



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE
EMBARQUE DE MINERALES, A FIN DE
DISMINUIR LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES, EN
LA EMPRESA LA HANSEATICA S.A. – AÑO 2020**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**

MARCO ANTONIO BENDEZÚ FLORES

Asesor:

Mag. Ing. Ind. Hugo Enrique Oblitas Salinas

Lima – Perú

2020

INDICE GENERAL

Índice general	2
Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1. Generalidades de la empresa	11
1.1 Datos Generales	11
1.2 Nombre o Razón Social	11
1.3 Ubicación de La Empresa	11
1.4 Giro de La Empresa	12
1.5 Tamaño de La Empresa	12
1.6 Breve reseña histórica	13
1.7 Organigrama de La Empresa	14
1.8 Misión, visión y políticas de la empresa La Hanseatica S.A.	16
1.9 Productos y clientes de la empresa La Hanseatica S.A.	16
1.10 Premios y certificaciones	17
1.11 Relación de la empresa con la sociedad	18

CAPÍTULO 2

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Caracterización del área	20
2.1.1 Descripción del área	21

2.1.1.1	Procesos	22
2.1.1.2	Funciones y responsabilidades del área comercial y operaciones.	25
2.1.1.3	Responsabilidades del área comercial	25
2.1.1.4	Funciones del área de operaciones	25
2.1.1.5	Responsabilidades del área de operaciones	26
2.1.1.6	Objetivos del área comercial y operaciones.	26
2.1.1.7	Indicadores del área comercial y operaciones.	27
2.1.2	Roll del Bachiller	28
2.1.2.1	Descripción del puesto del bachiller	28
2.1.2.2	Funciones del Bachiller	28
2.1.2.3	Grado de responsabilidad del Bachiller	28
2.2	Contextualización y definición del problema:	29
2.2.1.	Contextualización del problema	29
2.2.2.	Formulación del problema	48
2.3	Objetivo general y específicos	48
2.4	Justificación	49
2.5	Alcances y limitaciones	49
2.5.1	Alcances	49
2.5.2	Limitaciones	49

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

3.	Marco teórico	51
3.1	Conocimiento de embarque (Bill of lading)	51
3.2	Reservas de carga (bookings)	52
3.3	Acuerdo de Nivel de Servicio (Service Level Agreement)	52
3.4	Procesos	53

3.5	Mejora de procesos	54
3.6	Calidad	54
3.7	Eficiencia	54
3.8	Queja	55
3.9	Diagrama de Flujo	55
3.10	Estudio del trabajo y productividad	56
3.11	Estudio de métodos	56
3.12	Diagram de ishikawa	58
3.13	Lluvia de ideas	58
3.14	Flete	58
3.15	FCL	58
3.16	Liberacion de aduanas	58
3.17	Partida de aduana	59
3.18	Sobresala	59

CAPITULO 4

DESARROLLO DEL PROYECTO

4	Desarrollo del proyecto	61
4.1	Alternativas de solución	61
4.1.1	Mejora de procesos	61
4.1.2	Sub contratar a otra empresa	62
4.2	Evaluación de alternativas de solución	63
4.3	Elección y viabilidad de la solución escogida	68
4.3.1	Fase 1: Seleccionar	68
4.3.2	Fase 2: Registrar	68
4.3.2.1	Proceso de embarque de minerales actual en el área de brokerage de La Hanseatica S.A.	69
4.3.2.2	Identificación de los requerimientos del cliente	73

4.3.2.3	Entrevista a los colaboradores respecto al proceso de embarque de minerales.	82
4.3.2.3.1	Debilidades encontradas en el proceso de embarque de minerales en el área de brokerage.	85
4.3.2.3.2	Sugerencias de mejora en base al proceso de embarque de minerales en el área de brokerage	85
4.3.3	Examinar	86
4.3.4	Establecer – evaluar	87
4.3.5	Definir	87
4.4	Formatos de las actividades que comprenden el proceso	94
4.5	Propuesta de indicadores	98
4.6	Propuesta de perfiles de puestos de los cargos que participan en la ejecución de los procesos	103
4.7	Acciones de capacitación a los colaboradores	104
4.7.1	Costeo del proceso de embarque de minerales	106
4.7.2	Comparativo costo beneficio del proceso de embarque de minerales	110
4.8	Acciones de supervisión y cumplimiento de objetivos	112
4.8.1	Mecanismos que se utilizará para comprobar que el proceso de mejoramiento cumplirá su objetivo	112
4.8.2	¿Cómo se realizará el monitoreo del cumplimiento de los objetivos?	112

CAPÍTULO 5

IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA

5.1.	Implementación de la propuesta de solución	114
5.1.1.	Presentación y aprobación de propuesta a Gerencia Comercia	114
5.1.2.	Capacitación externa de personal	114
5.1.3.	Contratación de personal de apoyo	115
5.1.4.	Capacitación interna del nuevo flujo de trabajo al personal	115

5.1.5.	Supervisión en la ejecución del nuevo Flujo de trabajo	115
5.1.6.	Programador para mejora de sistema (software)	115
5.1.7.	Impresión de formatos	115
5.2.	Cronograma	116
5.2.1.	Presentación y aprobación de propuesta a Gerencia Comercial	116
5.2.2.	Capacitación externa de personal	116
5.2.3.	Contratación de personal de apoyo	116
5.2.4.	Capacitación interna del nuevo flujo de trabajo al personal	116
5.2.5.	Supervisión en la ejecución del nuevo Flujo de trabajo	116
5.2.6.	Programador para mejora de sistema (software)	117
5.2.7.	Impresión de formatos	117
5.2.8.	Contratación de personal externo para la auditoría y supervisión del proceso (monitoreo)	117
5.3.	Presupuesto	117

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	Conclusiones	120
6.2	Recomendaciones	120
	Referencias	122
	Anexos	124

RESUMEN

El presente trabajo trata acerca de la mejora en el proceso de embarque de minerales, a fin de disminuir las quejas de los clientes en el área de brokerage de minerales de la empresa La Hansetica S.A., esta mejora de proceso busca realizar un examen crítico de la forma de llevar a cabo el proceso actual, para la cual se han utilizado información cualitativas, cuantitativas y herramientas de gestión empresarial con la finalidad de identificar oportunidades de mejora para su implementación y mejoramiento en el desarrollo del conjunto de actividades del proceso. Esta mejora de procesos ordenará el área, y proporcionará un mayor valor percibido por los clientes al momento de la entrega del servicio, lo cual ayudará a tener mayor participación de mercado.

Palabra claves: propuesta, proceso, embarque, minerales, quejas.

ABSTRACT

This work deals with the improvement of the mineral shipment process, in order to reduce customer complaints in the mineral brokerage area of the company La Hansetica S.A., this process improvement seeks to perform a critical examination of the way of carrying out the current process, for which qualitative and quantitative information and business management tools have been used in order to identify improvement opportunities for implementation and improvement in the development of the set of activities of the process. This process improvement will bring order to the area, and will provide a greater value perceived by customers at the time of service delivery, which will help to have greater market share.

Keyword: proposal, process, shipping, minerals, complaints.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo otorgar una propuesta de mejora del proceso de embarque de minerales del área de brokerage de la empresa La Hanseatica S.A., a través de una investigación mixta cuantitativa y cualitativa basada en la Metodología del estudio de trabajo de la OIT, la cual permitirá otorgar un servicio eficiente y de calidad a los clientes.

La Hanseatica S.A. es una empresa de servicio dedicada al comercio internacional, con más de 65 años de experiencia en el mercado. El diagnóstico de la problemática se ha basado en entrevistas, encuestas a los clientes y entrevistas a los colaboradores.

El mercado de Brokerage de minerales es muy competitivo, por lo tanto necesitamos otorgar un servicio eficiente y de calidad a nuestros clientes. A través de la presente propuesta de mejora en el proceso de minerales se describe el proceso actual, se analiza y se identifica acciones de mejora, luego se documenta el proceso de embarque de minerales mejorado para un desarrollo óptimo de las actividades.

En la parte final se ha elaborado el cronograma de actividades y el costo de la implementación de la propuesta de mejora del proceso de embarque de minerales del área de brokerage.

La presente propuesta de mejora de proceso ayudará a otorgar un mejor servicio a los clientes del área de brokerage de minerales, y se considera necesario aplicar a otras áreas de la empresa (que sirva como base para sus procesos internos).

CAPÍTULO 1
GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1. Generalidades de la empresa

En 1953 un grupo de empresarios Peruano – Alemanes fundaron La Hanseatica S.A., primera agencia naviera dedicada al comercio exterior den el Perú, representando a las más prestigiosas compañías navieras del mundo. Con el propósito de contribuir al desarrollo de nuevos mercados, La Hanseatica S.A. incursiona en nuevas unidades de negocio complementarias, logrando así un desarrollo significativo en los mismos; tales como, agencia marítima, agencia de carga internacional, agente bróker, servicio logístico y proyectos.

1.1. Datos Generales

La Hanseatica S.A. es una empresa de servicio dedicada al comercio internacional, con más de 65 años de experiencia en el mercado, ofreciendo transporte marítimo, aéreo, “importación y exportación” para cargas en contenedores, proyectos, bulk, minerales y servicio logístico integral.

1.2. Nombre o Razón Social

Nombre de la empresa: La Hanseatica S.A

RUC: 20100118336

1.3. Ubicación de La Empresa

Tal como se observa en la figura 1 el domicilio fiscal de La Hanseatica S.A. es en Av. Canaval y Moreyra 340, piso 9, San Isidro, Lima – Perú, teléfono: + 51 (1) 415-1900



Figura 1
Ubicación de La Hanseatica S.A.

1.4. Giro de La Empresa

La Hanseatica S.A. es una empresa de servicio dedicada al transporte internacional aéreo, marítimo y servicio logístico integral.

1.5. Tamaño de La Empresa

Según la ley N° 30056, las empresas que sus ventas anuales son superiores a 1700 UIT y hasta por el monto máximo de 2300 UIT se denominan mediana empresa, en el caso de La Hanseatica S.A. es una mediana empresa, porque sus ventas anuales son superiores a 1700 UIT.

Tabla N° 1

Cantidad de trabajadores y/o prestadores de servicio La Hanseatica S.A.

Periodo	N° de trabajadores	N° de pensionistas	N° de prestadores de servicios
2019-09	68	0	4
2019-10	67	0	4
2019-11	70	0	3
2019-12	74	0	4
2020-01	76	0	3
2020-02	76	0	1
2020-03	77	0	6
2020-04	74	0	3
2020-05	73	0	2
2020-06	73	0	1
2020-07	108	0	6
2020-08	74	0	2

Fuente: Sunat (2020)

1.6. Breve reseña histórica

La Hanseatica S.A. fue fundada en 1953 por un grupo de empresarios Peruanos – Alemanes, siendo la primera agencia naviera dedicada al comercio exterior en el Perú, representando a las más prestigiosas compañías navieras del mundo. La Hanseatica S.A. de acorde a las necesidades de mercado incursiona en nuevas unidades de negocios, tales como, agencia de carga internacional, agente bróker, servicio logístico y proyectos.

Los accionistas fundadores fueron los siguientes:

- Carlos Roesche Kiene
- Enrique Teuber Schuckar
- Ernst Ostendorf Hilbck
- Clemens Ostendorf Hilbck

Los accionistas actuales y directivos son los siguientes:

- Klaus Peter Krundiek, Gerente General
- Oswaldo Tomas Martijena Berenguel, Apoderado
- Wolf Dieter Krefft Berthold, Apoderado
- Jan Carsten Matthies Estenssoro, Apoderado
- Miguel Angel Morante Jarama, Apoderado

1.7.Organigrama de La Empresa

En la figura 2 podemos apreciar el organigrama de la empresa funcional a Enero del 2020, donde vemos las distintas áreas de La Hanseatica S.A.

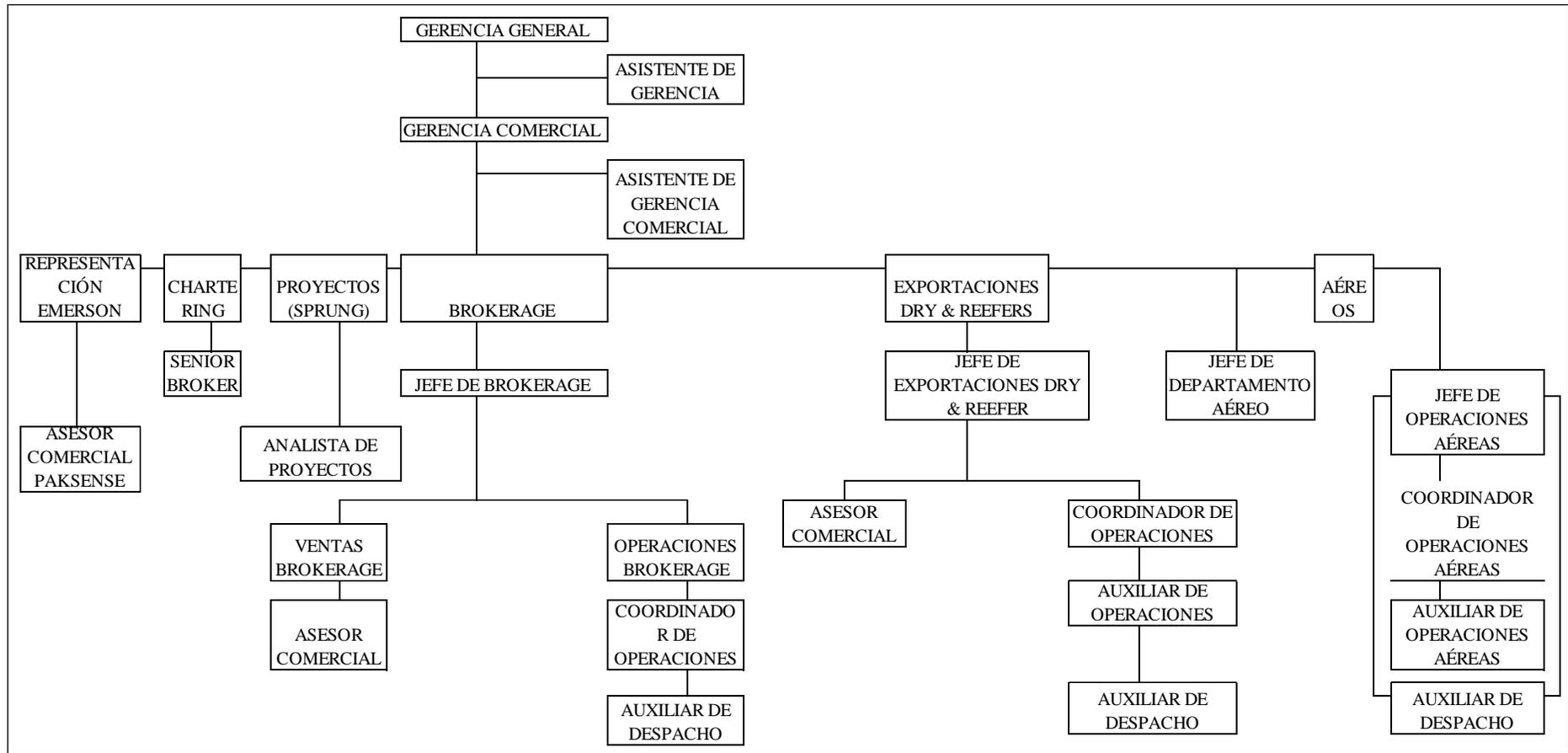


Figura 2: Organigrama de la empresa

1.8. Misión, visión y políticas de la empresa La Hanseatica S.A.

Misión

Proporcionar un servicio de calidad en manos de personas altamente calificadas en el comercial exterior, permitiendo que nuestros clientes se enfoquen en la esencia de su negocio.

Visión

Internacionalizarnos llevando nuestra cultura organizacional a distintas plazas del mundo para difundir con orgullo nuestra marca y la marca Perú.

Política

Premiar a los colaboradores cuando realizan una buena gestión en beneficio de la empresa, como, por ejemplo, cuando el área de ventas llega a sus metas.

1.9. Productos y clientes de la empresa La Hanseatica S.A.

Servicios

- Servicio de logística integral para las exportaciones e importaciones marítimas
- Transporte internacional marítimo y aéreo
- Cargas proyectos
- Brokerage de minerales en contenedores

Clientes

En la siguiente tabla podemos apreciar los tipos de clientes de la empresa La Hanseatica S.A.

Tabla 2
Tipos de clientes

Mineras	Traders
Sociedad Minera el Brocal S.A.A	Cliveden Trading AG
Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	Mercuria Energy Trading
Compañía Minera Antamina S.A.	Optamine S.A.C.
Minsur S.A.	Metco Trading S.A.C.
	<i>Carbominerales S.A.C.</i>
	<i>Ocean Partners UK Limited</i>
	<i>Metallica Commodities Corp.</i>
	<i>MRI Trading AG</i>
	<i>Humon Latin Amercia S.A.</i>

1.10. Premios y certificaciones

La empresa cuenta con certificación BASC (Business Alliance for Secure commerce), es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales, busca la implementación de un sistema de Gestión en Control y Seguridad para el mejoramiento continuo de los estándares de seguridad aplicados en la empresas con el fin de lograr que las mercancías no sean contaminadas por ninguna sustancia extraña en un esfuerzo por mantener las compañías libres de cualquier actividad ilícita y a la vez facilitar los procesos aduaneros de las mismas.

1.11. Relación de la empresa con la sociedad

La Hanseatica S.A. contribuye con el desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de estos, logrando que los colaboradores estén comprometidos y motivados con la misión y visión de la empresa, lo cual aumenta su creatividad e innovación. Además, es una empresa comprometida con el medio ambiente ayuda participando en el programa San Isidro Recicla que la municipalidad de distrito realiza.

CAPÍTULO 2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2. Planteamiento del problema

2.1. Caracterización del área

El área de brokerage de minerales se dedica a la intermediación de transporte internacional para concentrados de minerales en contenedores de 20 pies, 20' x 8' x 8'6'', tales como; concentrado de cobre, zinc, plata, plomo y oro. Este servicio se proporciona a mineras y traders de minerales (ver tabla número 01).

Se trabaja en constante comunicación con las navieras, almacenes de minerales, agentes de aduana y transportes para asegurar las exportaciones de los clientes en las fechas programadas.

En las cotizaciones que se envían a los clientes, contienen las siguientes aseveraciones:

- Envío de status de carga y de nave desde que se genera la reserva todos los días hasta llegada de la nave a destino.
- Aviso de salida cuando la nave zarpa del puerto de origen, el mismo día.
- Aviso cuando la nave llega al puerto de destino, el mismo día.

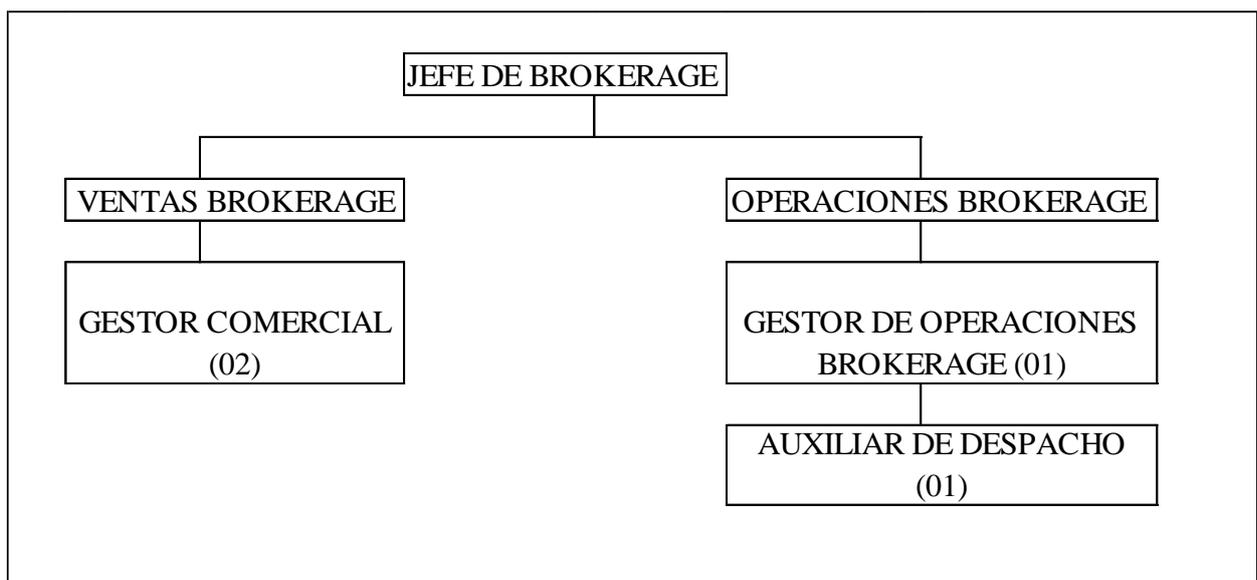


Figura 3: Organigrama del área de brokerage funcional

Fuente: Elaboración de la Empresa estudiada.

2.1.1. Descripción del área

El área de brokerage de minerales es una de las unidades de negocio de La Hanseatica S.A. que se dedica a la venta de fletes marítimos internacionales para el concentrado de minerales, el cual está conformado por una jefatura, área comercial, área de operaciones y un auxiliar de despacho.

2.1.1.1. Procesos

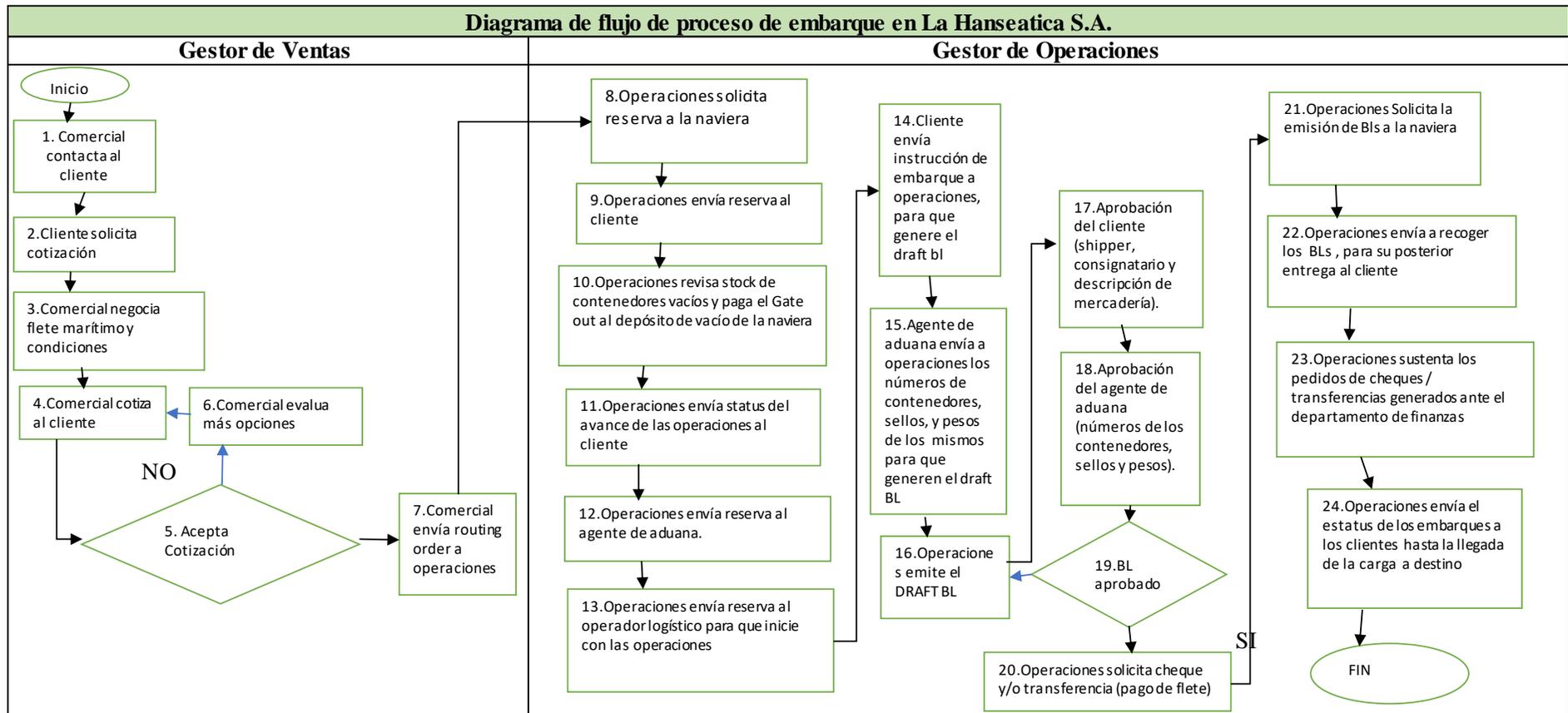


Figura 4. Diagrama de flujo del proceso de embarque del área de brokerage de minerales

Fuente: Elaboración propia, 2020

Luego de haber diagramado el proceso de embarque de minerales, se procederá a describir las actividades que se realizan en dicho proceso.

Tabla 3
Proceso de embarque de minerales

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Contactar al cliente	Comercial	Comercial contacta al cliente para ofrecer tarifa de flete marítimo
2	Cliente solicita cotización	Cliente	EL cliente solicita cotización de un puerto en específico
3	Comercial negocia flete y condiciones	Comercial	Comercial busca la mejor alternativa de flete y condiciones en el mercado
4	Cotización al cliente	Comercial	Comercial envía cotización al cliente para que la evalúe, acepte la tarifa y condiciones.
5	Condiciona Acepta cotización	Comercial	Si el cliente acepta la cotización, comercial envía el RO a Operaciones; en caso no sea aceptada, comercial evalúa más opciones
6	Evaluación de opciones	Comercial	En caso el cliente no acepte tarifa, comercial evalúa otras opciones
7	Comercial envía RO a Operaciones	Comercial	Comercial envía el RO (archivo en excel) a operaciones, en este documento figura el flete y las condiciones en que se cerró el embarque
8	Solicitud de reserva a la naviera	Operaciones	Operaciones solicita la reserva a la naviera con la cual cerrarán el embarque
9	Envío de reserva al cliente	Operaciones	En cuanto operaciones reciba la reserva de parte de la naviera, proceden con el envío al cliente
10	Operaciones revisa el stock de contenedores vacíos	Operaciones	Operaciones revisa el stock de contenedores vacíos con el depósito de la naviera, luego realizan el pago del gate out.
11	Envío status del avance de las operaciones	Operaciones	Operaciones mantiene informado al cliente respecto al avance de las operaciones, previa coordinación con el agente de aduana y operador logístico

12	Envío de reserva al agente de aduana	Operaciones	Operaciones envía reserva al agente de aduana para que tenga conocimiento del embarque
13	Envío de reserva al operador logístico	Operaciones	Operaciones envía reserva al operador logístico para que inicie con las operaciones
14	Envío de instrucción de embarque	Cliente	El cliente envía la instrucción de embarque (nombre del shipper, consignee, notify y descripción de la mercadería), a operaciones para que genere el draft BL.
15	Envío de información del agente de aduana	Agente de Aduana	El agente de aduana envía los números de contenedores, precintos y pesos a operaciones para que puedan generar el draft bl
16	Emisión del draft BL	Operaciones	Operaciones emite el draft BL con la información recibida (cliente - Agente de aduna).
17	Aprobación del DRAFT BL	Cliente	El cliente aprueba el draft bl (shipper, consignee, notify y descripción de mercadería).
18	Aprobación del DRAFT BL	Agente de Aduana	El agente de aduana aprueba el draft bl (números de contenedores, precintos y pesos).
19	Condicional aprueba BL	Cliente - Agente de Aduana	Si el Cliente y Agente Aduanal no aprueban el draft BL, Operaciones modifica de acorde a sus observaciones; en caso que aprueben los BLs, solicitan el pago de flete
20	Solicitud de cheque y/o transferencia	Operaciones	Operaciones solicita cheque y/o transferencia para el pago de flete marítimo
21	Emisión de BLs originales	Operaciones	Operaciones solicita la emisión de BLs originales a la naviera previo pago de flete
22	Recojo de BLs	Operaciones	Operaciones envía a un mensajero para el recojo de los BLs originales, para su posterior entrega de los mismos al cliente.
23	Sustento de pedidos	Operaciones	Operaciones sustenta el pedido pedido de cheque y/o transferencia ante el departamento de finanzas
24	Envío de estatus del embarque	Operaciones	Operaciones envía estatus del embarque hasta la llegada a destino al cliente

2.1.1.2. Funciones y responsabilidades del área comercial y operaciones.

Se ha identificado las siguientes funciones del área comercial:

- Negociar tarifas competitivas con las navieras (flete marítimo internacional).
- Negociar condiciones especiales con las navieras (costos locales, días de uso de contenedor en origen y destino).
- Cotizar a los clientes flete marítimo internacional y costos locales
- Ingresar tarifas y condiciones en el sistema de ventas de cada embarque generado.
- Enviar routing order (archivo en Excel) con tarifas y condiciones al área de operaciones de cada cierre de venta.

2.1.1.3. Responsabilidades del área comercial

- Constante comunicación con los clientes
- Mantener la cartera de clientes
- Incrementar la cartera de clientes
- Incrementar el volumen de carga con los clientes
- Cumplir las metas de ventas mensuales

2.1.1.4. Funciones del área de operaciones

- Solicitud de reservas a las navieras
- Enviar reservas a los clientes
- Enviar reservas a los agentes de aduana y operadores logísticos
- Revisar con las navieras el stock de vacíos

- Generar el pago por el gate out (manipuleo de contenedor piso – plataforma).

- Informar al operador logístico para que retire los contenedores vacíos

- Solicitar datos del embarque al agente de aduana (listado de contenedores, pesos y números de precintos).

- Enviar el borrador del Bill of Lading al cliente para su aprobación

- Enviar el borrador del Bill of Lading al agente de aduana para su aprobación

- Hacer seguimiento continuo del embarque desde que se genera la reserva hasta que los contenedores lleguen a destino

- Envío de status de las cargas a los clientes todos los días

2.1.1.5. Responsabilidades del área de operaciones

- Constante comunicación con el agente de aduana y el operador logístico

- Asegurar que los contenedores sean embarcados en la nave programada

2.1.1.6. Objetivos del área comercial y operaciones.

Objetivos del área comercial

- Llegar a la meta de ventas establecida por la gerencia comercial, mensual y anual

- Mantener la cartera de clientes

- Tener mayor participación de mercado

Objetivos del área de operaciones

- Mejora continua en el servicio al cliente

- Tener cero quejas de los clientes (mensual)

2.1.1.7. Indicadores del área comercial y operaciones

En la tabla 03 podemos apreciar el indicador del área comercial

Tabla 4
Cantidad de embarques registrados
Junio 2018 – Octubre 2020

Año	Mes	Total de embarques
2018	Junio	13
2018	Julio	16
2018	Agosto	17
2018	Setiembre	15
2018	Octubre	16
2018	Noviembre	21
2019	Diciembre	20
2019	Enero	18
2019	Febrero	19
2019	Marzo	21
2019	Abril	17
2019	Mayo	20
2019	Junio	16
2019	Julio	20
2019	Agosto	19
2019	Setiembre	18
2019	Octubre	15
2019	Noviembre	14
2020	Diciembre	13
2020	Enero	19
2020	Febrero	16
2020	Marzo	22
2020	Junio	12
2020	Julio	21
2020	Agosto	20
2020	Setiembre	25
2020	Octubre	18

Fuente: Datos de la Empresa

2.1.2. Roll del Bachiller

A continuación se detalla el roll del bachiller:

2.1.2.1 Descripción del puesto del bachiller

Este puesto demanda de habilidades blandas (relación y comunicación efectiva con los clientes), así como elaborar estrategias de ventas, retener e incrementar la cartera de clientes. Proponer alternativas de solución a los clientes en sus problemas que pudieran tener, y mejora continua de las estrategias de ventas.

2.1.2.2 Funciones del Bachiller

- Negociar tarifas competitivas con las navieras (flete marítimo internacional).
- Negociar condiciones especiales con las navieras (costos locales, días de uso de contenedor en origen y destino).
- Cotizar a los clientes flete marítimo internacional y costos locales
- Ingresar tarifas y condiciones en el sistema de ventas de cada embarque generado.
- Enviar routing order (archivo en Excel) con tarifas y condiciones al área de operaciones de cada cierre de venta.

2.1.2.3 Grado de responsabilidad del Bachiller

- Constante comunicación con los clientes
- Mantener la cartera de clientes
- Incrementar la cartera de clientes
- Incrementar el volumen de carga con los clientes
- Cumplir las metas de ventas mensuales

2.2.Contextualización y definición del problema:

2.2.1. Contextualización del problema:

Se han desarrollado herramientas cualitativas y cuantitativas para determinar el problema, los cuales se detallan a continuación.

Se realizó entrevistas a nuestros principales clientes del área de brokerage de minerales.

a) Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. (Comercial – Concentrado de minerales)

1. ¿Qué opina Usted del servicio otorgado por el área de Brokerage de minerales de La Hanseatica S.A.?

Considero que se deben tomar algunas medidas para mejorar los tiempos, respecto al envío de información, tales como zarpe de nave de origen y retrasos en puertos de trasbordo. Es una oportunidad de mejora que deben considerar para agregar valor a su servicio.

2. ¿Alguna vez tuvo dificultad con el servicio de embarque recibido por la empresa, de ser afirmativo, por favor indique?

Si, en algunas ocasiones no recibimos los drafts de los BLs dentro de los plazos otorgados por la naviera, lo cual puso en riesgo que los contenedores no fueran embarcados en la nave asignada, pero al final se pudo solucionar (tuvieron que pagar documentación extemporánea).

3. ¿Qué acciones sugiere usted para mejorar el servicio brindado por la empresa?

Sugiero definir bien el perfil de los puestos, debido a que en el último año la cuenta de nosotros ha sido trabajada por tres personas (Operaciones). Adicionalmente, no existe un seguimiento continuo de las operaciones, deberían mejorar sus procesos.

b) Cliveden Trading AG – Trader (Operaciones)

1. ¿Qué opina Usted del servicio otorgado por el área de Brokerage de minerales de La Hanseatica S.A.?

La información que recibimos de ustedes es muy relevante para nosotros, creo que hay que mejorar en ese punto, seguimiento y reporte continuo de las cargas desde la nominación en origen hasta la llegada del barco a destino.

2. ¿Alguna vez tuvo dificultad con el servicio de embarque recibido por la empresa, de ser afirmativo, por favor indique?

Sí, no recibí el estatus de un embarque a Qingdao dentro de los plazos requeridos, esto nos trajo problemas, debido a que teníamos que hacer un COD (change of destination = cambio de destino), por un tema comercial, y para ello necesitábamos tener fecha de llegada a Busan (puerto de trasbordo) con antelación, sin embargo, la naviera accedió a ampliar el plazo para realizar el cambio de destino a Huangpu.

3. ¿Qué acciones sugiere usted para mejorar el servicio brindado por la empresa?

Sugiero revisar sus procesos con las personas que intervienen en el mismo, de tal manera que puedan mejorar su servicio, y puedan crear valor en sus clientes (nosotros).

c) Mercuria Energy Trading (Operaciones)

1. ¿Cree Usted que el personal que trabaja sus embarques está bien capacitado?

El personal que atiende mis embarques no está bien capacitado, mi sugerencia es mejorar su proceso de reclutamiento.

d) Optamine S.A.C. (Comercial)

1. ¿Cree Usted que el personal que trabaja sus embarques está bien capacitado?

El personal que atiende mis embarques no está bien capacitado, mi sugerencia es que sean capacitados constantemente para que puedan otorgar un servicio de calidad.

2. ¿Qué acciones sugiere Usted para mejorar el servicio brindado por la empresa? Sugiero revisar su proceso de embarque cada cierto tiempo (de acuerdo a lo que Ustedes vean conveniente, dos veces al año, una vez, etc), a fin de corregir posibles falencias.

e) Compañía Minera Antamina S.A. (Operaciones)

1. ¿Qué opina Usted del servicio otorgado por el área de Brokerage de minerales de La Hanseatica S.A.?

En líneas generales considero que el servicio es bueno, sin embargo tienen una oportunidad de mejora en el seguimiento continuo de los embarques y respuesta rápida a nuestras consultas relacionadas a los embarques.

2. ¿Qué acciones sugiere Usted para mejorar el servicio brindado por la empresa?

Sugiero que los integrantes del área tengan participación activa de la mejora continua del proceso que tienen, dado que aportan ideas para mejorar posibles falencias en base a los casos que hayan tenido en su día a día.

f) Sociedad Minera el Brocal S.A.A. (Comercial – Concentrado de minerales)

1. ¿Qué opina Usted del servicio otorgado por el área de Brokerage de minerales de La Hanseatica S.A.?

Creo que constantemente hay que mejorar, y en el caso de Ustedes no es la excepción, ejemplo, en algunas ocasiones las cotizaciones no las recibimos a tiempo, y pierden la oportunidad de un negocio.

2. ¿Cree Usted que el personal que trabaja sus embarques está bien capacitado?

Creo que en la actualidad el personal de toda empresa debe ser capacitado constantemente, para que puedan otorgar un mejor servicio, esto es básico para tener al cliente fidelizado.

g) Metco Trading S.A.C. (Operaciones)

1. ¿Alguna vez tuvo dificultad con el servicio de embarque recibido por la empresa, de ser afirmativo, por favor indique?

Sí, en algunas ocasiones los BLs originales y copias nos entregan con retraso, esto nos ha ocasionado algunos inconvenientes con los productores del mineral, debido a que los Bancos (Suiza), gatillan el pago una vez que tengan los BLs originales y copias.

2. ¿Qué acciones sugiere Usted para mejorar el servicio brindado por la empresa?

Sugiero tener una data de las quejas de los clientes, de tal manera puedan tomar acciones correctivas de las falencias, esto será de mucha ayuda para Ustedes, dado que son una empresa de servicios.

Encuestas realizadas a los clientes

La presente encuesta tiene por finalidad los siguientes objetivos.

1. Conocer el porcentaje de satisfacción de los clientes.
2. Conocer el nivel de servicio que brinda nuestros colaboradores
3. Identificar que debemos mejorar a criterio de nuestros clientes.

Para cada objetivo se están formulando las siguientes preguntas:

Tabla 5

Objetivos propuestos para la encuesta

Objetivos	Preguntas
1	¿Qué tan satisfecho estás con el servicio proporcionado por el área de brokerage de minerales de La Hanseatica S.A.?
2	¿Cómo calificaría el servicio que brinda nuestro personal asignado?
3	Según su opinión que debemos mejorar con respecto a nuestro personal
4	De las alternativas mostradas indicar que aspectos debemos mejorar

Fuente: Elaboración propia

Se realizó una encuesta con nuestros clientes (**ver tabla 01**).

Tabla 06

¿Qué tan satisfecho estás con el servicio proporcionado por el área de brokerage de minerales de La Hanseatica S.A.?

	Frecuencia	%
Muy satisfecho	1	5.00
Satisfecho	5	27.78
Poco satisfecho	8	40.44
Insatisfecho	3	16.67
Muy insatisfecho	2	10.11
Total		100

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 07

¿Cómo calificaría el servicio que brinda nuestro personal asignado?

	Frecuencia	%
Muy bueno	1	5.56
Bueno	3	16.67
Regular	6	33.33
Malo	6	33.33
Muy malo	2	11.11
Total	100	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 08

Según su opinión que debemos mejorar con respecto a nuestro personal

	Frecuencia	%
Capacitación	9	50.00
Accesibilidad al personal	5	27.78
Habilidad para resolver problemas	4	22.22
Total	100	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 09
De las alternativas mostradas indicar que aspectos debemos mejorar

	Frecuencia	%
Responder correos dentro de la hora recibida	5	27.78
Remitir estatus de los embarques cada día	8	44.44
Remitir booking-reserva dentro de las tres horas de su requerimiento	3	16.67
Envío del Bill of Lading para su aprobación tres días antes del zarpe de la nave	1	5.56
Cotizar al cliente dentro de las 08 horas del requerimiento (Lunes - Viernes)	1	5.56
Total	18	100.00

Fuente: Elaboración propia

Entrevista a los colaboradores

Para la obtención de información se aplicó como instrumento el guion de entrevista, dicho guion tiene preguntas formuladas relacionadas a operaciones, comercial y Jefatura del área.

Las respuestas de estas preguntas fueron respondidas por las siguientes personas:

Operaciones.

A continuación, se detallan sus funciones:

- Solicitud de reservas a las navieras
- Enviar reservas a los clientes
- Enviar reservas a los agentes de aduana y operadores logísticos
- Revisar con las navieras el stock de vacíos
- Generar el pago por el gate out (manipuleo de contenedor piso – plataforma).
- Informar al operador logístico para que retire los contenedores vacíos
- Solicitar datos del embarque al agente de aduana (listado de contenedores, pesos

y números de precintos).

- Enviar el borrador del Bill of Lading al cliente para su aprobación
- Enviar el borrador del Bill of Lading al agente de aduana para su aprobación
- Hacer seguimiento continuo del embarque desde que se genera la reserva hasta que los contenedores lleguen a destino
- Envío de status de las cargas a los clientes todos los días

Tabla 10
Preguntas y respuesta del primer entrevistado

Preguntas de entrevista	Respuestas
1. ¿Considera Usted que el Software responde a la necesidad del área? ¿Por qué?	No, porque no es un sistema integral comercial - operaciones, esta situación nos genera más trabajo, tenemos que ingresar datos manualmente, lo cual atrasa nuestras labores.
2. ¿Considera Usted que existe sobre carga laboral?	Sí, porque no existe un formato definido de trabajo, el software no responde a las necesidades el área, esto ocasiona una sobre carga laboral
3. ¿Cree Usted que recibió una adecuada inducción para que se desenvuelva en su puesto de trabajo?	No, porque la inducción recibida fue por dos semanas, y por una persona que tampoco estaba tuvo una inducción para hacer bien sus funciones.
4. ¿Los estatus de los embarques se envían a los clientes dentro los plazos indicados en la cotización?	En la mayoría de casos no es posible, debido a que sobre carga laboral, se trata de cumplir en la medida que se pueda.

Fuente: Elaboración propia

Jefe del área de brokerage de minerales.

Esta persona está encargada de velar por el correcto funcionamiento del área, operaciones y comercial, de tal manera que se cumpla con los objetivos y metas de la empresa.

Tabla 11

Preguntas y respuestas del segundo entrevistado

Preguntas de entrevista	Respuestas
1. ¿Por qué cree Usted que existe alta rotación de personal en el área de Brokerage de minerales?	Definidamente porque el personal no se siente bien en sus puestos de trabajo, pero se está trabajando con RR.HH para que se realice una mejora en la inducción del personal, motivación y con la Gerencia Comercial para adquirir un software de acorde a las necesidades del área.
2. Respecto al actual proceso de embarque de minerales ¿considera Usted que se deba mejorar? Por qué?	Si debe haber mejoras, porque los procesos deben mejorarse constantemente de acorde a las necesidades que se van presentando.
3. ¿Considera Usted que los Colaboradores del área de brokerage de minerales tienen todas las herramientas necesarias para llevar a cabo bien sus funciones?	No, porque faltan mejorar algunos aspectos importantes, tales como una inducción adecuada, mobiliario inadecuado y procesos no documentados.

Fuente: Elaboración propia

Comercial.

A continuación, se detallan sus funciones:

- Negociar tarifas competitivas con las navieras (flete marítimo internacional).
- Negociar condiciones especiales con las navieras (costos locales, días de uso de contenedor en origen y destino).
- Cotizar a los clientes flete marítimo internacional y costos locales
- Ingresar tarifas y condiciones en el sistema de ventas de cada embarque generado.
- Enviar routing order (archivo en Excel) con tarifas y condiciones al área de operaciones de cada cierre de venta.

Tabla 12

Preguntas y respuesta del tercer entrevistado

Preguntas de entrevista	Respuestas
1. ¿Considera Usted que los Clientes están satisfechos con el servicio proporcionado? Por qué sí? ¿Por qué no?	No, porque existen quejas de los clientes por envíos de estatus tardíos, esto no nos favorece para poder afianzar las relaciones comerciales. No, en ocasiones como comercial tenemos que hacer
2. ¿Considera Usted que existe un seguimiento continuo de las operaciones?	funciones que no nos competen, tal como enviar la reserva al cliente. Las ventas se mantienen, varios clientes nos ha manifestado
1. ¿Las ventas por cada cliente se han reducido o aumentado?	que no existe un seguimiento continuo de las operaciones - embarques, sugieren mejorar este aspecto.

Fuente: Elaboración propia

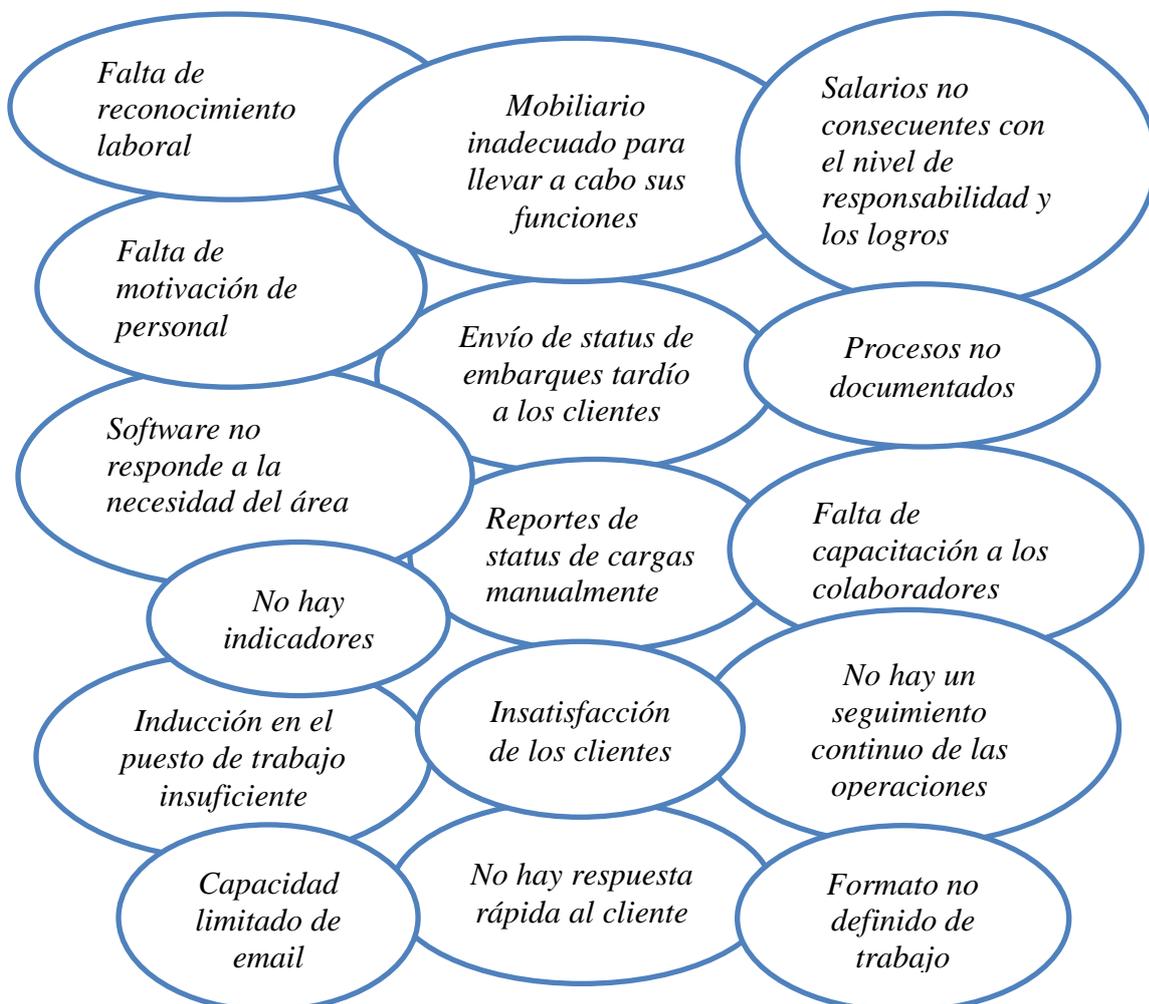


Figura 5: Lluvia de ideas sobre los problemas y causas

Tabla 13
Matriz de priorización de lluvia de ideas

	Afecta el servicio al cliente	Afecta el buen desenvolvimiento del colaborador	Repercute en tener más participación de mercado	Total
	45	30	25	100
Falta de reconocimiento laboral	23	18	16	57
Mobiliario inadecuado para llevar a cabo sus funciones	14	12	5	31
Salarios no consecuentes con el nivel de responsabilidad, y los logros	22	16	14	52
Falta de motivación de personal	25	22	15	62
Envío de status de embarques tardío a los clientes	44	18	24	86
Procesos no documentados	38	25	19	82
Software no responde a la necesidad del área	27	9	17	53
Reporte de status manualmente	20	26	8	54
Falta de capacitación a los colaboradores	25	21	22	68
No hay indicadores	37	18	13	68
No hay seguimiento continuo de las operaciones	43	6	24	73
Inducción en el puesto de trabajo insuficiente	32	26	22	80
No hay respuesta rápida al cliente	39	4	24	67
Capacidad limitada de email	26	12	11	49
Formato no definido de trabajo	38	24	17	79

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Indicadores de quejas de los clientes en relación a la cantidad de embarques
Junio 2018 – Octubre 2020

Año	Mes	Tipo de quejas					Total de embarques y quejas		Porcentaje de tipo quejas respecto al total de las mismas				
		Envío de status tardío de los embarques	Por no contestar los correos dentro de la hora de recibida	Por no enviar el booking dentro de las tres horas de su requerimiento	Por no cotizar al cliente el mismo día	Otras	Total de quejas	Total de embarques	porcentaje de quejas por envío de status tardío	Porcentaje de quejas por no contestar los correos dentro de la hora recibida	Porcentaje de quejas por no enviar el booking dentro de las tres horas de su requerimiento	Porcentaje de quejas por no cotizar dentro de las 08 horas del requerimiento de cotización (Lunes - Viernes)	% otros
2018	Junio	2	2	1		1	6	13	33.3	33.3	16.7	0.0	16.7
2018	Julio	3	2		1	1	7	16	42.9	28.6	0.0	14.3	14.3
2018	Agosto	1	2		2	1	6	17	16.7	33.3	0.0	33.3	16.7
2018	Setiembre	4	1	2	1		8	15	50.0	12.5	25.0	12.5	0.0
2018	Octubre	4	1	1		2	8	16	50.0	12.5	12.5	0.0	25.0
2018	Noviembre	5	3	1		2	11	21	45.5	27.3	9.1	0.0	18.2
2019	Diciembre	5	1	2		1	9	20	55.6	11.1	22.2	0.0	11.1
2019	Enero	6	1		1	2	10	18	60.0	10.0	0.0	10.0	20.0
2019	Febrero	4	3	1			8	19	50.0	37.5	12.5	0.0	0.0
2019	Marzo	6	4		1		11	21	54.5	36.4	0.0	9.1	0.0
2019	Abril	6	2	1		3	12	17	50.0	16.7	8.3	0.0	25.0
2019	Mayo	7		2		1	10	20	70.0	0.0	20.0	0.0	10.0
2019	Junio	3	3		2	2	10	16	30.0	30.0	0.0	20.0	20.0
2019	Julio	8	1	2			11	20	72.7	9.1	18.2	0.0	0.0
2019	Agosto	5	1	3		2	11	19	45.5	9.1	27.3	0.0	18.2
2019	Setiembre	7	1		2	3	13	18	53.8	7.7	0.0	15.4	23.1
2019	Octubre	6	3	1			10	15	60.0	30.0	10.0	0.0	0.0
2019	Noviembre	3	3			1	7	14	42.9	42.9	0.0	0.0	14.3

2020	Diciembre	4	1			5	13	80.0	20.0	0.0	0.0	0.0
2020	Enero	9	3		2	14	19	64.3	21.4	0.0	14.3	0.0
2020	Febrero	5	4			1	10	50.0	40.0	0.0	0.0	10.0
2020	Marzo	10	5			1	16	62.5	31.3	0.0	0.0	6.3
2020	Junio	1	3		1		5	20.0	60.0	0.0	20.0	0.0
2020	Julio	7	2				9	77.8	22.2	0.0	0.0	0.0
2020	Agosto	4		1	3		8	50.0	0.0	12.5	37.5	0.0
2020	Setiembre	8		4		2	14	57.1	0.0	28.6	0.0	14.3
2020	Octubre	5	3	2			10	50.0	30.0	20.0	0.0	0.0
Total		138	52	17	12	24	259	51.67	22.70	8.99	6.90	9.74

Fuente: Empresa

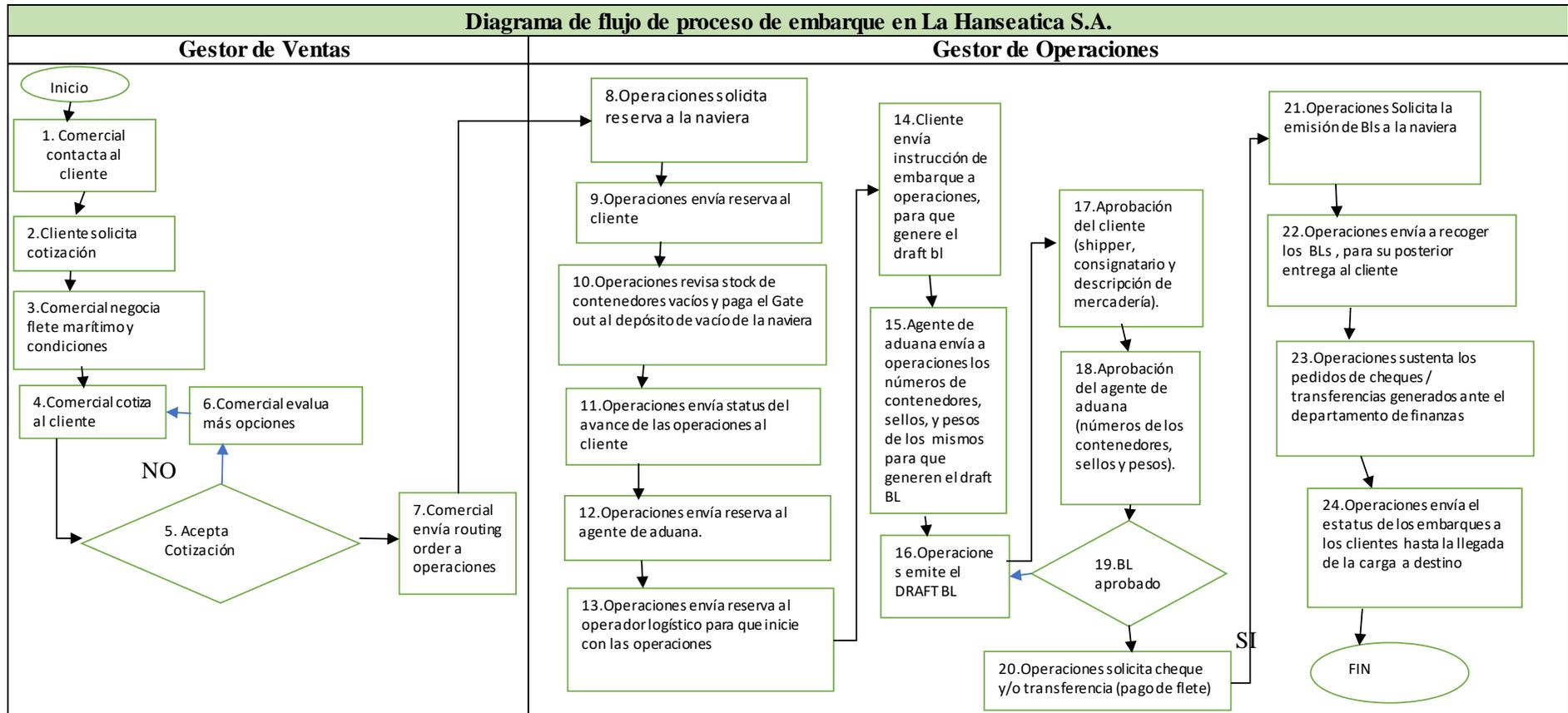


Figura 6. Diagrama de flujo del proceso de embarque del área de brokerage de minerales

Fuente: Elaboración propia, 2020

Síntomas del problema:

Las deficiencias detectadas son:

2. Incremento de quejas de los clientes con respecto al envío de Status de sus embarques.
3. Pago de penalidades por remisión tardía del status a los clientes
4. Incremento de la Rotación de personal: En estos últimos 12 meses hubo rotación de personal (operaciones), 03 veces.

Estas deficiencias generan un problema en el proceso de embarque, lo cual afecta a la empresa y a los colaboradores de la siguiente manera.

Empresa.- Reducción de embarques por cliente.

Colaborador.- Estrés, sobre carga de trabajo, etc.

Estos factores son evidenciados con el incremento de las quejas de los clientes respecto al envío el status de las cargas, lo cual no es un buen indicativo para la empresa.

Causas del Problema:

En la empresa La Hanseatica S.A., se identificaron las siguientes causas de las quejas de los clientes.

1. RR.HH

No hay una buena planificación respecto la capacitación, inducción y políticas de reconocimiento laboral, lo que origina un descontento en los colaboradores.

2. Mobiliario

Los mobiliarios son inadecuados para que los colaboradores lleven a cabo sus funciones de manera óptima, causando molestias musculares en las zonas de la espalda, fatiga alteraciones visuales, etc.

3. Sistemas

El software utilizado está desfasado, no ayuda a los colaboradores a agilizar las operaciones (software integral), lo cual ocasiona más carga laboral.

4. Métodos

No existe un procedimiento claro en el área, en tal sentido no ayuda a que las operaciones fluyan, dificultando las labores del personal del área.

Por lo expuesto las causas del problema, se considera que no hay un proceso de embarque de acorde a la necesidad del área que ayude a proporcionar un mejor servicio, y minimizar las quejas de los clientes.

Pronóstico:

Estos factores mencionados anteriormente afectan definitivamente al colaborador, y a la empresa. En el colaborador genera estrés, el cual se ve reflejado en su rendimiento, y al mismo tiempo su salud se puede ver afectada. La reputación de la empresa va disminuyendo, porque no se está otorgando un servicio de calidad, el mismo que se refleja en la reducción de cargas de los clientes, haciendo que la competencia gane más mercado.

Control del pronóstico:

De acuerdo al análisis realizado, lo recomendable es ordenar el área con un proceso de acorde a las necesidades de la misma, al mismo tiempo ir modificando algunos procesos en caso sea necesario previa evaluación, de tal manera que podamos proporcionar información oportuna a nuestros clientes, y se sientan conformes con nuestro servicio proporcionado.

Esta propuesta está relacionada a la carrera de administración de empresas, debido a que estamos aplicando conocimientos teóricos y prácticos adquiridos a lo largo de la carrera.

Con la finalidad de analizar el problema se procedió a recolectar información relevante del proceso de embarque; los mismos que serán utilizados para tener una mejora constante en el mismo. Como herramienta de gestión de análisis del problema se está utilizando el diagrama de Ishikawa, el cual se detalla a continuación.

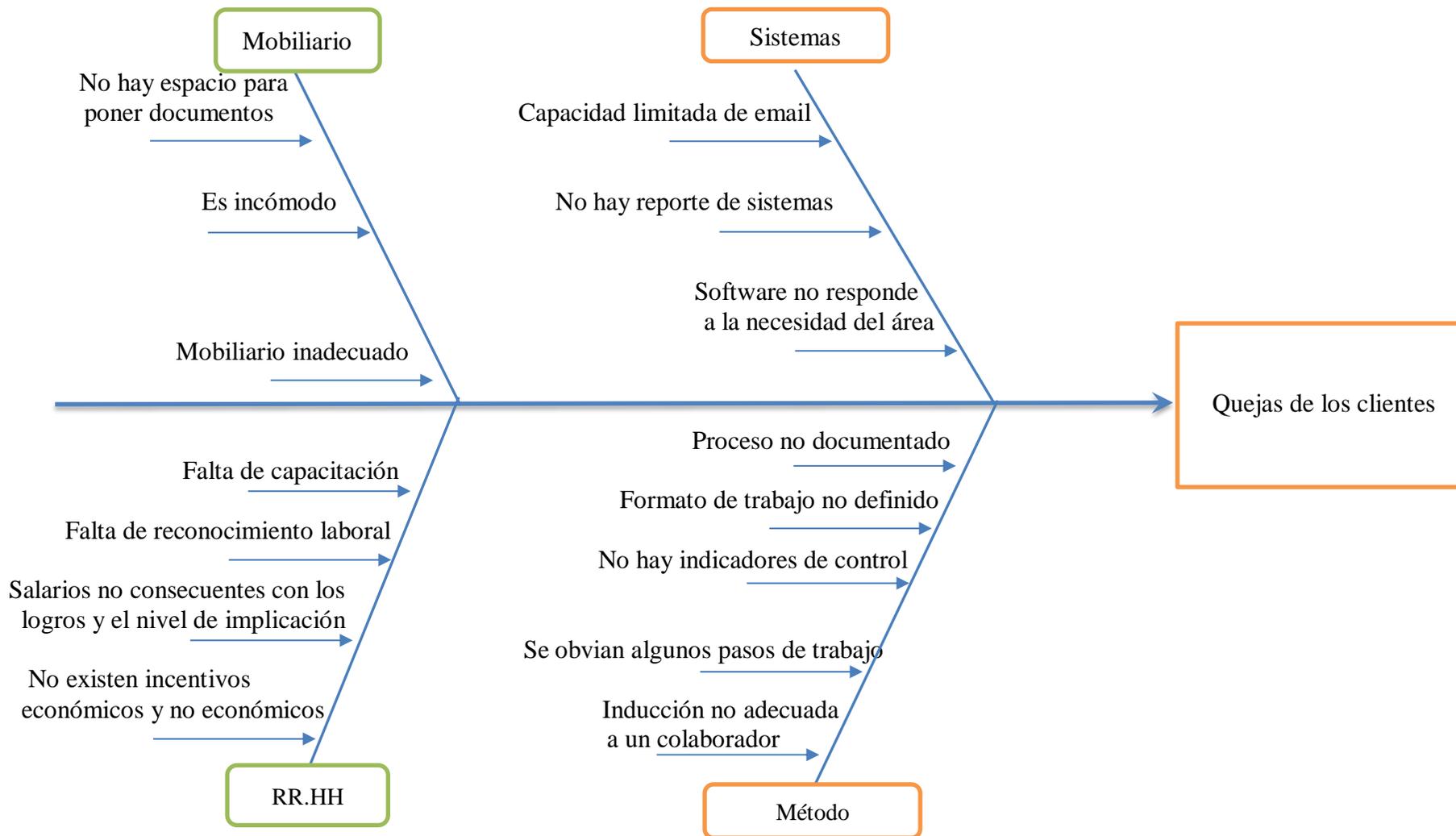


Figura 6: Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla: 15

Matriz de priorización del diagrama de Ishikawa

	Afecta el servicio al cliente	Afecta el buen desenvolvimiento del colaborador	Repercute en tener más participación de mercado	Total
	45	30	25	100
Sistemas	20	16	10	46
Mobiliario	12	17	7	36
Método	42	19	23	84
RR.HH	25	18	12	55

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, por lo expuesto anteriormente, el problema se traduce en lo siguiente:

2.2.2 Formulación del problema (Problema general):

Se hace necesario desarrollar una propuesta de mejora en el proceso de embarque de minerales, a fin de disminuir las quejas de los clientes.

2.3. Objetivo general y específicos

Objetivo General:

Desarrollar una propuesta de mejora en el proceso de embarque de minerales a fin de disminuir las quejas de los clientes.

Objetivos específicos:

- Describir el proceso actual de embarque de minerales de la empresa La Hanseatica S.A.
- Analizar e identificar acciones de mejora en el proceso de embarque de concentrado de minerales de la empresa La Hanseatica S.A.
- Documentar el proceso mejorado del proceso de embarque de concentrado de minerales de la empresa La Hanseatica S.A.

2.4. Justificación

El presente trabajo ayudará a mejorar el proceso de embarque en el área de brokerage de minerales de La Hanseatica S.A., el cual permitirá minimizar las quejas de los clientes gradualmente por el envío de status de las cargas, se eliminarán actividades que no agregan valor al servicio que otorgamos, el mismo que se verá reflejado en una mejor performance del área. Con estas mejoras fidelizaremos al cliente, las ventas se incrementarán, los colaboradores estarán más comprometidos con la empresa (objetivos y metas), por ende, serán más productivos. Se concientizará a los colaboradores del área con la implementación del proceso para que este se lleve a cabo con éxito.

2.5. Alcances y limitaciones

A continuación se detallarán los alcances y limitaciones del presente trabajo.

2.5.1. Alcances:

El presente proyecto profesional tiene el siguiente alcance:

Empresa: La Hanseatica S.A.

Área: Comercial y Operaciones donde se lleva a cabo el proceso de embarque de minerales

2.5.2. Limitaciones:

Procesos de embarque de concentrado de minerales no documentados en la empresa La Hanseatica S.A.

Sobre carga de trabajo en el personal que lleva a cabo el proceso de embarque de concentrado de minerales.

El tiempo para llevar a cabo el presente trabajo (03 meses)

CAPÍTULO 3
MARCO TEÓRICO

3. Marco teórico

A continuación, se detallan definiciones teóricas y conceptos que nos ayudarán a desarrollar la presente investigación.

3.1. Conocimiento de embarque (Bill of lading)

Conocimiento de embarque

Es un documento empleado en el transporte marítimo en el cual se especifica que las mercancías han sido recibidas a bordo, las condiciones en las que se transportan, el flete, etc. Siendo las siguientes las principales características: es un recibo de las mercancías a bordo, constituye una prueba de la existencia del contrato de transporte, y más importante aún, es un documento de propiedad, por el cual el importador debe presentarlo en el puerto de destino para poder recoger las mercancías. (Alcaraz y Castro, 2007, p. 66)

Funciones cumple el conocimiento de embarque

- Es acuse de recibo de la mercadería extendido por la compañía transportista, así como del estado en que se encuentra al momento de la recepción.
- Es título representativo de la libre disponibilidad y propiedad de la mercadería a bordo y por lo tanto, permite a su tenedor negociarla o reclamarla del portador.
- Es prueba de existencia del contrato de Transporte Marítimo y de las condiciones en que el mismo se realiza.

El BL, numerado por el armador o porteador efectivo, aparte de identificar el nombre y dirección del embarcador o shipper (quien hace el embarque); del consignatario (propietario de la mercancía salvo endose); del notificado (quien debe obtener el endoso del B/L a su favor por parte del consignatario) y de los puertos de embarque y descarga, consigna además, en la

parte central en forma detallada el cargamento con referencias de marcas, cantidad, tipo de bultos, descripción de mercancías, pesos, medidas, ubicación y condiciones del flete, así como el cálculo de costos y si el flete ha sido pagado en origen (prepaid) o se va a abonar en destino (collect) y la refrenda en lo que se refiere al estado de las mercancías. (Mondragon, 2018)

Comentario: El broker de minerales utilizamos para todos los embarques que se generan el Conocimiento de Embarque (documento de transporte marítimo); en tal sentido la definición del mismo nos ayuda a comprender su importancia y funcionalidad.

3.2. Reservas de carga (bookings)

Permite a las empresas transitarias y a los cargadores solicitar a las navieras una reserva de espacio para los contenedores que van a embarcar y recibir las correspondientes confirmaciones.

De forma de funcionar es transitario/cargador envía su solicitud de reserva a la naviera o a su agente marítimo con la información del embarque. Tras la revisión por la naviera o su agente se acepta o rechaza la reserva de carga indicando el buque y la fecha prevista de salida.

El agente marítimo tras la aceptación de la reserva emite las órdenes de entrega y admisión, que se enlazan automáticamente con la Instrucción de Transporte del transitario /cargador. (Valencia port pc, 2018)

Comentario: El broker de minerales debe asegurar un espacio en un barco solicitamos una reserva y/o booking a la naviera; en tal sentido la definición del mismo nos ayuda a comprender su importancia y funcionalidad.

3.3. Acuerdo de Nivel de Servicio (Service Level Agreement)

Un acuerdo de nivel de servicio (SLA por el inglés Service Level Agreement) es un acuerdo negociado formalmente entre dos partes. Es un contrato que existe entre el cliente

y su proveedor de servicio, o entre proveedores de servicio. Registra el entendimiento común de los servicios, prioridades, responsabilidades, garantías y demás, conocidos en forma colectiva como el "nivel de servicio". Por ejemplo, puede especificar los niveles de disponibilidad, desempeño, operación, u otros atributos del servicio como facturación y hasta multas en caso de violación del acuerdo de nivel de servicio. (Noticias Financieras, 2007)

SLA o Service Level Agreement, traducido como Acuerdo de Nivel de Servicio, es un documento habitualmente anexo al Contrato de Prestación de Servicios. En el SLA se estipulan las condiciones y parámetros que comprometen al prestador del servicio (habitualmente el proveedor) a cumplir con unos niveles de calidad de servicio frente al contratante de los mismos (habitualmente el cliente). (Acens Technologies, 2018)

3.4. Procesos

Según Figuerola (2014), para hablar de mejoras de procesos, se debe partir de la definición de qué se entiende por proceso y cómo se organizan dichos procesos en las empresas. Casi todas las definiciones comparten aspectos comunes, dentro de los cuales se pueden identificar: la determinación clara de las entradas y las salidas del sistema, la identificación de las actividades que se relacionan para lograr el resultado deseado, la utilización de diversos recursos para la transformación y la búsqueda de la agregación de valor para lograr cumplir los requisitos del cliente interno o externo.

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. (3.4.1 Norma ISO 9000:2015).

Comentario: Este concepto es importante, porque nos permite identificar las actividades que se realizan para obtener un servicio final.

3.5. Mejora de procesos

Según Figuerola (2014), se puede definir la palabra “mejoramiento” como el conjunto de acciones que tienen por finalidad aumentar la rentabilidad de una organización, mejorando aspectos tales como: la calidad, el servicio, los tiempos de respuesta, los costos etc. Otra buena definición de mejora es “la creación organizada de un cambio beneficioso para el logro de niveles de rendimiento superiores”. Se puede mejorar un proceso en base a mejoras estructurales de tipo conceptual, ejemplo en base de aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico, mediante la redefinición de sus entradas y salidas, expectativas, resultados generados, intervinientes o la redefinición de la secuencia de actividades. (Figuerola, 2014, p. 11)

Comentario: Nos sirve para poder plasmar el proceso a través de sus distintas funciones de diagramación, y poder estudiar sus debilidades, de tal manera que se puedan formular acciones.

3.6. Calidad

Calidad es la conformidad de un producto con sus especificaciones.

Calidad es la adecuación en el uso según Juran (2013) la calidad es un conjunto de características intrínsecas en el desempeño de un producto o servicio que satisface las expectativas y deseos de los clientes. (Industrial data 2002, p. 62)

Comentario: Nos sirve para poder otorgar un servicio que pueda colmar las expectativas del cliente.

3.7. Eficiencia

Cohen y Franco (1983) definen la eficiencia como “la relación entre costos y productos obtenidos”.

Lockheed y Hanushek (1994) señalan que “...un sistema eficiente obtiene más productos con un determinado conjunto de recursos, insumos o logra niveles comparables de productos con menos insumos, manteniendo a lo demás igual”.

Se entiende la eficiencia como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. (Makote, 1999, p. 5)

Comentario: En el presente trabajo nos ayudará a llegar a la meta planteada con los recursos que contamos.

3.8. Queja

Expresión de insatisfacción hecha a una organización, con respecto a sus productos (UNE-ISO 1002:2004).

Comentario: En el presente trabajo nos ayudará a reflexionar sobre lo que estamos haciendo mal en aras de mejorarlo.

3.9. Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo es la representación gráfica de un proceso o procedimiento; también se le conoce como “fluxograma”, “flujograma”, “gráfico de un diagrama” o “mapeo de procesos”.

Kramis (1994), lo define como “la representación gráfica de los hechos o información relativos, que suceden durante una serie de acciones u operaciones” (p. 61).

Comentario: Nos sirve para tener un mejor análisis de un proceso, identificar los puntos críticos del mismo para poder mejorarlos.

3.10. Estudio del trabajo y productividad

Uno de los instrumentos más eficaces que se puede utilizar es el estudio del trabajo. El estudio del trabajo es el examen sistemático de los métodos para realizar actividades con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos y de establecer normas de rendimiento con respecto a las actividades que se estén realizando.

Por tanto, el estudio del trabajo tiene por objeto examinar de qué manera se está realizando una actividad, simplificar o modificar el método operativo para reducir el trabajo innecesario o excesivo, o el uso antieconómico de recursos, y fijar el tiempo normal para la realización de esa actividad.

La relación entre productividad y estudio del trabajo es, pues, evidente. Si gracias al estudio del trabajo se reduce el tiempo de realización de cierta actividad en un 20 por ciento, simplemente como resultado de una nueva ordenación o simplificación del método de producción y sin gastos adicionales, la productividad aumentará en un valor correspondiente, es decir, en un 20 por ciento. (Kanawaty, 1996, p. 9)

Comentario: Nos sirve para ahondar en las actividades que se realizan, a fin de poder hacer algunas correcciones donde sea necesario, de tal manera que se pueda hacer más con menos recursos.

3.11. Estudio de métodos

El estudio de métodos es el registro y examen crítico sistemáticos de los modos de realizar actividades, con el fin de efectuar mejoras.

El enfoque básico de estudio de métodos consiste en el seguimiento de ocho etapas o pasos.

1. Seleccionar: El trabajo que se ha de estudiar y definir sus límites.

2. Registrar: Por observación directa los hechos relevantes relacionados con ese trabajo y recolectar de fuentes apropiadas todos los datos adicionales que sea necesarios.

3. Examinar: De forma crítica, el modo en que se realiza el trabajo, su propósito, el lugar en que se realiza, la secuencia en que se lleva a cabo y los métodos utilizados.

4. Establecer: El método más práctico, económico y eficaz, mediante los aportes de las personas concernidas.

5. Evaluar: Las diferentes opciones para establecer un nuevo método comparando la relación costo-eficacia entre el nuevo método y el actual.

6. Definir: El nuevo método de forma clara y presentarlo a todas las personas a quienes pueda concernir (dirección, capataces y trabajadores).

7. Implantar: El nuevo método como una práctica normal y formar a todas las personas que han de utilizarlo.

8. Controlar: La aplicación del nuevo método e implantar procedimientos adecuados para evitar una vuelta al uso del método anterior.

Estas ocho etapas constituyen el desarrollo lógico que el especialista del estudio de métodos debe seguir normalmente. No obstante, en la práctica, las cosas no ocurren siempre de ese modo. Así, por ejemplo, al mensurar los resultados obtenidos con el método, puede advertirse que sus ventajas son poco importantes y que, por tanto, no vale la pena implantarlo. En este caso, es necesario recomenzar e idear otra solución.

Del mismo modo, en otros casos se podría advertir que el nuevo método plantea nuevos problemas y, por consiguiente, debe retrocederse en la secuencia de etapas. (Kanawaty, 1996, p. 78)

Comentario: Se debe identificar y corregir las actividades que no generan valor en el servicio que otorgamos, mejorando los tiempos improductivos que existen en el proceso.

3.12. Diagrama de Ishikawa

El Diagrama Causa-Efecto es llamado usualmente Diagrama de “Ishikawa” porque fue creado por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas, quien a su vez estaba muy interesado en mejorar el control de la calidad.

Se trata de una herramienta para el análisis de los problemas que básicamente representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan. (Progressalean, 2018)

3.13. Lluvia de ideas

El proceso conocido como lluvia de ideas (o también popular en inglés como brainstorming) es un proceso didáctico y práctico mediante el cual se intenta generar creatividad mental respecto de un tema. Tal como lo dice su nombre, la lluvia de ideas supone el pensar rápida y de manera espontánea en ideas, conceptos o palabras que se puedan relacionar con un tema previamente definido y que, entonces, puedan servir a diferentes fines. (Bembibre, 2021)

3.14. Flete

Coste del transporte de la mercancía. (Freight)

3.15. FCL

Contenedor de carga llena. Full Container Load

3.16. Liberación Aduanera

Procedimiento aduanero en virtud del cual se autoriza la exportación o importación de la carga (Siicex, 2021)

3.17. Partida Arancelaria

Unidades en que se divide la Nomenclatura del Sistema Armonizado en donde se clasifican grupos de mercancías y que se identifican por 4 dígitos. (Siicex, 2021)

3.18. Sobrestadía

El dinero pagado por el exportador por los retrasos en la carga, descarga o por ocupar espacio en un puerto o almacén más allá de un plazo especificado (Siicex, 2021)

CAPITULO 4
DESARROLLO DEL PROYECTO

4. Desarrollo del proyecto

4.1. Alternativas de solución

Por lo expuesto anteriormente se va a proponer dos alternativas de solución, con el objetivo de disminuir progresivamente las quejas de los clientes, y se elegirá la que más se adecua a las necesidades de la empresa. A continuación, se detalla cada una de ellas.

4.1.1. Mejora de procesos

Se hará una mejora de procesos bajo la metodología de estudio de método de trabajo de la OIT. Se realizarán acciones de mejora en el proceso de embarque de concentrado de minerales en el área de brokerage de La Hanseatica S.A.

La mejora de procesos busca realizar un examen crítico de la forma de llevar a cabo el proceso actual con la finalidad de identificar oportunidades de mejora para su implementación y mejoramiento en el desarrollo de las actividades que forman parte del proceso del presente estudio.

Ventajas:

- Se va a disminuir las quejas de los clientes
- Se va a mejorar el clima laboral en el área de brokerage de minerales
- Se documentará el proceso
- Se fomenta la participación activa de los trabajadores en la mejora
- Hace uso de los recursos ya existentes de la empresa (trabajadores, equipos, infraestructura, etc.).

Desventajas:

- El personal destinará parte de su tiempo a la capacitación, descuidando sus demás funciones.

Tabla 16
Costos incurridos en esta alternativa

Conceptos	Costo mensual	Cantidad de tiempo	Total
Presentación y aprobación de propuesta a Gerencia Comercial		06 hrs	S/853.77
Capacitación externa de personal		3 meses	S/6,400.00
Contratación de personal de apoyo	S/4,500.00	3 meses	S/13,500.00
Capacitación interna del nuevo flujo de trabajo al personal	S/1,687.50	1 mes	S/1,687.50
Supervisión en la ejecución del nuevo flujo de trabajo		3 meses	
Un programador para mejorar el sistema (software)	S/4,500.00	2 meses	S/9,000.00
Impresión de formatos		1 semana	S/3.40
Contratación de personal externo para el monitoreo del proceso		mes 4 - 12	S/13,500.00
		Total	S/44,944.67

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Sub contratar a otra empresa

En este escenario se contrataría a una empresa que envíe el status de los embarques que se generan; desde el ingreso de los contenedores llenos al puerto de embarque hasta su llegada a destino.

Ventajas:

Disminuirá la carga laboral de los colaboradores

Desventajas:

Al ser un servicio tercerizado no hay un control al cien por ciento de las operaciones.

Tabla 17

Costos incurridos en esta alternativa

Concepto	Costo mensual	Costo generado en cinco meses	Costo generado en 12 meses
Envío de status de los embarques generados	S/3,800.00	S/22,800.00	S/45,600.00

Fuente: Elaboración propia

4.2. Evaluación de alternativas de solución

Las alternativas propuestas son independientes, una de ellas está enfocada en la mejora de procesos y la otra es sub-contratar a otra empresa para realice esta función.

Tabla 18

Cuadro comparativo mensual de ambas alternativas

Costo mensual	Mejora de procesos	Sub contratar otra empresa
1	S/10,481.56	S/3,800.00
2	S/10,481.56	S/3,800.00
3	S/10,481.56	S/3,800.00
4	S/1,500.00	S/3,800.00
5	S/1,500.00	S/3,800.00
6	S/1,500.00	S/3,800.00

7	S/1,500.00	S/3,800.00
8	S/1,500.00	S/3,800.00
9	S/1,500.00	S/3,800.00
10	S/1,500.00	S/3,800.00
11	S/1,500.00	S/3,800.00
12	S/1,500.00	S/3,800.00
Total	S/44,944.67	S/45,600.00

Fuente: Elaboración propia

A continuación se realizará el cálculo del costo del accionista (KE), mediante el modelo CAPM.

Tabla 19

Costo de oportunidad del accionista (KE)

Costo de oportunidad del accionista (KE)	
Modelo CAPM	
$Ke = RF + (RM-RF) \cdot B + \text{Riesgo país}$	
B	Riesgo sistemático para los accionistas
RF	Tasa libre d riesgo (bonos del tesoro americano)
Rm	Rendimiento del portafolio del mercado
(RM-RF)	Prima de riesgo de mercado
Riesgo país	Riesgo político social y económico
Beta	0.91
RF	1.59%
(RM-RF)	9.70%
Riesgo país	1.53%
KE anual	11.92%
Ke mensual	0.94%

Ambas alternativas va a permitir obtener un ingreso marginal, es decir que se tendrá más contenedores (se verá reflejado en dinero), dado que se otorgará un mejor servicio.

Tabla 20

1.- Mejora de		
procesos	3 embarques	60 contenedores
2.- Sub contratar		
otra empresa	2 Embarques	40 contenedores
Ingreso de servicio por contenedor		S/180.00 por contenedor
Ke mensual (tasa del accionista)		0.94%

Fuente: Elaboración propia

- 1) Se ha tomado como referencia el caso de los 03 (tres) principales clientes que tiene la empresa, donde se detalla en primer lugar la primera alternativa (mejora de proceso que está enfocado bajo la metodología de estudio de método de trabajo de la OIT), el cual se estima un incremento de 03 embarques para los clientes mencionados, que corresponden a 60 contenedores, donde el ingreso por servicio por contenedor es de S/.180.00, por lo tanto el ingreso marginal para los próximos 12 meses sería de S/.10800.00, ver tabla 21
- 2) La segunda alternativa (sub contratar a otra empresa), se estima que podría generar un incremento de 02 embarques (40 contenedores), de igual manera el ingreso por el servicio por contenedor es de S/.180.00 soles, el cual nos generaría un ingreso marginal de S/.7,200.00 para los clientes mencionados por los siguientes 12 meses, ver tabla 22

En la mejora de procesos (metodología de estudio de método de trabajo de la OIT) se tendrá mayor control de la operación, por lo tanto se tendrá un mayor ingreso marginal que la opción de sub contratar otra empresa.

Tabla 21

VAN y TIR de mejora de procesos

Mejora de procesos												
Mensual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Contenedores recuperados				60	60	60	60	60	60	60	60	60
Ingreso marginal				10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Costo por monitoreo de proceso				-S/1,500								
Flujo de caja operativo marginal				9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300	9,300
Inversion	-S/10,482	-S/10,482	-S/10,482									
Flujo de caja libre	-S/10,482	-S/10,482	-S/10,482	S/9,300								
VAN	S/46,807											
TIR	20%											

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22

VAN de sub contratar otra empresa

Sub contratar otra empresa												
Mensual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Contenedores recuperados	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Ingreso marginal	S/7,200	S/7,200	S/7,200	S/7,200	S/7,200	S/7,200	S/7,200	S/7,200	S/7,200	S/7,200	S/7,200	S/7,200
Costo operativo	-S/3,800	-S/3,800	-S/3,800	-S/3,800	-S/3,800	-S/3,800	-S/3,800	-S/3,800	-S/3,800	-S/3,800	-S/3,800	-S/3,800
Flujo de caja operativo marginal	S/3,400	S/3,400	S/3,400	S/3,400	S/3,400	S/3,400	S/3,400	S/3,400	S/3,400	S/3,400	S/3,400	S/3,400
Inversion												
Flujo de caja libre	S/3,400	S/3,400	S/3,400	S/3,400	S/3,400	S/3,400	S/3,400	S/3,400	S/3,400	S/3,400	S/3,400	S/3,400
VAN	S/38,405											
TIR		no se puede obtener la TIR, dado que no hay inversión, se esta subcontratando otra empresa										

Fuente: Elaboración propia

4.3. Elección y viabilidad de la solución escogida

De acuerdo a lo visto en el numeral precedente, la alternativa más viable es la mejora de procesos, dado que el VAN es mayor al de la alternativa de sub contratar otra empresa, además con la alternativa de mejora de procesos tendremos el control y administración de las operaciones del área de Brokerage de minerales.

La metodología que se utilizará es ‘‘La Metodología del estudio de trabajo de la Organización internacional del Trabajo’’. Con esta metodología se busca identificar los puntos críticos y mejorar las falencias del proceso actual, de tal manera que se pueda cumplir con el objetivo planteado en el trabajo de investigación.

4.3.1. Fase 1: Seleccionar

Para la presente investigación, se seleccionó el proceso de embarque de minerales realizado en empresa La Hanseatica S.A., en el cual se va a describir el proceso de inicio a fin, se detallará el conjunto de actividades que se llevan a cabo, identificando los puntos críticos del proceso con el fin de mejorarla con la propuesta.

4.3.2. Fase 2: Registrar

Con la finalidad de obtener información adecuada del proceso de embarque de minerales en la empresa La Hanseatica S.A., se procedió a utilizar técnicas de recolección de información, tales como encuestas, entrevistas (aplicado al personal del área de Brokerage de minerales), y registro de la observación.

4.3.2.1. Proceso de embarque de minerales actual en el área de brokerage de La Hanseatica S.A.

Para describir el proceso de embarque de minerales en la empresa La Hanseatica S.A. se aplica la técnica de registro de observación.

Para el actual proceso se trabajará bajo el diagrama de flujo, tal como se detalla a continuación.

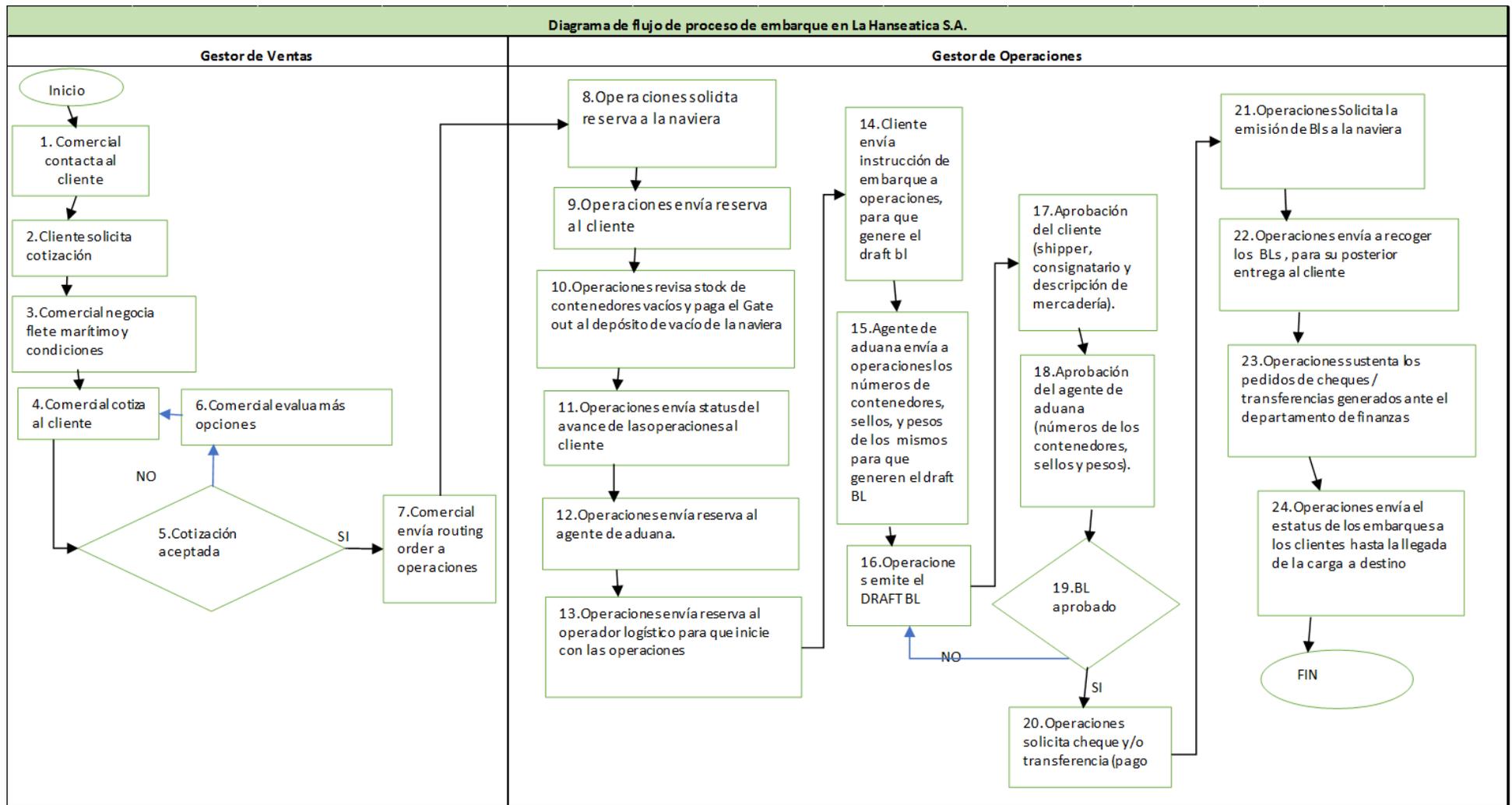


Figura 06. Diagrama de flujo del proceso de embarques del área de brokerage de La Hanseatica S.A.

Fuente: Elaboración propia

Luego de haber diagramado el proceso de embarque de minerales, se procederá a describir las actividades que se realizan en dicho proceso.

Tabla 23

Proceso de embarque de minerales

Item	Actividad	Responsable	Descripción
1	Contactar al cliente	Comercial	Comercial contacta al cliente para ofrecer tarifa de flete marítimo
2	Cliente solicita cotización	Cliente	El cliente solicita cotización de un puerto en específico
3	Comercial negocia flete y condiciones	Comercial	Comercial busca la mejor alternativa de flete y condiciones en el mercado
4	Cotización al cliente	Comercial	Comercial envía cotización al cliente para que la evalúe, acepte la tarifa y condiciones.
5	Condicional Acepta cotización	Comercial	Si el cliente acepta la cotización, comercial envía el RO a Operaciones; en caso no sea aceptada, comercial evalúa más opciones
6	Evaluación de opciones	Comercial	En caso el cliente no acepte tarifa, comercial evalúa otras opciones
7	Comercial envía RO a Operaciones	Comercial	Comercial envía el RO (archivo en excel) a operaciones, en este documento figura el flete y las condiciones en que se cerró el embarque
8	Solicitud de reserva a la naviera	Operaciones	Operaciones solicita la reserva a la naviera con la cual cerrarán el embarque
9	Envío de reserva al cliente	Operaciones	En cuanto operaciones reciba la reserva de parte de la naviera, proceden con el envío al cliente
10	Operaciones revisa el stock de contenedores vacíos	Operaciones	Operaciones revisa el stock de contenedores vacíos con el depósito de la naviera, luego realizan el pago del gate out.
11	Envío status del avance de las operaciones	Operaciones	Operaciones mantiene informado al cliente respecto al avance de las operaciones, previa coordinación con el agente de aduana y operador logístico

12	Envío de reserva al agente de aduana	Operaciones	Operaciones envía reserva al agente de aduana para que tenga conocimiento del embarque
13	Envío de reserva al operador logístico	Operaciones	Operaciones envía reserva al operador logístico para que incie con las operaciones
14	Envío de instrucción de embarque	Cliente	El cliente envía la instrucción de embarque (nombre del shipper, consignee, notify y descripción de la mercadería), a operaciones para que genere el draft BL.
15	Envío de información del agente de aduana	Agente de Aduana	El agente de aduana envía los números de contenedores, precintos y pesos a operaciones para que puedan generar el draft bl
16	Emisión del draft BL	Operaciones	Operaciones emite el draft BL con la información recibida (cliente - Agente de aduna).
17	Aprobación del DRAFT BL	Cliente	El cliente aprueba el draft bl (shipper, consignee, notify y descripción de mercadería).
18	Aprobación del DRAFT BL	Agente de Aduana	El agente de aduana aprueba el draft bl (números de contenedores, precintos y pesos).
19	Condicional aprueba BL	Cliente - Agente de Aduana	Si el Cliente y Agente Aduanal no aprueban el draft BL, Operaciones modifica de acorde a sus observaciones; en caso que aprueben los BLs, solicitan el pago de flete
20	Solicitud de cheque y/o transferencia	Operaciones	Operaciones solicita cheque y/o transferencia para el pago de flete marítimo
21	Emisión de BLs originales	Operaciones	Operaciones solicita la emisión de BLs originales a la naviera previo pago de flete
22	Recojo de BLs	Operaciones	Operaciones envía a un mensajero para el recojo de los BLs originales, para su posterior entrega de los mismos al cliente.
23	Sustento de pedidos	Operaciones	Operaciones sustenta el pedido pedido de cheque y/o transferencia ante el departamento de finanzas
24	Envío de estatus del embarque	Operaciones	Operaciones envía estatus del embarque hasta la llegada a destino al cliente

En la descripción del proceso de embarque de minerales, se puede observar que hay pérdidas de tiempo en pasos que se pueden unificar, lo cual se puede evitar con un proceso de acorde a las necesidades del área.

4.3.2.2. Identificación de los requerimientos del cliente

Se realizó entrevistas a nuestros principales clientes, siendo estos Compañía de Minas Buenaventura S.A.A., Sociedad Minera el Brocal S.A.A., Compañía Minera Antamina S.A., Cliveden Trading AG, Mercuria Energy Trading, Optamine S.A.C. y Metco Trading S.A.C., los cuales representan el 58.33% de los clientes.

Formato de entrevistas a los clientes de Brokerage de minerales
<i>La Hanseatica S.A.</i>
1) ¿Qué opina Usted del servicio otorgado por el área de Brokerage de minerales de La Hanseatica S.A.?
2) ¿Alguna vez tuvo dificultad con el servicio de embarque recibido por la empresa, de ser afirmativo, por favor indique?
3) ¿Qué acciones sugiere Usted para mejorar el servicio brindado por la empresa?
4) ¿Cree Usted que el personal que trabaja sus embarques está bien capacitado?

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU
Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246
E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Figura 8: Formato de entrevista a los clientes

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Detalles a resaltar

Los clientes hacen hincapié en los tiempos de respuestas, seguimiento continuo de los embarques (mejora de procesos), lo cual se debe tener en cuenta para poder agregar valor al servicio que otorgamos, en consecuencia fidelizar a los clientes.

Formato de encuesta a los clientes de Brokerage de minerales (01)	
<i>La Hanseatica S.A.</i>	
¿Qué tan satisfecho estás con el servicio proporcionado por el área de brokerage de minerales de La Hanseatica S.A.?	
Frecuencia	%
Muy satisfecho	
Satisfecho	
Poco satisfecho	
Insatisfecho	
Muy satisfecho	
Total	

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU
 Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246
 E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Figura 9: Formato de encuestas a los clientes de brokerage de minerales

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestran los resultados de las encuestas, y se realiza el análisis de las mismas:

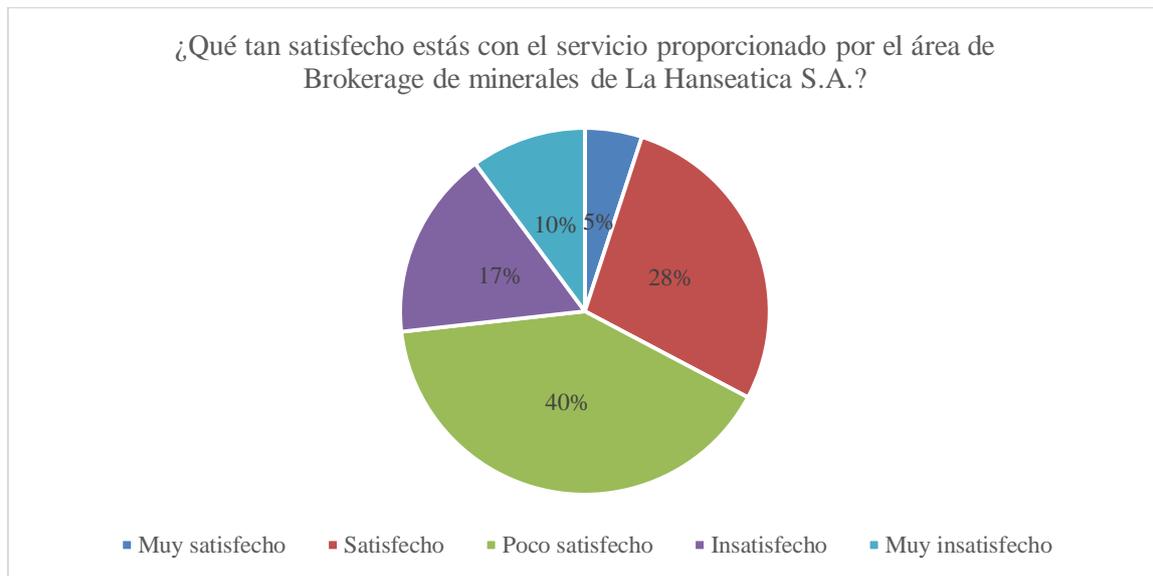


Figura 10: ¿Qué tan satisfecho estás con el servicio proporcionado por el área de brokerage de minerales de La Hanseatica S.A.?

Fuente: Elaboración propia

Análisis. Se puede apreciar que el 40% de los clientes están poco satisfechos con el servicio proporcionado por el área de brokerage de minerales, el 28% están satisfechos, 17% están insatisfechos, 10% muy insatisfechos, y 5% muy satisfechos.

Formato de encuesta a los clientes de Brokerage de minerales (02)

La Hanseatica S.A.

¿Cómo calificaría el servicio que brinda nuestro personal asignado?

Frecuencia	%
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Insatisfecho	
Muy satisfecho	
Total	

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU

Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246

E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Figura 11: formato de encuestas a los clientes de brokerage de minerales

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestran los resultados de las encuestas, y se realiza el análisis de las mismas:

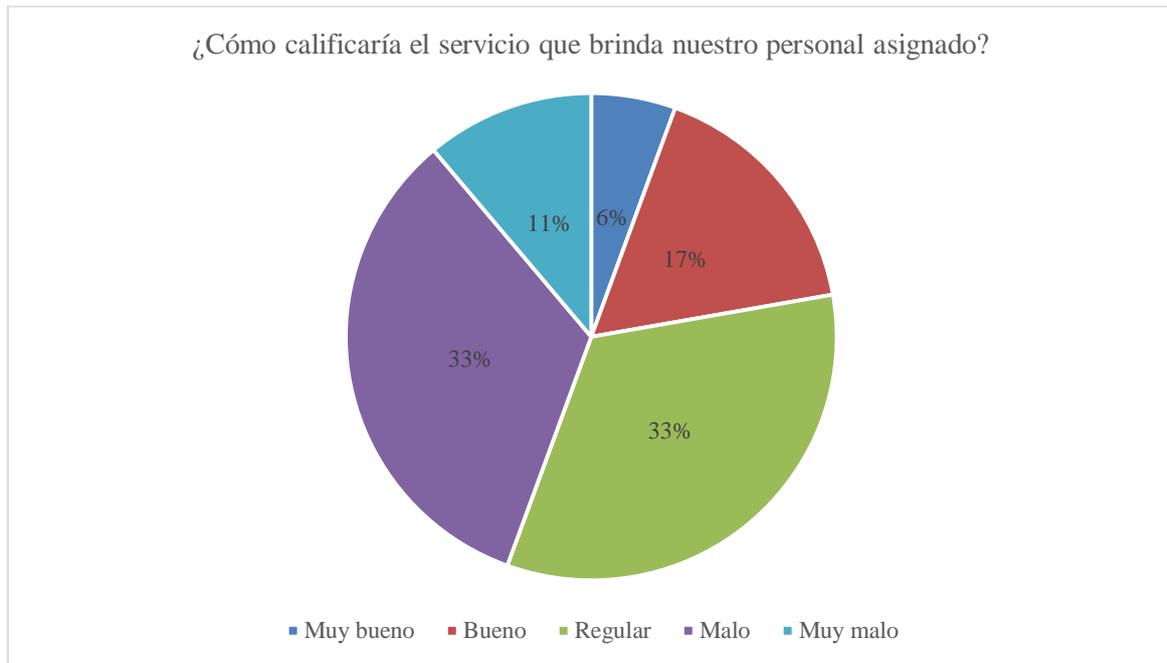


Figura 12: ¿Cómo calificaría el servicio que brinda nuestro personal asignado?

Fuente: Elaboración propia

Análisis. El 33% de los clientes califican como regular el servicio que brinda el personal del área de brokerage de minerales, el 33% califican como malo, el 17% califican como bueno, el 11% califican como muy malo, y el 6% muy bueno.

Formato de encuesta a los clientes de Brokerage de minerales (03)

La Hanseatica S.A.

Según su opinión que debemos mejorar con respecto a nuestro personal

Frecuencia	%
Capacitación	
Accesibilidad al personal	
Habilidad para resolver problemas	
Total	

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU

Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246

E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Figura 13: Formato de encuesta a los clientes de brokerage de minerales

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestran los resultados de las encuestas, y se realiza el análisis de las mismas:

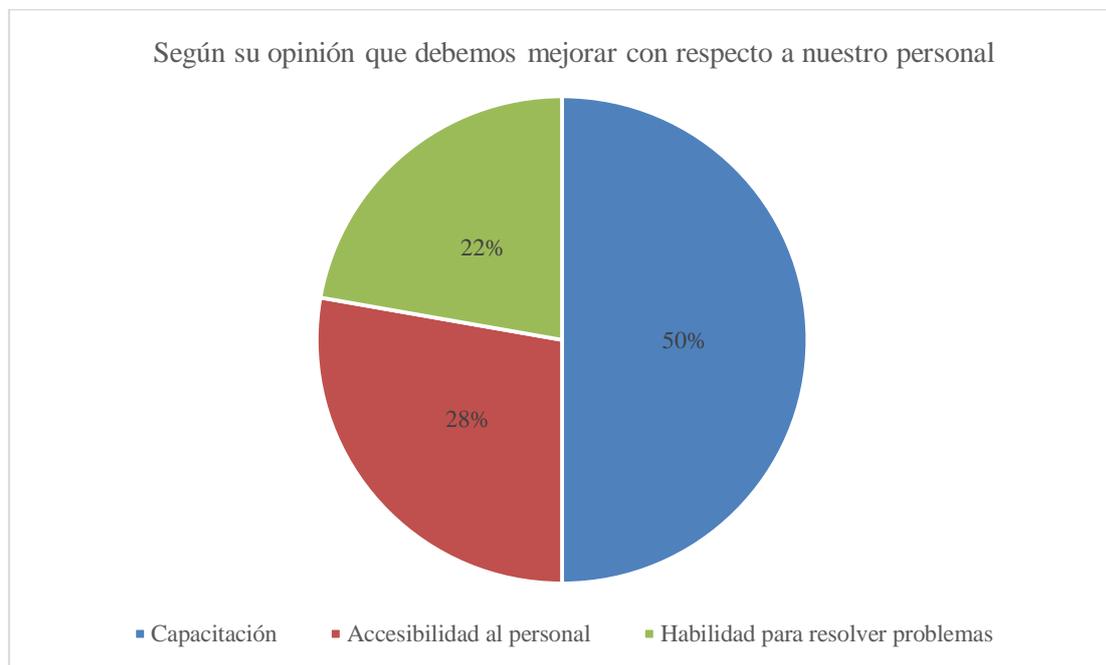


Figura 14: Según su opinión que debemos mejorar con respecto a nuestro personal

Fuente: Elaboración propia

Análisis. El 50% de los clientes opinan que el personal del área de brokerage de minerales deben ser mejor capacitados, el 28% deben mejorar en su accesibilidad, y el 22% deben mejorar sus habilidades para resolver problemas.

Formato de encuesta a los clientes de Brokerage de minerales (04)

La Hanseatica S.A.

De las alternativas mostradas indicar que aspectos debemos mejorar

Frecuencia	%
Responder correos dentro de la hora recibida	
Remitir estatus de los embarques cada día	
Remitir bookings - reservas dentro de las tres horas de su requerimiento	
Envío de los Bill of Lading para su aprobación tres días antes del zarpe de la nave	
Cotizar al cliente dentro de las 08 horas del requerimiento (Lunes - Viernes)	

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU

Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246

E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Figura 15: Formato de encuesta a los clientes de brokerage de minerales

Fuente: Elaboración propia

A continuación de muestran los resultados de las encuestas, y se realiza el análisis de las mismas:

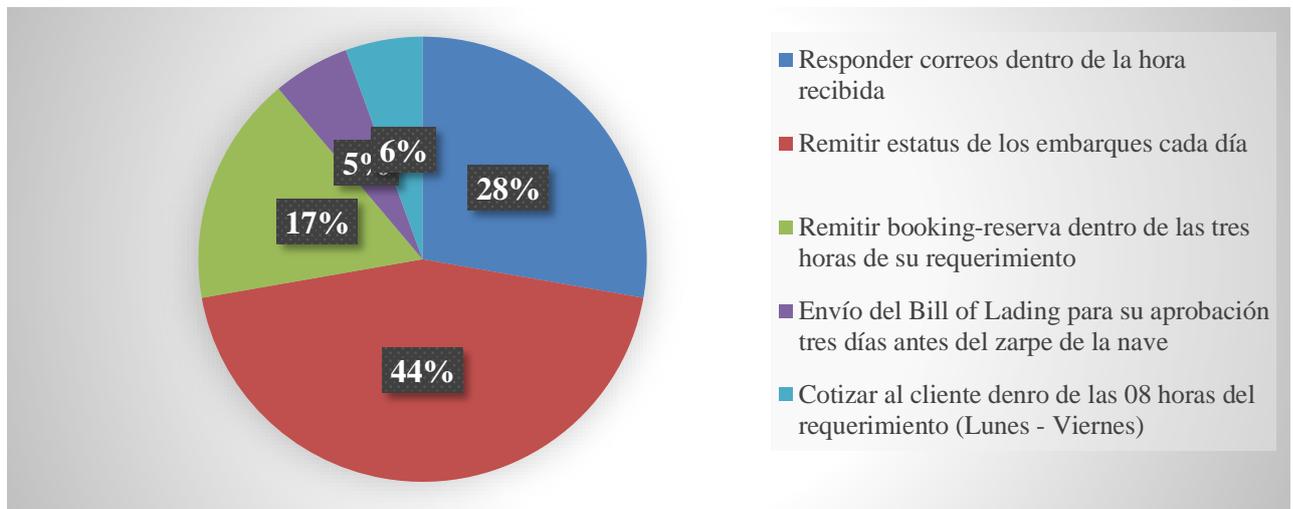


Figura 16: De las alternativas mostradas indicar que aspectos debemos mejorar

Fuente: Elaboración propia

Análisis. El 44% de los clientes indican que se debe mejorar el envío del estatus de los embarques cada día, el 28% mencionan que deben responder los correos dentro de la hora recibida, el 17% mencionan que deben remitir el booking – reserva dentro de las tres horas de su requerimiento, el 6% deben cotizar al cliente dentro de las 08 horas del requerimiento (lunes – viernes), y 05% deben enviar el Bill of Lading para su aprobación tres días antes del zarpe de la nave.

4.3.2.3. Entrevista a los colaboradores respecto al proceso de embarque de minerales.

A continuación, se muestra los formatos de las entrevistas a los colaboradores del área de brokerage de minerales.

Formato de entrevista - Operaciones de brokerage de minerales

La Hanseatica S.A.

1) ¿Considera Usted que el Software responde a la necesidad del área? Por qué?
2) ¿Considera Usted que existe sobre carga laboral?
3) ¿Cree Usted que recibió una adecuada inducción para que se desenvuelva en su puesto de trabajo?
4) ¿Los estatus de los embarques se envían a los clientes dentro los plazos indicados en la cotización?

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU
Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246
E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Figura 16: Formato de entrevista al área de Operaciones de brokerage de minerales

Fuente: Elaboración propia

Formato de entrevista - Comercial de brokerage de minerales

La Hanseatica S.A.

1) ¿Considera Usted que los Clientes están satisfechos con el servicio proporcionado?
Por qué si? Por qué no?

2) ¿Considera Usted que existe un seguimiento continuo de las operaciones?

3) ¿Las ventas por cada cliente se han reducido o aumentado?

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU

Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246

E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Figura 17: Formato de entrevista al área comercial de brokerage de minerales

Fuente: Elaboración propia

Formato de entrevista - Jefatura de brokerage de minerales

La Hanseatica S.A.

1) ¿Por qué cree Usted que existe alta rotación de personal en el área de Brokerage de minerales?

2) Respecto al actual proceso de embarque de minerales ¿considera Usted que se deba mejorar? Por qué ? En que aspectos?

3) ¿Considera Usted que los Colaboradores del área de brokerage de minerales tienen todas las herramientas necesarias para llevar a cabo bien sus funciones?

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU

Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246

E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Figura 18: Formato de entrevista a la jefatura de brokerage de minerales

Fuente: Elaboración propia

4.3.2.3.1. Debilidades encontradas en el proceso de embarque de minerales en el área de brokerage.

Luego de las entrevistas a los colaboradores del área de brokerage de minerales, se pudo encontrar las siguientes respuestas.

- No existe una inducción adecuada al colaborador nuevo, para que se lleve a cabo sus funciones con éxito.
- El sistema que se utiliza no responde a las necesidades el área

- No se documentan los procesos
- El estatus de los embarques se envía fuera de tiempo a los clientes
- No hay / desactualizado perfil de puestos
- No están definidos indicadores

4.3.2.3.2. Sugerencias de mejora en base al proceso de embarque de minerales en el área de brokerage

En base a lo expuesto por los colaboradores, se sugiere lo siguiente:

- Documentar los procesos
- Se debe implementar un sistema integral operaciones - comercial,

para evitar doble trabajo del área de operaciones.

- Otorgar una inducción adecuada a los colaboradores nuevos
- Los envíos de los estatus de los embarques deben ser en dentro de los

plazos

- Revisar el perfil de puestos
- Proponer indicadores

4.3.3. Examinar

Después de haber obtenido la información respecto al proceso de embarque de minerales del área de brokerage (obtención de documentos en la observación, entrevistas a los colaboradores y clientes), se procederá a realizar un análisis, de tal manera que se pueda mejorar y/o suprimir algunos pasos que no ayudan a ser un proceso eficiente, los mismos que serán aplicados conjuntamente con la implementación del nuevo proceso de embarque de minerales en la empresa La Hanseatica S.A.

a) No existe el proceso documentado con las actividades estrictamente necesarias (el proceso es engorroso, porque no está definido).

b) No hay formatos que faciliten las actividades que comprenden el proceso.

c) No hay indicadores que muestren el desarrollo del proceso

d) No hay los perfiles de puestos de los cargos que participan en la ejecución de los procesos.

e) No hay acciones de capacitación a los colaboradores

4.3.4. Establecer – evaluar

Las debilidades mencionadas en la fase anterior, nos hacen ver que el proceso de embarque en área de Brokerage en La Hanseatica S.A., necesita cambios para mejorar nuestro servicio, estableciendo lo siguiente:

a) Tener un proceso y documentarlo con las actividades estrictamente necesarias. (Diagrama de flujo, con descripción).

b) Tener un formato que facilite las actividades que comprendan el proceso.

c) Tener indicadores para controlar el proceso

d) Crear perfiles de puestos de los cargos que participan en la ejecución de los procesos.

e) Se realizarán acciones de capacitación a los colaboradores

4.3.5. Definir

A continuación, se definirán las acciones de mejora en el proceso de embarque en el área de Brokerage de minerales.

En el proceso actual de embarque no responde a las necesidades del área, es necesario realizar un cambio y mejorar el mismo, con la finalidad de optimizar el

tiempo de los colaboradores, de tal manera que podamos proporcionar un servicio de calidad a nuestros clientes (reduciendo gradualmente las quejas, hasta llegar a cero), esto también permitirá aligerar la carga laboral de los colaboradores, siendo más eficientes en su trabajo. Los clientes estarán más contentos, las ventas se incrementarán, y el área será más rentable para la empresa.

1. Objetivo

Establecer y normalizar la secuencia de desarrollo de actividades del proceso de embarque de minerales de inicio a fin en la empresa La Hanseatica S.A.

2. Alcance

El presente proceso está definido en el desarrollo de actividades en el área de Brokerage adscritas a la gerencia comercial de la empresa La Hanseatica S.A.

3. Responsabilidades y límites

- Gerente Comercial.- Aprobar el presente procedimiento.

Responsable del área comercial y operaciones

- Jefe del área de Brokerage .- Elabora el perfil del asesor comercial, y del Gestor de operaciones. Aprueba estrategias de ventas, y mejoras en el área.

- Gestor de operaciones.- Propone mejoras en el área, y garantiza la eficiencia de las operaciones de los embarques.

- Gestor Comercial.- Propone mejoras en el área, fidelizar a los clientes, e incrementar las ventas.

4. Definiciones de términos.

- Estatus.- Información de los embarques, fecha de salida del puerto de origen, puertos de transbordos, y llegada destino.
- Conocimiento de embarque (Bill of Lading).- Es un documento empleado en el transporte marítimo en el cual se especifica que las mercancías han sido recibidas a bordo, las condiciones en las que se transportan, el flete, etc.
- Reservas de carga (bookings).- Documento que permite tener un espacio en los Barcos para embarcar una determinada cantidad de contenedores con cualquier Naviera.
- ETD.- Fecha estimada de salida del Barco
- ETA.- Fecha estimado de llegada del Barco
- Gate out.- Maniobra del contenedor de piso – plataforma (camión), los operadores logísticos hacen el pago por este concepto a los depósitos (almacenes) de las navieras.
- Draft BL.- Borrador del BL, antes de la aprobación del Cliente y Agente de Aduana.

5. Procedimiento y diagrama de flujo mejorado propuesto para el proceso de embarques del área de brokerage de minerales de La Hanseatica S.A.

A continuación, se describen las actividades del proceso mejorado.

Tabla 22

Actividades del proceso mejorado

Item	Actividad	Responsable	Descripción
1	Contactar al cliente	Comercial	Comercial contacta al cliente, y revisa posibles destinos de embarques, llena información en el formato nro 01 (ver anexo 01).
2	Negociar flete y condiciones con navieras	Comercial	Comercial busca la mejor alternativa de flete y condiciones en el mercado
3	Cotizar al cliente	Comercial	Comercial envía cotización al cliente para que la evalúe la tarifa y condiciones, llena información en el formato nro 01 (ver anexo 1).
5	Condicional Acepta cotización	Comercial	Si el cliente acepta la cotización, comercial envía el RO a Operaciones; en caso no sea aceptada, comercial evalúa más opciones, llena información en el formato nro 01 (ver anexo 1).
5	Evaluación de opciones	Comercial	En caso el cliente no acepte tarifa y condiciones, comercial evalúa otras opciones
6	Comercial envía RO a Operaciones	Comercial	Comercial envía el RO (archivo en excel) a operaciones, en este documento figura el flete, destino y las condiciones en que se cerró el embarque, llena información en el formato 01 (ver anexo 01).
7	Solicitud de reserva a la naviera	Operaciones	Operaciones solicita la reserva a la naviera con la cual cerrarán el embarque, llena información en el formato 01 (ver anexo 01).

8	Operaciones revisa el stock de contenedores vacíos	Operaciones	Operaciones revisa el stock de contenedores vacíos con el depósito de la naviera, luego realizan el pago del gate out, llena información en el formato 01 (ver anexo 01).
9	Enviar reserva al Cliente, Operaciones y Operador Logístico.	Operaciones	Operaciones envía reserva al cliente, agente de aduana y operador logístico en un solo correo, con la finalidad que todos estén alineados con la información, llena información en el formato 01 (ver anexo 01).
10	Enviar formato de matriz para que ingresen la información del DRAFT BL	Operaciones	Operaciones envía formato de matriz al Cliente, y Agente de Aduana. El cliente ingresa datos del Exportador, Consignatario, Notify y descripción de mercadería; El Agente de Aduana Ingresa los números de contenedores, precintos y pesos.
11	Emitir el DRAFT BL	Operaciones	Operaciones emite y envía el draft BL con la información recibida (cliente - Agente de aduana), llena información en el formato 01 (ver anexo 01).
12	Revisión del Draft BL	Cliente - Agente de Aduana	El cliente revisa que los datos del Exportador, consignatario, notify y descripción de mercadería este en orden. El agente de Aduana revisa los números de contenedores, precintos y sellos estén en orden.
13	Condicional aprueba DRAFT BL	Operaciones	Si el Cliente y Agente Aduanal no aprueban el draft BL, Operaciones modifica de acorde a sus observaciones; en caso que aprueben los Bls, operaciones envía información de embarque al área administrativa para que continuen con el trámite, llena información en el formato 01 (ver anexo 01).

	Enviar		
14	información necesaria del embarque al área administrativa para que inicien con el trámite administrativo.	Operaciones	Operaciones envía toda la información pertinente del embarque al área Administrativa, BL aprobado, monto de flete a pagar a la naviera, monto de flete a cobrar al cliente, instrucción para recoger los BIs de la naviera, y enviar el mismo al cliente, si es necesario.
15	Enviar estatus de embarques	Operaciones	Operaciones envía estatus del embarque al cliente hasta la llegada a destino, llena información en el formato 01 (ver anexo 01).

Fuente: Elaboración propia

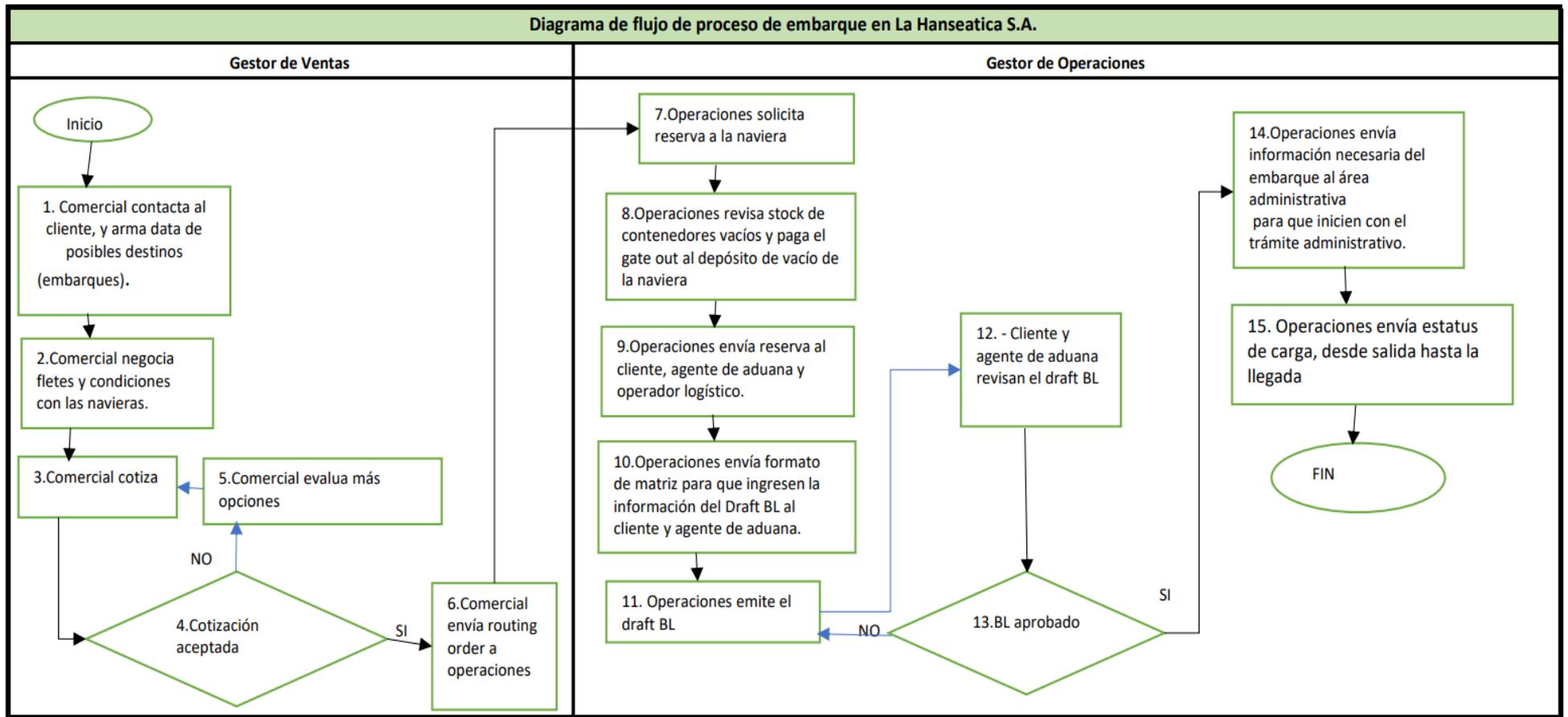


Figura 19: Diagrama de flujo mejorado del proceso de embarques del área de brokerage de La Hanseatica S.A.

Fuente: Elaboración propia

4.4. Formatos de las actividades que comprenden el proceso



La Hanseática

Ship Agents, Freight Forwarders & Logistic Operators

Formato de trabajo del área de brokerage de minerales			
La Hanseatica S.A.			
Empresa:			
Dirección:			
Contacto:			
VENTAS			
1. Fecha de llamada al cliente			
2. Fecha de cotización:			
3. Destinos cotizados:			
4. Cantidad de embarques cerrados:			
5. Nombre de navieras (embarques cerrados):			
6. Destinos de los embarques:			
7. Fecha de envío de RO a Operaciones:			
8. Respuesta de correos dentro de la hora recibida:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center; padding: 5px;">SI</td> <td style="width: 50%; text-align: center; padding: 5px;">NO</td> </tr> </table>	SI	NO
SI	NO		
Firma del Responsable:			
Fecha:			

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU
 Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246
 E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Figura 20: Formato de trabajo del área de brokerage de minerales (Ventas).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23

Instructivo del formato

Descripción de formato de proceso (Ventas).	
1	Se detalla la fecha que el vendedor llamó al cliente
2	Se detalla la fecha que el vendedor cotizó al cliente
3	Se detalla los destino cotizados por el vendedor al cliente
4	Se detalla la cantidad de embarques cerrados por el vendedor (mensual por cada cliente)
5	Se detalla razón social de las navieras con el cual cerraron los embarques (mensual)
6	Se detalla los destinos cerrados por el vendedor (mensual)
7	Se detalla la fecha de envío del routing order de Ventas a Operaciones
8	Se detalla respuestas de correos dentro de la hora (SI o NO)

Fuente: Elaboración propia

Formato de trabajo del área de brokerage de minerales			
La Hanseatica S.A.			
Empresa:			
Dirección:			
Contacto:			
Operaciones			
1. Fecha de solicitud de reserva a la naviera:			
2. Número de Booking:			
3. Fecha de revisión de stock de contenedores vacíos			
4. Fecha de envío de reserva			
Agente de Aduana:	Cliente:	Operador Logístico:	
5. Fecha y hora de recepción de información para la			
6. Fecha y hora de envío del DRAFT BL para su			
7. Cliente aprueba el DRAFT BL	8. Agente de Aduana aprueba el DRAFT BL		
SI	NO	SI	NO
9. Emisión de BLs Originales y Copias			
Origen:	Destino:		
10. Envío de status de embarque al cliente todos los días hasta llegada a destino			
SI		NO	
11. ETA MN Origen:			
12. ETD MN Origen:			
13. ETA MN destino:			
14. Respuesta de correos dentro de la hora recibida:	SI	NO	
Firma del Responsable:			
Fecha:			

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU
Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246
E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Figura 21: Formato de trabajo del área de brokerage de minerales (Operaciones).

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24
Formato de proceso (Operaciones)

Descripción de formato de proceso (Operaciones).	
1	Se detalla la fecha en que Operaciones solicitó la reserva a la naviera
2	Se detalla el número de reserva (booking) emitido por la naviera
3	Se detalla fecha en que Operaciones reviso el stock de vacíos con el depósito de la naviera
4	Se detalla la fecha de envío de la reserva la Agente de Aduana, Cliente y Operador Logístico
5	Se detalla fecha y hora en que operaciones recibe la instrucción de embarque, número de contenedores, precintos y pesos, para la elaboración del draft BL (Cliente y Agente de Aduana).
6	Se detalla fecha y hora en que operaciones envía el draft BL al Cliente y Agente de Aduana
7	El cliente aprueba el BL y/o solicita alguna corrección
8	El Agente de Aduana aprueba el BL y/o solicita alguna corrección
9	Posterior a la aprobación del BL, Operaciones solicita la emisión de los BLs a la naviera (originales y copias) en origen y/o destino previa confirmación del cliente.
10	Operaciones debe enviar status del embarque todos los días hasta la llegada a destino
11	Se detalla fecha de llegada de la nave al puerto de Origen
12	Se detalla fecha de salida de la nave del puerto de Origen
13	Se detalla fecha de llegada de la nave al puerto de Destino
14	Se detalla respuestas de correos dentro de la hora (SI o NO)

Fuente: Elaboración propia

4.5. Propuesta de indicadores

Indicadores que muestran el desarrollo del proceso



PRIMERA FICHA DE INDICADOR			
Empresa	La Hanseatica S.A.		
Área:	Brokerage de minerales		
Cargo responsable	Jefe del área		
Nombre del indicador	Porcentaje de envíos tardío de estatus de embarques		
Fórmula	Envío de status tardío de embarques x 100		
	Total de embarques		
		Cumplimiento	Meta: 0 envíos tardíos
Frecuencia de medición	Mensual	Tipo de indicador:	Cumplimiento
Periodo	Resultados	Observaciones	
Periodo 01			
Periodo 02			
Periodo 03			
Rango de resultados			
malo	aceptable	satisfactorio	
0-3	4-6	7-9	
Fecha de la elaboración de la ficha técnica: Marzo 2019 a Marzo 2020			
Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246 E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe			

Figura 22: Formato de primera ficha de indicador

Fuente: Elaboración propia

Comentario: Esta ficha de indicador nos proporcionará información respecto al envío de estatus de embarques fuera de plazo, el mismo que nos ayudará a mejorar en este aspecto.

SEGUNDA FICHA DE INDICADOR			
Empresa	La Hanseatica S.A.		
Área:	Brokerage de minerales		
Cargo responsable	Jefe del área		
Nombre del indicador	Porcentaje de envíos de reservas fuera de plazo (dentro de las tres horas de su requerimiento).		
Fórmula	Envío de reservas fuera de plazo x 100		
	Total de embarques		
		Cumplimiento	Meta: 0 reservas fuera de plazo
Frecuencia de medición	Mensual	Tipo de indicador: Cumplimiento	
Periodo	Resultados	Observaciones	
Periodo 01			
Periodo 02			
Periodo 03			
Rango de resultados			
malo	aceptable	satisfactorio	
0-3	4-6	7-9	
Fecha de la elaboración de la ficha técnica: Marzo 2109 a Marzo 2020			

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU
Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246
E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Figura 23: Formato de segunda ficha de indicador

Fuente: Elaboración propia

Comentario: Esta ficha de indicador nos proporcionará información respecto a los envíos de reservas fuera de plazo, el mismo que nos ayudará a mejorar en este aspecto.

TERCERA FICHA DE INDICADOR			
Empresa	La Hanseatica S.A.		
Área:	Brokerage de minerales		
Cargo responsable	Jefe del área		
Nombre del indicador	Porcentaje de correos respondidos fuera de plazo (dentro de la hora recibida).		
Fórmula	$\frac{\text{Respuesta a los correos fuera de plazo} \times 100}{\text{Total de embarques}}$		
		Cumplimiento	Meta: 0 correos respondidos fuera de plazo
Frecuencia de medición	Mensual	Tipo de indicador: Cumplimiento	
Periodo	Resultados	Observaciones	
Periodo 01			
Periodo 02			
Periodo 03			
Rango de resultados			
malo	aceptable	satisfactorio	
0-3	4-6	7-9	
Fecha de la elaboración de la ficha técnica: Marzo 2109 a Marzo 2020			

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU

Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246

E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Figura 24: Formato de tercera ficha de indicador

Fuente: Elaboración propia

Comentario: Esta ficha de indicador nos proporcionará información respecto a los correos respondidos fuera de plazo, el mismo que nos ayudará a tomar medidas correctivas.

CUARTA FICHA DE INDICADOR			
Empresa	La Hanseatica S.A.		
Área:	Brokerage de minerales		
Cargo responsable	Jefe del área		
Nombre del indicador	Porcentaje de cotizaciones fuera de plazo (dentro de las		
Fórmula	Cotización a los clientes fuera de plazo x 100		
	Total de embarques		
		Cumplimiento	Meta: 0 cotizaciones fuera de plazo
Frecuencia de medición	Mensual	Tipo de indicador: Cumplimiento	
Periodo	Resultados	Observaciones	
Periodo 01			
Periodo 02			
Periodo 03			
Rango de resultados			
malo	aceptable	satisfactorio	
0-3	4-6	7-9	
Fecha de la elaboración de la ficha técnica: Marzo 2019 a Marzo 2020			

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU

Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246

E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Figura 25: Formato de cuarta ficha de indicador

Fuente: Elaboración propia

Comentario: Esta ficha de indicador nos proporcionará información valiosa respecto a las cotizaciones realizadas fuera de plazo, el mismo que se tomará en cuenta para implementar acciones de mejora.

QUINTA FICHA DE INDICADOR			
Empresa	La Hanseatica S.A.		
Área:	Brokerage de minerales		
Cargo responsable	Jefe del área		
Nombre del indicador	Satisfacción de los clientes		
Fórmula	Clientes satisfechos x 100		
	Total de embarques		
		Cumplimiento	Meta: 0 Quejas de los clientes
Frecuencia de medición	Mensual	Tipo de indicador: Cumplimiento	
Periodo	Resultados	Observaciones	
Periodo 01			
Periodo 02			
Periodo 03			
Rango de resultados			
no satisfecho	regular	satisfecho	
0-3	4-6	7-9	
Fecha de la elaboración de la ficha técnica: Marzo 2019 a Marzo 2020			

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU

Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246

E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Figura 26: Formato de quinta ficha de indicador

Fuente: Elaboración propia

Comentario: Este indicador nos proporcionará información importante respecto a la satisfacción de los clientes, el cual nos ayudará a la toma de decisiones.

4.6. Propuesta de perfiles de puestos de los cargos que participan en la ejecución de los procesos

Al momento de relevar las actividades de nuestros procesos lo cual nos ha permitido analizar y definir las funciones y responsabilidades de los dos puestos de trabajos y jefatura.

Se revisó con la jefatura y gerencia para ver que deberían hacer los colaboradores de cada área, la misma que fue validada en el levantamiento y documentación del proceso.

Tabla 25
Perfil del gestor de operaciones

Puesto:	Gestor de Operaciones
Área:	Brokerage
Reporta a:	Jefe de Brokerage
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • genera la Solicitud de reservas a las navieras • Coordina y envía reservas a los clientes • Enviar reservas a los agentes de aduana y operadores logísticos • Revisar con las navieras el stock de vacíos • Generar el pago por el gate out (manipuleo de contenedor piso – plataforma). • Informar al operador logístico para que retire los contenedores vacíos • Solicitar datos del embarque al agente de aduana (listado de contenedores, pesos y números de precintos). • Enviar el borrador del Bill of Lading al cliente para su aprobación • Enviar el borrador del Bill of Lading al agente de aduana para su aprobación • Hacer seguimiento continuo del embarque desde que se genera la reserva hasta que los contenedores lleguen a destino • Envío de status de las cargas a los clientes todos los días
Estudios:	Egresado de ADEX y/o Universidad de las especialidades de Ingeniería Industrial, Negocios internacionales y administración.
Experiencia:	Mínima de <i>tres años (03)</i> en: Experiencia en operaciones (exportaciones marítimas). <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sector minero (exportaciones).
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de Word y Excel • Dominio del idioma Inglés a nivel: Avanzado
Competencias Requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar bajo presión. • Capacidad para trabajar en equipo.

Sueldo:	• Capacidad de gestión del tiempo y motivación S/.3000.00
Lugar de Trabajo	Lima
y Horario:	Horario: 9:00 am – 6:00 pm
Beneficios:	Planilla de la empresa, y todos los beneficios de ley.

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 26
Perfil del comercial

Puesto:	Gestor Comercial
Área:	Brokerage
Reporta a:	Jefe de Brokerage
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar tarifas competitivas con las navieras (flete marítimo internacional). • Negociar condiciones especiales con las navieras (costos locales, días de uso de contenedor en origen y destino). • Cotizar a los clientes flete marítimo internacional y costos locales • Ingresar tarifas y condiciones en el sistema de ventas de cada embarque generado.
Formación	Egresado de ADEX y/o Universidad de las especialidades de Ingeniería Industrial, Negocios internacionales y administración.
Experiencia:	Mínima de <i>tres años (03)</i> en: Experiencia en ventas (exportaciones de minerales).
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sector minero (exportaciones). • Conocimiento de Word y Excel • Dominio del idioma Inglés a nivel: Avanzado
Competencias Requeridas:	Habilidad de Negociación. <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajar en equipo. • Capacidad para trabajar bajo presión. • Capacidad de gestión del tiempo y motivación
Sueldo:	S/.5000.00
Lugar de Trabajo	Lima
y Horario:	Horario: 9:00 am – 6:00 pm
Beneficios:	Planilla de la empresa, y todos los beneficios de ley.

4.7. Acciones de capacitación a los colaboradores

Área comercial

Curso de Actualización en Gestión Comercial (PUCP).- El curso proporciona una visión integral de la Gestión Comercial y práctica de las principales variables, procesos y decisiones

que un gestor de ventas debe dominar cuando se maneja una crisis o situación de turbulencia del mercado. En el curso se desarrollan las habilidades para el manejo de situaciones de alta competencia y brinda las herramientas para el manejo de la fuerza de ventas frente a un mercado competitivo, así mismo estrategias de ventas que contribuyan eficazmente con el logro de los objetivos de ventas.

Costo S/.800.00

Área de operaciones

Diplomado en Gestión Logística Internacional (ADEX).- Tiene como objetivo proporcionar las principales herramientas gerenciales para el desarrollo de una cadena logística óptima que permita maximizar la eficiencia de las actividades de comercio internacional en las empresas. Capacitar en la administración de la Distribución Física Internacional (Cadenas y toma de decisiones) optimizando tiempos, administrando riesgos y reduciendo costos.

Costo S/.3000.00

Comparativo de las mejoras realizadas del antes y después en el proceso de embarques de minerales del área de Brokerage de la empresa La Hanseatica S.A.

- Se han eliminado algunas actividades del diagrama de flujo del proceso de embarques del área de Brokerage

- Antes no había formatos, ahora se ha propuesto los citados formatos, para que facilite las actividades que comprenden el proceso.

- Antes no habían fichas de indicadores, ahora se ha propuesto las citadas fichas de indicadores para controlar el proceso.

- Antes no había perfiles de los puestos de trabajo, ahora se ha propuesto los perfiles de puestos de los cargos que participan en la ejecución del proceso.

- Antes no había acciones de capacitación a los colaboradores, ahora se ha propuesto acciones de capacitación.

Tabla 27

Cuadro de costos totales por capacitaciones externas del personal

	Institución	Curso / Diplomado	Duración	Costo S/.	Nro. de personas	Total
Gestor de operaciones	PUCP	Actualización en Gestión Comercial (Curso)	01 mes	S/1200.00	2	S/2,400.00
Gestor de operaciones	ADEX	Gestión logística Internacional (Diplomado)	03 meses	S/4,000.00	1	S/4,000.00
Total						S/6,400.00

4.7.1. Costeo del proceso de embarque de minerales

Tabla 28

Costo escenario actual o anterior del proceso de embarque de minerales

Cantidad	Tiempo / hora	Actividad base	Cantidad de actividades por procedimiento
Procesar (ventas)	176	Mod	7
Procesar (operaciones)	220	Mod	17
Computadora	396	Material directo	
Útiles de oficina	0	Material directo	
Mesa de trabajo	396	Material directo	
Impresora	0	Material directo	

* Ventas 30 días (22 días de lunes a Viernes, 08 horas por día - 08 días Sábados y Domingos, 0 horas por día)

* Operaciones - 35 días (25 días de Lunes a Viernes, 08 horas por día - 10 días entre Sábados y Domingos, 04 horas por cada fin de semana)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29
Costos del Gestor comercial

Cantidades utilizadas gestor comercial		
Costo horas hombre	Horas	Total
S/22.73	176	S/4,000.00
Computadora	Horas	Total
S/0.10	176	S/18.33
Útiles de Oficina	Días	Total
S/0.20	30	S/6.00
Mesa de trabajo	Horas	Total
S/0.08	176	S/14.67
Impresora	Días	Total
S/0.80	22	S/17.50
TOTAL x cada comercial		S/4,056.50
TOTAL dos comerciales		S/8,113.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30
Costos del Gestor de Operaciones

Cantidades Utilizadas Gestor de Operaciones		
Costo horas hombre	Horas	Total
S/15.63	220	S/3,437.50
Computadora	Horas	Total
S/0.10	220	S/22.92
Útiles de Oficina	Días	Total
S/0.20	35	S/7.00
Mesa de trabajo	Horas	Total
S/0.08	200	S/16.67
Impresora	Días	Total
S/0.80	25	S/19.89
TOTAL		S/3,503.97

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31

Resumen de costo total del proceso de embarques

Actividad	Total actividad	Actividad base
Procesar (ventas)	S/8,113.00	MOD
Procesar (operaciones)	S/3,503.97	MOD
Total	S/11,616.97	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32

Costo escenario después con propuesta de mejora del proceso de embarques de minerales

Cantidad	Tiempo / hora	Actividad base	Cantidad de actividades por procedimiento
Procesar (ventas)	165	MOD	6
Procesar (operaciones)	177.5	MOD	9
Computadora	342.5	Material directo	
Útiles de oficina	0	Material directo	
Mesa de trabajo	342.5	Material directo	
Impresora	0	Material directo	

* Ventas 30 días (22 días de lunes a Viernes, 7.5 horas por día - 08 días Sábados y Domingos, 0 horas por día)

* Operaciones - 35 días (25 días de Lunes a Viernes, 6.5 horas por día - 10 días entre Sábados y Domingos, 03 horas por cada fin de semana)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33

Costos del Gestor comercial

<i>Cantidades Utilizadas Gestor Comercial</i>		
Costo horas hombre	Horas	Total
S/22.73	165	S/3,750.00
Computadora	Horas	Total
S/0.10	165	S/17.19
Útiles de Oficina	Días	Total
S/0.20	30	S/6.00
Mesa de trabajo	Horas	Total
S/0.08	165	S/13.75
Impresora	Días	Total
S/0.80	22	S/17.50
TOTAL x cada comercial		S/3,804.44
TOTAL dos comerciales		S/7,608.88

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34

Costos del Gestor de Operaciones

<i>Cantidades utilizadas Gestor de Operaciones</i>		
Costo horas hombre	Horas	Total
S/15.63	177.5	S/2,773.44
Computadora	Horas	Total
S/0.10	177.5	S/18.49
Útiles de Oficina	Días	Total
S/0.20	35	S/7.00
Mesa de trabajo	Horas	Total
S/0.08	162.5	S/13.54
Impresora	Días	Total
S/0.80	25	S/19.89
TOTAL		S/2,832.36

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35

Resumen de costo total del proceso de embarque

Actividad	Total actividad	Actividad base
Procesar (ventas)	7608.88	MOD
Procesar (operaciones)	S/2,832.36	MOD
Total	S/10,441.23	

Fuente: Elaboración propia

Nota: Como se muestran en la tabla 25 y 29, para el proceso de embarques de minerales se ha tomado en cuenta el primer escenario actual las 25 actividades que se realizan, cuyo costo total es de S/.11616.97

En segundo escenario con la nueva propuesta basado en el proceso mejorado, el mismo comprende en 15 actividades, el costo total es de S/. 10441.23

El ahorro es de S/. 1175.74

4.7.2. Comparativo costo beneficio del proceso de embarque de minerales

Cuadros comparativos del costo beneficio del proceso de embarque de minerales

Antes:

Tabla 36

Costo del proceso de embarque mensual

Proceso mensual	Costo de actividad	Costo total
01	S/11,616.97	S/11,616.97

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37

Costo del proceso de embarque unitario

Proceso embarque		
unitario	Costo de actividad	Costo total
17.8	S/652.64	S/652.64

* Promedio de embarques mensual (481 embarques / 27 meses = 17.8)

Fuente: Elaboración propia.

Después:

Tabla 38

Costo del proceso de embarque mensual

Proceso mensual	Costo de actividad	Costo total
1	S/10,441.23	S/10,441.23

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39

Costo del proceso de embarque unitario

Proceso embarque		
unitario	Costo de actividad	Costo total
17.8	S/586.59	S/586.59

* Promedio de embarques mensual (481 embarques / 27 meses = 17.8)

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Como se muestra en la tabla 34, anteriormente el Costo total de cada proceso de embarque solía ser S/. 652.64, con el nuevo método propuesta el costo total de cada proceso de embarque es S/. 586.59, lo que supone un ahorro de S/. 66.05, ver tabla 36

4.8. Acciones de supervisión y cumplimiento de objetivos

A continuación se detallan las acciones de supervisión y cumplimiento de objetivos

4.8.1. Mecanismos que se utilizará para comprobar que el proceso de mejoramiento cumplirá su objetivo

Se realizarán supervisiones desde la semana 03 hasta la semana 12 de la implementación del proceso, posteriormente se realizarán auditorías cada dos meses, el mismo que estará a cargo de un ingeniero industrial (especialista en procesos), el cronograma se puede visualizar en la tabla 40 (Pág. 118), estas acciones nos asegurarán que la mejora de procesos cumplirá con los objetivos trazados.

4.8.2. ¿Cómo se realizará el monitoreo del cumplimiento de los objetivos?

El monitoreo del proceso se realizará a través de las supervisiones y auditorías. Las supervisiones se harán mensualmente, y las auditorías cada dos meses (los mismos se llevarán a cabo a partir del mes 04 de la implementación del nuevo proceso). El monitoreo estará a cargo de un ingeniero industrial especialista en procesos, el mismo que nos ayudará a tener mejoras continuas y a corregir posibles falencias en el nuevo proceso. Ver tabla 40 (Pág. 118). Este diseño de monitoreo nos ayudará a cumplir a cabalidad los objetivos propuestos.

CAPÍTULO V
IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA

En el presente proyecto se está proponiendo mejorar el proceso de embarque de minerales, plasmando un nuevo diagrama de flujo, estableciendo indicadores y formatos para el logro de los objetivos y metas propuestas.

5.1. Implementación de la propuesta de solución

A continuación se detallará como se llevará a cabo la implementación de propuesta de solución del presente proyecto (proceso de embarque de minerales).

5.1.1. Presentación y aprobación de propuesta a Gerencia Comercial

Se propondrá el presente proyecto a la Gerencia comercial, en donde se expondrá las ventajas, y beneficios que tendrá en al área de brokerage de minerales, para su posterior aprobación de las mismas, así mismo se darán las observaciones del caso.

5.1.2. Capacitación externa de personal

Para el área comercial se está propondrá un curso de actualización en Gestión Comercial (PUCP), el curso proporcionará una visión integral de la Gestión Comercial y práctica de las principales variables, procesos y decisiones que un gestor de ventas debe dominar cuando se maneja una crisis o situación de turbulencia de mercado.

Para el área de operaciones se está programando un diplomado en Gestión Logística Internacional (ADEX), la misma que tiene como objetivo proporcionar las principales herramientas para el desarrollo de una cadena logística óptima que permita maximizar la eficiencia de las actividades.

5.1.3. Contratación de personal de apoyo

Se encargará de otorgar soporte a la propuesta de implementación del nuevo proceso de embarque a los integrantes del área de Brokerage de minerales, esta persona será de profesión Ingeniero Industrial, y contará con experiencia en procesos.

5.1.4. Capacitación interna del nuevo flujo de trabajo al personal

Se va a capacitar al personal en la propuesta del nuevo flujo de trabajo tomando en consideración todas las actividades en el proceso, y asegurándonos que quede claro cada una de ellas.

5.1.5. Supervisión en la ejecución del nuevo Flujo de trabajo

Se va a supervisar constantemente las actividades para que se lleven a cabo de acuerdo a lo establecido en la propuesta de mejora, esta labor será realizada por el personal contratado y el gestor comercial.

5.1.6. Programador para mejora de sistema (software)

Se encargará de mejorar el sistema que se utiliza en la propuesta de mejora, de acuerdo a las necesidades del área, esta persona será un Ingeniero de sistemas, y tendrá experiencia como programador.

5.1.7. Impresión de formatos

Se van a imprimir los formatos que se establecieron en la propuesta de mejora para un control óptimo del proceso, los mismos que se pueden apreciar en los anexos.

5.2. Cronograma

A continuación se van a indicar las fechas y plazos de la propuesta de mejora, en la cual se van a llevar a cabo el plan de implementación de cada acción del presente proyecto.

5.2.1. Presentación y aprobación de propuesta a Gerencia Comercial

Esta acción se realizará la primera y segunda semana del cronograma de implementación de propuesta de mejora (proyecto).

5.2.2. Capacitación externa de personal

Esta capacitación estará dirigido al Gestor comercial, el curso tendrá una duración de un mes en la PUCP; y al Gestor de operaciones, el diplomado tendrá una duración de tres meses.

5.2.3. Contratación de personal de apoyo

El personal de apoyo estará presente durante los tres meses de implementación del proyecto

5.2.4. Capacitación interna del nuevo flujo de trabajo al personal

La capacitación interna del nuevo flujo de trabajo se realizará al inicio del tercer mes de la implementación del presente proyecto.

5.2.5. Supervisión en la ejecución del nuevo Flujo de trabajo

La supervisión del nuevo flujo de trabajo será a partir de la tercera semana de la implementación del presente proyecto.

5.2.6. Programador para mejora de sistema (software)

Esta acción se llevará a cabo a partir del segundo mes de la implementación del presente proyecto.

5.2.7. Impresión de formatos

La impresión de los formatos se realizará la última semana del tercer mes de la implementación del presente proyecto.

5.2.8. Contratación de personal externo para la auditoría y supervisión del proceso (monitoreo).

Se va a contratar a un personal especialista en procesos (ingeniero industrial) para el monitoreo y auditoría del proceso, esta acción se realizará a partir del mes 04 hasta el mes 12, de tal manera que se cumpla con los objetivos establecidos.

5.3. Presupuesto

A continuación se van a detallar los costos de la propuesta de implementación del presente proyecto (mejora del proceso de embarque de minerales).

Tabla 40

Costo de implementación

COSTO DE IMPLEMENTACION																																	
CALENDARIO DE ACTIVIDADES Y RECURSOS																																	
Nombre de tarea	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Recursos		Otros costos																		
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Materiales	Humanos	Otros costos	Costos materiales	Horas	Costo *hr/h	Costo	TOTAL													
Presentación y aprobación de propuesta a Gerencia Comercial													Mesa de trabajo	Gestor comercial		0.50	6	S/22.73	S/136.36	S/136.86													
													Mesa de trabajo	Jefe de área		0.50	6	S/34.09	S/204.55	S/205.04													
													Mesa de trabajo	Gerente comercial		0.50	6	S/85.23	S/511.36	S/511.86													
Capacitación externa de personal																S/6,400.00				S/6,400.00													
Contratación de personal de apoyo																S/13,500.00				S/13,500.00													
Capacitación interna del nuevo flujo de trabajo al personal																S/1,687.50				S/1,687.50													
Supervisión en la ejecución del nuevo flujo de trabajo																																	
Programador para mejora de sistema (software)																S/9,000.00				S/9,000.00													
Impresión de formatos														Impresora Hojas		0.4				S/0.40													
																3				S/3.00													
Total																										S/31,444.67							
Contratación de personal externo para la auditoría y supervisión del proceso (monitoreo)	Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12										
	S/1,500.00				S/1,500.00				S/1,500.00				S/1,500.00		S/1,500.00		S/1,500.00		S/1,500.00		S/1,500.00		S/1,500.00										
TOTAL																	S/44,944.67																

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.3 Conclusiones

A continuación se detallan las conclusiones.

- a) El proceso de embarque de minerales no se encontraba documentado, encontrándose actividades innecesarias, carencia de indicadores, inexistencia de perfiles de puestos, entre otros, lo que trae consigo la insatisfacción de los clientes (ver tabla 14).
- b) Se ha procedido a analizar y proponer acciones de mejora en el desarrollo del proceso, así como la emisión de formatos de trabajo, propuesta de indicadores, y definición de los perfiles de puestos de acuerdo a la naturaleza de sus funciones.
- c) En la presente propuesta se ha mejorado el proceso de embarque, la misma que ayudará a mejorar el servicio a los clientes, aligerará la carga laboral al personal, y serán más productivos.
- d) Se ha procedido a documentar la propuesta normalizada en el proceso de embarque de minerales, definiéndose mejoras en el desarrollo de actividades en el proceso, tales como la reducción de actividades innecesarias para evitar pérdida de tiempo, y la emisión de formatos. Así mismo se ha propuesto indicadores que permitan monitorear el proceso de embarque (respuesta de los correos a los clientes, envío de reservas, envío de cotizaciones, y envío de estatus de los embarques a los clientes).

6.4 Recomendaciones

A continuación se detallan las recomendaciones.

- a) Llevar a cabo supervisión operativa permanente en el desarrollo del proceso de acuerdo a su normalización.
- b) Realizar encuestas a los clientes trimestralmente para identificar posibles falencias en el servicio proporcionado.

- c) Monitorear constantemente el proceso de embarque para realizar ajustes en caso sea necesario.
- d) Llevar a cabo reuniones mensuales entre todos los integrantes del área de Brokerage de minerales de La Hanseatica S.A., de tal manera que se pueda identificar posibles mejoras en el proceso de embarque de minerales.
- e) Aplicar el presente estudio en otras áreas de la empresa La Hanseatica S.A., tales como freight forwarding y de Exportaciones de Reefers (que sirva de base para mejorar los procesos de estas áreas).

REFERENCIAS

- Acens Technologies (2018) Información básica, ¿Qué es el SLA? [consulta: 10-11-2018],
Disponible en:
https://www.acens.com/file_download/176/acens_que_es_el_sla_baja.pdf
- Alcaraz Varó, E., y Castro Calvín, J. (2007). Diccionario de comercio internacional.
importación y exportación. Barcelona Editorial Ariel, S.A 2007.
- Cohen E. y Franco R. (1995) Racionalizando las políticas sociales en América Latina: el papel
de la gestión. GAPP N° 2 Vol. 1 <https://core.ac.uk/download/pdf/192944447.pdf>
- Diagrama de Ishikawa. (2021, 26 de Abril) Recuperado de
<https://www.progressalean.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa/>
- Figuerola, N. (2014) Mejora de procesos.
<https://articulospm.files.wordpress.com/2014/03/mejora-de-procesos.pdf>
- FCL. (2021, 26 de Abril) Recuperado de <https://www.siicex.gob.pe/>
- Flete. (2021, 26 de Abril) Recuperado de <https://www.siicex.gob.pe/>
- Lluvia de ideas. (2021, 26 de Abril) Recuperado de
<https://www.definicionabc.com/comunicacion/lluvia-de-ideas.php>
- Liberación Aduanera. (2021, 26 de Abril) Recuperado de <https://www.siicex.gob.pe/>
- Mondragon V. (2018) «Conocimiento de embarque», [en línea], 2018, [consulta: 30-10-2018],
Disponible en: «www.diariodelexportador.com/2016/07/el-conocimiento-de-embarque-definicion.html»
- Noticias Financieras (2007) Acuerdo de nivel de servicio"; source: El reporte delta. (Dec 17).
<https://search.proquest.com/docview/467127802?accountid=43847>
- Partida Arancelaria. (2021, 26 de Abril) Recuperado de <https://www.siicex.gob.pe/>
- Sobre estadía. (2021, 26 de Abril) Recuperado de <https://www.siicex.gob.pe/>

Sánchez, L., y Blanco, B. (2016). Análisis de la producción científica hispana en mejora continua: 1990-2011. <http://redc.revistas.csic.es>, 2. Obtenido de <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/919/1326>

Valencia port pcs (2018) Reservas de carga, [en línea], 2018, [consulta: 13-11-2018], Disponible en: «www.valenciaportpcs.com/nuestros-servicios/transporte-maritimo/reservas-de-carga-booking»

Anexos

Anexo 1. Formato de entrevista a los clientes de brokerage de minerales

 La Hanseática Ship Agents, Freight Forwarders & Logistic Operators	
Formato de entrevistas a los clientes de Brokerage de minerales	
<i>La Hanseatica S.A.</i>	
1) ¿Qué opina Usted del servicio otorgado por el área de Brokerage de minerales de La Hanseatica S.A.?	
2) ¿Alguna vez tuvo dificultad con el servicio de embarque recibido por la empresa, de ser afirmativo, por favor indique?	
3) ¿Qué acciones sugiere Usted para mejorar el servicio brindado por la empresa?	
4) ¿Cree Usted que el personal que trabaja sus embarques está bien capacitado?	
Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246 E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Formato de encuestas a los clientes de brokerage de minerales (01)



La Hanseática
Ship Agents, Freight Forwarders & Logistic Operators

Formato de encuesta a los clientes de Brokerage de minerales (01)	
<i>La Hanseatica S.A.</i>	
¿Qué tan satisfecho estás con el servicio proporcionado por el área de brokerage de minerales de La Hanseatica S.A.?	
Frecuencia	%
Muy satisfecho	
Satisfecho	
Poco satisfecho	
Insatisfecho	
Muy satisfecho	
Total	

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU
 Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246
 E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Formato de encuestas a los clientes de brokerage de minerales (02)



La Hanseática

Ship Agents, Freight Forwarders & Logistic Operators

Formato de encuesta a los clientes de Brokerage de minerales (02)
<i>La Hanseatica S.A.</i>
¿Cómo calificaría el servicio que brinda nuestro personal asignado?

Frecuencia	%
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Insatisfecho	
Muy satisfecho	
Total	

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU
Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246
E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Formato de encuestas a los clientes de brokerage de minerales (03)



Formato de encuesta a los clientes de Brokerage de minerales (03)

La Hanseatica S.A.

Según su opinión que debemos mejorar con respecto a nuestro personal

Frecuencia	%
Capacitación	
Accesibilidad al personal	
Habilidad para resolver problemas	
Total	

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU

Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246

E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Formato de encuestas a los clientes de brokerage de minerales (04)



La Hanseática
Ship Agents, Freight Forwarders & Logistic Operators

Formato de encuesta a los clientes de Brokerage de minerales (04)	
<i>La Hanseatica S.A.</i>	
De las alternativas mostradas indicar que aspectos debemos mejorar	

Frecuencia	%
Responder correos dentro de la hora recibida	
Remitir estatus de los embarques cada día	
Remitir bookings - reservas dentro de las tres horas de su requerimiento	
Envío de los Bill of Lading para su aprobación tres días antes del zarpe de la nave	
Cotizar al cliente dentro de las 08 horas del requerimiento (Lunes - Viernes)	

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU
Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246
E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Formato de entrevista al área de Operaciones de brokerage de minerales

 La Hanseática Ship Agents, Freight Forwarders & Logistic Operators	
Formato de entrevista - Operaciones de brokerage de minerales	
<i>La Hanseatica S.A.</i>	
1) ¿Considera Usted que el Software responde a la necesidad del área? Por qué?	
2) ¿Considera Usted que existe sobre carga laboral?	
3) ¿Cree Usted que recibió una adecuada inducción para que se desenvuelva en su puesto de trabajo?	
4) ¿Los estatus de los embarques se envían a los clientes dentro los plazos indicados en la cotización?	
Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246 E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Formato de entrevista al área comercial de brokerage de minerales

	La Hanseática
Ship Agents, Freight Forwarders & Logistic Operators	
Formato de entrevista - Comercial de brokerage de minerales	
<i>La Hanseatica S.A.</i>	
1) ¿Considera Usted que los Clientes están satisfechos con el servicio proporcionado? Por qué si? Por qué no?	
2) ¿Considera Usted que existe un seguimiento continuo de las operaciones?	
3) ¿Las ventas por cada cliente se han reducido o aumentado?	
Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU	
Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246	
E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Formato de entrevista a la jefatura de brokerage de minerales

 La Hanseática Ship Agents, Freight Forwarders & Logistic Operators
Formato de entrevista - Jefatura de brokerage de minerales
<i>La Hanseatica S.A.</i>
1) ¿Por qué cree Usted que existe alta rotación de personal en el área de Brokerage de minerales?
2) Respecto al actual proceso de embarque de minerales ¿considera Usted que se deba mejorar? Por qué ? En que aspectos?
3) ¿Considera Usted que los Colaboradores del área de brokerage de minerales tienen todas las herramientas necesarias para llevar a cabo bien sus funciones?
Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246 E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Formato de trabajo del área de brokerage de minerales (Ventas).



La Hanseática
Ship Agents, Freight Forwarders & Logistic Operators

Formato de trabajo del área de brokerage de minerales		
La Hanseatica S.A.		
Empresa:		
Dirección:		
Contacto:		
VENTAS		
1. Fecha de llamada al cliente		
2. Fecha de cotización:		
3. Destinos cotizados:		
4. Cantidad de embarques cerrados:		
5. Nombre de navieras (embarques cerrados):		
6. Destinos de los embarques:		
7. Fecha de envío de RO a Operaciones:		
8. Respuesta de correos dentro de la hora recibida:	SI	NO
Firma del Responsable:		
Fecha:		

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU
 Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246
 E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10. Formato de trabajo del área de brokerage de minerales (Operaciones).

 La Hanseática Ship Agents, Freight Forwarders & Logistic Operators			
Formato de trabajo del área de brokerage de minerales			
La Hanseatica S.A.			
Empresa:			
Dirección:			
Contacto:			
Operaciones			
1. Fecha de solicitud de reserva a la naviera:			
2. Número de Booking:			
3. Fecha de revisión de stock de contenedores vacíos			
4. Fecha de envío de reserva			
Agente de Aduana:	Cliente:	Operador Logístico:	
5. Fecha y hora de recepción de información para la			
6. Fecha y hora de envío del DRAFT BL para su			
7. Cliente aprueba el DRAFT BL	8. Agente de Aduana aprueba el DRAFT BL		
SI	NO	SI	NO
9. Emisión de BLs Originales y Copias			
Origen:	Destino:		
10. Envío de status de embarque al cliente todos los días hasta llegada a destino			
SI		NO	
11. ETA MN Origen:			
12. ETD MN Origen:			
13. ETA MN destino:			
14. Respuesta de correos dentro de la hora recibida:	SI	NO	
Firma del Responsable:			
Fecha:			
Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246 E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Primera ficha de indicador



La Hanseática
Ship Agents, Freight Forwarders & Logistic Operators

PRIMERA FICHA DE INDICADOR			
Empresa	La Hanseatica S.A.		
Área:	Brokerage de minerales		
Cargo responsable	Jefe del área		
Nombre del indicador	Porcentaje de envíos tardío de estatus de embarques		
Fórmula	Envío de status tardío de embarques x 100		
	Total de embarques		
		Cumplimiento	Meta: 0 envíos tardíos
Frecuencia de medición	Mensual	Tipo de indicador:	Cumplimiento
Periodo	Resultados	Observaciones	
Periodo 01			
Periodo 02			
Periodo 03			
Rango de resultados			
malo	acceptable	satisfactorio	
0-3	4-6	7-9	
Fecha de la elaboración de la ficha técnica: Marzo 2019 a Marzo 2020			
Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246 E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12. Segunda ficha de indicador



La Hanseática
Ship Agents, Freight Forwarders & Logistic Operators

SEGUNDA FICHA DE INDICADOR			
Empresa	La Hanseatica S.A.		
Área:	Brokerage de minerales		
Cargo responsable	Jefe del área		
Nombre del indicador	Porcentaje de envíos de reservas fuera de plazo (dentro de las tres horas de su requerimiento).		
Fórmula	Envío de reservas fuera de plazo x 100		
	Total de embarques		
		Cumplimiento	Meta: 0 reservas fuera de plazo
Frecuencia de medición	Mensual	Tipo de indicador: Cumplimiento	
Periodo	Resultados	Observaciones	
Periodo 01			
Periodo 02			
Periodo 03			
Rango de resultados			
malo	aceptable	satisfactorio	
0-3	4-6	7-9	
Fecha de la elaboración de la ficha técnica: Marzo 2109 a Marzo 2020			

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU
 Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246
 E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Tercera ficha de Indicador



TERCERA FICHA DE INDICADOR			
Empresa	La Hanseatica S.A.		
Área:	Brokerage de minerales		
Cargo responsable	Jefe del área		
Nombre del indicador	Porcentaje de correos respondidos fuera de plazo (dentro de la hora recibida).		
Fórmula	Respuesta a los correos fuera de plazo x 100		
	Total de embarques		
		Cumplimiento	Meta: 0 correos respondidos fuera de plazo
Frecuencia de medición	Mensual	Tipo de indicador: Cumplimiento	
Periodo	Resultados	Observaciones	
Periodo 01			
Periodo 02			
Periodo 03			
Rango de resultados			
malo	aceptable	satisfactorio	
0-3	4-6	7-9	
Fecha de la elaboración de la ficha técnica: Marzo 2109 a Marzo 2020			

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU

Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246

E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Cuarta ficha de indicador



CUARTA FICHA DE INDICADOR			
Empresa	La Hanseatica S.A.		
Área:	Brokerage de minerales		
Cargo responsable	Jefe del área		
Nombre del indicador	Porcentaje de cotizaciones fuera de plazo (dentro de las		
Fórmula	$\frac{\text{Cotización a los clientes fuera de plazo} \times 100}{\text{Total de embarques}}$		
Frecuencia de medición	Mensual	Cumplimiento	Meta: 0 cotizaciones fuera de plazo
Periodo	Resultados	Observaciones	
Periodo 01			
Periodo 02			
Periodo 03			
Rango de resultados			
malo	aceptable	satisfactorio	
0-3	4-6	7-9	
Fecha de la elaboración de la ficha técnica: Marzo 2019 a Marzo 2020			

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU

Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246

E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15. Quinta ficha de indicador



QUINTA FICHA DE INDICADOR			
Empresa	La Hanseatica S.A.		
Área:	Brokerage de minerales		
Cargo responsable	Jefe del área		
Nombre del indicador	Satisfacción de los clientes		
Fórmula	Clientes satisfechos x 100		
	Total de embarques		
		Cumplimiento	Meta: 0 Quejas de los clientes
Frecuencia de medición	Mensual	Tipo de indicador: Cumplimiento	
Periodo	Resultados	Observaciones	
Periodo 01			
Periodo 02			
Periodo 03			
Rango de resultados			
no satisfecho	regular	satisfecho	
0-3	4-6	7-9	
Fecha de la elaboración de la ficha técnica: Marzo 2019 a Marzo 2020			

Av. E. Canaval y Moreyra 340, Piso 9, Lima 27 - PERU - Casilla postal 3049, Lima 1 - PERU
 Tel.: (0051-1) 415-1900 / fax: (0051-1) 440-0297 / 221-4246
 E-mail: correo@hanseatica.com.pe Web: www.hanseatica.com.pe

Fuente: Elaboración propia