



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**PROPUESTA DE REDUCCION DE SOBRECOSTOS
DE LA EMPRESA IMPEXCO PERU SAC PARA EL
AÑO 2019 A FIN DE OPTIMIZAR SU GESTION**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
Profesional de Licenciado en Negocios Internacionales**

JULIO FRANCISCO CUNEO ARIAS

Asesor:

Magister. Agustín Eduardo Núñez Salazar

Lima, Perú

2018

INDICE GENERAL

INTRODUCCION	1
CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA	2
1.1. Datos generales.....	2
1.2. Razón Social:.....	2
1.3. Ubicación de la empresa:.....	2
1.4. Giro de la empresa:.....	2
1.5. Tamaño de la empresa:	3
1.6. Breve reseña histórica:.....	3
1.7. Organigrama	3
1.8. Misión, Visión y Políticas.....	3
1.8.1. Misión.....	3
1.8.2. Visión	4
1.8.3. Políticas	4
1.9. Productos.....	4
1.10. Clientes.....	4
1.11. Relación de la empresa con la sociedad	5
CAPITULO II: PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA	6
2.1. Caracterización del área	6
2.1.1. Formulación del Problema.....	7
2.2. Indicadores	8
2.3. Contextualización.....	9
2.3.1. Síntomas.....	10
2.3.2. Causas.....	10
2.3.3. Objeto	13
2.3.4. Efectos	13
2.4. Objetivos.....	14
2.4.1. Objetivo General	14

2.4.2.	Objetivos específicos	14
2.5.	Justificación	14
2.6.	Alcances y limitaciones	15
2.6.1.	Alcances	15
2.6.2.	Limitaciones	15
CAPITULO 3. MARCO TEÓRICO		16
3.1.	Proceso.....	16
3.1.1.	Selección de Proveedores.....	16
3.1.2.	Importación	16
3.1.3.	Mejora de procesos.....	16
3.1.4.	Planificación	17
3.1.5.	Transporte.....	17
3.1.6.	Alianzas Estratégicas	17
3.1.7.	Aduana.....	18
3.1.8.	Aforo	18
3.1.9.	Agente de carga internacional	18
3.1.10.	Almacén aduanero	19
3.1.11.	Agente de aduanas	19
3.1.12.	Ad Valorem	19
3.1.13.	Arancel.....	20
3.1.14.	Aviso de expedición	20
3.1.15.	Air Way Bill (AWB)	20
3.1.16.	BILL OF LANDING. (BL)	20
3.1.17.	Certificado de origen	20
3.1.18.	Certificado de peso	20
3.1.19.	CIF	20
3.1.20.	Clasificación arancelaria.....	20
3.1.21.	Carga consolidada	21

3.1.22.	Cambio Organizacional	21
3.1.23.	Diagrama de flujo	22
3.1.24.	Derechos e impuestos a la importación.....	22
3.1.25.	Diagrama de Causa-efecto (Ishikawa).....	22
3.1.26.	Diagrama de Pareto	23
3.1.27.	Estructura Organizacional	24
3.1.28.	Evaluación de alternativas.....	25
3.1.29.	FOB (Free on Board).....	25
3.1.30.	Flete básico.....	25
3.1.31.	Factura comercial.....	25
3.1.32.	Incoterms	25
3.1.33.	Levante	25
3.1.34.	Legislación aduanera	26
3.1.35.	Manifiesto de carga	26
3.1.36.	Planeación de desempeño eficaz.....	26
3.1.37.	Revisión documentaria.....	26
3.1.38.	Partida arancelaria	26
3.1.39.	Sobrestadía.....	27
3.1.40.	Verificación de la declaración de mercancías.....	27
3.1.41.	Gestión de Calidad.....	27
3.1.42.	Calidad.....	27
3.1.43.	Planificación de la calidad	27
3.1.44.	Organigrama	27
3.2.	Metodología	28
3.2.1.	Proceso Sistemático.....	28
3.2.2.	Cronograma de actividades referente a la metodología.....	32
3.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	32
3.3.1.	Técnicas.....	32
3.3.2.	Instrumentos	33

3.3.3. Ciclo de Deming	33
CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL PROYECTO	34
4.1. Alternativas de solución	34
4.1.1. Creación de la gerencia de logística.....	34
4.1.2. Compra local de los productos	38
4.2. Evaluación de la solución.....	39
4.3. Elección y viabilidad de la solución escogida	40
CAPÍTULO 5 – IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	42
5.1. Implementación de la propuesta de solución.....	42
5.2. Cronograma	43
5.3. Presupuesto.....	43
Conclusiones	44
Recomendaciones	45
BIBLIOGRAFIA.....	46
ANEXOS	48

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta de satisfacción al cliente	48
Anexo 2. Transcripción de la entrevista al encargado del área de importaciones	51
Anexo 3. Respuesta de la encuesta.....	54
Anexo 4. Factura referente al sobrecosto de almacén	60

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Mapa de ubicación.....	2
<i>Figura 2.</i> Organigrama.....	3
<i>Figura 3.</i> Organigrama actual del área.....	6
<i>Figura 4.</i> Flujo de actividades del área de importación	7
<i>Figura 5.</i> Indicador de sobreestadía en días.	8
<i>Figura 6.</i> Indicador de sobreestadía en moneda	9
<i>Figura 7.</i> Diagrama de Ishikawa	11
<i>Figura 8.</i> Cuadro de causas para diagrama de Pareto.....	11
<i>Figura 9.</i> Cuadro de causas agrupadas para diagrama de Pareto	12
<i>Figura 10.</i> Diagrama de Pareto.....	13
<i>Figura 11.</i> Fases correspondientes a la metodología OIT	31
<i>Figura 12.</i> Cronograma de actividades del estudio	32
<i>Figura 13.</i> Ciclo de Deming.....	33
<i>Figura 14.</i> Comparativa de costos de importación	35
<i>Figura 15.</i> Propuesta de Organigrama con la propuesta de creación de la gerencia logística.	36
<i>Figura 16.</i> Propuesta de mejora del flujo de actividades de la gerencia logística	37
<i>Figura 17.</i> Comparativa económica de la propuesta A y B.....	39
<i>Figura 18.</i> Comparativa económica representativa a una orden de compra por 20 unidades	40
<i>Figura 19.</i> Cuadro comparativo de costos anuales de productos representativos con la modalidad de importación actual y con la propuesta de mejora del proceso de importación.	41
<i>Figura 20.</i> Flujo de acciones de control	42
<i>Figura 21.</i> Cronograma de acciones para la implementación de la propuesta de mejora.	43

<i>Figura 22.</i> Cuadro del presupuesto para la implementación de la propuesta	43
<i>Figura 23.</i> Gráfico de respuesta correspondiente a la encuesta de satisfacción	54
<i>Figura 24.</i> Gráfico de respuesta correspondiente a la encuesta de satisfacción	54
<i>Figura 25.</i> Gráfico de respuesta correspondiente a la encuesta de satisfacción	55
<i>Figura 26.</i> Gráfico de respuesta correspondiente a la encuesta de satisfacción	56
<i>Figura 27.</i> Gráfico de respuesta correspondiente a la encuesta de satisfacción	56
<i>Figura 28.</i> Gráfico de respuesta correspondiente a la encuesta de satisfacción	57
<i>Figura 29.</i> Gráfico de respuesta correspondiente a la encuesta de satisfacción	57
<i>Figura 30.</i> Gráfico de respuesta correspondiente a la encuesta de satisfacción	58
<i>Figura 31.</i> Gráfico de respuesta correspondiente a la encuesta de satisfacción	58

INTRODUCCION

La presente investigación tiene como principal objetivo la identificación de las causas principales que están provocando sobrecostos en la empresa Impexco Perú SAC a través de su proceso de importaciones actual. La metodología elegida para recolección y análisis de la información que se mencionará en la investigación ha sido la “Metodología del estudio de trabajo de la Organización Internacional del Trabajo”. Adicionalmente se ha realizado una entrevista al personal responsable del área para profundizar la situación actual.

Durante los capítulos que comprende esta investigación se presentarán las etapas, flujos y funciones que la empresa ha utilizado incorrectamente, lo que ha tenido como consecuencia un impacto económico negativo en la empresa.

Esta investigación tiene como objetivo principal presentar una propuesta de reducción de sobrecostos y oportunidades de mejora que cause un impacto significativo en el proceso de importaciones y ofrezca un sistema de control permanente que permita llevar las funciones de una forma más eficiente y eficaz.

Finalmente se definirá la alternativa más adecuada para la empresa Impexco Perú SAC; se llegará a esta conclusión a través del análisis de los beneficios y ventajas que ofrece la propuesta de mejora, tiempos de implementación, costo/beneficio y control que permita el control del área y sus procesos.

A título personal este estudio me ha brindado un crecimiento laboral importante; me ha permitido profundizar temas ligados directamente a mi carrera, procedimientos, tiempos, formas de control, análisis de información que me dará una visión y experiencia que valorare durante mi carrera laboral y académica.

1.5. Tamaño de la empresa:

Micro. – El número de trabajadores es de 8 personas.

1.6. Breve reseña histórica:

IMPEXCO PERÚ SAC (Importadora, Exportadora y Comercializadora Perú SAC), es una empresa peruana con cinco años de experiencia dedicada a la importación, distribución y desarrollo de proyectos de iluminación de alto nivel. Pertenece al grupo Ademinsac (Ahorro de Energía y Mantenimiento Industrial), con más de 25 años en el mercado peruano, presente en seis países de Latinoamérica y Estados Unidos.

1.7. Organigrama



Figura 2. Organigrama

Fuente: Elaboración propia

1.8. Misión, Visión y Políticas.

1.8.1. Misión

Proporcionar al mercado peruano productos y servicios que cuidan el medio ambiente mediante el ahorro de energía y la reducción de la contaminación ambiental, ayudando a nuestros clientes a ser responsables socialmente con su país y el mundo.

1.8.2. Visión

Queremos ser reconocidos como la empresa que ha logrado mejorar radicalmente la vida de los habitantes de su país al proporcionar un medio ambiente más sano.

1.8.3. Políticas

Políticas de conducta ética personal

- El trabajador desarrollará una conducta profesional correcta, objetiva y honesta, siempre mostrará integridad y transparencia en el ejercicio de sus funciones.

Políticas generales de trabajo

- El trabajador realizara las funciones solicitadas en el plazo establecido y correspondiente con las indicaciones mencionadas para cada proyecto.
- El trabajador mantendrá una buena relación con sus compañeros.
- El trabajador tiene prohibido el uso de licor, drogas o sustancias ilícitas.
- El trabajador no podrá presentarse al centro de trabajo bajo la influencia de licor o drogas.
- El trabajador se compromete a la confidencialidad de los procesos internos a la empresa y no divulgara dicha información.

1.9. Productos

- Luminarias LED antiexplosivas.
- Faros LED 10w, 20w, 27w, 40w, 60w, 80w, 120w.
- Luminarias para alumbrado público.
- Proyector y reflectores LED convencionales, RGB.
- Tubos LED para oficinas, centros comerciales.
- Luminarias lineales LED.

1.10. Clientes

- Enersur.

- Parque Arauco.
- Larcomar.
- Municipalidad de Santiago de Surco.
- Minera Yanacocha SRL.
- Minera Barrick Misquichilca S.A.
- Fargoline.
- Zamine Service Perú SAC

1.11. Relación de la empresa con la sociedad

Ámbito social

La empresa se esfuerza por brindar ayuda a la comunidad mediante colaboración a las parroquias, también nos hacemos presente ayudando a los necesitados mediante donaciones; como para las personas afectadas por los desbordes de los huaicos y frío extremo.

Ámbito Laboral

La empresa se esfuerza por brindar las mejores condiciones para los trabajadores, impulsando su crecimiento académico como laboral.

CAPITULO II: PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Caracterización del área

Actualmente el área administrativa se encarga de realizar las funciones de logística estas consisten en contactar al proveedor o proveedores e iniciar la comunicación solicitando cotizaciones de acuerdo con las necesidades de iluminación de nuestros clientes; la selección de dichos proveedores se coordina previamente con la gerencia técnica quien según las especificaciones técnicas del producto sugieren a los proveedores potenciales. Como siguiente etapa se procede a la negociación, comparación, elección y adquisición de los productos. El área administrativa también se encarga de las operaciones financieras, cobranza y recursos humanos. El área administrativa está comprendida por dos personas; quien realiza este trabajo de investigación realiza funciones administrativas tales como: el control de cuentas por cobrar, programación de reuniones con clientes potenciales, seguimiento y fidelización con los clientes actuales, programación y estimación de re-stock de los productos para ventas, recepción de órdenes de compra y la coordinación de la entrega de la mercadería. Cabe señalar que adicionalmente apoyo a la gerencia técnica con la búsqueda de productos que coincidan con la ficha técnica proporcionada por los clientes, cotizaciones y comparativa de propuestas.



Figura 3. Organigrama actual del área

Fuente: Elaboración propia

El Flujo actual del proceso de importación es el siguiente:

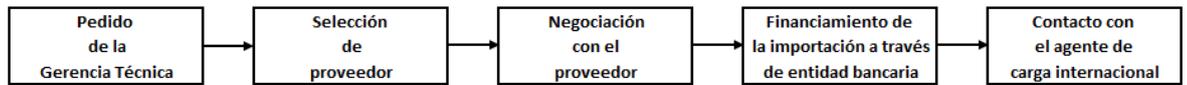


Figura 4. Flujo de actividades del área administrativa

Fuente: Elaboración propia

- 1- **Selección de proveedor.** – el proceso de selección cubre el análisis de cuatro potenciales proveedores para el suministro de mercancía; esto de acuerdo con una política de calidad de la empresa. Se procede a evaluar las características técnicas del producto, potencia, capacidad lumínica, certificaciones, garantía y tiempo de producción. Una vez tomada la decisión se procede a seleccionar al proveedor.
- 2- **Negociación entre el proveedor y nuestra empresa.** - esta etapa incluye la negociación del precio de las luminarias, selección del Incoterm.
- 3- **Financiamiento de la importación.** - directamente vinculado a nuestra línea de crédito de nuestro banco.
- 4- **Contacto con nuestro agente de carga.** - que se encargara del traslado de la mercadería desde el lugar de origen a Perú. Se procede a enviarles el packing list, invoice y los datos de contacto del proveedor para que se comuniquen con ellos e iniciar las coordinaciones de envío.

2.1.1. Formulación del Problema

El problema es la generación de sobre costos lo cual se atribuye a errores en el trámite de desaduanaje, debido al desconocimiento de normas vinculadas a la importación de productos que requieren un tratamiento especial al momento de su nacionalización (por parte de la actual empresa que brinda el servicio integrado de comercio internacional).

Entre los sobrecostos tenemos la sobreestadía, elevados costos de fletes internacionales, elevados costos de seguros y todos los costos locales vinculados al desaduanaje.

2.2. Indicadores

Los indicadores son representaciones cuantitativas de un suceso de acciones que permiten medir el estado de un proceso. Una vez registrada esta información se procede a realizar una comparación que mostrará si se están realizando de forma correcta o si requieren ajustes.

Se han considerado los siguientes indicadores para identificar los problemas en las acciones.

Se observa que en algunas ocasiones la carga ha sufrido un retraso de liberación de un aproximado de 20 días lo que ha provocado una sobreestadía que afecta en tiempo y dinero.

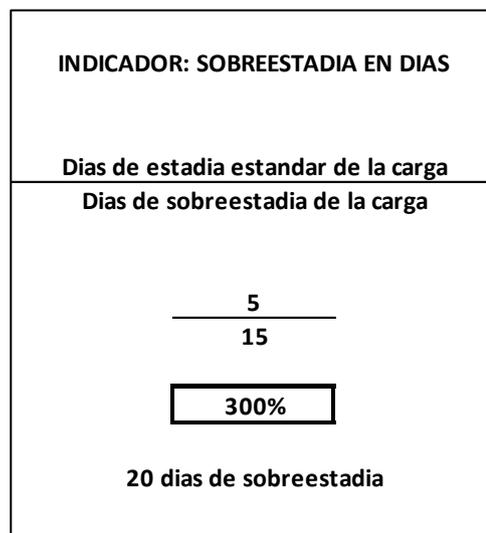


Figura 5. Indicador de sobreestadía en días.

Fuente: Elaboración propia

Se observa que en el caso más crítico presentado en la empresa el valor de la sobreestadía alcanzo los \$3,597.71 dólares americanos, cuando un valor estándar promedia los \$345 dólares americanos. (se adjunta la factura en anexos).

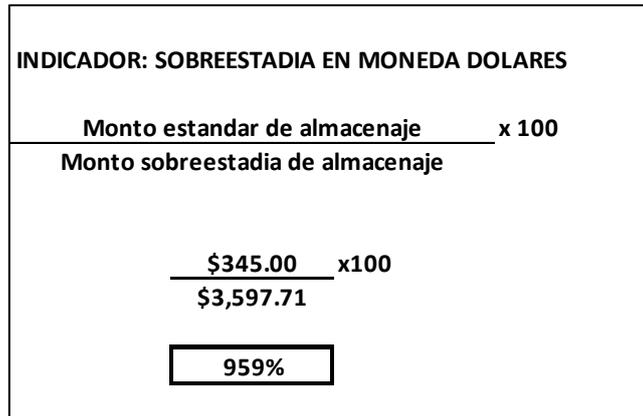


Figura 6. Indicador de sobreestadía en moneda

Fuente: Elaboración propia

2.3. Contextualización

La tecnología es un aspecto que constantemente se innova y beneficia, es así como un 9 de octubre de 1962 el científico estadounidense Nick Holonyak revolucionó la tecnología de iluminación con el desarrollo del LED (Diodo Emisor de Luz) rojo de baja intensidad. Hoy en día contamos con dispositivos que pueden emitir intensidades más brillantes y reflejar cualquier color.

El uso de productos LED en diversas industrias en Perú se ha fortalecido en los últimos años, debido a la búsqueda de un uso eficiente de energía y lograr una reducción al impacto ambiental negativo. La iniciativa en la transición de luces incandescentes al LED se vio marcada por el sector privado, sin embargo el sector público ahora fomenta la adquisición y uso de tecnología de iluminación eficiente, esto lo demuestra en la resolución ministerial N°152-2017-MEM/DM emitida el 25 de abril del 2017 donde expresa “Que, el artículo 1 de la Ley N° 27345, Ley de Promoción del Uso Eficiente de la Energía, declara de interés nacional la promoción del Uso Eficiente de la Energía para asegurar el suministro de energía, proteger al consumidor, fomentar la competitividad de la economía nacional y reducir el impacto ambiental negativo del uso y consumo de los energéticos; asimismo, el artículo 2 de la referida Ley, señala que el Ministerio de Energía y Minas es la autoridad competente del Estado para la promoción del uso eficiente de la energía”. (Peruano, 2017)

“Asimismo, mediante el Informe N° 004-2017- MEM/DGEE/TMIP de fecha 25 de enero de 2017, el Proyecto “Transformación del Mercado de Iluminación en el Perú” a cargo de la Dirección General de Eficiencia Energética” (Peruano, 2017)

El incremento del uso de productos LED a nivel nacional ha favorecido a nuestra empresa, el sector industrial y minero ha encontrado soluciones a sus carencias de iluminación en productos que brindan una mayor calidad, ahorro de energía. “La industria nacional podría ahorrar más de US\$ 500 millones (anuales) si se implementara la tecnología de eficiencia energética que ya existe y es utilizada en otras partes del mundo, señaló David Barrios, Director General de la LED Expo Perú y especialista en temas de tecnología LED y eficiencia energética”.

2.3.1. Síntomas

- El proceso de importaciones mostraba un retraso en los plazos esperados para la liberación de la mercadería debido a problemas de desaduanaje.
- Se identificó costos irregulares por conceptos de almacenaje y handling.
- Las ganancias de los proyectos mostraban una reducción.

2.3.2. Causas

- El área administrativa realiza el proceso de importaciones a falta de un área especializada
- La inadecuada delegación de funciones conlleva procedimientos deficientes que se reflejan en la demora de desaduanaje y se presentan sobrecostos.

- **Diagrama de Ishikawa**

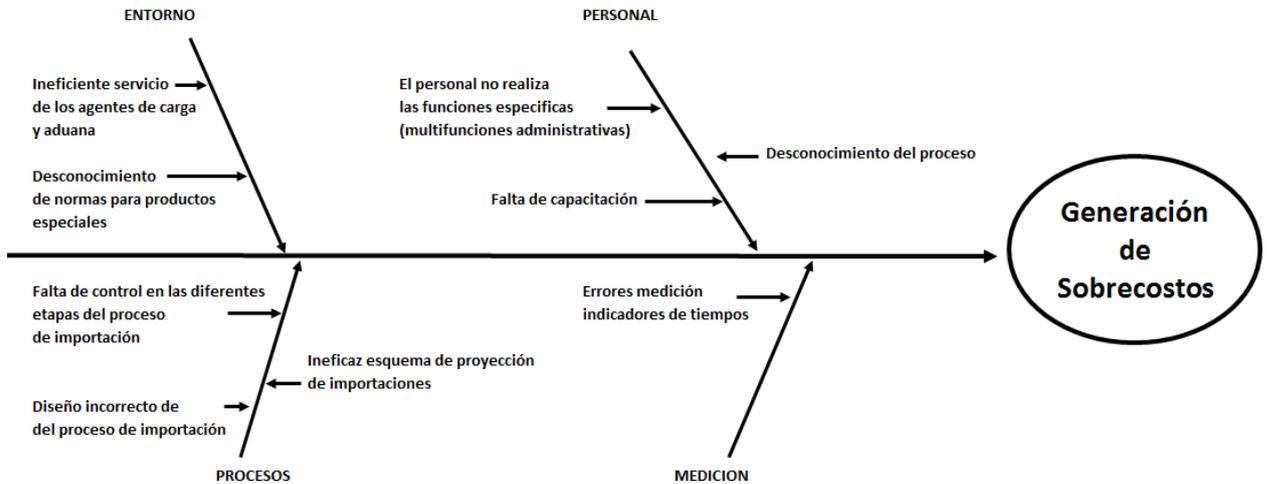


Figura 7. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

Se ha realizado un diagrama de Ishikawa para priorizar los problemas identificados en el proceso de importaciones actual.

El resultado muestra como principales problemas que el personal administrativo realizaba el proceso de importaciones. El personal desconocía el correcto flujo del proceso, como consecuencia se mostraba una falta de control de las diferentes etapas del proceso de importaciones. El flujo de actividades que se efectuaba tenía un diseño incorrecto. En su entorno se veía afectado indirectamente debido a que los agentes proporcionaron un servicio ineficiente.

Diagrama de Pareto

	Causas	Nro. de Ocurrencias	Casos Acumulados	Porcentual Unitario	Porcentual Acumulado
ENTORNO	Ineficiente servicio de los agentes de carga y aduanas	55	55	34%	34%
	Desconocimiento de normas para productos especiales	10	65	6%	40%
PERSONAL	El personal no realiza funciones específicas de importación	17	82	10%	50%
	Falta de capacitación	21	103	13%	63%
	Desconocimiento del proceso	19	122	12%	74%
PROCESOS	Falta de control en las diferentes etapas del proceso de importación	17	139	10%	85%
	Diseño incorrecto del proceso de importación	5	144	3%	88%
	Ineficaz esquema de proyección de importaciones	12	156	7%	95%
MEDICION	Errores medición indicadores de tiempos	8	164	5%	100%
TOTAL		164		100%	

Figura 8. Cuadro de causas para diagrama de Pareto

Fuente: Elaboración propia

Se procedió a cuantificar las causas generales que presenta el proceso de importación actual. Se identifica que el problema con mayor incidencia está relacionado a la ineficiencia del servicio de los agentes de carga y aduanas; esto se ha visto reflejado en los elevados costos de aduanas, carga, seguros, manipuleo, errores en el trámite de desaduanaje y retraso en la liberación de las cargas. El segundo factor con mayor incidencia es la falta de capacitación de personal.

Diagrama de Pareto Agrupado.

Debido a que existen causas que se ven ligadas al mismo concepto se ha procedido a agruparlas para así mostrar el cuadro que confirma que los problemas prioritarios a solucionar son:

- Ineficaz servicio de los agentes de carga y aduanas.
- Falta de capacitación del personal actual.

Causas	Nro. de Ocurrencias	Casos Acumulados	Porcentual Unitario	Porcentual Acumulado
Ineficiente servicio de los agentes de carga y aduanas	65	65	40%	40%
Falta de capacitación	57	122	35%	74%
Falta de control en las diferentes etapas del proceso de importación	34	156	21%	95%
Errores medición indicadores de tiempos	8	164	5%	100%
TOTAL	164		100%	

Figura 9. Cuadro de causas agrupadas para diagrama de Pareto

Fuente: Elaboración propia

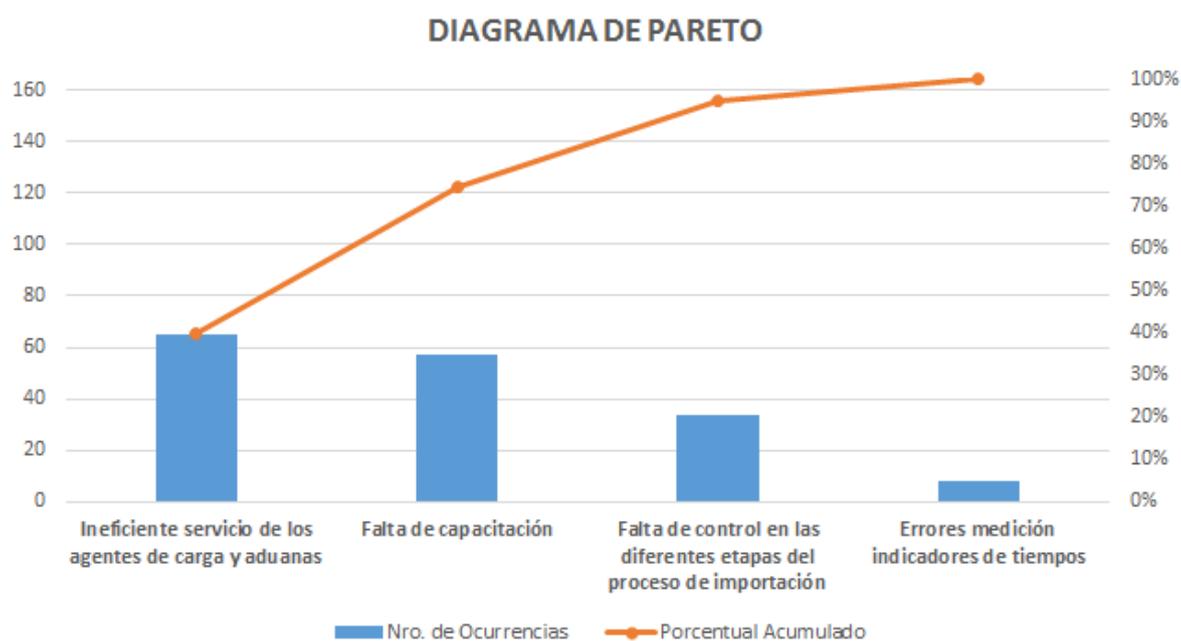


Figura 10. Diagrama de Pareto

Fuente: Elaboración Propia

2.3.3. Objeto

Identificar los motivos referentes a las fallas en el proceso de importaciones con la recopilación de información interna del área, definir los objetivos, flujos, tiempos, procesar, llegar a una propuesta que beneficie a la empresa y mejore el proceso de importación.

2.3.4. Efectos

- Retraso en la entrega de la mercadería.
- Penalizaciones por la demora de entrega en los plazos establecidos con el cliente.
- Sobrecosto en el concepto de almacenaje.
- Reducción en la ganancia esperada.
- Malestar en los clientes.

2.4. Objetivos

Los objetivos presentados a continuación han sido basados en la metodología del estudio de trabajo de la Organización Internacional de Trabajo que consta de siete etapas. Por motivos de este trabajo se tomarán en cuenta las siguientes etapas:

Seleccionar, Registrar, Examinar, Establecer, Evaluar, Definir

Esta metodología permitirá establecer un análisis sobre la situación actual de la empresa e identificar oportunidades de mejora que se presentaran a lo largo del trabajo.

2.4.1 Objetivo General

Presentar una propuesta de mejora permita la reducción de sobrecostos de la empresa IMPEXCO PERU SAC a fin de optimizar su gestión para el año 2019.

2.4.2. Objetivos específicos

- Documentar el proceso actual de importación.
- Identificar oportunidades de mejora continua en el proceso de importación.
- Documentar la nueva forma y acciones de mejora del proceso de importaciones.
- Determinar el costo/beneficio de la propuesta.

2.5. Justificación

El principal motivo de esta investigación ha sido la identificación de las causas del sobrecosto y el retraso en el desaduanaje que aqueja a la empresa Impexco Perú SAC. Los sobrecostos que presenta Impexco Perú SAC son consecuencia de una incorrecta designación de funciones y la falta de capacitación del personal.

Se procederá a definir y documentar el flujo de acciones actuales, funciones y personal del área con la finalidad que la propuesta planteada

solucione los errores que se presentan actualmente, de esta forma se lograra los objetivos planteados en la investigación.

2.6. Alcances y limitaciones

2.6.1. Alcances

Con la implementación del área de importaciones se obtendrá una mejora considerable de sus funciones; la mejora brindará el control total del direccionamiento de la carga y verificación del correcto accionar del agente de carga internacional y del agente de aduana.

El monitoreo de la carga se realizará de manera más eficaz y rápida.

2.6.2. Limitaciones

La principal limitación se presenta al momento en que el agente de carga y de aduanas inician sus funciones ya que los procedimientos que realizan están ajenos a nuestra empresa, solo podemos realizar un seguimiento y preguntar por el avance de la carga.

Otra limitación importante se ha presentado en la literatura ya que ha sido difícil encontrar autores que orienten su investigación a la alternativa de solución planteada en este trabajo.

CAPITULO 3. MARCO TEÓRICO

Como parte del marco conceptual y teórico se presentarán conceptos que son parte del proyecto de investigación y otros que pretenden dar solución al problema. El desarrollo del capítulo afianzara las variables necesarias para sustentar la mejora del proceso de importación:

3.1. Proceso

Es un conjunto de secuencias de actividades planificadas y repetitivas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Cumple con diseñar, gestionar y mejorar acciones que permitan satisfacer a sus clientes y grupos de interés. (Jaen, 2015).

La noción de proceso halla su raíz en el término de origen latino processus. Según informa el diccionario de la real academia española (RAE) este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación. (Gardey, 2012)

3.1.1. Selección de Proveedores

Proceso de evaluación de las empresas que proveerán los productos que abastecerá a nuestra compañía. Conlleva la determinación de precios, entrega, modalidad de pagos.

3.1.2. Importación

Acción comercial que consiste en la compra de artículos producidos en el extranjero, estos pueden ser adquiridos para un uso personal o comercial. La importación se realiza ya sea por la carencia de productos en el país receptor o su elevado precio interno.

3.1.3. Mejora de procesos

Implica la optimización de la efectividad y eficiencia de un determinado proceso logrando la mejora de controles, controles internos, estrategias contra contingencias, incrementar el análisis y uso de información, reducción de costos, atraer y retener a nuevos clientes.

3.1.4. Planificación

Planificar significa pensar y organizar las actividades necesarias para lograr un objetivo deseado, planificar significa pensar y determinar qué hacer en el futuro para mejorar su actividad comercial.

Obliga a la empresa a vincular su proceso de toma de decisiones con sus valores y su finalidad que están por encima de todo, sin planificación las empresas se limitan a reaccionar ante los cambios en el medio ambiente, en la tecnología y en las demandas del cliente. Mediante la planificación la empresa puede anticiparse a los acontecimientos que se aproximan e incluso influir en ellos. (Lorenzi, 1996)

Las fases de decisión en una cadena de suministro pueden clasificarse como de diseño, de planeación y de operaciones según el marco de tiempo durante el cual se apliquen las decisiones tomadas. Las decisiones de diseño restringen o habilitan una buena planeación, la que a su vez restringe o habilita una operación eficaz. (Ander-EGG, 2007)

3.1.5. Transporte

El transporte es el área operativa que desplaza y posiciona geográficamente el inventario. Debido a su importancia fundamental y a su evidente costo, el transporte ha recibido considerable atención por parte de la administración.

Desde el punto de vista logístico consideran tres factores fundamentales en el manejo de transporte. (Bowersox, 2007).

- 1- Costo
- 2- Velocidad
- 3- Regularidad

3.1.6. Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas son una herramienta a la que recurren cada vez más las compañías que desean simultáneamente mejorar su posición competitiva.

Muchas alianzas se plantean como una solución coyuntural,

derivada de carencias que se intentan subsanar. (Alvarez de Novales, 1998)

Uno de los principios fundamentales de las alianzas estratégicas es que el cliente y el proveedor que trabajan juntos en la búsqueda de oportunidades de ahorro lo harán mejor que si trabajan individualmente. Pueden concentrar esfuerzos conjuntos en identificar elementos y generadores críticos de costos. (Laseter, 2000)

Existen factores internos que inciden en el uso de una alianza estratégica, podemos señalar las siguientes: (Alvarez de Novales, 1998)

- Disminuir costes.
- Aprovechar sinergias.
- Almacén.
- Control de calidad

3.1.7. Aduana

Organismo responsable de la aplicación de la Legislación Aduanera y del control de la recaudación de los derechos de Aduana y demás tributos. (Aduanet, s.f.)

3.1.8. Aforo

Acción mediante la cual la autoridad aduanera procede a verificar detalles tales como: la naturaleza, origen, estado, cantidad, valor y peso de la mercancía que ingresa al país de destino. Dicha revisión puede realizarse de forma física o a través de una revisión documentaria. (Aduanet, s.f.)

3.1.9. Agente de carga internacional

Persona natural o jurídica que está autorizado para realizar y recibir embarques, consolidar, desconsolidar mercancías y emitir documentos propios de su actividad tales como conocimientos de embarque, carta de porte aérea, carta de porte terrestre y certificados de recepción. (Aduanet, s.f.)

3.1.10. Almacén aduanero

Local destinado para la custodia temporal de las mercancías que ingresan a territorio peruano. (finanzas, s.f.)

3.1.11. Agente de aduanas

Se denomina agente de aduanas al profesional en comercio exterior que cuenta con conocimientos de la normativa aduanera, que se encarga de realizar los trámites aduaneros necesarios para la liberación de las mercancías ingresadas al país de destino. (Aduanet, s.f.)

Las principales funciones que realiza un agente de aduanas son:

- Presentar ante la aduana el despacho de aduanas de la mercancía importada o exportada.
- Solicitud y obtención de los servicios aduaneros que precisan ciertas mercancías tales como: control sanitario y control de calidad).
- Estar presente, en calidad de representante del importador o exportador, en las inspecciones físicas oportunas que pueda ordenar la aduana.
- Garantizar el pago de los impuestos y aranceles en nombre del importador ante la aduana.
- Expedir certificados de origen.
- Litigar notificaciones de la agencia tributaria en nombre de su representado.

3.1.12. Ad Valorem

Arancel aplicado al valor de la mercadería importada, esta base imponible se calcula bajo el valor CIF aduanero. La tasa impositiva se determina según la subpartida nacional de la mercancía, esta se maneja en un rango de 0%,4%,6%. (Aduanet, s.f.)

3.1.13. Arancel

Impuesto que el importador está sujeto a cancelar por la nacionalización de productos ingresados al país de destino. (Aduanet)

3.1.14. Aviso de expedición

Documento que es enviado junto con la mercancía que verifica que los productos contenidos en la carga recibida coinciden con la orden de compra. (Aduanet, s.f.)

3.1.15. Air Way Bill (AWB)

Carta de porte aérea, en este documento se detalla el conocimiento de embarque en modalidad aérea. (Exterior, s.f.)

3.1.16. BILL OF LANDING. (BL)

Manifiesto de carga, documento que se entrega al embarcador por las mercancías entregadas y lista para transporte. (Exterior, s.f.)

3.1.17. Certificado de origen

Documento que expresa donde se fabricó la mercancía. (Aduanet, s.f.)

3.1.18. Certificado de peso

Documento que indica el peso neto y bruto de la mercadería, detallando la cantidad de bultos. (Aduanet, s.f.)

3.1.19. CIF

Incoterm comprendido por coste, seguro y flete. (Aduanet, s.f.)

3.1.20. Clasificación arancelaria

Proceso de determinación del código correspondiente a una mercancía de acuerdo a la nomenclatura arancelaria. (Aduanet, s.f.)

3.1.21. Carga consolidada

Agrupamiento de mercancías pertenecientes a varios consignatarios, reunidas para ser transportadas de un puerto, aeropuerto o terminal en contenedores o similares, siempre y cuando se encuentre avaladas por un mismo documento de transporte. La documentación para la desconsolidación debe mencionar:

- Identificación del importador, exportador o dueño o consignatario de las mercancías.
- Identificación del proveedor o destinatario
- Naturaleza de la transacción
- Identificación del intermediario de la transacción
- Número y fecha de factura
- INCOTERM cuando se haya pactado.
- Documento de transporte. (Sunat, s.f.)

3.1.22. Cambio Organizacional

Es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia, el objetivo es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos y capacidades para aumentar la capacidad de crear valor y mejorar los rendimientos de sus partes interesadas. (Jones, 2008)

El cambio organizacional planificado es un esfuerzo consciente deliberado y colaborativo para mejorar el estado de funcionamiento del sistema organizacional. (Gómez Ceja, 1994)

El cambio empieza cuando una o dos más personas perciben que el cambio es necesario y que es posible. (Gómez Ceja, 1994)

Se debe obtener información relacionada con el diagnóstico correcto del problema. (Gómez Ceja, 1994)

3.1.23. Diagrama de flujo

Es una herramienta que permite la representación gráfica y la explicación detallada de las actividades a desarrollar, la dirección y la secuencia que se debe seguir, los recursos a emplear, así como los encargados de la ejecución de algún proceso organizacional. (Louffat, 2017)

- Los principales beneficios de los diagramas de flujo son los siguientes: (Louffat, 2017)
- Permiten la comprensión general y detallada del proceso organizacional.
- Ayudan a la estandarización del trabajo.
- Con ellos es posible generar una cultura organizacional de calidad y servicio para clientes internos y externos.
- Aportan un control permanente de la eficacia y eficiencia por medio de indicadores.
- Ayudan a establecer plazos razonables.

3.1.24. Derechos e impuestos a la importación

Derechos aduaneros e impuestos aplicados en la importación de mercancías que entren al territorio aduanero. (Aduanet, s.f.)

3.1.25. Diagrama de Causa-efecto (Ishikawa)

Los diagramas causa-efecto tienen por objeto describir esta situación compleja para que se pueda comprender mejor y, en consecuencia, identificar las causas responsables del defecto o problemas críticos, a fin de que se puedan aplicar las acciones correctivas necesarias.

Cada una de estas causas pueden tener otras numerosas causas o factores secundarios. Los diagramas causa-efecto, llamados también por su forma, en espina de pescado son un medio para representar todas las causas principales y secundarias.

Los efectos que se logran son:

Bajan los costes, se estable y mejoran los procesos, mejora la

relación entre los departamentos, mejoran las relaciones humanas.
(Sacristan, 2003)

3.1.26. Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una representación gráfica que ordena las causas de un problema de mayor a menor repercusión. Muestra como unas causas “pocas y vitales” son responsables de la mayor parte de los defectos (aproximadamente el 80%), y las separa de las “muchas triviales” que son responsables, solamente de 20%. Esta técnica recibe el nombre de Pareto en honor al conde Vilfredo Pareto, un economista italiano del siglo XX. (Cristina González Gaya, 2013)

Los diagramas de Pareto se utilizan cuando debemos dirigir la atención a los problemas de un modo sistemático, en consecuencia, nos permite dar prioridad a aquello con lo que debemos trabajar, primeramente. (Galgano, 1995)

Con la obtención de un diagrama de Pareto se centra la atención del problema solo en las causas que ocasionan mayor influencia en el efecto en estudio, lo que es fundamental para una correcta planificación de la calidad. Esto permite un ahorro de recursos humanos y materiales al evitar resolver cuestiones que aportan poco a la mejora de un proceso. (Cristina González Gaya, 2013)

Para la construcción del diagrama de Pareto se siguen los pasos citados:

- Disposición de los datos. - recopilar los datos y verificar que estos son correctos.
- Anotación de la magnitud de cada elemento que contribuye al estudio y se ordenan de mayor a menor.
- Se calcula el porcentaje total y de cada elemento, así como el porcentaje acumulado.
- Se trazan los ejes del diagrama.
- Se trazan las barras correspondientes a cada elemento que contribuye al efecto final.

3.1.27. Estructura Organizacional

El diseño de la estructura organizacional consiste en detallar las actividades necesarias para operar una empresa, se fundamenta en el principio de la especialización y dividir el trabajo. (Gómez Ceja, 1994)

Es importante tener una lista de todas las funciones que se van a desarrollar en la empresa, o también cuando ya está operando y requiere una nueva estructura con ello se crea una guía para asignar las áreas o divisiones específicas. (Gómez Ceja, 1994)

La estructura de una empresa se puede definir como el sistema resultante del reparto de atribuciones y relaciones entre puestos de trabajo. Para que una empresa funcione correctamente debe: (empresas, 2008)

- Disponer de una estructura adecuada.
- Que por su estructura fluya la información precisa.

De este modo, la estructura de la empresa es como el esqueleto o soporte del sistema de información necesario para la gestión y el control del funcionamiento de la empresa. (empresas, 2008)

La organización de una empresa será eficaz en la medida en que se consiga una congruencia entre los diferentes componentes organizativos. (empresas, 2008)

Posee una visión dinámica, ya que una organización necesariamente evoluciona en el tiempo.

Designa relaciones formales de subordinación con el número de niveles de jerarquía, identifica el agrupamiento de individuos por departamentos, incluye el diseño de sistema para garantizar la comunicación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos, reducen costos operativos al tiempo que impulsan la productividad. Es el patrón formal de actividades e interrelaciones entre las distintas subunidades de la organización. (Gibson J. L., 2006)

3.1.28. Evaluación de alternativas

En cada situación de decisión el objetivo de tomar una decisión es seleccionar la alternativa que producirá los resultados más favorables, esto señala la necesidad de establecer objetivos y metas. (Hall, 1996)

3.1.29. FOB (Free on Board)

En esta modalidad el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque designado por el comprador. El comprador tiene la capacidad de escoger la forma en la que se transporta la mercancía y el puerto de destino. (finanzas, s.f.)

3.1.30. Flete básico

Costo por el transporte marítimo de un puerto a otro. (Aduanet, s.f.)

3.1.31. Factura comercial

Documento emitido por el proveedor en el cual se especifica las cantidades de unidades, valor comercial, término de transacción internacional comercial a favor del importador. (Sunat, s.f.)

3.1.32. Incoterms

Acrónimo del inglés International Commercial Terms ("Términos Internacionales de Comercio"). Los Incoterms son normas de términos comerciales, en su aplicación son condiciones de entrega de las mercancías en transacciones comerciales internacionales, de esta manera se establecen responsabilidades y obligaciones entre el comprador y el vendedor. Fue desarrollado y promovido por la Comisión de Derecho y Práctica Mercantil de la Cámara de Comercio Internacional (CLP-ICC) con la finalidad de establecer un lenguaje estandarizado que pueda ser utilizado por los compradores y vendedores que participan en negocios internacionales a nivel mundial. (Sunat, s.f.)

3.1.33. Levante

Autorización de la autoridad aduanera que permite a los interesados a la liberación de las mercaderías importadas, es

indispensable que el importador cancele la deuda de impuestos y otros gastos antes de liberar la carga. (Aduanet, s.f.)

3.1.34. Legislación aduanera

Conjunto de reglamentos y disposiciones legales vinculadas con la importación, exportación y depósito de mercancías a nivel global cuya aplicación se efectúa en las aduanas, así como a otras instituciones ligadas a aduanas.

3.1.35. Manifiesto de carga

Documento que contiene información respecto del medio o unidad de transporte número de bultos peso e identificación de la mercancía que comprende la carga. (Aduanet, s.f.)

3.1.36. Planeación de desempeño eficaz

La función de planeación incluye definir los fines propuestos y determinar los medios apropiados para lograr los fines definidos. La planeación incluye especificar no solo donde se encuentra la organización sino también como llegar ahí, se deben analizar las alternativas y evaluarse en términos de criterios que se infieren de las metas de la misión. (Gibson J. L., Organizaciones comportamiento, estructura, procesos, 2006)

3.1.37. Revisión documentaria

Tramite realizado por la autoridad aduanera para constatar la información contenida en la declaración aduanera de mercancías y en los documentos que la sustentan. (Aduanet, s.f.)

3.1.38. Partida arancelaria

Es un código numérico por el cual se puede identificar una mercancía que se comercializa en cualquier parte del mundo, este código a su vez facilita a las aduanas su identificación y aplicación de medidas arancelarias y no arancelarias. (Exterior, s.f.)

3.1.39. Sobrestadía

Monto aplicado al importador por retrasos en el levante de la carga, dicha mercancía sobrepasa los días de gracias otorgados por el almacén y genera una mora diaria. (Aduanet, s.f.)

3.1.40. Verificación de la declaración de mercancías

Acción de verificar que la declaración de mercancías ha sido correctamente realizada y los documentos presentados realmente justifican la transacción comercial. (Sunat, s.f.)

3.1.41. Gestión de Calidad

Proceso encaminado a gestionar todos los procesos de una empresa, basándose en la calidad y permitirá obtener el máximo de ventajas competitivas y la satisfacción total de los clientes. (Arbós, 2012).

3.1.42. Calidad

Es uno de los grandes pilares de la competitividad, ya que esta supone, no solo entregar los productos correctos, sino a un coste razonable y en un tiempo razonable, de forma que ambos (coste y tiempo) deben ser lo suficientemente reducidos para que no excedan de lo que sean capaces de reducirlos los competidores. (Arbós, 2012).

3.1.43. Planificación de la calidad

Significa aplicar métodos de mejora de calidad que eviten situaciones y problemas actuales que aquejan a las compañías, para esto se debe definir una política de calidad, establecer estándares de calidad, liderazgo, capacitación y control de los procesos.

3.1.44. Organigrama

Representación gráfica de la estructura organizacional, enfatizan la relación entre los jefes y sus subordinados. Contemplan las descripciones de puesto, actividades y responsabilidades inherentes a los cargos señalados en el organigrama; igualmente se pueden encontrar manuales

de la organización en los cuales se definen las formas en que se interrelacionan los diferentes departamentos o funciones. (Vainrub, 1996).

3.2. Metodología

La siguiente propuesta de mejora busca optimizar el proceso de importación de la empresa **IMPEXCO PERU SAC**, la metodología seleccionada para determinar los puntos a mejorar es la siguiente: "Metodología del estudio de trabajo de la Organización Internacional del Trabajo."; la cual está compuesta por 8 fases, las cuales se menciona a continuación:

1. **Seleccionar:** Consiste en seleccionar el proceso a estudiar y definir sus límites. (Kanawaty, 1996)
2. **Registrar Información:** Consiste en la recopilación de datos u observación directa de los hechos relevantes relacionados con el proceso y recolectar de fuentes apropiadas todos los datos adicionales que sean necesarios. (Kanawaty, 1996)
3. **Examinar:** Analizar la documentación recabada, reconocer los errores actuales en los métodos utilizados, identificar la razón del problema (Kanawaty, 1996)
4. **Establecer:** Las oportunidades de mejora del proceso analizado (Kanawaty, 1996)
5. **Evaluar:** Consiste en valorar las diferentes opciones para establecer un nuevo método comparando la relación costo-eficacia entre el nuevo método y el actual. (Kanawaty, 1996)
6. **Definir:** Determinar el nuevo método de forma clara y presentarlo a todas las personas a quienes pueda interesar. (Gerencia, jefes, personal). (Kanawaty, 1996)
7. **Implantar:** Ejecutar el nuevo procedimiento en las áreas respectivas. (Kanawaty, 1996)
8. **Controlar:** Acciones periódicas de control del nuevo procedimiento para comprobar su correcta aplicación. (Kanawaty, 1996)

3.2.1. Proceso Sistemático

Permite la evaluación integral del proceso, de esta manera se podrá determinar las actividades para recolectar la información necesaria y cumplir con los objetivos planteados para la investigación. La propuesta

presentada tomara las siguientes actividades:

1era. Fase: Seleccionar

- Se selecciona el problema crítico de la empresa IMPEXCO PERU SAC, el cual se identifica como los sobrecostos generados en las diferentes etapas del proceso de importaciones.

2da. Fase: Registrar

Se procede a registrar la documentación, acciones y procedimientos referentes al proceso de importación:

- Se realizará la recolección de los expedientes de importaciones que contienen: facturas comerciales emitidas por:
- La agencia de carga internacional, transportista, almacenes, agente de aduanas, DUAS, liquidaciones, proveedor.
- Entrevistas al personal involucrado en la ejecución del proceso de importaciones.
- Se solicitará la opinión de un profesional con experiencia en el área para determinar los procesos y actividades adecuados que se debieron haber tomado.
- Se realizará una comparativa, con el objetivo identificar las etapas deficientes y plantear acciones de mejora.
- Se determinará el plazo de las actividades correspondientes al proceso de importación.
- Se graficará el flujo del proceso de importación actual.

3era. Fase: Examinar

Una vez obtenida la información se procede a ejecutar un análisis profundo de todos los procesos y actividades correspondientes a la importación de productos para definir las acciones de mejora.

Se analizarán los resultados obtenidos de los diagramas de causa-efecto y Pareto.

4ta. Fase: Establecer

Se establece medidas que permitirá la reducción de sobrecostos en el proceso de importación, entre las cuales se detallan:

- Se establece que es necesaria la creación de una gerencia de logística que se dedique exclusivamente a las actividades de importación y derive las funciones administrativas a un grupo de trabajadores en la actual gerencia administrativa.
- Se establece que el personal con capacitación puede incrementar la eficacia del proceso.
- Se establece que los servicios proporcionados por los actuales agentes de carga y aduanas es ineficaz.
- Establecer convenios con almacenes logísticos.

5ta. Fase: Evaluar

- Se evaluará las propuestas que ofrezcan una mejora integral al proceso de importación.
- Se evaluará tiempos, costos y beneficio de las dos propuestas planteadas.

6ta. Fase: Definir

- Se documentará la nueva propuesta de mejora.
- Definir acciones y formatos de control que permitirán un seguimiento adecuado a las importaciones.
- Se elegirá el personal adecuado para realizar las actividades correspondientes al proceso de importaciones.

7ma. Fase: Implantar

- La fase mencionada no se efectuará debido a que solo se presenta una propuesta de mejora del proceso de importación.

8va. Fase: Controlar

- La fase mencionada no se efectuará debido a que solo se presenta una propuesta de mejora del proceso de importación.

A continuación, se presenta un cuadro detallando las fases correspondientes a seguir:

FASES	OBJETIVOS ESPECIFICOS
SELECCIONAR	Documentar como se lleva a cabo el actual proceso de importaciones de la empresa Impexco Peru SAC.
REGISTRAR	
EXAMINAR	Identificar las oportunidades de mejoras del proceso de importación.
ESTABLECER	
EVALUAR	Determinar el costo y beneficio de la propuesta.
DEFINIR	Documentar la nueva propuesta que permita mejorar los procesos de importación y optimizar la gestión de la empresa.
IMPLANTAR	No aplica
CONTROLAR	No aplica

Figura 11. Fases correspondientes a la metodología OIT

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Cronograma de actividades referente a la metodología.

NOMBRE DE LA ACCION	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	S1	S2	S3	S4												
1ra Fase: Seleccionar																
Selección del problema critico que afecta a la empresa (generación de sobrecostos)	■															
2da Fase: Registrar	■															
Obtención expedientes de importación		■	■	■												
Entrevista al encargado de importación			■	■												
Solicitud información a un profesional con experiencia			■	■	■	■										
Se grafica el proceso actual de importaciones					■	■	■	■								
3ra Fase: Examinar									■							
Análisis del proceso de importación									■							
Análisis resultados diagramas causa-efecto y Pareto									■							
4ta Fase: Establecer									■	■						
Establecer medidas que permitan la reducción de sobrecostos									■	■						
Se establece la necesidad de crear una gerencia logística										■	■					
Se establece que el personal requiere capacitación										■	■					
Se establece que es servicio de los agentes de aduanas y carga son ineficaces										■	■					
Establecer convenios con almacenes logísticos										■	■					
5ta Fase: Evaluar									■	■	■	■	■	■		
Evaluar propuestas de mejoras									■	■	■	■	■	■		
Evaluar costo y beneficio de las propuestas de mejora									■	■	■	■	■	■		
6ta Fase: Definir													■	■		
Definir las propuesta de mejora													■	■		
Definir acciones y formatos de control													■	■		
Definir al personal adecuado para el proceso de importaciones													■	■		
7ma Fase: Implantar																
8va Fase: Controlar																

Figura 12. Cronograma de actividades del estudio

Fuente: Elaboración propia

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.3.1. Técnicas

- **Encuesta.** - Se practicó una encuesta virtual para medir el nivel de satisfacción de los clientes más representativos, con ella se ha considerado medir la expectativa del tiempo de entrega de los

productos, los cuales están ligados concretamente al proceso de importación.

- **Entrevista.** – a la persona responsable del área de importaciones con el fin de entender la selección del procedimiento, los factores decisivos para optar por ellos y su impacto en el proceso integral de importación.

3.3.2. Instrumentos

Cuestionario. – Mediante tipos de pregunta abiertas y cerradas se ha elaborado el cuestionario con el fin de entender la expectativa de los clientes referente a la calidad de los productos, los tiempos de entrega y precios de los productos. Con este instrumento se ha obtenido información importante para afinar las propuestas de mejora del servicio.

3.3.3. Ciclo de Deming

Para lograr la eliminación de errores se muestra a continuación las actividades para que la oficina de importaciones logre una mejora continúa afinando los procesos de importación.

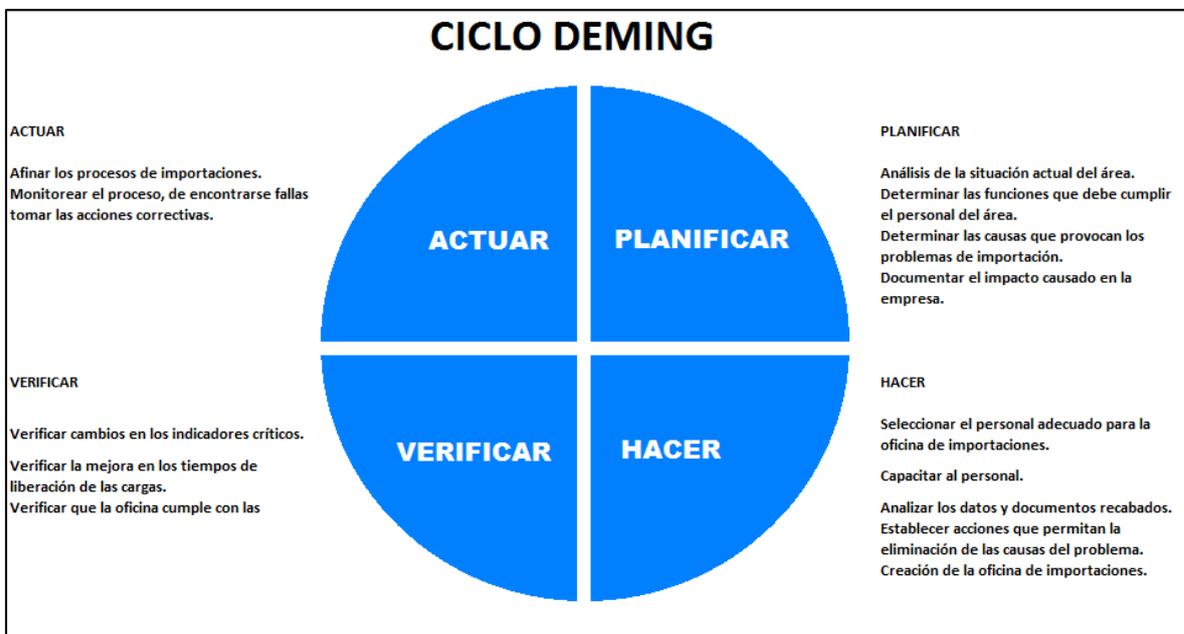


Figura 13. Ciclo de Deming.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL PROYECTO

La gerencia administrativa de IMPEXCO PERU SAC ha presentado un problema recurrente en sus actividades y esto se ve reflejado en el sobrecosto de almacén, pagos irregulares y no estandarizados de servicios carga y desaduanaje que impacta en el incremento del costo de la mercadería, como consecuencia la rentabilidad disminuye, en algunos casos específicos considerablemente. Esto a corto plazo repercute de forma negativa a IMPEXCO PERU SAC, Para resolver la deficiencia del proceso de importación de la empresa IMPEXCO PERU S.A.C., se propone las siguientes alternativas:

4.1. Alternativas de solución

4.1.1. Creación de la gerencia de logística.

Debido a que actualmente la gerencia administrativa comparte tareas diversas entre las cuales se incluye el proceso de importaciones se propone la creación de la gerencia logística que manejará de forma exclusiva los temas de importaciones; de esta manera se direccionará las funciones financieras y diversas a la gerencia administrativa. El personal podrá gestionar, monitorear y controlar el proceso siendo lo más eficaces y eficientes posibles ya que no se verá cargado por funciones ajenas. Adicionalmente esta alternativa contribuye con el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación ya que permite mejorar las acciones del proceso de importaciones, identificar oportunidades para incrementar la mejora continua en el proceso de importaciones, la documentación de la correcta designación de puestos, funciones, flujo de acciones y medidas de control.

Ventajas:

- El personal podrá enfocarse directamente en el proceso de importaciones dejando de lado otras funciones administrativas.
- El monitoreo de los tiempos y documentos necesarios para la agilización de la liberación de las cargas se realizarán de una forma óptima.
- Se evita penalizaciones por la demora de la entrega de los productos solicitados.

- Se evitan diversos sobrecostos propios de la importación.
- Incremento de rentabilidad.

CONCEPTO	COSTOS ACTUALES	COSTOS PROPUESTA
Gastos Operativos	\$30.00	\$20.00
Gastos Administrativos	\$30.00	\$10.00
Almacén	\$250.00	\$180.00
Comisión	\$120.00	\$90.00
Costo Forwarder (handling)	\$42.00	\$0.00
Seguro	\$200.00	\$80.00
Flete internacional	\$120.00	\$80.00
Flete interno	\$150.00	\$110.00
Sobreestadía	\$550.00	\$0.00
TOTAL	\$1,492.00	\$570.00

COSTOS ACTUALES X 20 IMPORTACIONES ANUALES	\$29,840.00	\$11,400.00
BENEFICIO AHORRO EN MONEDA DOLARES	\$18,440.00	
PORCENTAJE BENEFICIO	62%	

Figura 14. Comparativa de costos de importación

Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en el cuadro de comparación de costos relacionados con la gestión actual estos fluctúan en los \$29,840.00 dólares americanos considerando 20 importaciones anuales; en la segunda columna se puede observar la mejora a nivel económico. Existen conceptos que se pueden negociar con el agente de aduanas y carga; la manera más adecuada para obtener ese beneficio es comprometiéndonos a direccionar las cargas exclusivamente con ellos; paralelamente mediante una reunión con los responsables del almacén seleccionado se establecerá el direccionamiento exclusivo de las cargas al almacén elegido por un periodo de un año con posibilidad de renovación cumplido el tiempo

mencionado, de esta manera se podrá negociar días de gracias extra de almacenaje que servirá como contingencia a cualquier problema ajeno al proceso de desaduanaje.

Actualmente el volumen de las cargas no logra completar un contenedor de 40 pies sin embargo afinando la proyección de importaciones es posible agrupar los productos en un contenedor de 20”.

Al ser un contenedor de uso exclusivo de nuestra empresa tenemos el poder de direccionarlo y así cumplir la alianza estratégica.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se presenta el organigrama funcional con la creación de la gerencia de logística. En el cuadro se señala el nuevo puesto laboral que ocupará quien presenta este trabajo académico.

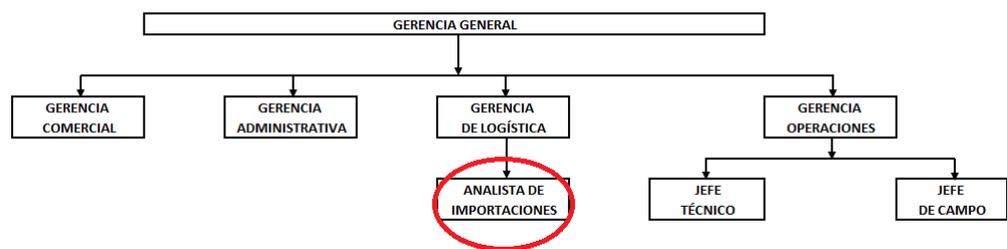


Figura 15. Propuesta de Organigrama con la propuesta de creación de la gerencia logística.

Fuente: Elaboración propia.

Considerando el aprendizaje y capacitación del personal de la nueva gerencia logística se presenta el flujo mejorado y detallado que permitirá un monitoreo correcto del proceso de importaciones con la finalidad de alcanzar la reducción de sobrecostos.

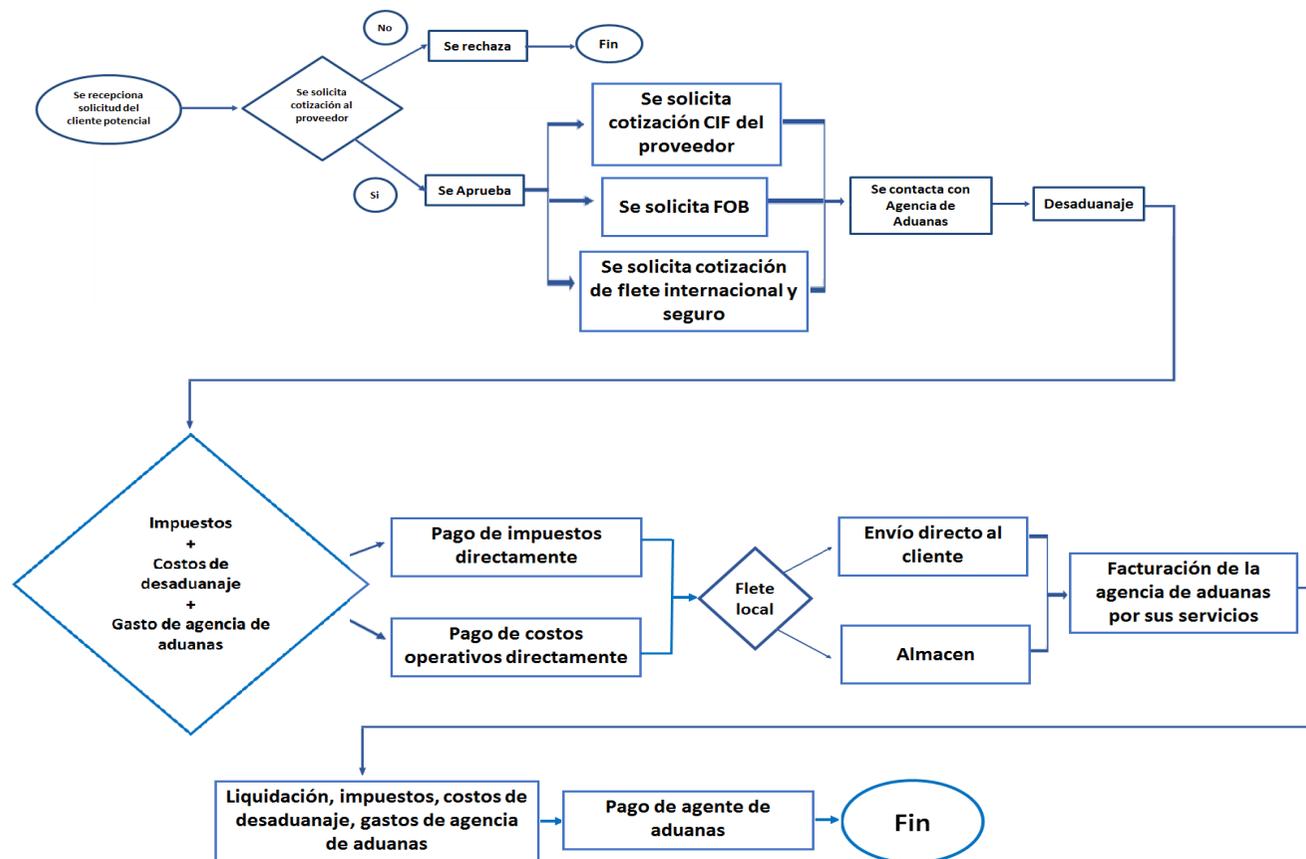


Figura 16. Propuesta de mejora del flujo de actividades de la gerencia logística

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que para la creación de la gerencia de logística no se contratará personal externo ya que el personal de la actual gerencia administrativa será redistribuido.

Luego de seleccionar el personal adecuado este procederá a ser capacitado para realizar las actividades exclusivas de importación.

4.1.2. Compra local de los productos

La alternativa de compra local permitiría la omisión del proceso de importación reduciendo las actividades de la gerencia administrativa a la selección de un proveedor adecuado que cuente con las luminarias más similares a los productos que regularmente se importan.

En algunas ocasiones se han realizado compras de productos en suelo peruano debido a la prontitud del proyecto a ejecutar. Existe un punto importante a considerar en la compra local; algunos productos no cumplen completamente con las especificaciones técnicas; estos son sujetos a una modificación para cumplir con el requerimiento del cliente, estas modificaciones representan un incremento extra al costo del producto y provoca la pérdida de la garantía del fabricante ya que esta se aplica solo al producto original y no modificado.

Ventajas:

- Reducción de tiempos para la adquisición de productos.
- Posibilidad de entrega inmediata de las órdenes de compra; sujeto al stock del proveedor.
- Mejora de tiempos de entrega a favor de nuestros clientes; sujeto al stock del proveedor.

Desventajas:

- Limitaciones de stock en productos específicos.
- Desabastecimiento de productos con las especificaciones técnicas solicitada por los clientes.
- Incremento en el precio de los productos por posibles modificaciones del producto.

- Reducción del margen de ganancia.
- Problemas de licencias y exclusividad de comercialización de marcas.
- Pérdida de la garantía del producto.

A continuación, se muestra un cuadro representativo comparando los costos de una luminaria de 100w mediante el proceso de importación y mediante la adquisición bajo la forma de compra local.

PROPUESTA "A" Costos mediante importación		PROPUESTA "B" Costos mediante compra local	
DESCRIPCION	COSTO	DESCRIPCION	COSTO
Valor Luminaria 100W	\$145.00	Valor Luminaria 100W	S/. 1,150.00
Costo de importación	\$45.00		
Impuestos	\$34.20		
TOTAL	\$224.20	TOTAL	S/. 1,150.00

Equivalencia T.C soles	S/. 751.07
AHORRO EN MONEDA SOLES	S/. 398.93
PORCENTAJE BENEFICIO	53%

Figura 17. Comparativa económica de la propuesta A y B
Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 17 el ahorro mediante un proceso de importación asciende a s/.398.93 que representa un 53%.

4.2. Evaluación de la solución

La alternativa de compra local de productos inicialmente ofrece la ventaja de reducción de tiempos en la adquisición de mercancías, considerando que se pueden adquirir en un rango de tiempo de cuatro a siete días a comparación de un proceso de importación que puede llegar en un periodo de tiempo de 30 a 45 días. Sin embargo, de acuerdo a las desventajas mencionadas previamente, esta alternativa no se muestra adecuada debido a que la calidad, garantía de los productos se verían comprometidas.

La propuesta de la creación de la gerencia logística muestra ser la

opción más adecuada considerando un enfoque al costo/beneficio de la empresa por los siguientes motivos:

- El tiempo de aplicación de la mejora se puede lograr a corto plazo
- Costo de inversión bajo y nivel de recuperación se establece a corto plazo.
- Se reducirían los costos de importación en un 31%.

4.3. Elección y viabilidad de la solución escogida

A continuación, se muestra un cuadro de proyección de la atención de una Orden de compra de 20 unidades tomando como referencia una luminaria de 100w.

PROYECCION OC STANDARD - 20 UNIDADES

PROPUESTA	DESCRIPCION	MODALIDAD	COSTO	UNIDADES	TOTAL
A	Valor Luminaria 100W	IMPORTACION	S/. 751.07	20	S/. 15,021.40
B	Costo de importación	COMPRA LOCAL	S/. 1,150.00	20	S/. 23,000.00

AHORRO EN MONEDA SOLES S/. 7,978.60
 PORCENTAJE BENEFICIO 53%

Figura 18. Comparativa económica representativa a una orden de compra por 20 unidades

Elaboración propia:

La *figura 18* demuestra que con una proyección de compra por un estimado de 20 unidades la alternativa de un proceso de importación con la implementación de la gerencia de logística se lograría un ahorro de s/.7,978.60 soles mientras que con la alternativa de compra local los costos se elevarían en la misma cantidad; creando más sobre costos.

PROCESO IMPORTACION ACTUAL				PROCESO IMPORTACION CON PROCESO DE MEJORA			
ARTICULO	UNID.	P.UNIT	TOTAL	ARTICULO	UNID.	P.UNIT	TOTAL
ITEM 01	90	\$93.46	\$8,411.40	ITEM 01	90	\$85.00	\$7,650.00
ITEM 02	30	\$598.13	\$17,943.90	ITEM 02	30	\$545.00	\$16,350.00
ITEM 03	15	\$470.00	\$7,050.00	ITEM 03	15	\$400.00	\$6,000.00
ITEM 04	450	\$16.39	\$7,375.50	ITEM 04	450	\$12.45	\$5,602.50
ITEM 05	120	\$115.00	\$13,800.00	ITEM 05	120	\$95.00	\$11,400.00
ITEM 06	75	\$52.93	\$3,969.75	ITEM 06	75	\$45.73	\$3,429.75
ITEM 07	100	\$67.95	\$6,795.00	ITEM 07	100	\$55.37	\$5,537.00
ITEM 08	12	\$186.00	\$2,232.00	ITEM 08	12	\$170.00	\$2,040.00
COSTOS IMPORTACION ANUAL			\$67,577.55	COSTOS IMPORTACION ANUAL			\$58,009.25

COSTO IMPORTACION ANUAL ACTUAL	\$67,577.55
COSTO IMPORTACION ANUAL CON PROCESO DE MEJORA	\$58,009.25
BENEFICIO	\$9,568.30

Figura 19. Cuadro comparativo de costos anuales de productos representativos con la modalidad de importación actual y con la propuesta de mejora del proceso de importación.

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro comparativo de la figura 28 el ahorro con la propuesta de mejora asciende a \$9568.30 dólares americanos y como se menciona anteriormente los tiempos de liberación de la mercadería se reducirán.

CAPÍTULO 5 – IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

5.1. Implementación de la propuesta de solución

La implementación de la propuesta de mejora se puede lograr a corto plazo; se estima que en un periodo de dos meses se puede seleccionar y capacitar al personal para que afronte las próximas importaciones con la seguridad que el proceso se podrá agilizar y controlar de una mejor manera.

Como acciones adicionales de control se elaborará un manual en el que se detallará las acciones a realizar con tiempos de las etapas, de esta manera se estandarizará el flujo y podremos anticipar la entrega de documentos a los agentes de carga y aduanas, a continuación, se mencionan las etapas que se plasmarán en el manual:

- 1- Establecer comunicación constante con el agente de aduanas días previos a la llegada del barco.
- 2- Esperar la confirmación del desembarque.
- 3- Confirmar la llegada con el agente de aduanas.
- 4- Seguimiento para la numeración.
- 5- Pago de impuestos.
- 6- Confirmación para la solicitud del canal.
- 7- comunicación con el agente de transporte local.

De esta manera podremos realizar un seguimiento en paralelo de la mercadería con el agente de carga y aduanas sin esperar que ellos nos indiquen que documentos entregar.



Figura 20. Flujo de acciones de control

Fuente: Elaboración propia

5.2. Cronograma

ACCIONES	MES 1				MES 2			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Selección del personal para el área de importaciones								
Capacitación del personal responsable del área de importaciones								
Coordinar reuniones con los potenciales agentes de carga y aduanas								
Análisis de los agentes de carga y aduanas								
Selección de los agentes de carga y aduanas								

Figura 21. Cronograma de acciones para la implementación de la propuesta de mejora

Fuente: elaboración propia

5.3. Presupuesto

El presente presupuesto refleja los costos estimados al proceso de selección de profesionales responsables del manejo del traslado y desaduanaje de las importaciones que realizaremos:

ACCION	Nro. Llamadas	Costo Llamadas	Costo Total
Comunicación con potenciales profesionales	12	S/. 2.50	S/. 30.00
ACCION	Nro. Horas internet	Costo H/internet	Costo Total
Recepción cartas de presentación	1.075	S/. 8.00	S/. 8.60
ACCION	Nro. Llamadas	Costo Llamadas	Costo Total
Invitación reunión con profesionales	4	S/. 2.50	S/. 10.00
ACCION	Nro. Consultas	Costo Consultas	Costo Total
* Consulta Data Crédito Experian	1	S/. 180.00	S/. 180.00
Consulta adicional Data Crédito Experian	3	S/. 19.00	S/. 57.00
ACCION	Nro. Llamadas	Costo Llamadas	Costo Total
Selección de los profesionales	3	S/. 2.50	S/. 7.50
ACCION	Nro. Sesiones	Costo	Costo Total
Capacitación del personal de área	8	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00
COSTO TOTAL INVERSION PROCESO SELECCIÓN PROFESIONALES			S/. 6,293.10

Figura 22. Cuadro del presupuesto para la implementación de la propuesta

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Se identifica que el área administrativa cumplía funciones múltiples y entre ellas se encontraba realizar las importaciones.

Se identifica la necesidad de la creación de la gerencia logística que se encargue exclusivamente de este proceso.

Se identifica que el proceso actual presenta deficiencias y como consecuencia existen sobrecostos, retraso en la entrega de la mercadería, penalidades, reducción en las ganancias y malestar en los clientes.

Se sustenta mediante un análisis de costo beneficio la mejora del proceso de importación con la mejora propuesta, el cual podría ascender a \$18,440.00 en un proceso estándar de importación.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la creación de la gerencia logística que se encargue exclusivamente del proceso de importaciones ya que actualmente el proceso lo realiza el área administrativa.

Se recomienda implementar la propuesta de mejora debido a que no causa un impacto económico significativo y la aplicación se estima en un tiempo aproximado de dos meses.

Se recomienda Implementar acciones de mejora continua de forma integral en la empresa.

Analizar los indicadores y registros en cada proceso de importación para verificar su correcto funcionamiento.

Crear convenios con los agentes de carga, aduanas y almacén para agilizar el proceso documentario y lograr una liberación rápida de las cargas.

BIBLIOGRAFIA

- Actualidad Empresarial. - Publicación digital (2015) "Documentos y certificados en las operaciones de exportación e importación."
- Actualidad Empresarial. - Documento digital (2016). Informe Especial – Área Negocios Internacionales. "Céticos: Centro de exportación, transformación, industria, comercialización y servicios".
- http://aempresarial.com/web/revitem/10_16638_59223.pdf
- http://aempresarial.com/web/adicionales/files-lv/pdf/2015_finan_07_documentos_exportacion_importacion.pdf
- Ministerio de Economía y finanzas. - Publicación Digital "Glosario de términos aduaneros".
- https://www.mef.gob.pe/defensoria/boletines/glosario_aduanero.pdf
- Aduanet. - Publicación digital. "Glosario de términos aduaneros".
- Sunat. - Publicación digital. Procedimiento de importaciones.
- <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/cartillasorientacion/cartillasProcedim/tr01Im po.pdf>
- Portal del estado peruano. - Documento digital (2014). "Procedimiento general de ingreso, permanencia y salida de mercancías en cético llo"
- http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13917/PLAN_13917_2014_res0142014.pdf
- SIICEX. - Comercio Exterior. Documento digital (2013). "Despacho anticipado en el régimen de importación para el consumo"
- <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/2013-2-SUNAT-Despacho-Anticipado-de-Importacion.pdf>
- Sunat. - Documento digital (2016). Informe Nro.084-2016-Sunat. Ley Nro.30446. Materia: "Aplicabilidad de ingreso de mercancías destinadas a las zonas especiales de desarrollo (ZED). Base Legal."
- <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficiosAd/2016/informes/2016-INF-084-5D1000.pdf>
- Revista Chilena de ingeniería. - documento digital. Vol25 Nro.4 (2017) PP. 707-720. Martín Darío Arango Serna, Silvana Ruiz Moreno, Luisa Fernanda Ortiz Vásquez, Julián Andrés Zapata Cortes. "Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: Un enfoque desde el transporte de carga terrestre"
- <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77254022014>
- Sunil Chopra, Peter Meindl.- (2013) "Administración de la cadena de suministro" Quinta Edición. Pag.538. Editorial: Pearson Educación de México S.A. Edición en español.
- Cuatrecasas Arbós, Lluís.- (2012) "Organización de la producción y dirección de operaciones". Editorial: Ediciones Díaz de Santos. Pag.578 Madrid: 2012. ISBN 978-84-7978-997-8
- http://aempresarial.com/servicios/revista/241_10_ROIFAANKIDYIRMUUBHBNVEWCIUV JCHUUWCAWDNHLRGUJSODTWF.pdf
- <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=422437FB-F7F4-4CE5-B4A7-32B8443B064C.PDF>

2014-2Documentacion para los Trámites Aduaneros-Taller LOGISTICA.pdf

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/2014-2Documentacion%20para%20los%20Tramites%20Aduaneros-Taller%20LOGISTICA.pdf>

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/14%20Manifiesto%20de%20carga%20y%20rectificaci%C3%B3n%20de%20errores%20de%20manifiesto%20-SUNAT%2014.pdf>

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/2014-2Documentacion%20para%20los%20Tramites%20Aduaneros-Taller%20LOGISTICA.pdf>

https://www.mef.gob.pe/defensoria/boletines/glosario_aduanero.pdf

Glosario aduaneros MEF Perú

<http://segtransa.com/Glosario.pdf>

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=155.00000

<http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/glosario/glosarioA-Z.htm>

https://www.diariodelexportador.com/2017/12/las-5-fases-de-un-proceso-de_4.html

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/22%20Toma%20de%20decisiones%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20comercio%20exterior%20-TALLER%20LOGISTICA1.pdf>

<http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=6249D4D6-6C2B-4C5E-BD89-0EE2B52B537A.PDF>

<https://teacherke.files.wordpress.com/2010/09/introduccion-al-estudio-del-trabajo-oit.pdf>

http://virtual.senati.edu.pe/pub/cursos/mmtr/manual_u01_mmtr.pdf

Lyonnet, Patrick. - "Los Métodos de la Calidad Total" Pag. 232. Editorial: Díaz de Santos. Edición en español.

Vainrub, Roberto. - (1996) "Nacimiento de una empresa". Editorial: Universidad Católica Andrés Bello. Caracas

Dirección y gestión de empresas. - (2008) "Dirección estratégica". Editorial: Publicaciones Vértice SL. España

Rey Sacristán, Francisco. - (2003) "Técnicas de resolución de problemas: Criterios a seguir en la Producción y el Mantenimiento". Editorial: Fundación Confemetal. Madrid.

Galgano, Alberto. - (1995) "Los siete instrumentos de la calidad total". Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.

Cristina González Gaya, Rosario Domingo Navas, Miguel Ángel Sebastián Pérez. - (2013) "Técnicas de mejora de la calidad". Editorial: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta de satisfacción al cliente

Encuesta de satisfacción del cliente

*Obligatorio



1 ¿Se siente satisfechos con la calidad de los productos suministrados por Impexco Peru SAC?

- Sí
- No

2 ¿Cómo calificaría en general la calidad de nuestros productos?

- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno

3 ¿El servicio fue entregado en tiempos adecuados?

- Sí
- No
- Algunas veces

4 ¿Si su orden presento un retraso, en que tiempo se realizo la entrega de la mercadería?

- 2 Días después
- 4 Días después
- 1 semana después
- 2 semanas después

5 ¿A que cree que se debe este retraso?

Tu respuesta _____

6 ¿Cómo calificaría nuestra atención en comparación con sus otros proveedores?

- Malo
- Regular
- Buena
- Muy buena

7 ¿Y cuál es su grado de satisfacción en los siguientes aspectos relacionados a nuestro servicio? *

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Regular	Satisfecho	Muy satisfecho
Calidad del servicio	<input type="radio"/>				
Relacion Calidad Precio	<input type="radio"/>				
Proceso de compra del servicio	<input type="radio"/>				
Comprensión de las necesidades de los clientes	<input type="radio"/>				

8 ¿Recomendará nuestra empresa a sus colegas?

- Si
- No
- Posiblemente

9 ¿Coméntenos de que manera podemos mejorar nuestro servicio para aumentar su satisfacción? *

Tu respuesta

ENVIAR

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Anexo 2. Transcripción de la entrevista al encargado del área de importaciones

1- ¿Cómo considera que es el proceso de importación actualmente?

Bueno, hemos notado algunos puntos débiles y estamos encargándonos de mejorarlo no solo por beneficio de la empresa sino para continuar brindándoles a los clientes buenos productos en los tiempos que ellos lo necesitan

2- ¿Entonces cree Uds. que se puede optimizar el proceso de importación?

Si definitivamente todo proceso tiene margen de mejora, algunas veces estos cambios son significativos y otras veces solo se requiere afinar pequeños factores para incrementar la eficiencia

3- ¿Qué alternativas se han pensado para optimizar el proceso de importación?

Bueno actualmente se ha estudiado algunas alternativas, una de ellas es formar parte de uno de los ZED o zonas especiales de desarrollo lo que nos permitiría acceder a beneficios que consideramos serian buenos para nosotros, nos brindaría 0 problemas de almacenajes que es un detalle que algunas veces nos juega una mala pasada, ahorro en el pago de impuestos ya que existe una exoneración y disponibilidad de entrega de mercadería en una zona donde nuestros clientes necesitan sus productos, sin embargo esto viene ligado a una proyección de ventas y concretar un proyecto de expansión en la zona sur del Perú, lo estamos analizando para ver si realmente nos brindara el beneficio esperado, teóricamente es una muy buena alternativa pero requiere respuesta de terceros, otra es la búsqueda de nuevos profesionales que trabajen con nosotros para mejorar, constantemente recibimos cartas de presentación de agentes de carga y aduanas que nos ofrecen ser su cliente numero 1 pero necesitamos analizar bien cada una de las propuestas y bueno quedamos a la espera de la aprobación de gerencia para eso.

4- ¿Estas alternativas ya han sido estudiadas a profundidad?

Si.

5- ¿Pero este proceso actual ha presentado algún problema?

Si, se han presentados algunos percances que ha afectado algunos proyectos, uno particularmente nos afectó significativamente y es el que nos llevó a analizar que un problema que parecía circunstancial era sencillo de solucionar, pero lamentablemente no se gestionó de la manera adecuada y termino causando un impacto muy fuerte en nuestra empresa y en el cliente que claramente nos hizo saber del malestar que causo.

6- ¿A qué cree que se deba este problema?

En parte por el desconocimiento del profesional que estuvo encargado de la liberación de las cargas que importamos. Si bien el profesional está calificado hay algunos productos que los veía por primera vez así que el tema de saber si el producto necesitaba permisos especiales para su ingreso le jugó una mala pasada y eventualmente a nosotros nos afectó. Luego la terciarización del servicio de desaduanaje por parte del agente de carga nos presentaba algunos costos irregulares que eran pequeños, pero no fijos así que un sobrecosto era de esperarse o en otras ocasiones se liberaba la carga sin ningún problema y de forma rápida, por lo que tomamos esas variaciones como circunstanciales.

7- ¿Tuvo un impacto significativo en el proceso?

Si, básicamente nos retrasaba los tiempos de entrega de la mercadería. Si bien tenemos una parte de stock fijo en nuestra empresa gran parte de nuestras importaciones se manejan por proyecto, lo que implica la importación de mercadería específica por las necesidades de nuestros clientes, esto implica un proceso de importación independiente y el tiempo de entrega suele ser de 20 días a 35 días. El cliente espera el cumplimiento de entrega en estas fechas y en algunas ocasiones llegábamos al límite del tiempo, lo que nos complicaba, usualmente las entregas se gestionan previamente ya que entregamos los productos en un almacén privado o un operador logísticos, para ingresar hay que solicitar

una cita y cumplir con ciertos requisitos, así que como imaginaras gestionar todo en un solo día era muy complicado.

8- ¿Cuáles han sido las consecuencias de dicho problema?

El caso más difícil que hemos tenido que es justamente el que estas presentando para tu proyecto es el de una torre led que importamos. La consecuencia inicial fue el malestar de la empresa que la solicito, ellos nos solicitaron un tiempo estimado fijo para cumplir la orden ya que como parte de un proyecto necesitaba la torre. Nosotros calculamos una semana para cualquier imprevisto y la idea era entregarla antes de tiempo para darle una mejor sensación al cliente, pero nunca imaginamos que este vía crucis iba a durar casi 50 días, segundo la reducción del margen de ganancia que teníamos estimada, el impacto fue brutal, por suerte no perdimos al cliente ni la confianza debido a que están muy contentos con el producto, pero no fue una buena impresión. Esto nos llevó a replantear el proceso y evaluar al profesional que se encargaba de la carga.

9- ¿Pero ¿cuál fue la principal razón para seguir con este esquema que ya presentaba fallas?

Trabajamos con este agente mucho tiempo y debido a la confianza creada nos ofrecía un plus que algunas veces nos favorecía y era el pago de los impuestos, es decir el pagaba los impuestos, aranceles y nos daba unos días para cancelarla, esa alternativa nos daba tiempo para conseguir la liquidez sin necesidad de un préstamo, incluso una vez no dio plazo de casi un mes, si lo vez de ese punto era muy beneficioso.

10- ¿Y cómo se ha manejado este problema que está afectando a la empresa y a los clientes?

Ya dejamos de trabajar con el agente que te mencione, nos tomó unas semanas evaluar varias propuestas hasta elegir al que pensamos que es el adecuado, el cambio ha resultado beneficioso, realmente sabe del tema y está cumpliendo en los tiempos los tramites documentario y la liberación, es muy comprometido y hemos creado un buen lazo profesional, lamentablemente nos tocó aprender de una mala experiencia, pero ahora nos sentimos más seguros.

Anexo 3. Respuesta de la encuesta

Encuesta de satisfacción a los clientes representativos

Resultados:

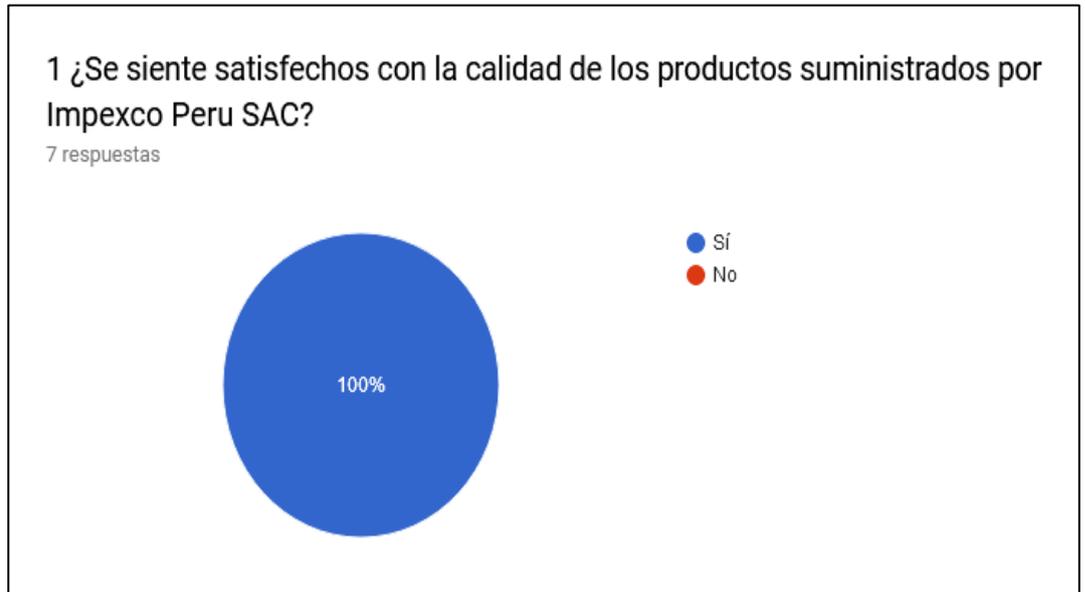


Figura 23. Gráfico de respuesta correspondiente a la encuesta de satisfacción

Elaboración Propia

Conclusiones Pregunta 1.- El 100% de los clientes representativos se sientes satisfechos con la calidad de los productos suministrados por

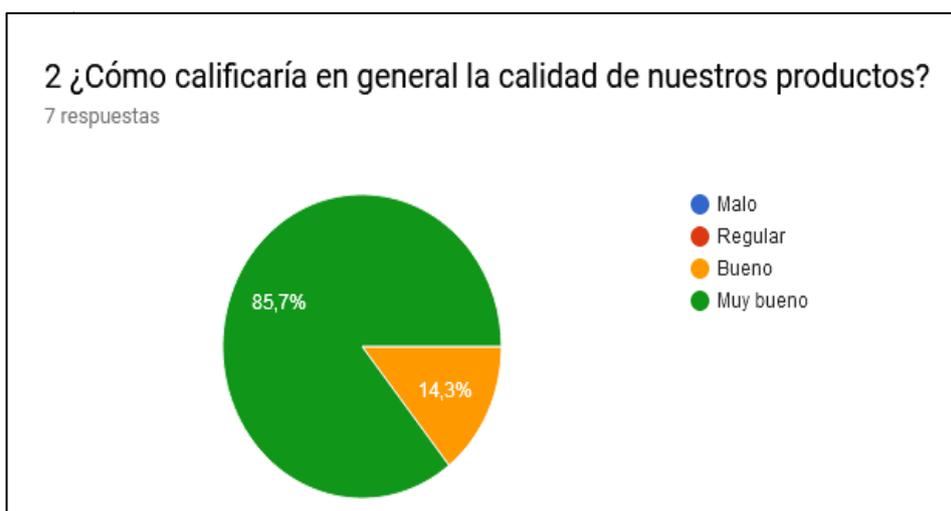


Figura 24. Gráfico de respuesta correspondiente a la encuesta de satisfacción

Elaboración Propia

Conclusiones Pregunta 2.- El 85.7% de los clientes representativos indica que la calidad de nuestros productos es muy buena, el 14.35 lo describe como bueno.

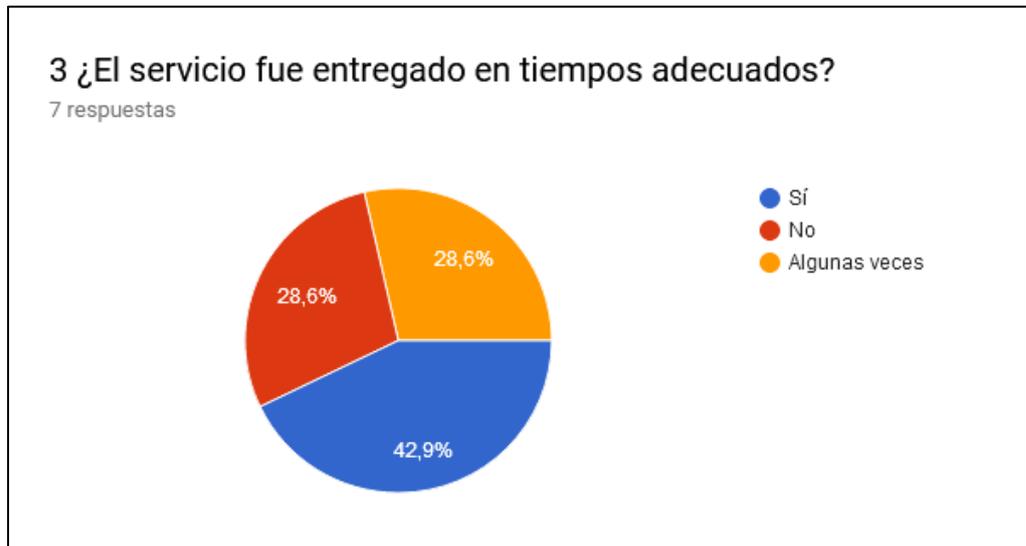


Figura 25. Gráfico de respuesta correspondiente a la encuesta de satisfacción

Elaboración Propia

Conclusiones Pregunta 3.- El 42.9% de los clientes representativos manifestó que la mercancía ordenada se entrega dentro de los tiempos establecidos entre la empresa y el cliente, el 28.6% manifiesta que no recibió la mercancía ordenada en los tiempos establecidos, el 28.6% manifiesta que recibe algunas veces la mercancía a tiempo. La suma de los clientes que presentaron retrasos en el despacho de sus órdenes asciende al 57.25% lo que evidencia que hay un problema en el proceso de importación y logística.



Figura 26. Gráfico de respuesta correspondiente a la encuesta de satisfacción

Elaboración Propia

Conclusiones Pregunta 4.- el 50% de los clientes representativos manifiesta que el tiempo de retraso en la entrega de su mercadería es de 2 a 4 días posteriores a la fecha establecida, el 25% manifiesta que ha recibido su mercadería 1 semana después de la fecha establecida, el 25% manifiesta que ha recibido su mercadería 2 semanas después del tiempo establecido.

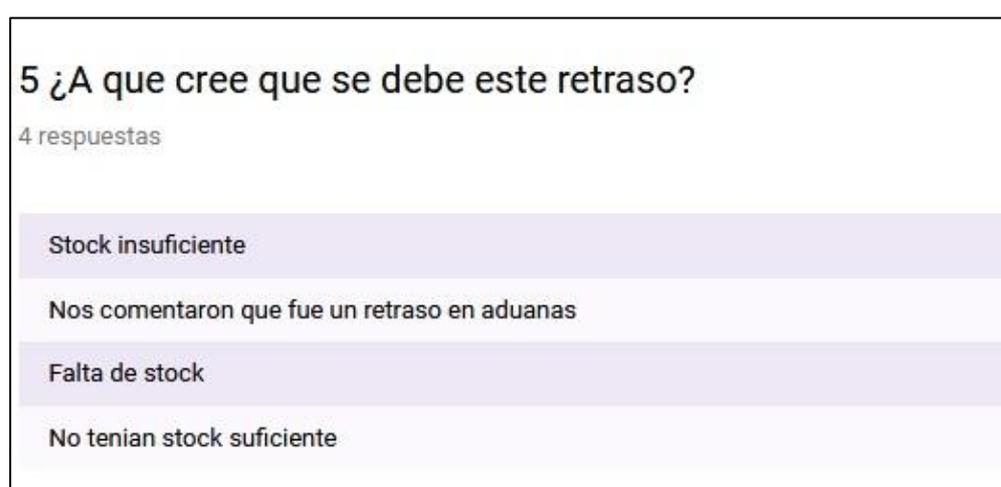


Figura 27. Gráfico de respuesta correspondiente a la encuesta de satisfacción

Elaboración Propia

Conclusiones Pregunta 5.- 3 de 4 clientes representativos manifestaron que creen que la principal razón por la demora en la entrega de su mercadería se debe a un stock insuficiente.

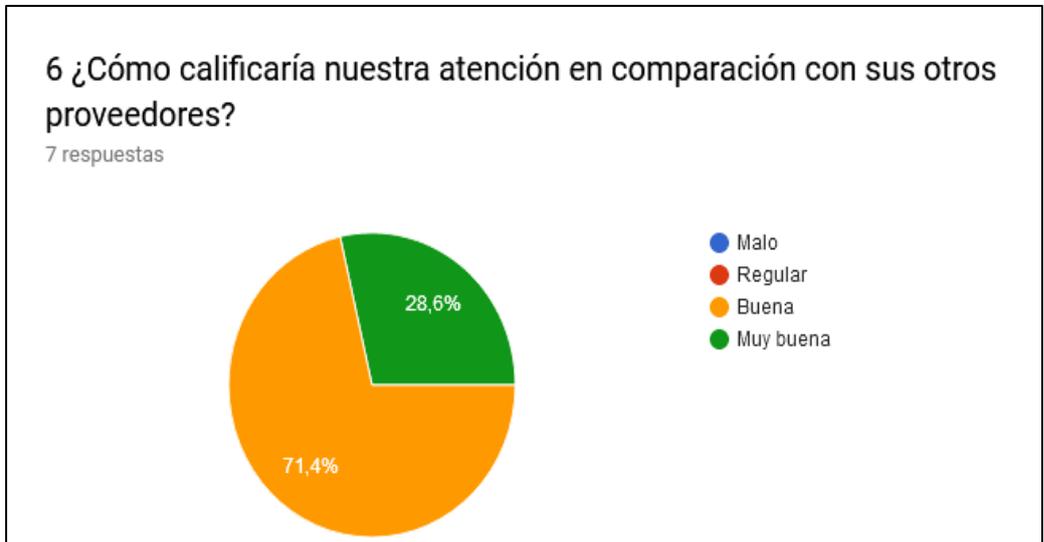


Figura 28. Gráfico de respuesta correspondiente a la encuesta de satisfacción

Elaboración Propia

Conclusiones Pregunta 6.- el 71.4% de los clientes representativos manifiesta que la atención en comparación con otros de sus proveedores es buena, el 28.65 manifiesta que nuestra atención el muy buena a

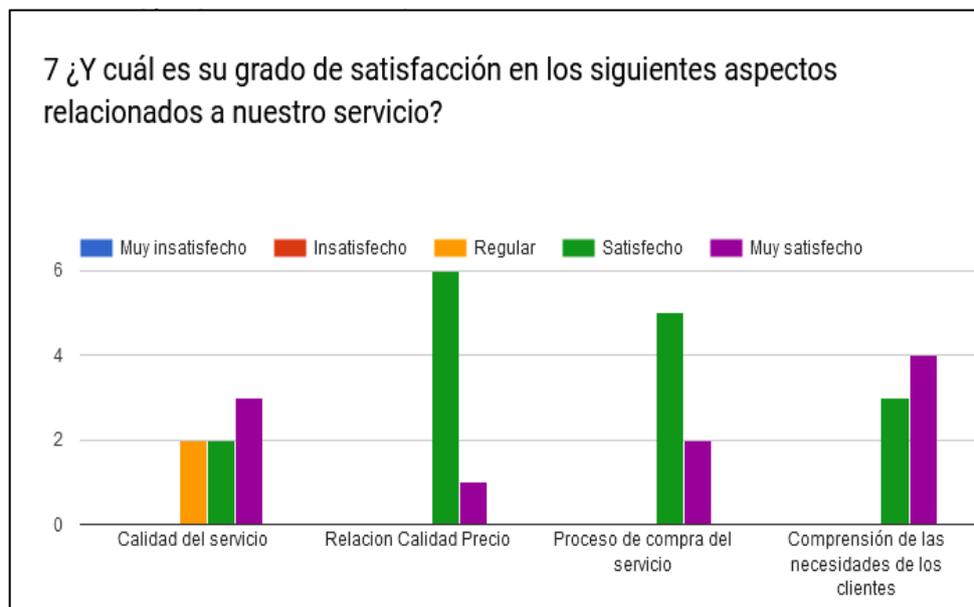


Figura 29. Gráfico de respuesta correspondiente a la encuesta de satisfacción

Elaboración Propia

Conclusiones Pregunta 7.- los clientes representativos se sienten satisfechos con los factores: relación calidad precio, proceso de compra del servicio. Con los factores calidad de servicio y comprensión de las necesidades



Figura 30. Gráfico de respuesta correspondiente a la encuesta de satisfacción

Elaboración Propia

Conclusiones Pregunta 8.- El 71.4% de los clientes representativos nos recomendarían a sus colegas, el 28.6% posiblemente nos recomendaría.

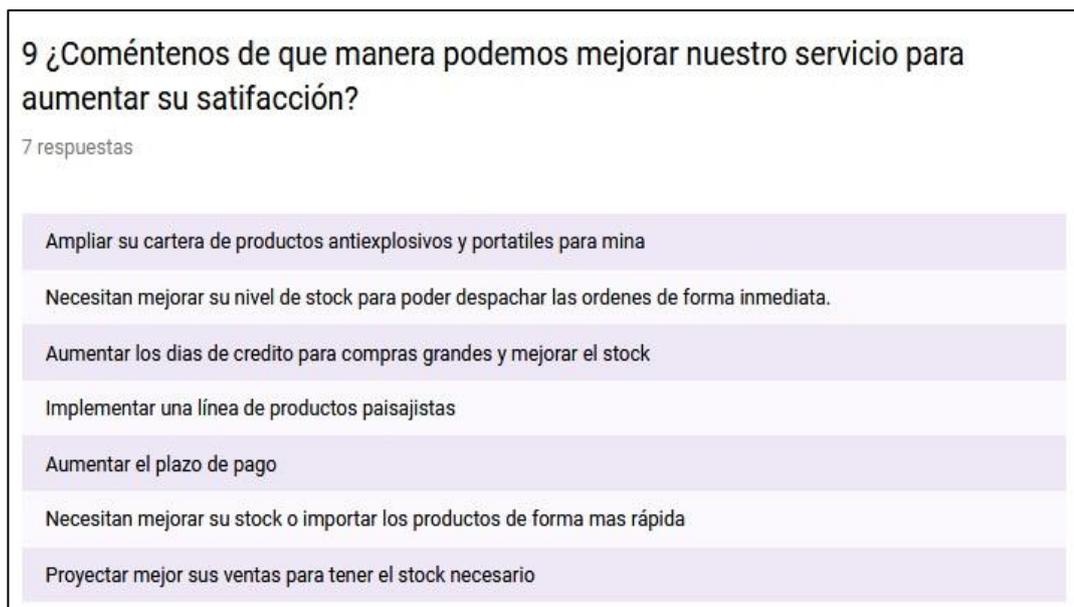


Figura 31. Gráfico de respuesta correspondiente a la encuesta de satisfacción

Elaboración Propia

Conclusiones Pregunta 9.- Los clientes representativos manifiestan que el factor principal a mejorar es el manejo de un stock suficiente para cubrir las necesidades de nuestros clientes en una modalidad de entrega inmediata. Nos invitan a mejorar los tiempos de importación.

Conclusiones Generales:

- Los clientes expresan sentirse satisfechos con la calidad, precio, servicios y experiencia de compra.
- Los clientes han presentado un retraso en la entrega de sus órdenes en un rango de 2 a 4 días después de la fecha establecida.
- Los clientes manifiestan que la posible causa de este retraso se debe a la falta de stock que mantiene la empresa y los invita a mejorar este punto para incrementar su satisfacción.

Anexo 4. Factura referente al sobrecosto de almacén



MSL DEL PERU S.A.C.
N.V.O.C.C.

Oficina Principal: Av. San Felipe 270 – Jesus María – Lima
Telef.: (511) 462 2333
Sucursal: Av. Elmer Faucett 2823 Torre Sur Oficina 502 – Lima Cargo City
Telef.: (511) 624 0210
Av. Argentina No. 2085 – Prov.Const. del Callao - Callao
Telef.: (511) 719 4673
e-mail: mslperu@mslcorporate.com.pe
www.mslcorporate.com

R.U.C N° 20510049226

FACTURA ELECTRÓNICA

F004-0003239

SEÑOR(ES) : IMPORTADORA EXPORTADORA Y COMERCIALIZADORA PERU S.A.C. - IMPEXCO PERU S.A.C.
DIRECCIÓN : AV. VILLARAN NRO. 1035 URB. LOS SAUCES
R.U.C: : 20492953751 **CONDICIÓN DE VENTA** : CONTADO
FECHA DE EMISIÓN : 20/09/2017 **USUARIO** : Stephany Diaz

REFERENCIA : ICLX17083262	BUQUE : VALPARAISO EXPRESS
ORIGEN : Antwerp	FECHA : 11/08/2017
DESTINO : Callao	HBL : 17070757

CANT.	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT.	VALOR. VENTA
1.00	Gastos Almacén (S.L.)	3,597.71	US\$ 3,597.71

CONTABILIDAD

REG. 104-0900010

V°B°

SON : SON CUATRO MIL DOSCIENTOS CUARENTA Y CINCO CON 30/100 DOLARES



Representación Impresa de la Factura Electrónica, consulte en:
<http://191.235.87.102:8081>
Autorizado Mediante Resolución N° 0180050003284 / SUNAT

SUB-TOTAL	US\$	3597.71
IGV 18%	US\$	647.59
TOTAL	US\$	4245.30