cuales se pueda mejorar condiciones con el fin de establecer un proceso con mayor eficiencia.

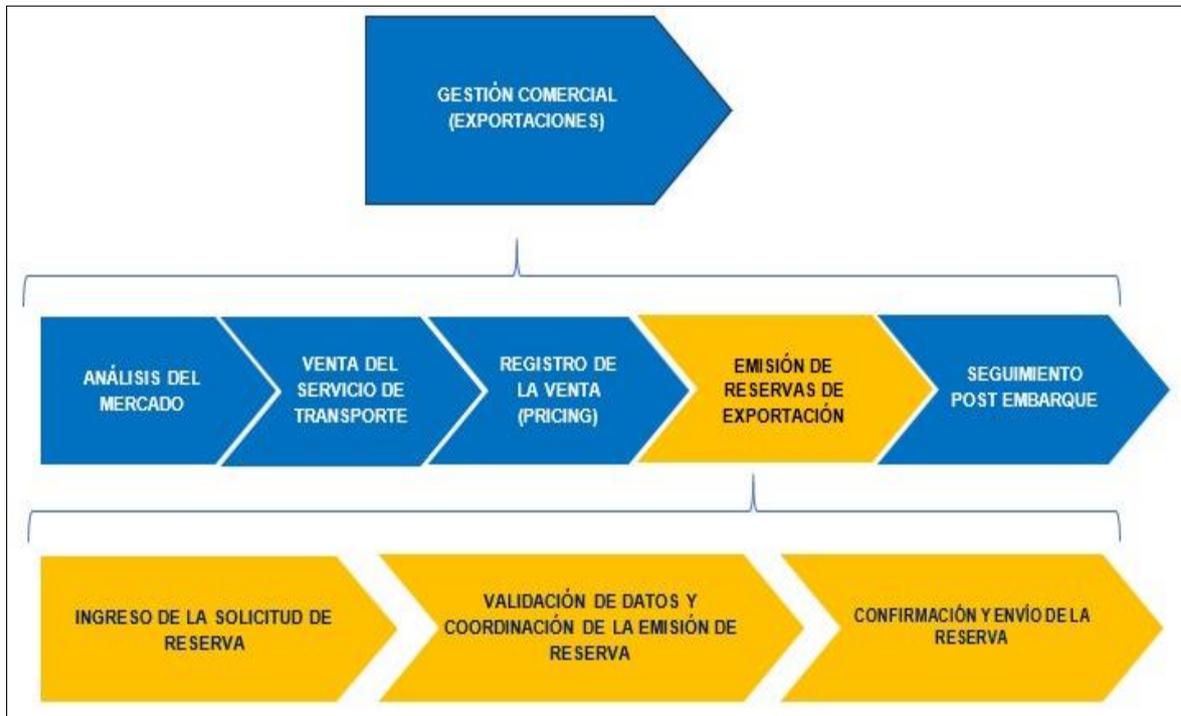


Figura 11

Diagrama de nivelación del proceso en estudio

El proceso de emisión de reservas es un subproceso de la gestión comercial, la cual en un sentido jerárquico inverso se componen por 3 subprocesos: Ingreso de la solicitud de reserva; validación de datos y coordinación de la emisión de reserva; confirmación y envío de la reserva.

El proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados empieza cuando el usuario ingresa una solicitud de reserva en la web local de la Agencia general, lo cual es recibida para ser validada por el departamento de “Servicio al



cliente”, tomando en cuenta los datos indicados, puerto de destino solicitado, información de la mercancía, partes involucradas en la operación, etc.

Posteriormente, se procede a la generación del número de reserva de embarque y envío de dicho documento al usuario quien solicitó, misma que es enviada mediante un correo electrónico con una serie de considerandos e instructivos a seguir para cumplir con el embarque de contenedores de forma eficiente.

3.2.2 Identificación de problemas

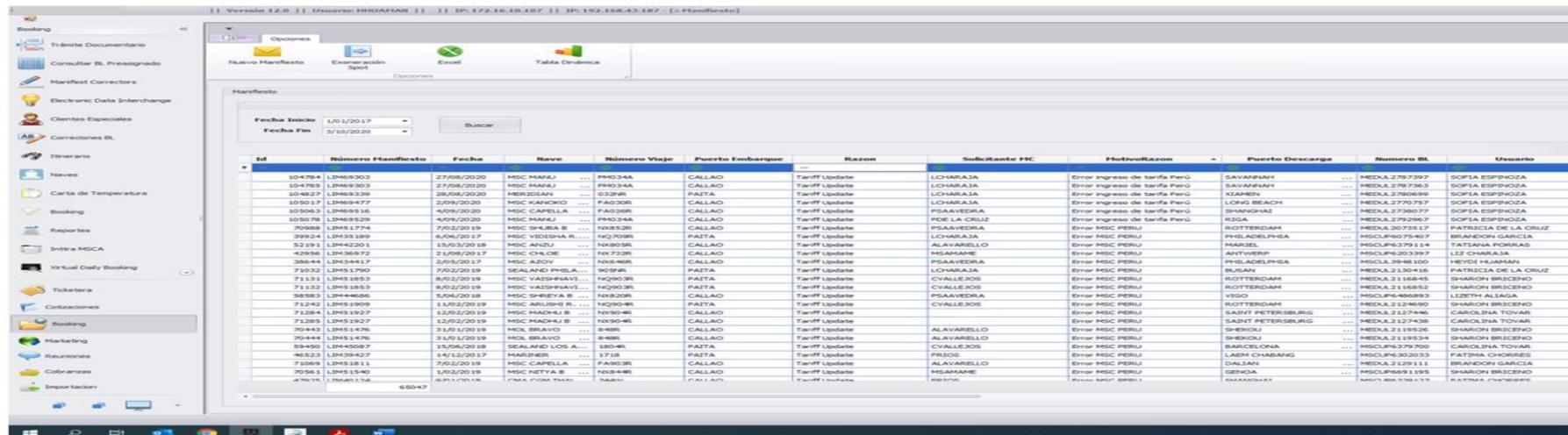
3.2.2.1 Interpretación de información documental

Reportes comerciales

1 Reporte de B/Ls corregidos en el campo de flete post zarpe de la nave

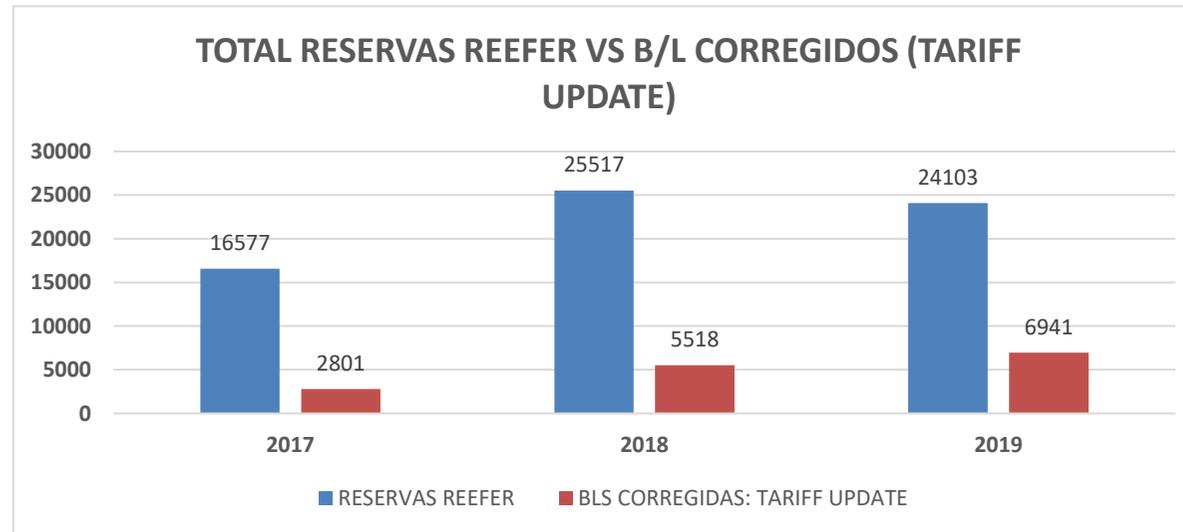
Descripción: La Agencia general en estudio cuenta con un sistema local donde se registran cada una de las correcciones realizadas a los B/Ls después de ser manifestados a la aduana de destino.

Un B/L puede ser corregido por diferentes motivos, ya sea a solicitud del cliente, a solicitud de la aduana por inspecciones en tránsito, o a solicitud de la Agencia general. En este sentido, tomando como referencia las correcciones efectuadas al B/L por solicitud de la Agencia general, podemos identificar el tipo de corrector “Tariff update” (Actualización de tarifa) el mismo que es utilizado cuando se corrige la tarifa y/o contrato en el B/L toda vez que inicialmente la reserva de embarque fue confirmada sin contrato activo y/o tarifa errada.



B/L	Número Manifesto	Fecha	Nave	Número Viaje	Puerto Embarque	Razon	Solicitante PSC	#RotivoRazon	Puerto Descarga	Numero B/L	Usuario
104784	LM663003	27/08/2020	MSC MANU	FN034A	CALLAO	Tariff Update	LCHAMALIA	Error ingreso de tarifa Peru	SAVANNAH	MECLA 2787397	SOFIA ESPINOZA
104793	LM663003	27/08/2020	MSC MANU	FN034A	CALLAO	Tariff Update	LCHAMALIA	Error ingreso de tarifa Peru	SAVANNAH	MECLA 2787363	SOFIA ESPINOZA
104827	LM663398	28/08/2020	HEBRIDEAN	823246	PAFTA	Tariff Update	LCHAMALIA	Error ingreso de tarifa Peru	SLAKEN	MECLA 2786649	SOFIA ESPINOZA
105017	LM664477	2/09/2020	MSC KANGKO	FN030R	CALLAO	Tariff Update	LCHAMALIA	Error ingreso de tarifa Peru	LONG BEACH	MECLA 2770757	SOFIA ESPINOZA
105043	LM665146	4/09/2020	MSC CAPILLA	FN030R	CALLAO	Tariff Update	PSAVERIA	Error ingreso de tarifa Peru	SHANGHAI	MECLA 2780777	SOFIA ESPINOZA
105078	LM665229	4/09/2020	MSC MANU	FN034A	CALLAO	Tariff Update	FOE LA CRUZ	Error ingreso de tarifa Peru	REGA	MECLA 2792947	SOFIA ESPINOZA
70988	LM651774	7/02/2019	MSC SHUBA B	FN032B	CALLAO	Tariff Update	PSAVERIA	Error MSC PERU	ROTTERDAM	MECLA 2073517	PATRICIA DE LA CRUZ
39924	LM635189	6/06/2017	MSC VEDEHA B	FN070R	PAFTA	Tariff Update	LCHAMALIA	Error MSC PERU	PHILADELPHIA	MSCUP607947	BRANDON GARCIA
52191	LM442011	15/03/2018	MSC ANZU	FN035R	CALLAO	Tariff Update	ALAVARELLO	Error MSC PERU	MARSEL	MECLA 2791114	TATIANA PORRAS
42956	LM364772	21/08/2017	MSC CHLOE	FN732R	CALLAO	Tariff Update	HEAFANE	Error MSC PERU	ANTWERP	MSCUP620397	LEI CHARALIA
38644	LM634117	3/05/2017	MSC ARDY	FN066R	CALLAO	Tariff Update	PSAVERIA	Error MSC PERU	PHILADELPHIA	MECLA 2048100	NEVIN HUAMAN
71032	LM651790	7/02/2019	SEALAND PHILA	903946	PAFTA	Tariff Update	LCHAMALIA	Error MSC PERU	BUSAN	MECLA 2130416	PATRICIA DE LA CRUZ
71133	LM651833	8/02/2019	MSC VASIRAVI	FN030R	PAFTA	Tariff Update	CVALEJOS	Error MSC PERU	ROTTERDAM	MECLA 2116845	SHARON BRICEÑO
71132	LM651853	8/02/2019	MSC VASIRAVI	FN030R	PAFTA	Tariff Update	CVALEJOS	Error MSC PERU	ROTTERDAM	MECLA 2116852	SHARON BRICEÑO
50583	LM446606	5/06/2018	MSC SPRETA B	FN032R	CALLAO	Tariff Update	PSAVERIA	Error MSC PERU	VIGO	MSCUP486893	LEIZETH ALAOLA
71242	LM651809	11/02/2019	MSC ARUBA B	FN034R	PAFTA	Tariff Update	CVALEJOS	Error MSC PERU	ROTTERDAM	MECLA 2124690	SHARON BRICEÑO
71284	LM651927	12/02/2019	MSC MACHU B	FN034R	CALLAO	Tariff Update	CVALEJOS	Error MSC PERU	SAINT PETERSBURG	MECLA 2127446	CAROLINA TOVAR
71285	LM651927	12/02/2019	MSC MACHU B	FN034R	CALLAO	Tariff Update	CVALEJOS	Error MSC PERU	SAINT PETERSBURG	MECLA 2127438	CAROLINA TOVAR
70443	LM651476	31/01/2019	MSC BRAYO	8488	CALLAO	Tariff Update	ALAVARELLO	Error MSC PERU	SHANGHAI	MECLA 2119526	SHARON BRICEÑO
70444	LM651476	31/01/2019	MSC BRAYO	8488	CALLAO	Tariff Update	ALAVARELLO	Error MSC PERU	SHANGHAI	MECLA 2119534	SHARON BRICEÑO
59460	LM446087	15/06/2018	SEALAND LOS A	8804R	PAFTA	Tariff Update	CVALEJOS	Error MSC PERU	BANGKOK	MSCUP6379700	CAROLINA TOVAR
46523	LM394227	14/12/2017	MAIPER	1718	PAFTA	Tariff Update	PRIO	Error MSC PERU	LAEM CHABANG	MSCUP6302033	PATRICIA CHORRES
71049	LM651811	7/02/2019	MSC CAPILLA	FN030R	CALLAO	Tariff Update	ALAVARELLO	Error MSC PERU	DALIAN	MECLA 2129111	BRANDON GARCIA
70541	LM651540	3/02/2019	MSC NYTA B	FN034R	CALLAO	Tariff Update	HEAFANE	Error MSC PERU	GENOVA	MSCUP6691195	SHARON BRICEÑO
47614	LM661376	26/11/2018	MSC POMA	8467	PAFTA	Tariff Update	HEAFANE	Error MSC PERU	ANTWERP	MECLA 2047617	PATRICIA CHORRES

AÑO	RESERVAS REEFER	BLS CORREGIDOS: TARIFF UPDATE	%
2017	16577	2801	16.90%
2018	25517	5518	21.62%
2019	24103	6941	28.80%



El departamento de Pricing mensualmente envía un reporte donde evidencia los conocimientos de embarque que fueron manifestados a la aduana de destino con un contrato ficticio.

Este reporte es enviado por correo electrónico dirigido a todo el departamento comercial (ventas, jefes de mercado y servicio al cliente) y al departamento de administración y finanzas, con el objetivo de resaltar e informar directamente a las gerencias de la agencia en estudio, la cantidad de B/Ls que son manifestados con información pendiente.

El departamento de administración y finanzas, encargado de la cobranza de fletes en condición prepagados (en el puerto de origen) debe tener conocimiento de esto ya que a los conocimientos indicados en dicho reporte no se les puede realizar la cobranza de fletes toda vez que indican un monto errado y provisional: USD 10,000.

R11111111 - JULIO



Para
CC

Responder Responder a todos Reenviar

miércoles 29/07/2020 08:42

Buenos días

A continuación detallo lista actualizada de bis de **JULIO** con flete R111111/USD 10,000.

Por favor proceder con los correctores asap.

Bill Number	Reference	R/D	Customer Code	Customer Name	Effective date	Port of load	Port of discharge	Vessel	Voyage
MEDUL2734670	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	15/07/2020	PAITA	SAVANNAH	MARINER	0288
MEDUL2730330	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	15/07/2020	PAITA	SAVANNAH	MARINER	0288
MEDUL2730405	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	15/07/2020	PAITA	SAVANNAH	MARINER	0288
MEDUL2737640	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	15/07/2020	CALLAO	SAVANNAH	MSC ELOISE	XA023
MEDUL2737632	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	15/07/2020	PAITA	SAVANNAH	MINSTREL	0298
MEDUL2755279	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	25/07/2020	PAITA	SAVANNAH	MERIDIAN	0308
MEDUL2755378	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	25/07/2020	PAITA	SAVANNAH	MERIDIAN	0308
MEDUL2753829	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	25/07/2020	PAITA	SAVANNAH	MERIDIAN	0308
MEDUL2726981	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	1/07/2020	PAITA	PHILADELPHIA	ALIOTH	20026
MEDUL2726973	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	1/07/2020	PAITA	PHILADELPHIA	ALIOTH	20026
MEDUL2746633	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	25/07/2020	PAITA	SAVANNAH	MERIDIAN	0308
MEDUL2727039	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	1/07/2020	PAITA	PHILADELPHIA	ALIOTH	20026
MEDUL2723970	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	4/07/2020	PAITA	SAVANNAH	MINSTREL	0278
MEDUL2730413	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	8/07/2020	CALLAO	SAVANNAH	MSC CHLOE	NX027
MEDUL2749199	R11111111111111111111		PE206194	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A	18/07/2020	PAITA	PHILADELPHIA	MINSTREL	0298
MEDUL2749447	R11111111111111111111		PE206194	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A	18/07/2020	PAITA	HONG KONG	MINSTREL	0298
MEDUL2749421	R11111111111111111111		PE104767	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A	18/07/2020	PAITA	KING ABDULLAH PORT	MINSTREL	0298
MEDUL2727013	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	1/07/2020	PAITA	PHILADELPHIA	ALIOTH	20026
MEDUL2762812	R11111111111111111111		PE100012	UNITED CARGO PERU SAC	25/07/2020	PAITA	OSAKA	MERIDIAN	0308
MEDUL2764750	R11111111111111111111		PE231347	REFRIGERADOS FISHOLG & HIJOS S.A.C	27/07/2020	PAITA	GENOA	MSC VAISHNAVI R	N0036
MEDUL2756129	R11111111111111111111		PE040434	PORT LOGISTICS SAC	16/07/2020	CALLAO	SHANGHAI	MSC RENEE	FA027
MEDUL2730231	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	8/07/2020	CALLAO	SAVANNAH	MSC CHLOE	NX027
MEDUL2727021	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	1/07/2020	PAITA	PHILADELPHIA	ALIOTH	20026
MEDUL2727195	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	1/07/2020	PAITA	PHILADELPHIA	ALIOTH	20026
MEDUL2724028	R11111111111111111111		PE281762	ANDES LOGISTICS DEL PERU SAC	1/07/2020	PAITA	MONTREAL	ALIOTH	20026
MEDUL2762861	R11111111111111111111		PE100012	UNITED CARGO PERU SAC	25/07/2020	PAITA	OSAKA	MERIDIAN	0308
MEDUL2727005	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	1/07/2020	PAITA	PHILADELPHIA	ALIOTH	20026
MEDUL2723996	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	4/07/2020	PAITA	SAVANNAH	MINSTREL	0278
MEDUL2724176	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	4/07/2020	PAITA	SAVANNAH	MINSTREL	0278
MEDUL2726999	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	1/07/2020	PAITA	PHILADELPHIA	ALIOTH	20026
MEDUL2727187	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	1/07/2020	PAITA	PHILADELPHIA	ALIOTH	20026
MEDUL2726965	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	1/07/2020	PAITA	PHILADELPHIA	ALIOTH	20026
MEDUL2732112	R11111111111111111111		U5003903	WALMART INC	8/07/2020	CALLAO	SAVANNAH	MSC CHLOE	NX027

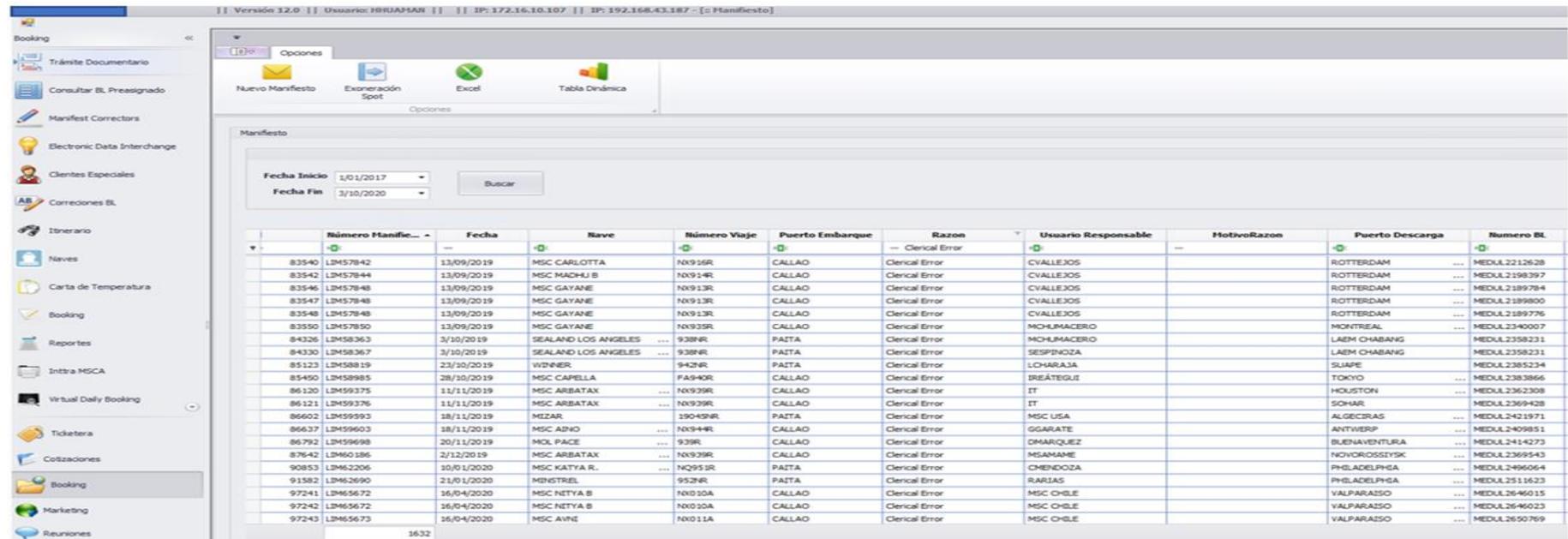
Interpretación: A partir del reporte presentado, se demuestra la cantidad de B/Ls que son corregidos en el campo de flete toda vez que inicialmente las reservas de embarque de carga refrigerada fueron confirmadas sin un contrato de flete activo, por consiguiente, se estableció un manifiesto de flete ficticio de USD 10 000.

El número de B/Ls corregidos por mes refleja el trabajo adicional que debe realizar el departamento de documentación y las asistentes de mercado (departamento comercial) para subsanar los errores inicialmente cometidos.

2 Reporte de B/Ls que incurren en multas

Descripción: A partir de la misma opción en el sistema local de la Agencia general en estudio, donde se registran las correcciones realizadas en los B/L, se registran también los B/Ls corregidos y que al mismo tiempo incurrieron en sobrecostos o multas en el puerto de destino debido a la demora en la liberación de la carga toda vez que el B/L indicaba un flete ficticio. Dichos sobrecostos pueden ser tiempo adicional de conexión de tomas de energía, tiempo adicional de almacenaje del contenedor (Storage), cambios en la documentación, reimpresión de B/Ls y/o cualquier tipo de multa o sobrecosto trasladado por el cliente a la Agencia general en origen (Perú).

El tipo de corrector es identificado bajo el nombre de Clerical Error y se coloca el nombre de la persona a quien se le atribuye el error y sobrecostos generados en el campo “usuario responsable”.



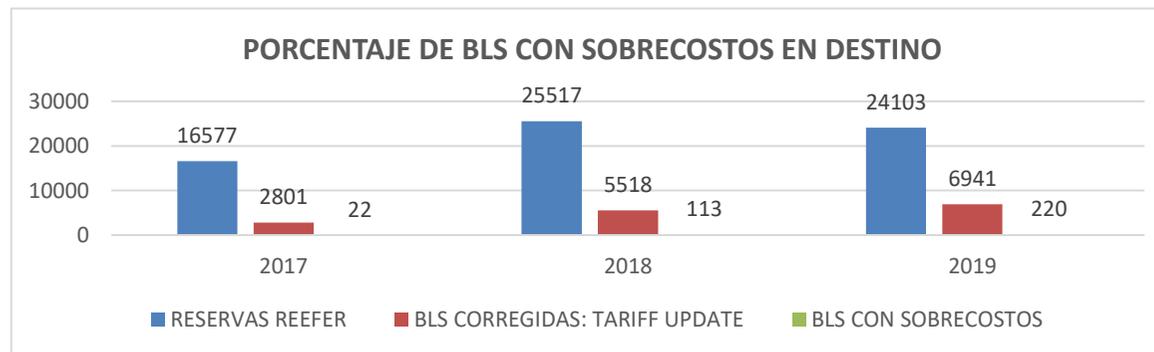
Número Manifiesto	Fecha	Navie	Número Viaje	Puerto Embarque	Razon	Usuario Responsable	MotivoRazon	Puerto Descarga	Numero BL
83540	13/09/2019	MSC CARLOTTA	N0916R	CALLAO	Clerical Error	CVALLEJOS		ROTTERDAM	MEDUL2212628
83542	13/09/2019	MSC MADHU B	N0914R	CALLAO	Clerical Error	CVALLEJOS		ROTTERDAM	MEDUL2198397
83546	13/09/2019	MSC GAYANE	N0913R	CALLAO	Clerical Error	CVALLEJOS		ROTTERDAM	MEDUL2189784
83547	13/09/2019	MSC GAYANE	N0913R	CALLAO	Clerical Error	CVALLEJOS		ROTTERDAM	MEDUL2189800
83548	13/09/2019	MSC GAYANE	N0913R	CALLAO	Clerical Error	CVALLEJOS		ROTTERDAM	MEDUL2189776
83550	13/09/2019	MSC GAYANE	N0935R	CALLAO	Clerical Error	MCHUMACERO		MONTREAL	MEDUL2340007
84326	31/10/2019	SEALAND LOS ANGELES	938NR	PAITA	Clerical Error	MCHUMACERO		LAEM CHABANG	MEDUL2358231
84330	31/10/2019	SEALAND LOS ANGELES	938NR	PAITA	Clerical Error	MCHUMACERO		LAEM CHABANG	MEDUL2358231
85123	23/10/2019	WINNER	942NR	PAITA	Clerical Error	LOHARAJA		SUJAE	MEDUL2385234
85450	28/10/2019	MSC CAPELLA	PA940R	CALLAO	Clerical Error	BREATIGUI		TOKYO	MEDUL2383866
86120	11/11/2019	MSC ARBATAX	N0939R	CALLAO	Clerical Error	IT		HOUSTON	MEDUL2362308
86121	11/11/2019	MSC ARBATAX	N0939R	CALLAO	Clerical Error	IT		SOHAR	MEDUL2369428
86602	18/11/2019	MIZAR	19049NR	PAITA	Clerical Error	MSC USA		ALGECRAS	MEDUL2421971
86637	18/11/2019	MSC ADNO	N0944R	CALLAO	Clerical Error	GGARATE		ANTWERP	MEDUL2409851
86792	20/11/2019	MOL PACE	938R	CALLAO	Clerical Error	DMARQUEZ		BUENAVENTURA	MEDUL2414273
87642	2/12/2019	MSC ARBATAX	N0939R	CALLAO	Clerical Error	MSAMAME		NOVOROSSEYSK	MEDUL2369543
90853	10/01/2020	MSC KATYA R.	N0951R	PAITA	Clerical Error	CHENDOZA		PHILADELPHIA	MEDUL2496064
91582	21/01/2020	MINSTREL	952NR	PAITA	Clerical Error	RURIAS		PHILADELPHIA	MEDUL2511623
97241	16/04/2020	MSC NETYA B	N0100A	CALLAO	Clerical Error	MSC CHLE		VALPARAISO	MEDUL2646015
97242	16/04/2020	MSC NETYA B	N0100A	CALLAO	Clerical Error	MSC CHLE		VALPARAISO	MEDUL2646023
97243	16/04/2020	MSC AVNE	N0101A	CALLAO	Clerical Error	MSC CHLE		VALPARAISO	MEDUL2650769

El detalle de los costos incurridos o multas se obtiene al abrir cada conocimiento de embarque (B/L) uno a uno.

Por ejemplo: Storage: USD 250 / Demurrage: USD 450 / Documentación Fee: USD 100 = USD 800 (multa total)

Charge	Currency	Amount	Charge Level	Basis	Total Amt (Amount*Basis)	Prepaid/Collect/Elsewhere	Charge Applicable
TERMINAL HANDLING CHARGE	HKD	3711.00	FOR ALL CNTRS	1	3711.00	COLLECT	At Destination
STORAGE	USD	250.00	FOR ALL CNTRS	1	250.00	PREPAID	At Destination
SEAFREIGHT	USD	3627.00	FOR ALL CNTRS	1	3627.00	COLLECT	As Freight
FREIGHT FORWARDER COMMISSION	USD	-2100.00	FOR ALL CNTRS	1	-2100.00	PREPAID	As Freight
DOCUMENTATION FEE	USD	100.00	FOR ALL CNTRS	1	100.00	PREPAID	As Freight
DEMURRAGE	USD	450.00	FOR ALL CNTRS	1	450.00	PREPAID	As Freight
Total: 11					7594.00		

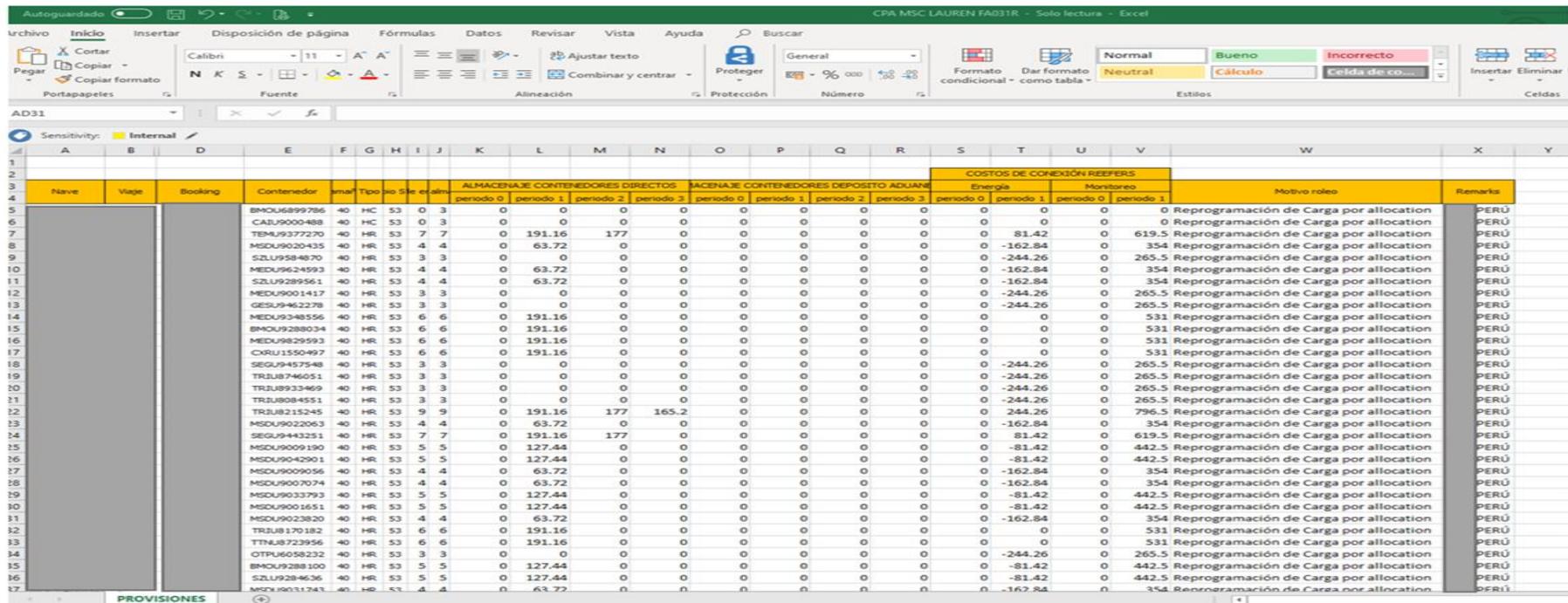
AÑO	RESERVAS REEFER	BLS CORREGIDAS: TARIFF UPDATE	BLS CON SOBRECOSTOS	MULTA PROMEDIO	MULTA TOTAL POR AÑO
2017	16577	2801	22	USD 800	USD 17600
2018	25517	5518	113	USD 800	USD 90400
2019	24103	6941	220	USD 800	USD 176000



Interpretación: A partir de los reportes presentados, se pone en evidencia que la cantidad de B/Ls que aparte de ser corregidos por inicialmente haber confirmado reservas de embarque de carga refrigerada sin contrato de flete activo, incurren en multas en el puerto de destino debido a la falta de información a nivel de fletes. En ese sentido, se puede realizar un cálculo de las multas y demostrar las pérdidas generadas a la empresa en estudio a partir del proceso de emisión de reservas mal aplicado.

3 Reporte de gastos por reprogramación de contenedores

Descripción: En el siguiente reporte enviado por el departamento de Servicio al cliente al departamento de Cost Control tiene el objetivo de enviar un estimado de gastos generados por la reprogramación de contenedores de una nave a otra, el departamento de Servicio al cliente realiza un cálculo de monto total incurrido mismo que es informado al área de Cost control para la programación de pagos, así como para la contabilización de gastos a cuenta de la agencia general. Los gastos generados por estas reprogramaciones de contenedores debido a que inicialmente se confirmaron reservas de embarque sin contar con los espacios confirmados en la nave (slots), pueden ser costos por almacenaje, cambio de estado, energía y monitoreo.



Nave	Vaje	Booking	Contenedor	Empl	Tipo	No de slots	No de slots confirmados	ALMACENAJE CONTENEDORES DIRECTOS			ALMACENAJE CONTENEDORES DEPOSITO ADUANA			COSTOS DE CONEXIÓN REEFERS		Motivo roteo	Remarks					
								periodo 0	periodo 1	periodo 2	periodo 0	periodo 1	periodo 2	periodo 3	Energía			Monitoreo				
			BMOU6899786	40	HC	53	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Reprogramación de Carga por allocation	PERU			
			CAIU9000488	40	HC	53	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Reprogramación de Carga por allocation	PERU			
			TEMU9377270	40	HR	53	7	7	0	191.16	177	0	0	0	0	0	81.42	0	619.5 Reprogramación de Carga por allocation	PERU		
			MSDU9020435	40	HR	53	4	4	0	63.72	0	0	0	0	0	0	0	-162.84	0	354 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			SZLU9584870	40	HR	53	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-244.26	0	265.5 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			MEDU9624593	40	HR	53	4	4	0	63.72	0	0	0	0	0	0	0	-162.84	0	354 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			SZLU9289561	40	HR	53	4	4	0	63.72	0	0	0	0	0	0	0	-162.84	0	354 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			MEDU9001417	40	HR	53	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-244.26	0	265.5 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			GESU9462278	40	HR	53	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-244.26	0	265.5 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			MEDU9348556	40	HR	53	6	6	0	191.16	0	0	0	0	0	0	0	0	-244.26	0	531 Reprogramación de Carga por allocation	PERU
			BMOU9288034	40	HR	53	6	6	0	191.16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	531 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			MEDU9829593	40	HR	53	6	6	0	191.16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	531 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			CXRU1550497	40	HR	53	6	6	0	191.16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	531 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			SEGU9457548	40	HR	53	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-244.26	0	265.5 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			TRLU8746051	40	HR	53	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-244.26	0	265.5 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			TRLU8933469	40	HR	53	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-244.26	0	265.5 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			TRLU8084551	40	HR	53	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-244.26	0	265.5 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			TRLU8215245	40	HR	53	9	9	0	191.16	177	165.2	0	0	0	0	0	244.26	0	796.5 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			MSDU9022063	40	HR	53	4	4	0	63.72	0	0	0	0	0	0	0	-162.84	0	354 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			SEGU9443251	40	HR	53	7	7	0	191.16	177	0	0	0	0	0	0	81.42	0	619.5 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			MSDU9009190	40	HR	53	5	5	0	127.44	0	0	0	0	0	0	0	-81.42	0	442.5 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			MSDU9042901	40	HR	53	5	5	0	127.44	0	0	0	0	0	0	0	-81.42	0	442.5 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			MSDU9009056	40	HR	53	4	4	0	63.72	0	0	0	0	0	0	0	-162.84	0	354 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			MSDU9007074	40	HR	53	4	4	0	63.72	0	0	0	0	0	0	0	-162.84	0	354 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			MSDU9033793	40	HR	53	5	5	0	127.44	0	0	0	0	0	0	0	-81.42	0	442.5 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			MSDU9001651	40	HR	53	5	5	0	127.44	0	0	0	0	0	0	0	-81.42	0	442.5 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			MSDU9023820	40	HR	53	4	4	0	63.72	0	0	0	0	0	0	0	-162.84	0	354 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			TRLU8170182	40	HR	53	6	6	0	191.16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	531 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			TRLU8729566	40	HR	53	6	6	0	191.16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	531 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			OTPU6058232	40	HR	53	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-244.26	0	265.5 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			BMOU9288100	40	HR	53	5	5	0	127.44	0	0	0	0	0	0	0	-81.42	0	442.5 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			SZLU9284636	40	HR	53	5	5	0	127.44	0	0	0	0	0	0	0	-81.42	0	442.5 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	
			MSDU9031243	40	HR	53	4	4	0	63.72	0	0	0	0	0	0	0	-162.84	0	354 Reprogramación de Carga por allocation	PERU	

Interpretación: A partir del reporte anterior se demuestra la cantidad de B/Ls que incurren en sobrecostos en puerto de origen debido a que las reservas de embarque fueron confirmadas sin tener espacios en las naves para lograr su embarque. Se demuestran los gastos que debe asumir la Agencia por confirmar reservas de embarque sin tomar en cuenta los espacios de la nave.

4 Reporte de facturas recibidas por gastos generados

Descripción: El presente reporte de facturas extraído de una plataforma interna de la agencia general muestra las facturas recibidas generadas por reprogramaciones de contenedores o demoras en las asignaciones de contenedores en el almacén. Los conceptos de estas facturas normalmente son por gastos incurridos dentro de las instalaciones del terminal portuario o gastos incurridos debido a la espera de una asignación de contenedor.

GPS																
DOCUMENTOS ENVIADOS																
Mostrar 100 filas registros: INTERNA, RESERVAS, ACTUALIZAR, EXPORTAR																
CODIGO	TIPO	DOCUMENTO	RAZON SOCIAL	EMISION	MONEDA	TOTAL	PARKING	POSTING	CONCEPTO	USUARIO	AREA	STATUS	FECHA	COMENTARIO	ASIG. USER	
30922	FACTURA	F001-170766	TERMINALES PORTUARIOS EUROANDINOS ...	16-01-2020	USD	106.20	1700033202		MOVIMIENTOS EXTRA E...	JASTUDILLO	DPTO. REEFER	PENDIENTE	20-06-2020	Intruido por el ál...	Muaman	
32142	FACTURA	F001-171103	TERMINALES PORTUARIOS EUROANDINOS ...	27-01-2020	USD	637.20	1700033315		POR CAMBIO DE CONDI...	JASTUDILLO	DPTO. REEFER	PENDIENTE	12-09-2020	Instruccion area de...	Muaman	
32143	FACTURA	F001-171068	TERMINALES PORTUARIOS EUROANDINOS ...	27-01-2020	USD	265.50	1700033312		POR CAMBIO DE CONDI...	JASTUDILLO	DPTO. REEFER	PENDIENTE	12-09-2020	Intruido por el ál...	Muaman	
32144	FACTURA	F001-171067	TERMINALES PORTUARIOS EUROANDINOS ...	27-01-2020	USD	796.50	1700033311		POR CAMBIO DE CONDI...	JASTUDILLO	DPTO. REEFER	PENDIENTE	12-09-2020	Instruccion dpto re...	Muaman	
32145	FACTURA	F001-171068	TERMINALES PORTUARIOS EUROANDINOS ...	27-01-2020	USD	849.60	1700033310		POR CAMBIO DE CONDI...	JASTUDILLO	DPTO. REEFER	PENDIENTE	12-09-2020	Instruccion dpto de...	Muaman	
32146	FACTURA	F001-171067	TERMINALES PORTUARIOS EUROANDINOS ...	27-01-2020	USD	106.20	1700033309		POR CAMBIO DE CONDI...	JASTUDILLO	DPTO. REEFER	PENDIENTE	12-09-2020	Instruccion dpto re...	Muaman	
32935	FACTURA	F001-171405	TERMINALES PORTUARIOS EUROANDINOS ...	05-02-2020	USD	371.70	1700033359		POR CAMBIO DE CONDI...	JASTUDILLO	DPTO. REEFER	PENDIENTE	07-09-2020		Muaman	
37088	FACTURA	F004-00050274	NEW TRANSPORT S.A.	16-03-2020	USD	321.53			ENERGÍA ELECTRICA	JASTUDILLO	DPTO. REEFER	PENDIENTE	24-04-2020	Se coordinó con Ser...	Muaman	
39668	FACTURA	F002 - 00023803	LA HANSEATICA S.A.	27-04-2020	USD	53.10	1700036441		ADICIONAL SERVICIO ...	JASTUDILLO	DPTO. REEFER	PENDIENTE	11-05-2020	Sustento enviado po...	Muaman	
43291	FACTURA	F001-00174726	TERMINALES PORTUARIOS EUROANDINOS ...	10-06-2020	USD	106.20	1700037756		RECARGOS	JASTUDILLO	DPTO. REEFER	PENDIENTE	23-06-2020	SUSTENTO CARGADO Y ...	Muaman	
43288	FACTURA	F001-00174726	TERMINALES PORTUARIOS EUROANDINOS ...	10-06-2020	USD	265.50	1700037754		RECARGOS	JASTUDILLO	DPTO. REEFER	PENDIENTE	23-06-2020		Muaman	

Interpretación: A partir del reporte de facturas se identifica fácilmente los montos totales asumidos por la agencia general en origen como consecuencia de la emisión de una reserva de embarque sin confirmación de espacios en la nave o contenedores disponibles en stock. Dichos gastos pudieron no generarse si se hubiera realizado una correcta programación y seguimiento previo a la confirmación de reservas.

2 Facturas enviadas por los clientes

Descripción: Las siguientes facturas muestran los conceptos y gastos generados por reprogramación de contenedores. Los clientes se ponen en contacto con la agencia general en origen (Perú) y reclaman la devolución del dinero generado por la demora en la liberación de su contenedor en destino, toda vez que esto se originó debido a la falta de declaración del monto de flete correcto a pagar, es decir a partir de la confirmación de una reserva de embarque sin contrato de flete activo y/o registrado. En este sentido y siendo responsabilidad de la agencia general, se autoriza la facturación de dichos conceptos a nombre de la agencia general en estudio, siendo las facturas como sigue:

<p style="text-align: center;">OPERADOR LOGÍSTICO</p> <p style="text-align: center;">Teléfono: 833 9696</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> RUC 20253319403 BOLETA DE VENTA ELECTRONICA B004-00004635 </div> <table style="width: 100%; border: 1px solid black;"> <tr> <td>SEÑORES:</td> <td>MONEDA: DOLARES AMERICANOS</td> <td>FECHA DE EMISION: 01/09/2020</td> </tr> <tr> <td colspan="3">DIRECCION: 12-14, Chemin Rieu - CH-1208, Geneva</td> </tr> <tr> <td colspan="3">FORMA DE PAGO: CREDITO 90 DIAS</td> </tr> <tr> <td colspan="3">OBSERVACION:</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>CANTIDAD</th> <th>UNIDAD</th> <th>DESCRIPCION</th> <th>IMPORTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.000</td> <td>CB1</td> <td>MONITOREO</td> <td style="text-align: right;">25.00</td> </tr> <tr> <td>2.000</td> <td>CB1</td> <td>ENERGIA ELECTRICA</td> <td style="text-align: right;">276.00</td> </tr> <tr> <td colspan="4">BK: 087LM379875 CONT: SEGU9297352</td> </tr> <tr> <td colspan="4">BK: 087LM379938 CONT: TRIU8725402</td> </tr> </tbody> </table> <table style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td>Venta Bruta</td> <td>US\$</td> <td style="text-align: right;">301.00</td> </tr> <tr> <td>Total Descuentos</td> <td>US\$</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td>Operaciones gravadas</td> <td>US\$</td> <td style="text-align: right;">301.00</td> </tr> <tr> <td>Operaciones inafectas</td> <td>US\$</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td>Operaciones exoneradas</td> <td>US\$</td> <td style="text-align: right;">0.00</td> </tr> <tr> <td>IGV 18%</td> <td>US\$</td> <td style="text-align: right;">54.18</td> </tr> <tr> <td>Importe Total</td> <td>US\$</td> <td style="text-align: right;">355.18</td> </tr> </table> <p style="font-size: small; margin-top: 10px;"> Son: TRESCIENTOS CINCUENTA Y CINCO CON 38/100 DOLARES AMERICANOS La compañía no aceptará reclamos a los 30 días calendario siguientes a la recepción del documento AGENTE DE RETENCION SEGUN R.S. NRO. 037-2002 SUNAT (NO RETENER) </p> <p style="text-align: center; font-size: x-small;"> Representación impresa de la boleta electrónica Consulta tu comprobante en nuestra web www.operadorlogistico.com.pe Autorizado mediante resolución RD 019000002364 </p> 	SEÑORES:	MONEDA: DOLARES AMERICANOS	FECHA DE EMISION: 01/09/2020	DIRECCION: 12-14, Chemin Rieu - CH-1208, Geneva			FORMA DE PAGO: CREDITO 90 DIAS			OBSERVACION:			CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	IMPORTE	1.000	CB1	MONITOREO	25.00	2.000	CB1	ENERGIA ELECTRICA	276.00	BK: 087LM379875 CONT: SEGU9297352				BK: 087LM379938 CONT: TRIU8725402				Venta Bruta	US\$	301.00	Total Descuentos	US\$	0.00	Operaciones gravadas	US\$	301.00	Operaciones inafectas	US\$	0.00	Operaciones exoneradas	US\$	0.00	IGV 18%	US\$	54.18	Importe Total	US\$	355.18	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Av. Argentina 2085-Callao-Provincia Constitucional del Callao-Peru Telf.: 614-2900 Fax: (511) 614-2800 Callejon Julio Villegas 405 Z.I. (Cdra. 29 Av. Argentina)-Callao-Lima Telf.: (511) 614-2800 Fax: (511) 614-3001 Carr. Ventanilla Km 14.2 (Av. Nestor Gambeta)-Callao-Lima Telf.: (511) 613-4800 Fax: (511) 613-4801 Av. Nestor Gambeta Km. 14 (Carr. a Ventanilla)-Callao-Lima Telf.: (511) 613-4800 Fax: (511) 613-4801 Zona Industrial 9 Mz. F Lt. 1 -Paita-Piura Telf.: (073) 213225-212359-212362 Fax: (073) 211793 Lote 2 ,Sector Quebrada Del Lúcumo - Lurín - Lima - Lima www.neptunia.com.pe </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> R.U.C. N° 20100010217 BOLETA ELECTRÓNICA N° B222-00008936 </div> <table style="width: 100%; border: 1px solid black;"> <tr> <td>Señor(es)</td> <td>NO DOMICILIADO</td> <td>Fecha Emisión: 2020/08/29</td> </tr> <tr> <td>Documento de Identidad:</td> <td colspan="2">12-14, Chemin Rieu CH-1208, Geneva Switzerland</td> </tr> <tr> <td>CARGA :</td> <td colspan="2">ALJOTH</td> </tr> <tr> <td>NAVE :</td> <td colspan="2">VIAJE : 20026N</td> </tr> <tr> <td>FEC.ARRIBO :</td> <td colspan="2"></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th>CÓDIGO</th> <th>DESCRIPCION</th> <th>UM</th> <th>CANTIDAD</th> <th>PRECIO UNIT.</th> <th>VALOR UNIT.</th> <th>VALOR VENTA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>78131801</td> <td>(78131801) 08 CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA 1 511.70</td> <td>ZZ</td> <td style="text-align: center;">1.00</td> <td style="text-align: right;">603.81</td> <td style="text-align: right;">511.70</td> <td style="text-align: right;">511.70</td> </tr> </tbody> </table> <p style="font-size: small; margin-top: 10px;"> SON: SEISCIENTOS TRES CON 81/100 DÓLARES AMERICANOS Tipo de Cambio: 3.540 Moneda: Dólares Americanos (US\$) </p> <table style="width: 100%; border: 1px solid black; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 70%;"> OBSERVACION : COSTOS DE ENERGIA ELECTRICA EN PUERTO TPE CLIENTE VIRU S.A BOOKING / Contenedor / Horas / Monto 087LM372111 / BMOU9636612 / 46 / USD 78.20 087LM372134 / BMOU9633260 / 48 / USD 81.60 087LM372135 / BMOU9605083 / 43 / USD 73.10 087LM372335 / MEDU9635854 / 48 / USD 81.60 087LM373029 / MEDU9600457 / 26 / USD 44.20 087PE0009445 / MEDU9611195 / 25 / USD 42.50 087PE0009446 / BMOU9604600 / 17 / USD 28.90 087PE0009447 / MEDU9604637 / 25 / USD 42.50 087PE0009448 / MEDU9601941 / 23 / USD 39.10 </td> <td style="width: 30%; text-align: right; vertical-align: top;"> OP. GRAVADAS: US\$ 511.70 IGV: US\$ 92.11 IMPORTE TOTAL: US\$ 603.81 </td> </tr> </table>	Señor(es)	NO DOMICILIADO	Fecha Emisión: 2020/08/29	Documento de Identidad:	12-14, Chemin Rieu CH-1208, Geneva Switzerland		CARGA :	ALJOTH		NAVE :	VIAJE : 20026N		FEC.ARRIBO :			CÓDIGO	DESCRIPCION	UM	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	VALOR UNIT.	VALOR VENTA	78131801	(78131801) 08 CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA 1 511.70	ZZ	1.00	603.81	511.70	511.70	OBSERVACION : COSTOS DE ENERGIA ELECTRICA EN PUERTO TPE CLIENTE VIRU S.A BOOKING / Contenedor / Horas / Monto 087LM372111 / BMOU9636612 / 46 / USD 78.20 087LM372134 / BMOU9633260 / 48 / USD 81.60 087LM372135 / BMOU9605083 / 43 / USD 73.10 087LM372335 / MEDU9635854 / 48 / USD 81.60 087LM373029 / MEDU9600457 / 26 / USD 44.20 087PE0009445 / MEDU9611195 / 25 / USD 42.50 087PE0009446 / BMOU9604600 / 17 / USD 28.90 087PE0009447 / MEDU9604637 / 25 / USD 42.50 087PE0009448 / MEDU9601941 / 23 / USD 39.10	OP. GRAVADAS: US\$ 511.70 IGV: US\$ 92.11 IMPORTE TOTAL: US\$ 603.81
SEÑORES:	MONEDA: DOLARES AMERICANOS	FECHA DE EMISION: 01/09/2020																																																																																			
DIRECCION: 12-14, Chemin Rieu - CH-1208, Geneva																																																																																					
FORMA DE PAGO: CREDITO 90 DIAS																																																																																					
OBSERVACION:																																																																																					
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	IMPORTE																																																																																		
1.000	CB1	MONITOREO	25.00																																																																																		
2.000	CB1	ENERGIA ELECTRICA	276.00																																																																																		
BK: 087LM379875 CONT: SEGU9297352																																																																																					
BK: 087LM379938 CONT: TRIU8725402																																																																																					
Venta Bruta	US\$	301.00																																																																																			
Total Descuentos	US\$	0.00																																																																																			
Operaciones gravadas	US\$	301.00																																																																																			
Operaciones inafectas	US\$	0.00																																																																																			
Operaciones exoneradas	US\$	0.00																																																																																			
IGV 18%	US\$	54.18																																																																																			
Importe Total	US\$	355.18																																																																																			
Señor(es)	NO DOMICILIADO	Fecha Emisión: 2020/08/29																																																																																			
Documento de Identidad:	12-14, Chemin Rieu CH-1208, Geneva Switzerland																																																																																				
CARGA :	ALJOTH																																																																																				
NAVE :	VIAJE : 20026N																																																																																				
FEC.ARRIBO :																																																																																					
CÓDIGO	DESCRIPCION	UM	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	VALOR UNIT.	VALOR VENTA																																																																															
78131801	(78131801) 08 CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA 1 511.70	ZZ	1.00	603.81	511.70	511.70																																																																															
OBSERVACION : COSTOS DE ENERGIA ELECTRICA EN PUERTO TPE CLIENTE VIRU S.A BOOKING / Contenedor / Horas / Monto 087LM372111 / BMOU9636612 / 46 / USD 78.20 087LM372134 / BMOU9633260 / 48 / USD 81.60 087LM372135 / BMOU9605083 / 43 / USD 73.10 087LM372335 / MEDU9635854 / 48 / USD 81.60 087LM373029 / MEDU9600457 / 26 / USD 44.20 087PE0009445 / MEDU9611195 / 25 / USD 42.50 087PE0009446 / BMOU9604600 / 17 / USD 28.90 087PE0009447 / MEDU9604637 / 25 / USD 42.50 087PE0009448 / MEDU9601941 / 23 / USD 39.10	OP. GRAVADAS: US\$ 511.70 IGV: US\$ 92.11 IMPORTE TOTAL: US\$ 603.81																																																																																				

Interpretación: A partir de este documento se visualiza los gastos o multas incurridos en el país de destino, mismos que son asumidos por la agencia general en estudio generando pérdidas monetarias para la Agencia.

3 Correos electrónicos de reclamos y quejas

Descripción: Los usuarios normalmente solicitan sus B/Ls con el monto del flete a fin de programar sus pagos, brindar instrucciones de liberación de carga en destino, etc.; sin embargo, estos no reciben el B/L con el flete a pagar, toda vez que el contrato de flete no ha sido registrado y en consecuencia no puede ser plasmado en el B/L. Por tanto, se reciben correos electrónicos solicitando constantemente este documento.



RE: BLS MAL FLETADOS**VERIFICAR FLETES // RO URGENTE BL CORRECTAMENTE FLETADO // R RE: MUY URGENTE! CORRECCION** *GA* DRAFT ASESORIAS E INVERSIONES MU.

Para y 4 usuarios más
CC |

rice,
5,
martes 1/0

Liliana Ayala Pingo - Refrigerados Fisholg & Hijos S.
Para

Responder Responder a todos Reenviar

martes 7/07/2020 16

EMC / BL: MEDUL2795168 (CNTR' TEMU9666164) / ex PAITA to MONT...
Elemento de Outlook

CAUTION: External email. Do not click links or open attachment

BLMEDUL2724648.pdf
159 KB

unless you recognize the sender and know the content is safe. +++AMABLE RECORDATORIO *****

Estimada Cristina,

Hola Claudia,

Alguna novedad con estos BL, por temas de cierre de mes necesitamos esos BLS fletados para no ocasionar retrasos y malestar con otras áreas.

Favor tu apoyo a lo solicitado, gracias de antemano.

Saludos Cordiales / Best regards.

Syntia K. Rojas Paz
Asistente de Documentos - Comercio Exterior
Cel. 991166153 / 996780370

Ricardo
Favor tu apoyo con el correcto flete para la emisión del cheque.

Slds.

Liliana Ayala Pingo
Coordinador de Comercio Exterior
Entel: +51-994210096
Skype: lilianap0612
layala@fisholg.com

Telefax: +51-73-511802
Av. Los Diamantes Mz C Lt 2
Zona Industrial II - Paíta - Piura - Perú
www.fisholg.com

¿Es necesario imprimir este documento?
cuidemos la naturaleza

Refrigerados Fisholg & Hijos S.A.C.

Best Regards.

José Luis Frugoni

Phone: +511 711-6303 Ext. 112
Mob.: +51 965385160

De: Jose Frugoni <jose.frugoni@agnorsur.com>
Enviado el: martes, 7 de julio de 2020 12:41
Para: J
:danie
luiz <
:C: L
:ope
Asunto: RE: CORRECCION** *GA* DRAFT ASESORIAS E INVERSIONES MU... / MEDUL2795168 (CNTR' TEMU9666164) / ex PAITA to MONT...
eñores,
Buenas tardes. No entiendo cual es el problema, la nave zarpo la semana pasada y hasta ahora no tengo el BL fletado, indicar que necesitan para que nos puedan enviar lo que requerimos.

Asimismo, debido a las demoras en las asignaciones o entrega de contenedores refrigerados, se reciben correos electrónicos reclamando la demora y posterior a ello trasladando los gastos generados a partir de dicha demora.

****RECLAMO**** !

← Responder ↶ Responder a todos → Reenviar ⋮

Para [redacted]
CC y [redacted]
a [redacted]

jueves 3/09/2020 17:58

Seguimiento. Comienza el jueves, 3 de setiembre de 2020. Vence el jueves, 3 de setiembre de 2020.

 WhatsApp Image 2020-08-28 at 6.16.34 PM.jpeg 317 KB	 WhatsApp Image 2020-08-28 at 6.15.46 PM.jpeg 81 KB
 WhatsApp Image 2020-08-29 at 9.58.30 AM.jpeg 87 KB	 WhatsApp Image 2020-08-29 at 9.58.29 AM.jpeg 61 KB
 WhatsApp Image 2020-08-29 at 8.30.52 AM.jpeg	 WhatsApp Image 2020-08-29 at 8.10.41 AM.jpeg

Hola Claudia buen día

En base a lo conversado, estamos preocupados por la demora de atención en el almacén [redacted], donde no es la primera vez que se demora en la atención para el retiro de los contenedores de [redacted]. El fin de semana pasado se demoraron 16 horas en atender un retiro, generando toda una cadena de extra costos.

Nos presentamos el viernes a retirar el cnt vacío para el llenado que sería sábado 08:00 am, el contenedor se retiró sábado a las 10:20 am, llegando a planta 12:30 pm.

Perdimos la cita en puerto, y no había cita hasta domingo, se tuvo que ingresar a un extraportuario, generando 3 días de energía y LAR en el puerto.

Te adjunto fotos y pruebas de lo mencionado arriba y te dejo los extra costos generados, para que lo asuman, solucionando todos los inconvenientes generados.

Fecha de llegada: viernes 6:00 pm 28-08-200
 Fecha de Ingreso: sábado 06:11 am 29-08-202
 Fecha de retiro: sábado 10:30 am 29-08-202

Extra costo:

- Transportistas: demoras en el almacén: S/.150.00 + igv
- Cambio de cita en APM: \$ 10 + igv
- Cancelación de cita en APM: \$ 15 + igv
- Ingreso a un extraportuario y no al puerto: \$ 100 + igv
- 3 días de energía en el extraportuario: \$ 100 x día + igv
- LAR en el puerto APM: \$ 90 + igv

Finalmente, debido a la reprogramación de contenedores refrigerados se reciben correos electrónicos evidenciando la molestia causada al cliente.

URGENTE ROLEO POR NO EMBARQUE: AGRICOLA CHAPI S.A. BK: 087LIM383...

Para [redacted] y 5 usuarios más

11:58

CC [redacted]

Categoría azul

Estimada Heydi
Buen Dia

Por esta semana que se quedará se puede perder la totalidad del producto, aparte de los problemas comerciales que el exportador tendrá con el cnee, no hay manera que ese contenedor pueda salir en otra nave que tengan mas cercana? Este contenedor no puede esperar tanto.

Favor comentar

Gracias!

Saludos Cordiales

RE: REPROGRAMACIÓN : EX MSC RONIT R. NQ032R (ECUADOR TO NWC) : 087LIM37...

S.A.C.)

lun

CCO [redacted]

Estimada Heydi:

Nuestros contenedores fueron ingresados a l... el Sábado 8 de Agosto considerando los plazos otorgados previamente por Uds. Tenemos contratos con nuestros clientes y nos urge que nuestras cargas sean consideradas en la nave MSC RONIT R. NQ032R.

BOOKING [redacted];
BOOKING ([redacted])

Por favor su pronta atención.

Saludos,

Interpretación: A partir de los correos electrónicos evidenciados líneas arriba, se demuestra la disconformidad del cliente respecto al servicio brindado, principalmente generado por demoras en el envío de B/Ls con el flete a pagar, demoras en las asignaciones de contenedores refrigerados y reprogramación de contenedores refrigerados, problemas generados a partir de la emisión de una reserva de embarque sin previa revisión y validación de las condiciones correspondientes.

3.2.2.2 Interpretación de información de entrevistas estructuradas

De la información recopilada producto de las entrevistas aplicadas según la matriz de entrevista (Anexo 2) a las unidades de información quienes representan a los departamentos involucrados en el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados, se establece lo siguiente:

Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados

Contenedores refrigerados

Proceso de emisión de reservas:

El proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados se inicia con la recepción de la solicitud de reserva por la agencia general, para su posterior validación, confirmación y envío de la misma al usuario solicitante de la reserva.

Criterios:

El proceso involucra 5 principales criterios a tomar en cuenta, flete, contenedores, allocation o espacios en las naves, ruta al destino solicitado y validación del registro del consignatario en la base de datos de la línea naviera.

Tiempos:

Los tiempos promedio de emisión de reservas, bajo un escenario en el que los 5 criterios mencionados estén conformes, es de 5 minutos por reserva.

Deficiencias:

La principal deficiencia es la necesaria utilización de diferentes sistemas no interrelacionados para la revisión de cada uno de los criterios mencionados, lo cual genera que el proceso se tarde más de lo necesario; además de la intervención de varias áreas para lograr efectuar la emisión de una reserva.

Quejas de clientes:

Se percibe quejas por la demora en las asignaciones de contenedores refrigerados en el almacén por parte de los usuarios.

Dependencia de otros departamentos:

Se coordina con el área de reefers para la emisión de reservas dependiendo del stock disponible de contenedores.

Consecuencias:

Emitir una reserva sin confirmación de stock disponible afecta gravemente a la agencia general principalmente bajo criterios comerciales, toda vez que para la siguiente campaña del próximo año el cliente toma como referencia el servicio brindado la campaña anterior, siendo un punto en contra durante el proceso de negociación para el área comercial.

Además de afectar económicamente a la agencia ya que esta debe asumir gastos deslindados de la espera del camión afuera de las instalaciones de su almacén de contenedores.

Flete

Venta del servicio de transporte de contenedores refrigerados

El negocio de la agencia general comienza con una cotización misma que es solicitada por el cliente al ejecutivo de ventas quien en coordinación con el gerente de mercado local y este con el gerente de mercado global negocian una tarifa hasta la aceptación de esta por el cliente.

Tiempos manejados para solicitar y aprobar tarifas:

Se aduce que, debido a la volatilidad del mercado de carga refrigerada, todo es solicitado de manera muy justa con los plazos.

Se conoce además que los ejecutivos de venta y gerentes de mercado podrían acelerar este proceso siempre que se anticipen y programen con tiempo para las campañas según la estacionalidad de la carga refrigerada.

Para aprobar tarifas no hay una conexión directa, todo es muy burocrático, por lo que una aprobación de tarifas en campaña podría tardar una semana en caso el cliente renegocie y no acepte la primera oferta.

Causales de demora del registro:

Los sistemas internos son lentos y poco amigables para interactuar.

Las solicitudes de registro instruidas por los ejecutivos de venta son enviadas fuera del horario de trabajo, a partir de las 8 pm hasta las 2 am, lo cual genera que el trabajo se acumule y no sea realizado a tiempo.

Trabajo manual:

Se suele generar demasiada carga de trabajo manual, lo cual genera:

- Pérdida de tiempo e inducción a la equivocación ya que al hacerlo de forma manual se incurren en errores involuntarios, lo cual trae consigo desorden dentro del área de Pricing y Servicio al cliente.
- Desorden para la regularización y subsanación del B/L sin flete.
- Que el área de cobranza no pueda solicitar el pago del servicio de transporte (flete) al cliente ya que el B/L no lee ningún flete.
- La revisión exhaustiva del contrato de flete a fin de revisar si está activo para el producto y destino solicitado es un proceso que se realiza en un sistema aparte.
- Que el área de ventas de la instrucción de emitir una reserva sin contrato de flete activo.

Consecuencias:

El desgaste de trabajo en diferentes áreas de la empresa que, si bien no pertenecen al departamento comercial, sufren las consecuencias de la emisión de reservas sin flete.

La finanza no puede solicitar el pago del flete al cliente en el momento que debería hacerlo.

El hecho que no haya un contrato y/o tarifa activa en el momento de la emisión de reservas hace que la agencia mantenga económicamente hablando al cliente, actuando como “banco” brindando mayores plazos para pagar debido que se está actuando ineficientemente.

Se dan situaciones de estrés laboral en los colaboradores, debido al trabajo fuera del horario establecido. Así también, existen quejas de los clientes solicitando sus B/Ls con el monto del flete a pagar suelen ser cada vez más constantes.

Se producen demoras en la liberación del contenedor en el puerto de destino.

Porcentaje de ineficiencias

Según la percepción de los colaboradores entrevistados en promedio el 50% de las reservas de embarque son confirmadas sin contar con un contrato de flete activo al momento de su emisión. La mayoría de los contratos mencionados en razón de los fletes son solicitados recién cuando el contenedor ya está a bordo de la nave o el contenedor en puerto listo para su embarque. En ocasiones cuando el contenedor ya arribó a destino.

Espacios en la nave (*Allocation*)

Gestión de espacios:

Se depende en gran medida de la situación de embarque de Chile, en caso la agencia en Chile aumente la cantidad de contenedores estimados a embarcar, la agencia en Perú deberá recortar sus espacios en la nave.

En caso de requerir espacios adicionales en las naves, para así lograr embarcar todos los contenedores programados, se podría solicitar el envío de una nave adicional siempre que el número de embarques sea valioso.

Limitaciones

Existe una problemática sobre el stock de contenedores, ya que si no hay contenedores disponibles no se puede cumplir con la demanda estimada a embarcar.

Existen limitaciones sobre los temas operativos de la nave, es decir si esta cambia intempestivamente sus fechas de llegada a Callao o Paita, genera gran cantidad de cancelaciones o roleos.

La volatilidad del mercado de carga refrigerada, siendo este muy cambiante resulta ser muy complicado para hablar de cifras de contenedores exactos.

Consecuencias

La agencia pierde credibilidad al confirmar reservas de embarque sin contar con espacios en las naves, lo cual repercute comercialmente en la agencia.

Afecta ante una nueva negociación para una nueva campaña ya que al haber tenido malas experiencias no desean volver a trabajar con nosotros como agencia general.

Las afectaciones económicas suelen resaltar, ya que los costos por reprogramación son trasladados a la agencia.

Plan de acción:

Si no es posible cumplir con el embarque de los contenedores en la nave inicialmente programada, estos son reprogramados para una próxima nave de los próximos días.

La reprogramación se efectúa tomando como referencia el tiempo de vida del producto es decir desde los menos sensibles (congelados) hasta los más sensibles (frescos), además de tomar en cuenta el tipo de cliente, si este es VIP o no.

Eficiencia:

Como agencia se depende mucho de las decisiones de nuestro vecino, Agencia general Chile. Se considera que debido al incremento de volúmenes en las exportaciones de Perú esta debería ser tratada al mismo nivel de importancia que la Agencia en Chile, de este modo los espacios en las naves se lograrían maximizar de manera eficiente.

Actualmente, la agencia general en estudio está atada de manos en cuanto al manejo de los espacios otorgados en las naves.

3.3 Hallazgos

Con base a la información recopilada y aplicando el método de triangulación de técnicas de recolección de datos (documentación y entrevista), así como triangulación de sujetos con base a la entrevista aplicada a unidades se información se pudo conocer oportunidades de mejora los cuales tienen sus causas en diversos aspectos que definen una inadecuada aplicación del proceso en estudio.

A partir del planteamiento de la búsqueda de la información por las categorías apriorísticas establecidas se pudo conocer lo siguiente:

A) Contratos de flete:

- Los colaboradores del departamento de Servicio al cliente y Pricing indicaron que se emite reservas de contenedores refrigerados sin contar con un contrato de flete registrado al momento de la confirmación de estas.
- Las negociaciones de flete, entre el cliente y el ejecutivo de ventas de la agencia, inician de manera tardía, normalmente cuando la campaña del producto a exportar ya inició.
- Como consecuencia de lo antes indicado, los registros de estos contratos de flete son realizados con demora debido al alto volumen de contratos a registrar. Cabe resaltar que los colaboradores del departamento de Pricing manifiesta que muchos de estos registros son realizados cuando el contenedor ya fue embarcado y se encuentra en tránsito a su destino final.
- No existe un seguimiento apropiado para la subsanación y/o corrección de las reservas de embarque que inicialmente fueron confirmadas sin flete.

B) Contenedores refrigerados:

- Los colaboradores del departamento de Servicio al cliente manifiestan que en ocasiones se emiten reservas de contenedores refrigerados sin contar con la confirmación de la disponibilidad de estos. Es decir, arbitrariamente se autoriza la emisión de reservas bajo la esperanza de tener posibles cancelaciones por parte de otros clientes y así poder suplir la demanda.
- Debido a proyecciones de embarque erradas, es decir por un cálculo errado de la cantidad de contenedores a exportar por semana, proyección realizada por el departamento de reefers en base a la información proporcionada por los propios clientes, es altamente probable que la agencia general en estudio no logre suplir la

demanda de contenedores de acuerdo con el número de reservas emitidas y enviadas al cliente.

-Debido a la volatilidad del mercado de la industria del servicio de transporte de contenedores de carga refrigerada, las proyecciones realizadas por el departamento de reefers, muchas veces no se cumple. Es decir, algunos clientes no cumplen con lo que inicialmente habían indicado que embarcarían, ya sea que embarquen menos o más, en ambos casos afecta a la agencia.

C) Espacios en las naves (*Allocation*):

-De acuerdo a la información provista por el departamento de reefers, la agencia general en estudio, depende directamente de los volúmenes de exportación de su agencia vecina, ubicada en Chile; es decir, si esta última agencia requiere embarcar contenedores refrigerados adicionales a los inicialmente indicados en su plano de estiba, podrá hacerlo sin problema; sin embargo, afectará directamente a la agencia general de Perú toda vez que ésta deberá reducir la cantidad de contenedores refrigerados a embarcar en dicha nave.

-Del mismo modo que en los contenedores, las proyecciones de embarque erradas afectan dramáticamente el allocation que se pueda otorgar a la agencia general en estudio, toda vez que, si estas proyecciones de embarque de contenedores refrigerados no se cumplen, la agencia general pierde credibilidad ante su casa matriz y en consecuencia es “castigada” con reducción de espacios en las próximas naves del mismo servicio.

-Finalmente, en ciertas ocasiones o cuando existe mal tiempo en puertos previos a los de Perú, las naves no arriban a los puertos de Callao y Paita dentro de la ventana de atraque programada, lo cual genera que las reservas de embarque de

contenedores refrigerados inicialmente confirmadas a los clientes no se logren, es decir no sean embarcadas en la nave programada toda vez que el tiempo de trabajo de una nave es reducido debido a su llegada tardía al puerto de Callao o Paita, en tal sentido esta sólo puede embarcar parcialmente lo programado, generando que el resto de contenedores no embarcados deban ser reprogramados en una próxima nave.

D) Personal:

-El proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados debería tener intervención única del departamento de Servicio al cliente; sin embargo, debido a que la mayoría de los criterios que se deben tener en cuenta al emitir una reserva de embarque no se encuentran en orden, genera intervención de otros departamentos, en total 4 departamentos adicionales para que se logre la emisión de una reserva de contenedores refrigerados, y a pesar de ello la reserva es emitida con información pendiente.

-Del mismo modo, de acuerdo con lo información prevista por el departamento de Servicio al cliente, se identificó que, para lograr la emisión de una reserva, se requiere de la aprobación de otras áreas, como por ejemplo el departamento de ventas, toda vez que se necesita su aprobación para emitir reservas de embarque sin contrato de flete.

-Para lograr la emisión de una reserva, actualmente se necesita realizar coordinaciones y conversaciones paralelas entre diferentes departamentos. El departamento de servicio al cliente se comunica con el departamento de reefers y este a su vez con el departamento de logística quien a su vez coordina con el primer

departamento indicado, lo cual genera desgaste de recursos y coordinaciones ineficaces.

E) Métodos:

-De acuerdo con lo indicado por los diferentes departamentos involucrados, se identificó que 4 departamentos deben realizar trabajos manuales no previstos en sus manuales de funciones para lograr emitir una reserva de embarque de contenedores refrigerados o en su defecto para lograr corregirla una vez ya confirmada.

-Del mismo modo y debido al trabajo manual identificado en el primer punto, se logró determinar que éste genera e induce a errores propios del ingreso manual de información en el sistema, trabajo que no se realizaría si la información se hubiera registrado correctamente desde un inicio y con la debida anticipación. Debido a estos posibles errores generados a partir del trabajo manual, se perjudica a otras áreas no relacionadas al proceso de emisión de reservas, tales como Finanzas, Tesorería y Documentación.

-De acuerdo con la información prevista por el departamento de Pricing, los colaboradores deben realizar jornadas adicionales fuera del horario de trabajo regular a fin de cumplir con las tareas derivadas de una mala planificación de tiempos para el registro de contratos de fletes y así lograr la emisión de una reserva de contenedores refrigerados correctamente.

-La falta del control en el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados es evidente toda vez que mensualmente se siguen reportando los mismos problemas y quejas por parte de los clientes.

F) Sistemas de información:

-Uno de los principales problemas en la demora de la revisión de la información detallada en la reserva de embarque, es que la agencia general en estudio no cuenta con un sistema integrado que permita la visualización y revisión de toda la información en paralelo. Por el contrario, el departamento de servicio al cliente indica que deben revisar 3 sistemas o programas internos de la empresa para poder validar que la información ingresada por el cliente es conforme.

-De acuerdo a lo indicado por el departamento de Pricing, el sistema o programa: TMS no ayuda a realizar las labores regulares del puesto con normalidad, por el contrario, debido a la lentitud de dicho programa se generan demoras en sus funciones.

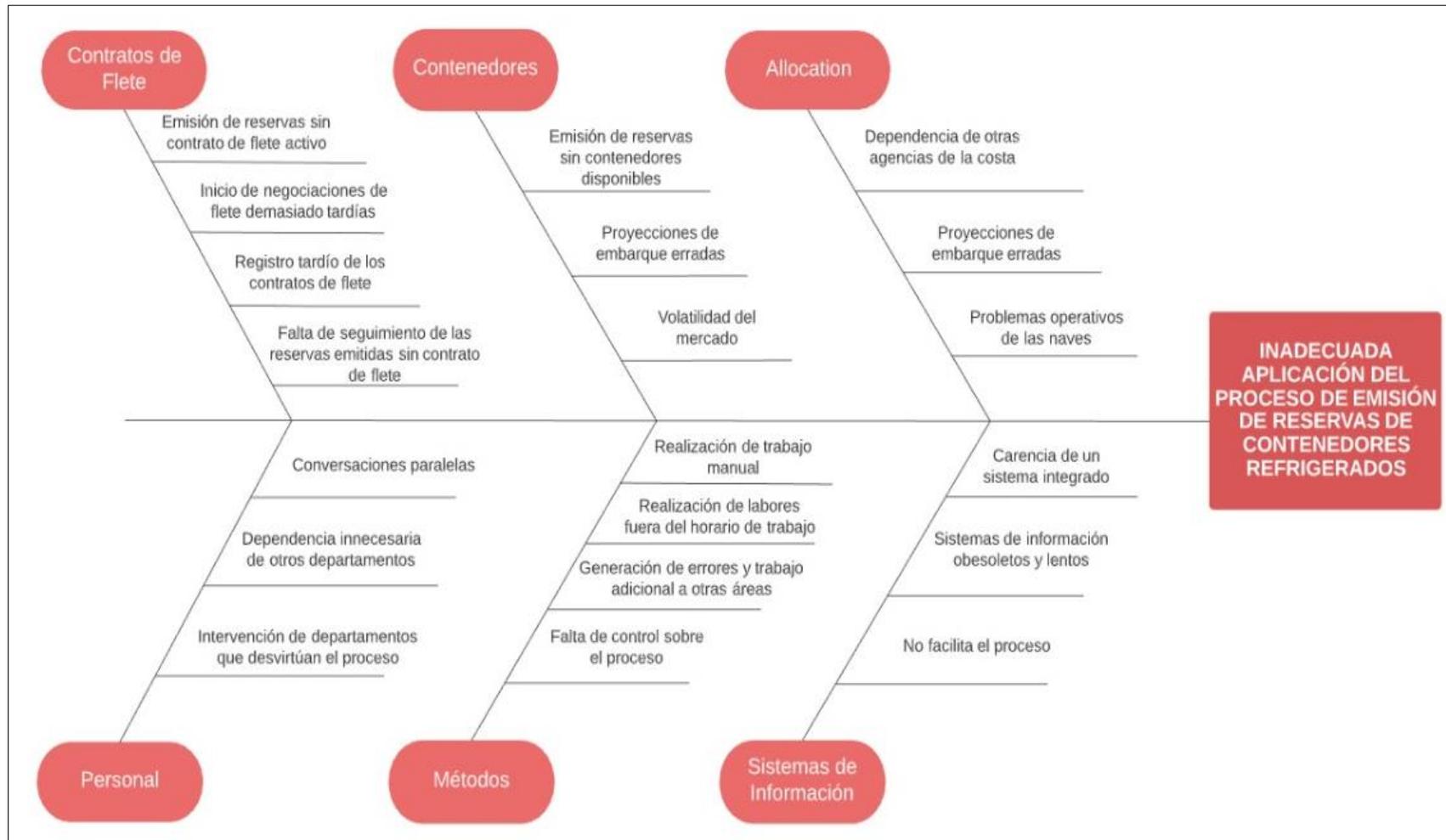


Figura 12
 Diagrama causa-efecto sobre el proceso materia de estudio



Leyenda	
Simbolo	Significado
●	Operación
■	Inspección
➔	Transporte/ Traslado del proceso
◐	Demora
◆	Decisión
▼	Almacenamiento

Figura 13
 Diagrama de actividades del proceso según diagnóstico.

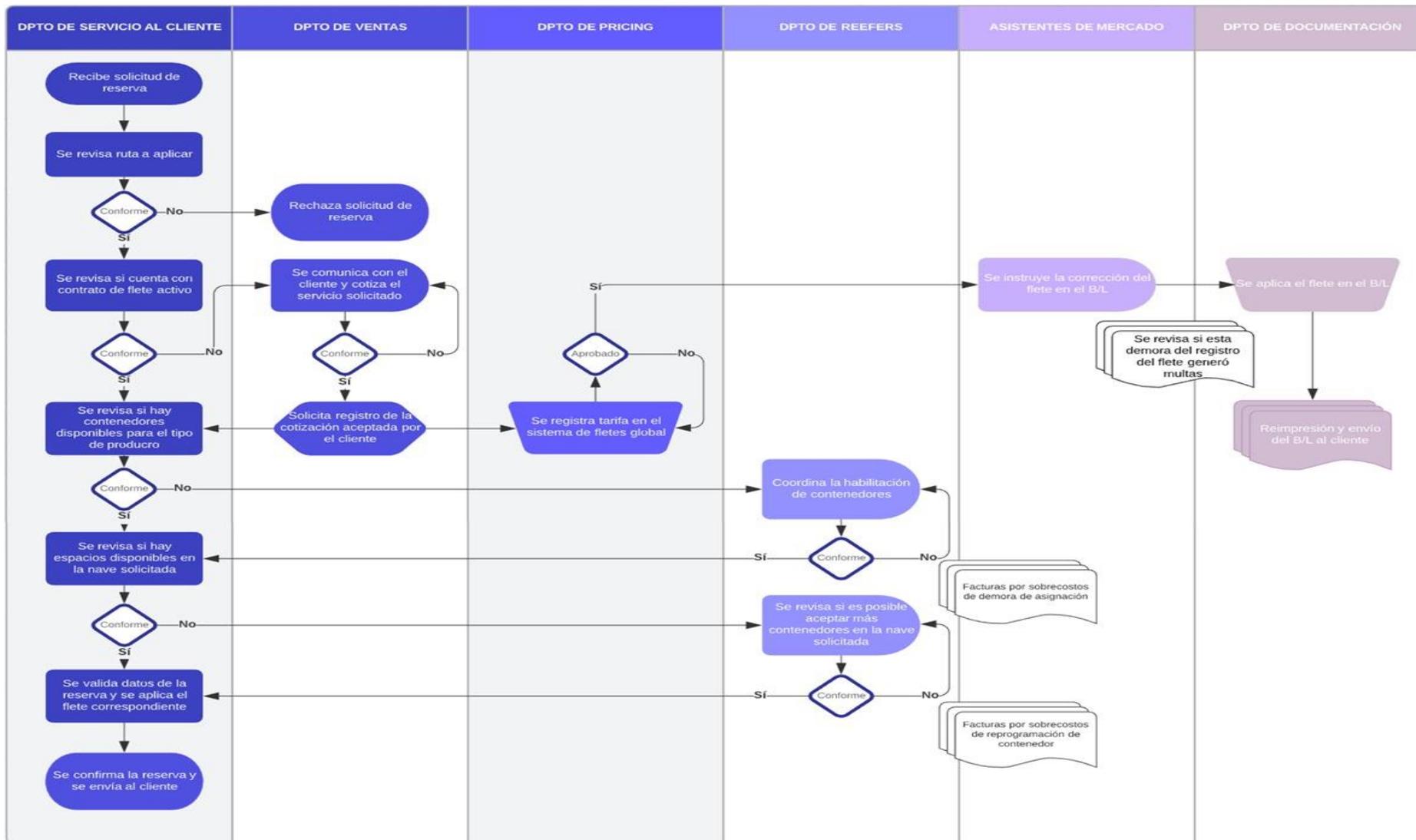


Figura 14
 Flujograma de la situación actual del proceso

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA

4.1. Acciones a considerar respecto al proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio

Para mejorar el proceso, con base al diagnóstico, se plantean las siguientes acciones en concordancia con las categorías emergentes que surgieron de la información establecida en la matriz categorial y el análisis continuo de la información, considerando las siguientes acciones de mejora sobre los siguientes aspectos: Contratos de flete, contenedores, allocation, personal, métodos, y sistemas de información.

La estructura de la propuesta se encuentra establecida en relación a acciones coherentes respecto a los hallazgos que se evidenciaron en el capítulo anterior. Se establece las acciones según las categorías emergentes, sobre los cuales se propician procedimientos identificando el problema a atacar (A.), descripción de la acción (B.), objetivos (C.), y requerimientos de implementación (D.).

DIAGNÓSTICO PROBLEMA	PROPUESTA DE MEJORA
5.1.4. Personal	5.1.1.1 Elaboración un Manual de procedimientos e instrucciones de trabajo sobre el proceso de emisión de reservas
5.1.1. Contratos de flete	5.1.1.2 Elaboración de un Diagrama Gantt para la realización del proceso de ventas de contenedores refrigerados.
	5.1.1.3 Implementación un sistema de cotización y registro de contratos en línea.
	5.1.2. Contenedores Refrigerados
5.1.3. Espacios en las naves (Allocation)	5.1.2.1 Implementación de modelos cuantitativos y cualitativos de estimación de ventas para la elaboración del forecast de exportación de contenedores refrigerados
5.1.5. Métodos Utilizados	5.1.5.1 Elaboración de una guía de monitoreo y evaluación del proceso
5.1.6. Sistemas de información	5.1.6.1 Implementación de un Software integrado

Figura 15

Acciones respecto a categorías emergentes del diagnóstico establecido



4.1.1. Acciones respecto a contratos de flete

4.1.1.1. Elaboración de un Manual de procedimientos e instrucciones de trabajo sobre el proceso de emisión de reservas.

A. Problema a atacar:

Se identificó que se emiten reservas de contenedores refrigerados sin un contrato de flete activo toda vez que no existe un procedimiento a seguir para efectuar el proceso de emisión de reservas de manera efectiva; así también, existe desorientación en los colaboradores y falta de cumplimiento a sus funciones.

Asimismo, respecto al personal, se identificó que existe intervención y dependencia innecesaria de otros departamentos en el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados generando coordinaciones y conversaciones paralelas.

B. Descripción de la acción

El departamento de Mejora Continua de la agencia general y el departamento de Servicio al Cliente, deberán identificar y diseñar los procedimientos e instrucciones que este último departamento deberá cumplir; así también en dicho manual se deberá indicar la persona responsable y el plazo asignado a dicho procedimiento. El procedimiento deberá estar compuesto de:

- Encabezado
- Título
- Objetivos claros, medibles y conservables
- Alcance



- Referencias
- Definiciones
- Responsabilidades
- Lista de distribución
- Historial de Revisiones
- Anexos

Es importante tener en cuenta que los procedimientos descritos en el manual deber ser descritos con terminología familiar, así como evitar términos ambiguos y utilizar diagramas de flujo para un mejor entendimiento y de este modo lograr la efectividad del proceso.

C. Objetivos:

- Estandarizar el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados.
- Establecer funciones claras, colaboradores involucrados y a partir de ello lograr controlar el proceso en estudio.
- Evitar las coordinaciones y conversaciones paralelas.
- Resaltar los posibles riesgos y factores claves que inducen a ello a fin de ser evitados.
- Lograr la fluidez del proceso

D. Requerimientos de implementación:

- Se requiere que la agencia general instruya al departamento de Mejora continua el levantamiento de información y puesta en marcha del manual propuesto.

- Capacitación de los colaboradores afectos al proceso en estudio.
- Así también, se requiere la disposición del departamento de Recursos Humanos para que intervenga toda vez el jefe del área lo disponga y se apliquen las medidas que sancionen el incumplimiento del manual de procedimientos e instrucciones de trabajo.

4.1.1.2. Elaboración de un Diagrama Gantt para la realización del proceso de ventas de contenedores refrigerados.

A. Problema a atacar:

Se identificó que las negociaciones de flete, entre el cliente y el ejecutivo de ventas de la agencia en estudio, inician de manera tardía, normalmente cuando la campaña del producto a exportar ya inició, generando una cadena de trabajo tardía en las demás áreas dependientes de esta cotización.

B. Descripción de la propuesta de mejora:

El departamento de Mejora Continua en conjunto con el departamento de Reefers, deberán elaborar un diagrama Gantt dirigido a los ejecutivos de venta del servicio de transporte de contenedores refrigerados en base a la estacionalidad de carga.

Las fases para la elaboración de este cronograma deberán ser las siguientes:

- Recopilar la información necesaria para la elaboración de este cronograma, tales como estacionalidad de carga refrigerada, proyecciones de embarque, nuevos clientes, tarifas base a ofrecer.
- Definir las tareas, es importante resaltar las actividades a realizar por cada ejecutivo de venta y el grupo de clientes a ofrecer el servicio.

- Secuenciar las tareas en el orden a ser realizadas, pueden ser simultaneas.
- Establecer los tiempos y recursos asignados para lograr los objetivos.
- Asignación de tareas a cada ejecutivo de venta para el cumplimiento de estas.

Este diagrama permitirá anticiparse y/o programar adecuadamente todos los recursos de la agencia general en estudio para la iniciación de una próxima campaña de embarque de un producto específico para diferentes mercados.

En el siguiente cuadro, se detalla el calendario de estacionalidad de carga a transportar en contenedores refrigerados:

COMMODITY	VOL 2018 40'RH	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
FROZEN SEAFOOD	13,898	[Bar chart showing activity from Jan to Dec]											
BANANAS	12,454	[Bar chart showing activity from Jan to Dec]											
FROZEN FRUIT AND JUICE	1,116	[Bar chart showing activity from Jan to Dec]											
AVOCADOES CALLAO	11,754	[Bar chart showing activity from Jan to Dec]											
AVOCADOES PAITA	5,493	[Bar chart showing activity from Jan to Dec]											
POMEGRANATES	2,032	[Bar chart showing activity from Jan to Dec]											
CITRUS	8,123	[Bar chart showing activity from Jan to Dec]											
BLUEBERRIES	5,231	[Bar chart showing activity from Jan to Dec]											
ONIONS	6,107	[Bar chart showing activity from Jan to Dec]											
GRAPES	20,868	[Bar chart showing activity from Jan to Dec]											
MANGOES	11,064	[Bar chart showing activity from Jan to Dec]											
OTHERS	7,608	[Bar chart showing activity from Jan to Dec]											
TOTAL	105,748	[Bar chart showing activity from Jan to Dec]											

Figura 16

Calendario de estacionalidad de carga a transportar en contenedores refrigerados

C. Objetivos:

- Lograr que las cotizaciones del servicio de transporte de contenedores refrigerados sean efectuadas con la debida anticipación generando un temprano registro de los contratos de flete y así lograr el correcto desarrollo del proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados.



- Reducir problemas de programación de tiempos.
- Simplificar la realización de tareas al departamento de ventas.
- Medir el rendimiento del departamento de ventas.

D. Requerimientos de implementación:

- Contar con el calendario de estacionalidad de carga actualizado trimestralmente.
- Conocer los nuevos servicios que se ofrecerán a partir del inicio de la nueva campaña, información provista por el departamento de Gerentes de Mercado.
- Capacitación de los colaboradores quienes utilizaran la herramienta

4.1.1.3 Implementación un sistema de cotización y registro de contratos en línea.

A. Problema a atacar:

Los registros de los contratos de flete previamente cotizados por los ejecutivos de venta son realizados con demora debido al alto volumen de contratos a registrar y a la acumulación del trabajo propiciada por el área de ventas. Siendo un problema mayor, que estos contratos muchas veces son registrados cuando el contenedor ya fue embarcado y se encuentra en tránsito a su destino final.

B. Descripción de la propuesta de mejora:

Implementación de un sistema de cotización online donde el usuario solicitante del servicio de transporte de contenedores refrigerados pueda realizar la cotización del servicio a través de un portal, mismo que deberá contar con



tarifas de flete base previamente registradas en el sistema interno de la agencia general, para a partir de ello realizar el cálculo automático del flete a pagar por el servicio solicitado.

Para lograr esto, es importante tener en cuenta lo siguiente:

1. El departamento de Pricing local en conjunto con el departamento de Pricing de la oficina central de la agencia general, deberán realizar el registro de todas las tarifas base y recargos aplicables para cada tipo de producto y destino según corresponda.
2. El departamento de Gerentes de Mercado deberá revisar que todas las tarifas estén conforme a lo requerido por el mercado
3. El departamento de Ventas deberá inducir al cliente a solicitar sus cotizaciones y contratos a través de este portal web.

Una vez el usuario (cliente) ingrese a la plataforma de cotizaciones en línea, deberán seleccionar el puerto de origen y destino, producto a embarcar colocando la partida arancelaria, así como el peso del producto y el tipo de contenedor. A partir de esta información la web deberá calcular en automático el monto del flete a pagar, así como los recargos aplicables y el número de contrato obtenido por dicha cotización a fin de iniciar el proceso de solicitud de reservas de embarque.

Paso 1:

Paso 2:

Paso 3:

C. Objetivos:

- Eliminar las demoras por registros de contratos de flete toda vez que el registro se realiza previo a la solicitud de cotización.
- Reducir el volumen de trabajo de los ejecutivos de venta y departamento de Pricing y Servicio al Cliente, toda vez que no deberán realizar trabajos manuales sujetos a posibles errores y por ende retrabajo.



D. Requerimientos de implementación:

- Intervención del departamento de Mejora Continua y Departamento de Tecnologías de Información (Sistemas) para el desarrollo de la herramienta en la web local de la agencia general.
- Apertura a la información sobre tarifas y recargos aplicables para cada producto / destino.
- Capacitación de los colaboradores sobre la utilización de esta herramienta.
- Capacitación y/o workshops dirigido a los clientes para la óptima utilización de la herramienta.
- Participación del departamento de ventas para la correcta promoción de la plataforma.

4.1.2. Acciones respecto a los contenedores refrigerados

4.1.2.1. Implementación de modelos cuantitativos y cualitativos de estimación de ventas para la elaboración del forecast de exportación de contenedores refrigerados

A. Problema a atacar:

La emisión de reservas de contenedores refrigerados sin disponibilidad de stock y/o confirmación de espacios en las naves debido a proyecciones de embarque erradas (forecast), es decir por un cálculo errado de la cantidad de contenedores a exportar por semana, proyección realizada por el departamento de reefers.



B. Descripción de la propuesta de mejora:

A través de la aplicación del método de suavizamiento exponencial, modelo cuantitativo para estimar ventas, permitirá que la agencia general logre pronosticar la demanda del servicio de acuerdo con el tiempo de medición requerido. Este método calcula el estimado de ventas en base al promedio de una serie de tiempo aplicando un mecanismo de autocorrección que busca ajustar el pronóstico en dirección opuesta a las desviaciones del pronóstico pasado mediante el coeficiente de suavización.

En resumen, para aplicar este método, es necesario contar con el pronóstico del último periodo, la demanda del último periodo y el coeficiente de suavización.

En este sentido, una vez determinado el nivel de la demanda proyectado, la agencia, deberá abastecerse de los recursos necesarios para lograr la realización del servicio a ofrecer, siendo el principal elemento físico de este, el contenedor.

Este modelo de pronóstico, al ser un modelo exponencial, es mucho más preciso que cualquier otro método cuantitativo. En este sentido, el departamento comercial proporcionará un forecast de ventas más exacto al habitual al departamento de logística para el apropiado abastecimiento de stock de contenedores.

Así también, como agencia general de Perú, proporcionará este forecast a la casa matriz a fin de revisar si los espacios solicitados por la agencia general en Perú son factibles o no.

$$F_t = \underbrace{F_{t-1}}_{\text{Pronóstico del período anterior}} + \alpha \underbrace{(A_{t-1} - F_{t-1})}_{\text{Error del pronóstico del período anterior}}$$

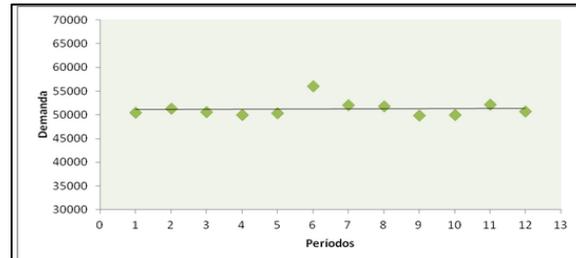


Figura 17

Método de suavizamiento exponencial

Adicional a esto es importante mantener el modelo cualitativo de encuestas a clientes y revisión de información con el equipo de ventas para ajustar más aún el forecast semanal.

Servicio: Ecuador to NWC								
Trade: Europa								
Cliente	Producto	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7
Camposol	Paltas	45	40	40	40	40	35	30
	Mangos	20	25	25	25	25	30	50
Walmart	Paltas	15	15	10	10	10	10	10
	Mangos	20	25	25	25	25	30	50
Dole	Uvas	45	40	40	40	40	35	30
	Mangos	20	25	25	25	25	30	50
Plex	Uvas	45	40	40	40	40	35	30
	Mangos	20	25	25	25	25	30	50
United Cargo	Uvas	45	40	40	40	40	35	30
	Paltas	20	25	25	25	25	30	50

Figura 18

Programa de embarque

Este forecast final deberá ser registrado en el sistema local de la agencia general en estudio a fin de evitar la revisión manual del programa de embarque de cada cliente y/o coordinaciones innecesarias.



C. Objetivos:

- Reducir los errores en las proyecciones de venta
- Lograr el apropiado abastecimiento de stock de contenedores.
- Lograr la apropiada solicitud de espacios en las naves
- Reducir las quejas de clientes por la demora en la entrega de contenedores.
- Eliminar las coordinaciones innecesarias para la emisión de reservas de contenedores refrigerados.

D. Requerimientos de implementación:

- Inducción al departamento de reefers sobre la utilización de este método
- Contar con la información histórica de contenedores transportados durante los últimos años.
- Intervención del departamento de mejora continua para la correcta aplicación del método.
- Intervención del departamento de tecnologías de información (sistemas) para el desarrollo de una herramienta en el sistema local de la agencia a fin de registrar los programas en dicho sistema.

4.1.3. Acciones respecto a los espacios en las naves (*allocation*)

Aplica ítem 5.1.2.1 - Implementación de modelos cuantitativos y cualitativos de estimación de ventas para la elaboración del forecast de exportación de contenedores refrigerados

4.1.4 Acciones respecto al personal

Aplica ítem 5.1.1.1 - Elaboración de un Manual de procedimientos e instrucciones de trabajo sobre el proceso de emisión de reservas.



4.1.5 Acciones respecto a los métodos utilizados en el proceso en estudio

4.1.5.1 Elaboración de una guía de monitoreo y evaluación del proceso.

A. Problema a atacar:

Existe falta de control, supervisión y monitoreo del proceso, lo cual genera que se realicen tareas fuera del horario laboral, trabajo manual mismo que propicia generación de errores y por ende trabajo adicional a otras áreas.

B. Descripción de la propuesta de mejora:

Establecer los lineamientos metodológicos para el monitoreo y evaluación de la ejecución del proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados. Esta guía deberá orientar las actividades a realizar por el supervisor del área de Servicio al Cliente a fin de validar que el manual de procedimientos e instrucciones de trabajo propuesto en el punto 5.1.1.1 se cumpla.

La guía de monitoreo y evaluación deberá comprender los siguientes puntos a fin de ayudar a la realización de las actividades:

- Objetivo
- Alcance
- Ámbito de aplicación
- Monitoreo: implementación, análisis de resultados y medición de impactos logrados.
- Evaluación en base a indicadores.



Los indicadores a aplicar deberán ser establecidos en base a los objetivos esperados a alcanzar progresivamente. Se sugiere aplicar los siguientes:

- Indicadores de Calidad:

Número de reservas emitidas sin información pendiente

Nivel de Satisfacción del cliente

Resultados de auditorías internas

Quejas y Reclamaciones

C. Objetivos:

- Lograr el óptimo monitoreo y control del proceso
- Identificación de posibles desviaciones durante el proceso
- Medir el desempeño del trabajador

D. Requerimientos de implementación:

- Se requiere que la agencia general instruya al departamento de Mejora continua el levantamiento de información y puesta en marcha de la guía.
- Capacitación del personal que aplicará esta guía.

5.1.6 Acciones respecto a los sistemas de información

5.1.6.1 Implementación de un Software integrado

A. Problema a atacar:

Demora en la validación y revisión de la información de la solicitud de reserva debido a la falta de un sistema integrado que permita la visualización de toda la información en paralelo. Asimismo, el departamento de Pricing indica que los



sistemas actuales son poco modernizados y lentos generando demoras en la realización de sus funciones.

B. Descripción de la propuesta de mejora:

Se propone la implementación de un software que integre todas las bases de datos que maneja de agencia general en estudio a fin de simplificar la revisión, validación, confirmación y emisión de reservas de contenedores refrigerados.

Este software deberá integrar los siguientes sistemas que actualmente posee la agencia general:

- SISAM SAN ISIDRO: desarrollo local
- SISAM CALLAO: desarrollo local
- MSCA: desarrollo de la casa matriz
- TMS: desarrollo de la casa matriz

Este software deberá ser desarrollado por el departamento de tecnologías de información (sistemas) en coordinación con el departamento de mejora continua y departamento comercial. Una vez definido los procesos que deberán integrarse en este nuevo software, análisis de datos, solicitud de apertura de datos por parte de la casa matriz, la construcción del software y diseño de este tardará aproximadamente 4 meses, este desarrollo debería estar a cargo de los programadores pertenecientes al departamento de IT.

C. Objetivos:

- Integrar todos los sistemas de consulta y revisión de la agencia general en un software que permita su fácil uso.

- Reducir el tiempo promedio empleado para la emisión de reservas de contenedores refrigerados
- Facilitar el trabajo de los colaboradores de la agencia general

D. Requerimientos de implementación:

- Asignación de dos programadores para el desarrollo del software propuesto
- Intervención del departamento de Mejora Continua para el diseño y revisión del software una vez desarrollado.
- Capacitación de los colaboradores de la agencia general para el óptimo uso del nuevo software.

De tomarse acción sobre las consideraciones establecidas en la presente propuesta, el proceso respecto a las actividades que compone quedaría de la siguiente manera:

PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES DE EXPORTACIÓN								
SITUACIÓN: CUANDO EXISTE UN CONTRATO DE FLETE REGISTRADO / CNTRS DISPONIBLES / ESPACIOS EN LA NAVE								
PASO	ACTIVIDADES	TIPO DE ACTIVIDAD					TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	OBSERVACIÓN
		●	■	➔	◐	◑		
1	Recepción de la solicitud de reserva	●						Departamento de Servicio al cliente
2	Revisión del destino y ruta a aplicar		●				1	Departamento de Servicio al cliente
3	Revisión del contrato de flete a aplicar y vigencia		●				1	Departamento de Servicio al cliente
4	Revisión del stock de contenedores solicitado por el cliente		●				1	Departamento de Servicio al cliente
5	Revisión de los espacios en la nave para embarcar este contenedor		●				1	Departamento de Servicio al cliente
6	Validación de datos de la reserva	●					1	Departamento de Servicio al cliente
7	Fletado de la reserva con un flete ficticio.	●					1	Trabajo eficiente
8	Generación del numero de reserva de embarque	●					0.5	Producto Final
9	Envío de la reserva al cliente					●	0.5	Departamento de Servicio al cliente
TOTAL		4	4	0	0	1	7	

Figura 19

DAP: Diagrama de actividades aplicando las acciones respecto a la propuesta presentada.

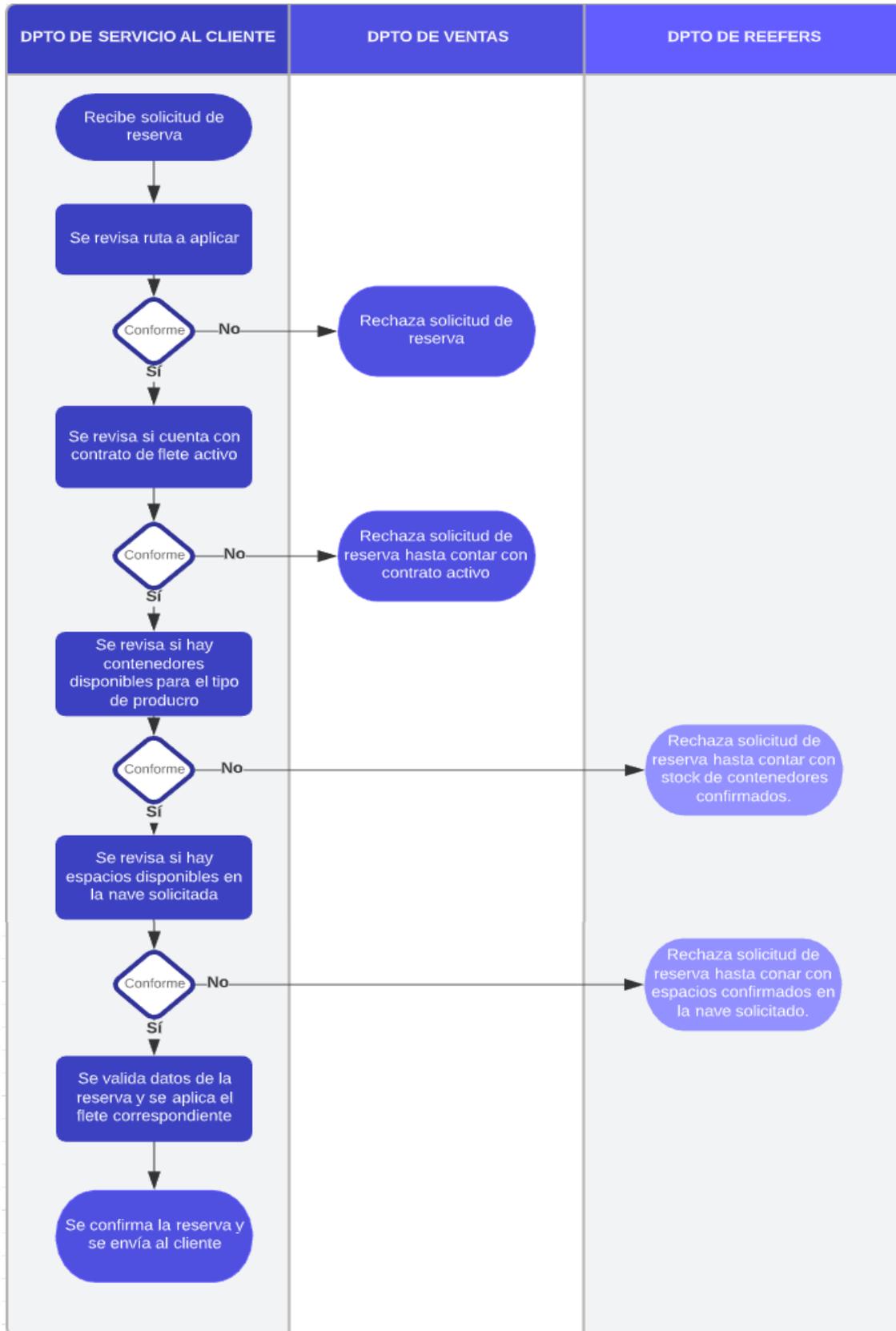


Figura 20

Flujograma del proceso aplicando las acciones de la propuesta

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los hallazgos obtenidos en la presente investigación de acuerdo al diagnóstico establecido permitieron identificar situaciones en las cuales se evidencian oportunidades de mejora que permitieron establecer acciones para mejorar el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio.

Los resultados plasmados en el diagnóstico fueron establecidos a partir de información que vincula análisis documental y apreciación de los informantes quienes fueron entrevistados, con los cual se aplicó el método de triangulación de informantes y técnicas, que, sumado al uso de herramientas de mejora continua, tales como flujogramas, diagramas de nivelación, DAP, diagrama causa-efecto, etc., establecen el argumento que satisface al objetivo establecido para el presente estudio.

Sobre la validez interna, se puede establecer que las técnicas y herramientas para la recolección de datos y análisis correspondiente fueron adecuados, ya que permitieron recabar información a profundidad, cuyo proceso fue validado por jueces expertos involucrados en la línea de investigación quienes mostraron su conformidad en correspondencia con la matriz categorial presentada y la propuesta establecida.

El enfoque metodológico que responde a un proceso cualitativo se considera adecuado, ya que, al tratarse de un estudio particular, el método inductivo es lógico



y coherente para establecer información de carácter aproximativo en relación con el proceso objeto de estudio, sobre el cual se pueda considerar información pertinente en beneficio de la gestión de la Agencia General en estudio.

Sobre la validez externa, se puede tomar consideración que los resultados en el diagnóstico establecido con el cual se aperturó la propuesta son confiables y válidos, sin embargo, son aplicables para la Agencia General donde se desarrolló el estudio. Por otra parte, el proceso y la secuencia de actividades en desarrollo podrían replicarse e incluso los resultados ser discutidos con estudios que pretendan desarrollar objetivos similares en una línea de investigación acorde con una empresa de características a la del presente estudio.

Así pues, con el estudio de Mendoza (2019) realizado dentro del mismo contexto empresarial existen similitudes sobre el proceso investigativo cualitativo que articuló, sobre el cual pudo poner en evidencia deficiencias sobre la gestión de inventario de precintos de línea para embarque de contenedores, planteando una propuesta que la empresa en estudio debe evaluar y aplicar para su propio beneficio. Se comparte dicha apreciación correspondiente a la propuesta presentada, sobre la cual se contribuye con una información sustentada para mejorar procesos que enmarquen mayor eficiencia y rentabilidad empresarial.

Respecto a la investigación realizada por Avendaño (2017) existen también características comunes respecto a los objetivos establecidos y metodología, ya que a partir de un análisis cualitativo buscó mejorar un proceso dentro de RANSA comercial. Bajo un diseño caracterizado de investigación-acción establece una



propuesta de recepción de mercadería en el servicio de atención de proveedores a diferencia del proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio. Utilizó el método de James Harrington, el cual se ciñe a los objetivos que estableció, sin embargo, no incorpora dentro de su proceso análisis de mejora continua como se establece en el presente trabajo de investigación.

Con el estudio de Fuentes (2016) en la cual establece que, en un contexto de globalización emergente en el futuro, el intercambio comercial a través del transporte marítimo seguirá aumentando, lo que en añadidura se puede establecer que es importante que las empresas del rubro marítimo portuaria vinculados a la cadena logística sigan una filosofía de mejora continua respecto a sus procesos y gestiones que se derivan intrínsecamente de las actividades y servicios que ofertan. El autor plantea una propuesta de mejora respecto al proceso de recepción y despacho de contenedores en un terminal portuario, a diferencia del proceso que se analiza en el presente estudio. Respecto a la metodología existe características similares en el desarrollo del proceso.

Respecto al estudio de Poquima, Purizaga y Rodríguez (2016) sobre la cual establece una propuesta para mejorar el proceso de despacho para contenedores refrigerados vacíos en LICSA, utilizando un método cualitativo en la cual a través de la ayuda de herramientas de mejora continua similar a los utilizados en el presente trabajo de investigación pone en evidencia que no existía un proceso ordenado para la atención de unidades de transporte que recogen los contenedores vacíos, orientación similar a los hallazgos que se pusieron en evidencia sobre el

proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados. Al igual que el presente estudio plantea su propuesta con proyección a ser evaluada y aplicada dentro de la empresa donde realiza su estudio.

Respecto al estudio de Bustamante, Manchego, Martínez y Torres (2016) en la cual realiza un estudio dentro de una naviera en beneficio de los clientes, donde se plantea mejorar los procesos de cobranzas en la cadena de atención implementando tecnología y aplicativos e-Commerce lo cual visualiza al cliente como un elemento importante para el crecimiento empresarial, lo cual se corresponde con la propuesta establecida en el presente trabajo de investigación, ya que parte de las actividades que se proponen contribuirá a mejorar la atención y satisfacción de los usuarios quienes solicitan el servicio para transportar sus mercancías a nivel internacional. Los autores caracterizaron el proceso de cualitativo con características similares al establecido en el presente trabajo de investigación.

Con el estudio de Villacis y Guerrero (2016), en un estudio de características similares al presente trabajo de investigación, establecen que los servicios de la empresa naviera en estudio no responden de manera eficiente a las necesidades requeridas del transporte marítimo, lo cual pone en contexto la problemática establecida para efectos del presente trabajo de investigación en la cual se pone en evidencia un proceso que perjudica a los usuarios y afecta a la rentabilidad de la Agencia General en estudio. De esta manera, se puede corroborar que las empresas vinculadas al rubro marítimo y portuaria, muchas veces carecen de una

política de optimización de procesos y actividades que enmarque una gestión eficiente dentro de las actividades que se relacionan con el comercio internacional.

Respecto al trabajo realizado por Montalvo (2014), en la cual busca rediseñar el proceso de reservas de una empresa que pertenece a la casa matriz en la cual se realizó el presente trabajo de investigación se avala la consideración en la cual sostiene que los clientes en la actualidad están dispuestos a pagar por el servicio que reciben, a la vez, de satisfacer sus necesidades, lo cual, si las agencias generales responden de manera eficiente, podrían consolidar a los clientes actuales. Por otra parte, bajo la postura establecido, es importante acotar que, si las agencias generales son conscientes de dicho panorama, podría incentivarlos a crear y establecer mejores procesos que busquen la satisfacción de los clientes a tal punto de fidelizarlos, con los cual podría obtener beneficios propios que derivan de una adecuada gestión. El autor realiza una investigación cualitativa sobre la cual utiliza como técnicas de recolección de datos la documentación y la entrevista, similar al proceso desarrollado en el presente estudio.

Por último, con el trabajo de Russel (1974) se avala la apreciación en la cual el proceso de emisión de reservas debe mantener políticas solidas en la cual las actividades que se relacionan con el proceso considere variables tales como la congestión, cancelación, retraso, proporción de destinatario único, utilización del contenedor, lo cual se corresponde al análisis realizado dentro del proceso que es objeto de estudio, ya que son variables que pueden ser observadas y evaluadas para poner en evidencia posibles deficiencias sujetas a poder ser mejoradas en beneficio de la actividad empresarial. El establecer políticas y procedimientos que



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION

busquen reducir rendimientos operativos forman parte un concepto que debe fomentarse dentro de las empresas del rubro del transporte marítimo. Fue un estudio cualitativo en la cual utilizó herramientas de recolección de datos similar al presente estudio.

CONCLUSIONES

1. Se elaboró la propuesta la cual mejoraría el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en las Agencia General en estudio haciéndolo eficiente en toda su estructura, reduciendo el tiempo de ejecución a 7 minutos por reserva de exportación refrigerada.
2. De acuerdo con los hallazgos establecidos por parte del análisis e investigación realizada, se logró obtener un diagnóstico del proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados, el cual refleja que existe una inadecuada aplicación del proceso antes mencionado.
3. Los inconvenientes que se suscitan en el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio se definen a partir de las categorías emergentes los cuales se encuentran vinculados a contratos de flete, contenedores, allocation, personal, métodos, y sistemas de información:
 - Respecto a los contratos de flete se pudo observar que la falta de cotización y registro de contratos de flete tardíos afectan al proceso.
 - Así también, respecto a los contenedores se pudo observar que debido a la elaboración del “*Forecast*” de exportación no se contaba con el stop de contenedores disponibles para la emisión de reservas y que a pesar de ello se confirman reservas sin disponibilidad de contenedores.
 - Del mismo modo sobre allocation se emiten reservas de exportación sin contar con espacios disponibles en las naves.



-En cuanto al personal, existe se evidenció la intervención innecesaria de 4 departamentos en el proceso, así como la dependencia del departamento de ventas para la emisión de reserva.

-Respecto a los métodos, se determinó que no son los adecuados, ya que generan trabajo manual, labores fuera del horario de trabajo, inducción a errores, y traslado de trabajo a otras áreas.

-Finalmente, correspondiente a los sistemas de información se pudo observar que existe una carencia de un sistema integrado que facilite la validación de información en línea, así como la presencia de sistemas obsoletos lentos.

4. La estructura de la propuesta de mejora en base a las actividades que la Agencia General en estudio debe evaluar se definió considerando los siguientes aspectos: El problema a atacar, descripción de las acciones, objetivos y requerimientos para la implementación.
5. Las acciones de mejora que componen la propuesta de mejora para el proceso en estudio reducirían el tiempo de realización del proceso, así como una correcta determinación de funciones, supervisión del proceso y una rápida identificación de desviaciones dentro del proceso, beneficios que repercutirían en la rentabilidad y prestigio de la organización, logrando que esta sea efectiva.



RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Agencia General en estudio evaluar y aplicar las propuestas presentadas en el presente informe de investigación, toda vez que las mismas han sido elaboradas a partir de un diagnóstico efectuado a partir de testimonios y documentos reales del actual proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados, las presentes propuestas generarían la efectividad del proceso mencionado.
2. Se sugiere, además, efectuar la inversión necesaria para la realización de la plataforma de cotizaciones en línea toda vez que con la misma apunta a mejorar la calidad de servicio que se ofrece a los clientes brindando soluciones relacionadas a cotizaciones y fletes de manera online mucho más efectivas, veloces y acorde con la demanda actual del negocio, y con ello reduciría el volumen de trabajo para varias áreas del departamento comercial.
3. Se recomienda realizar capacitaciones a toda la agencia general respecto al uso de la plataforma de cotizaciones en línea y el software integrado, toda vez que de ser efectiva esta capacitación el colaborador cumplirá con hacer uso de estas herramientas de manera tal que estén alineados con los propósitos bajo el cual fueron diseñadas. Además de brindar un apropiado servicio de atención al usuario a partir del conocimiento de las mismas.
4. Se sugiere que a través del departamento de mejora continua se ejecuten periódicamente auditorías internas, no sólo al proceso en estudio, sino



también a los diferentes procesos que son ejecutados en el departamento comercial a fin de garantizar el buen desempeño y ejecución del proceso.

5. Se recomienda promover el análisis de los procesos en la organización a nivel interno con la finalidad de seguir evidenciando escenarios que podrían ser mejorados a través del uso de tecnologías de información, buscando siempre la rentabilidad y la productividad los cuales constituyen factores fundamentales para el desarrollo empresarial de la Agencia General.

6. Finalmente, considerando el escenario actual bajo el cual vivimos es importante que todos los procesos desarrollados por agentes que intervienen en la industria del transporte marítimo sean ejecutados de manera efectiva, por lo cual se sugiere a la industria en general, principalmente, a las agencias generales y navieras, mejorar los procesos que estos desarrollen con el objetivo de mantener los más altos estándares de servicio al cliente interno y externo.



REFERENCIAS

- Avendaño, C. (2017). *Propuesta de mejora del proceso de recepción de mercadería en el servicio de atención de proveedores en RANSA Comercial S.A., 2017* (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Asociación Peruana de Agentes Marítimos. (2019). *Carga perecedera + contenedores reefers = Aumenta la demanda mundial*. Recuperado de <https://www.apam-peru.com/web/carga-perecedera-contenedores-reefers-aumenta-la-demanda-mundial/>
- Asociación Peruana de Agentes Marítimos. (2019). *Diez principales líneas navieras movilizan el 92.9% de contenedores*. Recuperado de <https://www.apam-peru.com/web/diez-principales-lineas-navieras-movilizan-el-92-9-de-contenedores-en-el-puerto-del-callao/>
- Begazo, B., Borja, C., & Flores, A. (2019). *Propuestas de mejora para el sistema de gestión de la protección portuaria nacional: Un cambio en la imagen del comercio marítimo exterior del Perú*. Escuela Nacional de Marina Mercante “Almirante Miguel Grau”, Perú.
- Bustamante, E., Manchego, P., Martínez, A., & Torres, J. (2016). *Las repercusiones de la falta de aplicación de tecnología como los aplicativos e-Commerce en los procesos de cobranzas en la cadena de atención al cliente en las navieras. CMA CGM PERU S.A.C.* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.
- Caballero, I., & Padín, C. (2006). *Comercio internacional – Una visión general de los instrumentos operativos del Comercio Exterior*. España: Ideaspropias.
- Caballero, I., Padín, C., & Contreras, N. (2012). *Comercio internacional – Una visión general de los instrumentos operativos del comercio exterior*. España: Ideaspropias.
- Cabrera, A. (2013). *Transporte internacional marítimo en contenedor*. España: ICEX.
- Carmona, F. (2005). *Manual del transportista*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Castellano, A. (2009). *Manual de gestión logística y del transporte y distribución de mercancías*. Colombia: Ediciones Uninorte.
- Chirinos, D., Doig, A., & Requena, J. (2015). *Propuesta de mejoras en los procesos del terminal de contenedores en una empresa del sector naviero portuario* (Tesis de Maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.
- Comercio y Aduanas. (2019). *¿Qué es comercio internacional?* Recuperado de <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioriyaduanas/que-es-comercio-internacional/>
- Contrans. (2019). *La logística en la historia: El contenedor*. Recuperado de <https://www.contrans.pe/logistica-la-logistica-en-la-historia-el-contenedor-20>
- CST Grupo. (2017). *Telex reléase, Sea Waybill y B/L Original en el Transporte Marítimo de Mercancía*. Recuperado de <https://cstgrupo.com/telerelease-sea-waybill-bl-original/>



- El Diario del Exportador (2014). *Tipos de contenedores ¿Cuánto sabes de estos?* Recuperado de https://www.diariodelexportador.com/2014/09/tipos-de-contenedores-cuanto-sabes-de_22.html
- El Diario del Exportador (2018). *La reserva de espacio en el Transporte Marítimo: Booking*. Recuperado de <https://www.diariodelexportador.com/2018/09/la-reserva-de-espacio-en-el-transporte.html>
- El Diario del Exportador. (2020). *El conocimiento de embarque: definición, funciones y tipos*. Recuperado de <https://www.diariodelexportador.com/2016/07/el-conocimiento-de-embarque-definicion.html>
- Eramos. (2019). *Transporte de contenedores marítimos*. Recuperado de <http://www.transframos.com/es/actualidad/tipo-de-contenedores-mar%C3%ADtimos>
- EOM (El Orden Mundial). (2012). *El transporte marítimo*. Recuperado de <https://elordenmundial.com/el-transportemaritimo/#:~:text=El%20transporte%20mar%C3%ADtimo%20es%20el,a%20un%20coste%20muy%20econ%C3%B3mico>
- Faúndez, H. (2014). *Propuesta de mejora del sistema de distribución de sellos para contenedores y bills of Lading de una Empresa Naviera*. (Tesis de pregrado). Universidad Andrés Bello, Chile.
- Fuentes, R. (2016). *Diagnóstico y propuesta de mejora en el proceso de recepción y despacho de contenedores en un terminal portuario*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Górriz, C. (2019). *Transporte marítimo: Caducidad, documentación y exclusión del beneficio del beneficio de limitación de la responsabilidad*. Recuperado de <https://blogs.uab.cat/dretmercantil/2019/11/28/transporte-maritimo-caducidad-documentacion-y-exclusion-del-beneficio-de-limitacion-de-la-responsabilidad/>
- Kanvel. (2019). *¿Qué se debe tener en cuenta para cotizar un flete marítimo de forma correcta?* Recuperado de <https://kanvel.com/cotizar-flete-maritimo/>
- Logisber. (2019). *Transporte marítimo internacional de mercancías*. Recuperado de <https://logisber.com/transporte-maritimo-internacional-de-mercancias/>
- Loja, J. (2015). *Propuesta de un sistema de gestión de inventarios para la empresa FEMARPE CÍA Ltda*. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Perú: Mc Graw Hill.
- Mascontainer. (2020). *La contenedorización y el problema de los contenedores vacíos*. Recuperado de <https://www.mascontainer.com/la-contenedorizacion-y-el-problema-de-los-contenedores-vacios/>
- Martínez, J. (2013). *Optimización de la logística de contenedores vacíos. Estudio de costes y beneficios para las navieras*. Universidad de Cantabria, España.
- Megaonlinelogistics. (2018). *Transporte marítimo*. Recuperado de <https://www.megaonlinelogistics.com/transporte-maritimo/>



- Mincetur. (2009). *Guía de orientación a usuario del transporte acuático*. Perú: Mincetur.
- Mincetur. (2015). *Guía de orientación a usuario del transporte acuático*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Guia_Transporte_Acuatico_13072015.pdf
- Mira, J., & Soler, D. (2011). *Gestión del transporte*. España: Marge.
- Mendoza, R. (2019). *Propuesta de mejora en la gestión de inventario de precintos de línea para embarque de contenedores en la agencia marítima ABC, 2018* (Tesis de pregrado). Escuela Nacional de Marina Mercante “Almirante Miguel Grau”, Perú.
- Moldtrans. (2015). *Origen e historia de los contenedores del transporte marítimo*. Recuperado de <https://www.moldtrans.com/origen-e-historia-de-los-contenedores-del-transporte-maritimo/#:~:text=El%20inventor%20fue%20el%20transportista,alto%20y%208%20de%20largo>.
- Montalvo, A. (2014). *Rediseño del proceso de reservas de Mediterranean Shipping Company del Ecuador* (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.
- Mundo Marítimo. (2019). *Crecimiento de transporte marítimo en contenedores reefer supera al de contenedores dry, pese a escasez de equipos*. Recuperado de <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/crecimiento-de-transporte-maritimo-en-contenedores-reefer-supera-al-de-contenedores-dry-pese-a-escasez-de-equipos>
- OM. (2012). *Transporte marítimo*. Recuperado de <https://elordenmundial.com/el-transporte-maritimo/>
- Poquioma, A., Purizaga, E., & Rodríguez, N. (2016). *Mejora del proceso de despacho para contenedores refrigerados vacíos en LICSA*. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Perú
- Poscosecha. (2012). *Buques o barcos de transporte de frutas, una pincelada*. Recuperado de https://www.poscosecha.com/es/noticias/buques-o-barcos-de-transporte-de-frutas-una-pincelada/_id:79161/
- Pretell, F. (2019). *Transporte marítimo internacional – La particularidad de un buque*. Perú: Huascarán.
- Promperú (2016). *Servicios al exportador*. Perú: Departamento de facilitación de exportaciones.
- Revista Electrónica del Trabajador Judicial. (s.f.). *El contrato de fletamento*. Recuperado de <https://trabajadorjudicial.wordpress.com/el-contrato-de-fletamento/>.
- Rodrigo, J. (2018). *Manual del transporte en contenedor*. España: Marge.
- Rodrigo, J., Sagarra, R. & Mallofré, J. (2012). *Transporte en contenedor*. España: Marge.
- Romero, R., & Alfonso, E. (2017). *Transporte marítimo de mercancías – Los elementos clave, los contratos y los seguros*. España: Editorial Marge.
- Rodrigo, J. (2018). *Manual del transporte en contenedor*. España: Marge.



- Rusell, T. (1974). *An Analysis of Container Booking Policies for a container stuffing station*. Estados Unidos.
- Sanabria, I. (2013). *Propuesta para la mejora de los Sistemas de Seguridad y Telecomunicaciones de una organización de Transporte Marítimo*. (Tesis de Maestría). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- TIBA. (2019). *Transporte marítimo refrigerado*. Recuperado de <https://www.tibagroup.com/es/transporte-maritimo-contenedor-reefer>
- Transeop. (2020). *Booking Note: ¿En qué consiste? ¿Qué beneficios nos aporta?*. Recuperado de <https://www.transeop.com/blog/booking-note/374/>
- Vara, A. (2015). *7 Pasos para elaborar una tesis*. Perú: Editorial Macro.
- Villacis, A., & Guerrero, C. (2016). *Propuesta de mejora en la calidad de servicio al cliente de la agencia naviera Maersk Line del Ecuador C.A.* (Tesis de pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES REFRIGERADOS EN UNA AGENCIA GENERAL, 2019.

AUTOR: HEYDI ATENAS HUAMAN ROJAS

PROBLEMAS	OBJETIVOS	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INDICADORES	UNIDADES DE INFORMACIÓN	
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL					
¿Con qué propuesta se podría mejorar el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio, 2019?	Elaborar una propuesta de mejora para el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio, 2019.	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigeradores	Contenedores Refrigerados	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados	<ul style="list-style-type: none"> -Documentación •Reporte de gastos por reprogramación de contenedores •Reporte de facturas recibidas por gastos generados •Facturas enviadas por los clientes •Correos electrónicos de reclamos y quejas 	
						Tiempo de emisión de reservas de contenedores refrigerados
						Criterios de emisión de reservas
						Limitaciones del proceso
						Deficiencias del proceso
						Quejas de clientes
						Participación de otros departamentos
¿Cuál es la situación del proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio?	Realizar un diagnóstico sobre el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio.					Consecuencias del incumplimiento del proceso relacionado a los contenedores
¿Qué inconvenientes se suscitan en el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio?	Identificar inconvenientes que se suscitan en el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio.			Flete		<ul style="list-style-type: none"> -Entrevistas •Ejecutivo customer service •Ejecutivo de ventas reefer •Supervisor de Pricing •Coordinador Reefer •Supervisor de Documentación
						Venta del servicio de transporte de contenedores refrigerados
				Tiempos para solicitar y aprobar tarifas		
				Causales de registros tardíos		
				Trabajo manual		
				Consecuencias del incumplimiento del proceso relacionado al flete		
				Porcentaje de deficiencias		
¿Cómo podría estructurarse la propuesta de mejora sobre el proceso de emisión de reservas de contenedores en la Agencia General en estudio?	Definir la estructura de la propuesta de mejora sobre el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados en la Agencia General en estudio.		Espacios en la nave (<i>Allocation</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Limitaciones de la gestión de espacios Plan de acción Consecuencias del incumplimiento del proceso relacionado al <i>allocation</i> Nivel de efectividad 		
		METODOLOGIA	TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	UNIDAD DE ESTUDIO		
		-Enfoque: Cualitativo -Tipo: Básica -Nivel: Exploratorio -Diseño: Investigación-acción	-Documentación -Entrevista	Proceso de emisión de reserva de contenedores refrigerados		

ANEXO 2

MATRIZ DE ENTREVISTA

CATEGORÍA DE ANÁLISIS: PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES REFRIGERADOS

SUB CATEGORÍA DE ANÁLISIS	INDICADOR	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	INFORMANTES				
			SERVICIO AL CLIENTE	VENTAS	PRICING	REEFERS	DOCUMENTACIÓN
Contenedores refrigerados	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados	¿Cuál es el proceso actual de emisión de reservas de contenedores refrigerados?	✓				
	Tiempo de emisión de reservas	¿Cuánto tiempo demora en confirmar una reserva de exportación de contenedores refrigerados?	✓				
	Criterios de emisión de reservas	¿Qué criterios toma en cuenta para emitir una reserva de contenedores refrigerados?	✓				
	Limitaciones del proceso	¿Qué limitantes afronta durante el proceso de emisión de reservas?	✓				
	Deficiencias del proceso	¿Qué deficiencias visualiza en el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados?	✓			✓	✓
	Quejas de clientes	¿Qué tipo de quejas percibe por parte del cliente, relacionadas a las reservas de exportación de contenedores refrigerados?	✓	✓		✓	✓
	Participación de otros departamentos	¿Cuál es su participación para que se efectúe correcta y fluidamente la confirmación de reservas de contenedores refrigerados?	✓	✓	✓	✓	

	Consecuencias del incumplimiento del proceso relacionado a los contenedores	¿Cómo cree que la confirmación de reservas de contenedores refrigerados sin confirmación de stock disponible afecta a la agencia general?	✓				✓
	Venta del servicio de transporte de contenedores refrigerados	¿Cuál es el proceso de venta y/o cotización del servicio de transporte de contenedores refrigerados?		✓			
	Tiempos para solicitar y aprobar tarifas	¿Qué opina usted sobre los tiempos que manejan para solicitar y/o aceptar una cotización del servicio de transporte de contenedores refrigerados?		✓		✓	✓
Flete	Causales de registros tardíos	¿Cuál cree usted que son las causas de la demora en el registro de un contrato de fletes?		✓		✓	
	Trabajo Manual	¿Considera que el proceso de emisión de reservas le genera trabajo manual o funciones adicionales a las especificadas en su manual de funciones?	✓	✓		✓	✓
	Porcentaje de deficiencias	¿Cuál es el porcentaje de reservas confirmadas y enviadas al cliente sin contrato de flete registrado?	✓	✓		✓	
	Gestión de espacios	¿Cómo se gestionan o solicitan los espacios en las naves que arriban a los puertos de Perú?					✓
Espacios en la nave (Allocation)	Limitaciones de la gestión de espacios	¿Qué limitaciones afronta para lograr la maximización de espacios de contenedores refrigerados en una nave?					✓
	Consecuencias del incumplimiento del proceso relacionado al allocation	¿Cómo cree que la emisión de reservas de contenedores refrigerados sin confirmación de espacios en la nave afecta a la agencia general?	✓				✓



Plan de acción	¿Cuál es el plan de acción que se efectúa cuando los contenedores programados a embarcarse superan el límite de espacios de la nave?	✓
Nivel de efectividad	¿Cree que el manejo de gestión y solicitud de espacios en la nave es efectivo?	✓

ANEXO 3
GUÍAS DE ENTREVISTA APLICADA A COLABORADORES DE LOS DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES REFRIGERADOS EN LA AGENCIA GENERAL EN ESTUDIO

Fecha: Del 15 al 30 de octubre	Lugar: Agencia General en estudio.
Departamentos:	Colaboradores Entrevistados
Servicio al cliente	01
Ventas	01
Pricing	01
Reefers	01
Documentación	01
Servicio al cliente	
1.- ¿Cuál es el proceso actual de emisión de reservas de contenedores refrigerados?	
2.- ¿Cuánto tiempo demora en confirmar una reserva de exportación de contenedores refrigerados?	
3.- ¿Qué criterios toma en cuenta para emitir una reserva de contenedores refrigerados?	
4.- ¿Qué limitantes afronta durante el proceso de emisión de reservas?	
5.- ¿Qué deficiencias visualiza en el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados?	
6.- ¿Qué tipo de quejas percibe por parte del cliente, relacionadas a las reservas de exportación de contenedores refrigerados?	
7.- ¿Cuál es su participación para que se efectúe correcta y fluidamente la confirmación de reservas de contenedores refrigerados?	
8.- ¿Cómo cree que la confirmación de reservas de contenedores refrigerados sin confirmación de stock disponible afecta a la agencia general?	
9.- ¿Cómo cree que la emisión de reservas de contenedores refrigerados sin contrato de flete afecta a la agencia general?	
10.- ¿Considera que el proceso de emisión de reservas le genera trabajo manual o funciones adicionales a las especificadas en su manual de funciones?	
11.- ¿Cuál es el porcentaje de reservas confirmadas y enviadas al cliente sin contrato de flete registrado?	
12.- ¿Cómo cree que la emisión de reservas de contenedores refrigerados sin confirmación de espacios en la nave afecta a la agencia general?	
Ventas	
1.- ¿Considera que el proceso de emisión de reservas le genera trabajo manual o funciones adicionales a las especificadas en su manual de funciones?	
2.- ¿Qué tipo de quejas percibe por parte del cliente, relacionadas a las reservas de exportación de contenedores refrigerados?	
3.- ¿Cuál es su participación para que se efectúe correcta y fluidamente la confirmación de reservas de contenedores refrigerados?	
4.- ¿Cuál es el proceso de venta y/o cotización del servicio de transporte de contenedores de contenedores refrigerados?	
5.- ¿Qué opina usted sobre los tiempos que manejan para solicitar y/o aceptar una cotización del servicio de transporte de contenedores refrigerados?	
6.- ¿Cuál cree usted que son las causas de la demora en el registro de un contrato de fletes?	
7.- ¿Cómo cree que la emisión de reservas de contenedores refrigerados sin contrato de flete afecta a la agencia general?	
8.- ¿Cuál es el porcentaje de reservas confirmadas y enviadas al cliente sin contrato de flete registrado?	
Pricing	
1.- ¿Considera que el proceso de emisión de reservas le genera trabajo manual o funciones adicionales a las especificadas en su manual de funciones?	
2.- ¿Cuál es su participación para que se efectúe correcta y fluidamente la confirmación de reservas de contenedores refrigerados?	

3.- ¿Qué opina usted sobre los tiempos que manejan para solicitar y/o aceptar una cotización del servicio de transporte de contenedores refrigerados?
4.- ¿Cuál cree usted que son las causas de la demora en el registro de un contrato de fletes?
5.- ¿Cómo cree que la emisión de reservas de contenedores refrigerados sin contrato de flete afecta a la agencia general?
6.- ¿Cuál es el porcentaje de reservas confirmadas y enviadas al cliente sin contrato de flete registrado?
Reefers
1.- ¿Qué deficiencias visualiza en el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados?
2.- ¿Considera que el proceso de emisión de reservas le genera trabajo manual o funciones adicionales a las especificadas en su manual de funciones?
3.- ¿Qué tipo de quejas percibe por parte del cliente, relacionadas a las reservas de exportación de contenedores refrigerados?
4.- ¿Cuál es su participación para que se efectúe correcta y fluidamente la confirmación de reservas de contenedores refrigerados?
5.- ¿Cómo cree que la confirmación de reservas de contenedores refrigerados sin confirmación de stock disponible afecta a la agencia general?
6.- ¿Qué opina usted sobre los tiempos que manejan para solicitar y/o aceptar una cotización del servicio de transporte de contenedores refrigerados?
7.- ¿Cómo cree que la emisión de reservas de contenedores refrigerados sin contrato de flete afecta a la agencia general?
8.- ¿Cómo se gestionan o solicitan los espacios en las naves que arriban a los puertos de Perú?
9.- ¿Qué limitaciones afronta para lograr la maximización de espacios de contenedores refrigerados en una nave?
10.- ¿Cómo cree que la emisión de reservas de contenedores refrigerados sin confirmación de espacios en la nave afecta a la agencia general?
11.- ¿Cuál es el plan de acción que se efectúa cuando los contenedores programados a embarcarse superan el límite de espacios de la nave?
12.- ¿Cree que el manejo de gestión y solicitud de espacios en la nave es efectivo?
Documentación
1.- ¿Qué deficiencias visualiza en el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados?
2.- ¿Considera que el proceso de emisión de reservas le genera trabajo manual o funciones adicionales a las especificadas en su manual de funciones?
3.- ¿Qué tipo de quejas percibe por parte del cliente, relacionadas a las reservas de exportación de contenedores refrigerados?
4.- ¿Cómo cree que la emisión de reservas de contenedores refrigerados sin contrato de flete afecta a la agencia general?
5.- ¿Cómo cree que la emisión de reservas de contenedores refrigerados sin confirmación de espacios en la nave afecta a la agencia general?

ANEXO 4

TABLA DE CONTINGENCIA DE RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA

Categoría de análisis	Entrevista	Unidades de información				
	Preguntas	Servicio al cliente	Ventas	Pricing	Reefers	Documentación
Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados	Subcategoría: Contenedores refrigerados					
	¿Cuál es el proceso actual de emisión de reservas de contenedores refrigerados?	El cliente ingresa la solicitud de reserva, esta cae al sistema local de la agencia (sistema de booking), la recibimos y es confirmada siempre y cuando tenga el contrato activo, los contenedores disponibles, que haya completado datos del consignatario y notificante, parámetros acordes, si algo de esto no está conforme entonces se debe revisar internamente.	-	-	-	-
	¿Cuánto tiempo demora en confirmar una reserva de exportación de contenedores refrigerados?	Si toda la información está en orden y los criterios de confirmación de reserva, tales como flete, contenedores y espacios están conformes, no debería demorar más de 5 minutos. En caso algunos de los criterios no estén conformes, podría demorar de 30 minutos a 2 horas, dependiendo de la cantidad de criterios pendientes, ya que	-	-	-	-

		dependemos de varias áreas.				
	¿Qué criterios toma en cuenta para emitir una reserva de contenedores refrigerados?	Contar con un contrato de flete activo para el producto y destino solicitado. Disponibilidad de stock del tipo de contenedor solicitado Disponibilidad de espacios en la nave para contenedores refrigerados	-	-	-	-
	¿Qué limitantes afronta durante el proceso de emisión de reservas?	Principalmente que los clientes no cuentan con un contrato de flete activo y estos trabajan con contratos ficticios sólo para efectos de ingreso de su solicitud de reserva.		-	-	
	¿Qué deficiencias visualiza en el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados?	Si, tenemos muchos sistemas y muchas áreas influyen en el proceso por lo cual no permite que se avance con la emisión de la reserva de manera fluida. El departamento de servicio al cliente debe revisar varios sistemas diferentes, TMS, SISAM, plataformas de documentación.		-	Aceptar reservas de embarque sin un contrato de flete registrado y/o sin espacios confirmados en las naves. Mi función principal es velar por la maximización de la utilización de los espacios en la nave; sin embargo, a veces los jefes intervienen y autorizan emitir más reservas dejando de lado mis programas.	Uno de los problemas que tenemos como área es que el dpto comercial muchas veces no revisa los datos solicitados por el cliente y esto hace que el resto de la cadena de trabajo de la agencia general se vea afectada, principalmente nosotros ya que somos quienes consumimos esa información. Se confirman reservas de embarque sin contar un contrato de flete activo lo cual genera que las demás áreas, incluidas documentación, tengan que demorar sus procesos internos. Vemos que algunos clientes reclaman que no deben pagar por correcciones después del manifiesto toda vez que el motivo por el cual no lograron completar los datos del embarque en el B/L es porque les confirmaron una reserva sin tener contenedores confirmados en el depósito lo cual generó demoras

						en la atención y retiro del contenedor, entonces por ello no lograron llegar a los plazos documentarios.
¿Qué tipo de quejas percibe por parte del cliente, relacionadas a las reservas de exportación de contenedores refrigerados?	Si, quejas más que nada por el tema de cotizaciones, fletes no registrados y por ello los clientes no pueden obtener la reserva y también por la demora en la entrega de contenedores vacíos en el depot por falta de stock, lo cual a veces es responsabilidad del cliente por retirar contra el tiempo.	Los clientes normalmente se quejan de los cambios de nave, reprogramaciones de sus contenedores, roleos arbitrarios, cancelaciones de recaladas de la nave, demora en la entrega de contenedores, nos indican que esperan 2 a 3 días por un contenedor.	-	Básicamente demoras en las asignaciones de contenedores refrigerados principalmente en campaña y a veces demora en el envío del monto de flete a pagar.	Principalmente la demora en enviar los B/Ls con el monto del flete a pagar, las quejas de demora recaen en el área de documentación como si hubiera sido responsabilidad de nuestra área; sin embargo, la demora es consecuencia directa de confirmar reservas sin un contrato de flete activo. Los clientes se quejan con comercial del dpto de documentación.	
¿Cuál es su participación para que se efectúe correcta y fluidamente la confirmación de reservas de contenedores refrigerados?	El área a la que pertenezco es la encargada de la confirmación de reservas, considero que nuestra participación es vital ya que dependiendo de nosotras se efectúa el proceso.	Principalmente que, debido a nosotros, se genera la orden del servicio de transporte, al nosotros ofrecer la cotización del servicio, el área de servicio al cliente depende de nuestras instrucciones para aceptar o rechazar una solicitud de reserva en caso no se ofrezca el servicio a un destino en particular o para un producto. Además, nosotros autorizamos la emisión de reservas con contratos pendientes o por registrar ya que somos los que tenemos conocimientos de lo que ya se cotizó o no.	Nuestra participación es que la tarifa esté activa en el momento en el que el dpto de Servicio al cliente deba confirmar la reserva de embarque, el hecho de que yo registre en el TMS el contrato con anticipación sería lo ideal, ya que es una reserva que estará bien, no habrán llamadas de atención porque algo esté pendiente. Lo óptimo es que el registro y aprobación de un contrato sea antes de que Servicio al cliente confirme una reserva; sin embargo, en la realidad eso no sucede, ya que primero se confirma la reserva y luego recién Pricing está registrando.	Básicamente, como coordinador reefers, el área de servicio al cliente debe coordinar conmigo, temas relacionados al stock de contenedores, espacios en las naves solicitadas, tipos de productos. Esta participación o influencia en el área se reduciría si todo estuviera en orden, es decir, si se contará con suficientes contenedores disponibles en stock para satisfacer la demanda.	En realidad, no hay mucha participación, sólo el tema de los registros de los clientes (consignatarios y notificantes) en nuestro sistema global (TMS) ya que si el cliente no está registrado no se debe confirmar una reserva de embarque.	
¿Cómo cree que la confirmación	Principalmente, de manera comercial ya que muchos clientes deciden cambiar de agencia debido a la demora en la	Este es un punto muy importante, muchos de mis clientes con volúmenes grandes de exportación reefer,	-	Nos genera sobrecostos por la espera del camión en el almacén, adicional a ello los clientes pierden la confianza en la agencia	-	

	de reservas de contenedores refrigerados sin confirmación de stock disponible afecta a la agencia general?	entrega de contenedores vacíos, también por los costos generados derivados de esta situación. Asimismo, nos afecta monetariamente ya que nos trasladan costos que debemos asumir como agencia.	resaltan este problema en las reuniones comerciales, ya que como te mencione antes, ellos indican que pueden estar esperando por días la asignación de un contenedor, lo cual no nos favorece en términos de negociación, ya que el cliente prefiere trabajar con otra agencia.		ya que entienden que se les emite una reserva de embarque sin contar con contenedores disponibles. Comercialmente nos afecta muchísimo ya que esta demora es un punto en contra para nosotros en la siguiente campaña.	
	Subcategoría: Flete					
	¿Cuál es el proceso de venta y/o cotización del servicio de transporte de contenedores refrigerados?	-	El cliente nos contacta para ofrecerles la mejor tarifa por el servicio de transporte, proporcionando el producto, destino y estimado de embarque, a partir de ello se revisa con el liner local (Gerente del mercado) que corresponda y se solicita la tarifa a Ginebra, hasta la aprobación de la tarifa por el cliente.	-	-	-
	¿Qué opina usted sobre los tiempos que manejan para solicitar y/o aceptar una cotización del servicio de transporte de	-	El mercado de transporte de carga refrigerada es muy cambiante, los clientes exigen todo para el momento, se trata de cumplir con los requerimientos, sin embargo, muchas veces el proceso de solicitud de una tarifa a nuestra casa matriz (Ginebra), la revisión con el liner local, y negociación con el cliente hacen que el proceso demore. Si bien, algunos	El principal problema es que los liners (gerentes de mercado) piden tarde sus cotizaciones a Ginebra (casa matriz), son 3 días de revisión entre Liner Perú, ventas Perú y Liner Ginebra; 2 días adicionales para obtener una respuesta de Ginebra y peor aún si este rechaza la tarifa, ya que ventas Perú debe reenviar la tarifa /cotización al cliente; y este indica que la	Considero que los tanto los clientes como los ejecutivos de venta podrían anticiparse a las campañas y tener las tarifas listas a fin de que el periodo de negociación dure menos y con ello tener todo listo para cuando requieran una reserva de embarque. Quizás sea necesario manejar menos cuentas de clientes por ejecutivo de ventas, es decir	-

	<p>contenedores refrigerados?</p>		<p>clientes podrían solicitar sus tarifas con mayor anticipación y con ello ayudar a que el proceso sea más fluido, la mayoría no lo hace ya que influyen varios factores para decidir embarcar a un destino en particular.</p>	<p>competencia si le ofrece la tarifa que requiere y que no embarcaran con nosotros si no le aprobamos el flete que necesitan, entonces todo inicia de nuevo, el ejecutivo vuelve donde el liner local, este donde el liner en ginebra hasta obtener la aprobación. No existe una conexión directa, es muy burocrático.</p> <p>En realidad, es por dejadez de nosotros como agencia ya que si ya se conoce la estacionalidad de campañas y temporadas, como agencia me debo anticipar y/o programar en solicitar las tarifas a Ginebra 2 o 3 semanas antes a fin de tener todo listo tan pronto el cliente solicite una tarifa. Es falta de iniciativa por todo el equipo de ventas y gerentes de mercado.</p> <p>A parte de ello, a veces como cliente me entero de que mi competencia tiene con otra agencia un flete menor, de todas maneras, el cliente va a solicitar una renegociación a fin de bajar dicho monto. Y estas renegociaciones siempre se dan cuando ya se embarcaron los contenedores, incluso el mismo día del zarpe de la nave, debido a la volatilidad del mercado. El renegociar la tarifa involucra proceder vía</p>	<p>adicionar un ejecutivo de venta más.</p>	
--	-----------------------------------	--	---	--	---	--

				manifiesto corrector, lo cual es trabajo adicional para la agencia.		
	¿Cuál cree usted que son las causas de la demora en el registro de un contrato de fletes?	-	Normalmente en campaña o trimestralmente se solicitan gran cantidad de registros de tarifas, considero que debido a este volumen se genera la demora en el registro de la tarifa. Además, muchos clientes solicitan las tarifas o renegociaciones cuando la carga ya está en agua, generando mayor trabajo al área de Pricing, y a su vez retrasa los registros actuales.	Si Existen demoras. Normalmente reciben de 20 a 30 cotizaciones diarias, somos 2 personas que registramos reefers, ya que son muchos recargos. Las demoras se deben principalmente porque: el contrato está bloqueado por Ginebra por algún motivo, el sistema no ayuda es muy lento, sin embargo, el principal problema es que las solicitudes de registro se reciben a partir de las 8pm hasta las 2am, estando fuera de oficina, trabajo que se acumula con los registros propios del día. Registrar, aparte de que es manual, ya que así es el sistema, es muy arcaico, se registra recargo por recargo, quitando bastante tiempo cada registro. Adicional a ello se hace una segunda revisión ya que al ser manual puede estar sujeto a errores, generando B/L con flete errado. Esto sucede todo el año, trimestralmente se actualizan los recargos, adicional a ello los registros por las campañas y los registros por negociaciones individuales.	-	-

	<p>¿Considera que el proceso de emisión de reservas le genera trabajo manual o funciones adicionales a las especificadas en su manual de funciones?</p>	<p>Si, por ejemplo, la revisión manual del consignatario y notificante en el sistema del área de documentación (MSCA/TMS), lo cual demora ya que es una revisión exhaustiva, y también el tema del flete, mismo que debe ser revisado en otra plataforma (TMS-FLETES) revisar que este activo, que los recargos contemplen lo solicitado por el cliente, que la tarifa contemple lo solicitado, caso contrario ir donde el ejecutivo y revisarlo con ellos.</p>		<p>Al 100%, esto nos genera no sólo el registro manual de la tarifa, sino que también pérdida de tiempo y equivocación, ya que al hacerlo manual debemos registrar uno a uno cada recargo, monto, donde aplica y cómo, muy aparte de mirar en la reserva emitida. Genera trabajo al 100% manual, quitar tiempo, confundir al área, desorden en el tema de la regularización ya que finalmente el tema de la cobranza recae en otra área que nos va a pedir a nosotros generando un efecto dominó. El área de finanzas nos pide el flete que debe pagar el cliente y Pricing debe voltear donde el ejecutivo de ventas y este al Liner para recién poder proceder con el registro. Y aparte de ello, Ginebra responsabiliza al área de Pricing, por ello si o si se debe regularizar. Si todo está a tiempo no habría problema. Aquí básicamente debo ingeniármelas y hacer cosas que no están en mi manual de funciones es decir saltarme las reglas.</p>	<p>Cuando inicié en el área de reefers, los ejecutivos de venta impusieron una función extra a la de mi manual de funciones, que es la de hacer seguimiento a las reservas de embarque ellos confirmen bajo un contrato ficticio o sin contrato activo. Considero que, si no se emitieran reservas sin contrato, esta "función" no sería necesaria.</p>	<p>Una de las cosas que genera esto, es una gran cantidad de correctores después del zarpe de la nave, tarea que recae en el nuestra área, haciendo incluso que se haya generado un puesto de trabajo con la principal función de realizar las correcciones de flete en el B/L. además de que nos genera extra-coordinaciones con el dpto comercial para recién poder enviar un B/L fletado al cliente.</p>
	<p>¿Cuál es el porcentaje de reservas confirmadas y enviadas al cliente sin contrato de</p>	<p>Depende de la temporada del año, en temporada alta podría ser 50% de las reservas que son confirmadas y enviadas al cliente con un contrato de flete no registrado.</p>	<p>Considero que es un 30% de reservas que se confirman sin contar con un contrato de fletes ya registrados. Sin embargo, la mayoría de estas reservas se tratan de subsanar antes de su embarque en origen, muchas veces hacemos</p>	<p>70% de las reservas, todos los registros son para ayer. Los ejecutivos de venta solicitan el registro cuando el booking está emitido, contenedor en tránsito a destino, o contra el tiempo ya que muchas veces el</p>	<p>-</p>	<p>-</p>

	flete registrado?		correr al resto de áreas para hacerlo. El porcentaje que no logran ser corregidas a tiempo, se tratan de hacer durante el transito del contenedor a destino.	contenedor ya está por arribar a destino. El ejecutivo ha tenido 30 días para solicitar el registro y lo hacen recién cuando el contenedor ya está en destino.		
	Subcategoría: Espacios en la nave (Allocation)					
	¿Cómo se gestionan o solicitan los espacios en las naves que arriban a los puertos de Perú?	-	-	-	Los espacios otorgados a Perú dependen estrictamente de la situación de embarques de Chile, en base a las coordinaciones efectuadas entre Perú y Chile se establecen las cifras, en caso se recorten los espacios a Perú, Ginebra como matriz nos ofrece opciones a fin de no dejar de embarcar contenedores refrigerados, tales como naves adicionales. En caso de requerir espacios adicionales estos deben ser gestionados directamente con Ginebra.	-
	¿Qué limitaciones afronta para lograr la maximización de espacios de contenedores	-	-	-	Una de las limitaciones sería el stock de contenedores disponibles, adicional a ello temas operativos, como llegada de la nave en caso la ventana de trabajo de la nave se haya reducido o esta adelantó su arribo, lo cual limita el número de embarques proyectados.	-

	refrigerados en una nave?				No pondría el contrato de flete como limitación para embarcar ya que las reservas son confirmadas de igual forma.	
	¿Cómo cree que la emisión de reservas de contenedores refrigerados sin confirmación de espacios en la nave afecta a la agencia general?	A nivel comercial principalmente y económico, comercial porque perdemos credibilidad como agencia básicamente el porque me ofrecen algo que no tienen; muchas veces es preferible no aceptar una reserva porque finalmente luego deberá ser reprogramado el contenedor, quedándose más tiempo del debido esperando una nave de embarque, y más aún si es refrigerado ya que el producto se puede perder y los costos generados por la reprogramación aumentan mismos que finalmente deben ser asumidos por la agencia.	Todo esto nos afecta cuando requerimos cerrar contratos para las próximas campañas, los clientes vienen con los correos de demoras, quejas, y problemas que tuvieron en la campaña anterior con nuestra agencia.	-	Contamos con una bodega amplia en nuestras naves, el objetivo comercial es llenar nuestras naves al 100%, por ello se emiten reservas de embarque con un 10% más de los espacios de las naves. Este porcentaje adicional de reservas de embarque confirmadas debe estar bajo especial seguimiento, ya que hay un porcentaje de caídas por semana, no siempre son las mismas. Somos una empresa muy flexible en cuanto a la sobre confirmación de reservas. En caso finalmente no tengan cancelaciones o roleos de reservas de manera natural, lamentablemente se genera una reprogramación forzada de algunos embarques generando molestias comerciales y/o falta de credibilidad como agencia frente al cliente.	-
	¿Cuál es el plan de acción que se efectúa cuando los contenedores	-	-	-	En principio, si no es posible cumplir con el embarque del contenedor en la nave debido a falta de espacios, se rolean, reprograman los embarques a una nave posterior, para lo cual se	-

	<p>programados a embarcarse superan el límite de espacios de la nave?</p>				<p>categorizan los productos refrigerados de menos perecibles a más perecibles, y se rolearían las reservas con productos como cebollas, congelados que en realidad tienen un tiempo de vida mucho mayor, así también se considera el tipo de cliente, si es un cliente VIP, no lo podemos tocar, así embarque carga congelada. Y para que ello ya no ocurra se toma como plan de acción la revisión del programa de embarque de cada cliente a fin de revisar donde se generó el error.</p>	
	<p>¿Cree que el manejo de gestión y solicitud de espacios en la nave es efectivo?</p>			-	<p>Considero que podría mejorar, más que nada en la consideración de nuestra agencia, Perú, del mismo modo que a la de Chile, es decir no depender de los embarques de otra agencia. Además de las coordinaciones deberían ser más directas.</p>	

ANEXO 5
VALIDEZ DE CONTENIDO POR JUICIO DE EXPERTOS

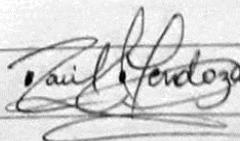
1)


**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
 TABLA Nº 1**

 CATEGORÍA: PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES
 REFRIGERADOS

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Entrevistas estructuradas					
	Autor del Instrumento	Heydi Atenas Huaman Rojas				
Subcategoría 1:	Contenedores refrigerados					
Unidad de estudio:	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados					
Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
11: Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados	¿Cuál es el proceso actual de emisión de reservas de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	—
12: Tiempo de emisión de reservas	¿Cuánto tiempo demora en confirmar una reserva de exportación de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	—
13: Criterios de emisión de reservas	¿Qué criterios toma en cuenta para emitir una reserva de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	—
14: Limitaciones del proceso	¿Qué limitantes afronta durante el proceso de emisión de reservas?	4	4	4	4	—
15: Deficiencias del proceso	¿Qué deficiencias visualiza en el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	—
16: Quejas de clientes	¿Qué tipo de quejas percibe por parte del cliente, relacionadas a las reservas de exportación de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	—
17: Participación de otros departamentos	¿Cuál es su participación para que se efectúe correcta y fluidamente la confirmación de reservas de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	—
18: Consecuencias del incumplimiento del proceso relacionado a los contenedores	¿Cómo cree que la confirmación de reservas de contenedores refrigerados sin confirmación de stock disponible afecta a la agencia general?	4	4	4	4	—

 Firma de validador
 experto

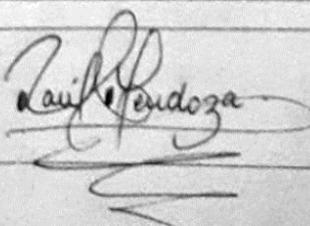


**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
 TABLA Nº 2**

 CATEGORÍA: PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES
 REFRIGERADOS

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Entrevistas estructuradas					
Autor del Instrumento	Heydi Atenas Human Rojas					
Subcategoría 2	Fletes					
Unidad de estudio	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados					
Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
11: Venta del servicio de transporte de contenedores refrigerados	¿Cuál es el proceso de venta y/o cotización del servicio de transporte de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	-
12: Tiempo para solicitar y aprobar tarifas	¿Qué opina usted sobre los tiempos que manejan para solicitar y/o aceptar una cotización del servicio de transporte de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	-
13: Causales de registros tardíos	¿Cuál cree usted que son las causas de la demora en el registro de un contrato de fletes?	4	4	4	4	-
14: Consecuencias del incumplimiento del proceso relacionado a los fletes	¿Cómo cree que la emisión de reservas de contenedores refrigerados sin contrato de flete afecta a la agencia general?	4	4	4	4	-
15: Trabajo manual	¿Considera que el proceso de emisión de reservas le genera trabajo manual o funciones adicionales a las especificadas en su manual de funciones?	4	4	4	4	-
16: Porcentaje de deficiencias	¿Cuál es el porcentaje de reservas confirmadas y enviadas al cliente sin contrato de flete registrado?	4	4	4	4	-

 Firma de validador
 experto





FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
TABLA Nº 3

CATEGORÍA: PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES REFRIGERADOS

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Entrevistas estructuradas					
Autor del Instrumento	Heydi Atenas Huaman Rojas					
Subcategoría 3:	Espacios en las naves (<i>Allocation</i>)					
Unidad de estudio:	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados					
Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
11: Gestión de espacios	¿Cómo se gestionan o solicitan los espacios en las naves que arriban a los puertos de Perú?	4	4	4	4	-
12: Limitaciones de la gestión de espacios	¿Qué limitaciones afronta para lograr la maximización de espacios de contenedores refrigerados en una nave?	4	4	4	4	-
13: Consecuencias del incumplimiento del proceso relacionado al allocation	¿Cómo cree que la emisión de reservas de contenedores refrigerados sin confirmación de espacios en la nave afecta a la agencia general?	4	4	4	4	-
14: Plan de acción	¿Cuál es el plan de acción que se efectúa cuando los contenedores programados a embarcarse superan el límite de espacios de la nave?	4	4	4	4	-
15: Nivel de efectividad	¿Cree que el manejo de gestión y solicitud de espacios en la nave es efectivo?	4	4	4	4	-

Firma de validador
experto



**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
TABLA Nº 4**

CATEGORÍA: PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES REFRIGERADOS

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Documentación					
Autor del Instrumento	Heydi Atenas Human Rojas					
Subcategoría 1:	Contenedores refrigerados					
Unidad de estudio:	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados					
Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
I1: Gastos de reprogramación de contenedores	Reporte de gastos por reprogramación de contenedores	4	4	4	4	—
I2: Reporte de facturas por gastos	Reporte de facturas recibidas por gastos generados.	4	4	4	4	—
I3: Facturas	Facturas enviadas por los clientes	4	4	4	4	—
I4: Reclamos y quejas	Correos electrónicos de reclamos y quejas	4	4	4	4	—

Firma de validador experto	
----------------------------	--



FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS TABLA Nº 5

CATEGORÍA: PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES REFRIGERADOS

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Documentación					
Autor del Instrumento	Heydi Atenas Huaman Rojas					
Subcategoría 2:	Fletes					
Unidad de estudio:	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados					
Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
I1: B/Ls corregidos en campo de flete	Reporte de B/Ls corregidos en el campo de flete post zarpe de la nave	4	4	4	4	—
I2: B/Ls con multa	Reporte de B/Ls que incurren en multas	4	4	4	4	—
I3: Reservas y B/Ls sin flete	Reservas de embarque y/o conocimientos de embarque sin flete	4	4	4	4	—
I4: Reclamos y quejas	Correos electrónicos de reclamos y quejas	4	4	4	4	—

Firma de validador experto	
----------------------------	--



FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
TABLA Nº 6

CATEGORÍA: PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES REFRIGERADOS

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Documentación					
Autor del Instrumento	Heydi Atenas Huaman Rojas					
Subcategoría 3:	Espacios en las naves (<i>Allocation</i>)					
Unidad de estudio:	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados					
Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
11: Gastos de reprogramación de contenedores	Reporte de gastos por reprogramación de contenedores	4	4	4	4	—
12: Reporte de facturas por gastos	Reporte de facturas recibidas por gastos generados.	4	4	4	4	—
13: Facturas	Facturas enviadas por los clientes	4	4	4	4	—
14: Reclamos y quejas	Correos electrónicos de reclamos y quejas	4	4	4	4	—

Firma de validador experto	
----------------------------	--


USMP
 SAN MARTÍN DE PORRÉS

 Facultad de
 Ciencias Administrativas
 y Recursos Humanos

 EUROPEAN
 COUNCIL FOR
 BUSINESS
 EDUCATION

INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Validado por:

Tipo de validador:	Interno () Externo (X) [Docente USMP]
Apellidos y nombres:	Mendoza Vigo, Raúl Alberto
Sexo:	Hombre (X) Mujer ()
Profesión:	Administrador Marítimo y Portuario
Grado académico	Licenciado ¹ (X) Maestro () Doctor ()
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 (X) De 11 a 15 () De 16 a 20 () De 21 a más ()
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	Mediterranean Shipping Company del País SAC.
Cargo actual:	Supervisor de Logística
Área de especialización	Rubro Marítimo Portuario - Naviero
Nº telefónico de contacto	981208196
Correo electrónico de contacto	Correo institucional: raul.mendoza@msc.com
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono (X) Por correo electrónico ()

 Firma Validador
 Experto

¹ Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.

2)


**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
 TABLA Nº 1**
**CATEGORÍA: PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES
 REFRIGERADOS**

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Entrevistas estructuradas					
Autor del Instrumento	Heydi Atenas Huaman Rojas					
Subcategoría 1:	Contenedores refrigerados					
Unidad de estudio:	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados					
Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación es y/o recomendaciones
11: Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados	¿Cuál es el proceso actual de emisión de reservas de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	—
12: Tiempo de emisión de reservas	¿Cuánto tiempo demora en confirmar una reserva de exportación de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	—
13: Criterios de emisión de reservas	¿Qué criterios toma en cuenta para emitir una reserva de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	—
14: Limitaciones del proceso	¿Qué limitantes afronta durante el proceso de emisión de reservas?	4	4	4	4	—
15: Deficiencias del proceso	¿Qué deficiencias visualiza en el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	—
16: Quejas de clientes	¿Qué tipo de quejas percibe por parte del cliente, relacionadas a las reservas de exportación de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	—
17: Participación de otros departamentos	¿Cuál es su participación para que se efectúe correcta y fluidamente la confirmación de reservas de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	—
18: Consecuencias del incumplimiento del proceso relacionado a los contenedores	¿Cómo cree que la confirmación de reservas de contenedores refrigerados sin confirmación de stock disponible afecta a la agencia general?	4	4	4	4	—

**Firma de validador
 experto**


FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
TABLA Nº 2

 CATEGORÍA: PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES
 REFRIGERADOS

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Entrevistas estructuradas					
Autor del Instrumento	Heydi Atenas Huaman Rojas					
Subcategoría 2	Fletes					
Unidad de estudio	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados					
Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
I1: Venta del servicio de transporte de contenedores refrigerados	¿Cuál es el proceso de venta y/o cotización del servicio de transporte de contenedores refrigerados?	44	44	44	44	-
I2: Tiempo para solicitar y aprobar tarifas	¿Qué opina usted sobre los tiempos que manejan para solicitar y/o aceptar una cotización del servicio de transporte de contenedores refrigerados?	44	44	44	44	-
I3: Causales de registros tardíos	¿Cuál cree usted que son las causas de la demora en el registro de un contrato de fletes?	44	44	44	44	-
I4: Consecuencias del incumplimiento del proceso relacionado a los fletes	¿Cómo cree que la emisión de reservas de contenedores refrigerados sin contrato de flete afecta a la agencia general?	44	44	44	44	-
I5: Trabajo manual	¿Considera que el proceso de emisión de reservas le genera trabajo manual o funciones adicionales a las especificadas en su manual de funciones?	44	44	44	44	-
I6: Porcentaje de deficiencias	¿Cuál es el porcentaje de reservas confirmadas y enviadas al cliente sin contrato de flete registrado?	44	44	44	44	-

 Firma de validador
 experto

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
 TABLA Nº 3**

 CATEGORÍA: PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES
 REFRIGERADOS

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Entrevistas estructuradas					
Autor del Instrumento	Heydi Atenas Human Rojas					
Subcategoría 3:	Espacios en las naves (<i>Allocation</i>)					
Unidad de estudio:	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados					
Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
I1: Gestión de espacios	¿Cómo se gestionan o solicitan los espacios en las naves que arriban a los puertos de Perú?	4	4	4	4	-
I2: Limitaciones de la gestión de espacios	¿Qué limitaciones afronta para lograr la maximización de espacios de contenedores refrigerados en una nave?	4	4	4	4	-
I3: Consecuencias del incumplimiento del proceso relacionado al allocation	¿Cómo cree que la emisión de reservas de contenedores refrigerados sin confirmación de espacios en la nave afecta a la agencia general?	4	4	4	4	-
I4: Plan de acción	¿Cuál es el plan de acción que se efectúa cuando los contenedores programados a embarcarse superan el límite de espacios de la nave?	4	4	4	4	-
I5: Nivel de efectividad	¿Cree que el manejo de gestión y solicitud de espacios en la nave es efectivo?	4	4	4	4	-

Firma de validador experto	
----------------------------	--



**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
TABLA Nº 4**

CATEGORÍA: PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES REFRIGERADOS

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Documentación					
Autor del Instrumento	Heydi Atenas Human Rojas					
Subcategoría 1:	Contenedores refrigerados					
Unidad de estudio:	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados					
Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
I1: Gastos de reprogramación de contenedores	Reporte de gastos por reprogramación de contenedores	4	4	4	4	-
I2: Reporte de facturas por gastos	Reporte de facturas recibidas por gastos generados.	4	4	4	4	-
I3: Facturas	Facturas enviadas por los clientes	4	4	4	4	-
I4: Reclamos y quejas	Correos electrónicos de reclamos y quejas	4	4	4	4	-

Firma de validador experto	
-----------------------------------	--

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
 TABLA Nº 5**

CATEGORÍA: PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES
 REFRIGERADOS

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Documentación					
Autor del Instrumento	Heydi Atenas Huaman Rojas					
Subcategoría 2:	Fletes					
Unidad de estudio:	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados					
Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
I1: B/Ls corregidos en campo de flete	Reporte de B/Ls corregidos en el campo de flete post zarpe de la nave	4	4	4	4	-
I2: B/Ls con multa	Reporte de B/Ls que incurren en multas	4	4	4	4	-
I3: Reservas y B/Ls sin flete	Reservas de embarque y/o conocimientos de embarque sin flete	4	4	4	4	-
I4: Reclamos y quejas	Correos electrónicos de reclamos y quejas	4	4	4	4	-

Firma de validador experto





INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Validado por:

Tipo de validador:	Interno () Externo (X) [Docente USMP]
Apellidos y nombres:	Katherine Luya Asto
Sexo:	Hombre () Mujer (X)
Profesión:	Administradora de Negocios Internacionales
Grado académico	Licenciado ¹ (X) Maestro () Doctor ()
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 (X) De 11 a 15 () De 16 a 20 () De 21 a más ()
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	Mama Mountain Perú SAC
Cargo actual:	Gerente Comercial
Área de especialización	Ventas y Marketing
N° telefónico de contacto	999 934 319
Correo electrónico de contacto	Correo institucional: kluya@gratisac.com
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono (X) Por correo electrónico ()

Firma Validador
Experto

¹ Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.

3)


USMP
 UNIVERSIDAD
 SAN MARTÍN DE PORRÉS

 Facultad de
 Ciencias Administrativas
 y Recursos Humanos

 EUROPEAN
 COUNCIL FOR
 BUSINESS
 EDUCATION

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
TABLA Nº 1
CATEGORÍA: PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES REFRIGERADOS

Nombre de la herramienta motivo de evaluación:	Entrevistas estructuradas					
Autor:	Heydi Atenas Human Rojas					
Subcategoría 1:	Contenedores refrigerados					
Unidad de estudio:	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados					
Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
11: Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados	¿Cuál es el proceso actual de emisión de reservas de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	
12: Tiempo de emisión de reservas	¿Cuánto tiempo demora en confirmar una reserva de exportación de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	
13: Criterios de emisión de reservas	¿Qué criterios toma en cuenta para emitir una reserva de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	
14: Limitaciones del proceso	¿Qué limitantes afronta durante el proceso de emisión de reservas?	4	4	4	4	
15: Deficiencias del proceso	¿Qué deficiencias visualiza en el proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	
16: Quejas de clientes	¿Qué tipo de quejas percibe por parte del cliente, relacionadas a las reservas de exportación de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	
17: Participación de otros departamentos	¿Cuál es su participación para que se efectúe correcta y fluidamente la confirmación de reservas de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	
18: Consecuencias del incumplimiento del proceso relacionado a los contenedores	¿Cómo cree que la confirmación de reservas de contenedores refrigerados sin confirmación de stock disponible afecta a la agencia general?	4	4	4	4	

 Firma de validador
 experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
TABLA Nº 2
CATEGORÍA: PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES REFRIGERADOS

Nombre de la herramienta motivo de evaluación:	Entrevistas estructuradas					
Autor	Heydi Atenas Huaman Rojas					
Subcategoría 2	Fletes					
Unidad de estudio	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados					
Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
11: Venta del servicio de transporte de contenedores refrigerados	¿Cuál es el proceso de venta y/o cotización del servicio de transporte de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	
12: Tiempo para solicitar y aprobar tarifas	¿Qué opina usted sobre los tiempos que manejan para solicitar y/o aceptar una cotización del servicio de transporte de contenedores refrigerados?	4	4	4	4	
13: Causales de registros tardíos	¿Cuál cree usted que son las causas de la demora en el registro de un contrato de fletes?	4	4	4	4	
14: Consecuencias del incumplimiento del proceso relacionado a los fletes	¿Cómo cree que la emisión de reservas de contenedores refrigerados sin contrato de flete afecta a la agencia general?	4	4	4	4	
15: Trabajo manual	¿Considera que el proceso de emisión de reservas le genera trabajo manual o funciones adicionales a las especificadas en su manual de funciones?	4	4	4	4	
16: Porcentaje de deficiencias	¿Cuál es el porcentaje de reservas confirmadas y enviadas al cliente sin contrato de flete registrado?	4	4	4	4	

Firma de validador experto	
-----------------------------------	--

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
TABLA Nº 3**

**CATEGORÍA: PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES
REFRIGERADOS**

Nombre de la herramienta motivo de evaluación:	Entrevistas estructuradas					
Autor:	Heydi Atenas Huaman Rojas					
Subcategoría 3:	Espacios en las naves (<i>Allocation</i>)					
Unidad de estudio:	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados					
Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
11: Gestión de espacios	¿Cómo se gestionan o solicitan los espacios en las naves que arriban a los puertos de Perú?	4	4	4	4	
12: Limitaciones de la gestión de espacios	¿Qué limitaciones afronta para lograr la maximización de espacios de contenedores refrigerados en una nave?	4	4	4	4	
13: Consecuencias del incumplimiento del proceso relacionado al <i>allocation</i>	¿Cómo cree que la emisión de reservas de contenedores refrigerados sin confirmación de espacios en la nave afecta a la agencia general?	4	4	4	4	
14: Plan de acción	¿Cuál es el plan de acción que se efectúa cuando los contenedores programados a embarcarse superan el límite de espacios de la nave?	4	4	4	4	
15: Nivel de efectividad	¿Cree que el manejo de gestión y solicitud de espacios en la nave es efectivo?	4	4	4	4	

Firma de validador experto	
----------------------------	--

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
TABLA Nº 4**

CATEGORÍA: PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES REFRIGERADOS

Nombre de la herramienta motivo de evaluación:	Documentación					
Autor:	Heydi Atenas Huaman Rojas					
Subcategoría 1:	Contenedores refrigerados					
Unidad de estudio:	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados					
Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
I1: Gastos de reprogramación de contenedores	Reporte de gastos por reprogramación de contenedores	4	4	4	4	
I2: Reporte de facturas por gastos	Reporte de facturas recibidas por gastos generados.	4	4	4	4	
I3: Facturas	Facturas enviadas por los clientes	4	4	4	4	
I4: Reclamos y quejas	Correos electrónicos de reclamos y quejas	4	4	4	4	

Firma de validador
experto





**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
TABLA Nº 5**

**CATEGORÍA: PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES
REFRIGERADOS**

Nombre de la herramienta motivo de evaluación:	Documentación					
Autor:	Heydi Atenas Huaman Rojas					
Subcategoría 2:	Fletes					
Unidad de estudio:	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados					
Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
11: B/Ls corregidos en campo de flete	Reporte de B/Ls corregidos en el campo de flete post zarpe de la nave	4	4	4	4	
12: B/Ls con multa	Reporte de B/Ls que incurren en multas	4	4	4	4	
13: Reservas y B/Ls sin flete	Reservas de embarque y/o conocimientos de embarque sin flete	4	4	4	4	
14: Reclamos y quejas	Correos electrónicos de reclamos y quejas	4	4	4	4	

Firma de validador experto	
----------------------------	--

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS
TABLA Nº 6

CATEGORÍA: PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES REFRIGERADOS

Nombre de la herramienta motivo de evaluación:	Documentación					
Autor:	Heydi Atenas Huaman Rojas					
Subcategoría 3:	Espacios en las naves (<i>Allocation</i>)					
Unidad de estudio:	Proceso de emisión de reservas de contenedores refrigerados					
Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
I1: Gastos de reprogramación de contenedores	Reporte de gastos por reprogramación de contenedores	4	4	4	4	
I2: Reporte de facturas por gastos	Reporte de facturas recibidas por gastos generados.	4	4	4	4	
I3: Facturas	Facturas enviadas por los clientes	4	4	4	4	
I4: Reclamos y quejas	Correos electrónicos de reclamos y quejas	4	4	4	4	

Firma de validador
experto



INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Validado por:

Tipo de validador:	Interno () Externo (X) [Docente.USMP]
Apellidos y nombres:	Paraz Montoya Fernando Francisco
Sexo:	Hombre (X) Mujer ()
Profesión:	Marino Marcante
Grado académico	Licenciado ¹ (X) Maestro () Doctor ()
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 (X) De 11 a 15 () De 16 a 20 () De 21 a más ()
Solamente para validadores externos	
Organización donde labora:	SOMAINCI E.I.R.L.
Cargo actual:	Gerente General
Área de especialización	Marino Marcante y Administración de Recursos y Personal
N° telefónico de contacto	945220043
Correo electrónico de contacto	Correo institucional: fark211@gmail.com
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono () Por correo electrónico (X)


Firma Validador
Experto

¹ Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.



ANEXO 6

CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ACCESO PÚBLICO

 **USMP** Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos

CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ACCESO PÚBLICO

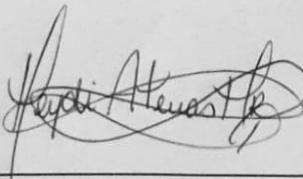
Por medio de la presente, informamos que la empresa..... *MSC DEL PERU SAC*.....
 autoriza al alumno (a) *HEYDI ATENAS HUAMAN ROJAS*..... con código de matrícula No.
 *2012110549*..... de la Escuela Profesional de *Negocios Internacionales*..... de
 la Universidad de San Martín de Porres, hacer uso de la información que a continuación se detalla, con el
 consentimiento de la institución, para el desarrollo de su proyecto de investigación, la cual lleva por título:
*Impacto de la implementación de un proceso automatizado de emisión de reservas refrigeradas de
 exportación a partir del registro de contratos de fletes para lograr la competitividad planeada de la Agencia
 General ABC*

1. *Procesos internos de la empresa*
2. *Testimonio de colaboradores de la empresa*
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

Dicha información, se recopilará en el Trabajo de Campo para posteriormente ser registrada en su Investigación con fines netamente académicos.

Se expide la presente **CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**, a solicitud del interesado (a), para los fines que estime conveniente.

Santa Anita, 14 de Octubre de 2019



 ALUMNO



YOLANDA LOPEZ NAUPARI
 Gerente Comercial
 MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY DEL PERU S.A.C

 EMPRESA

ANEXO 7

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTADOS

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACIÓN

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por la Bachiller en Administración de Negocios Internacionales de la Universidad San Martín de Porres Heydi Atenas Huamán Rojas. La meta de este estudio es **PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE EMISIÓN DE RESERVAS DE CONTENEDORES REFRIGERADOS EN UNA AGENCIA GENERAL, 2019.**

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 40 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante esta sesión se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los audios con las grabaciones se eliminarán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por los candidatos al Título Profesional de Administrador de Negocios Internacionales Heydi Atenas Huamán Rojas. He sido informado de la meta del presente estudio.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 40 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al investigador al teléfono 998334218.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al investigador responsable del presente trabajo al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

D.N.I.

Firma del Participante

Fecha