



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

**IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCION COMERCIAL EN UN  
DEPÓSITO TEMPORAL A UN OPERADOR LOGÍSTICO**

**PRESENTADO POR  
PAOLA ANDREA PONCE CRUZADO**

**ASESORA  
MARTHA MARLENE KEVANS ESPINOZA**

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

**LIMA – PERÚ**

**2020**



**CC BY-NC-SA**

**Reconocimiento – No comercial – Compartir igual**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

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



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCION COMERCIAL EN UN  
DEPÓSITO TEMPORAL A UN OPERADOR LOGÍSTICO**

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

**PRESENTADO POR:**

**PAOLA ANDREA PONCE CRUZADO**

**ASESORA:**

**DRA. MARTHA KEVANS ESPINOZA**

**LIMA, PERÚ**

**2020**

## **DEDICATORIA**

A Illari, mi luz del amanecer, mi hija amada. Demostró ser inteligente, amable y fuerte, durante esta pandemia.

A Luciano, André y Marcelo, mis adorados sobrinos.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia, por apoyarme en este reto. A mi segunda familia, la USMP, quienes reaccionaron rápido durante esta pandemia y nos dieron un propósito más para seguir luchando. A mi asesora, la Doctora Martha Kevans Espinoza, por estar presente todos los domingos, asesorando en el avance de este trabajo.

## RESUMEN

La actual oferta de depósitos temporales en el Callao es de 2 millones de metros cuadrados, de los cuales 1.4 millones de metros cuadrados son privados y entre 400,000 a 450,000 metros cuadrados están a cargo de concesionarios portuarios. Las regulaciones de la Administración Aduanera están propiciando el menor uso de estos establecimientos para los servicios de embarque y descarga, incentivando a los importadores y exportadores, a evitar sobre costo de la operación por tracción, al encontrarse a una distancia de 7 a 14 km del puerto del Callao, y manipuleos con stacker, sin embargo; no todos pueden optar por este beneficio ya que depende de la naturaleza de la carga.

Este informe se realizó en el área comercial de un Depósito temporal extraportuario privado, cuando ocupe la posición de Jefe Comercial. La metodología aplicada fue el diagrama de Ishikawa. La propuesta del plan de acción comercial para dirigir la fuerza de ventas de un depósito temporal a un Operador Logístico trabajada en tres ejes: administrativo, comercial y reportes diarios. Los resultados obtenidos en este trabajo son: implementación del MOF del área, incremento del número de clientes nuevos, obtención de nuevos negocios y visibilidad del progreso de la gestión de ventas.

## **ABSTRACT**

The current offer of temporary storage in Callao is about 2 million square meters, which 1.4 million square meters are private enterprises and between 400,000 and 450,000 square meters are in charge of port concessionaires. The Superintendencia Nacional de Aduanas and Tax Administration promote to don't use of these establishments for load and unloading services, encouraging importers and exporters to avoid cost over charges like transportation service from the storage to the port, about 7 to 14 km from the port del Callao, and manipulate with stacker, however, not everyone gets this benefit because depends of the nature of the cargo.

This report was made in the commercial area of a private temporary storage, when I worked as Commercial Chief. The methodology applied was Ishikawa diagram. The proposal of the commercial strategy to manage the sales force of a temporary storage to Logistics company was worked on three axes: administrative, commercial and daily reports. The results were the follows: implementation of the MOF of sales department, increasing the number of new clients, got new business and visibility of the progress of sales management.

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 01: Organigrama de Gerencias

Figura 02: Organigrama de Gerencia de Negocios

Figura 03: Diagrama de Ishikawa

## ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria.....	02
Agradecimiento.....	03
Resumen .....	04
Índice de Figuras.....	06
Índice de Tablas.....	07
INTRODUCCIÓN.....	09
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES.....	11
1.1 Contexto laboral.....	11
1.2 1.1.1 Descripción de la Empresa.....	11
1.1.2 Actividad.....	14
1.1.3 Organización.....	15
1.2 Descripción de la experiencia	
1.2.1 Actividad profesional.....	17
1.2.2 Propósito del puesto.....	18
1.2.3 Proceso objeto del informe.....	18
1.2.4 Resultados logrados.....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes .....	20
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	20
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	22
2.2 Bases Teóricas.....	22
2.3 Definición de términos básicos.....	23
CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
3.1 Diagnóstico.....	27
3.2 Formulación del Problema.....	29
3.2 Objetivos	
3.2.1 Objetivo General.....	29
3.2.2 Objetivos Específicos.....	29

3.3 Justificación.....	30	
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA		
4.1 Metodología.....	31	
4.2 Análisis de Causas e impactos.....	32	
4.3 Propuesta y planificación.....	34	
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN.....		36
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....		38
6.1 Impacto de las acciones.....	38	
6.2 Barreras o dificultades.....	39	
6.3 Resultados.....	39	
CONCLUSIONES .....	41	
RECOMENDACIONES.....	42	
REFERENCIAS.....	43	

## INTRODUCCIÓN

El presente plan de mejora tuvo como propósito reorganizar el área comercial de una empresa privada cuyo origen fue el de depósito temporal y que debió reorientar sus actividades como un Operador Logístico. El proceso fue realizado en el periodo 2016 – 2018, dividido en tres ejes específicas: administrativa, comercial y de reporte diario.

El Capítulo I, Aspectos Generales; presenta el contexto laboral, conteniendo la descripción de la empresa, la actividad que desarrolla y su organización. Así también, la descripción general de la experiencia, donde se expone la actividad profesional, el propósito del puesto, el proceso objeto del informe y los resultados concretos logrados en el cumplimiento de su labor.

El Capítulo II, Fundamentación del Tema; expone el papel de la teoría y la práctica en el desempeño profesional, conformado por los antecedentes y el marco teórico que se integran para la resolución del problema.

El capítulo III, Planteamiento del problema presenta la determinación y análisis del problema a resolver, a través de la formulación del problema, objetivos y justificación.

El Capítulo IV, Metodología, analiza de las áreas que se mejoraron, asimismo, se definen los problemas a solucionar y en función de estos se presenta el plan de

acción, los objetivos, actividades, responsables e indicadores de gestión que permitió evaluar el proceso.

El Capítulo V, Implementación, señala las acciones que se realizó para implementar la mejora del proceso y cómo se hizo el seguimiento.

El Capítulo VI, Análisis y evaluación de los resultados, en este punto se presenta la verificación, el cumplimiento de la propuesta, planificación e implementación. Asimismo, se señalan los indicadores que se utilizó para evaluar el proceso, basándose en los objetivos e indicadores; indicando las ventajas y desventajas. Los alcances y limitaciones del mismo.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y referencias.

# CAPITULO I

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1 Contexto laboral

El proyecto expuesto en el presente trabajo de Suficiencia Profesional, se llevó a cabo en una empresa privada autorizada a operar como Deposito Temporal a la cual denominaremos LA EMPRESA, a fin de proteger la confidencialidad en virtud de no contar con la autorización que permita el uso y divulgación de información confidencial de la misma debido al contexto nacional actual.

Se eligió presentar la experiencia profesional relacionada a la dirección y gestión del equipo comercial, de una de las diecisiete empresas privadas que existen en el rubro dentro de la Provincia Constitucional del Callao, cuya facturación anual bordeaba los 110 millones de soles y contaba con más de 250 empleados.

#### 1.1.1 Descripción de la Empresa

LA EMPRESA se especializó en el negocio marítimo y logístico. La división de negocio de Almacenes y Logística está a cargo del funcionamiento del Depósito Temporal. Tiene establecimientos registrados en el Lima, Callao y Paita.

A continuación, se detalla la misión, visión, valores y política de calidad de la empresa, como sigue:

## **Misión**

La empresa ofrece un servicio basado en la calidad y mejora continua de sus procesos, gracias a un Staff de colaboradores altamente capacitados y especializados, así como comprometidos en brindar el mejor servicio a los clientes, con la finalidad de servir como parte activa en el desarrollo del comercio exterior de nuestro país.

## **Visión**

Ser una empresa modelo en el mercado marítimo-portuarios y de almacenamiento, brindando soluciones efectivas a nuestros clientes internos y externos. Contar con personal idóneo, siempre en búsqueda de mejoras que se traduzcan en oportunidades para la optimización en la reducción de costos y generación de negocios.

## **Valores**

- Confiabilidad

Cumplimos lo que ofrecemos diligentemente a nuestros clientes y colaboradores.

Ejecutamos nuestras actividades siguiendo altos estándares de seguridad.

- Excelencia Operativa

Buscamos la mejora continua para nuestros clientes internos y externos.

Optimizamos nuestro trabajo cuidando los recursos y siempre con actitud positiva.

- Orientación a las personas

Somos solidarios y prestamos atención genuina a lo que necesitan las personas.

Empoderamos a nuestros colaboradores generando espacios de autonomía desde su rol, pensando siempre en el respeto hacia los demás.

- Trabajo en equipo

Promovemos la comunicación clara y honesta, siendo promotores de un buen clima laboral en toda la organización.

Estamos organizados dentro de ecosistemas que cumplen objetivos comunes.

- Actitud de servicio

Superamos las expectativas del cliente, los sorprendemos.

Medimos la calidad, satisfacción y efectividad en todo lo que hacemos.

### **Política de calidad**

La empresa que brinda soluciones logísticas integrales, ofreciendo servicios de: Agenciamiento Marítimo, Logística integral para carga seca y refrigerada, servicios a la carga consolidada, almacenes y distribución y administración de contenedores vacíos.

Su compromiso es buscar la satisfacción de sus clientes y partes interesadas a través del cumplimiento de sus requisitos, brindando calidad consistente y sostenida sobre la base de una cultura organizacional sólida, colaboradores motivados y especializados, procesos controlados y seguros, infraestructura apropiada y el cumplimiento de las normas legales vigentes y normas contra la corrupción y el soborno, así como los requisitos de las certificaciones a las cuales nos hemos adherido voluntariamente.

Se caracteriza por efectuar sus actividades en forma segura, eficiente y oportuna, poniendo especial énfasis en el desarrollo, la seguridad y salud ocupacional de las personas, la protección de datos personales, seguridad de la información, protección a la carga y a la propiedad de terceros.

Sus actividades están protegidas mediante medidas de prevención, detección, gestión de riesgos y de daños y/o pérdidas eventuales de la mercancía almacenada, así como de las amenazas relacionadas al contrabando, tráfico ilícito de drogas y terrorismo.

Están comprometidos con un esquema de mejora continua de la eficacia del Sistema Integrado de Gestión y garantizamos que los trabajadores participan activamente en los elementos del mismo.

### **1.1.2 Actividad**

La actividad principal de LA EMPRESA es ser depósito temporal, según se define, es un local donde se ingresan y almacenan temporalmente mercancías pendientes de autorización de levante de parte de la Autoridad Aduanera. LA

EMPRESA brinda servicios generales como: almacenaje, aforos físicos, revisión documentaria, emisión del volante, verificación de datos, transmisiones electrónicas ante aduanas, zona de inspección y plataforma digital para los trámites de despacho anticipado, diferido y/o urgente.

Los servicios especializados están en función al tipo de producto y son los siguientes: Logística de carga seca, logística de carga perecible, carga consolidada, contenedores vacíos y almacenes y distribución.

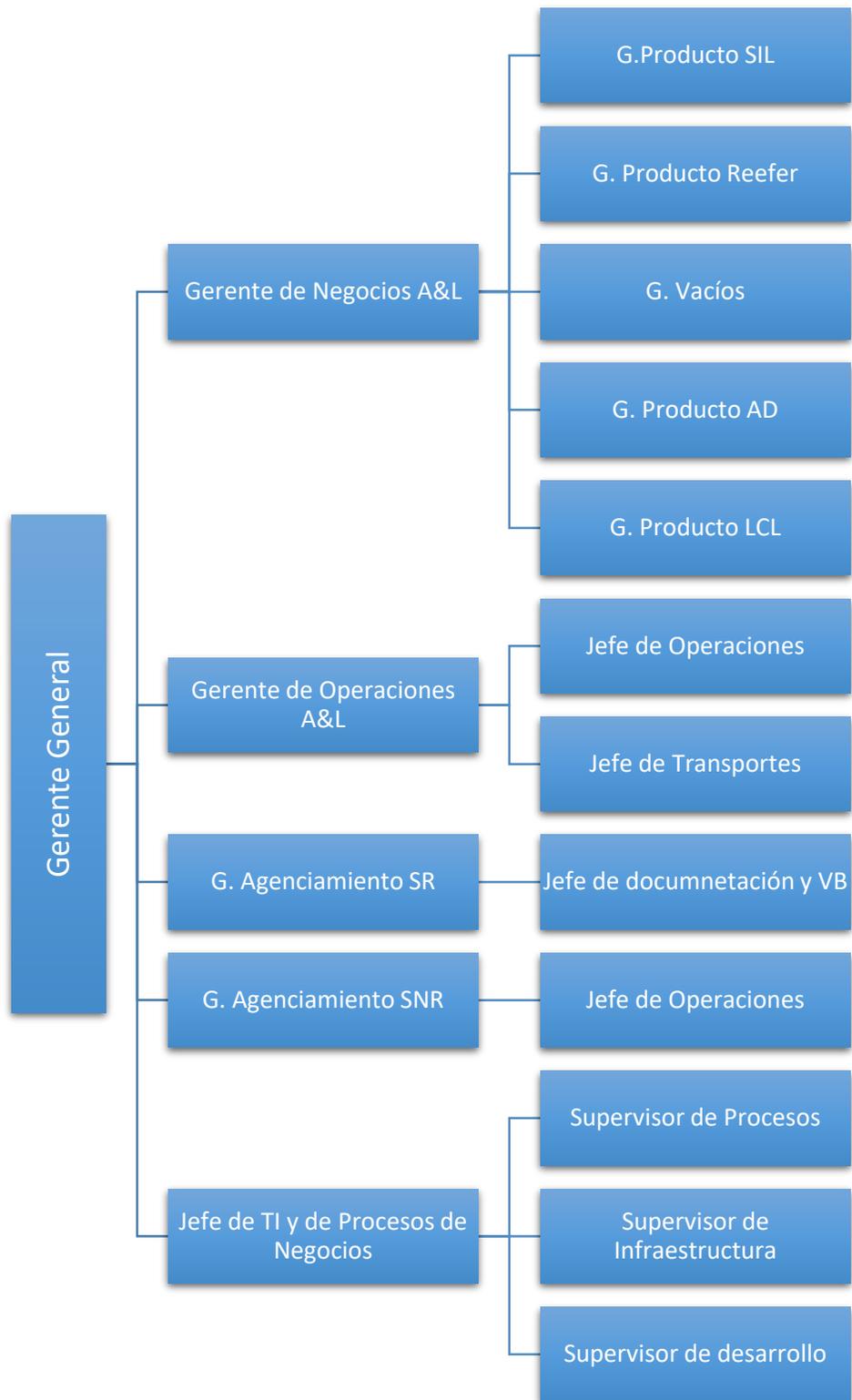
### **1.1.3 Organización**

La organización de la empresa está dividida por tipo de negocio, agenciamiento marítimo y el otro de Almacenaje y distribución.

La división de Agenciamiento marítimo se sub dividía en Gerencia de Servicios Relacionados, donde los clientes principales eran las navieras de servicio regular contenedorizado y se le brindaba servicio documentario a los usuarios, contaban con un Jefe de Documentación y Visto Bueno, y la Gerencia de Servicios no relacionados, atendían a las demás navieras de servicio no regular, apoyadas por un Jefe de Operaciones,

La división de Almacenes y Logística, tenía un Gerente del área y se apoyaba en sus Gerencias de Desarrollo de Negocio, divididas en cinco Unidades de Negocio: Servicio Logístico Integral de carga seca (SIL), Servicio Logístico Integral de carga reefer (SIP), Vacíos, LCL y Almacén y Distribución (AD).

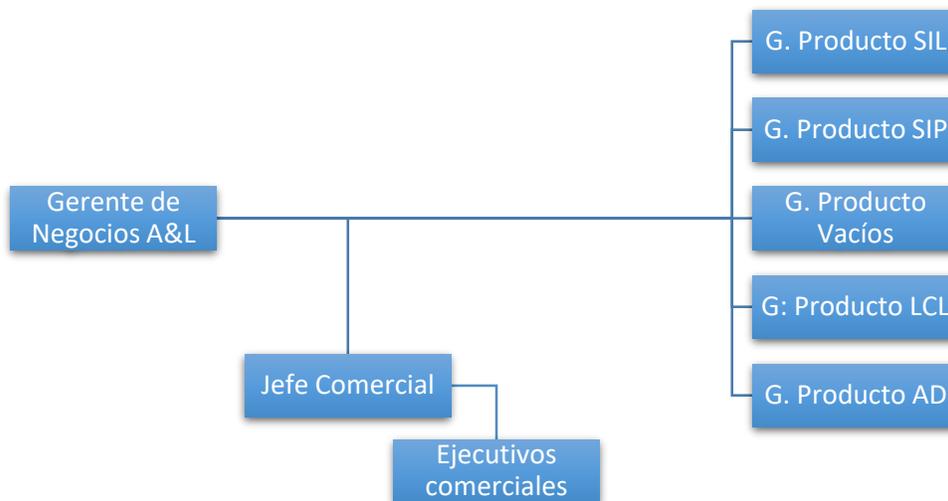
Figura 01: Organigrama de Gerencias



Elaboración propia

Con respecto al área comercial la composición era la siguiente: Gerencia de Negocios, divida por Unidades de Negocio con la participación de la Jefatura comercial y sus ejecutivos.

**Figura 02: Organigrama de Gerencia de Negocios**



Elaboración propia

## 1.2 Descripción de experiencia

### 1.2.1 Actividad profesional

Jefe Comercial de la División de Almacenes y Logística durante el periodo marzo 2016 hasta mayo 2018.

### **1.2.2 Propósito del puesto**

Responsable de dirigir la fuerza de ventas y de la búsqueda de nuevos negocios que permita a la empresa brindar servicios logísticos a la medida de manera segura y continua a sus clientes, principalmente a la carga de exportación o importación nacionalizada.

Dentro de las funciones desarrolladas en mi gestión se detallan las siguientes:

- Planificar y organizar el trabajo del equipo de ventas.
- Dirigir a la fuerza de ventas (inicie con 4 personas, llegando a 09 personas al termino de mi gestión).
- Supervisar y ejecutar el cumplimiento de objetivos y políticas de la empresa dentro del área.
- Revisar semanalmente el avance y cumplimiento de los KPIs del equipo y reporte a Gerencia.
- Supervisar la renovación de contratos y demás documentación de los clientes.
- Planificar y supervisar las campañas de ventas generadas por las Unidades de Negocio.
- Supervisar y ejecutar el cumplimiento del plan de ventas.

### **1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe**

Planificar y ejecutar el plan de acción comercial para dirigir la fuerza de venta de un Depósito Temporal extraportuario a un Operador Logístico.

#### **1.2.4 Resultados logrados**

La EMPRESA paso de facturar 36 millones a 110 millones de soles al año.

Incremento del número de clientes finales, manteniendo a los clientes actuales. Permitió vender más servicios a la medida y crecer con los clientes en sus operaciones logísticas.

Implementación y desarrollo de nuevos negocios.

Elaboración del MOF del área de ventas.

Implementación de reporte diarios y la correcta utilización del ERP de la empresa.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presenta un análisis de los diferentes estudios relacionados con la investigación y el tratamiento conceptual de los temas que permiten establecer el marco teórico.

#### **2.1 Antecedentes**

##### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Fernández, P. (2017). Menciona en su libro titulado en: “Las 6R del negocio: Seis estrategias probadas para crecer rentabilizando su cartera de clientes”. Explica que la clave está en gestionar de manera estratégica las relaciones con los clientes, no en centrarse en el producto. En este libro se explica en detalle cómo hacerlo a través del modelo de las 6R (relación, retención, rentabilización, referenciación, recuperación y reactivación), que se acompaña de numerosos ejemplos y ejercicios prácticos para que usted mismo pueda implantarlo con éxito.

Valenzuela, L. (2007). En su tesis doctoral titulada: “La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing” en donde explica que la globalización y los cambios competitivos del entorno obligan a las empresas a estar orientadas al mercado y al valor del cliente. Esto porque el verdadero negocio no está en la cantidad de clientes, sino en saber retener y desarrollar a los clientes que otorgan mayores beneficios. Para ello, es fundamental que las organizaciones cuenten con sistemas de inteligencia de

negocios y de gestión de relaciones con clientes que permitan generar conocimiento sobre sus clientes y desarrollar una oferta flexible que satisfaga sus necesidades. Efectivamente, las empresas líderes han comenzado a gestionar su cartera de clientes como un activo estratégico clave para conseguir un mayor nivel de rentabilidad y lograr una ventaja competitiva sostenible. Esta investigación aporta una visión explicativa de la filosofía de gestión orientada al valor del cliente y contribuye con la propuesta de un modelo causal basado en el valor de la cartera de clientes para ayudar a las empresas a tomar decisiones estratégicas de marketing proactivas y eficientes. La metodología usada es causal y cuantitativa aplicada al sector turístico, específicamente, a las agencias de viajes en España. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que existe una relación positiva y significativa entre el grado de orientación al valor del cliente y las mejores decisiones estratégicas de marketing. España.

Coca, P. (2010). Presento su tesis Doctoral titulada en: “El sector de los operadores logísticos y la externalización de servicios en una economía globalizada. El caso de la Comunidad Valenciana”, en la que detalla la evolución de los operadores logísticos locales e internacionales en los alrededores del puerto de Valencia, España.

Ciprés, D. (2015). Plantea en su tesis Doctoral: “Planificación de operaciones integrada y adaptativa en procesos logísticos de distribución”, las operaciones integradas, lo que localmente conocemos como las operaciones logísticas integrales de un operador logístico.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Gálvez, I (2018). En su tesis para obtener el grado de Magíster: “Interpretación de la relación jurídica entre depósitos temporales y consignatarios de contenedores, que apliquen a los regímenes aduaneros de ingreso de mercancías en el Callao, como fundamento de una mayor regulación para dicha actividad económica”, nos menciona el vacío legal sobre las obligaciones ante el Estado de los depósitos temporales y el consignatario de la carga, cuando estos le brindan servicios adicionales a la carga usando los mismos recursos. Sin embargo, las zonas físicas deben estar estrictamente delimitadas.

Loaiza, M. (2007). Menciona en su tesis “Análisis, evaluación y mejora de procesos logísticos de ingreso de mercadería bajo régimen de depósito autorizado en un operador logístico: teoría y ejemplo aplicativo”, las recomendaciones no solo para mejorar los procesos también maximizar la oportunidad de brindarle servicios a la carga.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Teoría Z**

William Ouchi enfatiza en las relaciones humanas como complemento a la administración científica. Se enfoca en la participación de la toma de decisiones, comunicación y trabajo en equipo.

### **2.2.2. Teoría de las organizaciones como sistemas sociales**

Daniel Katz y Robert Kahn resaltan el carácter cíclico de los eventos sociales y relaciones entre ellos. Se enfoca como una organización como un sistema social, abierto, en interacción con el medio ambiente.

### **2.2.3 Nueva teoría de las relaciones humanas**

Thomas J. Peters y Robert H. Waterman enfocados en la persona. Estudia la relación de las condiciones laborales y la estimulación creativa y recompensas a los trabajadores.

## **2.3 Definición de términos básicos**

**Abandono Legal:** Institución jurídica aduanera por la cual, al vencimiento los términos para solicitar el destino o despacho a consumo o efectuar el retiro de las mercancías, la Aduana las adquiere en propiedad y procederá a disponer su adjudicación o remate.

**Aforo:** Operación única en que el servicio a través del funcionamiento designado, verifica y determina al examinar la declaración y/o la mercancía que su clasificación arancelaria, su valuación, la fijación de la cuota de los derechos arancelarios o impuestos y la aplicación de las leyes correspondientes hayan sido correctamente propuestas por el declarante.

**Almacenes Aduaneros:** Locales abiertos o cerrados destinados a la colocación temporal de las mercancías mientras se solicita su despacho y cuya gestión puede

estar a cargo de la Aduana, de otras dependencias públicas o de personas privadas.

**Consignatario:** Persona natural o jurídica a cuyo nombre viene manifestada la mercancía o que la adquiere por endoso.

**Depósitos Aduaneros Autorizados:** Locales destinados a almacenar mercancías solicitadas al Régimen de Depósito de Aduanas, las que posteriormente serán destinadas a otros regímenes u operaciones aduaneras. Pueden ser privados o públicos.

**Depósito Aduanero Autorizado Privado:** Local destinado al almacenamiento de mercancías de propiedad exclusiva del depositario.

**Depósito Aduanero Autorizado Público:** Local destinado al almacenamiento de mercancías de diferentes depositantes.

**Carga a granel:** A la mercancía líquida, sólida o seca transportada sin empaquetar o no unitarizada.

**Carga unitarizada:** A la reunión o agrupación de cierto número de artículos o bultos en un solo conjunto con el propósito de facilitar su manipulación, estiba, almacenamiento o transporte.

**Depósito temporal:** Al local donde se ingresan y almacenan temporalmente mercancías pendientes de la autorización de levante por la autoridad aduanera.

**Indicadores:** Miden el rendimiento de lo que desee medir. Debe ser objetivo, concreto u específico, alcanzable, medibles en un periodo de tiempo.

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

**Mercancía Extranjera:** La que proviene del exterior, cuya importación no se ha consumado legalmente, la colocada bajo regímenes suspensivos, temporales o de perfeccionamiento, así como la producida o manufacturada en el país y que ha sido nacionalizada en el extranjero.

**Mercancía Nacional:** La producida o manufacturada en el país con materias primas nacionales o nacionalizadas.

**Mercancía deteriorada:** A la mercancía cuya condición física ha sido notoriamente afectada.

**Mercancía perecible:** A la mercancía con fecha de vencimiento o cuyas condiciones óptimas son poco durables para su consumo, tales como los alimentos, suplementos alimenticios, medicamentos, etc.

**Recintos Especiales:** Áreas que pertenecen a los Almacenes Aduaneros, destinados a la conservación de mercancías peligrosas en los que se deberán observar las medidas de seguridad necesarias.

**Reconocimiento Físico:** Operación que consiste en verificar lo declarado, mediante una o varias de las siguientes actuaciones: reconocer las mercancías, verificar su naturaleza y valor, establecer su peso o medida.

**Reconocimiento Previo:** Facultad del dueño, consignatario o sus comitentes de realizar en presencia del depositario la contratación y verificación de la situación o la condición de la mercancía sin intervención de la autoridad aduanera.

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

**Zona Especial de Reconocimiento:** Área habilitada dentro de los almacenes aduaneros destinada al reconocimiento físico de las mercancías, de acuerdo a Ley.

**Zona Primaria:** Parte del territorio aduanero que comprende los recintos aduaneros, espacios acuáticos o terrestres destinados o autorizados para las operaciones de desembarque, embarque, movilización o depósito de las mercancías; las oficinas, locales o dependencias destinadas al servicio directo de una aduana; aeropuertos, predios o caminos habilitados y cualquier otro sitio donde se cumplen normalmente las operaciones aduaneras.

## **CAPITULO III**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1 Diagnóstico**

El problema del área comercial de un depósito temporal extraportuario del Callao, parte desde su origen. Inicialmente, eran llamados terminales de almacenamiento extraportuario, debido a que el puerto, en ese entonces gestionado por ENAPU, requería liberar espacio en el puerto y por seguridad a la carga, esta responsabilidad fue trasladada a la empresa privada.

En el año 2008, según Decreto Legislativo N° 1053, se aprueba la Ley General de Aduanas, publicada el 27.06.2008, el artículo 31 señala sus obligaciones de los almacenes aduaneros frente al Estado como: almacenar y custodiar la mercadería, remitir información específica a la Administración Aduanera, garantizar la trazabilidad de la mercadería, llevar registro de mercadería en abandono legal, disponer de un sistema de monitoreo de cámaras de seguridad entre otros.

Esta intervención de un operador adicional, a los despachos aduaneros, generaba un sobrecosto obligatorio que sería trasladado al usuario del servicio (importador o exportador). Adicionalmente, el usuario no tenía libertad de elegir el

almacén y era sometidos a tarifas no negociadas inicialmente, luego esta figura cambio.

La Ley General de Aduanas ha sufrido modificaciones, las mismas orientadas a la facilitación del comercio exterior, favoreciendo al pronto retiro de la mercancía desde las instalaciones del puerto, en consecuencia, dejaba con menos participación del mercado a los depósitos temporales extra-portuarios.

En vista de esto, los depósitos temporales, usando términos comerciales, dejarían de ser recolectores a ser cazadores de contenedores, y buscarán negocios a los que se le pueda brindar mayores servicios a la mercadería ocupando los mismos recursos comprometidos al Estado, pero en zonas diferenciadas estrictamente para evitar mezclar la carga.

En consecuencia, los Depósitos extra-portuarios se convertirán en Operadores Logísticos integrales por necesidad de sobrevivencia, desarrollando nuevos negocios, brindando más servicios a la carga, dentro y fuera de sus instalaciones, generando mayor facturación y rentabilidad.

En ese sentido, en este trabajo se expondrá el plan de acción comercial para dirigir la fuerza de ventas de un depósito temporal extraportuario que migra a ser un Operador Logístico, desarrollada tres ejes: administrativa, comercial y reportes diarios, durante el periodo 2016-2018.

## **3.2 Formulación del Problema**

¿Qué acción comercial debe aplicar para dirigir la fuerza de venta de un Depósito Temporal extraportuario convencional a un Operador Logístico?

## **3.3 Objetivos**

Los objetivos están alineados a la visión de la empresa, brindando soluciones efectivas a los clientes internos, así como la generación de mejoras en los procesos.

### **3.3.1 Objetivo General**

Implementar el plan de acción comercial para dirigir la fuerza de venta de un Depósito temporal extraportuario convencional a un Operador Logístico.

### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Implementar el MOF en el área.
- Estandarizar el proceso de venta.
- Crear la posición de sales support.
- Incrementar el número de clientes finales y mantener la cartera de clientes intermediarios.
- Incrementar el ticket de facturación.
- Ejecutar y supervisar campañas comerciales periódicas.

- Incrementar el número de ejecutivos de la fuerza de ventas de perfil senior especializado en diversos sectores productivos e industriales, como logística de exportación de harina de pescado.
- Implementar cuota de venta por producto y por cumplimiento de KPIs.
- Confeccionar el reporte de cumplimiento de cuota de venta.
- Subir información de los clientes en el ERP de la empresa.
- Registrar las oportunidades de negocio generadas.

### **3.4 Justificación**

La motivación principal del proyecto fue poner en practica mi experiencia profesional y los conocimientos adquiridos, en una empresa grande y con un reto importante, un escenario poco común ya que en la actualidad no existen más de 20 empresas en el mercado que están en la misma situación.

Aplicar el plan de acción comercial, pero asegurar que se mantenga en el tiempo con procesos y una estructura del área ordenada, definida y sistémica.

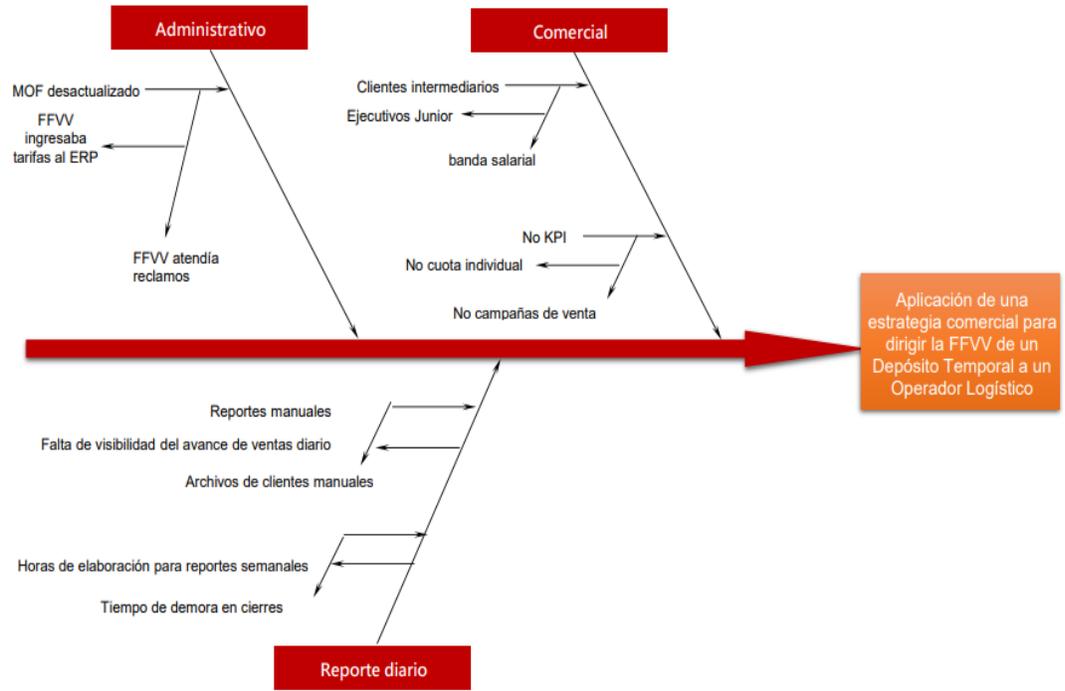
## **IV. METODOLOGÍA**

### **4.1 Metodología**

La ejecución del plan de acción comercial aplicada en este proyecto se realizó aplicando el diagrama de Ishikawa, el cual permitió identificar la relación de causa-efecto dentro del proceso del área de ventas.

El trabajo se realizó en un Depósito Temporal Extraportuario localizado en la Provincia Constitucional del Callao, cuya facturación anual bordeaba los 110 millones de soles y contaba con más de 250 empleados. El 2015, tuvo una participación de mercado del 5%, calculado en número de TEUs. Brindando servicios básicos de almacenaje a contenedores, aforos físicos, revisión documentaria, emisión del volante, verificación de datos, transmisiones electrónicas ante aduanas, zona de inspección y plataforma digital para los trámites de despacho anticipado, diferido y/o urgente.

**Figura 03: Diagrama de Ishikawa**



## 4.2 Análisis de causas e impactos

Las principales causas identificadas del problema fueron las siguientes:

El manual operativo de funciones se encontraba desactualizado, el personal comercial aplicaba procedimientos individuales de venta de acuerdo a su experiencia previa.

Se observó que la fuerza de ventas dedicaba gran parte de su tiempo en realizar funciones administrativas como ingreso de tarifas al ERP de la empresa, solicitud de creación de conceptos o contratos a IT, seguimiento a las operaciones, atención a reclamos por tarifas mal ingresadas y solicitudes de nota

de crédito, entre otras. No todos los clientes contaban con contratos, solo se trabajaba con cotizaciones. Se encontraron contratos de servicios sin fecha de vencimiento. El área de Sistema Integrado de Gestión de Calidad, requería se resolvieran las incidencias emitidas a raíz de las evidencias encontradas en auditorias anteriores, muchas de ellas por lo mencionado líneas arriba.

La cartera de clientes estaba concentrada en clientes intermediarios (agentes de carga, agentes de aduana, brockers), la fuerza de ventas estaba conformado por ejecutivos junior, algunos de ellos habían ocupado puestos administrativos dentro de la empresa y lograron ser promovidos al área comercial. La banda salarial se encontraba por debajo del mercado, además de no percibir comisión por cumplimiento de cuota de ventas, además de no existir indicadores de gestión individual en el equipo comercial. No se realizaban campañas comerciales.

Todo reporte de venta se realizaba de manera manual. No existía el reporte diario de avance de venta individual, reporte de seguimiento de oportunidades, reporte de cuota de venta asignada, reporte de cumplimiento de KPIs. La elaboración de reportes manuales requería de tiempo y dedicación.

El impacto en este proyecto se vio reflejado en el incremento de facturación, el año 2015 se facturo 26 millones de soles, al término del periodo se facturo 110 millones de soles. Se orientó a la fuerza de venta a dirigir sus esfuerzos a conseguir nuevos clientes finales y al cumplimiento de la cuota de ventas y KPIs de manera individual. El área comercial no presento incidencias en las últimas auditorías internas y externas que se realizaron para lograr la recertificación anual. Se redujo

el número de notas de crédito y minimizaron los reclamos de clientes por mal ingreso de tarifas y condiciones en el sistema.

### **4.3 Propuesta de Valor y Planificación**

La propuesta de valor presentada consistía en la ejecución del plan de acción comercial para dirigir la fuerza de venta de un depósito temporal a un Operador Logístico, orientada a dar un giro en la cartera de clientes, incrementando el número de clientes finales, en los procesos del área y reportes comerciales.

La planificación del proyecto se desarrolló sobre tres ejes: administrativo, comercial y reporte de venta diario, trabajados de manera paralela.

En el tema administrativo, para la implementación del MOF y la actualización de funciones, se observó y analizó el proceso de ventas y las funciones que debían cumplir los ejecutivos comerciales para optimizar el cierre de negocios, para ejecutarlo se requirió del apoyo del Supervisor de Sistemas Integrales de Gestión y la Aprobación del Gerente de Negocio. En la creación de la posición del Sales Support, se realizó la presentación ante la Gerencia General sustentando la importancia de esta posición dentro del área, así como las funciones que debía cumplir como los beneficios de su incorporación y presupuesto para la implementación.

En el eje comercial, se planificó el incremento de la fuerza de venta para los siguientes periodos, por eso fue importante trabajar el perfil del candidato con el área de Gestión del Talento. Las campañas comerciales eran planificadas por cada Gerente de Negocio y ejecutadas por la fuerza de venta, estas tenían una meta y

plazo para concretarlo. La implementación de cuotas de venta y KPIs se planificó con el Gerente de Negocio en función al presupuesto y los objetivos estratégicos de la empresa.

El eje de reportes, fue clave la intervención del área de TI, tanto para la planificación de contratación de un proveedor de servicios tecnológicos, quienes implementaron el reporte de cuotas de ventas diario e individual. El módulo de ventas del SAP, fue utilizado para guardar información del cliente y las oportunidades de negocio generadas en las campañas comerciales, las mismas que merecían seguimiento para ser concretadas. Así como la implementación, capacitación y creación de servicios en el ERP de la empresa para el registro de contratos de los clientes.

## **CAPÍTULO V**

### **IMPLEMENTACIÓN**

Para lograr la implementación del plan de acción comercial para dirigir la fuerza de venta de un Depósito Temporal extraportuario a un Operador Logístico, se aplicaron en tres ejes, en función a los objetivos específicos se determinaron acciones y actividades a realizar, se aplicaron indicadores y plazos, así como los recursos que se necesitaron. Se detallan a continuación:

En el eje administrativo, implementar el MOF del área y actualizar las funciones de cada integrante del área, desde el Jefe comercial, Ejecutivo Comercial Junior, Ejecutivo Comercial Senior hasta el Sales support, se logró a través de la recolección de datos de las reuniones individuales y luego grupales con el personal para contrastar sus actividades diarias versus las establecidas. Se corrigió y elaboro el flujo del proceso de la venta, como las responsabilidades de cada uno. Se requirió la conformidad del Gerente de Negocio para su implementación y posterior capacitación al personal. Estas actividades tuvieron una duración de 16 semanas y se requirió horas de trabajo. Como indicador de su efectividad hubo un descenso de reclamos por tarifas mal ingresadas al sistema, se disminuyó el número de notas de créditos, reclamos de clientes y cero incidencias en las auditorías internas y externas dentro del área para revalidar las certificaciones de la empresa.

En el eje comercial, para el incremento de número de clientes finales, así como el incremento de ticket de facturación, se requirió de Campañas comerciales generadas por los Gerentes de Negocio, estas se realizaban de manera trimestral, los indicadores eran el cumplimiento de las mismas y se requirió horas de trabajo. Con respecto a la contratación de personal senior, se solicitó a Gestión del Talento la convocatoria externa, esta actividad tomaba de 16 a 24 semanas. Se requería que esta posición este dentro del presupuesto del área.

El eje de reportes como la cuota de ventas y la utilización del módulo de ventas del SAP, tanto para el ingreso de información del cliente como las oportunidades de negocio, se requirió la licitación de los proveedores de servicio, la elección, implementación y capacitación del personal para el correcto uso. Esta acción tomo de 24 a 40 semanas, ambos servicios se encontraban debidamente presupuestados.

## **CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

### **6.1 Impacto de las acciones**

En el eje administrativo, se redujo la carga laboral administrativa de la fuerza de ventas, así como la carga de horas laborales subsanando incidencias reportadas en las auditorías internas y externas, se disminuyó la emisión de notas de crédito del área de facturación ocasionadas por información mal ingresada al sistema, se agilizo el cierre de facturación a fin de mes gracias a la actualización de la información de parte del sales support, así como el seguimiento a la renovación de contratos y evaluación del performace de los clientes de manera periódica, se creó un puente de comunicación entre el área de ventas y post venta para resolver temas internos como tarifas, servicios adicionales no cotizados y que debían ser atendidos de manera inmediata.

En el eje comercial tuvo un impacto inicial dentro del área, el incremento de la fuerza de ventas con talento y experiencia en empresas de sector se vio reflejado en la facturación de nueva venta de clientes finales, con un ticket de facturación sobre el promedio, haciéndose visible la diferencia entre un ejecutivo antiguo y uno nuevo.

En el eje de reportes, el impacto fue en la visibilidad diaria de la gestión de ventas, el cumplimiento de los KPIs, el orden con la información del cliente ingresado al sistema y el seguimiento de las oportunidades de negocio para pronosticar una venta futura.

## **6.2 Barreras o dificultades**

En el eje administrativo, las barreras encontradas fueron mínimas. Solo se requería de tiempo, aplicación y corrección de las medidas asegurando su éxito en la implementación. La curva de aprendizaje de la nueva posición del sales support fue breve. La aprobación de la implementación del MOF del área de ventas tomo 04 semanas, ya que requería de la aprobación del Gerente de Negocios.

En el eje comercial, no tenía previsto el proceso de gestación de dos integrantes del equipo de forma simultánea, teniendo un vacío de 3 a 4 meses de licencia por maternidad más vacaciones. Luego fue superado con rápido proceso de selección y contratación de personal.

En el eje de reportes, dependíamos de proveedores de servicios externos, los cuales debían pasar por un proceso de licitación, el tiempo fue un factor limitante.

## **6.3. Resultados**

En líneas generales las acciones tuvieron un impacto positivo, ya que permitió mejorar la productividad individual y grupal de la fuerza de ventas, sin recargo de labores administrativa, dedicaron toda su concentración a la venta gracias al reporte diario de cumplimiento de cuota de venta, se logró incrementar el número de clientes finales de 20% al 45% con respecto a la facturación en el último periodo, se incrementó el ticket promedio de 1,100 soles a 1,600 soles, así como el número de visitas semanales de 02 a 10 visitas por ejecutivo.

La incorporación de ejecutivos comerciales con perfil senior logró el cierre de las principales exportadoras de harina de pescado del Perú, brindándole amplia gama de servicios como Operador Logístico directo y no a través de intermediarios como se venía trabajando y con servicios limitados.

Se reconoció en el mercado, la capacidad de la empresa para atender servicios como Operador Logístico atendiendo a las principales empresas del país.

## CONCLUSIONES

Se determinó la importancia de la aplicación de un plan de acción comercial para dirigir la fuerza de ventas de un Depósito Temporal a un Operador Logístico trabajado sobre tres ejes: Administrativo, comercial y reportes diarios.

1. Incorporar ejecutivos ventas senior, con perfil cazador y con experiencia en empresas del rubro, permitió el rápido incremento de las ventas de clientes nuevos directos; además de la generación de nuevos negocios. Así mismo, como consecuencia de la dinámica mencionada, el equipo comercial antiguo logró salir de su sitio de confort y explorar la venta activa, permitiendo el crecimiento de su record de venta. La propuesta de la creación de la posición del Sales Support, en un área de baja productividad fue determinante para que la fuerza de ventas se fortalezca en resultados.
2. La captación de clientes finales permitió que el margen de contribución se incrementara, así como la facturación, ya que, al haber comunicación directa con el cliente (sin intermediarios), permitió a la empresa ofrecer más servicios. Así como el desarrollo de nuevos negocios no explorados antes de manera directa.
3. La aplicación de un sistema de cuotas de ventas remuneradas y la visibilidad diaria del avance de su performance vs la cuota de venta, le brindó al ejecutivo mayor responsabilidad de cumplimiento, pudiendo monitorear sus ventas y el progreso del avance de cuota del mes. Así como el seguimiento

de sus oportunidades ingresadas en el ERP en proceso de negociación que involucre a Gerencias de producto.

4. La contratación de un sales support liberó de funciones administrativas al equipo comercial, lo que permitió reorganizar su agenda y poder cumplir con la cuota de visitas asignadas y generar más oportunidades de negocio. Así como estandarizar el registro de contratos en el sistema y evitar errores en la facturación, emisiones de notas de créditos, falta de pago por reclamos no atendidos.
5. Fue importante delimitar las funciones de los integrantes del equipo comercial, les permitió estar enfocados en la venta y mantener todos los documentos vigentes solicitados a los clientes para la creación de un contrato e iniciar con la atención de los servicios requeridos.

## RECOMENDACIONES

Al término del informe de este plan de mejora en el área comercial se recomienda:

- a) El ingreso de nuevos ejecutivos comerciales senior, con perfil cazador, con experiencia y conocimiento en el sector y aplicando la banda salarial acorde al mercado para su pronta incorporación.
- b) Incrementar el número de clientes directos.
- c) Incrementar el número de servicios al servicio adicionales y apostar por atender nuevas oportunidades de negocio.
- d) Implementar los reportes diarios de cumplimiento de cuotas y KPIs.
- e) Requerir de un apoyo administrativo a la fuerza de ventas, con perfil comercial, administrativo y creativo.
- f) Actualizar el MOF del equipo comercial.

## REFERENCIAS

Polanco, S, Anaya, J. (2007). “Logística integral. La gestión operativa de la empresa”, España.

Anaya, J. (2007). “Innovación y mejora de procesos logísticos”, España.

Valderrama, L, Yabar, B, Velarde, J, Díaz, Y. (2018). “Diseño de un modelo de e-logística para un operador logístico peruano”, 3C Tecnología., pp. 87-102.

Furió, S. (2015). “Modelos y métodos avanzados para la logística del contenedor”, España.

Ciprés, D. (2015). Tesis Doctoral: “Planificación de operaciones integrada y adaptativa en procesos logísticos de distribución”, Universidad de Zaragoza. España.

Coca, P. (2010). Tesis Doctoral: “El sector de los operadores logísticos y la externalización de servicios en una economía globalizada. El caso de la Comunidad Valenciana”. España.

Carrillo, A, Espinoza, M, Montoya, I, Seminario, M, Valencia, F, (2015). Tesis para obtener el grado de Magíster: “Calidad en el Sector de Operadores Logísticos y Almacenes Marítimos y Fluviales en el Perú”. Perú.

Loaiza, M. (2007). Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial: “Análisis, evaluación y mejora de procesos logísticos de ingreso de mercadería bajo régimen de depósito autorizado en un operador logístico: teoría y ejemplo aplicativo”. Perú.

Stoll, C. (2014). Tesis para obtener el grado de Magíster: “Análisis y Propuestas de Mejora de Sistema de Gestión de Almacenes de un Operador Logístico”. Perú.

Gálvez, I (2018). Tesis para obtener el grado de Magíster: “Interpretación de la relación jurídica entre depósitos temporales y consignatarios de contenedores, que apliquen a los regímenes aduaneros de ingreso de mercancías en el Callao, como fundamento de una mayor regulación para dicha actividad económica”. Perú.

Lescano, R. (2017). Tesis para obtener el título profesional de Abogado: “Análisis del Deber de Custodia de los Depósitos Temporales en la Legislación Aduanera”. Perú.

Navarrete, S, Poma, J, Tapia, E. (2019). Tesis para obtener el grado de Magíster: “Factores críticos de éxito para el desarrollo de un operador logístico que brindará servicios a los clientes usuarios del Puerto de Chancay”. Perú.

MINCETUR. (2015). Análisis de los costos marítimos y portuarios. Recuperado de página web: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Costos Portuarios Maritimos Peru.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Costos_Portuarios_Maritimos_Peru.pdf)

APOYO CONSULTORIA. (2015). OSITRAN estudio sobre la medición del grado de competencia intraportuaria en el terminal portuario del Callao. Realizado en abril 2015. Recuperado de página web: <https://www.ositran.gob.pe/wp-content/uploads/2017/12/02-ESTUDIO-DE-APOYO-CONSULTORIA-PARTE-1.pdf>

## ASEGURAMIENTO

No tengo autorización de la empresa para poder utilizar su nombre en este trabajo.