



**Universidad
Norbert Wiener**

Powered by **Arizona State University**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD**

Trabajo de Suficiencia Profesional

**Rediseño del Proceso de Embarques Aéreos en Worldpass Cargo S.A.C.,
2022**

**Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración y Negocios Internacionales**

Presentado por:

Autora: Tito Baraona, Coraima

Código Orcid: 0000-0003-0724-078X

Asesora: Dra. Julia Sagastegui Cruz

Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8274-7479>

Lima – Perú

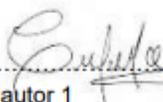
2023

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		
	CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 08/11/2022

Yo, Coraima Tito Baraona egresado de la Facultad de Negocios y Escuela Académica Profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad privada Norbert Wiener declaro que el trabajo académico "Rediseño del Proceso de Embarques Aéreos en Worldpass Cargo S.A.C., 2022." Asesorado por el docente: Dra. Julia Sagastegui Cruz DNI 17925333 ORCID 0000-0002-8274-7479 tiene un índice de similitud de 8 % con código verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.

.....


Firma de autor 1

Nombres y apellidos del Egresado: Coraima Tito Baraona

DNI: 72902226

.....


Firma del asesor temático

Nombres y apellidos del Asesor: Julia Sagástegui Cruz

DNI 17925333

Dedicatoria

El presente informe está dedicado a mi madre Santos Baraona Quinteros, quien con su amor y cariño me brinda todo su apoyo y confianza inquebrantable en cada una de mis metas, a mis hermanas Elizabeth Tito y Karen Tito quienes con su apoyo y sacrificio me inspiran a seguir adelante. A mi ángel en el cielo, Ciro Tito Huiza quien desde su partida me acompaña y cuida en cada uno de los pasos que doy. Por último, a mi mentora la Sra. Olga Alvarezcano quien desde el momento uno confió en mi potencial y no dudo en transmitirme cada uno de sus conocimientos.

Índice

Dedicatoria.....	2
Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Capítulo I: Antecedentes y Descripción General de la Experiencia	9
Reseña de la Empresa	9
Ubicación y actividad empresarial.....	9
Misión, visión y valores de la empresa	10
Descripción del puesto desarrollado y su entorno.....	11
Problemática y objetivos trazados	14
Capítulo II: Fundamento del Tema elegido	16
2.1 Bases Teóricas.....	16
2.2 Marco conceptual	18
2.3 Alternativas Metodológicas de solución.....	21
2.4 Justificación de la metodología escogida.....	22
Capitulo III: Aporte y Desarrollo de la Experiencia.....	24
3.1 Diagnóstico de la situación problemática	24
3.2 Desarrollo de la experiencia	25
3.3 Modelo de la propuesta o solución.....	28

3.4. Resultados	31
Conclusiones	36
Recomendaciones	37
Referencias Bibliográficas	38
Anexos.....	40

Índice de Figuras

Figura 1	9
Figura 2	11
Figura 3	24
Figura 4	25
Figura 5	29
Figura 6	30
Figura 7	31
Figura 8	32
Figura 9	32
Figura 10	33
Figura 11	34
Figura 12	34
Figura 13	35

Resumen

El presente informe de experiencia profesional describe el rediseño del proceso de embarques aéreos realizado en la agencia de carga Worldpass Cargo S.A.C. durante el año 2022. Asimismo, se podrán visualizar las falencias y/o motivos que conllevaron al rediseño del mismo, además de las alternativas propuestas durante la experiencia profesional con el fin de alcanzar los objetivos del presente informe. Así como también las experiencias ganadas por el autor durante su estadía en la agencia de estudio y a las conclusiones que se llegaron al realizar el presente informe, siendo la principal cuán importante es contar con los conocimientos idóneos para desenvolverse en un puesto de trabajo, así como la importancia de establecer procesos dentro de las organizaciones.

Palabras claves: Rediseño, Proceso, Embarques Aéreos

Abstract

This professional adequacy report describes the redesign of the air shipments process carried out at the cargo agency Worldpass Cargo S.A.C. during the year 2022. Likewise, the shortcomings and/or reasons that led to its redesign will be visible, in addition to the alternatives proposed during the professional experience in order to achieve the objectives of this report. As well as the experiences acquired by the author during his stay at the study agency and the conclusions he reached when preparing this report, the main one being how important it is to have the ideal knowledge to function in a job, as well as the importance of establishing processes within organizations.

Keywords: Redesign, Process, Air Shipping

Introducción

En la actualidad es muy común encontrar en las organizaciones deficiencias en sus procesos, muchas veces debido a una mala organización y/o falta de personal capacitado que aporte al crecimiento de la empresa, pero ¿Qué tan importante es rediseñar los procesos de una organización?

En el presente informe podremos apreciar el crecimiento y mejoras en una agencia de carga tras la identificación de aquellas falencias que afectaban a su servicio para posteriormente mejorarlas a través del rediseño de uno de sus procesos y de las capacitaciones y asignación de nuevas funciones al personal que interviene en la cadena logística.

Capítulo I: Antecedentes y Descripción General de la Experiencia.

Reseña de la Empresa

WORLDPASS CARGO S.A.C es una agencia de carga dedicada al servicio de transporte internacional de carga. Inició sus operaciones en Perú a mediados del mes de mayo del año 2017, cuando sus fundadores Ricardo Loyola y Oscar Menéndez decidieron dar inicio a una de sus metas en conjunto “formar una agencia de carga internacional que brinde el soporte adecuado que todo importador y exportador necesita en cada una de sus operaciones logísticas” reclutando así para el desarrollo de la empresa a uno de los equipos comerciales y operativos con mayor experiencia en la industria. Contando a su vez con una plataforma altamente calificada para operar cualquier régimen aduanero que sus clientes necesiten, Al día de hoy se encuentran posicionadas en el TOP 20 de las mejores agencias de carga, además de obtener sus certificaciones ISO (9001 – 28000), pertenecer a la red de Bling y estar respaldados por la Cámara de Comercio de Lima.

Ubicación y actividad empresarial

Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en Lima, en CAL.CRISTOBAL DE LOZADA Y PUGA NRO. 132 URB. PANDO ET. UNO, en el distrito de San Miguel, a media cuadra del Parque de Las Leyendas.

Figura 1

Ubicación geográfica de la empresa



Nota. Extraído de Google Maps

Actividad Empresarial

Worldpass Cargo se dedica al servicio de transporte de carga (exportaciones e importaciones), por vía aérea, marítima y terrestre. Además, brinda en la parte local los servicios de agenciamiento de aduana, transporte, estiba/desestiba, pólizas de seguro y resguardo.

Misión, visión y valores de la empresa

Misión:

Brindar un servicio de calidad al cliente, ofreciendo visibilidad y trazabilidad en cada una de las operaciones logísticas que maneja nuestra compañía. Además de colocar su disposición a un personal altamente calificado que lograra alcanzar sus expectativas al mismo la visión de la empresa

Visión:

Ser una de las mejores agencias de carga internacional a nivel nacional y mundial, siendo reconocidos por sus clientes como su mejor socio estratégico.

Filosofía:

Worldpass Cargo tiene la filosofía de cumplir eficientemente cada uno de los servicios solicitados por sus clientes, brindando un servicio excepcional en cada una de sus operaciones con el fin de ser siempre su mejor opción para sus soluciones logísticas.

Valores:

Ellos son: Calidad, Compromiso, Cumplimiento y Eficiencia

Descripción del puesto desarrollado y su entorno

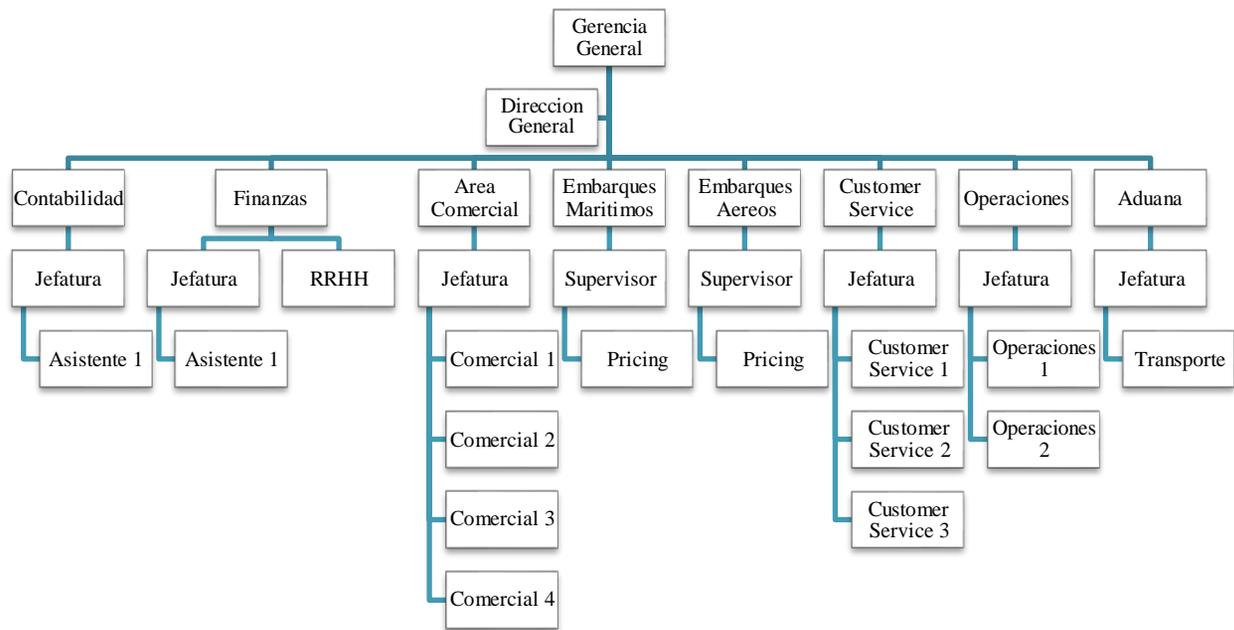
El puesto desarrollado fue el de Supervisora de Carga Aérea el cual consistía en estar enfocado únicamente en la operatividad aérea, partiendo desde la negociación con agentes en origen a fin de conseguir tarifas más atractivas que permitan captar nuevos clientes y a la par recuperar a aquellos que en su momento apostaron por el servicio. Posterior a ello la revisión de negociaciones en destino para después armar el proceso aéreo según el tipo de servicio y/o carga (consolidado, b2b, Courier, carga general, carga peligrosa).

El puesto mencionado se desarrolló en el área de embarques aéreos de Worldpass Cargo SAC, a la par el puesto en mención se relaciona con el área de Customer Service y Operaciones quienes forman parte de la cadena logística.

A continuación, se detalla el organigrama de la empresa y las funciones principales del puesto desarrollado y su entorno.

Figura 2

Organigrama de la empresa



Funciones Principales del puesto desarrollado y su entorno:

Supervisora de Carga Aérea & DHL

- Supervisión y revisión de los embarques de importación/exportación aérea desde su creación hasta la entrega del volante y AWB endosada al CNEE y/o agente aduanal
- Brindar asesoría técnica al personal de la empresa sobre la información relevante para cotizar cualquier requerimiento aéreo de importación o exportación
- Dar soluciones efectivas de forma ágil a los problemas o solicitudes de los clientes
- Proporcionar a los almacenes aéreos la documentación de embarque necesaria para realizar transmisión correspondiente.
- Realizar el análisis periódico de las tarifas, gastos en origen y destino para los diferentes tráficos que maneja la agencia con el fin de negociar y obtener las condiciones

más convenientes para la empresa.

- Investigar el mercado para el desarrollo de nuevas rutas (tarifas, nuevos proveedores) y buscar nuevos proveedores.
- Analizar los resultados de las cotizaciones con el fin de buscar la mejora continua en las negociaciones.

Senior Customer Service Executive:

- Creación, revisión y seguimiento de embarques de importación/exportación vía aérea/marítima (FCL/LCL) de las ordenes creadas por los comerciales de la agencia
- Coordinar con el agente las instrucciones acordadas con el cliente, logrando el cumplimiento de los tiempos solicitados
- Revisión de documentación (Master, House, BL) con el cliente, garantizando se muestren correctamente y evitar la generación de multas.
- Supervisar el tránsito de la carga hasta 10 días antes del ETA, asegurando el cumplimiento de las instrucciones de embarque.
- Ejecutar el ingreso de información al sistema SINTAD, asegurándose que la información ingresada coincida con lo consignado en los HBL & HAWB
- Elaboración de reportes de embarques a clientes, comerciales y jefe inmediato.
- Realizar llamadas de fidelización de clientes, contribuyendo al mantenimiento y generación de nuevas cuentas.

Air Pricing:

- Cotizar y negociar tarifas de fletes internacionales, marítimos y aéreos,

logística integral, así como las condiciones con los proveedores de servicios logísticos en destino.

- Solicitar los costos de los servicios necesarios para completar los negocios que generen los ejecutivos comerciales.
- Realizar el registro de venta y netos en el sistema SINTAD de la agencia
- Generación, coordinación y seguimiento de guías aéreas en la plataforma

MyDHL

- Realizar el análisis periódico de las tarifas, gastos en origen y destino para los diferentes tráficos que maneja la agencia
- Investigar el mercado para el desarrollo de nuevas rutas (tarifas, nuevos proveedores)
- Análisis de los resultados de las cotizaciones con el fin de buscar la mejora continua en las negociaciones.

Problemática y objetivos trazados

Problema general:

¿Como mejorar el servicio de embarques aéreos en Worldpass Cargo S.A.C. 2022?

Problemas específicos:

- ¿Cómo identificar las actividades ineficientes dentro del proceso de embarques aéreos en Worldpass Cargo SAC, 2022?
- ¿Cómo medir que el nuevo proceso de embarques aéreos en Worldpass Cargo SAC, 2022, se esté desarrollando de forma eficiente?
- ¿Cómo evaluar la satisfacción del cliente frente al nuevo proceso de embarques aéreos en Worldpass Cargo SAC, 2022?

Objetivo general:

Rediseñar el proceso de embarques aéreos en Worldpass Cargo S.A.C 2022.

Objetivos específicos:

- Identificar las actividades ineficientes dentro del proceso de embarques aéreos en Worldpass Cargo SAC, 2022
- Evaluar la satisfacción del cliente frente al nuevo proceso de embarques aéreos en Worldpass Cargo SAC, 2022
- Medir que el nuevo proceso de embarques aéreos en Worldpass Cargo SAC, 2022, se esté desarrollando de forma eficiente.

Capítulo II: Fundamento del Tema elegido.

2.1 Bases Teóricas

Como parte de soporte al presente informe de suficiencia profesional se consideraron 3 teorías para sustentar el proyecto de mejora en el servicio de embarques aéreos de Worldpass Cargo. Estas teorías son: (i) teoría de los 5 porque de Toyoda, (ii) teoría del Six Sigma y (iii) teoría de la gestión de calidad total (TQM).

Teoría de los 5 porque de Toyoda

Carpintier. R. (2013), nos menciona que Toyoda a través de su método de los 5 por qué nos muestra cómo solucionar los problemas partiendo desde su origen ya que busca el origen de un problema simplemente preguntando cinco veces el por qué, para posterior a ello y con dichas respuestas dar las soluciones más pertinentes que aseguren la solución de los mismos.

Esquema planteado por Toyoda:

- “Identifica el problema.
- Pregúntate por qué sucede. Trata de encontrar el mayor número posible de causas.
- Para cada una de las causas, vuelve a preguntarte el porqué del origen.
- Repite las veces que sean necesarias los pasos 2 y 3. En este punto deberías haber identificado la raíz del problema.
- Trata de aplicar las soluciones.” (Carpintier, 2013, p.38).

Teoría del Six Sigma

La teoría Six Sigma según Arnheiter y Maleyeff, (2005, como se citó en Celis & García, 2009):

Es una metodología rigurosa de mejoramiento desarrollada por Motorola en los años 80, cuyo principio fundamental es el enfoque al cliente. Utiliza el proceso DMAIC y métodos

estadísticos con el fin de: Definir los problemas y situaciones a mejorar, Medir para obtener información y datos, Analizar la información recolectada, Implementar mejoras a los procesos y finalmente, Controlar los procesos o productos con el objetivo de alcanzar resultados sostenidos, lo que a su vez genera un ciclo de mejoramiento continuo. (párr.23)

Asimismo, Hoon y Anbari (2006) nos indican que la teoría del Six Sigma se define como una “estrategia usada para mejorar las utilidades del negocio y mejorar la efectividad y eficiencia de todas las operaciones, con el propósito de lograr o exceder las necesidades o expectativas de los clientes”.

Por tal motivo “una de las ventajas de la metodología seis sigma sobre otros programas de mejoramiento, es que permite remover con exactitud problemas y demostrar los mejoramientos a través del uso de herramientas estadísticas, además de su enfoque estadístico ya que pretende un manejo eficiente de datos para brindar un mejor producto y/o servicio, a través de la eliminación de la variabilidad en los procesos y el logro de un nivel de defectos menor o igual a 3.4 Defectos Por Millón de Oportunidades (DPMO)” (Kapur & Feng, 2005 & 2009, citado en Celis & García, 2009).

Teoría de la gestión de calidad total (TQM).

Según Rajendran & Kamalanabhan. (1999 - 2201), la Teoría de la Gestión de Calidad Total (TQM) “es una filosofía de gestión integral basada en el mejoramiento continuo de la calidad de productos y procesos, para alcanzar la satisfacción del consumidor”

Asimismo, Flores (2023) nos brinda una definición más detallada de esta teoría ya que concluye en que:

“La teoría del TQM (Total Quality Management) es vista como una filosofía de gestión centrada en la mejora continua de la calidad en todos los aspectos de una empresa, es decir, con

ello podemos garantizar la calidad en todas las etapas del proceso, desde el diseño hasta la mejora de la entrega del producto. Además de promover la participación de los empleados en la mejora de la calidad, es decir, fomenta la comunicación abierta y la colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos. Esto genera un mayor compromiso, motivación y sentido de pertenencia por parte de los empleados, lo que a su vez conduce a un mejor desempeño y resultados. Por último, nos ayuda a identificar y eliminar defectos, reducir errores y mejorar la satisfacción” (p. 25)

2.2 Marco conceptual

Agente de Carga:

Es aquella empresa que se dedica a organizar y coordinar el transporte de mercancías a nivel internacional; trabajan como intermediarios entre los clientes que necesitan enviar mercancías y las empresas de transporte que se encargan de hacerlo.

Carga:

Se denomina carga aquella mercancía que el cliente desea trasladar de un punto a otro, principalmente de forma internacional (marítima, aérea, terrestre, o multimodal)

Embarque:

Es aquel envío que se realiza de forma internacional ya sea de forma marítima, aérea, terrestre o fluvial

Embarques Aéreos:

Es aquel transporte de carga que se realiza vía aérea con aviones turistas y/o cargueros. A su vez por el tipo de servicio seleccionado se pueden subdividir en embarques aéreos B2B (directos) o embarques consolidados.

Volumen:

Cantidad de embarques que una organización realiza en un tiempo determinado

Ejecutivo Comercial:

Son los encargados de concretar la venta de los servicios que la agencia brinda, ya sea fletes marítimos, aéreos, terrestres, aduana o servicio logístico.

Orden Cerrada:

Es aquella orden o instrucción de carga que el cliente brinda a su ejecutivo comercial a fin de iniciar las coordinaciones de su embarque.

Customer Service:

Es el personal a cargo del seguimiento de los embarques que el ejecutivo comercial logre cerrar o concretar con su cliente

Guía Aérea:

Documento de embarque que acompaña a la carga en su transporte aéreo pues es utilizado para el pago del flete aéreo y retiro de carga

Volante:

Es aquel documento que el almacén en destino emite después de realizar el tarjado de la carga, notificando el detalle de bultos, peso y estado de recepción de la carga embarcada

Nacionalización de Carga:

Se denomina así al proceso de numeración de carga ante aduana que todo embarque que arribe a nuestro país debe realizar.

Almacén:

Es aquel deposito temporal en el cual la carga arriba una vez llegue a Perú

Retiro:

Se denomina así al permiso que se solicita al almacén para proceder con el retiro de la carga del cliente.

Agente de Origen:

Partner u/o agencia de carga que se encuentra en otro país y nos brinda sus servicios de flete y embarque.

SOA:

Balance de ordenes pendientes de pago enviadas por el agente de origen.

Operadores en Destino

Empresas en destino que se involucran en la operatividad aérea o marítima, almacenes, terminales, etc

Contenedor:

Es un recipiente de carga utilizado principalmente para el transporte marítimo internacional

Negociación:

Es el proceso de intercambio de información que dos o más partes involucradas realizan para llegar a un acuerdo en común que beneficie a ambas partes

Servicio:

El Diccionario RAE lo define como aquella “prestación que satisface alguna necesidad humana y que no consiste en la producción de bienes materiales no tiene presencia física propia (es intangible), a diferencia de los bienes que si la tienen” (párr.1). Por ejemplo, Aguilar & Vargas (2010) definen al servicio como “el conjunto de prestaciones que el cliente espera,

además del producto o del servicio básico, como consecuencia de la imagen y la reputación del mismo”

Atención al Cliente:

La Universidad Autónoma de Barcelona (2023) la define como “aquellas acciones enfocadas en mejorar la experiencia de un cliente, con la cual se establece un proceso para resolver cualquier desafío, duda o problema del cliente de manera inmediata y efectiva” (pág.1)

Procesos:

“Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas puesto que son un conjunto de actividades planificadas que se llevan a cabo para conseguir un objetivo” (Zaratiegui, 1999, p.1).

2.3 Alternativas Metodológicas de solución

Mezoes & Monzon (2018) lograron concluir que la implementación del rediseño realizado en su investigación en Trujillo “tuvo un efecto positivo en la reducción de tiempo en un 18% de los procesos operativos, una reducción de tiempo en un 50% en el proceso de recepción del pedido y un aumento de un 33,44% en los pedidos entregados en plazo” (pág. 27)

Asimismo, Santander (2016) a través de su investigación realizada concluyen que el rediseño permite tener un proceso más simple, que disminuye los errores en los informes, además de generar una gran satisfacción en los clientes “debido a la gran competitividad presente en el mercado, mantener a los clientes conformes es de suma importancia para cualquier organización dado que, a partir de esto, podemos acercarnos a la fidelización de los mismos” (párr.4)

Por otro lado, Jaya, Planche & Guerra (2018) afirman que “el rediseño de los procesos y del sistema de gestión de la calidad es una herramienta útil para la mejora del desempeño organizacional, que parte de la identificación del objeto del cambio y del estado deseado, el diagnóstico de la situación inicial, como base para el rediseño y su posterior validación, haciendo uso de los indicadores adecuados” (pág. 4).

Prueba de ello es el rediseño de los procesos organizacionales en la inmobiliaria Martin Senco desarrollado por Fraszczak, Molina, Parane & Sarmientos en el año 2022 donde y de acuerdo a las necesidades de la empresa estudiada propusieron el rediseño del servicio de administración de locaciones con el fin de convertirla en la más eficiente y lograr un posicionamiento destacado de la firma al brindar dicho servicio, logrando de esta manera conseguir una ventaja competitiva que agregue valor en su relación con los clientes

Asimismo, Erazo & Defaz (2008) lograron que la Empresa Metalquímica Galvano aumentara su productividad a través del rediseño del proceso de cincado, el cual consistía en emplear “tiempos adecuados de trabajo optimizando el espacio disponible para la colocación de los equipos necesarios en el proceso obteniendo de esa manera galvanizado de calidad” (pág.55)

2.4 Justificación de la metodología escogida

El presente informe busca contribuir al crecimiento de la empresa Wordlpass Cargo a través de la mejora en su servicio de embarques aéreos. Al mismo tiempo buscar contribuir a la sociedad demostrando la importancia de contar con procesos interno establecidos, así como también la aplicación de teorías que permiten analizar la situación actual de la empresa, identificando errores y aquellos cuellos de botella que imposibilitan que la empresa brinde un servicio y/o producto de calidad.

Por otro lado, también se buscar demostrar el dominio y la aplicación de las competencias profesionales adquiridas en la experiencia profesional puesto que se abordarán temas relacionados a la carrera que respaldan la competencia y el dominio de habilidades relevantes para el campo profesional en cuestión.

Capítulo III: Aporte y Desarrollo de la Experiencia

3.1 Diagnóstico de la situación problemática

Entre los años 2020 y 2021 la agencia presento una disminución de sus operaciones aéreas, además los clientes que adquirirían el servicio de transporte aéreo no volvían a contratarlo. A esta problemática se sumaba el hecho de que la agencia como tal no era vista en el mercado como una agencia de carga atractiva para este tipo de embarques; esto debido al poco volumen de carga aérea que la agencia manejaba, además de los reclamos constantes de los clientes y del equipo comercial de la empresa, quienes, cansados de la mala organización, mostraban su incomodidad por los errores que se tenían al desarrollar las operaciones.

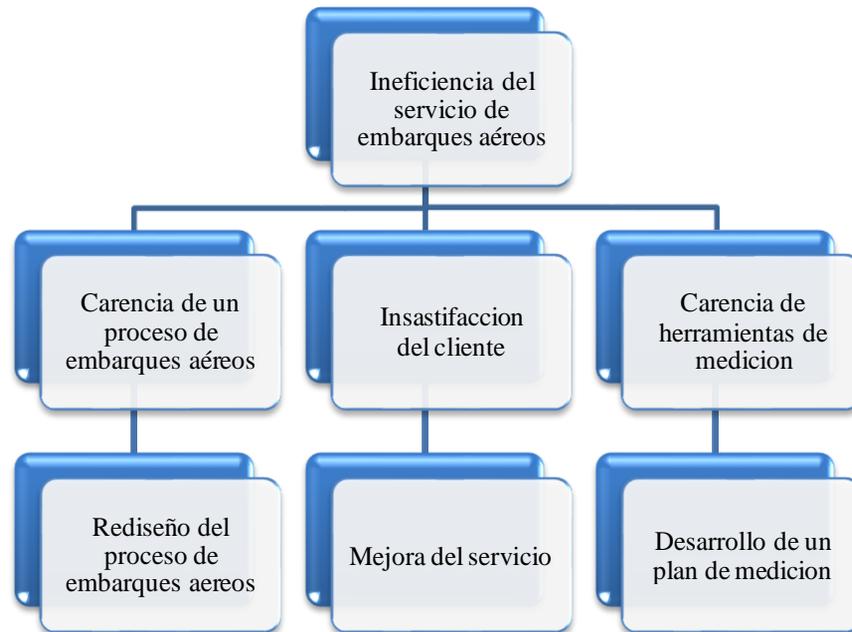
Figura 3

Esquematización de la problemática de la empresa



Figura 4

Diagnóstico de la Solución



3.2 Desarrollo de la experiencia

Mi experiencia profesional inicio en el año 2021 ocupando el puesto de Pricing Aéreo en la Agencia de Carga Worldpass Cargo; mi función principal era negociar y establecer una adecuada relación comercial con nuestros agentes en origen y operadores aéreos en destino, con el fin de conseguir mejores negociaciones que permitan cerrar mayores operaciones aéreas y que nuestro volumen de embarque aumente, además de generar mayores utilidades.

Por tal motivo otra de mis funciones era atender las cotizaciones y/o requerimientos de flete aéreo que el área comercial recibía de los clientes y al mismo tiempo asesorarlos respecto a la opción de flete enviada era la mejor para sus clientes. Esta opción se definía tomando en cuenta la necesidad del cliente, la situación en origen, tiempo de tránsitos, rutas, flete, entre otros factores.

Por último, otra de las funciones que tenía era subir al sistema operativo de la agencia los costos cerrados con el agente en origen y cuadrar con el área contable la provisión y fecha de pago de los SOA y/o DN del agente de origen ya que como Pricing se debe verificar que lo negociado con el agente de origen en cuanto a costos y condiciones pactadas se esté cumpliendo por ambas partes, puesto que así como el agente cumplía con los costos y servicios pactados nosotros también debíamos de cumplir con el pago oportuno y números de embarques prometidos.

Es así que en dicho puesto pude afianzar los conocimientos que estaba aprendiendo en la universidad y a la par ganar diversas experiencias profesionales como concretar negociaciones nacionales e internaciones, logrando un beneficio mutuo, además de aprender que tan importante es para una empresa generar acuerdos y establecer alianzas estratégicas. Asimismo, ganar experiencia en embarques aéreos, saber cuándo es necesario ofrecerlo, saber que tipos de servicio aéreo existe, cuáles son las rutas, las mejores aerolíneas, los tiempos de tránsito, que almacenes aéreos existen, que se necesita para cotizar un embarque aéreo, entre otros.

Sin embargo, toda la experiencia que había adquirido en dichos meses solo se basaba a la primera parte de la cadena logística en embarques aéreos; en ese momento desconocía cual era la operatividad que se realizaba después de cerrar un embarque aéreo, pues mi función culminaba cuando el ejecutivo comercial lograba cerrar la cotización. Además, no lograba entender por qué las operaciones aéreas no crecían; se habían logrado buenas negociaciones con origen y destino, incluso se tenían nuevas rutas y servicios cerrados pero el volumen no crecía. Por ello a finales del mes de dic del 2021 empecé a revisar cuales eran los cuellos de botella que se tenían, cuál era el feedback recibido por lo comerciales, ¿porque no lograban cerrar más embarques, que estaba

fallando en el proceso de embarques que la agencia ya tenía?, es ahí cuando acepto asumir el puesto de Customer Service sin dejar mis funciones de Pricing Aéreo

Siendo Customer Service, además de ganar experiencia en la operatividad de embarques aéreos también aprendí y gané experiencia en la operatividad de los embarques marítimos, puesto que me encargaba del seguimiento de todos los embarques cerrados por los ejecutivos comerciales que se me asignaban. Estos embarques podían ser aéreos, marítimos, Courier, LCL, FCL. importación, exportación, terrestre, etc. Es decir en ese momento ya conocía que se debía hacer desde el lado de una agencia de carga para importar o exportar un contenedor o una caja desde un país a otro ya sea con transporte terrestre o marítimos, cuáles eran los documentos que se debían elaborar, que incidencias pasaban en el transporte de las cargas, cuáles eran los cierres o cut off de las naviera para liberar los contenedores o cuales eran los plazos que se tenían con las aerolíneas, que tan importante es hacer un adecuado seguimiento a los embarques para que la operatividad salga limpia y a su vez para que el cliente se sienta satisfecho con el servicio que se le brinda.

Toda la experiencia generada hasta ese momento me permitió reconocer que nos estaba faltando como agencia para lograr que nuestro volumen de carga aérea creciera, por ello empecé a proponer mejoras en el servicio y a mostrar a gerencia cuales eran las falencias que como agencia teníamos ya que estando en el puesto de Customer Service puede estar en constante comunicación con los clientes y conocer cuál era su percepción respecto al servicio que les dábamos, además de visualizar cuales eran los cuellos de botella a mejorar en la operatividad para brindar un mejor servicio.

Es así que asumo la responsabilidad de supervisar todos los embarques aéreos de la empresa, así como llevar a cabo todas las propuestas dadas a gerencia con el fin de lograr los

objetivos detallados líneas arriba, además de seguir ganando experiencia pero ahora en toda la cadena logística, ya que mi rol era supervisar que todos los embarques aéreos se desarrollen con normalidad hasta la entrega del volante al agente de aduana, lo cual permitió que mis conocimientos se afianzaran aún más y que a su vez mis superiores y compañeros de trabajo me reconozcan y recurran a mi ante cualquier duda y/o asesoría en cuanto a este tipo de embarques, además de lograr obtener las habilidades necesarias para más adelante convertirme en lo que hoy por hoy soy, ejecutiva comercial de comercio exterior.

3.3 Modelo de la propuesta o solución

La propuesta dada a gerencia consistía en mejorar el servicio de embarques aéreos a través del rediseño de su proceso, para ello primero se tuvo que identificar las causas de la problemática, desarrollando así la teoría de los 5 porque de Toyoda.

Figura 5

Teoría de los 5 porque de Toyoda.

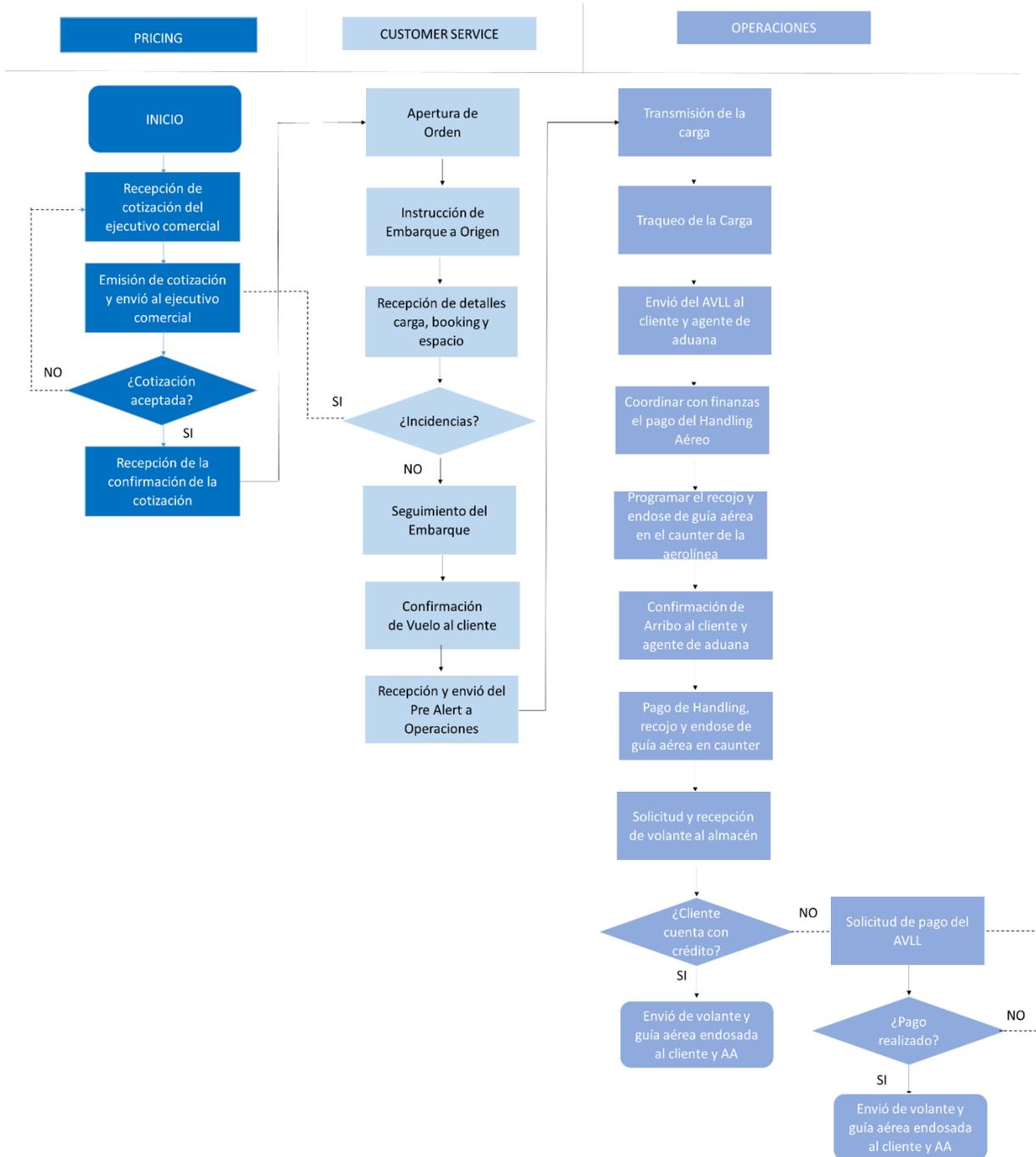
Planteamiento del Problema	Por que 1	Por que 2	Por que 3	Por que 4	Por que 5	Resultado
¿Por que debemos mejorar el servicio de embarques aéreos?	Porque la agencia carece de un proceso de embarques aéreos	¿Por que la agencia carece de un proceso de embarques aéreos? Porque no han designado a un responsable para realizarlo adecuadamente				
	Porque los clientes se sienten disconformes con nuestro servicio de embarques aéreos.	¿Por que los clientes se sienten disconformes con nuestro servicio de embarques aéreos? Porque sus embarques presenta demoras y perciben que no se encuentran realizando	¿Por que los clientes perciben el personal no capacitado			
	Porque					

En la tabla 5 podemos observar que una de las principales causas de nuestra problemática es la ausencia de un proceso establecido para los embarques aéreos, además de la falta de conocimiento del personal debido a la ausencia de capacitaciones en este tipo de embarques.

Por tal motivo se procedió a realizar el modelo six sigma con el fin de establecer el proceso aéreo que toda la organización debía conocer y desarrollar para llevar a cabo de forma correcta los embarques aéreos y así mejorar el servicio de la agencia.

Figura 6

Rediseño del Proceso de Embarques Aéreos representado en el modelo Six sigma



En la figura 6 podemos visualizar el proceso aéreo culminado en el cual intervienen 3 áreas de la empresa para su adecuado desarrollo, por tal motivo se procedió a dar a conocer el proceso y programar las capacitaciones con cada área.

3.4. Resultados

Se estableció como periodo de evaluación para el nuevo proceso aéreo el tiempo de 1 año contabilizado desde el mes de ene. 2022 a dic 2022. Por tal motivo para medir los resultados de la investigación también se evaluará el comportamiento de las operaciones aéreas realizadas en el año 2021, esto con el fin de realizar una comparativa de cuanto ha crecido la agencia de un periodo a otro, además de visualizar si el nuevo proceso trajo consigo las mejoras en el servicio que se requerían o si es necesario establecer una nueva forma de trabajo

Figura 7

Meses	Cuenta de RO	
	Año 1 2021	2022
Enero	1	3
Febrero	4	4
Marzo	2	5
Abril	3	9
Mayo	7	8
Junio	3	11
Julio	6	11
Agosto	5	13
Setiembre	7	7
Octubre	7	6
Noviembre	7	9
Diciembre	3	11
Total general	55	97

En la figura anterior podemos visualizar el número de operaciones que la agencia trabajo en el año 2021 vs las operaciones realizadas en el año 2022, en la cual se aprecia un crecimiento

significativo del 76% puesto que en 2021 se trabajaron 55 órdenes aéreas y en el año 2022 se trabajó un total de 97 órdenes.

Figura 8

Meses	Suma de Total Kg	
	2021	2022
Enero	581.00	226.10
Febrero	524.00	1,647.89
Marzo	299.00	82.00
Abril	2,054.70	38.00
Mayo	2,144.55	7,025.10
Junio	644.00	2,515.60
Julio	234.00	6,679.63
Agosto	2,071.00	7,207.54
Setiembre	4,477.00	1,676.49
Octubre	2,030.50	2,016.24
Noviembre	518.30	9,874.75
Diciembre	211.00	11,569.01
Total general	15,789.05	50,558.35

En la figura 8 podemos visualizar el total de kg embarcados en el año 2021 vs el año 2022, donde se aprecia un crecimiento mayor al 50%, siendo los meses con mayor volumen de carga Abril. Mayo, agosto, Setiembre y octubre.

Figura 9

Meses	Suma de Utilidad	
	2021	2022
Enero	\$ 778.49	\$ 2,149.93
Febrero	\$ 1,157.76	\$ 1,912.59
Marzo	\$ 1,173.65	\$ 371.85
Abril	\$ 1,962.69	\$ 403.96
Mayo	\$ 2,322.65	\$ 6,603.26
Junio	\$ 640.02	\$ 1,691.97
Julio	\$ 643.96	\$ 5,038.84
Agosto	\$ 3,180.71	\$ 5,723.93

Setiembre	\$ 5,417.25	\$ 2,953.77
Octubre	\$ 3,341.48	\$ 2,961.08
Noviembre	\$ 1,244.30	\$ 5,649.19
Diciembre	\$ 3,010.87	\$ 8,308.51
Total general	\$ 24,873.82	\$ 43,768.88

En la imagen 8 podemos apreciar que para el año 2022 las carpetas de embarques aéreos generaron una utilidad mayor a la obtenida en el año 2021, lo cual representa un aumento de casi el 50% vs el año anterior.

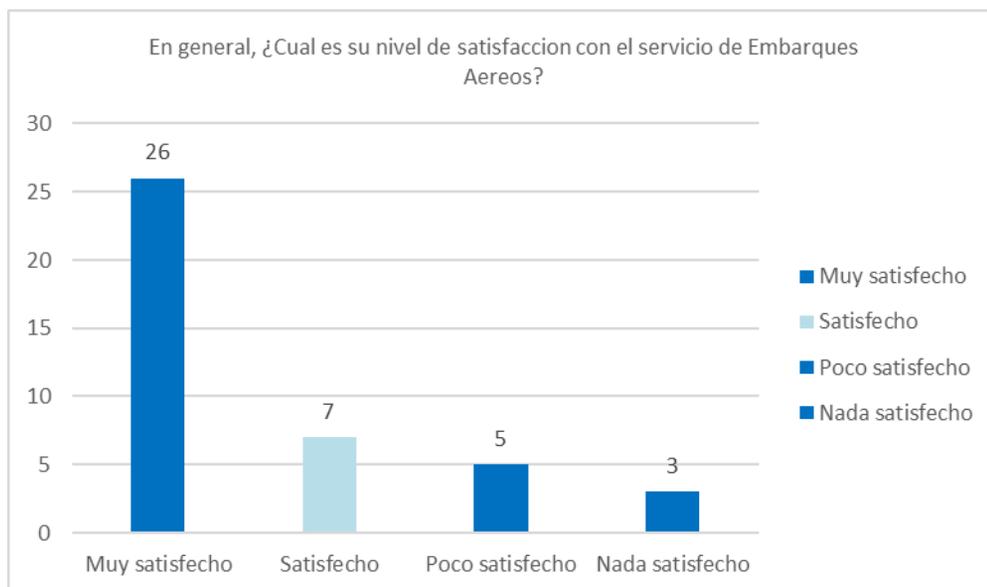
Figura 10

Cuenta de RO	
Clientes	2021
COMMUNITAS S A C	13
SERVICIOS PETROLEROS Y CONSTRUCCIONES SEPCON	4
QUALE VEST S.A.C	4
CONCRETOS MOLDEADOS S.A.C.	2
GRUPO DAPHTECH S A C	2
CONEXION CARGO SAC	2
MAPRIAL S A C	2
IMPORTACIONES MODOTEC E I R L	2
COFACO INDUSTRIES SAC	4
PALMAGYAR S.A.	2
2B LATAM S A C	1
KOPPER SERVICIOS GEOLOGICOS S.A.C	2
VPTM IQUITOS	1
VALSER INDUSTRY S.A.C.	1
AB TECHNOLOGY SAC	1
H B REFRIGERACION S A	1
ALDO ORLANDO LOZANO LARA	1
CHAVEZ BALTAZAR PERCY WILLIAMS	1
CHINA BUSINESS INTERNATIONAL S A C	1
DESARROLLOS COMERCIALES ATIPAQ S.A.C.	1
IMPORTACIONES Y COMERCIALIZACIONES YENKO E I	1
JUAN CARLOS CUADRADO ORTIZ E.I.R.L.	1
LA CASA DEL TULL S A C	1
MEDICAL ZARATE S.A.C.	1
SOLUCIONES Y TECNOLOGIA PERU S.A.C.	1
SPORTFISHING PERU S.A.C.	1
TEXTIL EL AMAZONAS S A DE BENEFICIO E INTERES CO	1
Total general	55

Cuenta de RO	
Clientes	2022
COMMUNITAS S A C	10
RW OUTFITTERS PERU SAC	9
SERVICIOS PETROLEROS Y CONSTRUCCIONES SEPCON	8
FEJUCY S A C	7
TRACTO CAMIONES USA S A C	6
VALSER INDUSTRY S.A.C.	4
PLANNING EST S A	4
TECNOCARGO S A C	4
AB TECHNOLOGY SAC	3
ANTHAIX S A C	3
2B LATAM S A C	2
DELPHER S.A.C	2
VENTANAS Y ESTILOS S A C	2
CONCRETOS MOLDEADOS S.A.C.	2
GRUPO DAPHTECH S A C	2
CIENCIA Y TECNOLOGIA PERU S.R.L.	2
EURO MATIK S A C	2
GRUPO BONNETT S A	2
PERFAR S A C	1
TALLERES REUNIDOS E I R LTDA	1
VPX CLUB 108 S A C	1
VPX SPORTS S A C	1
RESALTOS SERVICIOS GENERALES S.A.C.	1
MALBA GROUP SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	1
SISTEMA DE SERVICIOS Y ANALISIS QUIMICOS S.A.C	1
CONEXION CARGO SAC	1
MAPRIAL S A C	1
H B REFRIGERACION S A	1
ATRACCIONES LMY MUNDO MÁGICO SAC	1
BC MEDICA E.I.R.L.	1
DH EQUIPOS E.I.R.L.	1
G & G LATIN AMERICA CORPORATION S A C	1
GAMT S.A.C.	1
GREYHOUND S A C	1
LAMCOR CORPORACION S.A.C	1
MEDIC PHARMA LAB E I R L	1
PAK FARMA SAC	1
PAM MEDICAL E.I.R.L.	1
REPRESENTAC. MINERAS Y COMERCIALES S.A	1
STM GROUP S.A.C.	1
VISCANDINA S.A.C.	1
Total general	97

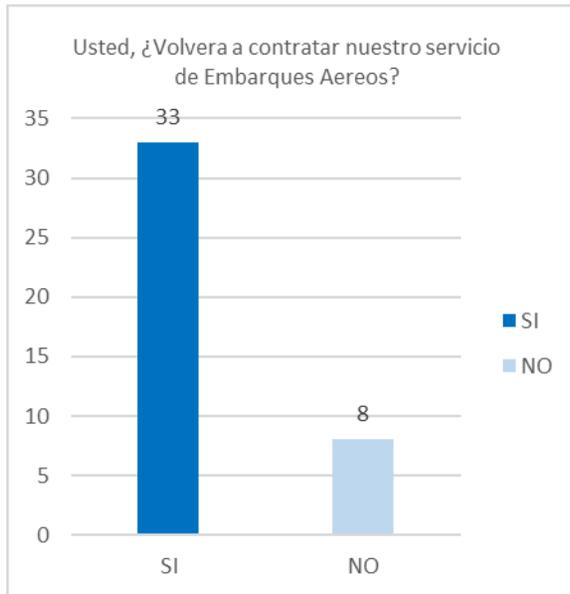
En la imagen 9 podemos apreciar que en el año 2022 la agencia presento un aumento en su cartera de clientes puesto que en el año 2021 la agencia atendió a 27 clientes mientras que en el año 2022 se atendieron a 41 clientes. Además, se puede apreciar que en efecto en el año 2022 la mayoría de clientes volvió a contratar nuestros servicios, situación que en el año 2021 no sucedía. Asimismo, también podemos visualizar que el año 2022 se lograron recuperar algunos de los clientes que en el año 2021 dejaron de contratar nuestros servicios.

Figura 11



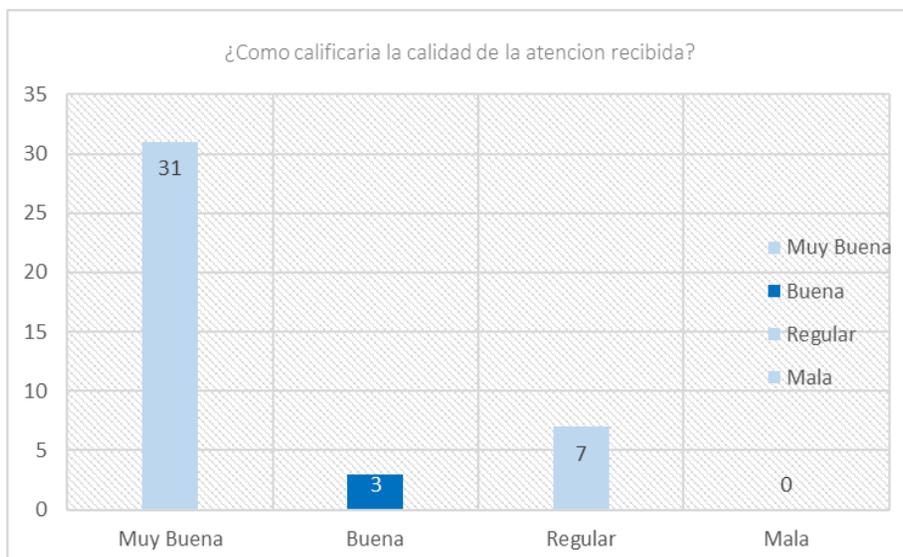
La figura 10 muestra los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los clientes del año 2022, en la cual se obtuvo que, de los 41 clientes encuestados, 26 clientes indicaron que se sentían muy satisfechos con el servicio de embarques aéreos, mientras que 3 de los 41 clientes indicaron que se sentían nada satisfechos.

Figura 12



En la figura anterior se muestra la segunda pregunta realizada en la encuesta, donde mas del 50% de los clientes encuestados respondieron que si volverían a contratar nuestro servicio de embarques aéreos.

Figura 13



Asimismo, cuando se les pregunto cómo calificarían la calidad de nuestra agencia, 31 clientes calificaron nuestra atención como muy buena y solo 7 clientes indicaron que era regular

Conclusiones

Primera conclusión poner en práctica los conocimientos aprendidos durante nuestra estadía en la universidad y la experiencia profesional adquirida permite tener la suficiente capacidad para rediseñar los procesos de una organización, siendo este informe prueba de ello ya que rediseñar el proceso de embarques aéreos en Worldpass Cargo S.A.C permitió que la agencia mejore su servicio de embarques aéreos, aumente su volumen de operaciones y por consiguiente genere mayores ganancias, lo cual a su también demuestra cuán importante es establecer procesos dentro de una organización.

Segunda conclusión identificar las actividades ineficientes dentro de un proceso, como el proceso de embarques aéreos permite cubrir y satisfacer las necesidades de los clientes a través de acciones de mejora que propicien un ambiente de confianza y seguridad hacia el cliente para con nuestros servicios.

Tercera conclusión evaluar la satisfacción del cliente frente al nuevo proceso de embarques aéreos y/u otros servicios permiten perfeccionar y mejorar el servicio que se le brinda al cliente, además de permitir que la agencia tenga una mejor visualización respecto a que eslabón de su cadena debe mejorar para brindar a sus clientes un adecuado servicio.

Cuarta conclusión establecer filtros de medición, como los utilizados para evaluar que el nuevo proceso de embarques aéreos se esté desarrollando de forma eficiente permite que la agencia visualice si las acciones tomadas son las correctas o si se deben plantear nuevos procesos y/o negociaciones.

Recomendaciones

Primera recomendación que toda organización cuente con procesos establecidos por cada uno de los servicios y/o actividades de producción que realicen con el fin de mejorar el servicio y o producto final que brindan a sus clientes

Segunda recomendación revisar el estado de sus procesos actuales con el fin de identificar aquellos cuellos de botella que deben ser mejorados o aquellos procesos que deben seguir siendo trabajados.

Tercera recomendación realizar evaluaciones periódicas que permitan medir el servicio que están ofreciendo, además de conocer cuál es el nivel de satisfacción de sus clientes actuales para así brindarles un adecuado servicio.

Cuarta recomendación establecer filtros de medición que permitan verificar que las acciones tomadas hayan sido las correctas.

Referencias Bibliográficas

Santander Peña, M. O. (2016). Propuesta de mejora de los tiempos de emisión de informes de empresa Cesmec SA usando rediseño de procesos de negocio (BPR) (Doctoral dissertation, Universidad Andrés Bello).

Mezones Orbegoso, S. E., & Monzón Bellodas, S. Y. (2018). Rediseño de procesos en la gestión operativa de una imprenta, Trujillo 2018.

Cevallos Erazo, M. B., & Defaz Vizcaíno, A. L. (2008). Rediseño del proceso de cincado de la Empresa Metalquímica (Bachelor's thesis, QUITO/EPN/2008).

Fraszczak, L. T., MOLINA, L. G., PARANE, R. A., & SARMIENTOS, R. S. (2022). *IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN, MEJORA Y REDISEÑO DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES EN LA INMOBILIARIA MARTIN SENCO* (Doctoral dissertation).

Aguilar Morales, J. E., & Vargas Mendoza, J. E. (2010). Servicio al cliente. *Network de Psicología Organizacional*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología AC.

Cardona, A. d. (2020). *La autoevaluación como un método eficaz para la mejora continua*.

Carpintier. R. (2013), La teoría de los 5 porqués. Recuperado de:
<https://www.baquia.com/emprendedores/2013-09-10-coaching-5-porques-5-whys-eficienciastartup-modelo-negocio-la-teoria-de-los-5-porques>

Celis, O. L. M., & García, J. M. S. (2012). Modelo tecnológico para el desarrollo de proyectos logísticos usando Lean Six Sigma. *Estudios gerenciales*, 28(124), 23-43.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312702140#section-cited-by>

Perdomo Ortiz, J., & González Benito, J. (2004). Medición de la gestión de la calidad total: una revisión de la literatura. *Cuadernos de administración*, 17(28), 91-109.

<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v17n28/v17n28a05.pdf>

Hoon, Y., Wetter, J. y Anabari, F. (2006b). Business process best practices: Project Management or Six Sigma?. Documento presentado en PMI Research Conference, Pennsylvania, Estados Unidos

Joseph, N.; Rajendran, C., y Kamalanabhan, T. J. 1999. "An Instrument for Measuring Total Quality Management Implementation in Manufacturing-Based Business Units in India", en: *International Journal of Production Research*, v. 37, n. 10, pp. 2201-2215.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 330, 81-82.

Jaya Escobar, A. I., Planche Cardosa, P. E., & Guerra Bretaña, R. M. (2018). El rediseño de procesos como herramienta de mejora. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (noviembre).

Agudelo, L., & Bolívar, J. E. (2004). Importancia de los procesos y su aplicación en las organizaciones. *AD-minister*, (4), 67-79.

Anexos
Reporte de similitud
TURNITIN

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.uwiener.edu.pe

Fuente de Internet

4%

2

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

1%

3

repositorio.unica.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

4

Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la
Vega

Trabajo del estudiante

<1%

5

www.coursehero.com

Fuente de Internet

<1%

6

www.incp.org.co

Fuente de Internet

<1%

7

repositorio.upn.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

8

Submitted to Universidad de Ciencias y
Humanidades

Trabajo del estudiante

<1%