

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Diagnóstico desde una perspectiva de calidad ISO 9001 del
proceso de exportación aérea de una agencia de carga
internacional: Caso Ravmar Freight Logistics SAC

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Maria Paula Aguilar Espinoza

Maryorie Ercilia Chero Saavedra

Asesor:

Miguel Ignacio Cordova Espinoza

Lima, 2023

La tesis:

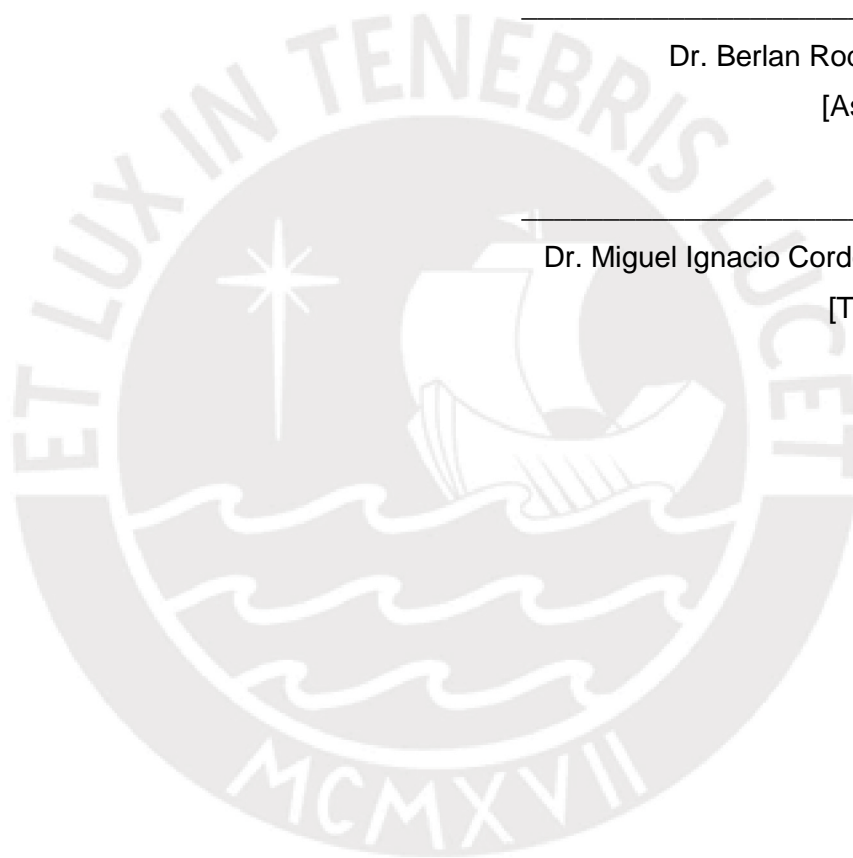
Diagnóstico desde una perspectiva de calidad ISO 9001 del proceso de exportación aérea de una agencia de carga internacional: Caso Ravmar Freight Logistics SAC

ha sido aprobada por:

Mgr. German Adolfo Velasquez Salazar
[Presidente del Jurado]

Dr. Berlan Rodriguez Perez
[Asesor Jurado]

Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza
[Tercer Jurado]




Informe de similitud

Yo, Miguel Ignacio Córdova Espinoza, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Diagnóstico desde una perspectiva de calidad ISO 9001 del proceso de exportación aérea de una agencia de carga internacional: Caso Ravmar Freight Logistics SAC, de las autoras Maria Paula Aguilar Espinoza y Maryorie Ercilia Chero Saavedra, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 18/10/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 18 de octubre de 2023.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Miguel Ignacio Córdova Espinoza	
DNI: 10874882	Firma 
ORCID: 0000-0002-1010-8803	

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres y a mi tío, por su confianza en mí desde el inicio y por todos los valores que forjaron en mí. También a mi abuelito Chefito quien en vida fue, al igual que yo, estudiante de la PUCP y pudo estudiar aquí a pesar de sus pocos recursos y solo gracias a sus grandes talentos. Él es el dueño de mi inspiración donde esté. A Moshito y Rafito, mis compañeros eternos, a ellos también les dedico este logro.

Paula Aguilar

Esta tesis es dedicada principalmente a mi madre y a mi padre, por cada sacrificio realizado a lo largo de mi carrera, todos mis logros se los debo a ustedes. A mi hermana, que es mi soporte y en quien deposito toda mi confianza. Y a mi Hachito, quien se quedaba en mis piernas en cada amanecida estudiando. Gracias por confiar en mí y por permitirme ser parte de su orgullo.

Maryorie Chero



RESUMEN

Durante los últimos dos años de pandemia, y debido a diversos acontecimientos como la guerra entre Rusia y Ucrania y las restricciones plasmadas por el COVID-19, la demanda de carga aérea mundial resultó afectada; sin embargo, son los países de Latinoamérica quienes presentan un mejor desempeño (Amador, 2022). Aún con un porcentaje bajo en demanda mundial y los diversos aspectos retadores externos e internos de las empresas, estas continúan con el enfoque de brindar un servicio de calidad a sus clientes, pues su objetivo principal es brindar sus servicios, atraer mayores clientes, fidelizarlos y lograr un posicionamiento en el mercado. Por lo mencionado, la presente investigación tiene como objetivo general diagnosticar el proceso de exportación aérea, desde una perspectiva de calidad ISO 9001: 2015, de una agencia de carga internacional Caso Ravmar Freight Logistics SAC

La investigación se desarrolló bajo una metodología cualitativa y con una estrategia de estudio de caso, cuyos sujetos son los consultores expertos, trabajadores, clientes y proveedores de Ravmar Freight Logistics SAC, elegidos por ser aquellos actores relevantes en la cadena de suministro de la empresa. Además de ello, es necesario resaltar que, de acuerdo a la literatura, la gestión de calidad es un aspecto crucial a abordar y trabajar dentro de toda empresa para agilizar procesos, lograr mejorar de forma interna y con ello se refleje de forma externa. Por lo mencionado, la investigación utiliza la ISO como marco de referencia para el análisis de la gestión de calidad, pues se espera que esta certificación, más que un aporte de valor a la empresa, en términos de calidad, permita atacar los principales problemas que depende de la empresa y se presenta en la actualidad.

Para un correcto análisis de los resultados se recurrió a la revisión de fuentes bibliográficas y a entrevistas semi estructuradas hacia los actores mencionados previamente, cuya finalidad es evidenciar los hallazgos y, con ello, realizar las recomendaciones pertinentes. Asimismo, se ha realizado una tabla de doble entrada en la cual se realiza una breve comparación entre la teoría de la certificación ISO 9001:2015 con los puntos más relevantes mencionado por los actores principales de la empresa en las entrevistas realizadas, que permitirá desarrollar la presente investigación.

Palabras claves: exportación aérea, agentes de carga, gestión de calidad, ISO 9001

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1. Problema empírico	11
2. Objetivos de la investigación	14
2.1 Objetivo general:.....	14
2.2 Objetivos específicos:	14
3. Justificación.....	14
3.1 Justificación teórica.....	15
3.2 Justificación práctica.....	15
4. Viabilidad de la Investigación.....	16
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	18
1. Marco conceptual	18
1.1 Gestión de calidad	18
1.2 Gestión por procesos.....	24
1.3 Relación entre gestión de calidad y gestión por procesos.....	26
2. Modelo teórico.....	27
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	29
1. Sector de Logística Internacional.....	29
1.1 Operadores logísticos	29
1.2 Proceso de exportación aérea	32
2. Las agencias de carga internacional.....	33
2.1 Entorno competitivo de las agencias de carga internacional a nivel global ...	33
2.2 Entorno competitivo de las agencias de carga internacional en el Perú.....	34
2.3 Entorno competitivo de las agencias de carga internacional en el Lima-Callao	34
3. Ravmar Freight como agente de carga internacional.....	35
3.1 Descripción de la situación actual de Ravmar.....	35
3.2 Procesos de la exportación aérea de Ravmar.....	36
3.3. Relación con clientes en el proceso de exportación aérea.....	40
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA	42
1. Planteamiento de la Metodología	42
1.1 Enfoque de la investigación	42
1.2. Estrategia de la Investigación	42
1.3. Alcance de la investigación.....	42
1.4. Población objetivo de la investigación.....	43
1.5 Técnica de recolección de información	43
1.6 Método de búsqueda de bibliografía	45
CAPÍTULO 5: RESULTADOS	46

1. Resultados obtenidos acorde a los principios de la ISO 9001:2015.....	46
1.1. Enfoque al cliente.....	46
1.2. Liderazgo.....	47
1.3. Compromiso de las personas	49
1.4. Enfoque basado en procesos	50
1.5. Mejora continua	53
1.6. Toma de decisiones basadas en la evidencia.....	55
1.7. Gestión de las relaciones.....	57
2. Principales hallazgos.....	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
1. Conclusiones.....	62
2. Recomendaciones.....	64
REFERENCIAS	66
ANEXOS.....	76
ANEXO A: Guía de entrevista a trabajadores	76
ANEXO B: Guía de entrevista a clientes	78
ANEXO C: Guía de entrevista a consultores.....	80
ANEXO D: Guía de entrevista a proveedores	82
ANEXO E: Cronograma de entrevistas	84
ANEXO F: Estado Financiero al 2021	85
ANEXO G: Estado de Resultados del 2021	86
ANEXO H: Rol del agente de carga en el transporte internacional.....	87
ANEXO I: Protocolo de consentimiento informado para entrevistas a los participantes	88

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el comercio aéreo en el mundo facilita el transporte de mercancías como productos perecederos, oro, textiles, artesanías, entre otros. Asimismo, este se posiciona como una opción mucho más rápida en comparación al transporte marítimo (LópezRodríguez, Tique-Muñoz, Sánchez-Méndez, Ramírez-Duque, Mosquera-Martínez, 2021). Además de ello, el comercio aéreo es un eslabón más en la cadena de suministro, lo cual ayuda a abastecer a cientos de mercados económicos a nivel mundial sobre todo a aquellos países que importan más de lo que exportan. A nivel de Latinoamérica, Colombia y México han hecho mucho más flexible las regulaciones de transporte aéreo, por lo que como resultado se ha obtenido que las aerolíneas identifiquen rutas atractivas desde y hacia la región LATAM (International Air Transport Association, 2022).

A nivel nacional, el transporte aéreo no solo atrae turistas e inversiones, sino que a su vez ayuda al país a comercializar sus bienes y servicios alrededor del mundo, creando activos productivos que generarán un flujo a largo plazo del PBI y recaudando 51,3 mil millones de dólares en exportaciones. Las rutas de carga más concurridas desde Perú son Estados Unidos, Brasil, Holanda, Argentina y Colombia (IATA, 2019) en ese orden de mayor a menor.

Dentro del comercio aéreo se encuentran diversos actores conocidos como operadores logísticos de los cuales resaltan las aerolíneas y las agencias de carga. Estas últimas representan a las aerolíneas frente a los exportadores de bienes, quienes deben ofrecer servicios de calidad dado que cualquier error puede perjudicar al exportador perdiendo así a sus clientes importadores, generando la pérdida de mercadería, aumentando sus costos de transporte y entre otros problemas. Por ello, una correcta gestión de calidad dentro de una empresa de este rubro es sumamente importante, no solo de forma interna, sino que según Cubillos y Rozo (2009), también es importante para la competitividad en el mercado.

De acuerdo a lo mencionado en párrafos anteriores, la presente tesis tiene como objetivo analizar la gestión de calidad en el proceso de exportación aérea de un operador logístico, bajo un estudio de caso del agente de carga internacional, Ravmar Freight Logistics SAC, que tiene a la exportación aérea como predominante en sus operaciones. Para lograr ello, el presente escrito se divide en seis capítulos.

En el primer capítulo se presenta el problema de la investigación, en el cual se introduce a Ravmar Freight Logistics como agente de carga internacional y los diversos problemas que giran en torno a la calidad. Luego, se presentan los objetivos de la investigación de forma general y específica para el desarrollo de la tesis. Por último, se resalta la importancia de la investigación a través de una justificación teórica y práctica; y, se mencionan los diversos factores que permiten la viabilidad del desarrollo de la investigación.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico el cual evidencia la sustentación teórica de la investigación desde la literatura. Por un lado, en el marco conceptual se profundizan términos relevantes que aborda el tema general a desarrollar como son la gestión de calidad y gestión por procesos desde su definición y algunos modelos teóricos importantes entorno al concepto, además de la alineación entre ambos términos; por otro lado, se explica el modelo teórico escogido para la investigación que se usará a lo largo del análisis de la investigación.

En el tercer capítulo se realiza una revisión contextual que aborda tres aspectos fundamentales. Primero, se describe el sector de logística internacional, en el cual se introducen a los operadores logísticos y se detalla el proceso de exportación aérea tomando como mayor referente al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Segundo, se definen a los agentes de carga en un entorno internacional, nacional y en la Provincia Constitucional del Callao, lugar donde se localiza Ravmar Freight. Tercero, se describe la situación actual de la empresa, se detallan los procesos de exportación aérea y la relación con los clientes.

El cuarto capítulo, detalla la metodología desarrollada a lo largo de la investigación, con la finalidad de evidenciar el enfoque; la estrategia; el alcance; la población objetivo; la técnica de recolección de información, en el cual se resaltaron los principales actores claves de acuerdo a su relación con la empresa o su rol dentro de esta; y, el método de búsqueda de bibliografía a lo largo de la investigación.

En el quinto capítulo, se evidencian los principales resultados obtenidos a raíz de las entrevistas realizadas a los diversos actores relevantes para la investigación, estas respuestas con la finalidad de conocer más a profundidad de la empresa, de su gestión de calidad y su desenvolvimiento en relación a los principios de la ISO 9001:2015. Además de ello, se realiza una comparación entre la teoría de cada uno de los principios de la mencionada ISO con los aspectos destacados de las entrevistas.

Finalmente, se encuentran las conclusiones, la cual aborda en forma de resumen los principales hallazgos obtenidos en el quinto capítulo y en la investigación de forma general, los futuros lineamientos y el aporte teórico y práctico. Asimismo, se brindan recomendaciones a la empresa de acuerdo a lo evidenciado en los resultados.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

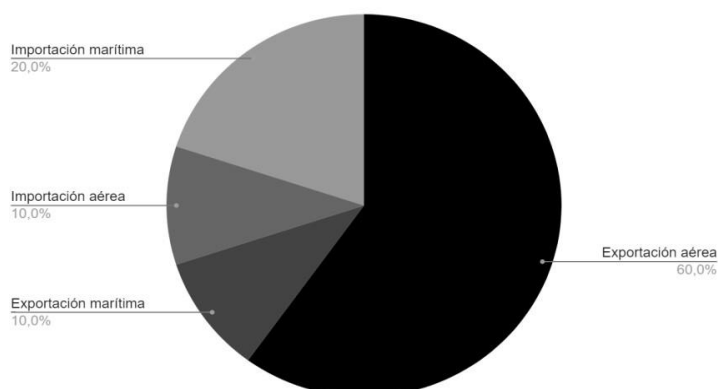
1. Problema empírico

El mercado de agencias de carga internacional en el Perú es variado, cada una de estas cuentan con proveedores logísticos, debido a que la mayoría de los envíos a nivel internacional requiere diversos tipos de transporte desde su punto de origen hasta el punto de arribo (Zamora, 2013). Esto significa que las agencias de cargas requieren proveedores como aerolíneas, navieras, almacenes y entre otros que permitan realizar el traslado y/o almacenar los productos.

Según se menciona en la Guía de orientación al usuario del transporte aéreo de Mincetur (2015), de acuerdo a la relación entre un agente de carga y sus proveedores, este primero debe asumir los gastos relacionados al contrato de prestación de servicio si la relación lo establece. Esto quiere decir que, por más que el siniestro no haya sido responsabilidad de la agencia de carga, se deberá asumir el costo de reparación ante el hecho si el contrato lo establece, lo que genera un impacto en los gastos y, que se puede evidenciar en los estados financieros del mes en el que sucedió el siniestro. Lo mencionado es el caso actual en Ravmar Freight.

Ravmar Freight es una agencia de carga internacional con 10 años de experiencia en el rubro y se ubica en el Centro Aéreo Comercial del Callao, los servicios que ofrecen giran en torno a la exportación e importación en tráfico aéreo y marítimo. Alrededor del 60% de las operaciones de la empresa son exportaciones aéreas (Ravmar, 2021); por esta razón, forman parte de International Air Transport Association (IATA) y se considera como el servicio más crítico.

Figura 1: Distribución de operaciones en Ravmar

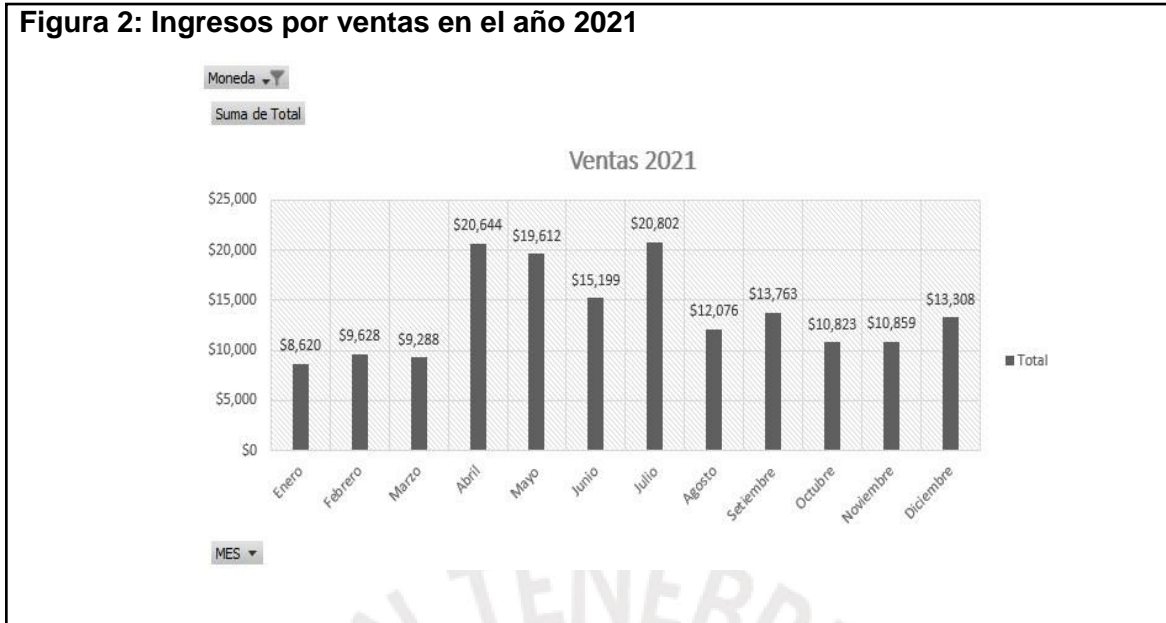


A través de entrevistas preliminares con el personal y reportes de incidencias se evidenció que, en algunas ocasiones durante el proceso de exportación aérea de Ravmar, los clientes presentan reclamos por problemas de calidad en el servicio de exportación aérea que contratan. Estos inconvenientes se evidencian cuando la mercadería llega a su destino en mal estado, lo que ocasiona que las empresas exportadoras presenten reclamos de forma directa a Ravmar. Al presentarse estas quejas, la empresa trata de brindar una solución de forma inmediata a través de diversos accionares; sin embargo, en ciertas ocasiones este accionar no ha sido recibido por los clientes, ya que solicitan un reembolso parcial por los productos dañados, un reembolso total por no recibir la mercadería en buen estado u otro aspecto puntual como, por ejemplo, descuentos en servicios futuros que equivalga a la pérdida monetaria de la mercadería que ha sido dañada.

Cuando el cliente no acepta la solución que ofrece la empresa, Ravmar se ve obligado a asumir todos los costos incurridos; por ejemplo, el costo de flete por la operación realizada, pues por más que la empresa solicitante no haya recibido los productos por algún motivo o solicite el reembolso por el estado en el que llegó, el servicio de traslado ya se consumió en acción y dinero, lo que les genera pérdida y una afectación en sus estados financieros del periodo que abarca y, según lo conversado con personal de Ravmar, el porcentaje de pérdida de dinero representa aproximadamente el 6% de las ventas totales anuales.

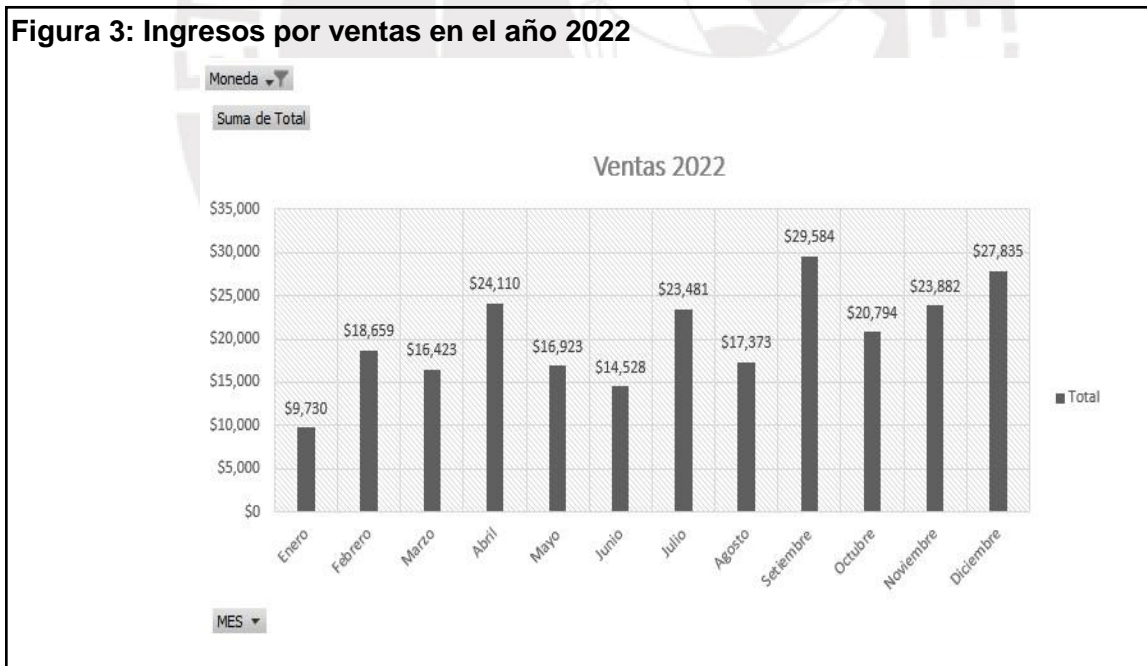
Además de lo mencionado, la disminución de ventas de Ravmar Freight se ha visto repercutido principalmente por los problemas de calidad que presenta su servicio de exportación vía aérea. Esta disminución en ventas se puede visualizar en el siguiente gráfico el cual toma como referencia las ventas en los años 2021 y 2022 respectivamente donde se han suscitado incidentes en el servicio.

Figura 2: Ingresos por ventas en el año 2021



En el 2021, se puede observar que las ventas se mantuvieron estables de enero a marzo y hubo un incremento de abril a julio. Sin embargo, en agosto se observa una reducción del 42% respecto al mes anterior. Según manifiesta el gerente de Ravmar, se debe a los embarques de peces que quedan rezagados por problemas en las reservas con la aerolínea en Lima y a lo que la empresa asume la pérdida para evitar perder el cliente.

Figura 3: Ingresos por ventas en el año 2022



En el 2022, la situación de las ventas fue variable mes a mes dado que el giro del negocio es estacional. En enero, según el gerente de la empresa, las ventas siempre son bajas. En septiembre, dada la temporada de productos frescos de exportación a Europa y

Asia, las ventas siempre incrementan. Sin embargo, las bajas se reflejan efectivamente por las pérdidas de mercadería de los clientes en el tránsito.

Además, es necesario resaltar que la empresa no cuenta con procesos e indicadores definidos y documentados en su exportación vía aérea, lo que se considera necesario para el accionar de los colaboradores, pues según Méndez (2015), para que un agente de carga pueda tomar acciones de mejora que le permita prevenir riesgos, los procesos de planificación, ejecución y control deben de estar adecuadamente controlados. A pesar de la falta de estos procesos, su implementación en la organización no ha sido considerado como necesario o urgente, esto puede tener como causa raíz la ausencia de capacitación constante del personal de Ravmar Freight, la motivación del equipo y la propia cultura organizacional de la empresa orientada a las tareas. Por ello, la presente investigación identificará el marco teórico y marco contextual que permitirá diagnosticar el proceso de exportación aérea, desde una perspectiva de calidad ISO 9001: 2015, de una agencia de carga internacional Caso Ravmar Freight Logistics SAC.

2. Objetivos de la investigación

La presente investigación tiene por objetivo general y específicos los siguientes:

2.1 Objetivo general:

Diagnosticar el proceso de exportación aérea, desde una perspectiva de calidad ISO 9001: 2015, de una agencia de carga internacional Caso Ravmar Freight Logistics SAC.

2.2 Objetivos específicos:

1. Identificar los procesos de exportación aérea en la organización
2. Comparar los procesos de exportación en relación a la gestión de calidad ISO 9001: 2015 en la organización
3. Identificar los puntos de mejora al proceso de exportación aérea

3. Justificación

La finalidad de esta investigación es recoger los principales hallazgos en torno a las causas raíz de problemas de calidad en el proceso de exportación aérea de un agente de carga. Este documento servirá como base y/o antecedente, no solo para agentes de carga internacional, sino para toda organización perteneciente al rubro logístico, de conocer cómo es que las causas identificadas tienen un impacto dentro de las empresas. Para ahondar en la finalidad, en esta sección se abordará la justificación teórica y práctica de la investigación.

3.1 Justificación teórica

La presente investigación brinda valor teórico para los investigadores e instituciones de educación superior, pues el énfasis de la investigación se centra en el proceso de exportación aérea de una agencia de carga internacional en el Perú el cual es altamente requerido para el transporte de mercancías críticas (Norden, 1950) lo cual es reafirmado por Mason (1967). Cabe resaltar que las investigaciones en torno al transporte marítimo son masivas, lo cual se evidenciará a lo largo del documento, en comparación a las de transporte aéreo, por lo que nuestra investigación aportará notablemente valor al sector.

Asimismo, la investigación aporta valor teórico porque se centra en la gestión de calidad en agencias de carga internacional considerando que el sector como tal no cuenta con un gran número de empresas que presenten la certificación de calidad ISO 9001. De hecho, solo 174 empresas de transporte de 3518 cuentan con dicha certificación representando solo el 4.94%. (ISO, 2020). La gestión de calidad es crucial en las empresas para evitar y mitigar riesgos (Dellana, Kros, Falasca y Rowe, 2019) y aún más para el transporte de mercancías ya que las agencias de carga representan a los exportadores frente a las aerolíneas por lo que cualquier error podría perjudicar a la empresa exportadora (MINCETUR, 2015).

3.2 Justificación práctica

La justificación práctica está relacionada con brindar un escrito sólido y veraz que sirva como *input* para Ravmar Freight en la toma de decisiones o soluciones a los problemas, descritos en el planteamiento de la investigación, en el proceso de exportación aérea para mitigar los riesgos. Según Shah, en Australia y en otros países, ya existe una prohibición total de proveedores de muy alto riesgo (2020). Ravmar Freight, de no corregirlo en el futuro, no solamente afectaría a sus clientes exportadores en términos monetarios y operativos, sino que también se podría ver perjudicado frente a autoridades nacionales lo cual afectaría la continuidad de su negocio (Cano, Plaza y Ramírez, 2021) y un posible cese de sus operaciones.

Debido a que la investigación consiste en el análisis bajo la norma de calidad ISO 9001:2015 en Ravmar Freight esto funcionaría para que, de considerar la empresa, puedan acreditar dicha norma y ello brindarle ventajas frente a sus competidores y seguridad a sus clientes (Dellana, Kros, Falasca y Rowe, 2019). El implementar la norma ISO 9001 dentro de las organizaciones permite, según Su, Kao y Linderman el mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos dentro de la organización, lo que trae resultados favorables internos que son

reflejados de forma externa (2020). Estas ventajas o resultados externos permiten obtener una mayor confianza frente a proveedores y, en especial, atraer a nuevos clientes.

Además de lo mencionado en párrafos anteriores, se ha estudiado la estrecha relación que existe entre la ventaja competitiva y la implementación de la norma ISO 9001: 2015, esto se evidencia en el artículo de Wilson, que especifica que el uso de esta norma permite mejorar la comunicación entre organizaciones y actores externos (2020). Esto quiere decir que, el implementar la norma ISO 9001: 2015, en Ravmar Freight, podría mejorar la confiabilidad de sus principales stakeholders, lo que resulta beneficioso para destacar en su competitividad frente a otras organizaciones.

4. Viabilidad de la Investigación

La presente investigación se ha determinado como viable luego de analizar los diversos factores que podrían ser considerados un reto para la realización de la tesina; además, su ejecución permite brindar un documento sólido sobre el tema a tratar.

El factor más importante a considerar es el acceso a información, esto debido a las restricciones de acceso presencial que trajo consigo la pandemia: bibliotecas, centro de investigaciones, etc. No obstante, somos conscientes de que la tecnología y el internet nos brinda un sinnúmero de plataformas académicas en las cuáles podremos acceder a información actualizada y crucial para nuestro tema de investigación. Además de lo mencionado, contamos con el contacto directo del Gerente General de Ravmar Freight Logistics, con quién se podrá resolver cualquier duda y consulta.

Un factor que, a simple vista podría ser considerado un posible reto, es el tiempo, ya que, en el presente semestre, las investigadoras se encuentran laborando, estudiando y formando parte de proyectos extracurriculares; sin embargo, se han establecido horarios semanales de reuniones que permita realizar un avance en conjunto. Todo ello con la finalidad de realizar una investigación sólida.

El factor de recursos humanos no es considerado un reto, debido a que la investigación es de carácter teórico y bibliográfico, los recursos humanos que consideramos importantes y necesarios para una buena redacción de la tesina serán las investigadoras, los asesores, el contacto directo con el Gerente General de Ravmar Freight Logistics SAC y los principales actores involucrados en los procesos relevantes a estudiar.

Finalmente, el último factor que es considerado como un reto dentro de algunas investigaciones son los recursos financieros; sin embargo, al tratarse de una investigación académica, teórica y bibliográfica, los recursos para llevarla a cabo no requieren una inversión; es decir, la ejecución de esta investigación es completamente gratuita.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Marco conceptual

El marco conceptual se enfoca en definir los términos claves para el desarrollo de la investigación. Se abarca el concepto de gestión de calidad, el cual se subdivide en cuatro principales puntos: definición y relevancia; la importancia del factor humano para el desarrollo de la gestión de calidad; los modelos y normas de la gestión de calidad; y, la gestión de calidad en el transporte de carga.

Asimismo, se abarca el concepto de gestión por procesos el cual se subdivide en dos principales puntos: definición e importancia y los principales modelos de la gestión por procesos. Finalmente, se desarrolla la relación que existe entre ambos términos, resaltando la alineación "escenario-estrategia-organización" dentro de las empresas. Estos términos son estudiados en la presente sección debido al estrecho vínculo que existe entre los términos con el objeto de la investigación: el análisis de calidad.

1.1 Gestión de calidad

1.1.1 Definición y relevancia

El concepto de gestión de calidad ha sido estudiado por diversos autores. Según Durán (1992), es el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a una mejora permanente; asimismo, plantea seis aspectos fundamentales en el concepto, los cuales son el objeto, alcance, modo de aplicación, metodología, responsabilidad y clientes y resalta que su aplicación afecta a todas las actividades dentro de la organización. En adición, López-Fernández, Serrano y García, resalta el concepto de gestión de calidad como la relación positiva entre cinco principales factores: el compromiso, la alta dirección, la orientación a los clientes y la dirección de personas (2007). Además de ello, Dean & Bowen, sintetizan el concepto y lo definen como aquel enfoque de gestión que se caracteriza por tres principios elementales: la orientación al cliente, la mejora continua y el trabajo en equipo (1994). Si bien muchos autores han estudiado el concepto a lo largo de los años, los mencionados, coinciden en un punto simple y claro: la aplicación de la gestión de calidad dentro de una organización se basa en una mejora continua que se ve reflejada de forma externa con los clientes u otros actores, pero que parte de forma interna.

La gestión de calidad se aplica dentro de diversas organizaciones y en diversos sectores; sin embargo, para fines de la presente investigación se resalta el sector de

servicios. De acuerdo a López-Fernández, Serrano y García (2007) el implementar la gestión de calidad dentro del sector mencionado es crucial, principalmente por la búsqueda constante de la mejora continua en que se encuentran las organizaciones; para ello, se debe partir de entre los diversos modelos o normas de calidad que permitirá tener un buen resultado de acuerdo al contexto organizativo en que se encuentre la organización, más que a las características que posea. Este aspecto es recalado por una investigación previa de Meyer, quien adiciona y resalta que los resultados en cuestión de calidad dentro de una organización pueden variar por la naturaleza y el propio movimiento de los mercados del sector servicio en cada país (1999). Esto quiere decir que las empresas no deben buscar compararse a un nivel nacional o internacional, pues los resultados de la aplicación de la gestión por calidad van a variar, porque cada una de ellas cuenta con una estructura organizacional diferente que se amolda de acuerdo a sus actividades; además, a un nivel internacional los mercados en los que se desenvuelven pueden llegar a ser diferentes.

1.1.2 Modelos y normas de la Gestión de calidad

Existen diversos modelos y normas que permiten la implantación de la Gestión de la Calidad Total dentro de una organización. Durante el desarrollo del presente documento se han investigado principalmente cuatro modelos: el Modelo de Malcolm Baldrige, el Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management, ISO 9001 y BASC.

1.1.2.1 Modelo de Excelencia de Malcolm Baldrige

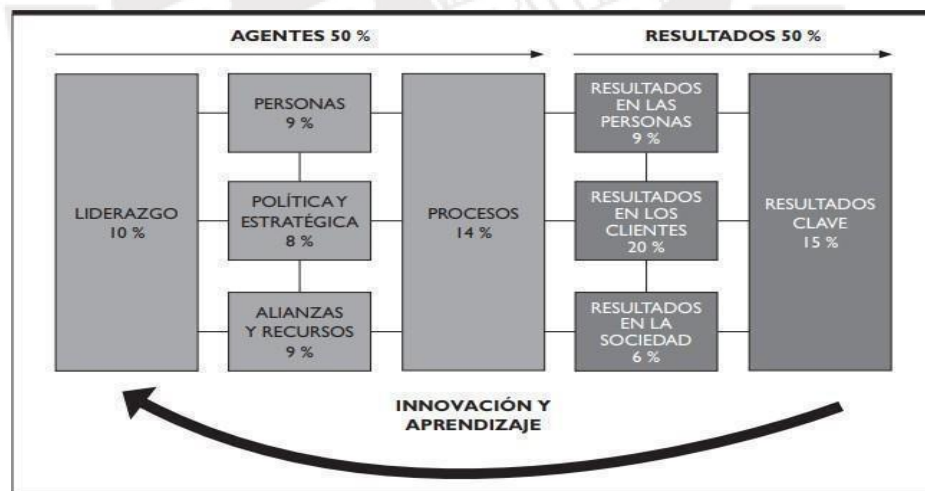
El modelo de Excelencia de Malcolm Baldrige es uno muy reconocido en el estado americano a tal nivel que es también es conocido como Modelo de Calidad Total de Estados Unidos. De acuerdo a Saumeth (2013), este modelo es aquel que permite evaluar la excelencia en la gestión de la empresa, basándose en diversos criterios de profundidad y brindando relevancia y enfoque al cliente y a su satisfacción. Fernández reafirma lo mencionado por Saumeth y resalta que el modelo es crucial para que las diversas organizaciones compitan en el mercado a nivel internacional (2013). Esto quiere decir que el modelo busca la mejora dentro de la organización y de sus clientes, pero a su vez se aplica dentro de una organización que esté en busca de mejorar la competitividad frente a otras organizaciones. Además, según Villagra (2006), este modelo es una buena elección cuando se busca iniciar un programa de calidad, pues busca evaluar y mejorar el desempeño de la organización de acuerdo a los factores críticos que permitan obtener el éxito de la empresa.

1.1.2.2 Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM)

El modelo European Foundation of Quality Management (EFQM) fue fundado en 1988 por catorce compañías y nace con la premisa de que todo buen resultado se puede obtener con el compromiso de los colaboradores por mejorar sus procesos (Feliu, 2019). Este modelo es conocido por los tres principales niveles que abarca: el compromiso con la excelencia, reconocimiento a la excelencia y el premio europeo a la calidad (dirigidos a quienes alcancen prestigio internacional). Asimismo, es necesario resaltar que el modelo ha pasado por pequeños cambios a lo largo del tiempo, siendo su última versión la del año 2003.

Este modelo tiene como finalidad identificar aquellas oportunidades y debilidades de una empresa y tiene como foco al personal, sus procesos y resultados distribuidos en dos secciones: agentes y resultados, los cuales incluyen nueve criterios. Además, es necesario resaltar que existen varias maneras de lograr la excelencia sostenida con el presente modelo; sin embargo, son las empresas quienes deciden cuales priorizar, pues según Álvarez (2004) "el modelo es cerrado en cuanto a criterios y subcriterios, pero abierto en cada organización", aspecto que es resaltado por Camisón (2006) en su libro Gestión por Calidad.

Figura 4: Modelo EFQM



A continuación, se describen los nueve criterios de forma breve. Por un lado, se tienen a los agentes: liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos y proceso. Por otro lado, los resultados: resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultados clave.

Por un lado, en relación a los agentes se describe primero al liderazgo como aquel criterio que señala la forma de comportarse y actuar de todos los miembros de la organización (líderes y equipos de dirección) con la finalidad de lograr guiar a los demás al objetivo. Segundo, el criterio de personas se enfoca en cómo la organización desarrolla el potencial de sus empleados con la finalidad de lograr la mejora continua, este criterio tiene una estrecha relación con el desarrollo de los recursos humanos. Tercero, el de política y estrategia está ligado con la incorporación de principios de la calidad total y cómo estas se convierten en planes y acciones. Cuarto, en lo que respecta a alianzas y recursos se relaciona con la correcta gestión, uso y conservación de los recursos de la empresa y su relación con los proveedores, ello se logra a través de alianzas, gestión de recursos, gestión de materiales, equipos e infraestructura, la correcta gestión de la tecnología y la gestión de información. Finalmente, el criterio de procesos para la mejora continua en la organización a través de la innovación y creatividad.

Por otro lado, se encuentra a los resultados los cuáles se dividen en cuatro criterios. Primero, se encuentra el resultado en las personas, que tiene como finalidad medir los resultados sobresalientes de sus colaboradores. Segundo, el resultado en los clientes, que mide los resultados relacionados a estos stakeholders tanto internos como externos. Tercero, los resultados en la sociedad se visualizan a través de la satisfacción de las necesidades y expectativas de las comunidades tanto en el país como fuera; es decir, se mide la percepción de la sociedad sobre la organización y el impacto que causa en ellos. Finalmente, los resultados clave se relacionan con los logros obtenidos en relación a los objetivos establecidos.

Para lograr los primeros tres resultados las empresas deberán utilizar indicadores de rendimiento y medidas de percepción para poder tener una correcta medición; sin embargo, para los resultados claves, las empresas deben valorar dos aspectos claves: los resultados e indicadores clave del rendimiento de la organización.

Además de lo mencionado, cabe resaltar que este modelo es importante en diversos motivos. Un aspecto importante es resaltado por Capelastegui, ya que este modelo puede ser usado tanto a nivel interno como una herramienta de mejora continua, como a un nivel externo, sometiendo a la organización a una revisión de forma objetiva (2007). Otro aspecto importante es resaltado por Camisón, quien menciona que el modelo se puede aplicar con la finalidad de realizar una autoevaluación, una evaluación por un tercero, realizar actividades

relacionadas al benchmarking y entre otros (2006). Esto evidencia que su aplicación trae diversos beneficios a la organización al implementarse de manera correcta.

1.1.2.3 ISO 9001

La norma ISO 9001 se aplica a los sistemas de gestión de calidad, su foco está en los elementos de administración de calidad que una empresa debe poseer para así tener un sistema efectivo que permita administrar y mejorar la calidad de sus productos y/o servicios (Yañez, 2008). Esto quiere decir que la norma ISO 9001 abarca el aspecto de gestión de calidad y proporciona una orientación y herramientas para que una empresa asegure que aquello que brinde a sus clientes cumplan los requerimientos y esté en una mejora continua (Gómez, 2016).

Esta norma es considerada de gran prestigio y es importante a la vista de los clientes, pues estos tienen una mayor confiabilidad y se inclinan por aquellos proveedores que cuentan con esta acreditación, ya que, según (Yañez, 2008), la certificación de una empresa con la norma ISO 9001 evidencia la existencia de un buen sistema de gestión de calidad.

La ISO 9001, según Pérez (2017), fue desarrollada tomando en base a siete principales principios de gestión de calidad, los cuales son los siguientes:

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por ello deben entender cuáles son sus necesidades actuales y futuras para satisfacerlas más allá de lo que solicitan.
2. Liderazgo: Los líderes deben buscar un ambiente en el cual todo colaborador se sienta libre de involucrarse y lograr los objetivos de la empresa u organización.
3. Compromiso de las personas: El compromiso de los colaboradores permite que sus habilidades aporten valor a la empresa u organización.
4. Enfoque basado en procesos: Para lograr un mejor resultado las actividades y recursos deben ser gestionados como un proceso.
5. Mejora continua: Del desempeño de la empresa u organización debe ser constante
6. Toma de decisiones basadas en la evidencia: Basado en análisis de datos e información, ello permite una mejora y garantiza o reduce la posibilidad de equivocarse al tomar una decisión.
7. Gestión de las relaciones: La empresa es interdependiente de los clientes y los proveedores, lo que una relación que beneficie a ambos permitirá crear mayor valor. Estos principios mencionados son la base de la ISO 9001 y es aplicable a los sistemas de gestión de calidad tanto de empresas u organizaciones públicas como privadas (Pivka, M., y Ursic,

D., 2002) independientemente de cuál sea el sector en que se desempeñe o el tamaño que esta tenga (Levine, 2010); sin embargo: los clientes no solo esperan que la empresa cuente con una certificación, sino que los proveedores cumplan también con ello.

“Especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización: Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables. Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema. Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado” (Lizarzaburu, 2016). Además de ello, la versión del 2015 tiene ciertas variaciones, entre lo más importante se visibiliza la desaparición del enfoque de sistema para la gestión o, el cambio de nombre de algunos de los principios los cuales abarcan un campo más amplio que en la versión anterior.

1.1.2.4 BASC

La norma BASC sirve para especificar los requisitos para un Sistema de Gestión en Control y Seguridad orientado hacia el comercio ilícito y tráfico de mercancías prohibidas (BASC, 2017). Esto implica que las empresas deben desarrollar, mantener y mejorar métodos adecuados para la gestión de riesgos. (Wilder, 2003). El modelo es útil cuando una empresa requiere lo siguiente:

- a. Establecer, documentar, implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión en Control y Seguridad.
- b. Asegurar el cumplimiento de los compromisos establecidos en la política de gestión en control y seguridad.
- c. Gestionar los riesgos con base en el enfoque en procesos.
- d. Demostrar su capacidad para mantener la integridad de la cadena de suministro
- e. Implementar y mantener programas como C-PAT y Operador Económico Autorizado, OEA y otros (2017).

1.1.3 Gestión de calidad en el sector de transporte de carga

La gestión de calidad en el sector de transporte de carga es particular dado que es el sector de servicios, mas no de productos. Según Cedeño y Carcasés plantean que para la mejora y el aseguramiento de estas es necesario el desarrollo y la implantación de un sistema de calidad además de un control efectivo de las mismas, para lo que se precisa de

indicadores que identifiquen los puntos de dolor de los procesos que midan su eficacia, eficiencia y efectividad, y controlen las relaciones que se establecen entre remitentes, transportistas y consignatarios (2010).

Los autores plantean indicadores para evaluar la calidad del servicio de transporte de los que resaltan los siguientes:

- Reclamaciones en Servicios de Transportes
- Servicios de Transportes Totales
- Margen de beneficio por tipo de transporte
- Costo total por tipo de transporte
- Satisfacción de los clientes

Esto refuerza lo que establecen Ospina en Calidad de Servicio y Valor en el transporte intermodal de mercancía y Calidad en el Sector de Operadores Logísticos y Almacenes Marítimos y Fluviales en el Perú de Carrillo, Espinoza, Montoya, Seminario y Valencia. Sobre Ospina dentro de uno de los capítulos de la presente tesis se profundiza sobre el estudio de la calidad de servicio aplicado en el transporte de mercancías y la relación con los clientes (2015). Mientras que la segunda, se ha centrado en el estudio de 76 elementos en base al cuestionario TQM donde la respuesta se ajustaba a una escala tipo Likert, mediante la cual las empresas realizaron una autovaloración del nivel de cumplimiento de distintos aspectos relacionados con la calidad (2015).

1.2 Gestión por procesos

El concepto de gestión por procesos es crucial para el desarrollo de la presente investigación, pues este tiene un vínculo con la gestión de calidad; por ello, es necesario definir conceptualmente y profundizar en su importancia. Además de ello, es importante definir los principales modelos en torno a la gestión por procesos y su relación con los agentes de carga.

1.2.1 Concepto e importancia

El concepto de gestión por procesos es definido de diversas formas de acuerdo a los autores que se han especializado en este ámbito, todos guardando relación entre sí; sin embargo, vale resaltar que este ha existido desde siempre y forman parte de toda empresa u organización. Según Mallar (2010), la gestión por procesos es aquella que ejecuta la misión de la empresa a través de la satisfacción de expectativas de sus principales stakeholders

como clientes, accionistas, proveedores y demás, y no se centra en la estructura de la organización. Esto quiere decir que la gestión por procesos es un concepto que abarca no solo la estructura de la organización, sino que es aquella que tiene como foco el valor agregado que se brinda a sus stakeholders. Además de ello, según Zaratiegui, “los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la Calidad Total” (1999); por ello, es importante la introducción de este concepto en las organizaciones.

La gestión por procesos, considerados inicialmente como un medio para la transformación y adecuación de la empresa ante los clientes, tiene un rol de suma importancia que puede evidenciarse en el libro “Gestión por Procesos”. El autor, Pérez (2010), señala que la gestión por procesos permite la existencia del concepto de la gestión de calidad, ello a través de los objetivos comunes entre empresa-cliente; y, señala a la gestión por procesos como aquella práctica más desarrollada dentro del ámbito empresarial que permite buscar la eficiencia a nivel general y no específico, desarrollar equipos de trabajo y de proceso participativos dentro de las organizaciones.

En adición a lo mencionado anteriormente, se señala que la gestión por procesos es denominada como una buena práctica gerencial en la actualidad (León, 2009); y, ello se visibiliza en diversas herramientas como dentro Cuadro de Mando Integral (CMI), cuyo concepto representa una de sus perspectivas; en el European Foundation for Quality Management (EFQM), pues componen uno de los criterios establecidos; y, siendo parte de una de las cinco claves del Benchmarking (Nogueira; citado en León, 2009). Lo mencionado evidencia la importancia de la gestión por procesos dentro de las organizaciones y cómo esta es abarcada dentro de diversas herramientas o modelos que aplican las empresas.

1.2.2 Modelos de gestión por procesos

En gestión por procesos, se registran diversos modelos. Uno de estos es el modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference model, SCOR-model) es una herramienta para representar, analizar y configurar Cadenas de Suministro; fue desarrollado en 1996 por el consejo de la Cadena de Suministro, Supply-Chain Council, una corporación autónoma sin fines de lucro, como una herramienta de diagnóstico estándar interindustrias para la Gestión de la Cadena de Suministro.

Este modelo brinda un marco único que integra los procesos de negocio, los indicadores de Gestión, mejores prácticas y tecnologías en una estructura unificada para apoyar la comunicación entre los Socios de la Cadena de Suministro y mejorar la eficacia de

la Gestión de la Cadena de Suministro y de las actividades de mejora de la Cadena de Suministro relacionadas. Asimismo, el modelo SCOR permite describir las actividades de negocio necesarias para satisfacer la demanda de un cliente. El Modelo está organizado alrededor de los cinco procesos principales de gestión: Planificación (Plan), Aprovechamiento (Source), Manufactura (Make), Distribución (Deliver) y Devolución (Return).

Por otro lado, se registra otro modelo llamado PDCA (plan, do, check, act) que sirve para visualizar el proceso de gestión. Este modelo consta de 4 pasos: planificación, ejecución, medición y mejora. En el primer paso se establecen procedimientos, recursos y sistemas de control. En el segundo paso se implantan las acciones mientras que en el tercer paso se controla, audita y autoevalúa. Finalmente, en el cuarto paso se realizan acciones correctivas y de mejora continua.

1.3 Relación entre gestión de calidad y gestión por procesos

Los términos de gestión de calidad y la gestión por procesos mantienen una estrecha relación, pues, de acuerdo a DATADEC, la gestión por procesos constituye una óptima estrategia de mejora de la gestión de calidad (2017).

Además, según Navarro “la mayoría de los grandes modelos de Sistemas de Gestión de Calidad [...] establecen como uno de sus principios básicos, la implantación dentro de las organizaciones, de un Enfoque de Gestión por Procesos” (2016). Esto quiere decir que la gestión por procesos permite mejorar el rendimiento de una organización, lo que resulta beneficioso al hacerlo bajo un sistema de gestión de calidad.

1.3.1. Alineación “escenario-estrategia-organización” en las empresas

Existe un concepto llamado “escenario-estrategia-organización” que ejemplifica la relación que existe entre los términos gestión de calidad y gestión por procesos, como se visualiza el término se divide en tres palabras clave. El escenario puede hacer evidencia a uno tanto interno como externo (mercado, clientes, competidores, etc). La estrategia se subdivide en diversos elementos como la visión, objetivos, planes de acción, procesos clave y recursos. Finalmente, sobre organización algunos elementos son la estructura organizativa, procedimientos, sistema de gestión, cuadros de mando, cultura (valores), estilo de dirección y perfil personal (Pérez, 2004). Como se visualiza, los tres conceptos se ligan entre sí, pues la fusión de estos permite el correcto funcionamiento de la organización bajo ambos conceptos.

Estos tres conceptos son importantes para el desenvolvimiento óptimo de una organización, asimismo, el último término de este concepto, la organización, evidencia de forma más clara la relación existente entre la gestión de calidad y la gestión por procesos. Para ello es necesario primero definir los procesos clave y la responsabilidad de la Alta Dirección pero que también los mismos trabajadores sean parte del diseño de los procesos; así como de la frecuencia del ciclo de la gestión (Pérez, 2004), es así como Montoya reafirma lo mencionado, puesto que para él el personal es conocido como aquel “factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y en la consolidación de una ventaja competitiva” (2016).

2. Modelo teórico

Luego de la revisión bibliográfica, se pudo determinar que el modelo más viable y útil para el análisis de la calidad para la operación logística de exportación aérea de Ravmar es el modelo ISO 9001: 2015 dado que los modelos de Malcolm Baldrige y EFQM son modelos de excelencia y aplicados a empresas que cuentan con el conocimiento y procesos definidos. Por otro lado, la ISO 9001 responde a la estructura de la empresa en estudio y cuenta con una orientación hacia el cliente para proporcionar regularmente productos y servicios que los satisfagan y aspira a aumentar su satisfacción a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente.

La norma BASC también resulta aplicable, pero se necesitaría primero conocer y desmenuzar los problemas de calidad antes de conocer los problemas de la seguridad en la cadena de suministro para una profundización en los procesos en el caso de realizar auditorías con la entidad americana.

Tabla 1: Cuadro comparativo de los modelos teóricos

Malcolm Balbridge	EFQM	BASC	ISO 9001: 2015
<p>Modelo que evalúa la excelencia en la gestión de la empresa con enfoque al cliente y satisfacción a través del liderazgo visionario, la excelencia enfocada en el consumidor final, el aprendizaje y responsabilidad social.</p>	<p>Cuenta con enfoque orientado a la excelencia a través de nueve criterios. Por un lado se tienen a los agentes: liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos y proceso. Por otro lado, los resultados: resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultados clave.</p>	<p>Es una norma orientada a la seguridad en la cadena de suministro y sobre todo la gestión de riesgos para la pérdida de producto.</p>	<p>Elementos de administración de calidad que una empresa debe poseer para tener un sistema efectivo que permita administrar y mejorar la calidad de sus productos y/o servicios.</p>

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Sector de Logística Internacional

La logística internacional abarca diversas operaciones de transporte a nivel de importación o exportación de productos terminados, insumos y demás, esta es importante para los intercambios comerciales a nivel internacional; por ello, para un traslado eficaz de un punto hacia otro, según Dorta-González (2014), es necesario resaltar el rol del transporte dentro de todo el proceso de la cadena logística, pues cumplen diversas funciones en el proceso de aprovisionamiento y distribución; además, guardan relación con aquellos procesos productivos.

1.1 Operadores logísticos

Los operadores logísticos son definidos por Resa (2004) como aquellas empresas que realizan el diseño de alguna o varias de sus fases de su cadena de suministro, de acuerdo a lo requerido por sus clientes, organizando, gestionando y controlando aquellas operaciones que son derivadas de estas fases. Lo reafirma Dožić señalando que los freight forwarders son el nexo entre el exportador y el consignatario. Ello proveen servicios que incluye consolidación de envíos de múltiples exportadores, opciones de aeropuertos, reservas de espacios en vuelos de carga o vuelos de pasajeros, a almacenes de otros freight forwarders de y hacia aeropuertos hasta el punto de entrega (2023) dependiendo el caso (ver Anexo H).

Estos operadores logísticos se distinguen en cuatro niveles: 1PL, 2PL, 3PL y 4PL, en donde el término "PL" hace referencia a "party logistics" que significa "proveedor de logística". Según Granillo-Macías (2019), el 1PL hace referencia a aquellos operadores logísticos que realiza el transporte de mercadería hacia las empresas; el 2PL, incluye a aquellos que ofrecen el servicio de transporte y, además de ello, el almacenaje de la mercadería; el 3PL, se refiere a aquellos operadores que están especializados en el almacenaje, la gestión de inventarios, la preparación de pedidos y el transporte de forma integrada; finalmente, el 4PL tiene aquellas mismas funciones que un 3PL, pero se encarga de administrar toda la cadena de suministro creando una unión entre la empresa y los proveedores logísticos, incluyendo a los clientes y proveedores.

En relación a los operadores logísticos se encuentran a nivel marítimo, terrestre o aéreo. En relación a este último, se puede afirmar que intervienen aquellas personas que prestan servicios a la carga a nivel de importación o exportación. Los operadores logísticos

del transporte aéreo son descritos por Mincetur en su guía de orientación al usuario del transporte aéreo.

Los agentes de aduana son definidos por Mincetur como personas naturales o jurídicas que se encargan de brindar servicios de despacho y trámites aduaneros, por mandato y en representación de terceros; es decir, dueños, consignatarios o consignantes (2015). Esto quiere decir que el agente de aduana es aquel profesional que tiene como rol prestar servicios a terceros en la gestión del despacho de las cargas sujetas a exportación e importación. Asimismo, el agente de aduanas, según Inenka Business School (2020), tiene como encargo realizar una previa clasificación de aquellos envíos y decidir cuáles están sujetos a ciertas limitaciones y restricciones arancelarias, evitando la entrada de mercancía ilícita al país.

El agente de carga internacional se define como “persona que puede realizar y recibir embarques, consolidar y desconsolidar mercancías que serán transportadas por vía aérea, pudiendo actuar como operador de transporte multimodal” (Mincetur, 2015), cabe resaltar que este debe estar debidamente acreditado por la SUNAT y deben contar con autorización de funcionamiento ante el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC). Además de ello, el agente de carga internacional, usualmente, cuenta con una red amplia internacional de oficinas que guardan relación con el embarque o recepción de la carga; además, tercerizan servicios de compañías navieras y/o aerolíneas.

Entre las funciones y responsabilidades de un agente de carga internacional, según Mondragón (s/f), se enumera primero la consolidación de carga, que hace referencia a reunir un número de cargas de diversos clientes en un mismo contenedor para su traslado; la desconsolidación de carga, que refiere a separar las cargas del contenedor; la emisión de los documentos de transporte de acuerdo a su naturaleza: embarque marítimo o aéreo; la coordinación con agentes de carga en origen, que abarca la coordinación del recojo, almacenaje temporal y otros posibles servicios como el embalaje; y entre otros.

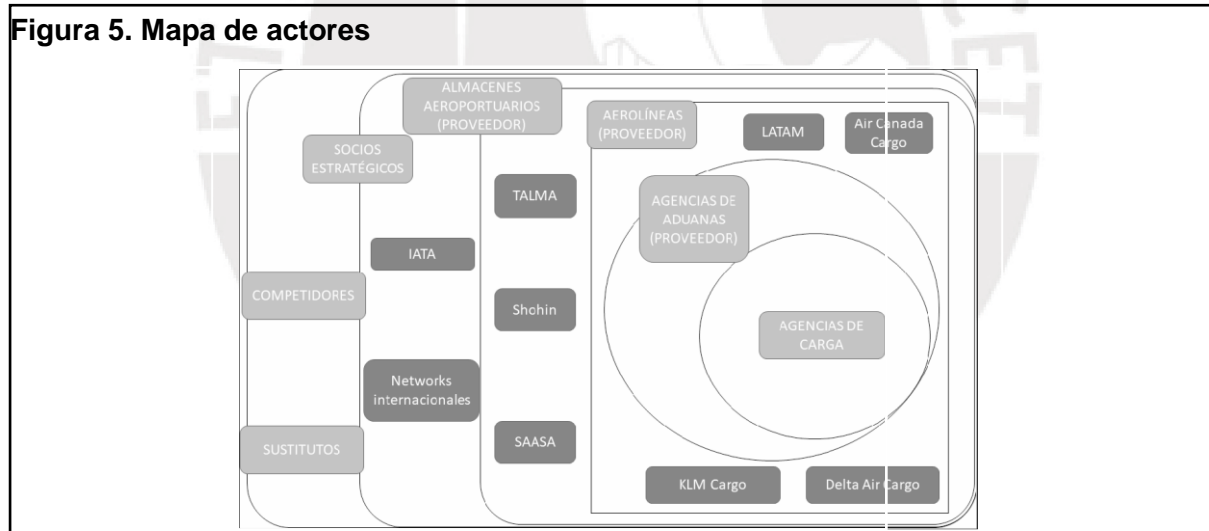
1.1.1 Mapa de actores

El negocio de las empresas exportadoras consiste en ventas internacionales de productos. Estas ventas no se pueden realizar solas, sino con la ayuda de un Courier en el caso de mercaderías pequeñas o una agencia de carga en el caso de mercaderías grandes. La naturaleza de las agencias de carga hace que este tipo de empresas cuenta con diversos proveedores como aerolíneas, agencias de aduana y almacenes aeroportuarios

exclusivamente para poder llevar a cabo los procesos de exportación aérea el cual será el foco de la presente investigación. Sobre la interrelación entre estos actores se desarrollará un apartado exclusivo para el entendimiento del lector.

Del mismo modo, existen socios estratégicos que influyen en las agencias de carga como SUNAT Aduanas, International Air Transport Association (IATA) y networks internacionales. SUNAT Aduanas tiene una gran influencia dado que regula todas las operaciones de exportación e importación. IATA tiene gran relevancia para el transporte aéreo y las agencias de carga que son parte de esta asociación cuentan con grandes beneficios que serán expuestos más adelante. Finalmente, existen networks internacionales que son asociaciones de agentes de carga con la utilidad de derivar operaciones en territorios que no son suyos sea para exportación como importación.

Por el lado de los competidores, estos se localizan en Lima y Callao. También existen sustitutos como courier quienes tienen la capacidad máxima de transporte de hasta 300 kilogramos. Se expondrá el entorno competitivo más adelante tanto a nivel internacional, nacional y departamental.



1.1.2 Desafíos de los operadores logísticos

Acorde a los operadores logísticos descritos en el anterior apartado, sobre las agencias de aduanas, el principal desafío que se puede presentar es la falta de control con los clientes exportadores de las agencias de carga. Esta falta de control se manifiesta debido a que la agencia de aduanas no conoce a la empresa exportadora y no puede corroborar si es confiable y si su factura de exportación declara lo que realmente tiene la mercancía.

Respecto a la agencia de carga, si bien tiene trato directo con la empresa exportadora, no puede comprobar si lo que dice tener su mercadería es la realidad a menos que abra las cajas las cuales en muchos de los casos vienen embaladas y enzunchadas. Esto significa que los clientes tienen que volver a embalar e incurrir en gastos y algunos se vuelven reacios a abrirlos por dicha razón así sea una de sus políticas.

1.2 Proceso de exportación aérea

El proceso de exportación vía aérea se encuentra detallado en el tercer capítulo de la Guía de orientación al usuario del transporte aéreo, elaborada por MINCETUR. Previamente a la explicación del proceso de exportación aérea es necesario resaltar que diversos productos pueden ser exportados de forma aérea mientras la nave lo permita, pero existen ciertas restricciones. Primero, la mercancía peligrosa y la mercancía restringida debe cumplir con ciertos condicionantes o autorizaciones para su traslado, caso contrario no podrán ser exportadas; segundo, existen ciertas restricciones en el transporte para aquellos productos prohibidos por el marco legal (patrimonio histórico, patrimonio cultural, drogas, etc.), estos no pueden ser transportados bajo ninguna circunstancia.

De acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior, se explica a continuación el proceso de exportación aérea, esta se divide en dos procedimientos específicos de acuerdo al valor de la mercancía: despacho simplificado y el despacho con declaración aduanera de mercancías.

Por un lado, el despacho simplificado de exportación está determinado para tramitar aquellas mercancías que no tienen fines comerciales o si lo tuviese no excede de cinco mil dólares y para realizar este despacho se utiliza la Declaración Simplificada de Exportación (DSE), su numeración puede ser realizado por el mismo exportador o por el agente de aduana. Esta mercancía debe pasar un control frente a la SUNAT, por ello, debe ingresar a un depósito temporal; luego de su revisión el depósito recibe los documentos correspondientes para su embarque, que tiene un plazo de 30 días calendario.

Por otro lado, el despacho con declaración aduanera de mercancías es aquel procedimiento que permite la salida de aquellas mercancías nacionales o nacionalizadas para uso o consumo definitivo y no está sujeta a algún tributo. En este caso, se utiliza la Declaración Aduanera de Mercancías (DAM), en este caso toda persona natural o jurídica que decida exportar deberá contar con RUC. Las etapas del despacho de exportación son los siguientes:

1. El exportador entrega a la agencia de aduana la información sobre lo que va a exportar, este será transportado en un contenedor con un número, marca y precinto de identificación y ser colocado en el DAM (de forma provisional).
2. Cuando todos los datos de la DAM sean correctos se procede a imprimir para presentarse en el depósito temporal.
3. Toda la mercancía debe ser ingresada al depósito temporal y debe ser registrada en la DAM provisional.
4. Se trasmite el registro electrónico y el SIGAD selecciona el canal de inspección.
5. Cuando la DAM provisional sea seleccionada a canal naranja queda libre para su embarque.
6. Luego del control se autoriza el embarque de la mercancía.
7. El plazo de embarque es de 30 días calendario contado desde que se numera la DAM provisional.
8. Al realizar el embarque se procede a tramitar la DAM definitiva.

2. Las agencias de carga internacional

De acuerdo a lo descrito en secciones previas sobre los agentes de carga internacional en concepto y roles o responsabilidades, es crucial conocer el entorno competitivo a nivel global, en el Perú y en Lima-Callao.

2.1 Entorno competitivo de las agencias de carga internacional a nivel global

Los agentes de carga internacional por ser capaces de facilitar el ingreso, tránsito y salida de cualquier mercancía son necesarios en todos los países; por ello, cada país cuenta con muchos agentes de carga y están ubicados alrededor de todo el mundo, pues la mayoría de estas cuentan con una amplia red que le permite el almacenaje, recepción de carga y demás funciones que son parte de su proceso.

De acuerdo al listado de los principales 25 freight forwarder en el año 2020, se visualiza a DHL Supply Chain and Global Forwarding como el número uno con ingresos brutos de más de 27,300 millones de dólares, en segundo lugar se muestra a Kuehne + Nagel con ingresos brutos de más de 25.800 millones de dólares, y como tercer puesto se encuentra DB Schenker, con más de 19.300 millones de dólares; sin embargo, también se detalla que en el segundo trimestre del 2020, aquellos que operaban rutas de ingreso en EEUU sufrieron

una caída del 11.2% en sus envíos (RM Forwarding, 2020). Esta reducción en volúmenes se refleja en la presión competitiva que está ligada al uso de la tecnología.

2.2 Entorno competitivo de las agencias de carga internacional en el Perú

Existe un gran número de agencias de carga internacional distribuidas en todos los departamentos del Perú. Estas se encuentran ubicadas de manera estratégica de acuerdo a los puertos y aeropuertos más importantes, así como también de acuerdo a dónde estén ubicadas las principales empresas exportadoras e importadoras en el país. En el Perú, para poder funcionar como agencia de carga se requiere un código de agente emitido por SUNAT. Actualmente para ello se requiere una carta fianza por \$25000.00 por tráfico (Asociación Peruana de Agentes Marítimos, 2018). Es decir, si las operaciones que realiza son vía marítima requerirá un código marítimo con un desembolso por el monto mencionado de la misma manera si es tráfico aéreo. De lo contrario, las agencias de carga no pueden operar ni trabajar con operadores logísticos como navieras y aerolíneas.

Muchas agencias de carga han cerrado por dicha razón lo cual hace mucho más competitivo el entorno de los *freight forwarders*. Asimismo, si una agencia de carga desea trabajar directamente con aerolíneas exclusivas como KLM, Air Canada, Delta, United, entre otros, requerirá una nueva carta fianza ante la entidad llamada International Air Transport Association (IATA) por un importe fijado por dicha institución de acuerdo al perfil empresarial de la agencia.

2.3 Entorno competitivo de las agencias de carga internacional en el Lima-Callao

El entorno competitivo de las agencias de carga en Lima y Callao es aún más intenso debido a que dentro de estos departamentos se ubican el aeropuerto internacional Jorge Chávez y el principal puerto del Perú, el puerto del Callao. Las agencias de carga se ubican cerca de ellas estratégicamente. Existen agencias de carga ubicadas en Lima Moderna con la finalidad de estar cerca de empresas exportadoras e importadoras de alta competitividad. Sin embargo, existen agencias de carga ubicadas en el Callao para precisamente estar cerca de estos dos puntos estratégicos ya mencionados.

Frente al aeropuerto Jorge Chávez se ubica el Centro Aéreo Comercial y es en este en el que se ubica Ravmar. Esta locación agrupa a diversos agentes de carga y aduana lo cual los hace estar cerca no solo al aeropuerto sino también a principales almacenes aeroportuarios como SAASA, Talma y Shohin. Asimismo, también muy cerca de este se ubica

Lima Cargo City que agrupa también a agencias de carga multinacionales como DB Schenker y Acciona, pero también a las sedes operativas de exclusivas aerolíneas mundiales.

3. Ravmar Freight como agente de carga internacional

Para culminar con el marco contextual, es necesario conocer a fondo al sujeto de estudio. Por ello, se dividirá este punto en tres partes: descripción de la situación actual, proceso real de exportación aérea en Ravmar y la relación con clientes que tiene la empresa.

3.1 Descripción de la situación actual de Ravmar

Luego de haber conocido la situación externa de Ravmar, con la finalidad de describir la condición actual interna de Ravmar, se recurrirá exclusivamente a la matriz AMOFHIT.

a) Administración y gerencia

Sobre administración y gerencia, la gerencia general negocia los principales acuerdos con socios estratégicos los cuales figuran en el mapa de actores. Asimismo, la empresa cuenta con un analista administrativo quien gestiona las principales actividades de reportes de cobranza a clientes corporativos y verificación de reportes elaborados por IATA, socio estratégico, por las comisiones de ventas que se otorgan por exportaciones aéreas.

b) Marketing y ventas

Sobre marketing, la empresa no cuenta con área de marketing así que las principales actividades de este tipo como posicionamiento y marketing directo son gestionadas por el área comercial. El área comercial además se encarga de la prospección y pronóstico de ventas. Sin embargo, su principal función es atender a cada uno de los clientes corporativos en reservas con aerolíneas, coordinación con proveedores de las operaciones de exportación. Asimismo, elaborar el cuadro de *profit* dado que perciben comisiones por ventas.

c) Operaciones y logística e infraestructura

Sobre operaciones y logística e infraestructura, Ravmar cuenta con un área operativa que se encarga de los ingresos de mercadería a los terminales aeropuertos previa coordinación con los clientes corporativos, unidades de transporte propio de Ravmar y agencias de aduanas. Asimismo, son los encargados del llenado de guías aéreas para la posterior entrega de estas a las aerolíneas. La empresa destaca que esta área es el principal motor de Ravmar y los que hacen que las cosas sucedan.

d) Finanzas y contabilidad

Sobre finanzas y contabilidad, la empresa cuenta con una contadora externa encargada de la liquidación de impuestos, bancarización y conciliación bancaria, elaboración de estados financieros y proyección de flujos de caja para la posterior revisión de la gerencia general. Asimismo, frente a renovaciones de carta fianzas con bancos, la contadora externa también asume dicha función.

e) Recursos humanos

Sobre recursos humanos, la empresa propiamente no cuenta con un área encargada para dicha función, pero la gerencia general junto al área administrativa asume dicho rol como las funciones de reclutamiento, selección, inducción y compensación.

f) Sistemas de información y comunicaciones

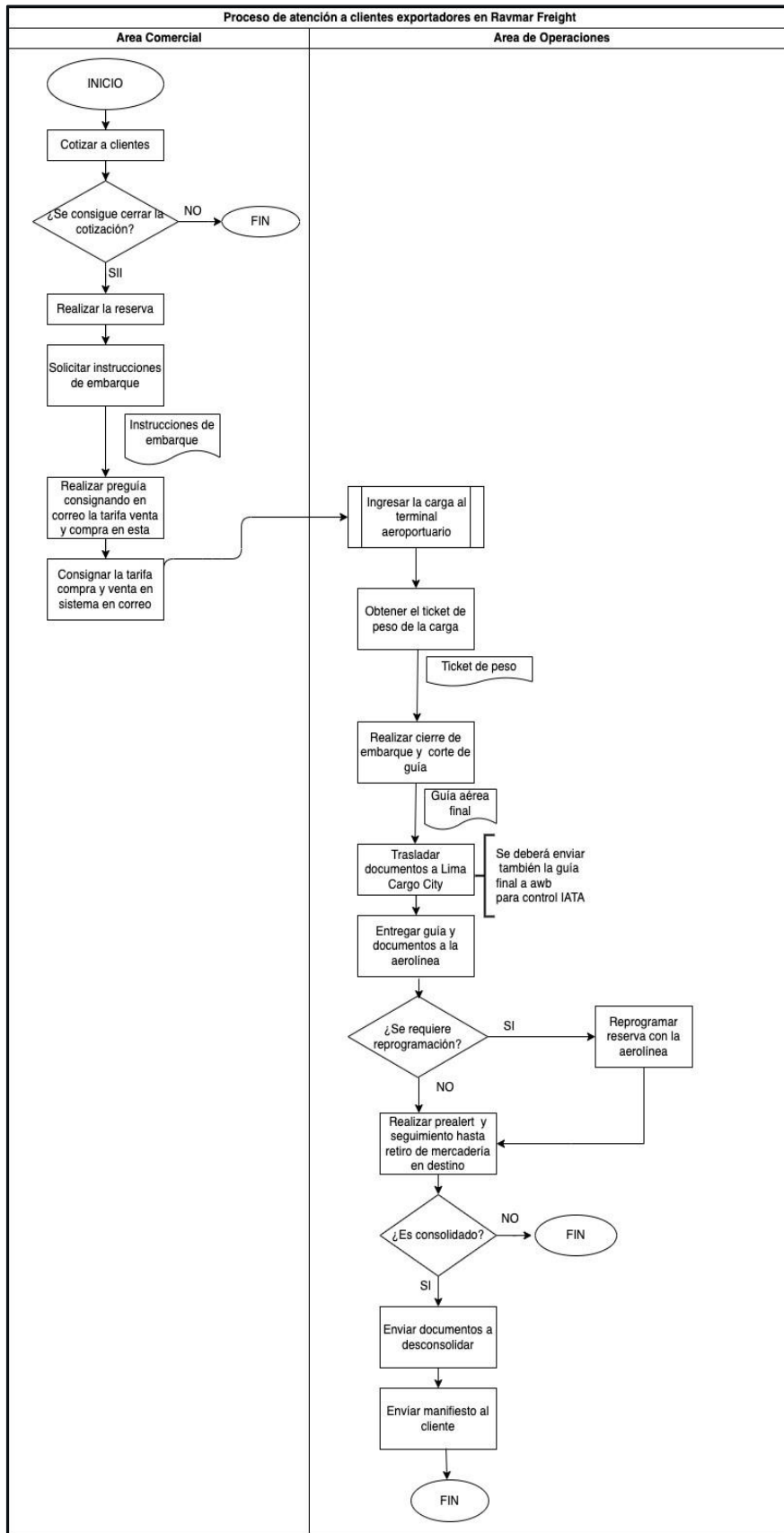
Respecto a sistemas de información y comunicaciones, la empresa cuenta con un sistema de información llamado *Easy Fact* cuyo foco es la facturación de los comprobantes de pago. Los sistemas de comunicación son manejados vía correo, WhatsApp, Zoom así como Google Drive para documentos administrativos compartidos.

3.2 Procesos de la exportación aérea de Ravmar

El proceso de exportación aérea de Ravmar guarda relación con diversos actores, en esta oportunidad se explican a través de dos flujogramas: primero un flujograma interno de la empresa que describe el proceso de atención a los clientes exportadores de Ravmar, y segundo un flujograma que relaciona el proceso de Ravmar con la empresa exportadora.

En relación al proceso de atención a clientes exportadores en Ravmar Freight participa el área comercial y operaciones. Este proceso inicia con la cotización a los clientes por parte del área comercial y su respectivo cierre, para así dar paso a realizar la reserva y posteriormente a este solicitar las instrucciones del embarque. Luego de estas acciones realizadas procede a continuar el proceso el área de operaciones con el ingreso de la carga al terminal aeroportuario, seguido a ello la obtención del ticket de peso de carga para así entregar la guía de documentos. Finalmente, área de operaciones se encarga de realizar el cierre de embarque y corte de guía y en caso requiera alguna reprogramación de reserva de aerolínea se realiza de forma inmediata, en caso no se requiere continúa el proceso con la realización del pre alert y seguimiento hasta el retiro de mercadería en el destino (Wan, Wong, Leung, Hui, 2010), el proceso culmina en este paso si los documentos no son consolidados, pero si lo son estos pasan a desconsolidar y se realiza el envío al cliente.

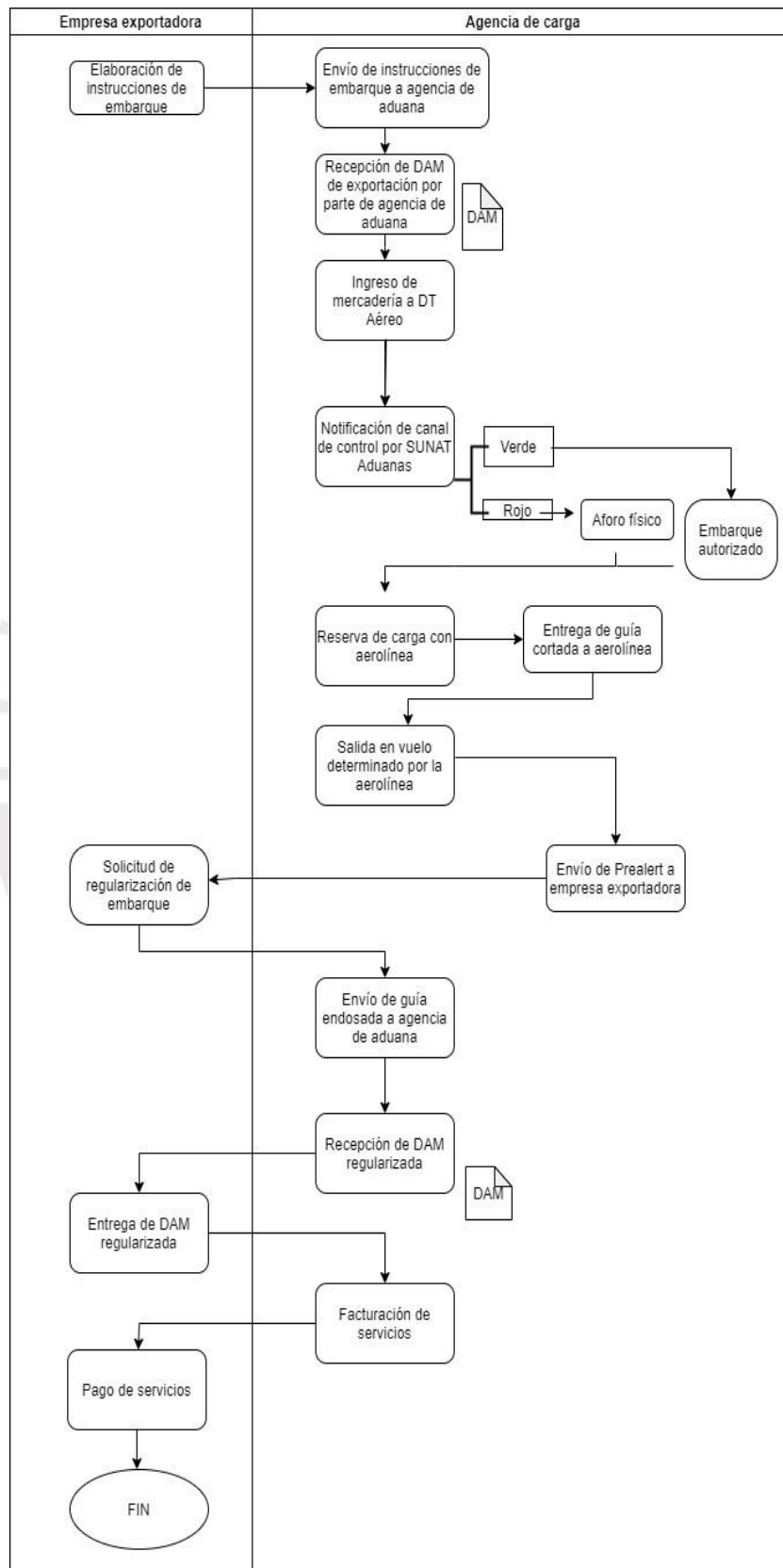
Figura 6: Flujograma del proceso de atención a clientes exportadores en Ravmar Freight



En segundo lugar, es necesario explicar cómo es que la empresa exportadora y la agencia de carga realizan el proceso para la exportación aérea. Este proceso inicia con la elaboración de instrucciones del embarque por la empresa exportadora y continúa la agencia de carga con el envío de estas instrucciones hacia la agencia de aduana, seguido a ello se recibe la DAM de exportación por parte del agente de aduana y continúa el ingreso de mercadería al depósito temporal aéreo, al ingresar se notifica el canal de control por SUNAT Aduanas (verde o rojo) al emitir un canal apto de embarque autorizado para así la agencia de carga pueda proceder con la reserva de carga con alguna aerolínea, cuando ya se tiene la reserva el vuelo procede a salir del territorio e inmediatamente el agente de carga realiza el envío de un pre alerta a la empresa exportadora para que esta realice la solicitud de regularización del embarque y así envíe la guía endosada a la agencia de carga para su envío a la agencia de aduana, este proceso culmina con la DAM regularizada y el pago de servicios de la empresa exportadora.



Figura 7: Flujo del proceso de exportación aérea

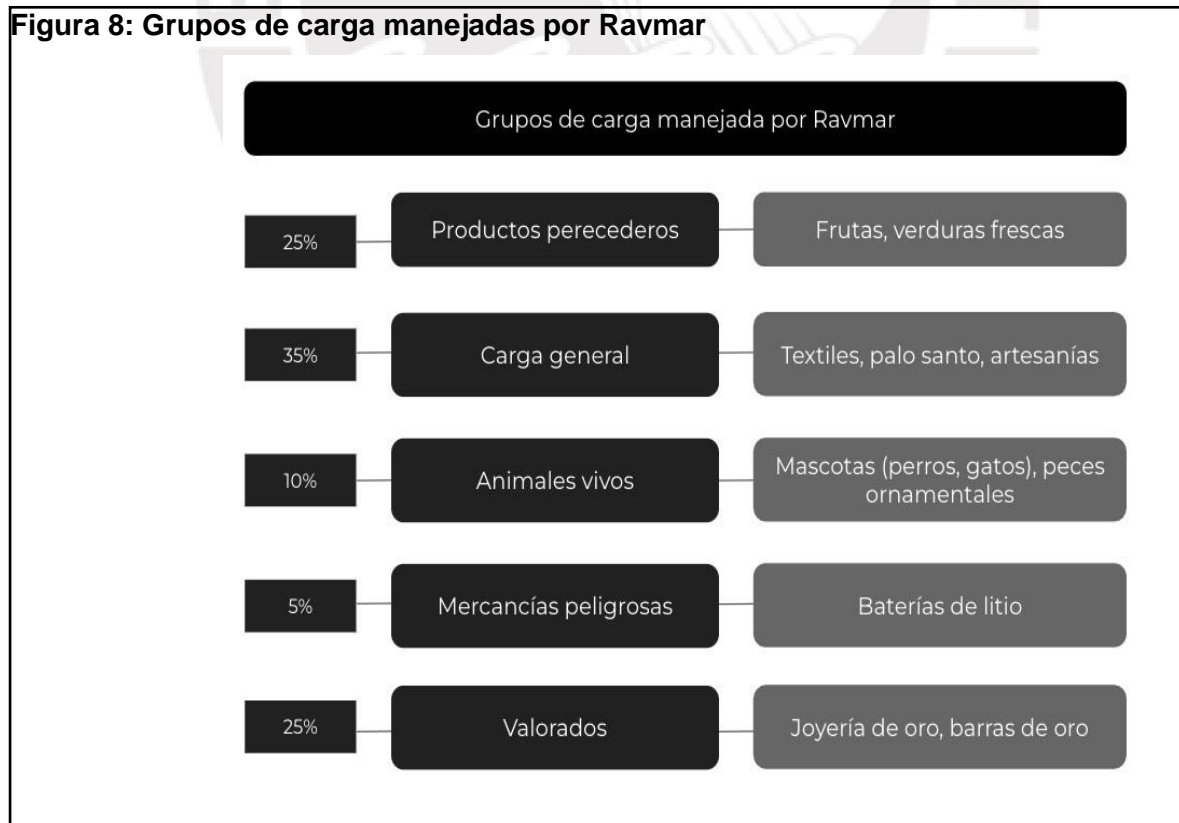


Luego de la elaboración de los flujogramas se puede realizar una comparación entre el proceso de exportación aérea según MINCETUR versus la realidad del proceso de Ravmar. Dicha entidad pública establece un flujograma entre el agente de aduanas con SUNAT Aduanas; mientras que Ravmar considera su relación con las empresas exportadoras y sus procesos internos. Asimismo, lo que señala MINCETUR se puede considerar un poco limitado en comparación a la empresa y no realiza el énfasis en los principales proveedores que aparecen en la cadena logística como son las aerolíneas y almacenes aeroportuarios; además, lo señalado por dicha entidad abarca hasta el proceso de regularización, mientras que la agencia de carga, hasta el momento en el cual el cliente realiza el pago de los servicios ofrecidos como cuando la carga se encuentra en el momento del vuelo.

3.3. Relación con clientes en el proceso de exportación aérea

En la actualidad, Ravmar brinda sus servicios de exportación aérea a 20 empresas, aproximadamente, su relación y comunicación es de forma constante, lo que le permite a cada cliente tener información actualizada sobre el estado de sus cargas, y se manejan grandes volúmenes durante todo el proceso. Para un conocimiento y distribución más clara de los servicios de Ravmar se dividen a los clientes de acuerdo a las mercancías que exportan (Ver Figura 8).

Figura 8: Grupos de carga manejadas por Ravmar



Asimismo, sobre la relación con clientes, y de acuerdo a la última actividad del flujograma de Empresa exportadora - Agencia de carga, existe un pago de servicios del cliente a la empresa que se realiza bajo dos modalidades: modalidad de crédito y modalidad prepago. En primer lugar, bajo modalidad de crédito, se concede por 15 días. Este pago se realiza por el plazo de crédito que brinda el socio estratégico IATA a Ravmar ya que es uno de los beneficios a los que se accede por el hecho de ser parte de esta asociación. Asimismo, existen otros clientes a los que se les brinda 30 días de crédito por el hecho de ser empresas grandes fidelizadas de las cuales sus clientes finales tienen crédito con ellos. En segundo lugar, bajo la modalidad al contado, existen clientes que por su naturaleza de embarques esporádicos deben pagar el flete antes de que vuele para la seguridad financiera de Ravmar.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

1. Planteamiento de la Metodología

El presente capítulo describe la metodología bajo la cual se ha desarrollado la presente investigación para lograr los objetivos plasmados. En este, se precisan el enfoque, la estrategia, el alcance, la técnica de recolección de datos, la población objetivo y se menciona de forma concreta la forma en la cuál se obtuvo las fuentes bibliográficas a lo largo de la investigación.

1.1 Enfoque de la investigación

Una investigación puede gozar de un enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto; sin embargo, el presente escrito se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, pues este enfoque “busca principalmente la dispersión o expansión de los datos e información” (Hernández, 2017), lo que permite indagar y desarrollar los objetivos planteados. En este sentido, la investigación tiene como finalidad analizar la gestión de calidad del proceso de exportación aérea en Ravmar Freight.

1.2. Estrategia de la Investigación

La investigación se ejecutará bajo la estrategia de estudio de caso que es considerada suave para una investigación, pero complicada en realizar (Yin, 2009); además, esta es escogida porque según Kogan (2004) se busca estudiar a profundidad un caso específico para asumir que otras empresas puedan tener características similares a la estudiada. En este caso se busca estudiar a Ravmar Freight, agencia de carga internacional, con la mira de que otras empresas logísticas tengan alguna similitud en su particularidad. Además, Vega-Malagón señala que esta estrategia se caracteriza por las entrevistas y observación como método de recolección de datos (2014), lo que se evidencia a lo largo de la investigación, pues son estos métodos los cuales permiten el desarrollo de la tesis.

1.3. Alcance de la investigación

La investigación posee un alcance definido como exploratorio, ya que al revisar la literatura se evidenció que entre la bibliografía existen artículos, guías e ideas relacionadas con el problema y, según Hernández (2018) una investigación posee un alcance exploratorio cuando se busca abarcar un tema estudiado mayoritariamente en producto marítimo mas no tanto en el producto aéreo y desde una perspectiva diferente (Hernández, 2017).

1.4. Población objetivo de la investigación

La población objetivo para la presente investigación son aquellos principales actores involucrados en el proceso crítico de exportación, estos escogidos de forma rigurosa, pues, según Arias-Gómez, existen características decisivas que se debe tomar en cuenta al realizar la selección de la población de estudios, una de las más importantes es la existencia de homogeneidad entre los miembros de la población y la temporalidad (2016); por ello, se ha determinado miembros de la alta dirección, proveedores y clientes actuales, en una línea temporal no mayor a cinco años, como la población a la cual recurrir para la obtención de información relevante.

1.5 Técnica de recolección de información

Finalmente, la técnica de recolección de información se llevará a cabo a través de entrevistas a profundidad semiestructuradas, estas realizadas con la finalidad de alcanzar los objetivos plasmados y obtener mayor información para el desarrollo de la investigación. Las entrevistas semiestructuradas se enfocarán principalmente en los actores que se relacionan con el proceso de exportación aérea de Ravmar como son la alta dirección, principales clientes, principales proveedores y entre otros stakeholders.

Tabla 2: Lista de principales trabajadores entrevistados

Nombre del entrevistado	Rol dentro de Ravmar
Ariadna Alejos Altamirano	Jefa de Customer Service
Victor Gave Paucar	Coordinador de Operaciones
Daniel Gutierrez	Asistente de tráfico
Jeff Anthony Luyo Castillo	Despachador de carga
Christopher Panta	Despachador de carga

Tabla 3: Lista de principales clientes entrevistados

Nombre del entrevistado	Clientes principales de Ravmar
Fernando Castro	Chamana Service Cargo SAC
Omar de la Sota	Aba International Logistic
Alberto Gago	Mairan Cargo EIRL

Tabla 4: Lista de principales consultores entrevistados

Nombre del entrevistado	Cargo principal
Leslie Urbano	Consultora especialista en diversas ISOs: 9001 (calidad), 45001 (seguridad y salud en el trabajo), 14001 (ambiental) y 37001 (sistema de gestión antisoborno)
Cristhian Espinoza	Consultor independiente y consultor dependiente de una empresa retail auditor ISO 9001

Tabla 5: Lista de principales proveedores entrevistados

Nombre del entrevistado	Proveedores principales de Ravmar
Vivian Talledo	V&V Asesores de aduanas
Aracelli Sánchez	Delta Cargo
Katherine Tucto	Talma Servicios Aeroportuarios

1.6 Método de búsqueda de bibliografía

En relación a las referencias utilizadas a lo largo de la investigación, es necesario resaltar que el acceso a las referencias como artículos, tesis y de más fuentes académicas y científicas, se realizó a través de diversos buscadores como Google Académico, Scopus, JSTOR, repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Universidad del Pacífico (UPC) y Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y entre otros. Para un acceso a información relevante y estrechamente vinculada a la investigación se utilizó la técnica de búsqueda mediante keywords, entre los cuales resaltan diversos términos como gestión de calidad, gestión por procesos, transporte aéreo, transporte de carga y exportación aérea, *freight forwarders*, *vendors*, ISO 9001, *air cargo* y *air export*.



CAPÍTULO 5: RESULTADOS

En el presente capítulo se analiza la información obtenida a raíz de las entrevistas realizadas a los diversos actores (trabajadores, clientes, proveedores y consultores expertos en la ISO 9001:2015). Asimismo, se realiza el contraste con los principios de la ISO con la finalidad de brindar recomendaciones de acuerdo a los aspectos que les diferencian.

1. Resultados obtenidos acorde a los principios de la ISO 9001:2015

1.1. Enfoque al cliente

Sobre este principio los resultados fueron muy variados. Primero, los trabajadores indicaron que las empresas implementan normas o certificados relacionados con la calidad porque buscan ofrecer un mejor servicio, captar clientes grandes y para mejorar su posicionamiento frente a *stakeholders*. Asimismo, señalan que los clientes toman la decisión de elegir una agencia de carga específica de acuerdo a sus necesidades, las certificaciones y/o normas de calidad que posea la empresa, los beneficios que otorguen y cómo se alinean a su empresa y la forma en cómo estas aportan a su cadena de suministro.

Además de lo mencionado, los trabajadores resaltan la existencia de dos tipos de participación que tiene el cliente dentro de la exportación aérea. Por un lado, depende si es comisionista (agencias de carga como Ravmar Freight), por otro lado, si es exportador (clientes directos); ya que, cada uno de ellos actúa de forma diferente. El comisionista brinda la documentación completa, mientras que el exportador solicita que se realice su documentación. La participación de los clientes también recae en consultar constantemente el status de su carga desde el ingreso a los almacenes aeroportuarios, el canal aduanero que se obtuvo hasta la aceptación final por la aerolínea y su posterior vuelo. Aún así, es necesario resaltar que ambos tipos de participación requiere la documentación para un correcto embarque, este control de documentación según Zaratiegui permite mantener un correcto orden en los procesos de una empresa y sirve como un eslabón de soporte para los procesos generales a realizar (1999), aspecto que se evidencia en la operación de Ravmar con sus clientes.

Segundo, los clientes de Ravmar Freight ratifican que brindan la documentación completa como Declaración Aduanera de Mercancía (DAM), factura de exportación y guía de remisión de forma anticipada y, además, coinciden en que las certificaciones de calidad son importantes para toda empresa; sin embargo, la mayoría de los entrevistados señalan que

no las normas o certificaciones que posea una empresa no son decisivas para la elección de la empresa, pues lo que ellos valoran es la certificación IATA que tiene la empresa. Esta certificación es relevante para los clientes y considerada como una de las razones principales por la que trabajan con Ravmar Freight.

La certificación IATA que posee la empresa es resaltado por los trabajadores y es considerada como la principal ventaja competitiva, pues esta permite trabajar con todas las aerolíneas del mundo bajo una condición de crédito de 15 días, aspecto por el cual los trabajadores consideran relevante continuar con esta certificación y razón por la cual no han considerado alguna otra certificación adicional para la empresa. Por ello, al entrevistar a los trabajadores y resaltar la importancia de las normas de certificaciones y cómo estas aportan valor con y para los clientes una de ellas comentó que “la falta de atención a las certificaciones de calidad se puede deber a que los principales clientes de la empresa son MYPE. Las certificaciones de calidad son más valoradas por empresas grandes quienes incluso solicitan certificados que acrediten que el proveedor es BASC, OEA u otra certificación” (Alejos, comunicación personal, 17 de mayo de 2022).

Tercero, los consultores entrevistados resaltan que la gran mayoría de los clientes investigan previamente a la empresa a la que contratarán, no solo con la finalidad de conocer más sobre el servicio que brinda, el aspecto diferenciador versus otra empresa u algún otro punto que puedan tener en consideración, sino que consideran importante las diversas certificaciones con las que esta cuenta, en este caso para fines de la investigación, el hecho de que Ravmar Freight cuente con una certificación en la gestión de calidad del proceso de exportación aérea es altamente valorada y un punto importante que brinda confianza a sus clientes para adquirir sus servicios.

1.2. Liderazgo

Los trabajadores consideran que una certificación aporta valor a cualquier empresa en diversos aspectos, pero el implementar alguna de calidad dentro de Ravmar Freight aportaría en un mejor orden de sus procesos, evitar errores, incrementar la satisfacción de los clientes y obtener un mayor índice de recompra; sin embargo, esto solo se logra con un correcto seguimiento del día a día y estableciendo una cultura que continúe con lo que indique la certificación tanto por la alta dirección como los trabajadores, punto relevante que los trabajadores desconocen y/o no son conscientes. Aún así, a pesar de considerar importante o que consideren pueda brindarles un valor interno, resaltan que no perciben que los clientes se inclinen por elegir Ravmar Freight por poseer una certificación, sino porque

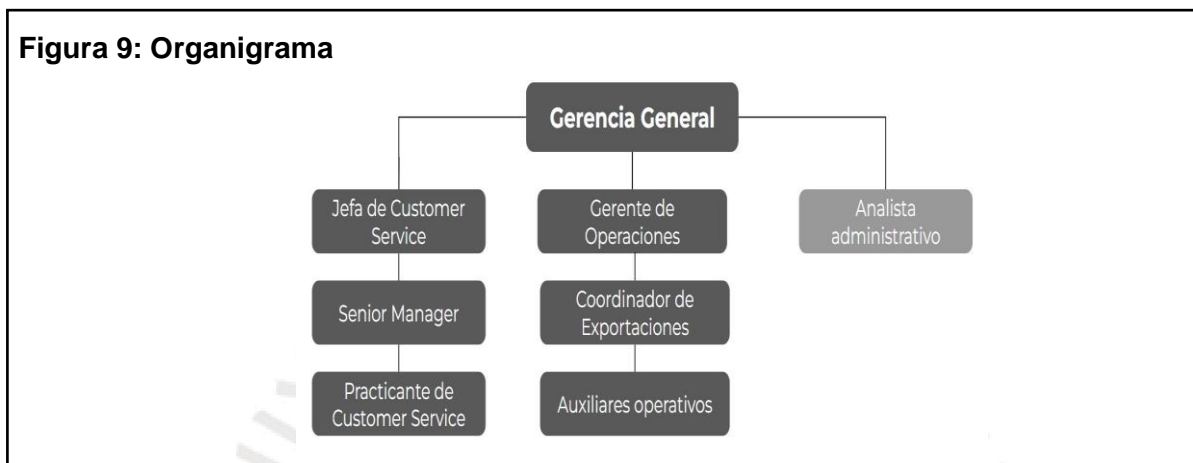
sus precios son accesibles comparados a los del mercado. En adición, mencionan que de implementarse una certificación esta debería recaer principalmente en el área de operaciones, pues es el área crítica de la empresa; además, consideran que es en este espacio donde los trabajadores ejercen su liderazgo de forma continua, pues es un área que requiere un alto nivel de agilidad frente a incidentes que ocurren en el día a día.

Además de lo resaltado en el párrafo previo, los trabajadores señalan que el almacén es el lugar donde se requiere mayor proactividad y más aún en mercaderías críticas como animales vivos que exige una mayor rapidez en los procesos, pues estos pueden mantenerse en cajas en un periodo máximo de 72 horas. Asimismo, el almacén se ha visto más comprometido a raíz de la pandemia y según Soret & De Obesso, en este nuevo contexto, las empresas deben estar en la búsqueda de moldear nuevas culturas flexibles, colaborativas y participativas para competir, pero estas deben estar apuntando siempre al ámbito de la participación de los trabajadores para lograrlo (2013), aspecto que se visualiza desde el área de Customer Service, ya que estos ejercen su liderazgo en un nuevo sistema personalizado que vienen trabajando que permite aportar valor dentro de su cultura y que se está elaborando a partir de iniciativa propia y la constante participación interna.

En relación a los consultores, estos coinciden con los trabajadores en que una certificación abre muchas puertas no solo mediante la obtención de mayores ventas, el aumento de productividad o la mejora de la satisfacción, sino que permite ordenar de forma interna los procesos y permite desarrollar el liderazgo de forma correcta y no bajo una burocracia. Estos actores resaltan que la implementación de una ISO no es obligatoria para ninguna empresa, pero el implementarse aporta valor a la empresa en la diferenciación dentro del mercado en el que compiten.

Finalmente, de acuerdo a lo comentado por los consultores, el implementar la ISO 9001: 2015, brindará una idea más clara sobre cómo está funcionando la organización y qué aspectos podrían estar fallando; asimismo, esto debe acompañarse de un liderazgo horizontal, ya que esta aporta en la mejora de la comunicación interna y permite explotar las capacidades de los trabajadores. De acuerdo a Yulk (2008) el liderazgo se visualiza en la organización de forma general como en los equipos de trabajo (por áreas); además, un verdadero líder reconoce las habilidades de cada colaborador, lo que permite delegar responsabilidades de acuerdo a sus capacidades. Todo lo mencionado, Yulk lo describe como el liderazgo horizontal. En los últimos años, Ravmar Freight ejecuta sus procesos y toma de decisiones bajo este tipo de liderazgo, si bien el organigrama (ver Figura 9) evidencia el reporte directo por parte de cada área hacia la gerencia general, la comunicación es de

forma horizontal. La empresa considera que un trato en este sentido facilita el tránsito de la información, lo que permite mantener un correcto monitoreo de documentos, procesos y operaciones que se ejecutan de forma interna como externa; además, se busca explotar a sus talentos de acuerdo a sus conocimientos, lo que permite que cada uno de ellos adquiera mayores responsabilidades y, al mismo tiempo, participen en un proceso de innovación constante para lograr una mejora interna.



1.3. Compromiso de las personas

El personal de Ravmar Freight considera que la forma en cómo se relaciona la reducción de costes con la satisfacción es negativa, pues consideran que mientras la empresa invierta menos en su mejora como área causará en un largo plazo problemas principalmente en la calidad de sus servicios. Esta reducción de costes lo consideran un aspecto valioso para ellos como, por ejemplo, actualmente la empresa invierte en certificaciones y cursos en línea sobre manejo de animales vivos (Live Animals Regulations) para capacitar a los trabajadores, el quitar la posibilidad o reducir las personas con acceso a ellos no les permite un aprendizaje continuo, lo que generará que los trabajadores no se sientan valorados y que la empresa no esté en busca de su mejora. Además, la motivación y retención del personal se logra a través de la capacitación y aprendizaje continuo que se brinda a los empleados (Pérez, 2011),

Los consultores resaltan que un trabajador motivado es parte clave de toda organización para la operación de los procesos, pues son los colaboradores quienes realizan la actividad del día a día bajo la dirección y supervisión de sus líderes. En este sentido, los consultores resaltan que si la empresa busca que las operaciones sean eficientes y eficaces, el colaborador que ejecute cada una de ellas debe estar comprometido y motivado, caso contrario las operaciones pueden verse interrumpidas, funcionar de forma incorrecta u otro aspecto; además de ello, este aspecto influye en gran magnitud cuando una empresa evidencia que está en busca de ejecutar un correcto sistema de calidad, pues los

trabajadores deben ser conscientes que la implementación de alguna norma o certificación no queda solo escrito, sino que se convertirá en un día a día de la empresa. Lo mencionado por los consultores se alinea con lo resaltado en la norma ISO 9001:2015 que recalca que un colaborador no motivado no luchará por la empresa y ello se evidenciará en la falta de propuestas de no solo de calidad, sino de manera general a favor de la empresa.

1.4. Enfoque basado en procesos

La forma en cómo los procesos establecidos contribuyen a una empresa, según los trabajadores, es el hecho de que estos permiten accionar ante algún imprevisto, pues es necesario que “todos conozcan lo mismo, los protocolos y cómo deben hacer frente a incidentes actuando de la manera más rápida” (Alejos, comunicación personal, 17 de mayo de 2022). Lo mencionado resalta la importancia de que todo trabajador se nutra de los procedimientos en general para actuar de forma eficiente ante cualquier situación que pueda presentarse; sin embargo, los trabajadores resaltan que existen protocolos (ver tabla 6) que, si bien no están plasmados bajo un manual, existen y esto son transmitidos por la comunicación horizontal, sobre todo, todo trabajador debe conocer cómo es que se maneja las mercaderías críticas en el proceso de exportación aérea desde la cotización hasta el seguimiento de las cargas cuando estas ya volaron desde el punto de origen.

Tabla 6: Protocolo ante incidentes

Incidente	Protocolo
Error en el número de guía aérea en las etiquetas de los bultos	Se asume un costo de cambio de etiqueta de \$29.50 con el almacén aeroportuario
Tiempo de tránsito se extiende al preliminar en el caso de productos perecederos	Dado que la carga llegaría en mal estado se procede a realizar un reclamo formal vía página web de la aerolínea con todos los documentos de sustento.
Carga llega a destino con el número de bultos incompletos	Se contacta a personal comercial de la aerolínea para la actualización del status. En caso, no se encuentre los bultos se procede con un reclamo.
Carga ingresa a almacén y contiene marcas no declaradas	Se retienen en el almacén, se solicita a la agencia de aduanas que se realice el retiro.
Carga vuela como prepago. pero se paga en destino (<i>collect</i>)	Se avisa a la aerolínea y se paga costo de CCA (costos por cambios en la guía aérea)
Peces vivos como carga (tiempo de vida: 72h) y quedan en Lima	Asumir los costos de retorno a ciudad de origen (Iquitos)

Además del protocolo que siguen los trabajadores, el proceso de exportación aérea está interiorizado en todo el personal de la empresa de forma general; sin embargo, esto varía de acuerdo a la posición y rol que cumple cada uno, pues existen trabajadores que tienen interiorizados los procesos de forma más específica por las funciones que desempeñan. Por ejemplo, por un lado, el área de Customer Service cuenta con una perspectiva general del proceso de exportación, esto debido a que el área no ejecuta las operaciones, pero sí mantienen un contacto directo con los clientes; por otro lado, el área de Operaciones conoce más a fondo el proceso de exportación aérea, como el proceso en el almacén aeroportuario y entre otros. Cabe destacar que el coordinador de operaciones es quien conoce aspectos de ambas áreas, pues se ha desempeñado como auxiliar de despacho y actualmente realiza cotizaciones y reservas de productos como mascotas.

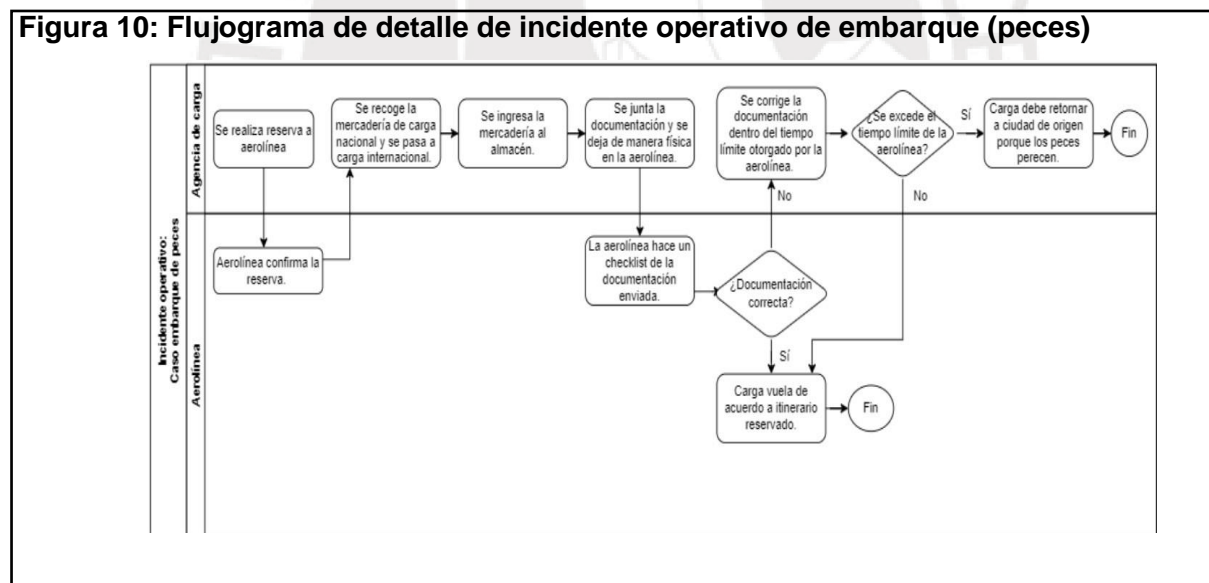
A pesar de que la empresa cuenta con un protocolo, durante las operaciones pueden presentarse dificultades al ejecutar los procesos, estos problemas recaen principalmente en los proveedores de Ravmar: aerolíneas, agencias de aduana y almacenes aeroportuarios. Primero, en relación a las aerolíneas, los trabajadores señalan que poseen ciertos procedimientos fundamentales para que la carga pueda ser exportada, pero existen aerolíneas que brindan facilidades fuera de sus procesos considerando si la mercadería es crítica o no. Un ejemplo de las facilidades que se brindan son una mayor tolerancia en el tiempo de entrega de documentación, ya que para que una carga pueda volar a su destino, se requiere tener la documentación completa como es la guía aérea, factura comercial, declaraciones del exportador, entre otros.

Segundo, en relación a las agencias de aduana, el principal servicio que ofrece para el proceso de exportación es la emisión y regularización de DAM. Entonces, en algunas oportunidades, se presentan demoras por parte de este proveedor pese a que se envía con anticipación, la justificación que brindan en estos casos se relacionan por fallas de conexión a la red de internet o la pérdida de energía eléctrica, lo que afecta de forma negativa a la empresa en cualquiera de sus exportaciones, ya que el número de DAM es obligatorio para el ingreso de mercancías en el proceso de exportación aérea.

Tercero, en relación a los almacenes, de acuerdo a los trabajadores, las facilidades que se podrían brindar ante algún problema es casi nula, esto debido a que sus procesos son auditados. Pese a ello, se ha evidenciado diversos problemas de calidad en la descarga y en el manejo de productos perecederos, pues en varias oportunidades el personal operativo

de Talma Servicios Aeroportuarios no ha sido cuidadosos en el transporte y han roto los pallets o movlizado cargas sensibles sin el protocolo de cuidado correspondiente.

Como se ejemplifico se han evidenciado incidentes operativos cuyos responsables principales fueron las aerolíneas, las agencias de aduanas o los almacenes; sin embargo, existen incidentes que han sucedido bajo responsabilidad de Ravmar Freight, aspecto que evidencia que aun con la existencia de protocolos, procesos claros e interiorizados por el personal puede existir problemas, aún así, depende netamente del cliente el brindar una segunda oportunidad para que las cargas puedan ser exportadas. Un ejemplo de lo sucedido el presente año es mencionado por los trabajadores, estos señalan que uno de los embarques de animales vivos no logró ser exportado por una entrega tardía de documentos (tal como se observa en el flujograma 3); sin embargo, el cliente brindó la oportunidad de realizar el embarque nuevamente en otro día plasmado, lo que ocasionó que estos trabajadores actúen y mantengan una mayor concentración para lograr que la mercadería vuele, trabajando de la mano con la aerolínea y manteniendo un correcto orden de la documentación (Gave, comunicación personal, 18 de mayo de 2022).



A pesar de que Ravmar busque resolver los incidentes ocasionado bajo su responsabilidad, se han presentado ocasiones en la cuál los clientes no dan opción a segundas oportunidades y deciden evitar volver a trabajar con la empresa, pues consideran que ello está perjudicando el comercio internacional entre el exportador e importador y las órdenes pactadas hasta incluso con contratos que contienen multas por incumplimiento de exportaciones recibidas. Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas, los clientes entrevistados no registran ningún incidente de gran envergadura, resaltan que si bien se presentó algún

problema este fue solucionado rápida y ágilmente por personal de Ravmar Freight. Uno de los ejemplos brindados se relaciona con los tiempos de tránsito de las mercaderías, pero, a pesar de ello, los clientes son conscientes de que la responsabilidad recae tanto en la agencia de carga como de su proveedor principal, las aerolíneas.

Finalmente, los consultores resaltan la importancia de los procesos establecidos para que una empresa logre brindar un servicio de calidad, Martínez (2014) resalta que una correcta gestión por procesos permite a las empresas identificar indicadores que les aportará en la evaluación de sus actividades y conocer cómo es que estas rinden, de acuerdo a todos los procedimientos vinculados entre sí, para una correcta gestión de calidad. Esto es reafirmado por una experta y, además de ello, resalta que los procesos correctamente establecidos permitirán que la empresa designe el rol de cada persona, las funciones que cada uno de ellos realizará y cómo actuarán ante cualquier incidente que ocurra. Sin embargo, Ravmar Freight actualmente solo cuenta con un indicador determinante el cual es el número de cambios de etiqueta sobre total de operaciones. Este indicador les basta para poder calcular el nivel de incidentes que ocurren en la empresa ya que estos incurrir en costos para la agencia de carga.

A pesar de la importancia que consideran los actores entrevistados, los consultores resaltan que una gestión por procesos en la empresa no significa erradicar los problemas, sino saber controlarlos. Esto se debe implementar actuando de forma horizontal y no transversal, ya que la burocracia dificulta la toma de decisiones y complica el correcto manejo y accionar ante las eventualidades. Otro ejemplo que menciona una experta, es el hecho de que algunas empresas buscan lograr establecer sus procesos para una correcta gestión de calidad acompañada bajo una certificación, porque estas les permitirá obtener prestigio y confiabilidad ante sus clientes; sin embargo, cuando solo la Alta Dirección tiene ello en mira y sus trabajadores no se sienten comprometidos o no consideran que les compete el actuar a favor del cambio no se logrará lo que se plantea (Urbano, comunicación personal, 31 de mayo de 2022).

1.5. Mejora continua

La ISO 9001:2015 establece que todo tiene oportunidades de mejora. En este sentido los trabajadores consideran que el papel de las certificaciones de calidad dentro del sector es importante a nivel comercial, mas no a nivel operativo. Si bien aporta valor al cliente y le brinda confianza, no es un aspecto decisivo para que uno sea exportador de la empresa que posea dicha certificación. Siguiendo este punto, cuando se consulta al personal sobre certificaciones de calidad se desvían a las certificaciones BASC, OEA, IPATA, LAR y DGR,

lo que denota la valoración que tienen a que se implementen dichas certificaciones más que las de calidad por aspectos de regulaciones, permisos de tránsito u otros. Por otro lado, al consultar a los clientes sobre estas certificaciones, en su mayoría resaltaron la certificación BASC, dado que esta resguarda la seguridad en la cadena de suministro, además de que es una muy conocida en el mercado de los agentes de carga.

Tabla 7: Certificaciones importantes mencionadas por trabajadores entrevistados

Certificación	Definición y aporte
BASC*	Certificación orientada hacia un sistema de gestión de control y seguridad que regula el comercio ilícito y tráfico de mercancías prohibidas. De acuerdo a los consultores, las empresas suelen inclinarse por implementar una norma BASC
OEA	Operador certificado de comercio internacional
IPATA	Certificación para transporte de mascotas y animales vivos. Ravmar cuenta con esta lo que brinda una mayor constancia con los clientes
LAR	Estándar mundial para un correcto, oportuno y humano transporte de animales vivos por parte de aerolíneas comerciales. Cabe resaltar que los trabajadores de Ravmar consideran que este certificado va a ser obligatorio de aquí a unos años
DGR	Certificación para manejar mercancías peligrosas. Ravmar puede manejar esta mercadería por el permiso otorgado y porque tiene la capacidad para hacerlo.

Los trabajadores consideran que la empresa está en la búsqueda de innovar de forma constante para brindar un servicio de calidad que satisfaga a los clientes; sin embargo, resaltan que las comunicaciones con los clientes y proveedores son realizadas por el canal de WhatsApp o email, medios sociales que consideran ocasionan, en cierta medida, la pérdida o desorden de información. Según Grijalvo, un sistema de calidad tiene origen desde la innovación lo que incluye un desarrollo tecnológico que permite controlar y medir los

procesos (2002). En este sentido, de acuerdo a lo comentado por los trabajadores, se evidencia que en Ravmar no se implementa ERPs, softwares u otros que facilite el trabajo y que permita tener el control y seguimiento de, por ejemplo, data.

Si bien los trabajadores de Ravmar Freight están en la búsqueda de una mejora e innovación, los trabajadores relacionan la comunicación constante con los clientes como un aspecto que resalta en el ámbito de mejora continua, pues mencionan que mantienen un trato con estos actores de forma amical y les permite mantener una relación funcional que aporte en el tránsito de documentación previo al embarque y, al mismo tiempo, brinda la confianza en la operación logística.

García-Fernández resalta la estrecha relación que existe entre la innovación y la gestión de calidad, según este autor “las prácticas de gestión de la calidad potencian la creación de conocimiento y la transferencia a través de la eficiencia de procesos, por medio de indicadores de calidad o a través de procesos documentados” (2016). Lo citado es mencionado por los consultores también, ya que ellos pues concuerdan que la mejora continua va ligado a la gestión por procesos e indicadores, porque sirve tanto a la alta dirección como a la gestión estratégica para la toma de decisiones. Asimismo, el establecimiento de los indicadores no solo genera una mejora continua que aporta al sistema de calidad de una empresa, sino que también permite desarrollar los objetivos principales que se han planteado.

Además de lo mencionado, los consultores entrevistados resaltan la importancia del avance tecnológico en la mejora continua de una empresa enfocada en el transporte logístico internacional; por ejemplo, el uso de ERPs, pues permiten la sistematización y automatización de procesos que facilita las operaciones de forma general como la implementación de plataformas de compra online o de los almacenes robotizados en países tercermundistas. Sin embargo, una experta resaltó que la implementación de esta tecnología no aporta valor en igual medida en toda empresa, pues existen empresas que manejan pocos productos, servicios y, por ende, información que permite el manejo de una base de datos mediante excel, Power BI, SQL o hasta de forma manual.

1.6. Toma de decisiones basadas en la evidencia

En las entrevistas realizadas a los trabajadores, se resalta el comportamiento de los competidores y se menciona que estas empresas ofrecen el mismo servicio y, en algunas ocasiones, a un precio menor; aun así, consideran que el aspecto diferenciador que posee Ravmar, es la calidad de servicio que brinda durante sus procesos, el seguimiento continuo

a las cargas y la atención brindada de forma amical bajo sus canales digitales. Asimismo, si bien los trabajadores son conscientes de que los competidores poseen certificaciones de calidad, no lo consideran un punto determinante al momento de que los clientes escojan a la empresa con la cual trabajar, pues resaltan que cuentan con una cartera de clientes fidelizados, cuyo aspecto destaca es que todas a las que les brinda su servicio son empresas MYPE.

Lo mencionado anteriormente, se alinea con lo que señalan los clientes, pues estos además de ser empresas MYPE, resaltan el hecho de que Ravmar es una agencia acreditada con IATA, aspecto relevante para su elección y que relacionan de forma inmediata con la calidad, pues para los clientes una agencia IATA es aquella que tiene ciertos principios de calidad, ya que esta entidad constantemente audita y cuando se presentan incidentes alerta al operador logístico, quien debe actuar de forma inmediata bajo los protocolos mencionados anteriormente para evitar perder su certificación.

Durante las entrevistas hacia los trabajadores, se consultó sobre las decisiones que toma la empresa y el coordinador de operaciones resaltó que “las decisiones en su mayoría son tomadas en el almacén, ya que deben ser ágiles, porque se encuentran bajo presión del cliente quien en algunas ocasiones envía su propio transportista que tiene varias cargas en su unidad” (Panta, comunicación personal, 22 de mayo de 2022). El coordinador de operaciones señala que le importa mucho que su equipo pueda resolver problemas rápido porque eso refleja cómo son como empresa logística, accionar que resalta la importancia que brinda Ravmar Freight en brindar un buen servicio, accionar mediante una respuesta rápida y la búsqueda constante de la mejora interna.

De acuerdo a lo comentado por los consultores, la toma de decisiones tiene una estrecha relación con los clientes, el personal y los procesos planteados dentro de la empresa, lo que permite relacionarlo con tres principios fundamentales de la ISO 9001:2015. Asimismo, de acuerdo a este principio, se indagó sobre la influencia de la competencia nacional e internacional para la toma de decisiones, ya que ambos entornos son una fuente de oportunidades y amenazas para una empresa logística y son un aspecto importante a considerar al realizar diversas acciones internas que repercuta en el posicionamiento de la empresa dentro en el mercado (Moreno, 1999).

Por un lado, a nivel nacional se resaltó que es necesario actuar de acuerdo a lo que está sucediendo con las empresas nacionales que ofrecen los mismos servicios, pues es

importante innovar o desarrollar un valor agregado con la finalidad de diferenciarse ante los competidores o accionar de forma correcta ante alguna oportunidad o alguna problemática tanto interna como externa. Por otro lado, a nivel internacional un experto resaltó que aplica lo mismo que a un nivel nacional, pues se debe evaluar lo que hace un competidor externo y conocer cómo opera en el mercado para ofrecer un valor agregado; en adición, una experta resalta que la competencia a nivel internacional depende mucho del sector en el cual se esté desarrollando la empresa, pero en el caso de Ravmar Freight sí es un aspecto fundamental.

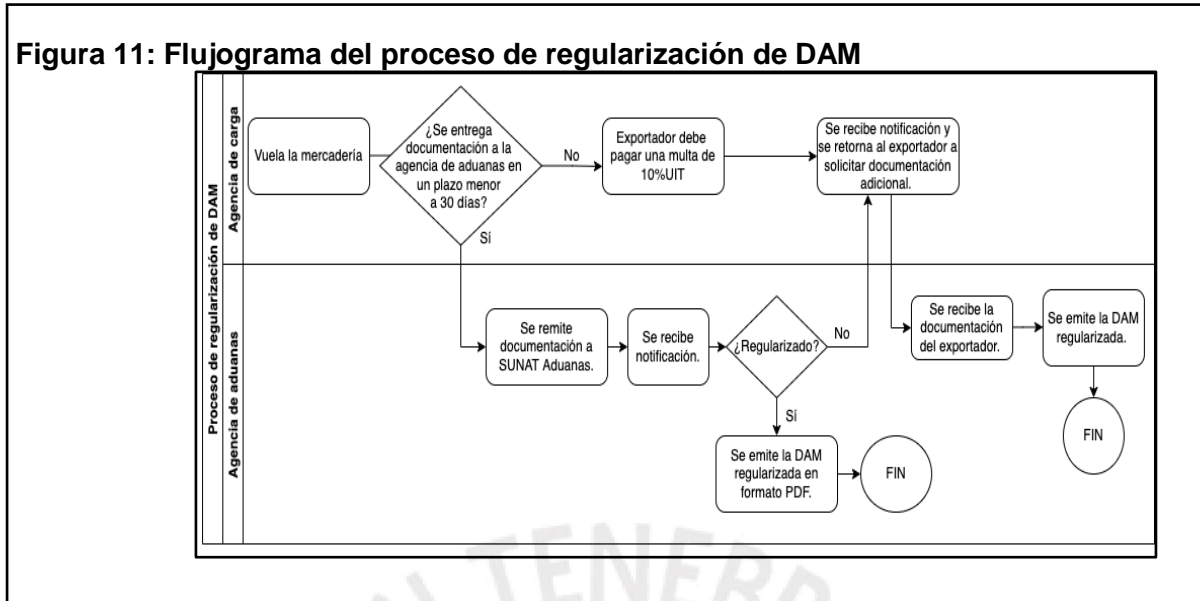
Sin embargo, lo señalado por Moreno y los consultores se deslinda de la realidad de la empresa Ravmar Freight dado que solo afecta en la competencia a nivel nacional. La competencia internacional se vería afectada en el caso que se cierren las fronteras o ocurra un evento bélico que afecte las exportaciones al extranjero. Eso haría que los exportadores no sean competitivos, por lo tanto, las agencias de carga peruanas como Ravmar tampoco gozarían de competitividad.

1.7. Gestión de las relaciones

Los trabajadores comentan que es la Alta Dirección la que decide con qué proveedores trabajar, ya que estos son elegidos en función a los beneficios que otorguen como crédito, facilidades, tarifas, certificaciones, etc.; sin embargo, así cuenten con una gran variedad de beneficios en su operatividad, también presentan incidentes, como bien se mencionó en el principio de enfoque basado en procesos. A pesar de ello, Ravmar Freight mantiene una constante comunicación con los proveedores para cerciorarse que estos trabajen bajo los mismos principios y valores que tiene la empresa. Lo cual suscribe Gómez, quien señala que la selección y evaluación de los proveedores es una parte fundamental en la gestión de la empresa que permitirá que la empresa pueda asegurarse de contar con proveedores confiables y competentes en costo, calidad, tiempo y otros aspectos (2016). Esto es sustancial dado que han surgido inconvenientes con los proveedores en dichos aspectos.

Los proveedores, en especial los agentes de aduanas, reconocen que existen problemas en sus procesos, pero resaltan que en algunas ocasiones es la empresa quien tiene demoras en presentar documentación importante para el proceso de regularización de exportaciones el cual tiene como plazo 30 días calendario, que en caso de excederse significa una multa para el exportador (tal como se observa en el flujograma 4).

Figura 11: Flujograma del proceso de regularización de DAM



La norma ISO 9001:2015 resalta que las organizaciones dependen de otra para una correcta cadena de suministro tanto del producto y/o servicio que ofrezcan. En relación a ello, los consultores resaltan la importancia de las relaciones de una empresa con sus partes pues “todo es secuencial, si quiero cumplir a mi cliente, debo tener una buena cadena de suministro” (Espinoza, comunicación personal, 08 de junio de 2022); y, en este caso, resaltando la importancia de proveedores se resalta que estos deben cumplir los mínimos estándares de calidad que brinda la empresa como la buena calidad de productos, correctas condiciones de alimentos, etc; y, además de ello, se deben seguir los lineamientos generales de la empresa.

Además de lo mencionado, los consultores resaltan que la gestión de calidad en las relaciones con otros proveedores se visualiza en el valor agregado que brindan para el producto y/o servicio que brinda la empresa; además de ello, una experta resalta que “no existe una diferencia entre un proveedor nacional o internacional mientras esta sea beneficiosa en la cadena de suministro de la empresa” (Urbano, comunicación personal, 22 de mayo de 2022). Por ejemplo, si el insumo se encuentra de forma nacional a un bajo costo y de buena calidad se opta por generar una relación con un proveedor nacional porque cumple con lo que la empresa ofrece y, además de ello, los costos son bajos; sin embargo, si un proveedor internacional brinda un mejor insumo en calidad y a un precio aceptable, una empresa puede decidir optar por importar los insumos porque se alinea a lo que ofrece. Esto quiere decir que no existe una diferencia entre un proveedor nacional versus uno internacional, sino que la decisión de optar por uno recae en lo que le brinda a la empresa.

2. Principales hallazgos

Luego de haber expuesto los principales resultados de los grupos de interés de la empresa. En esta sección, se contrasta el informe oficial de la certificación de calidad ISO 9001:2015 con los hallazgos obtenidos en la entrevista.

Tabla 8: Principales hallazgos de acuerdo a los principios de la ISO 9001:2015

Teoría ISO sobre cada principio	Hallazgos obtenidos en la entrevista
<p>1. Enfoque al cliente:</p> <p>Se determinan, se comprenden y se cumplen los requisitos de los clientes. Se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar los servicios. Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.</p>	<p>La empresa en el proceso de exportación aérea respeta las necesidades del cliente a nivel comercial y operativo. Solucionan ágilmente cuando estos inconvenientes pueden afectar la mercadería del cliente. Si ocurren inconvenientes, los asumen en términos monetarios con la finalidad de no perder al cliente.</p>
<p>2. Liderazgo:</p> <p>Se promueve el uso del enfoque a procesos y pensamiento basado en riesgos. Se promueve la mejora. Los líderes deben buscar un ambiente en el cual todo colaborador se sienta libre de involucrarse y lograr los objetivos de la empresa u organización.</p>	<p>Ravmar Freight en el proceso de exportación aérea se encarga de que todos sus trabajadores siendo del área comercial también conozcan del proceso operativo y de esta manera, dado que ellos tienen el contacto con el cliente, puedan explicar de manera clara cualquier inconveniente que se suscite. Asimismo, los trabajadores sin importar el área ni rango, pueden aportar con ideas para la solución de problemas.</p>
<p>3. Compromiso de personas</p> <p>Se compromete, dirige y apoya a las personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad. El compromiso de los colaboradores permite que sus habilidades aporten valor a la empresa u organización.</p>	<p>La Alta Dirección, en el proceso de exportación aérea, dirige y apoya a sus trabajadores hacia la eficacia, brinda facilidades y capacitaciones. Asimismo, realizan actividades internas como reuniones de balance mensuales donde los trabajadores comentan puntos resaltantes sobre la cartera de clientes que manejan.</p>

Tabla 8: Principales hallazgos de acuerdo a los principios de la ISO 9001:2015 (continuación)

Teoría ISO sobre cada principio	Hallazgos obtenidos en la entrevista
<p>4. Enfoque basado en procesos</p> <p>Se establecen procesos que son transmitidos a todo aquel que forme parte de la empresa de forma clara. Esto permite mantener un control en las actividades cotidianas e imprevistos y, al mismo tiempo, detectar aquellos aspectos a optimizar.</p>	<p>El proceso de exportación aérea es de conocimiento de todos los trabajadores y los procesos en caso de incidentes recaen en la empresa y proveedores. Ravmar a atravesado algunos incidentes algunos han sido resueltos por los clientes y otros que no debido a que no brinda otra oportunidad. Esto se ha visto resuelto con la comunicación constante que existe entre los proveedores y Ravmar y/o los clientes con Ravmar.</p>
<p>5. Mejora continua</p> <p>Se promueve mejorar de forma interna y externa a través de diversas herramientas que agilicen procesos y favorezcan la comunicación con los clientes. Para visualizar cómo es que estas herramientas aportan en la mejora en la empresa, se apoyan en indicadores de gestión, encuestas a clientes y demás.</p>	<p>Como empresa, Ravmar Freight implementa diversos canales rápidos de comunicación como WhatsApp o email para un contacto constante con proveedores o clientes. Asimismo, la empresa innova de forma constante para un servicio ágil (revisión de documentos previo al embarque para una correcta operación logística) y amical con los clientes.</p>
<p>6. Toma de decisiones basadas en la evidencia</p> <p>Se busca que las decisiones no sean tomadas de forma rápida, sino que exista un control y monitoreo de todos los aspectos para detectar posibles fallas; por ello, al analizar la información el accionar será más sencillo y efectivo para la empresa</p>	<p>Ravmar Freight busca diferenciarse, su valor agregado radica en la calidad de servicio que ofrece, realizan seguimiento continuo en medio digitales, mantienen una comunicación constante, etc.. Además, la empresa al trabajar de forma internacional toma mucho en cuenta lo sucedido en un este entorno para la toma de decisiones y actuar, un caso claro de ello es la falta de contenedores y las estrategias a optar ante ello.</p>

Tabla 8: Principales hallazgos de acuerdo a los principios de la ISO 9001:2015 (continuación)

<p>7. Gestión de las relaciones</p> <p>Se espera tener una relación cordial con cada parte implicada en la cadena de suministros (proveedores) como son los clientes; sin embargo, se resalta la importancia del trabajo constante con los proveedores para brindar una buena experiencia y aportar en una mejora y optimización como beneficio mutuo</p>	<p>La estrecha relación con los proveedores es un día a día en Ravmar, estos mantienen una constante comunicación con los trabajadores; sin embargo, en algunas ocasiones existen demoras de documentación a presentar que dependen de los clientes. La empresa depende tanto de los clientes como de proveedores para que el servicio final que se brinde sea el mejor.</p>
--	--

La tabla 7 expresa de forma resumida las principales conclusiones de acuerdo a lo mencionado por los trabajadores, clientes, proveedores y expertos en relación a cada uno de los siete principios del ISO 9001: 2015. De acuerdo a lo mencionado, se evidencia que, para la empresa, el aporte de dicha certificación es indiferente, pues estos cuentan y consideran importantes otras normas o certificaciones comerciales como son IATA, LAR o en menor proporción la certificación BASC.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

La presente investigación plantea como objetivo general analizar la gestión de calidad en el proceso de exportación aérea de Ravmar Freight Logistics SAC. Esto se hizo posible mediante tres objetivos específicos: el identificar los procesos de exportación aérea en la organización, analizar los procesos de exportación aérea en relación a la gestión de calidad ISO 9001: 2015 e identificar los puntos de mejora al proceso de exportación aérea.

En primer lugar, la indagación en la literatura y las entrevistas realizadas a los principales actores, permitió lograr el objetivo de identificar los procesos de la operación del servicio de exportación aérea dentro de Ravmar Freight. Por un lado, la Guía de Orientación al Usuario de Transporte del MINCETUR permitió realizar una comparación sobre cómo actúa Ravmar y cómo, de acuerdo a la guía es lo recomendable, en este punto se evidencia que la empresa adapta la relación que establece el MINCETUR entre la agencia de aduanas con la SUNAT a establecer una relación con empresas exportadoras y los procesos internos, pues Ravmar considera que es mejor profundizar a limitarse como tal, ya que permite una mejor comunicación durante todo el proceso. Por otro lado, las entrevistas realizadas a los trabajadores permitieron conocer la función que cumple cada uno de ellos dentro del área en la cadena de valor, el accionar ante incidentes que ocurren durante el servicio y se expuso la existencia de protocolos de gestión de riesgos a la que la empresa acude para resolverlos; sin embargo, se evidenció que no existe un manual o un documento textual al cuál acudir, sino que ya es parte de la experiencia que ha establecido ello y se transmite de forma oral. Asimismo, se resalta la relación con los principales stakeholders, como lo son los almacenes, líneas aéreas y agencias de aduanas, pues estos son cruciales para el proceso de exportación aérea.

En segundo lugar, el análisis de los procesos del servicio de exportación aérea en relación a la certificación de calidad ISO 9001:2015 se realizó mediante la profundización en la teoría de los principios que divide a la ISO y mediante las entrevistas. Por un lado, los principios permitieron desarrollar la guía de entrevista, pues se plasmaron preguntas que abarcaban estos principios para conocer la percepción tanto interna (trabajadores) como externa (clientes, proveedores y consultores expertos). Por otro lado, las entrevistas permitieron concluir que la empresa se encuentra orientada hacia la calidad; sin embargo, se evidencia que ciertos principios no se encuentran tan desarrollados como es la mejora continua, pues los trabajadores consideran que la empresa está en la búsqueda constante

de innovación, pero no implementan sistemas que agilice el tráfico de información y/o documentación como tal o el principio de gestión de relaciones que requiere un mayor foco. En adición, no solo los trabajadores y stakeholders señalan que cuentan con lineamientos, sino que aluden que la Alta Dirección está en la constante búsqueda de lograr ello.

En tercer lugar, durante toda la entrevista se identificaron diversos puntos de mejora en el proceso de exportación aérea que serán profundizados en las recomendaciones; cabe resaltar que estos residen en la comunicación que tienen con sus proveedores, sobre todo con las líneas aéreas. Esto se colige de lo mencionado en reiteradas ocasiones por los colaboradores, quienes para evitar errores consultan días antes la documentación que requieren para un embarque específico y considerando el tipo de mercadería a exportar. Con agencias de aduana, también se manifiestan puntos de mejora, pues han ocurrido ocasiones en las que se ha querido exportar textiles y no se ha considerado que las marcas requieren permiso de Indecopi. Por ello, se detecta otro punto de mejora en la comunicación ya que de realizarse se podría saber que lo que sí se pueden exportar son textiles genéricos. Con los almacenes aeroportuarios, no se detectan problemas en la comunicación ya que solo cumple la función de ser una vía gratuita para la exportación.

De acuerdo a lo mencionado, se puede evidenciar que Ravmar Freight cuenta con un proceso de exportación aérea diferente a lo que establece MINCETUR, pero que funciona de forma correcta, además, está orientada a la calidad; sin embargo, se visualiza oportunidades de mejora en diversos puntos como es la falta de comunicación con proveedores, la falta de sistemas que faciliten la cantidad de información y entre otros. Aún así, durante la presente investigación se ha estudiado netamente a Ravmar Freight como una empresa aérea exportadora; sin embargo, no ha habido contraste con alguna otra de la provincia constitucional del Callao o de Lima. Por ello, se sugiere realizar futuras investigaciones que puedan desarrollarse bajo un caso de estudio múltiple con aquellas empresas destacables del sector, ya que ello permitirá contrastar varios aspectos evidenciados en la investigación. Por ejemplo, se puede visualizar cómo es que las otras empresas realizan su proceso de exportación aérea, si estas siguen lo establecido por MINCETUR o deciden omitir o agregar procesos y/o actores, cómo gestionan la calidad de forma interna y externa, cómo es que estas se apoyan con sistemas que agilice la información o procesos, si cuentan con protocolos documentados, qué tan relevante son las certificaciones de calidad y demás.

Finalmente, la investigación aporta valor de forma práctica y teórica. Por un lado, la contribución teórica se relaciona con el uso de la tesis como recurso por futuros estudiantes

o personas interesadas en temas relacionados al escrito, ya que, en el Perú, existe un número reducido de investigaciones que abarcan temas relacionados a la exportación aérea y la gestión de calidad de forma conjunta; además de ello, al tratarse de un caso de estudio, permitirá a los lectores contar con un ejemplo de una empresa en específico de la cual podrán conocer sobre sus procesos, su desenvolvimiento, puntos de mejora, además de evidenciar un contraste con la literatura. Por otro lado, la contribución gerencial se evidencia en la decisión de Ravmar en apostar por una certificación específica como es la IATA y cómo es que los trabajadores no están en la mira de arriesgarse por algunas certificaciones de calidad porque la empresa ya se encuentra reglamentada con una certificación aérea como tal. Esto es un aspecto importante para que la Alta Dirección de Ravmar lo pueda tomar en cuenta, y un ejemplo para otras organizaciones, pues se debe tener en cuenta que el implementar una certificación no limita en apuntar hacia alguna adicional, ya que estas pueden aportar grandes beneficios a la empresa en procesos y relación con los stakeholders y, al mismo tiempo, es un valor diferencial que resulta ser valorado por los clientes.

2. Recomendaciones

De acuerdo a la literatura revisada, a las entrevistas realizadas y el análisis realizado en los capítulos previos, se realizan las siguientes recomendaciones para la mejora en el proceso de exportación aérea en relación con la gestión de calidad de la empresa Ravmar Freight Logistics SAC.

Primero, se recomienda que la empresa entrene a sus trabajadores en el *mindset* que brindan las certificaciones de calidad, dado que pueden brindar grandes beneficios que se pueden transformar en ganancias monetarias como evitar los incidentes operativos comentados en las entrevistas. Durante las entrevistas se detectó que los trabajadores valoraban más certificaciones comerciales como IATA porque permite que tengan contacto directo con las aerolíneas, pero desplazan el hecho de la mejora continua en el servicio lo cual podría brindar la ISO 9001: 2015 como bien se ha podido observar a lo largo del presente trabajo.

Segundo, durante las entrevistas, los trabajadores recalcan que ante ciertos incidentes se recurren a los protocolos; sin embargo, al profundizar sobre estos y cómo es que son transmitidos a nuevos ingresos o a otras áreas, mencionan que lo realizan de forma oral o mediante conversaciones casuales del día a día, debido a que no existe algún documento que consolide ello, sino que es ya definido por la experiencia a lo largo de los

años de la existencia de la empresa. Por esta razón, se recomienda la creación de un manual de protocolo o una guía de qué hacer ante ciertos problemas operativos, que permita a todo trabajador de Ravmar Freight tener acceso a leerlo en cualquier momento, sin la necesidad de consultarlo al coordinador de operaciones, este funcionará como el código de ética de la empresa, reglamento interno de trabajo, protocolo de seguridad y salud en el trabajo u otro documento de gran relevancia. Asimismo, esto favorecerá al nuevo ingresante, mucho más a uno del área de operaciones, ya que este puede leerlo e interiorizar a su ritmo y en caso de dudas más específicas recurrir a su líder o compañeros de área.

Tercero, los trabajadores resaltaron que la empresa está en la búsqueda constante de innovación y mejora continua por la agilidad con la que actúan; sin embargo, se evidencia que existen ciertos problemas al acceder o buscar cierta documentación por la pérdida de los mensajes o el desorden en la información que se maneja bajo el correo electrónico y mediante el WhatsApp. Por ende, se recomienda a la empresa implementar un sistema de software que consolide diversos módulos como el de operaciones, administración y lo comercial, que aportará en el orden de la documentación de cada uno de los procesos que se realizan en el proceso de exportación aérea, pudiendo agregar valor en los otros tres procesos que maneja la empresa. Este software permitirá acceder al perfil del cliente o proveedor y archivar la información necesaria para un correcto manejo de la información; además, debido a que la empresa se caracteriza por una constante comunicación con los clientes, el WhatsApp se debería mantenerse como un canal netamente comunicativo de forma general (cotizaciones, seguimiento de embarques u otros), pero no para el envío de documentación o aspectos que comprometen el proceso de exportación.

REFERENCIAS

- Álvarez, A. C. (2004). El modelo EFQM de Excelencia. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (37), 581-605.
- Amador, G (04 de mayo de 2022). La carga aérea latinoamericana resiste ante un escenario global cada vez más complejo. *América Economía*. <https://www.americaeconomia.com/carga-aerea-latinoamericana-resiste>
- Aranda C., Heather M., Sánchez J. y Villegas M. (2016). Planeamiento Estratégico de New Transport S.A. (Tesis maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14714>
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Novales, M. G. M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206.
- Asociación Peruana de Agentes Marítimos (2018). Agencias de Carga deberán presentar Carta Fianza para garantizar sus operaciones. <https://apam-peru.com/web/agencias-de-carga-deberan-presentar-carta-fianza-para-garantizar-susoperaciones/>
- BASC (2017). Norma Internacional BASC. Sistema de Gestión en Control y Seguridad. <https://www.siacomex.com/archivos-pdf/1.12.-Norma-BASC-Version-5-de-2017.pdf>
- Camisón , C., Cruz, S., & González, T. (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A. 88. https://www.academia.edu/33042332/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad_Conceptos_enfoques_modelos_y_sistemas
- Cano Sotomayor, E., Plaza Aranda, Ítalo, & Ramírez Chávez, E. (2021). Gestión de la Continuidad de Negocio: Caso Ravmar Freight del Sector Logístico. *360: Revista De Ciencias De La Gestión*, (6). <https://doi.org/10.18800/360gestion.202106.014>

Capelastegui, A. (2007). Gestión de la calidad y modelo EFQM. *Todo hosp*, 375-390.
<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/ibc-61894>

Carrillo Chávez, A., Espinoza Borja, M. Y., Montoya Mejía, I. A., Seminario Campos, M. G., & Valencia Ascencio, F. M. (2015) Calidad en el sector de operadores logísticos y almacenes marítimos y fluviales en el Perú.
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14814/CARRILLO_ES PINOZA CALIDAD OPERADORES.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cedeño y Carcacés (2010). La calidad en los servicios de transporte. *Eumet. net*.
<https://www.eumed.net/ce/2010a/cmcd.htm>

Cubillos Rodríguez, M. C., & Rozo Rodríguez, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de la Salle*, 2009(48), 80-99.
<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls>

DATADEC (2017). Gestión de Calidad y Gestión por Procesos.
<https://www.datadec.es/gestion-de-calidad-y-gestion-porprocesos#La%20gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20es,la%20capacidad%20de%20las%20organizaciones>.

De Arana, S. D. D. Q., Álvarez, J. M. C., i Baldó, M. Y., & Flores, R. (2005). La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida. *Anuario de psicología/The UB Journal of Psychology*, 36(1), 7-36.

Dean Jr, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of management review*, 19(3), 392-418.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1994.9412271803>

- Dellana, S., Kros, J. F., Falasca, M., & Rowe, W. J. (2019). Risk management integration and supply chain performance in ISO 9001-certified and non-certified firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://www-emeraldcom.ezproxybib.pucp.edu.pe/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-12-2018-0454/full/pdf?title=risk-management-integration-and-supply-chain-performance-in-iso-9001certified-and-non-certified-firms>
- Dorta-González, P. (2013). Transporte y logística internacional. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
- Durán, M. U. (1992). *Gestión de calidad*. Ediciones Díaz de Santos. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=hoRIEGdLGxIC&oi=fnd&pg=PP11&dq=El+factor+humano+como+punto+clave+para+la+gesti%C3%B3n+de+calidad%09&ots=qh2nRi_o08&sig=krMdmDlo3TI2qmlxT6MoigJJbU#v=onepage&q=El%20factor%20humano%20como%20punto%20clave%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20calidad&f=false
- Dožić, S., Babić, D., Kalić, M., & Živojinović, S. (2023). An AHP approach to airport choice by freight forwarder. *Sustainable Futures*, 5 doi:10.1016/j.sftr.2023.100106. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2666188823000023?token=A2ED8ECFE0EB9A31479C01F9D739999F1B1CF134B7350672309A977C645E919C03F38EDB0957C35A2003D6D5D474D2BC&originRegion=us-east-1&originCreation=20230422043526>
- EFQM (2003). Introducción a la excelencia. European Foundation for Quality Management, Brusela
- Estrada, F. R. S., Apolinario, M. V., Mora, M. S., & Borbor, J. M. L. (2019). Influencia de la cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad: Estado del arte. *Ciencia digital*, 3(1), 239256. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i1.286>

- Feliu Blasco, J. (2019). *Evaluación del sistema de gestión de una empresa del sector vitivinícola mediante el modelo EFQM de excelencia* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València). https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/119426/FELIU_BLASCO.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Fernández García, R. (2013). La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*, 1-292. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/2633401>
- García-Fernández, M. (2016). Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos. *innovar*, 26(61), 45-64. https://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/stable/innrevcieadmsoc.26.61.45?searchText=gestion+de+calidad&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dgestion%2Bde%2Bcalidad%26so%3Drel&ab_segments=0%2FSYC-6490%2Ftest_segment_4&refreqid=fastlydefault%3A0a0c58d53cefc7095e314251a96b4b8e&seq=2
- Gómez, J. C. O., Giraldo, E. V. C., & Vega, M. C. R. (2016). Impacto de la certificación ISO 9001 en clínicas de Cali, Colombia. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(59), 35–46. <http://www.jstor.org/stable/43786568>
- Gómez, R. A., Cano, J. A., & Campo, E. A. (2016). Selección de proveedores en la minería de oro con lógica difusa. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(75)
- Granillo-Macías, R., González-Hernández, I. J., & Santana-Robles, F. (2019). Operadores logísticos. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 6(11), 44-48. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/article/view/3740/5931>

Grijalvo, M., Romo, C. M., & Prida, B. (2002). La gestión por procesos y la mejora continua. Nuevas expectativas abiertas por la ISO 9000 (versión 2000). *Dirección y organización*, (28).

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2017). Metodología de la investigación Iata, Lar (2019) Requisitos generales aplicables a los contenedores utilizados para transportar animales de compañía, ganado y ciervos o antílopes de graja (CR 1-3).

International Air Transport Association (2019). El valor de la aviación en el Perú. <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/peru--value-of-aviation--spanish-version/>

International Air Transport Association (2022). Flexible air travel restrictions have benefitted Latin America. <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economicreports/flexible-air-travel-restrictions-have-benefitted-latin-america/>

Inenka Business School (12 de marzo de 2020). Las claves para saber qué es un agente de aduanas y conocer sus funciones. <https://escuelainenka.com/agente-de-aduanasfunciones>

ISO (2020). ISO. <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>

Kogan, L. (2004). El lugar de las cosas salvajes: paradigmas teóricos, diseños de investigación y herramientas. *Espacio abierto*, 13(1), 39-50

León, A. M., Rivera, D. N., & Nariño, A. H. (2009). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eídos*, (2), 65-72. <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/eidos/article/view/62/58>

- Levine, D. I., & Toffel, M. W. (2010). Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers. *Management Science*, 56(6), 978–996. <http://www.jstor.org/stable/40660836>
- Lizarzaburu, E. R. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad & Empresa*, 18(30), 33-54.
- Lopez-Fernández, García y Serrano (2007). Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del management. *Cuadernos de gestión*, 7(1), 31-47. https://www.researchgate.net/publication/242224905_Gestion_de_la_calidad_en_servicios_una_revisi_on_desde_la_perspectiva_del_management
- López-Rodríguez, C. E. ., Tique-Muñoz, L. D. ., Sánchez-Méndez, J. V. ., Ramírez-Duque, L. F. ., & Mosquera-Martinez, D. A. . (2021). Realidades del transporte de carga aérea en Bogotá y su incidencia en el comercio internacional. *Revista Investigación, Desarrollo, Educación, Servicio Y Trabajo*, 1(1), 74–92. <http://revista.fundes.edu.co/index.php/revista/article/view/6>
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Mariño-Mesías, R. M., Rubio-Andrada, L., & Rodríguez-Antón, J. M. (2013). Análisis de las dimensiones y variables que configuran la calidad de servicio asociada al factor humano. Una aplicación al sector bancario andorrano. In *XVII Congreso AECA*. https://www.uda.ad/wp-content/uploads/2010/03/analisis_dimensiones.pdf
- Martínez, A. M. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. Ecobook. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Y7rxAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=gestion+por+procesos&ots=EOCuznMUH&sig=oYR4bMibz6vC4uYamYEW5Amkb3s#v=onepage&q&f=false>

Mason, William F. (1967). Air Freight. *Financial Analysts Journal*, 23(5), 49–56. <http://www.jstor.org/stable/4470214>

Méndez Carpio, C. R. (2015). Valor agregado de los agentes de carga internacional (Freight Forwarders) frente a los riesgos de los exportadores de la ciudad de Cuenca que utilizan el transporte naviero (Master's thesis, Universidad del Azuay).

Meyer, A., Chase, R., Roth, A., Voss, C., Sperl, K. U., Menor, L., & Blackmon, K. (1999). Service competitiveness—an international benchmarking comparison of service practice and performance in Germany, UK and USA. *International Journal of Service Industry Management*.

MINCETUR (2015). Guía de orientación del usuario del transporte aéreo. <https://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/2913>

Mondragón, V. (s/f). ¿Qué son los agentes de carga?. *Diario del Exportador*. <https://www.diariodelexportador.com/2015/07/que-son-los-agentes-de-carga.html>

Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, Julio-Diciembre, 1-20. <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/1126/1/EL%20RECURSO%20HUMANO%20COMO%20ELEMENTO%20FUNDAMENTAL%20PARA%20LA%20GESTI%c3%93N%20DE%20%20CALIDAD%20Y%20LA%20COMPETITIVIDAD%20ORGANIZ.pdf>

Moreno, F. F., & Tarifa, G. M. (1999). La diversidad en el entorno logístico. In *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999* (pp. 325-334). Universidad de La Rioja.

Navarro, F (2016). Introducción a la Gestión por Procesos.

Norden, R. A. (1950). The Development of International Air Freight. *Law and Contemporary Problems*, 15(1), 59–68. <https://doi.org/10.2307/1189913>

Ospina Pinzón, S. (2015). Calidad de servicio y valor en el transporte intermodal de mercancías. Un modelo integrador de antecedentes y consecuentes desde la perspectiva del transitario. <https://www.google.com/url?q=https://core.ac.uk/download/pdf/71039926.pdf&sa=D&source=docs&ust=1634151635904000&usq=AOvVaw1E5wM8Fvltllj5YXc9oiPR>

Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. D. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33), 1-22. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194218961006.pdf>

Perez, J. (2010). Gestión por procesos. Pérez, J. A. (2017). Algoritmo de Booth en Aridad con múltiples operandos. *3 c TIC: cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC*, 6(4), 19-26. https://www.3ciencias.com/wpcontent/uploads/2018/01/art_2.pdf

Pivka, M., & Ursic, D. (2002). The impact of ISO 9001 certification process on Slovenian companies. *Journal of East European Management Studies*, 7(1), 27–45. <http://www.jstor.org/stable/23280544>

Ravmar Freight (2021). Servicios. <http://www.ravmarlogistics.com/index.html>

Resa, S. (2004). La hora de la verdad para los operadores logísticos. *Distribución y consumo*, (74), 59-67. https://www.mercasa.es/media/publicaciones/104/1292517080_DYC_2004_74_59_65.pdf

RM Forwarding (15 de septiembre de 2020). Freight Forwarders. Listado de A&A de los 25 principales. Forwarders, Logística <http://rm-forwarding.com/2020/09/15/freight-forwarders-listado-de-aa-de-los-25-principales/>

Saumeth, K. T., Barraza, F. M., Afanador, T. R., & Ospino, L. S. (2013). Una mirada hacia los modelos de gestión de calidad. *Revista Investigium IRE Ciencias Sociales y Humanas*, 4(1), 216-233.

<https://investigiumire.unicesmag.edu.co/index.php/ire/article/view/55/54>

Soret, I., & De Obesso, M. D. (2013). La gestión de la calidad. *España. Esic*.

Su, H. C., Kao, T. W. D., & Linderman, K. (2020). Where in the supply chain network does ISO 9001 improve firm productivity?. *European Journal of Operational Research*, 283, 530-540.

<https://www.sciencedirect.com.ezproxybib.pucp.edu.pe/science/article/abs/pii/S0377221719309543?via%3Dihub>

Tovar Ardila, A. M. (2018) El factor humano como elemento clave en el éxito de la implementación del sistema de gestión de calidad en el sector de la seguridad privada. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17757>

Vega-Malagón, G., Ávila-Morales, J., Vega-Malagón, A. J., Camacho-Calderón, N., Becerril Santos, A., & Leo-Amador, G. E. (2014). Paradigmas en la investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo. *European Scientific Journal*, 10(15).

Villagra, J. (2006). Modelo de excelencia en la gestión Malcolm Baldrige. http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/apuntes_baldrige.pdf

Wan, Y., Wong, W. H., Leung, L. C., & Hui, Y. V. (2010). An airfreight forwarder's shipment planning: Simultaneous decisions on job, route and agent selection. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 2(3), 246-266.

Wilder, L. K., & Sudweeks, R. R. (2003). Reliability of Ratings Across Studies of the BASC. *Education and Treatment of Children*, 26(4), 382–399. <http://www.jstor.org/stable/42899768>

- Wilson, J. P., & Campbell, L. (2020). ISO 9001: 2015: the evolution and convergence of quality management and knowledge management for competitive advantage. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(7-8), 761-776. <https://www.tandfonline.com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/pdf/10.1080/14783363.2018.1445965?needAccess=true>
- Yáñez, C. (2008). Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001. *Internacional eventos*, 9. <https://ArticuloISO-with-cover-page-v2.pdf?>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5).
- Yukl, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones.
- Zamora A. y Pedraza O. (2013). El transporte internacional como factor de competitividad en el comercio exterior. (Tesis de Investigación). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2077188613700350>
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 330. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/R evistaEcon omialIndustrial/330/12jrza.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: Guía de entrevista a trabajadores

Buenos días/tardes/noches. Nosotras somos Paula Aguilar Espinoza y Maryorie Chero Saavedra, estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando nuestra tesis para obtener el grado de bachiller denominada “Análisis de la calidad de la operación logística del proceso de exportación aérea de una agencia de carga internacional: Caso Ravmar Freight Logistics SAC”. Le agradecemos por el tiempo brindado para esta entrevista que está dividida en dos partes: la primera aborda aspectos generales para conocer el rol que cumple su persona en relación con la empresa y perspectivas generales; y, la segunda parte, aborda diversas preguntas de acuerdo a los siete principios fundamentales que se han determinado para un buen funcionamiento de una empresa logística.

En ese contexto, el propósito de la entrevista es recabar información que permitirá analizar la gestión de calidad en el proceso de exportación aérea de Ravmar. Por ello, su participación, en su condición de *[cargo o rol que cumplen en relación a la empresa]*, será sumamente valiosa para lograrlo. Asimismo, le recordamos que esta entrevista es estrictamente voluntaria y la información recabada será usada para fines netamente académicos.

Tabla A1: Guía de entrevista a trabajadores

Preguntas generales	
¿Cómo llegaron a trabajar en Ravmar Freight?	
¿Qué tipo de percepción tenían de la empresa antes de ingresar como trabajadores en esta en términos de calidad?	
1. Enfoque al cliente	¿Por qué cree usted que las empresas implementan normas o certificados relacionados con la calidad dentro de sus empresas? (mayor confianza, ventaja competitiva, distinción dentro del mercado, fiabilidad de sus consumidores, etc.)
	¿Cómo considera que los clientes toman decisiones en base a empresas que tienen certificaciones o normas de calidad?
	¿Qué tipo de participación tiene el cliente dentro del proceso de exportación aérea?

Tabla A1: Guía de entrevista a trabajadores (continuación)

Preguntas generales	
2. Liderazgo	<p>¿Considera que una futura acreditación relacionada a la calidad podría aportar valor a la empresa y en qué sentido? (mayores ventas, mayor satisfacción, aumento de productividad, etc.)</p> <p>¿Cuáles son los espacios en los que puede ejercer su liderazgo?</p>
3. Compromiso de las personas	<p>Desde Ravmar Freight ¿Cómo consideran que repercute la reducción de costes con la satisfacción de los empleados?</p> <p>¿Conocen alguna alternativa que permita equilibrar estos dos puntos mencionados?</p>
4. Enfoque basado en procesos	<p>Desde su punto de vista ¿Cómo piensa que contribuyen los procesos establecidos en una empresa?</p>
	<p>¿Cómo es el proceso de exportación aérea en Ravmar Freight?</p>
	<p>¿Cuáles considera que son las dificultades al ejecutar los procesos en una empresa? (ej. falta de flexibilidad, burocracia, etc)</p>
	<p>¿Cómo manejan los incidentes operativos que ocurren? ¿A qué se debió el incidente mencionado?</p>
5. Mejora continua	<p>¿Qué papel tienen las certificaciones de calidad dentro de este sector?</p>
	<p>¿Cómo considera que la capacidad para brindar productos y servicios, que satisfagan lo solicitado por el cliente, pueda aportar en la empresa?</p>
6. Toma de decisiones basadas en la evidencia	<p>¿Cómo influyen los competidores cuando una empresa no considera prioridad certificarse en calidad? ¿Cómo considera que esta empresa llegue a tener éxito versus sus competidores?</p>
	<p>¿Qué tipo de decisiones operativas toman en el proceso de exportación aérea?</p>
7. Gestión de las relaciones	<p>¿Con qué criterios se escoge al proveedor dentro de la empresa?</p>
	<p>¿Cómo los proveedores influyen en la calidad de la empresa? (creación de valor, prestigio, etc)</p>

ANEXO B: Guía de entrevista a clientes

Buenos días/tardes/noches. Nosotras somos Paula Aguilar Espinoza y Maryorie Chero Saavedra, estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando nuestra tesis para obtener el grado de bachiller denominada “Análisis de la calidad de la operación logística del proceso de exportación aérea de una agencia de carga internacional: Caso Ravmar Freight Logistics SAC”. Le agradecemos por el tiempo brindado para esta entrevista que está dividida en dos partes: la primera aborda aspectos generales para conocer el rol que cumple su persona en relación con la empresa y perspectivas generales; y, la segunda parte, aborda diversas preguntas de acuerdo a los siete principios fundamentales que se han determinado para un buen funcionamiento de una empresa logística.

En ese contexto, el propósito de la entrevista es recabar información que permitirá analizar la gestión de calidad en el proceso de exportación aérea de Ravmar. Por ello, su participación como clientes de Ravmar Freight Logistic SAC, será sumamente valiosa para lograrlo. Asimismo, le recordamos que esta entrevista es estrictamente voluntaria y la información recabada será usada para fines netamente académicos.

Tabla B1: Guía de entrevista a clientes

Preguntas generales	
¿Cómo llegó usted como cliente a Ravmar Freight?	
¿Qué tipo de procedimientos de calidad detectó?	
1. Enfoque al cliente	¿De qué manera Ravmar Freight conoce sus necesidades?
	¿Qué tipo de participación considera tiene usted como cliente dentro del proceso de exportación aérea?
	¿Cómo es la relación entre Ravmar Freight y usted?
2. Liderazgo	¿Cuáles considera usted que son los factores que determinan la calidad en las agencias de carga que operan en el Perú?

Tabla B1: Guía de entrevista a clientes (continuación)

Preguntas generales	
3. Compromiso de las personas	¿Cómo responde Ravmar Freight ante los incidentes operativos en exportación aérea?
	¿Cómo se manifiesta el compromiso de Ravmar Freight en el proceso de exportación aérea?
4. Enfoque basado en procesos	¿Cómo considerar que los procesos claramente establecidos contribuyen a una empresa?
	¿Cómo es el proceso de exportación aérea en Ravmar Freight?
	¿Cómo debería ser el proceso de exportación aérea ideal en una agencia de carga internacional?
5. Mejora continua	¿Cuáles son los puntos de mejora que tiene Ravmar Freight en el proceso de exportación aérea?
	¿Qué papel pueden tener las certificaciones de calidad dentro de este sector? ¿Conoce alguna y cómo aporta valor?
6. Toma de decisiones basadas en la evidencia	¿Cómo conoce usted que desarrolla o se responde ante diversos incidentes operativos en el mercado de agencias de carga internacional?
	¿Qué tipo de decisiones operativas toma Ravmar Freight en sus embarques?
7. Gestión de las relaciones	¿Cómo considera que es el contacto de Ravmar Freight con sus proveedores (aerolíneas, agencias de aduana, almacenes)?

ANEXO C: Guía de entrevista a consultores

Buenos días/tardes/noches. Nosotras somos Paula Aguilar Espinoza y Maryorie Chero Saavedra, estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando nuestra tesis para obtener el grado de bachiller denominada “Análisis de la calidad de la operación logística del proceso de exportación aérea de una agencia de carga internacional: Caso Ravmar Freight Logistics SAC”. Le agradecemos por el tiempo brindado para esta entrevista que está dividida en dos partes: la primera aborda aspectos generales para conocer el rol que cumple su persona en relación con la empresa y perspectivas generales; y, la segunda parte, aborda diversas preguntas de acuerdo a los siete principios fundamentales que se han determinado para un buen funcionamiento de una empresa logística.

En ese contexto, el propósito de la entrevista es recabar información que permitirá analizar la gestión de calidad en el proceso de exportación aérea de Ravmar. Por ello, su participación como consultores independientes o de alguna empresa en específico, será sumamente valiosa para lograrlo. Asimismo, le recordamos que esta entrevista es estrictamente voluntaria y la información recabada será usada para fines académicos.

Tabla C1: Guía de entrevista a consultores

Preguntas generales	
¿Cómo considera que el entorno internacional influye en las decisiones de una empresa para certificarse en aspectos relacionados a la calidad?	
¿Cuáles considera que son las características de una organización preparada para implementar alguna norma o certificación?	
1. Enfoque al cliente	¿Por qué los clientes tienen un papel crucial en la decisión de una empresa para la aplicación de una norma o certificación?
2. Liderazgo	¿Cómo es que una certificación relacionada a la calidad aporta valor a la empresa? (mayores ventas, mayor satisfacción, aumento de productividad, etc.)
	¿Qué papel tienen las certificaciones dentro de este sector? (¿son importantes o no?) ¿Y qué valor podría aportar la ISO 9001: 2015 en una agencia de carga internacional?

Tabla C1: Guía de entrevista a consultores (continuación)

Preguntas generales	
3. Compromiso de las personas	¿Cómo considera que influye el tener al personal motivado, hacerles partícipes de decisiones e impulsar su aprendizaje en el desarrollo de la calidad de una empresa?
4. Enfoque basado en procesos	En su opinión ¿Cómo es que los procesos claramente establecidos, dentro de una empresa, les puede aportar valor?
	¿Cómo han sido las implementaciones en las empresas más notorias que ha podido analizar? ¿Cuáles son los obstáculos que han encontrado?
5. Mejora continua	¿En qué medida los indicadores en procesos clave aportan a la calidad de una empresa?
	¿Cómo el avance tecnológico puede influenciar en la gestión de calidad de una empresa?
6. Toma de decisiones basadas en la evidencia	¿Cómo influye la competencia a nivel nacional en la toma de decisiones?
	¿Cómo influye la competencia a nivel internacional?
7. Gestión de las relaciones	¿Cómo considera que influyen los proveedores en la aplicación de un sistema de calidad dentro de una organización?
	¿Cómo aporta en la gestión de calidad de una empresa un proveedor nacional e internacional? ¿Tienen estos un aspecto diferenciador?
	¿Por qué considera que para un cliente es importante que no solo la empresa cuente con una certificación, sino que los proveedores cumplan con ello?

ANEXO D: Guía de entrevista a proveedores

Buenos días/tardes/noches. Nosotras somos Paula Aguilar Espinoza y Maryorie Chero Saavedra, estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando nuestra tesis para obtener el grado de bachiller denominada “Análisis de la calidad de la operación logística del proceso de exportación aérea de una agencia de carga internacional: Caso Ravmar Freight Logistics SAC”. Le agradecemos por el tiempo brindado para esta entrevista que está dividida en dos partes: la primera aborda aspectos generales para conocer el rol que cumple su persona en relación con la empresa y perspectivas generales; y, la segunda parte, aborda diversas preguntas de acuerdo a los siete principios fundamentales que se han determinado para un buen funcionamiento de una empresa logística.

En ese contexto, el propósito de la entrevista es recabar información que permitirá analizar la gestión de calidad en el proceso de exportación aérea de Ravmar. Por ello, su participación como proveedor de Ravmar Freight Logistics SAC, será sumamente valiosa para lograrlo. Asimismo, le recordamos que esta entrevista es estrictamente voluntaria y la información recabada será usada para fines netamente académicos.

Tabla D1: Guía de entrevista a proveedores

Preguntas generales	
¿Cuál es el servicio que brinda a Ravmar Freight?	
¿Qué tipo de procedimientos de calidad detectó al vincularse con Ravmar Freight?	
¿Cómo llegó a ser proveedor de Ravmar Freight?	
1. Enfoque al cliente	¿Cómo es la relación operativa entre Ravmar Freight y usted? ¿Cómo sería la ideal?
2. Liderazgo	¿Cuáles considera usted que son los factores que determinan la calidad en las agencias de carga que operan en el Perú?
3. Compromiso de las personas	¿Qué tipo de compromiso asume el trabajador de Ravmar Freight cuando trabaja con usted?

Tabla D1: Guía de entrevista a proveedores (continuación)

Preguntas generales	
4. Enfoque basado en procesos	¿Cómo son las empresas que cuentan con procesos claramente establecidos?
	¿Cómo participa usted en el proceso de exportación aérea de Ravmar Freight?
5. Mejora continua	¿Cuáles son los puntos de mejora que tiene Ravmar Freight relacionado al proceso de exportación aérea?
	¿Qué papel pueden tener las certificaciones de calidad dentro de este sector? ¿Conoce alguna? ¿Cómo podría aportar valor?
6. Toma de decisiones basadas en la evidencia	¿Qué tipo de decisiones toma Ravmar Freight en relación al servicio que usted ofrece?
7. Gestión de las relaciones	¿Cómo podrían influir los proveedores en la aplicación de un sistema de calidad dentro de una organización?
	¿De qué manera un proveedor podría garantizar calidad a una agencia de carga internacional?

ANEXO E: Cronograma de entrevistas

Tabla E1: Cronograma entrevista a trabajadores, clientes, consultores y proveedores

Nombre del entrevistado	Rol	MAYO - JUNIO				
		16-21	23-28	30 - 4	6-12	13-18
Lista de principales trabajadores entrevistados						
Ariadna Alejos	Jefa de Customer Service					
Daniel Gutierrez	Asistente de tráfico					
Jeff Luyo Castillo	Despachador de carga					
Christopher Panta	Despachador de carga					
Victor Gave Paucar	Coordinador Operaciones					
Lista de principales clientes entrevistados						
Fernando Castro	Chamana Service Cargo					
Omar de la Sota	Aba International Logistic					
Alberto Gago	Mairan Cargo EIRL					
Lista de principales consultores entrevistados						
José Sandoval Rojas	Consultor senior y auditor					
Leslie Urbano	Consultor senior y auditor					
Lista de principales proveedores entrevistados						
Aracelli Sánchez	Delta Cargo					
Vivian Talledo	V&V Asesores de aduana					
Katherine Tucto	Talma Serv. Aeroportuarios					

ANEXO F: Estado Financiero al 2021

Figura F1: Estado de Situación Financiera (Valor histórico al 31 de diciembre 2021)

ACTIVO			PASIVO		
Efectivo y equivalente en efectivo	359	540039	Sobregiros bancarios	401	0
Inversiones financieras	360	0	Trib. y aport. sist. pens. y salud por pagar	402	0
Ctas. por cobrar comerciales - ter.	361	4322	Remuneraciones y particip. por pagar	403	529
Ctas. por cobrar comerciales - relac.	362	0	Ctas. por pagar comerciales - terceros	404	16375
Cuentas por cobrar al personal, acc(socios) y directores	363	0	Ctas. por pagar comerciales - relac.	405	0
Ctas. por cobrar diversas - terceros	364	0	Ctas por pagar accionist(soc, partic) y direct	406	0
Ctas. por cobrar diversas - relacionados	365	0	Ctas. por pagar diversas - terceros	407	239859
Serv. y otros contratados por anticipado	366	0	Ctas. por pagar diversas - relacionadas	408	159203
Estimacio de ctas. de cobranza dudosa	367	(0)	Obligaciones financieras	409	0
Mercaderías	368	0	Provisiones	410	0
Productos terminados	369	0	Pago diferido	411	0
Subproductos, deshechos y desperdicios	370	0	TOTAL PASIVO	412	415986
Productos en proceso	371	0	PATRIMONIO		
Materias primas	372	0			
Materias aux, suministros y repuestos	373	900			
Envases y embalajes	374	7440			
Inventarios por recibir	375	0	Capital	414	141882
Desvalorización de inventarios	376	(0)	Acciones de inversión	415	0
Activos no ctes. mantenidos por la vta	377	0	Capital adicional positivo	416	0
Otros activos corrientes	378	1359	Capital adicional negativos	417	(0)
Inversiones mobiliarias	379	0	Resultados no realizados	418	0
Propiedades de inversión (1)	380	0	Excedentes de evaluacion	419	0
Activos por derecho de uso (2)	381	0	Reservas	420	0
Propiedades, planta y equipo	382	118775	Resultados acumulados positivos	421	70846
Depreciación de 1,2 y PPE acumulados	383	(0)	Resultados acumulados negativos	422	(0)
Intangibles	384	0	Utilidad del ejercicio	423	53161
Activos biológicos	385	0	Pérdida del ejercicio	424	(0)
Deprec act biológico y amortiz acumulada	386	(0)	TOTAL PATRIMONIO	425	265889
Desvalorización de activo inmovilizado	387	(0)	TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO		
Activo diferido	388	0			
Otros activos no corrientes	389	0			
TOTAL ACTIVO NETO	390	681835	426		681835

ANEXO G: Estado de Resultados del 2021

Tabla G1: Estado de Resultados del año 2021

Ventas netas o Ing. por servicios	461	556749
Desc. rebajas y bonif. concedidas	462	(0)
Ventas netas	463	556749
Costo de ventas	464	(68099)
Resultado bruto de utilidad	466	488650
Resultado bruto de pérdida	467	(0)
Gasto de ventas	468	(249274)
Gasto de administración	469	(197488)
Resultado de operación utilidad	470	41888
Resultado de operación pérdida	471	(0)
Gastos financieros	472	(79143)
Ingresos financieros gravados	473	90416
Otros ingresos gravados	475	0
Otros ingresos no gravados	476	0
Enaj. de val. y bienes del act. F.	477	0
Costo enajen. de val y bienes a. f.	478	(0)
Gastos diversos	480	(0)
REI del ejercicio positivo	481	0
Resultado antes de part. Utilidad	484	53161
Resultado antes de part. Pérdida	485	(0)
Distribución legal de la renta	486	(0)
Resultado antes del imp. - Utilidad	487	53161
Resultado antes del imp. - Pérdida	489	(0)
Impuesto a la renta	490	(0)
Resultado de ejercicio - Utilidad	492	53161
Resultado de ejercicio - Pérdida	493	(0)

ANEXO H: Rol del agente de carga en el transporte internacional

Figura H1: Rol del agente de carga en el transporte internacional

Camión	Aeropuerto A	Aerolínea	Aeropuerto B	Camión
Intermediario o agente aduanal: recogen carga del exportador, y lo llevan al aeropuerto A	Agente de carga que envía: Construir, reconfigurar peso de bultos o parihuelas	Aerolínea de pasajeros y carga: vuelo de Aeropuerto A a Aeropuerto B	Agente de carga que recibe: Descarga, preparar carga, transferir	Intermediario o agente aduanal: Envía carga de Aeropuerto B al importador



Anexo I: Protocolo de consentimiento informado para entrevistas a los participantes

Estimado/a participante,

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveerles información más detallada sobre la investigación. Las entrevistas serán dirigidas por Paula Aguilar Espinoza y Maryorie Chero Saavedra, estudiantes de décimo ciclo de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con la finalidad de obtener la licenciatura en gestión empresarial. La investigación denominada “Análisis de la calidad de la operación logística del proceso de exportación aérea de una agencia de carga internacional Caso Ravmar Freight Logistics SAC” tiene como objetivo principal el analizar la gestión de calidad en el proceso de exportación aérea de la empresa mencionada.

La participación para esta entrevista tiene fines únicamente académicos y su participación es estrictamente voluntaria. La información obtenida a lo largo de la entrevista es de carácter confidencial y preservará su identidad si usted lo desea; esto quiere decir que, ningún aspecto o información que usted menciona será señalado a nombre de su persona. Asimismo, con fines de registrar apropiadamente la información, se solicitará su autorización para grabar la conversación; sin embargo, una vez culminada y publicada la tesis, la grabación será debidamente eliminada. Finalmente, si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos.

Si tuviese alguna duda sobre la investigación durante su participación puede sentirse libre de realizarla. Asimismo, si tuviera alguna otra duda, requiera información sobre la naturaleza de este trabajo o desea le enviemos un informe ejecutivo con los resultados de la tesis, podrá dirigirse al correo de maryorie.chero@pucp.edu.pe y/o paula.aguilare@pucp.edu.pe que inmediatamente la resolveremos. Desde ya le agradecemos su participación y apoyo. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos éticos que maneja nuestro centro educativo puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico de etica.investigacion@pucp.edu.pe

Yo, _____, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este. Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (*marcar una de las siguientes opciones*):

	<u>Declarada</u> , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
	<u>Confidencial</u> , es decir, que en la tesis <u>no</u> se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Nombre completo del (de la) participante Firma Fecha

Nombre del Investigador responsable Firma Fecha

