



**Universidad
Norbert Wiener**

Powered by **Arizona State University**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Trabajo de Suficiencia Profesional

Rediseño de procesos para mejorar la atención al cliente en el área de importaciones en una agencia de carga, Lima 2025

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

Presentado por:

Autora: Llaja Chumioque, Monica Paola


Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7256-6796>

Asesor: Mg. Vidaurrázaga Sferrazza, Sandro Antonio

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9541-4609>

Lima – Perú

2025

 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, Mónica Paola Llaja Chumioque egresadas de la Facultad de Ingeniería y Negocios y Escuela Académica Profesional de Negocios y Competitividad de la carrera de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad privada Norbert Wiener; declaro que el trabajo académico **“Rediseño de procesos para mejorar la atención al cliente en el área de importaciones en una agencia de carga, Lima 2025”**

Asesorado por el docente: Mg. Sandro Antonio Vidaurrázaga Sferrazza DNI 07254159 ORCID: 0000-0001-9541-4609 tiene un índice de similitud de 12% con código oid:14912:462897297 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.



.....
 Monica Paola, Llaja Chumioque
 DNI: 70945240



.....
 Mg. Sandro Antonio Vidaurrázaga Sferrazza
 DNI: 07254159
 ORCID: 0000-0001-9541-4609

Lima, 23 de Junio de 2025

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación está dedicado a mis padres Jaime y Margarita, quienes con su confianza y trabajo me brindaron el apoyo inquebrantable para forjar mis estudios y cada una de mis metas. A mis hermanos Maritza e Ismael, quienes estuvieron siempre presentes dándome el ánimo en los momentos difíciles y el ejemplo a seguir adelante.

Índice general

	Pag
Declaración Jurada de Autoría y de Originalidad	ii
Dedicatoria	iii
Índice de figuras	v
Índice de tablas	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Introducción	ix
Capítulo I: Antecedentes y descripción general de la experiencia	1
1.1.	1
1.2.	2
1.3.	3
1.4.	3
1.5.	8
Capítulo II: Fundamento del tema elegido	10
2.1. Bases teóricas	10
2.2. Marco conceptual	15
2.3. Antecedentes (internacionales y nacionales)	18
2.4. Justificación de la metodología elegida	20
Capítulo III: Aporte y desarrollo de la experiencia	22
3.1. Diagnóstico de la situación problemática	22
3.2. Desarrollo de la experiencia	24
3.3. Modelado de la propuesta o solución	26
3.4. Resultados	30
Conclusiones	34
Recomendaciones	34
Referencias	35
Anexos	36

Índice de figuras

Figura 1 Logo de Worldpass Cargo	1
Figura 2 Ubicación geográfica de Worldpass Cargo	2
Figura 3 Organigrama de la empresa	4
Figura 4 Etapas del ciclo PDCA	10
Figura 5 Ciclo de vida del BPM	12
Figura 6 Rueda de la teoría del modelo SERVQUAL	13
Figura 7 Diagnóstico de la problemática	23
Figura 8 Solución del diagnóstico de la problemática	25
Figura 9 Teoría de los 5 porqués	29
Figura 10 Flujograma de procesos 2023	30
Figura 11 Modelo BPM 2024	31
Figura 12 Números de operaciones por customer service 2023 – 2024	32
Figura 13 Tiempo de respuesta por el customer service	33
Figura 14 Satisfacción del cliente	34
Figura 15 Recomendación de nuestro servicio a amistades y/o familiares	35
Figura 16 Resolución de problemas y consultas por parte del customer service	36

Índice de tablas

	Pag
Tabla 1 Ciclo de PDCA	20
Tabla 2 Fases del ciclo de vida BPM	21
Tabla 3 Pasos de los 5 porqué de Toyoda	23

Resumen

El presente estudio, basado en un informe de suficiencia profesional tuvo por objetivo general rediseñar los procesos para la mejora de atención al cliente en el área de importaciones de una agencia de carga, Lima 2025.

En el mismo sentido, el estudio tiene el soporte académico de la teoría del rediseño de procesos de negocios (BPR), la metodología PDCA, la metodología BPM, la teoría del “Modelo SERVQUAL”, la teoría de “los 5 porqués” y la teoría de los “Dos Factores” que reforzaron las variables en estudio. Por otro lado, como parte de la metodología de desarrollo, se implementó la teoría de los 5 porqués, junto con su modelo BPM que permitió identificar, eliminar los defectos y problemas en el proceso. Todo ello, se llevó bajo la experiencia y dedicación de 3 años en el área de customer service de la agencia de carga Worldpass Cargo. Como parte de los resultados, participé de manera directa en el rediseño del proceso lo que permitió verificar las nuevas experiencias positivas del cliente y un mayor volumen de operaciones por cada customer service, considerando el modelo BPM. Por último, se concluye que se propuso y aplicó el rediseño del proceso para la mejora de atención al cliente en el área de importaciones de una agencia de carga, Lima 2025. Respecto a la atención al cliente se logró una mejora en la calidad de nuestro servicio. Todo ello, permitió incrementar a un 80% el nivel de satisfacción en los clientes.

Palabras clave: Rediseñar los procesos, metodología, 5 porqués, BPM.

Abstract

The present study, based on a professional proficiency report, had the general objective of redesigning processes to improve customer service in the import department of a freight forwarding agency, Lima 2025.

Similarly, the study is supported by the academic principles of business process redesign (BPR) theory, the PDCA methodology, the BPM methodology, the SERVQUAL Model theory, the "5 Whys" theory, and the "Two Factors" theory, which reinforced the study variables. Furthermore, as part of the development methodology, the 5 Whys theory was implemented, along with its BPM model, which allowed for the identification and elimination of defects and problems in the process. All of this was carried out with three years of experience and dedication in the customer service department of the freight forwarding agency Worldpass Cargo. As part of the results, I was directly involved in the process redesign, which allowed us to verify new positive customer experiences and increased transaction volume for each customer service, considering the BPM model. Finally, it is concluded that the process redesign was proposed and implemented to improve customer service in the import department of a freight forwarding agency, Lima 2025. Regarding customer service, an improvement in the quality of our service was achieved. All of this led to an 80% increase in customer satisfaction.

Keywords: *Process redesign, methodology, 5 whys, BPM.*

Introducción

El presente informe de suficiencia profesional se basó en la experiencia profesional desarrollada en la empresa Worldpass Cargo mediante la aplicación de las variables rediseño de procesos y atención al cliente. Por el cual, tuvo como objetivo rediseñar los procesos para la mejora de atención al cliente en el área de importaciones de una agencia de carga, Lima 2025. En el mismo sentido, el estudio consta de 3 capítulos bajo el modelo BPM.

En el capítulo I se desarrolló los antecedentes y descripción general de la experiencia llevada a cabo en la empresa Worldpass Cargo. Para ello, se consideró la reseña histórica de la empresa, su ubicación geográfica en google maps y su actividad empresarial según los reportes de la Sunat. Luego, se plasmó la visión, misión y valores de la empresa. En el mismo contexto, se procedió a la descripción de puesto desarrollado y su entorno. Por último, se evidenció la realidad problemática en el contexto internacional, nacional y local y objetivos trazados.

En el capítulo II se desarrolló el fundamento del tema elegido. Para ello, se consideró las bases teóricas. Luego, se plasmó el marco conceptual de las variables. En el mismo contexto, se procedió a los antecedentes internacionales y nacionales. Por último, se evidenció la justificación de la metodología elegida.

En el capítulo III se desarrolló el aporte y desarrollo de la experiencia llevada a cabo en la empresa Worldpass Cargo. Para ello, se consideró el diagnóstico de la situación problemática. Luego, se plasmó el desarrollo de la experiencia dentro de la empresa. En el mismo contexto, se procedió con el modelado de la propuesta o solución. Por último, se evidenció los resultados de la aplicación del presente informe.

Capítulo I: Antecedentes y descripción general de la experiencia

1.1. Reseña de la empresa

Worldpass Cargo SAC emprendió sus actividades en Lima en mayo del 2017 encabezado por sus fundadores Ricardo Loyola Larraín y Oscar Menéndez Altamirano. Juntos plantearon “emprender el sueño de formar su agencia de carga internacional que brinde soluciones en las operaciones logísticas a importadores y exportadores” reclutando así a comerciales y operativos con experiencia en el sector y dar inicio al desarrollo de la empresa.

La agencia de carga brinda la logística, asesoría en comercio exterior (aduanera, comercial, tributaria) y a su vez, la distribución nacional. Hoy en día, cuenta con el certificado ISO (9001 – 28000), pertenece a la red de Bling y están respaldados por la Cámara de Comercio de Lima. Asimismo, en la figura 1 se visualiza el logo de la empresa en mención.

Figura 1

Logo de Worldpass Cargo



Nota. Logo de la empresa Worldpass Cargo SAC (<https://wpcargo.com.pe/>)

Principales clientes

- Alfredo Pimentel Sevilla S.A
- Emotion Grupo Perú SAC
- Industrias Plásticas Caute SRL
- Importaciones y Exportaciones Atachahua SAC
- Solsame SAC
- Colortex Perú S.A
- Triplex Inversiones S.A
- Corporación Valprasa SAC

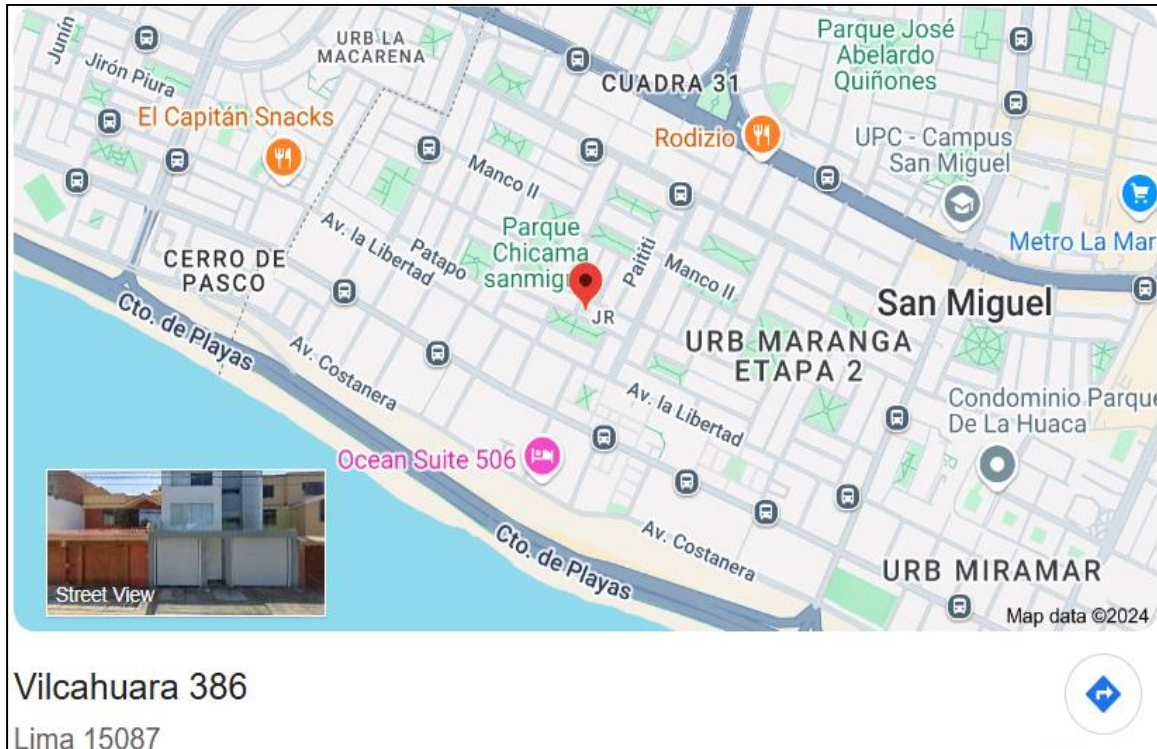
1.2. Ubicación y actividad empresarial

Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en Lima, en Jr. Vilcahuara 386 Urb. Maranga ET. Tres en el distrito de San Miguel. En la figura 2 se visualiza la ubicación geográfica en google maps.

Figura 2

Ubicación geográfica de Worldpass Cargo



Nota. Extraído de Google Maps (<https://www.google.com/maps>)

Actividad empresarial

Worldpass Cargo S.A.C. es una agencia de carga que brinda el servicio de transporte internacional de carga (exportaciones e importaciones) vía aérea, marítima y terrestre, ofrece el servicio de agenciamiento de aduana localmente, además de ello cuenta con una plataforma altamente calificada con el objetivo de operar cualquier régimen aduanero. Adicionalmente brinda el servicio de estiba, desestiba, póliza de seguro, resguardo y transporte local.

Respecto al transporte internacional, cuenta con servicio marítimo y aéreo a todo el mundo; y en cuanto a terrestre el servicio hacia Brasil, Bolivia, Argentina, Paraguay, Chile y Perú.

1.3. Misión, visión y valores de la empresa

Misión

Otorgar un servicio de calidad al cliente, brindando visibilidad y trazabilidad para las actividades logísticas de la empresa, por ende, se cuenta con el personal altamente calificado a fin de lograr las expectativas de los clientes al contratar nuestros servicios.

Visión

Ser parte de la cadena logística de los clientes, calificándonos en la pieza clave para sus operaciones y dar la respectiva solución a sus inconvenientes, siendo reconocidos como su mejor socio estratégico.

Valores de la empresa

- **Calidad:** La confianza por parte de nuestros clientes al sentir la satisfacción con el servicio que brindamos a través de cada área operativa.
- **Compromiso:** La responsabilidad al constante mejoramiento, con un enfoque empático brindando soluciones y entendiendo las necesidades de los clientes.
- **Cumplimiento:** Conociendo el estándar de cada uno de los clientes y brindando resultados positivos en sus operatividades.
- **Eficiencia:** Mejorando la productividad a fin de ofrecer respuestas rápidas.

1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno

El puesto desarrollado en la empresa fue en el área de customer service, en donde se llevan a cabo importaciones de tipo FCL, LCL, Aéreos y Courier. Las funciones de área consisten en, proporcionar información y soporte en relación con el seguimiento de los embarques asignados por los clientes. Partiendo desde la instrucción a los agentes del país de origen, obtención del espacio y reserva con la naviera, siguiendo con el respectivo cargado e ingreso del contenedor en el terminal portuario en origen, así como la revisión de la documentación Bill Of Lading hasta el zarpe de la nave. Adicionalmente, el envío de reportes a los clientes con más de 4 embarques o más de 2 razones sociales con el fin de brindar el resumen de sus cargas una vez por semana.

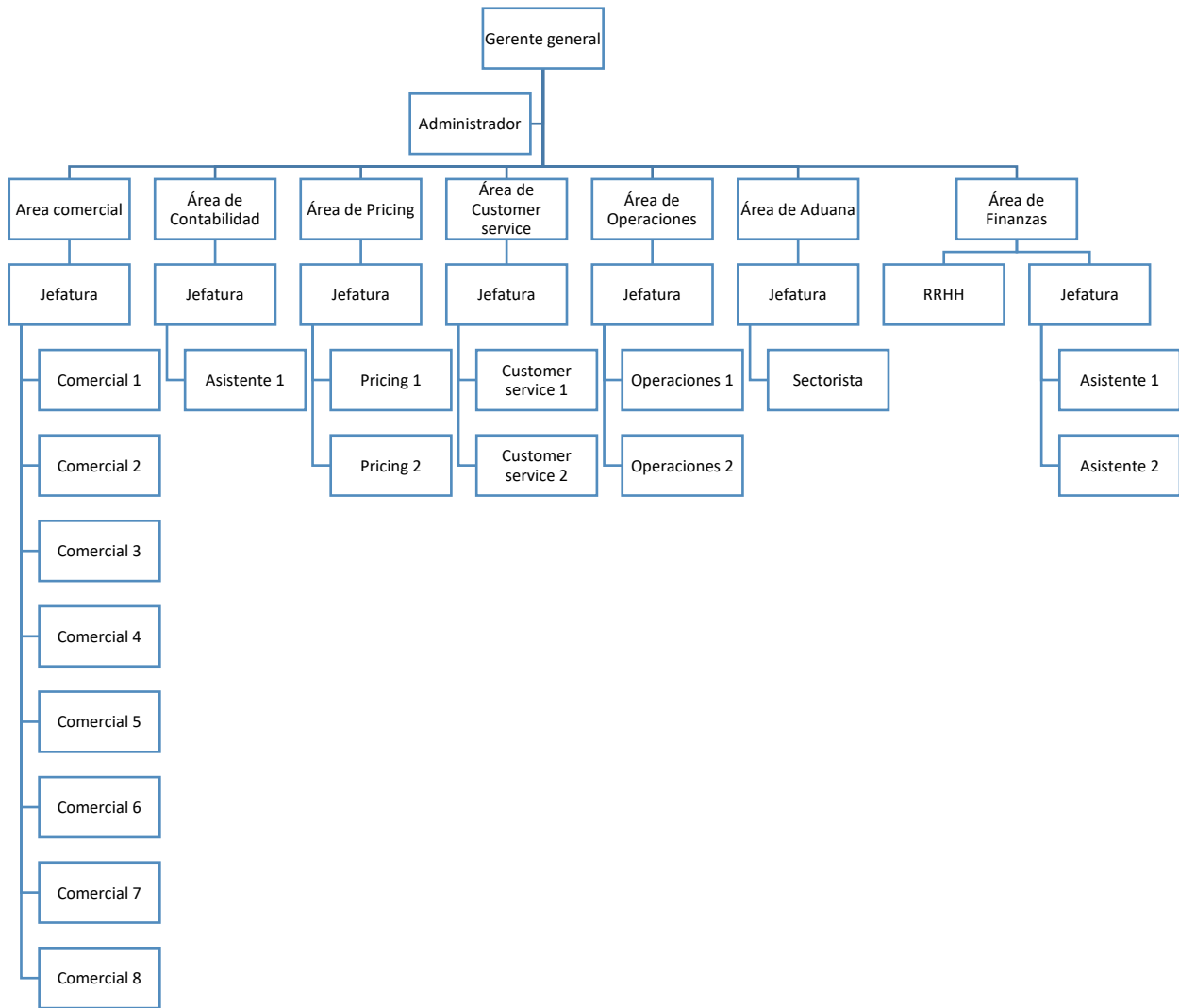
El puesto mencionado se desarrolló en el área de customer service de Worldpass Cargo

SAC, asimismo, el puesto en mención se relaciona con el área de operaciones quienes forman parte de la cadena logística.

La compañía cuenta con 26 colaboradores. Asimismo, en la figura 3 se visualiza el organigrama de la empresa de Worldpass Cargo.

Figura 3

Organigrama de la empresa



Descripción del puesto de gerente general

- Planificar a corto, mediano y largo plazo a fin de cumplir con los objetivos propuestos.

- Supervisar y coordinar las operaciones diarias de la empresa.
- Tomar decisiones claves que afectan el rumbo de la empresa, tales como inversiones, adquisición de recursos o expansión de mercados.
- Asegurar que la estructura organizativa sea eficiente y que los colaboradores estén comprometidos con los objetivos de la empresa.
- Supervisar la gestión financiera de la empresa, los flujos de caja y rentabilidad incluyendo la elaboración y respectivo control del presupuesto.
- Representar a la empresa ante clientes, agentes internaciones y entidades locales.
- Asegurar que la empresa cumpla con las normativas y regulaciones locales, nacionales e internacionales.
- Medir el desempeño general de la empresa, asegurándose de que se logren los objetivos establecidos.

Descripción de las funciones de los ejecutivos comerciales

- Prospeccionar nuevos clientes potenciales que puedan beneficiarse con los servicios de la empresa.
- Establecer contactos iniciales a través de llamadas y visitas en frío, correos electrónicos, eventos, ferias comerciales, etc.
- Mantener y fortalecer las relaciones con los clientes actuales, asegurando que estén satisfechos con los servicios ofrecidos.
- Negociar precios, condiciones de pago y otros aspectos de la oferta comercial.
- Trabajar para cumplir y superar las metas de ventas establecidas por la empresa.
- Organizar reuniones periódicas con los clientes para revisar el estado de las cuentas, obtener retroalimentación e identificar oportunidades de mejora.
- Reportar los resultados de ventas objetivos a la dirección comercial o gerencia.
- Asegurarse de que toda la información relevante sobre los clientes y las transacciones esté registrada y actualizada debidamente en el sistema de la empresa.

Descripción de las funciones del área de Pricing

- Analizar los precios que manejan la competencia a fin de mantener una posición

competitiva en el mercado.

- Colaborar en la elaboración de contratos internacionales/locales que especifiquen precios, plazos, condiciones de pago y otras variables que influyen en las negociaciones.
- Analizar periódicamente 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 y nuevos agentes.
- Solicitar feedback de los resultados de las cotizaciones a los comerciales con el objetivo de brindar la mejora continua en las negociaciones.
- Realizar el registro de costos/netos de los embarques FCL, LCL, aéreos y Courier en el sistema Sintad de la empresa.

Descripción de las funciones del área de customer service

- Gestionar el seguimiento de los embarques FCL/LCL, aéreos y courier con los agentes/coloader de las órdenes creadas por los ejecutivos comerciales de la empresa.
- Mantener a los clientes informados sobre el estado de sus embarques desde la instrucción del envío hasta el zarpe de la nave en origen.
- Responder a consultas, resolver problemas y atender quejas relacionadas con los servicios ofrecidos de la empresa.
- Validar que el conocimiento de embarque (MBL/HBL) se encuentre en orden en conjunto con el cliente y/o solicitar las modificaciones necesarias del documento.
- Ingresar la información al sistema Sintad de la empresa, asegurándose de que lo ingresado coincida con la documentación MBL/HBL.
- Elaboración y envío de reportes con los resúmenes de los embarques a los clientes que cuenten con más de dos razones sociales o cuenten con más de tres embarques en coordinación.
- Mantener comunicación con los clientes por correos electrónico y llamadas contribuyendo al mantenimiento como la fidelización de las cuentas.

Descripción de las funciones del área de operaciones

- Monitorear y realizar continuamente el tracking de las naves a fin de informar a los

clientes el retraso de sus embarques posterior al zarpe de la nave.

- Realizar transmisiones de manifiesto de carga.
- Preparar documentación para desglose de cargas LCL y FCL ante líneas navieras.
- Coordinaciones con agentes de aduana, coloaders y navieras para las liberaciones de la carga.
- Supervisar el direccionamiento de la carga.
- Solicitar el aviso de llegada de las navieras.
- Enviar los avisos de llegada al cliente (carga marítima 7 días antes y carga aérea 1 día antes del arribo).
- Verificar que se cumpla el presupuesto asignado de cada orden con los avisos de llegada.
- Informar la diferencia de costos al responsable para la subsanación o confirmación.
- Supervisar la digitación de los documentos (MBL y HBL o AWB y HAWB) en el Sintad.
- Realizar trámites de vistos buenos ante los diferentes agentes marítimos.
- Programar recojo de guías aéreas.

Descripción de las funciones del área de aduanas

- Realizar trámites de retiro de cargas de importación aduanas aéreas y marítimas de los diferentes depósitos temporales.
- Coordinar el despacho de la carga y realizar el seguimiento de la gestión con el cliente y proveedores de acuerdo con los procedimientos establecidos, para asegurar una óptima experiencia del servicio ofrecido.
- Recabar la información y documentación con el cliente, requerida para el despacho respectivo.
- Realizar las facturaciones de servicios hacia los clientes de acuerdo con la información validada por el Área de Finanzas.

Descripción de las funciones del área de finanzas

- Dar seguimiento y ejecución de la cobranza diaria a los clientes con crédito.
- Emitir reportes de cobranza.

- Dar seguimiento del cumplimiento de la cobranza de clientes sin crédito.
- Realizar el seguimiento y control de la facturación diaria.
- Mantener actualizado el sistema con el listado de clientes con crédito.

1.5. Problemática y objetivos trazados

En Latinoamérica, entre los años 2022 y 2024, se reflejó un crecimiento de inversión en el rediseño de procesos, así como la adopción de IA (Inteligencia Artificial) y mejoras operativas en el sector público como privado. Asimismo, como resultados de la aplicación de la reingeniería, se reflejaron reducciones entre el 40–53 % en tiempos, costos y aumento en la eficiencia.

Por otro lado, de acuerdo al estudio realizado “Think Digital Report 2024”, en el Perú se evidencia un avance significativo en la adopción de tecnologías digitales principalmente para automatizar procesos y personalizar la experiencia del cliente, en el cual el 76 % de las empresas iniciaron su proceso de digitalización, reflejándose un aumento del 7 % respecto al año anterior. Asimismo, resaltan que el 81 % prioriza operaciones, el 73 % prioriza tecnología. Mientras que el 45 % se enfoca en cultura organizacional y el 58 % ya ha implementado soluciones de IA para automatizar procesos.

Cabe mencionar que, las empresas en la actualidad enfrentan diversos desafíos que afectan la competitividad y sostenibilidad en el mercado, por ello han tratado de sobresalir utilizando diversas tendencias y estrategias con el objetivo de ser competitivas en un mundo globalizado. Sin embargo, en base a este contexto, se ha presenciado que, en la ciudad de Lima a pesar de dedicarse continuamente a la actividad comercial, las pequeñas y medianas empresas no han logrado mejorar, un aspecto relevante es la atención al cliente que brindan en sus servicios, conllevando a contar con clientes insatisfechos, puesto que perciben la falta de calidad en la atención en las entidades comerciales o compañías dedicadas al servicio del cliente.

Principalmente, esta problemática se debe al desinterés de los empresarios dado la falta de capacitación hacia cada uno de su personal en calidad de atención al cliente, ello también causado por la falta de recursos de las empresas. Asimismo, influye la falta de preparación correspondiente para la pre y post recepción de un cliente.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente y la perspectiva de las MYPES existentes en

la ciudad de Lima, es fundamental cambiar y transformar los esquemas de servicio tradicionales que son utilizados con la finalidad de formar una cultura empresarial novedosa y con ello desarrollar una ventaja competitiva basada en la calidad de atención al cliente.

Problema general

- ¿Como el rediseño de procesos mejora la atención al cliente en el área de importaciones en una agencia de carga, Lima 2025?

Problemas específicos

- ¿Cómo la definición de funciones promueve la eficiencia del área de importaciones en una agencia de carga, Lima 2025?
- ¿Cómo medir la satisfacción del cliente en el área de importaciones en una agencia de carga, Lima 2025?
- ¿Cómo determinar el impacto de la implementación de procesos en la mejora de atención al cliente en el área de importaciones de una agencia de carga, Lima 2025?

Con la finalidad de confrontar la situación mencionada anteriormente se formulan los siguientes objetivos:

Objetivo general

- Rediseñar los procesos para la mejora de atención al cliente en el área de importaciones de una agencia de carga, Lima 2025.

Objetivos específicos

- Definir las funciones para promover la eficiencia de un customer service en el área de importaciones de una agencia de carga, Lima 2025.
- Medir la satisfacción del cliente en el área de importaciones de una agencia de carga, Lima 2025.
- Determinar el impacto de la implementación de procesos en la mejora de atención al cliente en el área de importaciones de una agencia de carga, Lima 2025.

Capítulo II: Fundamento del tema elegido

2.1. Bases teóricas

El presente informe de suficiencia se basó en la variable independiente denominada “Rediseño de procesos” que esta soportada por las siguientes teorías: (i) la teoría del Rediseño de procesos de negocios (BPR), (ii) la teoría de la metodología PDCA y (iii) la teoría de la metodología BPM.

Teoría del Rediseño de procesos de negocios (BPR)

Michael Hammer y James Champy definen esta teoría como una propuesta radical que sugiere una reestructuración profunda y reinención de los procesos empresariales, partiendo desde cero. El objetivo es lograr mejoras sustanciales en el rendimiento organizacional mediante la eliminación de ineficiencias. La teoría se enfoca en la simplificación, automatización y eliminación de procesos redundantes (Martinez y Zegarra, 2014).

Asimismo, su enfoque se basa en analizar como las tecnologías de la información pueden ser utilizadas para reestructurar los procesos de negocio. Es decir, el BPR no debe ser entendido solo como una reorganización de los procesos, sino como una estrategia que involucra la reconfiguración de los procesos de negocio mediante la innovación tecnológica y la redefinición de roles organizacionales (Elzinga et al., 1999).

Es decir, el BPR debe ser implementado cuidadosamente, puesto que si existe un rediseño mal gestionado puede resultar en fallos organizacionales.

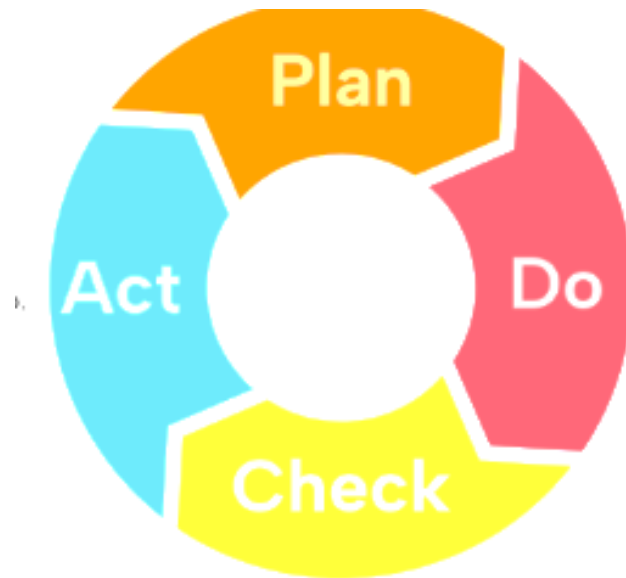
Teoría de la metodología PDCA

Se define como una herramienta para la mejora continua. Siendo fundamental para mejorar la calidad, eficiencia en los procesos organizacionales y enfatiza la importancia de la interacción continua del ciclo para lograr mejoras incrementales y sostenibles en todos los aspectos de la organización (Medina y Gozalbes, 1989).

Por otro lado, se considera que un sistema de gestión de calidad se basa en el ciclo PDCA planteado por Deming. Dado que, en primer lugar se planifica y definen los métodos de trabajo para asegurar la calidad (planificación). Luego, se despliegan estas técnicas de trabajo a cada departamento de la organización (hacer). A continuación, se controla si el despliegue realizado ha logrado los objetivos planificados (control) y finalmente se buscan acciones de mejora para alcanzar mejores resultados (actuar) (Sangüesa et al., 2019). En la figura 4, se observa las etapas del ciclo PDCA.

Figura 4

Etapas del ciclo PDCA



Nota. El ciclo de Deming consta de cuatro etapas: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. Tomado de “Calidad, productividad y competitividad” por Deming, 1989. Ediciones Díaz Santos. (<https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>)

Asimismo, en la tabla 1 se detalla brevemente la descripción de cada una de las etapas del

ciclo.

Tabla 1

Ciclo de PDCA

Etapas	Descripción
Plan	Planificar
Do	Hacer
Check	Verificar
Act	Actuar

Nota. El círculo de Deming de mejora continua (<https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>)

Teoría de la metodología BPM

Rosemann y Vom Brocke describen el BPM como una disciplina de gestión, ello debido a la gran capacidad de incrementar el nivel de competitividad empresarial, además de, impulsar la innovación, mejorar la eficiencia operativa y con ello la rentabilidad de la empresa. Adicionalmente, el fin de esta metodología es garantizar la satisfacción del cliente con procesos y recursos alineados (BPM, 2010).

Del mismo modo, se define como el conjunto de técnicas enfocados en mejorar la eficiencia y la eficacia en la gestión empresarial mediante la implementación de metodologías estructuradas. Asimismo, busca medir los resultados obtenidos con la finalidad de monitorear las operaciones y aplicar las decisiones adecuadas para el rumbo del negocio (Baca, 2015). En la figura 5, se visualiza el ciclo de vida del BPM. Así como, en la tabla 2 se definen cada una de las fases que componen el ciclo.

Figura 5

Ciclo de vida del BPM



Nota. Ciclo de vida del BPM tomado de “Cultura organizacional de las Tecnologías de la Información y Comunicación” por Victor Ancajima, Carmen Infante, Frisa Aliaga y Segundo Soto (2022) Editorial Religacion Press https://www.google.com.pe/books/edition/Cultura_organizational_de_las_Tecnolog%C3%AD/BEraEAAAQBAJ?hl=en&gbpv=0

Tabla 2

Fases del ciclo de vida BPM

Fases	Descripción
Descubrimiento del proceso	Identificar y definir el proceso
Análisis del proceso	Identificar el valor del proceso y actividades
Rediseño del proceso	Involucrar recursos y herramientas
Implementación del proceso	Identificar mejoras y hallazgos
Monitoreo y control del proceso	Verificar que las mejoras se mantengan

Nota. BPM para la transformación digital de las organizaciones (<https://personalsoft.com/co/bpm-para-la-transformacion-digital-de-las-organizaciones/>)

En resumen, la variable rediseño de procesos tiene relación con las tres teorías mencionadas porque gestionan el cambio estratégico orientado a las demandas del mercado.

Para la variable dependiente “Atención al cliente” se cuentan con las siguientes teorías: (i) la teoría del “Modelo SERVQUAL”, (ii) la teoría de “los 5 porqué de Toyoda” y (iii) la teoría de los “Dos Factores”.

Teoría del “Modelo SERVQUAL”

Este modelo mide la calidad del servicio ofrecido mediante la diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones. Los cinco elementos que componen el modelo no son directamente observables, por ello, es necesario medir cada uno de ellos a través de una serie de ítems (Miranda, 2007).

La primera versión del modelo SERVQUAL comprendía diez dimensiones con 97 ítems. Posteriormente, se desestimaron algunos ítems y dimensiones propuestas. El resultado que se obtuvo fue una escala con 22 ítems asociados en cinco dimensiones: confiabilidad, empatía, seguridad, tangibilidad y capacidad de respuesta (Setó, 2004). En la figura 6, se observa los elementos que componen el modelo SERVQUAL.

Figura 6

Rueda de la teoría del modelo SERVQUAL



Nota. Estructura de la escala de SERVQUAL tomado de “De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente” por Dolors Setó (2004) Editorial ESIC (https://www.google.com.pe/books/edition/De_la_calidad_de_servicio_a_la_fidelidad/9Nk8sWMjoBcC?hl=en&gbpv=0).

Teoría de los “5 porqués”

Es una técnica basada en la formulación de interrogantes con el fin de encontrar la relación causa-efecto ocasionado por un caso en particular. El fin de la teoría mencionada es analizar el origen del problema. Dicha técnica fue utilizada por primera vez en Toyota durante sus metodologías de fabricación (Fernandez, 2015).

Por otro lado, se trata de una herramienta para una resolución de problemas inventada por Sakichi Toyoda. Estos 5 porqués ayudaran a encontrar y comprender la causa de un problema. Para ello, se debe preguntar “¿Por qué? Y seguir preguntándolo hasta llegar a la raíz de la cuestión (Herman, 2019).

Es decir, es una técnica utilizada en el contexto de mejora continua para identificar y resolver problemas profundos en procesos productivos o de negocios, cuestionando de manera sucesiva el motivo de un problema hasta llegar a su raíz.

Tabla 3

Pasos de los 5 porqué

Pasos de la técnica	Descripción
Plantear el primer “por qué”	Identificar el problema
Responder a “por qué”	Identificar la causa inmediata del problema
Plantear un segundo "por qué"	Preguntar por qué ocurrió esa causa
Continuar con los siguientes "por qué"	Repetir este proceso cinco veces (no siempre se limita a cinco)
Llegar a la raíz del problema	Al final de las cinco preguntas, generalmente se llega a una causa raíz que puede ser abordada para resolver el problema

Nota. Pasos y descripción de los 5 porqués tomado de “Qué es y cómo aplicar” por Marcelo

Becher, 2024 (<https://blog.softexpert.com/es/5-porques/>)

Teoría de los “Dos Factores”

La teoría en mención fue propuesta inicialmente por Frederick Herzberg. En ello, destacan 2 factores:

- **Factores de higiene:** Se definen como aquellos elementos que, si bien no motivan por sí mismos, su ausencia puede generar insatisfacción en los empleados. Ello incluye condiciones laborales, salario, beneficios, políticas de la empresa, relaciones interpersonales y seguridad laboral.
- **Factores motivacionales:** Se definen como aquellos elementos que pueden llevar a la satisfacción laboral y al aumento de la motivación, tales como el reconocimiento, logro, responsabilidad logro, oportunidades de crecimiento y desarrollo personal (Robbins, 2004).

Por otro lado, esta teoría recomienda que los gerentes de las empresas deberán seguir una técnica de dos pasos para lograr la motivación. Como primer paso, los factores de higiene (condiciones de trabajo) deben estar claramente establecidas y aceptadas. Al aplicar lo antes mencionado, producirá una ausencia de insatisfacción y como segundo paso los gerentes de las empresas o administradores deberán lograr los factores de satisfacción a través de reconocimientos para mejorar la satisfacción. Por ende, la motivación (Griffin, 2004).

En resumen, la variable atención al cliente conserva relación con las teorías mencionadas anteriormente porque no solo destaca la calidad del servicio, sino también la gran importancia de la experiencia total del cliente, generando así una interacción emocional entre el cliente y la empresa.

2.2. Marco conceptual

Rediseño de procesos:

Consiste en crear procesos renovados que afronten la poca funcional y obsoleta forma de organización del trabajo que genera como consecuencia un bajo desempeño laboral. Asimismo, busca generar cambios radicales, en lo cultural como estructural pero enfocados en la gerencia de

procesos (Medina, 2005).

Por consiguiente, el rediseño de procesos tiene como objetivo la máxima productividad. Asimismo, busca reducir el tiempo de ejecución de las actividades y menor coste de las operaciones logísticas (Alarcón, 1998).

Asimismo, busca romper la forma clásica de gestión en las empresas con la finalidad de optimizar la producción. Para ello, se debe innovar profundamente a mejorar la calidad del servicio y precio de los productos que compiten en el mercado. Bajo este enfoque genera que la empresa mejore su posicionamiento competitivo en el sector, con más oportunidades de negocio y mayores beneficios (Mora, 2003).

Es decir, el rediseño de procesos es esencial para que las empresas no solo sean más eficientes, sino también para que se alineen con los nuevos desafíos tecnológicos y sociales, manteniendo su competitividad en el mercado.

Etapas del rediseño de procesos

Las etapas del rediseño de procesos son fundamentales para garantizar que las empresas logren mejoras sustanciales en sus operaciones mejorando la eficiencia organizacional y fomentando un ambiente de trabajo más dinámico para la adaptabilidad a largo plazo.

- Planificación de los hitos importantes: señalar el inicio y fin de cada tarea.
- Aprobación: la empresa debe aprobar formalmente la ejecución definitiva del rediseño, teniendo en cuenta las inversiones y gastos que conlleven.
- Negociación con las fuerzas sociales: se debe informar la implantación y consecuencias de la reingeniería a todos los colaboradores de la empresa para lograr el apoyo necesario.
- Compras: en algunos casos se requiere la compra de tecnologías, herramientas y equipos que hagan posible el rediseño.
- Instalación y traslado de equipos: los colaboradores deberán trabajar con los equipos y tecnologías adquiridos dentro de los plazos definidos en la planificación.
- Rodaje: la aplicación de los nuevos procesos deberá funcionar a la perfección antes de dar por aceptada la reingeniería. Es necesario plantearse un periodo de tiempo para evaluar el desarrollo del nuevo sistema (Alarcón, 1998).

Ventajas del rediseño de procesos

Las ventajas del rediseño de procesos son múltiples, ya que no solo permiten la mejora y la eficiencia, sino que también contribuyen al cumplimiento de la satisfacción ante las necesidades del cliente y la disminución de costos.

- Buscar la transformación radical de los procesos con el objetivo de incrementar la productividad y mejorar la calidad.
- Optimizar las tareas, eliminar pasos innecesarios y reducir los costos operativos
- Contribuir a la satisfacción del cliente al brindar una atención más ágil y eficiente.
- Mejorar la capacidad de adaptación a los cambios del mercado en el entorno.
- Eliminar los recursos innecesarios, mejorando el valor entregado a los clientes
- Automatizar, reducir los errores humanos y agilizar las operaciones.
- Innovar al permitir una visión más clara de las oportunidades de mejora dentro de la estructura organizacional (Alarcón, 1998).

Que es la atención al cliente

Se define como una modalidad de gestión que inicia desde la más alta jerarquía de las empresas, a través de la filosofía y la cultura. En ello, deben encajar dos grupos: los colaboradores y los clientes. Cuando esto se logra, la empresa tendrá como resultado una ventaja competitiva (Brown, 1992).

Asimismo, puede definirse como el servicio de las empresas que venden bienes y/o servicios a los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades. Considerando que, una empresa posee público externo (clientes) como al público interno (colaboradores, accionistas). La atención al cliente se brinda a través de diferentes medios: teléfono, online, presencial, etc., siempre adaptándose a sus necesidades (Torres, 2023).

Por otro lado, para que una empresa incremente su participación en un mercado debe tener lo siguiente: captación de nuevos clientes, ello se puede lograr a través de campañas de marketing o recomendaciones de clientes ya existentes que se encuentran satisfechos con la calidad del servicio prestado (Garcia, 2022).

Es decir, la atención al cliente es más que un servicio, debido a que se considera una herramienta estratégica con la finalidad que brinda a las empresas a diferenciarse y garantizar su éxito en un entorno competitivo globalizado.

Formas de fidelizar al cliente

Un adecuado servicio de atención al cliente debe poseer las siguientes características:

- **Ágil:** la atención al cliente no puede tener retraso en sus servicios.
- **Eficaz:** el objetivo es la resolución de problemas cuando el cliente plantea quejas o reclamos, ello incrementara la satisfacción.
- **Servicio de calidad:** no es suficiente que la empresa cuente con un servicio de atención al cliente, sino que, además, el servicio debe ser de la máxima calidad posible.
- **Servicio posventa:** la labor no termina cuando el cliente adquiere el servicio o producto, dado que debe realizarse el seguimiento ya que pueden presentarse consecuencias por la compra realizada (Garcia, 2022).

Es decir, la ejecución adecuada de estos puntos es importante para lograr una relación continua y positiva con el cliente, garantizando la satisfacción y la fidelización a largo plazo.

Factores fundamentales en el desarrollo de la atención al cliente

Los factores que se relacionan de manera directa con el cliente son los siguientes:

- Reclamos, quejas y sugerencias presentadas.
- Correos electrónicos o llamadas realizados por los clientes en busca de información.
- Relación personal entre el personal de ventas y los clientes.
- Relación directa con el cliente mediante el personal de ventas (Garcia, 2022).

Es decir, la atención al cliente de calidad se convierte en un activo invaluable para las empresas, ya que no solo mejora la experiencia del consumidor, sino que también establece una base sólida para la expansión a largo plazo.

2.3. Antecedentes (internacionales y nacionales)

Antecedentes nacionales

En el estudio realizado por Morales (2024), la finalidad principal fue aumentar el nivel de servicio mediante el rediseño del proceso en la atención al cliente en una empresa de servicio energético. Por lo que, la investigación llevada a cabo fue de tipo cuantitativo, bajo un diseño no experimental y un nivel descriptivo. Asimismo, la población incluyó a 9 oficinas de atención al cliente de la

empresas ubicadas en la provincia de Chiclayo, no obstante, la muestra se centró en la oficina de Chiclayo, siendo seleccionada por medio de un muestreo no probabilístico por conveniencia. Por otro lado, el instrumento utilizado en la investigación fue un cuestionario que ayudó para la recolección de datos. Por consecuencia, los resultados arrojaron una mejora del 9,53% en el nivel de servicio, con ello superando la meta del 95%. Por último, la conclusión general de la investigación implantó que el rediseño del proceso de atención al cliente fue económica y financieramente viable, con una relación beneficio-costos de 1,12. Se recomendó aplicar el rediseño propuesto con el fin de incrementar aún más el nivel de servicio en la oficina de Chiclayo.

En el estudio realizado por Comeca (2023), la finalidad principal fue determinar el incremento de la satisfacción del cliente al mejorar los procesos de atención al cliente aplicando la metodología CBOK en la empresa Corporación Munana S.A.C.S. en Chachapoyas. Por lo que, la investigación fue de tipo aplicada con enfoque cuantitativo, bajo un diseño no experimental y el nivel de investigación fue inferencial. Mientras que, la población estuvo compuesta por 340 usuarios sensibles que reclamaban a la empresa, siendo seleccionada una muestra probabilística de 181 clientes. Asimismo, el instrumento utilizado en la investigación fue un cuestionario que permitió la recolección de datos. Por consecuencia, los resultados demostraron que la reestructuración de los procesos tuvo un efecto significativo en la satisfacción del cliente, llevando consigo un incremento en el nivel de satisfacción al 92%. Finalmente, la conclusión general fue que el rediseño de los procesos de atención al cliente mejoró considerablemente la satisfacción de los usuarios. Como recomendación general, se indicó ampliar los criterios de estudio de la empresa, incluyendo la evaluación del desempeño del proceso de ventas y la sostenibilidad ante los cambios implementados.

En el estudio realizado por Tamariz De La Cruz (2024), cuyo objetivo general fue rediseñar los procesos para optimizar los tiempos de despacho en una empresa logística en Pisco. Por lo que, la investigación fue de tipo aplicada bajo un diseño experimental. Asimismo, el nivel de investigación fue cuantitativo con un enfoque en una población relacionada con los procesos de logística de la empresa. Se utilizó una muestra seleccionada de empleados involucrados en las operaciones de despacho. Adicionalmente, para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario estructurado que logró evaluar aspectos clave del proceso logístico. Por consecuencia, los

resultados demostraron mejoras significativas en el cumplimiento de despachos, aumentando del 57% y 58% al 68% y 81% en diferentes métricas, a su vez permitió un incremento en las entregas a tiempo y una mejor planificación logística. Por último, como conclusión general, se determinó que el rediseño de procesos optimizó efectivamente los tiempos de despacho. Como recomendación general, se sugirió a la empresa continuar implementando medidas de mejora continua y capacitación del personal para mantener y mejorar los resultados logrados.

El estudio realizado por Sanchez (2024) la finalidad principal fue evaluar el impacto del rediseño del proceso de otorgamiento de créditos y cobranza en el desempeño financiero de la empresa Remart. Asimismo, la investigación fue de tipo cuantitativa y se utilizó un diseño no experimental. El nivel de investigación fue descriptivo y analítico. Mientras que, la población estuvo conformada por los estados financieros y de resultados de la empresa entre 2021 y 2022, y la muestra incluyó estos documentos. Además, se utilizó un cuestionario como instrumento para recopilar datos. Por otro lado, los resultados mostraron que el rediseño del proceso tuvo un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa, aumentando las ventas netas y la utilidad neta. Como conclusión general se obtuvo que la optimización de los procesos crediticios mejoró la eficiencia y rentabilidad de la empresa. Finalmente, la recomendación general fue continuar fortaleciendo la evaluación y control de créditos para mantener y mejorar la rentabilidad y solidez financiera.

Antecedentes internacionales

En el estudio realizado por Bustamante (2023), tuvo como finalidad rediseñar el proceso de atención al cliente en el servicio de transporte de la compañía de taxis Puerto Quito “PTOQUITO S.A”. En el cual, se aplicó técnicas de optimización de la eficiencia operativa para mejorar la calidad e incrementar la satisfacción del cliente. Asimismo, la investigación fue de tipo mixto (cualitativo y cuantitativo) basada en la recolección de datos por medio de encuestas dirigidas a una muestra de 149 personas del cantón Puerto Quito. Por consecuencia de la investigación, los resultados mostraron que existían problemas significativos en los tiempos de espera y la atención al cliente, afectando la satisfacción de los usuarios. Finalmente, la conclusión general fue que la compañía necesitaba implementar un rediseño de sus procesos de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio. Se recomendó a la compañía ajustar sus procesos administrativos y de atención al cliente, además de capacitar a su personal para garantizar una mejor experiencia a los usuarios.

En el estudio realizado por Bertiz (2024), se propuso como objetivo general aumentar el cumplimiento en entregas de pedidos con productos pack en un 30% mediante el rediseño del proceso de gestión de ventas en Comercial Hábitat. Por lo que, la investigación fue de tipo aplicada, aplicándose un diseño no experimental y un nivel descriptivo. La investigación se enfocó en la población a los empleados de la empresa, tomándose como una muestra representativa. Para ello, como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario. Por consecuencia, los resultados obtenidos indicaron una mejora significativa en la eficiencia operativa tras la implementación de las recomendaciones. Finalmente, se concluyó continuar con el seguimiento del proceso de rediseño para asegurar la sostenibilidad de los resultados obtenidos.

En el estudio realizado por Freire (2023), cuyo objetivo general fue rediseñar el proceso logístico en la empresa MAQUIPRES S.A. Por lo que, la investigación fue de tipo descriptivo, bajo un diseño no experimental y con un nivel de investigación aplicado. Asimismo, la población se compuso por todos los empleados de la empresa, tomándose como muestra representativa de 50 trabajadores. Para ello, como instrumento para recopilar datos se utilizó un cuestionario sobre la percepción de los empleados respecto al proceso logístico actual. Por consecuencia, los resultados mostraron que existían deficiencias significativas en la gestión logística, lo que llevó a la conclusión de que el rediseño era crucial para mejorar el nivel de servicio al cliente. Por último, como recomendación general, se sugirió implementar un sistema S&OP para optimizar la planificación y alineación de los procesos logísticos, lo que contribuiría a una mayor satisfacción del cliente y eficiencia operativa.

En la investigación realizada por Nieves (2024) cuya finalidad fue proponer un rediseño de planta en el área de emergencia de un centro médico en la ciudad de Guayaquil, a través de un análisis cuantitativo de los requerimientos, necesidades de espacio y normativa del Ministerio de Salud Pública para mejorar el tiempo de atención a los pacientes. Por lo que, el tipo de investigación fue de carácter mixto, con un diseño no experimental y un nivel descriptivo y exploratorio. Mientras, que la población estuvo compuesta por pacientes y personal interno del centro médico, con una muestra de 50 pacientes y 10 profesionales. Asimismo, se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Como resultados se mostraron que el tiempo de atención superaba los 30 minutos, identificando puntos críticos en el transporte de equipos y la toma de signos vitales. La conclusión general fue que el rediseño de la planta y la

implementación de triaje y prioridad en el software de gestión optimizarían los tiempos de atención. Finalmente, la recomendación general fue reestructurar la ubicación de áreas y mejorar el sistema de gestión para una atención más eficiente.

2.4. Justificación de la metodología elegida

Como parte de la justificación del presente informe de suficiencia profesional se aplicará metodologías, técnicas, herramientas y conocimientos para el desarrollo de la experiencia laboral con el objetivo de optar por el título profesional. Es decir, mediante la aplicación del rediseño de procesos se requiere mejorar la atención al cliente en el área de importaciones en una agencia de carga.

En el mismo sentido, se conseguirá los siguientes beneficios:

- (i) Optimizar tiempo y mayor eficiencia operativa debido a que se identifica y elimina las ineficiencias en el proceso.
- (ii) Elevación en la calidad de servicio debido a que se eliminan errores repetitivos.
- (iii) Mayor capacidad de adaptación en el personal a los cambios del mercado o necesidades del cliente debido a que se reducen los retrabajos.
- (iv) Capacidad para manejar alto volumen de carga durante temporadas altas debido a que el personal no tiene sobrecarga de trabajo.
- (v) Evitar multas debido al esclarecimiento de funciones y nulas intervenciones que no le competen al área.

Capítulo III: Aporte y desarrollo de la experiencia

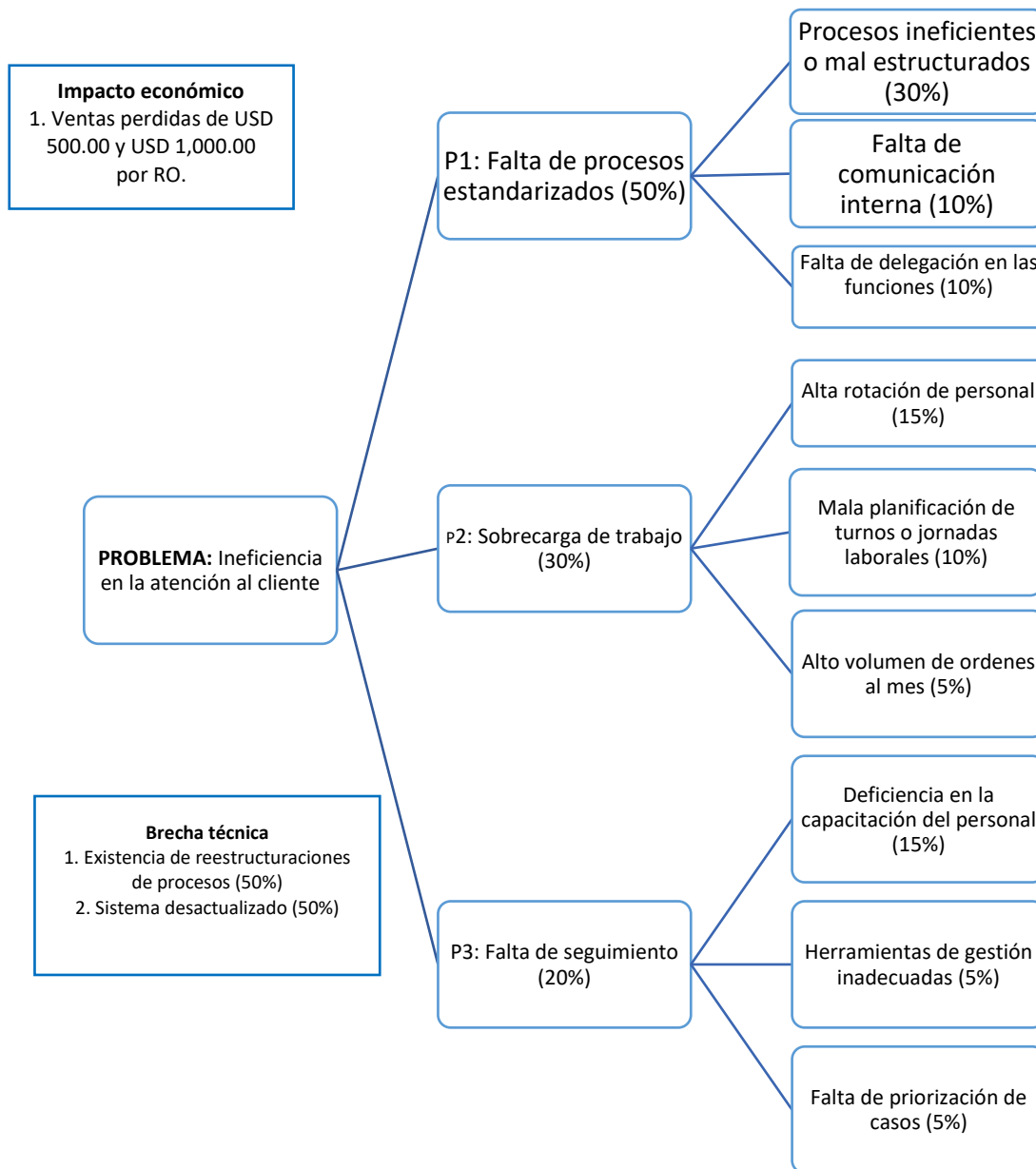
3.1. Diagnóstico de la situación problemática

En el año 2023 la empresa presentó un desequilibrio en el volumen de ordenes por cada ejecutivo del área de customer service. Por ello, debido a la acumulación de trabajo, el personal realizaba horas extras a fin de culminar con sus responsabilidades del día.

Adicionalmente, se presentó una alta rotación del personal dentro del área debido a los cambios constantes en los procesos, provocando incomodidad y desequilibrio en las funciones designadas, alterando las funciones de trabajo al reemplazar los vacíos del área. En la figura 7 se observa el diagnóstico de la problemática.

Figura 7

Diagnóstico de la problemática



Nota. Los porcentajes determinados en el esquema, son los resultados en base a mi experiencia y la de los colaboradores que integran el área.

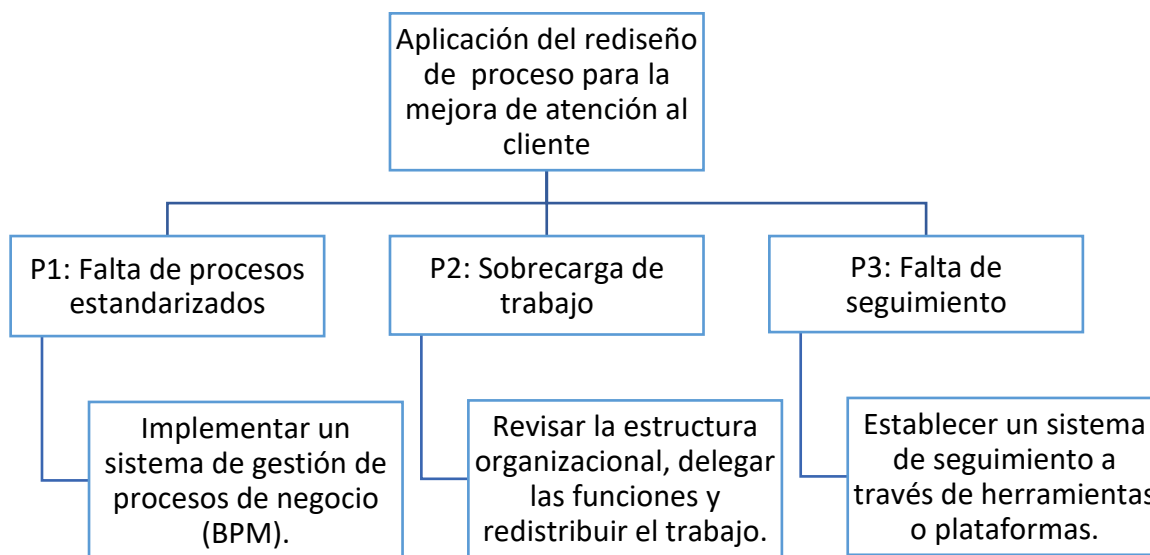
Como parte del diagnóstico cuantitativo de la problemática asociada a la ineficiencia en la atención al cliente, se confirma las diversas causas que lo genera: la falta de procesos estandarizados que representa el 50% de la problemática, es generada por la falta de planificación o estructura interna, el cambio constante de personal y la falta de comunicación interna.

Asimismo, para la sobrecarga de trabajo que comprende el 30% es originada por el alto volumen de ordenes al mes, la alta rotación de personal y la mala planificación de turnos o jornadas laborales.

Por otro lado, la falta de seguimiento que comprende el 20% es originada por herramientas de gestión inadecuadas, la falta de priorización de casos y la deficiencia en la capacitación del personal. Por último, existe una brecha técnica que comprende a la existencia de reestructuraciones de procesos y sistema desactualizado y para el impacto económico comprende las ventas perdidas de USD 500.00 y USD 1,000.00 por RO. En la figura 8 se observa la solución del diagnóstico de la problemática.

Figura 8

Solución del diagnóstico de la problemática



Como parte del diagnóstico cualitativo de la solución de la problemática asociada a la aplicación del rediseño de proceso para la mejora de atención al cliente, se confirma las diversas soluciones a las problemáticas generadas: para la falta de procesos estandarizados se implementará un sistema de gestión de procesos de negocio (BPM). Esta metodología permite mapear y automatizar los procesos dentro de la empresa, con ello asegurar la mejora continua, reducir cuellos de botella y optimización de recursos. Adicionalmente, esta herramienta aumenta la eficiencia operativa y la capacidad para que los colaboradores se adapten rápidamente a los cambios en la demanda de los

clientes.

Asimismo, para la sobrecarga de trabajo se revisará la estructura organizacional, se delegará las funciones de manera equitativa y redistribuirá las responsabilidades. Mediante ello, se optimizará los recursos humanos, mejorando la productividad y reduciendo la saturación de empleados.

Por otro lado, para el debido seguimiento de los embarques se establecerá un sistema de seguimiento a través de herramientas. Estas herramientas son la clave para un control y monitoreo efectivo de las actividades diarias, facilitando la detección de cualquier inconveniente o retraso. Asimismo, facilitaran las coordinaciones entre áreas y reducir desfases de tareas no realizadas.

3.2. Desarrollo de la experiencia

Mi experiencia profesional inicio en el año 2022 asignada inicialmente en el puesto de pricing en la agencia de carga Worldpass Cargo, donde uno de los roles del área mencionada guarda relación con el área de customer service, puesto que pricing realizaba el segundo filtro del seguimiento de los embarques para evitar desfase de información que puedan conllevar extra costos. Es decir, el ejecutivo comercial envía la cotización respectiva al área de pricing, una vez aceptada por el cliente, el ejecutivo comercial apertura la orden directamente hacia su customer asignado o en otros casos, directamente con el agente en origen con la finalidad de recibir la notificación al día siguiente de colocar la orden.

Posteriormente, el customer debe solicitar los detalles de la carga al agente, si la carga se encuentra lista el área de pricing debe enviar su tarifa negociada para el embarque detallando la línea naviera, ETD, días libres e itinerario de la nave. Como customer, debemos solicitar la asignación del booking validando que cumpla con la cotización cerrada. De existir diferencias, se notifica inmediatamente a pricing a fin de reclamar y en todo caso, llegar a un acuerdo junto con el comercial respecto a la nueva alternativa de tarifa.

Una vez brindada la confirmación por parte de pricing o del comercial, el customer consulta al agente respecto a la fecha de cargado del contenedor que tiene programado el proveedor en origen, asimismo se solicita el HBL draft para la revisión por parte del cliente en cuanto a datos

del consignatario, shipper, puerto de origen/destino, volumen y tipo de contenedor, a su vez la revisión de la descripción y marcas del producto que será importado. De existir correcciones solicitadas por parte del cliente, se notifica a origen siempre y cuando se encuentre dentro del plazo de revisión, dado que de lo contrario existiría un costo de aproximadamente USD70.00 por BL, quien debería asumirlo el cliente por solicitar tardíamente las correcciones.

En cuanto al draft del MBL, la verificación y validación consta por parte del customer asignado dado que se corrobora los datos del consignatario como agencia de carga. Internamente, se verifica a través del web tracking de la naviera que se haya asignado el contenedor, de igual manera se pide la confirmación al agente. Una vez confirmado, el agente debe enviar los drafts finales con los detalles del contenedor cargado, para luego verificar en el web tracking que el contenedor haya sido ingresado al terminal portuario de origen.

Culminada la primera fase del seguimiento, se verifica el zarpe de la nave tanto con la naviera como con la confirmación del agente, de existir retrasos o roleos (cambio de nave) en la fecha estimada de zarpe se solicita el sustento formal para ser enviado al cliente. Posterior a 5-7 días del zarpe de la nave, se debe contar con el pre alerta, es decir HBL/MBL final del embarque para ser subido al sistema y el área de operaciones pueda constatar como segundo filtro que toda la información de los documentos este correctamente plasmada en el sistema y ello no interfiera en sus procesos operativos. Asimismo, es importante la recepción del documento Debit Note por parte del agente junto con el pre alerta a fin de que el área de pricing valide sus costos con lo ingresado en el sistema.

Todo lo mencionado anteriormente, engloba el proceso del customer service. Dentro del día a día, los problemas más comunes que resaltan constan de la diferencia en lo ingresado en el sistema con la información final de los documentos, puesto que ello es observado continuamente por el área de operaciones.

Otro problema común, es que una vez zarpada la nave y obtenido el pre alerta, el seguimiento de la orden pasa el área de operaciones, es decir ellos deben continuar con el tracking en la web de la naviera a fin de verificar transbordos en puertos predecesores o retrasos en el ETA (fecha estimada al puerto de destino) durante su tránsito y así mantener informado al cliente hasta el arribo de la nave. Sin embargo, el área correspondiente no brinda dicha información oportunamente.

Por lo que, en casos en particulares, el cliente envía correos tras correos al área de operaciones con copia al comercial y customer service a fin de confirmar fecha de llegada a Callao, dado que al zarpe de la nave se brinda una fecha estimada y el cliente debe reconfirmar si dicha fecha se mantiene o presenta cambios.

Al existir falta de respuesta por el área operativa, customer interviene y responde el correo brindado la información solicitada con la finalidad de evitar quejas e insatisfacción al cliente, para respaldar la información que brindamos se adjunta la captura de pantalla de la de lo que figura en el web tracking de la naviera. Sin embargo, las páginas muchas veces sufren desactualizaciones donde se dan casos extremos en que la nave arriba al puerto de destino, pero la web brinda información errada figurando fechas próximas. Por consecuencia, se generan multas dado que el agente de aduanas se confía de la última información brindada y no numera a tiempo, culpando a la agencia de carga y al customer quien brindo la última información.

Es por ello, el fin del presente trabajo de suficiencia, ya que nuestra función como customer service solo compete hasta el zarpe de la nave y recepción del pre alerta, posterior el área de operaciones debe continuar con el seguimiento de la carga, y cualquier inquietud del cliente posterior al zarpe debe ser dirigida al área de operaciones respectivamente y no intervenir en sus funciones.

Asimismo, el área de customer service tiene alta rotación de personal dado que los colaboradores sienten incomodidad y confusión con los roles de las áreas y optan por renunciar continuamente. Además de ello, las constantes reestructuraciones en los procesos, ya que, al primer error, la gerencia evalúa y genera cambios en las funciones que finalmente guardan relación con las de otras áreas. Ello, confundiendo al cliente a su vez ya que no sabe a quién recurrir exactamente para absolver sus dudas o consultas.

Mencionado lo último, el no contar con el personal necesario o capacitado en el área implica que la sobrecarga laboral crezca y con el fin de brindar respuestas a los clientes ante consultas durante su embarque, se omitan ciertas informaciones o no se cumpla con el seguimiento exhaustivo y detallado del embarque.

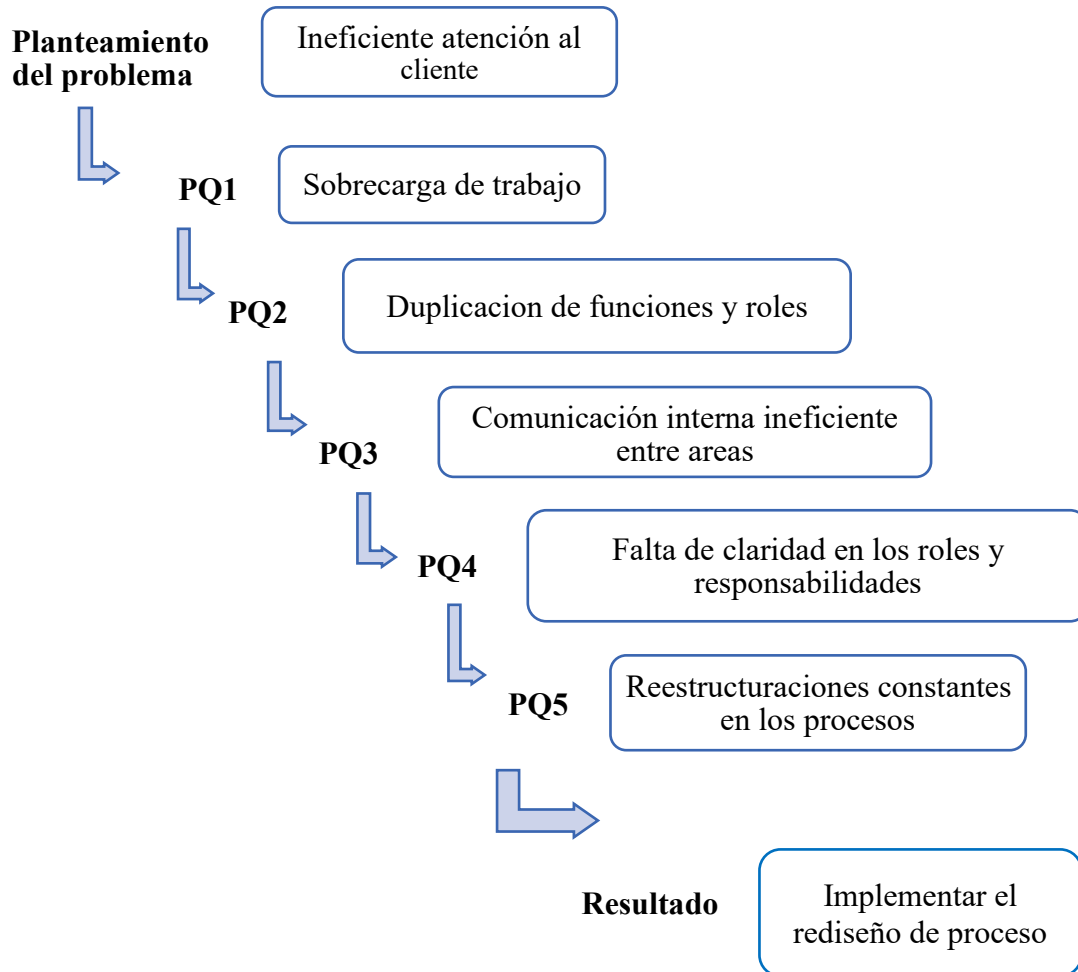
3.3. Modelado de la propuesta o solución

Durante mi trayectoria, se propone a la gerencia de la empresa implementar la metodología BPM a través de la teoría de los 5 porqués para el rediseño de los procesos. Estas herramientas permitirán

mejorar la calidad, reducir errores y optimizar procesos. En la figura 9, se observa la ejecución de la teoría de los 5 porques basados en mi experiencia.

Figura 9

Teoría de los 5 porqués



En la figura 9, se observa una de las principales causas de la problemática del trabajo de suficiencia profesional, siendo ésta la ausencia de un proceso definido en el área de customer service.

Por tal motivo se procedió a aplicar la metodología BPM con la finalidad de implementar el rediseño de proceso del área de customer service, donde los compañeros del área deberán conocer y llevar a cabo en el día a día en sus funciones y así brindar la satisfacción del cliente. En la figura 10, se visualiza el flujograma de procesos del año 2023.

Figura 10

Flujograma de procesos 2023

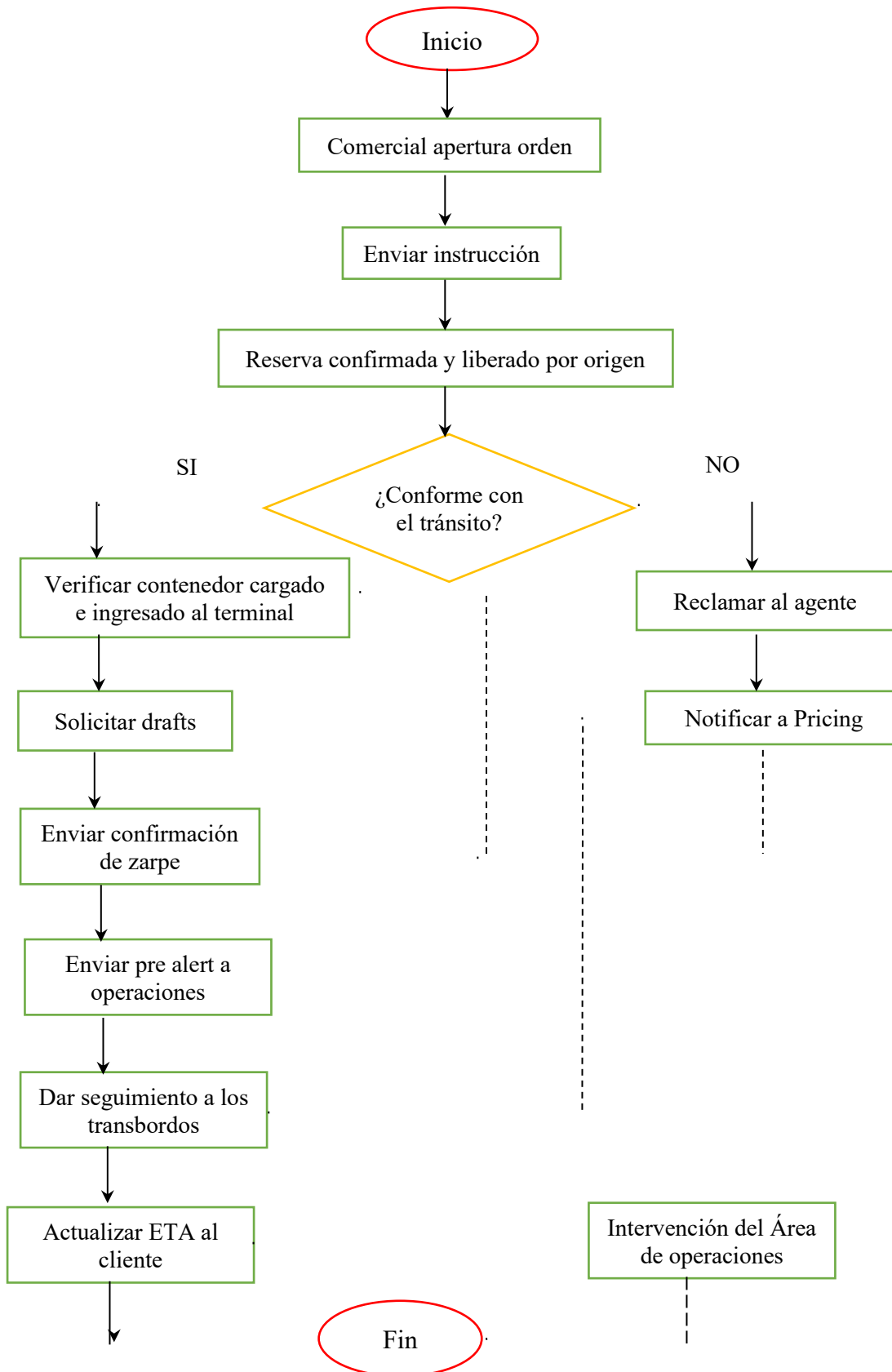
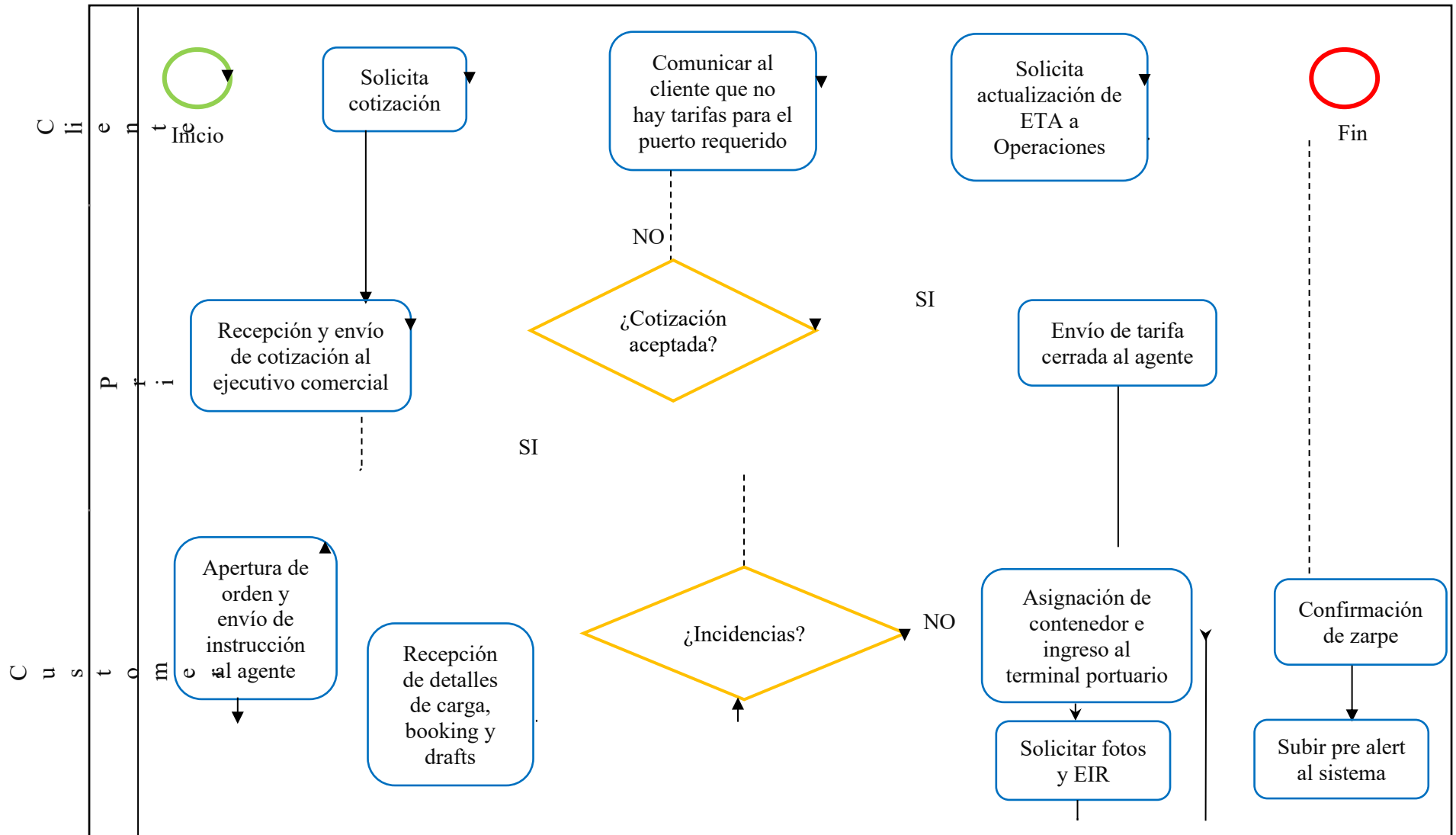


Figura 11

Modelo BPM 2024



En la figura 10 se observa el flujograma de los procesos 2023 del área de customer service, donde se evidencia la duplicidad de funciones con el área de operaciones. Puesto que, ellos continúan con el seguimiento posterior al zarpe de la nave, informando los transbordos durante su tránsito al puerto de destino, así como las actualizaciones del ETA Callao.

Asimismo, en la figura 11 se observa el rediseño de proceso en el año 2024 mediante la aplicación del modelo BPM en el área de customer service con la finalidad de definir las funciones, brindar respuestas eficientes y rápidas ante las consultas de los clientes.

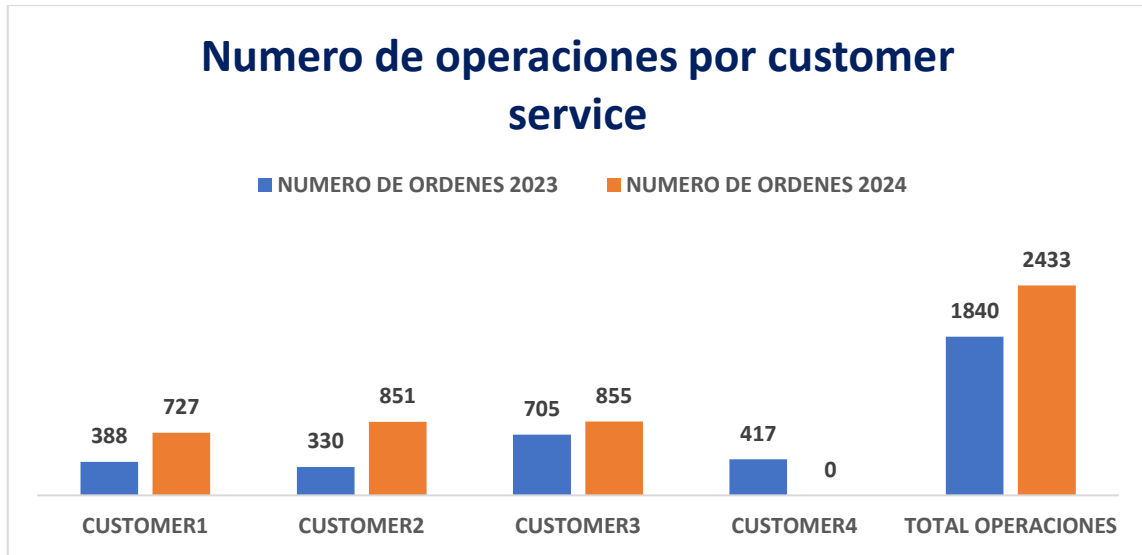
3.4. Resultados

Se estableció como periodo de evaluación para el nuevo proceso del área de customer service el tiempo de 6 meses desde el mes de julio a diciembre del 2024. Por tal motivo para medir los resultados del presente informe de suficiencia profesional se realizó una encuesta a fin de medir los siguientes indicadores: el volumen de operaciones, satisfacción del cliente, tiempo de respuesta, recomendaciones de los clientes y la valoración ante la resolución de consultas por parte del customer service. Dichos indicadores fueron medidos y comparados con la información tomada de la encuesta realizada por la empresa en el segundo semestre del año 2023.

Esta evaluación fue realizada a criterio de la jefatura del área de customer service, tomando como muestra a 20 clientes. Seleccionados como los clientes principales que hacen el mayor volumen de ventas y adquieren nuestros servicios con mayor frecuencia.

Figura 12

Números de operaciones por customer service 2023 – 2024

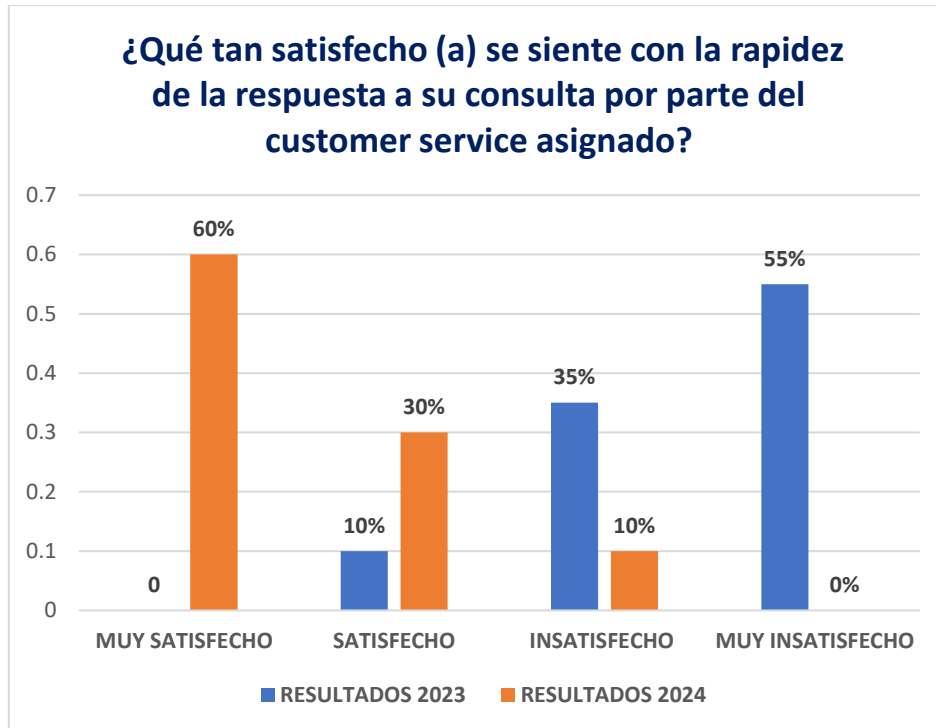


En los resultados del año 2024 se observa una mejor distribución en operaciones por cada customer service, esto debido a la implementación de la nueva metodología. Asimismo, se observa mayor productividad en el puesto, dado que cada colaborador puede manejar un mayor volumen de operaciones y la posibilidad de reducir personal al trabajar solo con 3 colaboradores en el área. Por otro lado, es notable el incremento del volumen anual en la empresa.

Es decir, hemos pasado en hacer un promedio de 460 pedidos a 811 pedidos anuales con una menor cantidad de personal, atendiendo mayor volumen. Representando un incremento en la productividad del 76.3% más que el año 2023. Lo que ha permitido, atender y mejorar la captación de pedidos por parte de la empresa.

Figura 13

Tiempo de respuesta por el customer service



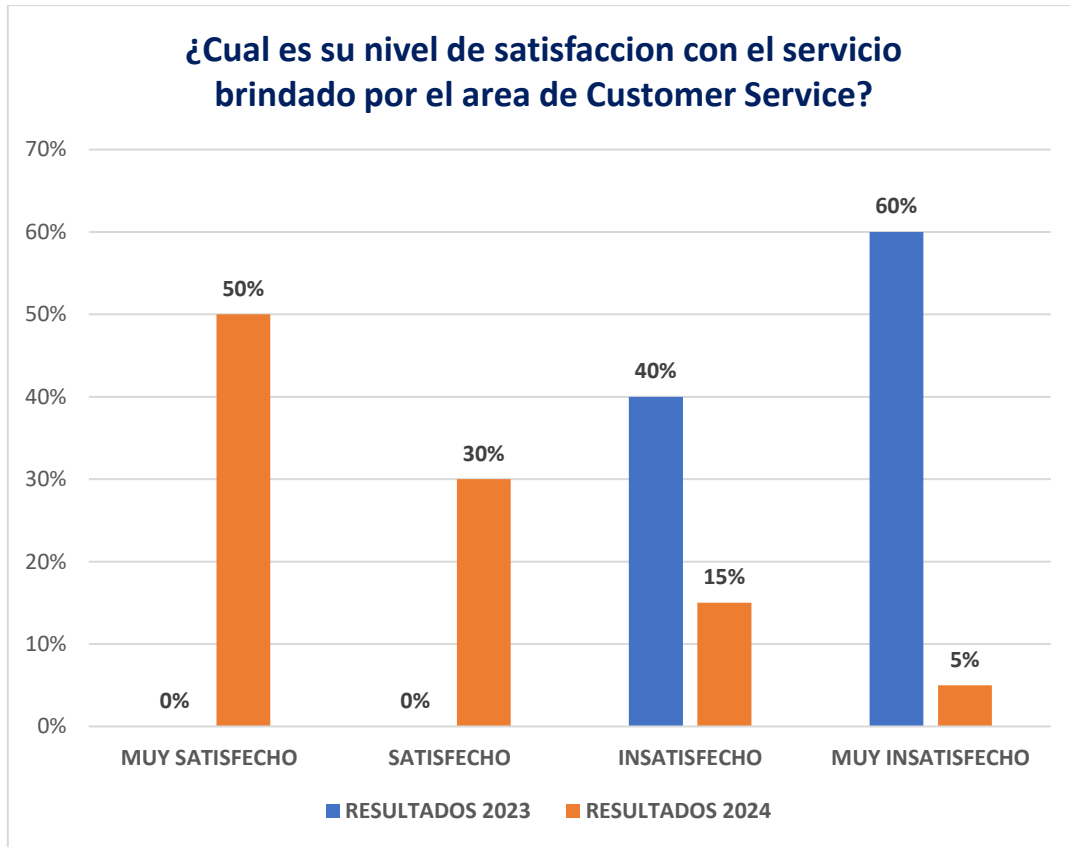
Porcentajes positivos (Muy satisfecho + Satisfecho) 2024: 90% de 20 clientes.

Porcentajes positivos (Muy satisfecho + Satisfecho) 2023: 10% de 20 clientes.

Esto significa que, las opiniones negativas se han reducido sustancialmente, dado que en el 2024 tenemos al 90% de clientes a favor con el tiempo de respuesta por parte del customer service, mientras en el 2023 era solo el 10%.

Figura 14

Satisfacción del cliente



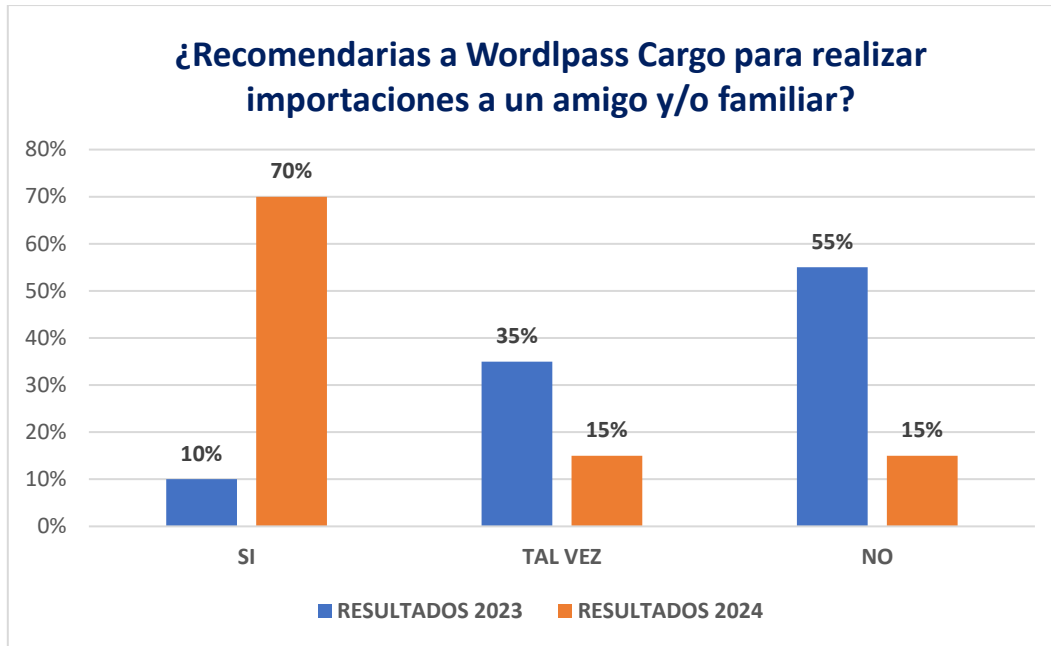
Porcentajes positivos (Muy satisfecho + Satisfecho) 2024: 80% de 20 clientes.

Porcentajes positivos (Muy satisfecho + Satisfecho) 2023: 0% de 20 clientes.

Esto significa, un cambio rotundamente positivo. Dado que, en el 2024 tenemos al 80% de clientes satisfechos con el servicio brindado por parte del customer service, mientras que en el 2023 no había ningún cliente dentro de la categoría positiva.

Figura 15

Recomendación de nuestro servicio a amistades y/o familiares



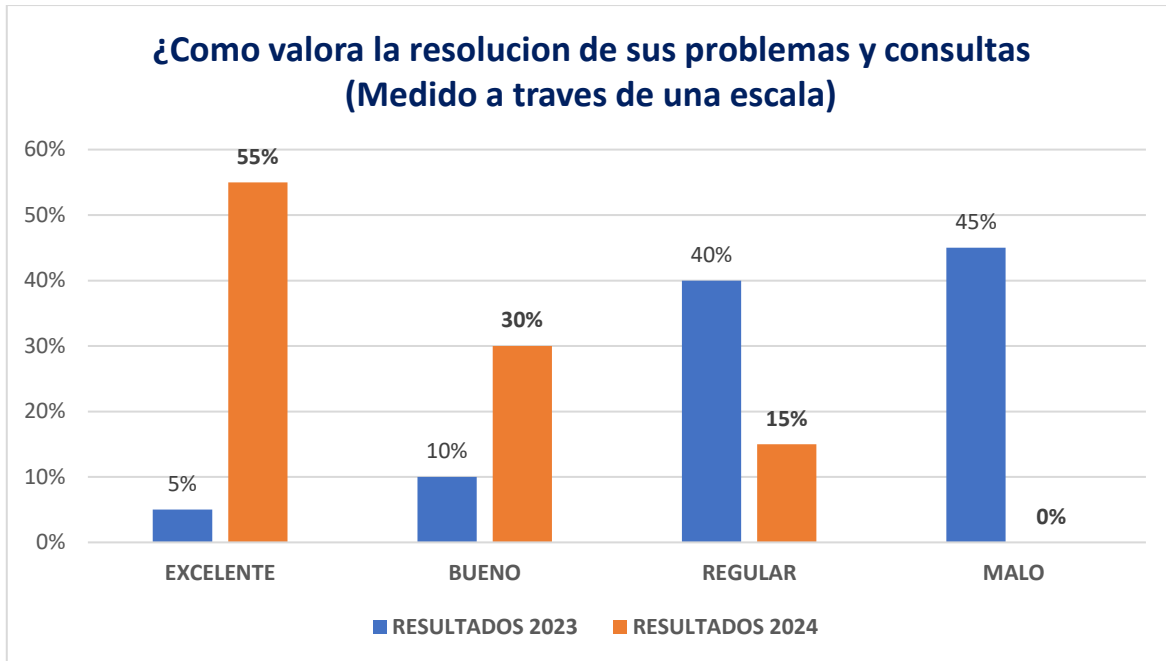
Recomendación positiva 2024: 70% de 20 clientes.

Recomendación positiva 2023: 10% de 20 clientes.

Esto significa que, las opiniones negativas se han reducido sustancialmente, dado que en el 2024 tenemos al 70% de clientes a favor de recomendar a la empresa ante amistades o familiares, mientras que en el 2023 era solo el 10% de clientes.

Figura 16

Resolución de problemas y consultas por parte del customer service



Porcentajes positivos (Excelente + Bueno) 2024: 85% de 20 clientes.

Porcentajes positivos (Excelente + Bueno) 2023: 15% de 20 clientes.

Esto destaca un cambio significativo, puesto que, en el 2023 las opiniones negativas se elevaron sustancialmente, mientras que en el 2024 el mismo porcentaje de clientes se inclinó a favor de la atención del customer service en cuanto a la resolución de problemas y consultas. Teniendo en cuenta que, en ambos años se tomó a los mismos clientes principales de la empresa.

Conclusiones

- Primero:** Se propuso y aplicó el rediseño del proceso para la mejora de atención al cliente en el área de importaciones de una agencia de carga, Lima 2025. Respecto a la atención al cliente se logró una mejora en la percepción de la calidad de nuestro servicio. Todo ello, permitió incrementar a un 80% el nivel de satisfacción en los clientes.
- Segundo:** Se definieron las funciones del área, promoviendo la eficiencia del customer service en el área de importaciones de una agencia de carga, Lima 2025. Ello permitió atender las consultas en un menor tiempo. Debido, a la eliminación de duplicidades en las funciones. Esto, se pone de manifiesto con la calificación del 90%. Lo que muestra, una reducción significativa en los tiempos de atención respecto del 2023.
- Tercero:** Se logró medir alternativamente la satisfacción del cliente en el área de importaciones de una agencia de carga, Lima 2025. A través, del indicador de recomendación de la empresa por parte de los clientes obteniéndose una recomendación de 70% muy significativo de los clientes que estarían dispuestos a recomendar la empresa.

Cuarto: Se determinó, sobre la capacidad de absolver consultas y resolver problemas, como la principal actividad del departamento de customer service: Se aprecia que el 85% del total de clientes calificaron positivamente en el 2024 la capacidad del área para absolver consultas y resolver problemas a diferencia de un porcentaje menor obtenido en el 2023.

Recomendaciones

1. Se recomienda a la gerencia general monitorear o hacer seguimiento continuo de los indicadores claves para los procesos establecidos en cada área con el fin de mejorar continuamente la calidad del servicio brindado a los clientes. Ello, facilitará la eficiencia operativa y asegura la optimización de recursos identificando áreas de oportunidad o mejora.
2. Se recomienda al área de operaciones el respeto de las funciones y procedimientos establecidos en los manuales de la organización. Cualquier cambio o mejora debe ser evaluado con rigurosidad, y consensado entre las áreas involucradas para evitar duplicidades y cuellos de botella que podrían perjudicar la atención al cliente. Ello, redundará en la optimización de los tiempos garantizados para una rápida atención al cliente en las actividades cotidianas de la empresa.
3. Se recomienda a la jefatura del área de customer service realizar evaluaciones constantes del servicio con los clientes. Con el fin de mantener y mejorar las opiniones del servicio. El monitoreo periódico (según nuestra capacidad de respuesta) de la satisfacción del cliente nos dotará de la debida retroalimentación. Esto, permitirá establecer planes de trabajo que mejoren la percepción de los clientes y fomentar la lealtad y las relaciones a largo plazo.

4. Se recomienda a la jefatura del área comercial estar pendiente de las nuevas necesidades tanto de clientes actuales como potenciales de forma periódica. Este proceso implica un importante nivel de coordinación y análisis de parte de los diversos involucrados en la atención a los clientes. De esa manera, podremos estar en condiciones de cumplir con las expectativas depositadas en nuestra organización.

Referencias bibliográficas

- Alarcón, J. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales*. Fundacion Confemetal.
- Baca, G. (2015). *Proyectos de Sistemas de Información*. Patria.
- Bertiz, F. (2024). *PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS DE LA EMPRESA COMERCIAL HABITAT*.
- BPM, C. (2010). *El Libro del BPM 2010*. Club BPM.
- Brown, A. (1992). *Gestión de la atención al cliente*. Díaz de Santos.
- Bustamante, M. (2023). *Rediseño del proceso de atención al cliente del servicio de taxis Puerto Quito*.
- Comeca, S. (2023). *Rediseño de procesos de atención al cliente aplicando la metodología CBOOK y su efecto en la satisfacción del cliente: caso empresa de entrega de pedidos*.
- Elzinga, J., Gullede, T., & Chung, L. (1999). *Business Process Engineering*. Springer US.
- Fernandez, M. (2015). *Atención básica al cliente*. Paraninfo, S.A.
- Freire, F. (2023). *Rediseño del proceso logístico en la empresa MAQUIPRES S.A. para mejorar el nivel de servicio brindado a los clientes*.
- García, E. (2022). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Griffin, R. (2004). *Business*. Prentice Hall.

- Herman, T. (2019). *El poder de tu alter ego*. Empresa Activa.
- Martinez , A., & Zegarra, J. (2014). *Gestión por procesos de negocio*. Ecobook.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Medina, J., & Gozalbes, M. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Ediciones Díaz Santos.
- Miranda, F. (2007). *Introducción a la Gestión de Calidad*. Delta.
- Mora, J. (2003). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos*. Díaz de Santos.
- Morales, F. (2024). *Rediseño del proceso de atención al cliente en una empresa de servicio energetico*.
- Nieves, D. (2024). *Propuesta de rediseño de planta para el area de emergencia en un centro medico en la ciudad de Guayaquil*.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Sanchez, J. (2024). *Rediseño del proceso de otorgamiento de créditos y cobranzas de una empresa comercial maderera ubicada en Lima*.
- Sangüesa, M., Mateo, R., & Ilzarbe, L. (2019). *Teoria y practica de la Calidad*. Paraninfo, S.A.
- Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. ESIC.
- Tamariz De La Cruz, J. (2024). *Rediseño de procesos para la optimización de los tiempos de despacho en una empresa logística, Pisco, 2023*.
- Torres, C. (2023). *Gestión de la atención al cliente/consumidor - 2da. Edicion*. Ecoe Ediciones México.

Anexos

Los cuestionarios fueron desarrollados por la empresa Worldpass Cargo SAC en el mes de diciembre del 2023 antes de la ejecución del presente informe y en el mes de diciembre del 2024 post aplicación del nuevo rediseño de procesos.

Encuesta de servicio al cliente 2023

En Worldpass Cargo queremos saber tu opinión respecto a nuestro servicio.

1. ¿El customer service asignado atendía sus consultas en el tiempo prudente?
 - SI
 - NO
2. En general, ¿cómo clasifica su experiencia al recibir nuestro servicio?
 - Excelente
 - Buena

- Regular
 - Malo
3. ¿Como valora la resolución de sus problemas y consultas? (Medido a través de una escala)
- Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
4. ¿Recomendarías a Worldpass Cargo para realizar importaciones a un amigo y/o familiar?
- Muy probable
 - Probable
 - Poco probable
 - Nada probable
5. ¿Volvería a solicitar nuestro servicio?
- Si
 - Tal vez
 - No
6. ¿Qué tan satisfecho (a) se siente con la rapidez de la respuesta a su consulta por parte del customer service asignado?
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho
7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio brindado por el área de Customer Service?
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho

Encuesta de satisfacción al cliente 2024

Con el objetivo de seguir mejorando, te presentamos las siguientes consultas a fin de evaluar nuestro servicio.

Preguntas:

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio brindado por el área de customer service?
 - Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho

2. ¿Qué tan satisfecho (a) se siente con la rapidez de la respuesta a su consulta por parte del customer service asignado?
 - Muy satisfecho

- Satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho
3. ¿Recomendarías a Worldpass Cargo para realizar importaciones a un amigo y/o familiar?
- Si
 - Tal vez
 - No
4. ¿Como valora la resolución de sus problemas y consultas? (Medido a través de una escala)
- Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
5. ¿Como calificaría la calidad de nuestro servicio?
- Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - Muy malo

Permiso para extraer información de Worldpass Cargo

Carta de permiso para tratamiento de datos

Lima, 20 de febrero del 2025

Señor
Ricardo Loyola Larraín
Gerente general
Presente. -

De mi consideración

Me es grato dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y comentarle que estoy realizando un curso de suficiencia profesional para optar el título profesional Lic. De Administración y Negocios Internacionales en la Universidad Norbert Wiener, en la cual necesito realizar una investigación en una empresa, implementando o proponiendo una mejora.

Por lo que solicito su apoyo para poder realizarlo en la institución Wordlpass Cargo SAC que usted dirige.

Agradeciendo de antemano su ayuda.

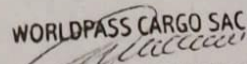
Atentamente,



Monica Paola Llaja Chumioque

73226674

WORLDPASS CARGO SAC



RICARDO LOYOLA LARRAÍN
GERENTE GENERAL

● 12% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 12% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 7% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	repositorio.uwiener.edu.pe Internet	4%
2	uwiener on 2024-05-21 Submitted works	<1%
3	coursehero.com Internet	<1%
4	uwiener on 2025-05-06 Submitted works	<1%
5	alicia.concytec.gob.pe Internet	<1%
6	repositorio.ucv.edu.pe Internet	<1%
7	wpcargo.com.pe Internet	<1%
8	uwiener on 2023-09-11 Submitted works	<1%