

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting del Servicio Logístico Aduanero para la Empresa
SCHARFF LOGÍSTICA INTEGRADA S.A.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN DIRECCIÓN DE
OPERACIONES PRODUCTIVAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Joshep Jesús Riveros Alvarado, DNI: 44144745

José Alberto Romero Romero, DNI: 45781102

Jhoan Alexis Miguel Rodríguez Santander, DNI: 45517517

ASESOR

Gonzalo Javier Cachay Silva, DNI: 42411207

ORCID: 0000-0003-4956-2728

JURADO

Carlos Armando Bazán Tejada

Luis Alfonso Del Carpio Castro

Gonzalo Javier Cachay Silva

Surco, octubre 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, **Gonzalo Javier Cachay Silva**, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Business Consulting del Servicio Logístico Aduanero para la Empresa SCHARFF LOGÍSTICA INTEGRADA S.A.”

De los autores.

Joshep Jesús Riveros Alvarado, DNI: 44144745

José Alberto Romero Romero, DNI: 45781102

Jhoan Alexis Miguel Rodríguez Santander, DNI: 45517517

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 10%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 06/06/2023.
- 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,

07 de junio de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Cachay Silva, Gonzalo Javier</u>	
DNI:42411207	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4956-2728	

Agradecimientos

Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional para iniciar y finalizar esta etapa académica de mi vida, ya que con su apoyo han impulsado a perseguir mis objetivos.

Finalmente agradecer al profesor Gonzalo Cachay y a los docentes que he conocido en toda la maestría por transmitirme los conocimientos necesarios para afrontar los retos de un mundo globalizado.

José Alberto Romero Romero

A mi esposa e hijo quienes me apoyaron durante el desarrollo de la maestría, a los profesores de la maestría por todo su conocimiento impartido en clases. Finalmente, un agradecimiento muy especial a nuestro asesor Gonzalo Javier Cachay Silva por su orientación y guía durante la elaboración de la tesis.

Joshep Jesús Riveros Alvarado

A mis padres, por todo el esfuerzo que siempre han puesto para lograr mi desarrollo personal y profesional; a mi esposa por el constante apoyo y paciencia durante el desarrollo de la maestría. Por último, a nuestros profesores de la maestría, en especial a nuestro asesor Gonzalo Cachay por su orientación y dedicación.

Jhoan Alexis Miguel Rodríguez Santander

Dedicatorias

Le dedico el resultado de este trabajo a toda mi familia. Principalmente, a mis padres quienes con su confianza y apoyo incondicional han sabido formar la persona que soy hoy, mis principios, mis valores, mi perseverancia y mi empeño para afrontar los retos y seguir avanzando. Gracias por ser parte integral de mi camino académico y personal.

José Alberto Romero Romero

Esta Tesis va dedicado especialmente a mi esposa e hijo, quienes día a día apoyaron mi crecimiento profesional y fueron el soporte e inspiración para culminar esta maestría.

Joshep Jesús Riveros Alvarado

Dedicado a mis padres, mi esposa y mis adorados hijos, Sebastián y Rafael. Todos ellos han contribuido a mi desarrollo, personal y profesional, además de motivar mi día a día a seguir adelante llenándolos de amor, comprensión y sabiduría.

Jhoan Alexis Miguel Rodríguez Santander

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de consultoría fue realizado a la empresa Scharff Logística Integrada S.A., (en adelante Scharff), empresa con más de 30 años de experiencia en el mercado contando con sedes tanto en Lima como el Norte del Perú, brindando servicios a nivel internacional (Carga internacional, Aduanas y Courier Internacional), como local (carga doméstica, almacén y distribución). El objetivo del presente trabajo fue la de identificar el problema principal Scharff está pasando por una. disminución del posicionamiento del mercado logístico de comercio exterior, comparada con otras empresas del mercado

EL segundo objetivo de la consultoría fue la de identificar la causa raíz de este problema principal para el cual se utilizó el método de los 5 por qué, y el diagrama de Ishikawa, con los cuales se identificaron las siguientes causas raíz: a) Demora en regularización de DAM (Por mejora en condiciones económicas), b) Demora en envío de información al cliente (Falta de exigencias por parte del supervisor del área) y c) Demora en recepción de información del proveedor de transporte (Falta interés en adecuar sus operaciones al uso de tecnologías nuevas).

Finalmente se abordarán las siguientes metodologías Lean, como la elaboración del Value Stream Mapping, implementación 5S y trabajo estandarizado. Metodologías que requerirán una inversión de S/ 204,000.00, inversión que será recuperado en un período base de seis meses y que será financiado íntegramente por la empresa, contando con una tasa interna de retorno (TIR) de 17%.

Abstract

This consulting work was carried out for the company Scharff Integrated Logistics S.A., (hereinafter Scharff), a company with more than 30 years of experience in the market, with offices both in Lima and in the North of Peru, providing services at an international level (International Cargo, Customs and International Courier), and local (national cargo, storage and distribution). The objective of this work was to identify the main problem that Scharff is going through. decreased positioning of the foreign trade logistics market, compared to other companies in the market.

The second objective of the consultancy was to identify the root cause of this main problem, for which the method of the 5 whys and the Ishikawa diagram were used, with which the following root causes were identified: a) Delay in the regularization of DAM (Due to improvement in economic conditions), b) Delay in sending information to the client (Lack of demands from the area supervisor) and c) Delay in receiving information from the transport provider (Lack of interest in adapting its operations to the use of new technologies).

Finally, the following Lean methodologies will be covered, such as the development of Value Stream Mapping, the implementation of 5S and standardized work. Methodologies that will require an investment of S/ 204,000.00, an investment that will be recovered in a base term of six months and that will be financed in its entirety by the company, with an internal rate of return (IRR) of 17%.

Tabla de Contenido

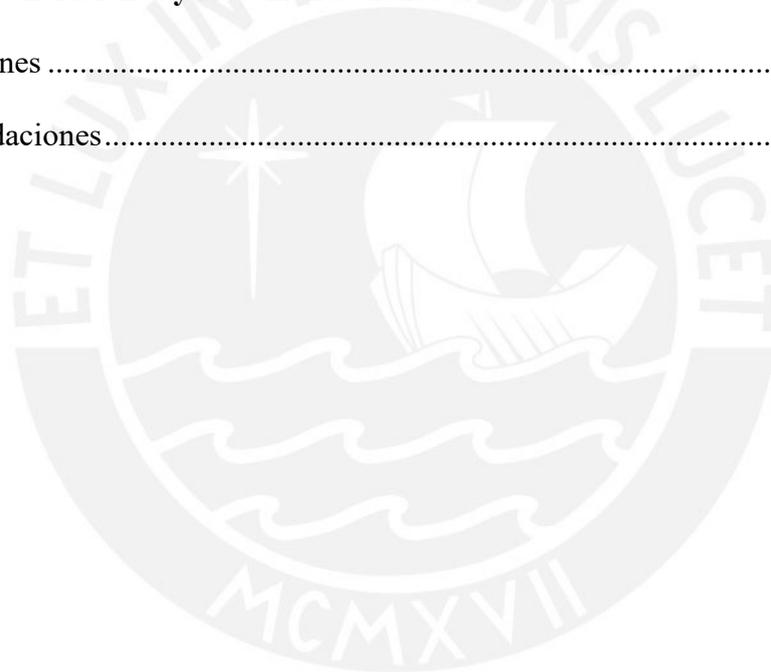
Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras.....	xiv
Capítulo I: Situación General de la Empresa.....	1
1.1 Presentación de la Organización	1
1.1.1 Historia.....	1
1.1.2 Líneas de servicio	3
1.1.3 Modelo de Negocio.....	6
1.1.4 Propósito, Valores y Pilares de la Compañía.....	9
1.2 Análisis de la Industria.....	11
1.2.1 Poder de negociación de compradores o clientes (alto).....	12
1.2.2 Amenaza de nuevos entrantes (medio)	13
1.2.3 Poder de negociación de proveedores (medio).....	14
1.2.4 Amenaza de los sustitutos (bajo).....	14
1.2.5 Rivalidad entre competidores existente (alto).....	15
1.3 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (PESTE)	16
1.3.1 Factores políticos, gubernamentales y legales (P):.....	16
1.3.2 Factores económicos y financieros (E).....	18
1.3.3 Factores sociales, culturales y demográficos (S).....	20
1.3.4 Factores tecnológicos y científicos (T).....	24
1.3.5 Factores ecológicos y ambientales (E).....	25
1.4 Análisis del Contexto Interno de la Empresa.....	29
1.4.1 Gerencia General	29
1.4.2 Dirección de crecimiento.....	32
1.4.3 Dirección de servicios	34

1.4.4 Administración y Finanzas	42
1.4.5 Talento & Cultura	44
1.4.6 Sistemas de información y tecnología	46
1.4.7 Fortalezas y debilidades	47
1.5 Conclusiones	50
Capítulo II: Problema Principal.....	51
2.1 Metodología de Trabajo	51
2.2 Lista de Problemas	51
2.2.1 Contaminación de carga de exportación con droga	51
2.2.2 Deficiente clima laboral por sobrecarga de trabajo al personal operativo	52
2.2.3 Error en la declaración de aduanas.....	52
2.2.4 Disminución del posicionamiento del mercado logístico de comercio exterior	53
2.3 Problema Clave	61
2.3.1 Sustancia.....	63
2.3.2 Locación	64
2.3.3 Propiedad	64
2.3.4 Magnitud.....	64
2.3.5 Tiempo	65
2.4 Conclusión.....	65
Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal	67
3.1 Causas Identificadas	67
3.1.1 Medición	68
3.1.2 Mano de Obra.....	68
3.1.3 Moneda	68
3.1.4 Máquina.....	68

3.1.5 Método	69
3.1.6 Material	69
3.2 Causas Principales.....	74
3.3 Conclusión.....	76
Capítulo IV: Alternativas de Solución:.....	77
4.1 Alternativas de solución identificadas.....	77
4.1.1 Utilización de herramienta 5S.....	79
4.1.2 Implementación del Trabajo Estandarizado	81
4.1.3 VSM – Value Stream Mapping	83
4.1.4 Evaluación de las Alternativas de Solución	85
4.2 Propuesta de Solución	88
4.3 Análisis de Resultados. Solución Deseable, Viable y Factible	89
4.3.1 Elaboración del VSM del proceso actual de envío de información a clientes directos	90
4.3.2 Análisis de identificación de desperdicios del proceso de envío de información a clientes directos	92
4.3.3 Propuesta de VSM futuro del proceso de envío de información a clientes directos	94
4.3.4 Elaboración del VSM del proceso actual de envío de información a clientes indirectos (operador logístico).....	95
4.3.5 Análisis de identificación de desperdicios del proceso de envío de información a clientes indirectos	96
4.3.6 Propuesta de VSM futuro del proceso de envío de información a clientes indirectos	97

4.3.7 Elaboración del VSM del proceso actual de regularización de DAM (Declaración Aduanera de Mercancías)	98
4.3.8 Análisis de identificación de desperdicios del proceso de regularización de DAM.	99
4.3.9 Propuesta de VSM futuro del proceso de regularización.....	100
4.3.10 Elaboración del Plan de capacitación de la Metodología 5's	101
4.3.11 Análisis de resultados del Plan de capacitación de la Metodología 5's.....	102
4.3.12 Elaboración del Plan de Capacitación Trabajo Estandarizado	102
4.3.13 Análisis de resultados del Plan de capacitación de la Metodología Estándar... ..	103
4.3.14 Clasificación de actividades	106
4.3.15 Solución Deseable, Viable y Factible.....	115
4.3.16 Solución Viable.....	116
4.3.17 Solución Factible.....	117
4.4 Conclusión,.....	135
Capítulo V: Plan de Implementación.....	136
5.1 Actividades.....	136
5.1.1 Reunión.....	136
5.1.2 Formación de Equipo de Trabajo	136
5.1.3 Diseño de VSM Base.....	137
5.1.4 Contratación de proveedor(es) para capacitación	137
5.1.5 Capacitación e Implementación de Herramientas	137
5.2 Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto	138
5.3 Factores Clave para el Éxito de la implementación	139
5.4 Conclusiones	140
Capítulo VI: Resultados Esperados	141

6.1 Resultados cualitativos	141
6.2 Resultados Cuantitativos	143
6.2.1 <i>Análisis financiero para envío de información hacia clientes directos</i>	143
6.2.2 <i>Análisis financiero para envío de información hacia clientes indirectos</i>	143
6.2.3 <i>Análisis financiero de escenarios base, pesimista y optimista</i>	144
6.3 Recuperación de la Inversión de SCHARFF	144
6.4 Métricas para Medir el Performance de las Propuestas de Solución	146
6.5 Conclusión.....	147
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	148
7.1 Conclusiones	148
7.2 Recomendaciones.....	149



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Cantidad de Operaciones de Exportación e Importación Durante el 2021</i>	5
Tabla 2	<i>Unidades de Transporte Movilizadas Durante el 2021, por División</i>	6
Tabla 3	<i>Funciones Realizadas por Scharff como Agente de Aduanas y como Operador Logístico Integral</i>	12
Tabla 4	<i>Número de Empleos por Región</i>	22
Tabla 5	<i>Cantidad de Trabajadores por Segmento</i>	44
Tabla 6	<i>Cantidad de Trabajadores por División</i>	45
Tabla 7	<i>Fortalezas y Debilidades de Scharff</i>	49
Tabla 8	<i>Matriz de Complejidad Versus Beneficio de Scharff</i>	63
Tabla 9	<i>Matriz de Evaluación 5 Porqués</i>	71
Tabla 10	<i>Matriz de Priorización</i>	75
Tabla 11	<i>Relación de las Causas del problema principal y Alternativas de Solución, Obtenidas de la Matriz 5 por qué</i>	77
Tabla 12	<i>Diagrama de Implementación por Etapas de las 5S</i>	81
Tabla 13	<i>Problema Principal, Objetivo e Impacto de Scharff</i>	89
Tabla 14	<i>Tiempo Actual del Proceso de Envío de Información a Clientes Directos</i>	104
Tabla 15	<i>Tiempo Actual del Proceso de Envío de Información a Clientes Indirectos</i>	105
Tabla 16	<i>Tiempo Actual del Proceso de Regularización de DAM</i>	106
Tabla 17	<i>Detalle Inversión Inicial de Scharff</i>	119
Tabla 18	<i>Costo Unitario de Regularización por Cada Proceso</i>	119
Tabla 19	<i>Costo Total de Envío de Información a Clientes Directos al Ejecutar el Proceso Actual en el Año 2022</i>	120
Tabla 20	<i>Costo Total de Envío de Información a Clientes Indirectos al Ejecutar el Proceso Actual en el Año 2022</i>	121

Tabla 21	<i>Costo Total de Envío de Información a Clientes Directos al Ejecutar el Proceso Propuesto Utilizando la Demanda en del Año 2022.....</i>	122
Tabla 22	<i>Costo Total de Envío de Información a Clientes Directos al Ejecutar el Proceso Propuesto Utilizando la Demanda del Año 2022</i>	123
Tabla 23	<i>Cuadro Comparativo del Proceso Actual Vs Proceso Propuesto de Envío de Información Clientes Directos</i>	124
Tabla 24	<i>Cuadro Comparativo del Proceso Actual Vs Proceso Propuesto de Envío de Información Clientes Indirectos.....</i>	125
Tabla 25	<i>Cuadro de Escenarios para el Análisis Financiero de Scharff</i>	127
Tabla 26	<i>Flujo de Caja de Análisis Financiero Base de Scharff.....</i>	129
Tabla 27	<i>Flujo de Caja de Análisis Financiero Pesimista de Scharff.....</i>	131
Tabla 28	<i>Flujo de Caja de Análisis Financiero Optimo de Scharff.....</i>	132
Tabla 29	<i>Resumen de Indicadores Financieros de Scharff.....</i>	134
Tabla 30	<i>Principales Acciones Para Implementación de Herramientas y Objetivos</i>	142
Tabla 31	<i>Costo de Operación de VSM Actual vs VSM Propuesto Para Clientes Directos</i>	143
Tabla 32	<i>Costo de Operación de VSM Actual vs VSM Propuesto Para Clientes Indirectos</i>	144
Tabla 33	<i>VAN y TIR de los 3 Escenarios</i>	144
Tabla 34	<i>Métrica y Caracterización de Herramientas a Implementar</i>	147

Lista de Figuras

Figura 1	<i>Servicios Ofrecidos por Scharff al 2022</i>	1
Figura 2	<i>Scharff en el Tiempo</i>	2
Figura 3	<i>Proceso Macro de Despacho Aduanero de Mercancías</i>	7
Figura 4	<i>Modelo de Negocio de Scharff</i>	9
Figura 5	<i>Modelo de Competencia de las 5 Fuerzas de Scharff</i>	15
Figura 6	<i>Conceptos de "Gastos Colaterales" en la Logística de Exportación</i>	19
Figura 7	<i>Número de Empleos Generados Según Sectores, del 2022</i>	23
Figura 8	<i>Vínculos Entre Cambio Climático Comercio Internacional y sus Respectivas Políticas</i>	26
Figura 9	<i>Emisiones Generadas por Trasladar una Tonelada de Mercancía en Distintos Medios de Transporte, por Milla</i>	27
Figura 10	<i>La Huella de Carbono y el Comercio</i>	28
Figura 11	<i>Principios del Protocolo de Agricultura Sustentable, 2015</i>	29
Figura 12	<i>Organigrama de la Gerencia General y Primera Línea de Reportería</i>	30
Figura 13	<i>Política del Sistema Integrado de Gestión</i>	31
Figura 14	<i>Organigrama de la Dirección de Crecimiento de Negocio</i>	33
Figura 15	<i>Proceso de Cotización de Servicios</i>	34
Figura 16	<i>Organigrama de la Dirección de Servicios</i>	35
Figura 17	<i>Organigrama de la División Norte</i>	35
Figura 18	<i>Procedimiento de Apertura de Orden de Aduanas</i>	37
Figura 19	<i>Numeración de DAM</i>	38
Figura 20	<i>Proceso de Ingreso a Depósito Temporal</i>	38
Figura 21	<i>Proceso de Refrendo de DAM</i>	39
Figura 22	<i>Proceso de Regularización de DAM</i>	39

Figura 23	<i>Proceso de Numeración de DAM de Importación.....</i>	<i>40</i>
Figura 24	<i>Proceso de Pago de Tributos.....</i>	<i>41</i>
Figura 25	<i>Proceso de Obtención del Canal de Control.....</i>	<i>41</i>
Figura 26	<i>Organigrama de la Gerencia de A&F.....</i>	<i>42</i>
Figura 27	<i>Proceso de Facturación.....</i>	<i>43</i>
Figura 28	<i>Organigrama de Talento y Cultura</i>	<i>46</i>
Figura 29	<i>Organigrama de la Gerencia de TI</i>	<i>47</i>
Figura 30	<i>Total de Ocurrencias por Aduanas del año 2017 Hasta septiembre del año 2022</i>	<i>54</i>
Figura 31	<i>Total de Ocurrencias Scharff Año 2017 al 2022 (septiembre).....</i>	<i>54</i>
Figura 32	<i>Total de Ocurrencias por Ranking 8, Chiclayo desde 2017 a 2022 (septiembre)</i>	<i>55</i>
Figura 33	<i>Total de Ocurrencias por Ranking 8, Chimbote desde 2017 a 2022 (septiembre)</i>	<i>56</i>
Figura 34	<i>Total de Ocurrencias por Ranking 8, Paita desde 2017 a 2022 (septiembre) ...</i>	<i>56</i>
Figura 35	<i>Total de Ocurrencias por Ranking 8, Salaverry Desde 2017 a 2022 (septiembre)</i>	<i>57</i>
Figura 36	<i>Total de Ocurrencias por Ranking 8, Tumbes desde 2017 a 2022 (septiembre)</i>	<i>57</i>
Figura 37	<i>Total de Ocurrencias de Exportaciones Ranking 4 Primeros Agentes de Aduanas 2017 a 2022 (septiembre)</i>	<i>58</i>
Figura 38	<i>Total de Ocurrencias Chiclayo Ranking 8 Primeros Agentes de Aduanas 2017 al 2022 (septiembre)</i>	<i>59</i>
Figura 39	<i>Total de Ocurrencias Chimbote Ranking 8 2017 al 2022 (septiembre)</i>	<i>60</i>
Figura 40	<i>Total de Ocurrencias Salaverry Ranking 8 2017 al 2022 (septiembre)</i>	<i>60</i>
Figura 41	<i>Total de Ocurrencias Tumbes Ranking 8 2017 al 2022 (septiembre)</i>	<i>61</i>

Figura 42	<i>Diagrama Causa Efecto-Ishikawa.....</i>	<i>67</i>
Figura 43	<i>Relación de Causas Raíz con Soluciones Propuestas</i>	<i>78</i>
Figura 44	<i>Presentación de las 5S.....</i>	<i>80</i>
Figura 45	<i>Implementación de la estandarización</i>	<i>83</i>
Figura 46	<i>Diagrama de Flujo de los Trece Pasos de Mapeo de la Cadena de Valor</i>	<i>85</i>
Figura 47	<i>Objetivos de Scharff al Implementar Herramientas Lean Manufacturing.....</i>	<i>86</i>
Figura 48	<i>VSM del Proceso de Envío de Información a Clientes Directos</i>	<i>90</i>
Figura 49	<i>VSM Futuro Para el Proceso de Envío de Información a Clientes Directos</i>	<i>94</i>
Figura 50	<i>VSM del Proceso de Envío de Información a Clientes Indirectos</i>	<i>95</i>
Figura 51	<i>VSM Futuro Para el Proceso de Envío de Información a Clientes Indirectos ..</i>	<i>97</i>
Figura 52	<i>VSM del Proceso de Regularización de DAM.....</i>	<i>98</i>
Figura 53	<i>VSM Futuro Para el Proceso de Regularización</i>	<i>100</i>
Figura 54	<i>Plan de Capacitación de la Metodología 5's de Scharff.....</i>	<i>101</i>
Figura 55	<i>Plan de Capacitación de Trabajo Estandarizado de Scharff.....</i>	<i>103</i>
Figura 56	<i>Clasificación de Actividades - Proceso de envío de Información para Clientes Directos</i>	<i>107</i>
Figura 57	<i>Clasificación de Actividades - Proceso de Envío de Información Para Clientes Indirectos</i>	<i>109</i>
Figura 58	<i>Clasificación de Actividades - Proceso de Regularización</i>	<i>111</i>
Figura 59	<i>Propuesta de Mejora en Tiempo por Operación - Clientes Directos.....</i>	<i>113</i>
Figura 60	<i>Propuesta de Mejora en Tiempo por Operación - Clientes Indirectos</i>	<i>114</i>
Figura 61	<i>Propuesta de Mejora de Tiempo Para el Proceso de Regularización</i>	<i>115</i>
Figura 62	<i>Comparativo Proceso Actual Vs Propuesto del Proceso de Envío de Información Clientes Directos.....</i>	<i>124</i>

Figura 63	<i>Comparativo Proceso Actual Vs Propuesto del Proceso de Envío de Información Clientes Directos.....</i>	125
Figura 64	<i>Gantt de plan de Implementación de Soluciones.....</i>	139
Figura 65	<i>Comparativo Proceso Actual Vs Propuesto del Proceso de Envío de Información Clientes Directos.....</i>	145
Figura 66	<i>Comparativo Proceso Actual Vs Propuesto del Proceso de Envío de Información Clientes Indirectos</i>	145



Capítulo I: Situación General de la Empresa

En el presente capítulo lleva a cabo una revisión de Scharff desde sus orígenes hasta la actualidad, resaltando las líneas de servicio que ofrecen además de cómo se encuentran organizados; por otro lado, se analizará a Scharff frente a la competencia siguiendo el modelo de las cinco fuerzas de Porter, así como la revisión de factores externos a través del análisis PESTEL.

1.1 Presentación de la Organización

1.1.1 Historia

Scharff, fue fundada en la ciudad de Lima, con su anterior razón social Scharff Agentes Afianzados de Aduana S.A. en liquidación, iniciando operaciones en 1985 a fin de brindar el servicio de agenciamiento de aduanas a las diversas empresas en Lima que requerían de dicho servicio principalmente enfocados al agenciamiento aduanero en la Intendencia Marítima del Callao. Con el pasar de los años Scharff fue generando alianzas, siendo la más resaltante la que se llevó a cabo con FedEx a fin de ejercer su representación en el país, la misma que se extendió a Bolivia al instalarse también en el vecino país.

Adicionalmente, Scharff ha venido diversificando su cartera de servicios, tal como se representa en la Figura 1.

Figura 1

Servicios Ofrecidos por Scharff al 2022

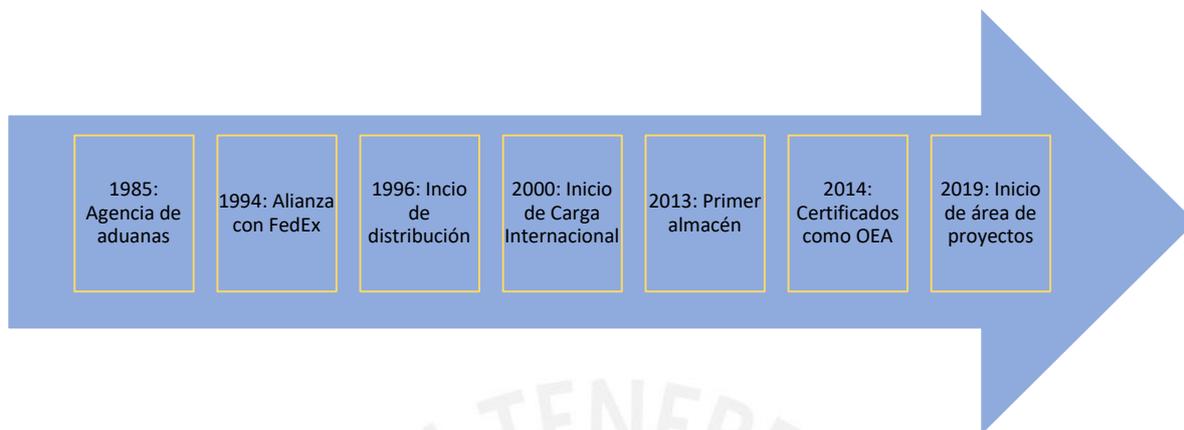


Nota. Tomado de “Presentación Comercial de Scharff Logística Integrada S.A.”

Tal como se comentó, a lo largo de la historia de Scharff han existido hitos importantes como se muestra en la Figura 2, y que a continuación procedemos a señalar.

Figura 2

Scharff en el Tiempo



Al respecto, algunos de los hitos importantes dentro de la historia de Scharff, conforme a lo presentado en la Figura 2, son:

- Alianza con FedEx: Dicha representación es efectuada a través de la razón social Scharff International Courier & Cargo S.A. (SICCSA), la misma que al 2022 ha sido ejecutada por 28 años ininterrumpidos.
- Oficina en Bolivia: en vista al creciente intercambio comercial entre el vecino país y el nuestro, se vio la necesidad de abrir una oficina, siendo que al 2022 se cuentan con tres sedes, tanto en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.
- OEA: Para Scharff ha sido un importante hito lograr certificarse como un Operador Económico Autorizado (OEA), el mismo que es brindado por la SUNAT pasando periódicamente recertificaciones con aquella entidad.
- Nueva propuesta de valor: Con el cambio en la presidencia del directorio, se ejecutaron cambios a nivel de toda la compañía, presentando una nueva oferta de valor acompañada de una nueva imagen corporativa, la misma que se ha llevado a trasladar a clientes, trabajadores, proveedores, entre otros.

Actualmente Scharff ofrece servicios de agenciamiento de aduanas en todos los puertos marítimos del país, contando con autorización para operar como agencia de aduanas tanto en las aduanas correspondientes a dichos puertos como en aduanas de tránsito terrestre como Tumbes, Tacna y Desaguadero. Así mismo, Scharff ha generado alianzas con empresas a nivel nacional, denominados Socios Estratégicos Nacionales (SEN) los mismos que se encargan de ejecutar labores de distribución bajo la forma de tercerización, los que permite a la empresa acercarse a puntos de muy difícil acceso o donde aún no se ha llevado a cabo la inserción a dichas plazas de forma directa.

A propósito del alcance de Scharff a nivel nacional e internacional, es preciso señalar que Scharff cuenta con oficinas en todos los puertos marítimos del país, contando con Socios Estratégicos Nacionales (SEN) en las ciudades donde no cuenta con oficina, lo que les permite contar con un mayor alcance dentro del territorio nacional. Así mismo, Scharff, a nivel internacional, cuenta con socios estratégicos en todos los continentes, que le permite ejecutar operaciones de gran envergadura ajustadas a las necesidades de sus clientes.

1.1.2 Líneas de servicio

Scharff comenzó brindando el servicio de agenciamiento de aduanas; es decir, representar a los usuarios de comercio exterior (importadores o exportadores) ante la Administración Aduanera, para lo cual se tuvieron que obtener las autorizaciones necesarias para actuar como tal. Con el pasar del tiempo Scharff ha venido desarrollando servicios complementarios a la logística aduanera, brindando servicios como los de transporte de mercancías, tanto nacional como internacional, llegando incluso a brindar servicios conexos a la logística pero que no tienen relación necesariamente con el comercio exterior, tales como los servicios de distribución nacional o urbano, incluso los de almacenamiento de mercancías

Tal como se ha comentado, Scharff cuenta con una cartera amplia de líneas de servicio, todas ellas enfocadas al sector logístico nacional e internacional; sin embargo, en el

presente documento nos vamos a centrar tanto en la línea de servicios de aduanas como de carga doméstica en razón a que ambas líneas de servicio se ofrecen y/o requieren en forma conjunta por vendedores y clientes, respectivamente.

Aduanas

Scharff, con la razón social Scharff Agentes Afianzados de Aduana S.A., nació con el propósito de brindar el servicio de agenciamiento de aduanas, consiste en la representación ante la Autoridad Aduanera del cliente realizando trámites de importador y/o exportador y demás regímenes, las cuales se realizan en las jurisdicciones autorizadas como las marítimas, aéreas y terrestres.

Actualmente, la línea de servicio de aduanas es la más desarrollada, habiendo ejecutado sólo durante el 2021, 31,406 operaciones a nivel nacional, mientras que la división norte ejecutó 8914 entre operaciones de exportación e importación.

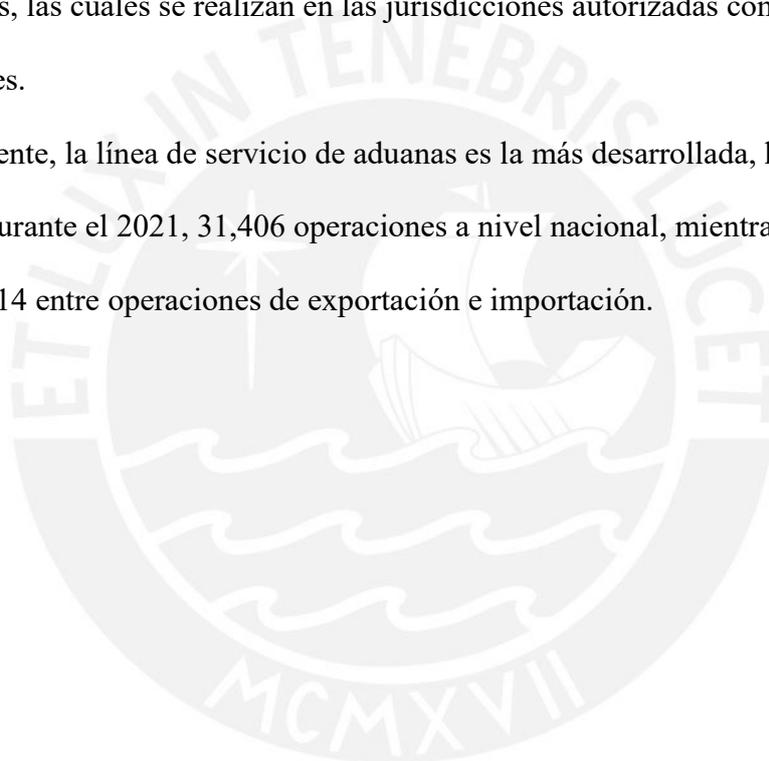


Tabla 1*Cantidad de Operaciones de Exportación e Importación Durante el 2021*

División	Vía de transporte	Ops de Exportación	Ops de Importación	Subtotal	Total
	Marítima	838	3656	4494	
Centro	Aérea	300	1634	1934	6495
	Terrestre	67		67	
Norte	Marítima	7245	186	7431	8770
	Terrestre	571	768	1339	
Sur	Marítima	630	349	979	16141
	Terrestre	6284	8878	15162	

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

Actualmente la línea de servicio de aduanas es la que cuenta con mayor facturación a nivel nacional, a través de la cual se obtiene la mayor rentabilidad operacional de la compañía.

Carga Doméstica

Línea de servicio dependiente de la Dirección de Servicios, cuenta con un liderazgo centralizado en la sede principal, el mismo que es transversal a las divisiones centro, norte y sur.

A través de esta línea de servicio se ofrece la ejecución del movimiento de mercancías, bajo las distintas modalidades (refrigerada, seca, contenerizada, sobredimensionada, etc.), dentro del territorio nacional, significando ello que tanto el punto de inicio como el final de ruta se encuentren dentro de los límites geográficos de la república. Es importante comentar que Scharff no cuenta con unidades de transportes propias para la ejecución del servicio de carga doméstica; sino por el contrario, dichas unidades son contratadas bajo la modalidad de tercerización hacia propietarios de dichas unidades.

Durante el 2021, se ejecutaron las siguientes operaciones de carga doméstica para las divisiones del centro, norte y sur.

Tabla 2

Unidades de Transporte Movilizadas Durante el 2021, por División

División		
Norte	Centro	Sur
1467	6842	17889

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

1.1.3 Modelo de Negocio

Scharff es una agencia de aduanas, autorizada para ejecutar acciones como tal en representación de sus comitentes (clientes importadores y/o exportadores) ante la SUNAT, asumiendo obligaciones de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Aduanas y el Reglamento de la Ley General de Aduanas, además de los procedimientos aplicables para cada uno de los regímenes y procesos aduaneros que su comitente le encargue.

Adicionalmente al agenciamiento de aduanas, Scharff ofrece servicios conexos a la logística de comercio exterior, tales como almacenaje de mercancías, transporte nacional e internacional, entre otros.

Tal como se señaló la actividad principal de Scharff es el agenciamiento aduanero, consistente en ejecutar todas las acciones encargadas por su comitente para procurar el despacho de las mercancías a someter al control aduanero y lograr la exportación y/o importación de dichas mercancías.

A fin de un mejor entender sobre las labores realizadas por Scharff presentamos el proceso macro de despacho de mercancías (ver Figura 3).

Figura 3

Proceso Macro de Despacho Aduanero de Mercancías



Así mismo, Osterwalder & Pigneur (2011) sostuvieron que la utilización de bloques divididos en nueve módulos básicos sería la forma más óptima de describir un modelo de negocios, presentando una perspectiva diferente a través de la cual la empresa generaría sus ingresos. A su vez, esta estructura de bloques, abarcan las cuatro áreas principales de un negocio, los cuales son: el cliente, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica. En ese sentido, a continuación, describiremos los nueve módulos del Business Model Canvas aplicado al negocio de Scharff:

- **Segmentación:** Scharff segmenta sus clientes conforme al volumen de facturación y movimiento, siendo que los clientes más grandes se encuentran dentro del segmento corporativo, siguiéndoles las que están dentro del segmento empresas y; por último, las que se encuentran en el segmento minorista, enfocada a pequeños emprendedores y movimiento de paquetería básicamente.
- **Propuesta de valor:** Generar valor a la cadena logística del comercio exterior con el fin de acercar a nuestros clientes a lograr sus objetivos.
- **Relación con los clientes:** La relación con clientes se da a través de la central de atención al cliente, llevado a través de la línea telefónica, existiendo también el contacto de forma directa ya sea por correo electrónico, llamadas telefónicas y reuniones presenciales o vía plataformas tecnológicas.
- **Recursos clave:** El recurso principal en Scharff es el recurso humano, contando con más de 800 personal en planilla a nivel nacional; seguido del recurso tecnológico necesario para las transmisiones de declaraciones a la SUNAT, denominado SINTAD

(Sistema Integrado de Transmisión Aduanera). También se consideran como recursos clave las computadoras estaciones, laptops y equipos móviles asignados a los colaboradores.

- Alianzas estratégicas claves: Scharff ha generado alianzas con transportistas nacionales e internacionales, siendo uno de los más importantes el que tiene desde hace 25 años con FedEx, además de contar con alianzas con almacenes simples y depósitos temporales y empresas nacionales denominadas SEN (Socios Estratégicos Nacionales) quienes ayudan a conectar con el cliente final para los servicios de distribución nacional y urbana.
- Actividad clave: Gestión del despacho aduaneros de mercancías en virtud al encargo mediante el mandato electrónico y servicios conexos a éstos, tanto nacionales como internacionales.
- Canales: El principal canal de comunicación en Scharff es el correo electrónico, manejado a través del GMAIL, seguido de las llamadas telefónicas y la aplicación de comunicación WhatsApp. El último año Scharff ha desarrollado una plataforma denominada SOA (Sistema Online de Aduanas) que sirve para que el cliente conozca en tiempo real la trazabilidad de su carga y el avance del despacho aduanero, además de obtener reportes personalizados y estadística respecto a los mismos despachos y acciones post despacho aduanero.
- Costos: El costo principal de Scharff se encuentra en la planilla, seguido de las licencias de los distintos softwares utilizados para la ejecución de labores; el renting por los equipos móviles, computadores, entre otros.
- Ingresos: El principal ingreso de Scharff lo obtienes por la comisión de aduanas en virtud a la ejecución del proceso de despacho aduanero de mercancías. Por otro lado,

también obtiene ingresos por la venta de servicios conexos a la logística de comercio exterior (transporte nacional e internacional de mercancías, almacenaje, entre otros).

Figura 4

Modelo de Negocio de Scharff

Alianzas estratégicas claves	Actividad Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmentación de Clientes
Transportistas nacionales e internacionales FedEx Almacenes simples y depósitos temporales SEN	Gestión de despachos aduaneros de exportación e importación Servicios conexos al comercio exterior	Generar valor a la cadena logística del comercio exterior, con el fin de acercar a nuestros clientes a lograr su objetivos.	Central de atención al cliente. Conexión directa a través del correo electrónico, línea telefónica, plataformas virtuales de reuniones y visitas presenciales	Corporativos Empresas Minoristas
	Recurso Clave Recurso humano SINTAD PC's, Laptops, equipos móviles de comunicación		Canales Correo electrónico Línea telefónica WhatsApp SOA	
Costos Planilla de trabajadores Licencia de Software Renting de equipos móviles, computadoras entre otros		Ingresos Comisión por agenciamiento de aduanas Venta de servicios conexos a la logística de comercio exterior		

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

1.1.4 Propósito, Valores y Pilares de la Compañía

Scharff basa su accionar en principalmente tres puntos que marcan el derrotero, tanto para los servicios que ofrecen como las acciones a tomar para generar una mejor organización, contando para ello con un propósito, valores y pilares, siendo éstos los siguientes:

Propósito

Propósito es, (según el diccionario de la real academia de la lengua española), como “el ánimo de hacer o no hacer algo” y como “objetivo que se pretende conseguir”. Entonces desde el punto empresarial, el propósito de una empresa es el objetivo que se propone hacia un futuro de mediano o largo plazo.

“Llegar más lejos para acercarnos mejor” es el propósito recientemente actualizado de Scharff, ello en virtud a la constante búsqueda de la compañía de acercar de una forma más óptima a los clientes, personal colaborador, proveedores y toda organización y/o empresa que tenga relación con Scharff, a sus objetivos y metas trazadas, en razón a ello existe una búsqueda constante de hacer cada vez mejor las cosas, generar alianzas que sumen valor, generar un mejor clima para los trabajadores, entre otras acciones.

Valores

Los valores de la empresa son su principal pilar, siendo el código de conducta que controla y guía en todos los niveles, el cumplimiento continuo de la misión para lograr la visión. Los valores son creencias profundamente arraigadas sobre lo que es apropiado y lo que no lo es. Guían las acciones y comportamientos de los empleados para alcanzar las metas organizacionales.

La empresa cuenta con valores, los mismos que desde la gerencia de Talento & Cultura, se tratan de interiorizar en cada uno de los colaboradores, siendo éstos: a) ponte en los zapatos del otro; b) aprende y enseña; c) los detalles importan; d) actúa con honestidad y transparencia; y, e) somos un gran equipo.

Scharff considera sus valores como el derrotero principal con el cual se deberán basar cada una de las acciones del personal colaborador, realizando periódicamente, llamados “Rituales Scharfferos” tales como: ConverScharff, HoySoy, entre otros, mediante los cuales se ponen en práctica los valores antes señalados, contribuyendo al bienestar y mejor clima laboral.

Pilares

A fin de entender y dimensionar mejor tanto el propósito de la compañía y sus valores resulta necesario mencionar los pilares sobre los cuales Scharff planifica y ejecuta sus políticas y estrategias, siendo éstas el derrotero que marcan el camino hacia dónde Scharff

quiere llegar como empresa. Los pilares son a) Cliente; b) Valor; c) Equipo; y, d) Salud. Es preciso señalar que los indicadores o KPI's planteados por la empresa para la consecución del propósito encuentran base y fundamento en los pilares antes mencionados, debiendo girar en torno a ellos y para ellos.

1.2 Análisis de la Industria

El servicio de agenciamiento de aduanas se basa en la Ley General de Aduanas y el Reglamento de la Ley General de Aduanas, cuerpos normativos donde se regulan los requisitos para operar, obligaciones, infracciones y sanciones relacionadas a los despachos aduaneros y al control aduanero que la SUNAT ejerce sobre los operadores de comercio exterior.

Scharff, como ya se comentó, nace como agencia de aduanas, siendo al momento aquel su Core business; sin embargo, la situación actual del mercado la ha obligado a brindar servicios conexos al comercio exterior, los mismos que se encuentran separados como soluciones nacionales e internacionales; lo que la ha llevado a brindar servicios de un operador logístico integral, por lo que, presentamos la siguiente tabla a fin de graficar y diferenciar las funciones como agencia de aduana y operador logístico integral.

Tabla 3

Funciones Realizadas por Scharff como Agente de Aduanas y como Operador Logístico Integral

Funciones de agencia de aduana	Funciones de operador logístico integral
Numeración de DAM	Solicitud de reservas con líneas navieras
Clasificación arancelaria	Envío de matrices finales a las líneas navieras
Liquidación de tributos	Trámite de asignación y devolución de contenedores vacíos
Pago de tributos (cuando es requerido)	Transporte dentro del territorio nacional
Participación en aforos físicos	Trámites de ingreso al recinto portuario o depósito temporal para la exportación
Regularización y rectificación de DAM	Trámites de certificados de origen
Asesoría técnica aduanera	
Coordinación con las Aduanas	

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

Así mismo, en virtud de un mejor entendimiento de la competencia que existe en el presente sector bajo estudio, se procederá a analizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter. (ver Figura 5).

1.2.1 Poder de negociación de compradores o clientes (alto)

El poder de negociación de los clientes de Scharff es bastante alto, sobre todos las enfocadas a las operaciones agroindustriales atendidas en las aduanas del norte del país, en vista a que al pasar de cada campaña agrícola de exportación los clientes buscan reducir costos buscando, a su vez, que la agencia de aduanas realice mayores funciones (relacionadas al de un operador logístico) sin que exista incremento de la tarifa por dichas acciones adicionales a la de una agencia de aduanas. Además de ello, los clientes buscan obtener

financiamiento de los gastos colaterales, tales como transporte interno de los contenedores, gastos por retiro y devolución de contenedores vacíos, gastos por derechos de embarque ante el recinto portuario, vistos buenos ante las líneas navieras, sin aceptar que exista una ganancia sobre estos conceptos en vista que todos ellos son públicos y de fácil acceso. Adicionalmente a ello, los días de crédito son cada vez más altos, teniendo rangos entre 30, 60, 90 y hasta 120 días con posterioridad a la culminación del despacho aduanero.

A lo anteriormente señalado, de acuerdo a lo señalado por Porter (2017) resulta necesario poner énfasis sobre el hecho que, si los clientes tienen el poder de influir en el mercado, a su vez pueden enfrentarse a distintos actores de la industria, lo que los vuelve agresivamente competitivos, llevándolos a bajar los precios y exigir una mejor calidad o más funciones, lo que resulta en costos más altos.

1.2.2 Amenaza de nuevos entrantes (medio)

Teniendo en consideración las siete barreras de entrada y viéndolas como ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes (Porter, 2017), consideramos que existen tres barreras que conllevarían a la no entrada de nuevas empresas al mercado, siendo éstas las de requisitos de capital, debido a la fuerte necesidad de financiamiento hacia los clientes; ventajas de los actores establecidos, siendo que el agenciamiento aduanero, sumado a las funciones de operador logístico cuentan con acciones muy específicas para cada aduana del país, en vista que no existe uniformidad en cuanto a los procedimientos logísticos para cada puerto, teniendo aun en mayor consideración el caso el de las aduanas del norte, cuya carga refrigerada en la mayoría de los casos requiere de mucho conocimiento respecto a su manejo en vista a que se necesita conservar la cadena de frío en todo momento del despacho; y, políticas gubernamentales restrictivas, siendo que los requisitos para instalarse como agencia de aduana y mantenerse en el tiempo son bastante

estrictos y de necesario cumplimiento, además existen multas administrativas y sanciones penales conllevados por la inobservancia de la norma.

1.2.3 Poder de negociación de proveedores (medio)

En palabras de Porter (2017) los proveedores con un poder de negociación elevado tienen la posibilidad de capturar mayor valor para sí mismos, logrando tres ventajas, ya sea a través del cobro de precios altos, así como restringir la calidad del servicio o transferir los costos a los participantes del sector.

Scharff tiene un poder de negociación de nivel medio con los proveedores, ya que si bien cuenta con alianzas estratégicas con los principales actores del comercio exterior como lo son los recintos portuarios, almacenes extraportuarios, transportistas nacionales e internacionales, agentes de carga, proveedores de precintos, de termo registros, filtros, entre otros. La finalidad de Scharff es generar las mejores negociaciones de tarifas posibles a fin de que puedan ofrecer a sus clientes tarifas competitivas y opten trabajar con ellos.

1.2.4 Amenaza de los sustitutos (bajo)

Al respecto, Porter (2017) pone en conocimiento que un sustituto puede cumplir la misma función –o una similar- que el producto, pero que éste es llevado a cabo a través de formas distintas.

El servicio de agenciamiento de aduanas es uno que se encuentra regulado a través de la Ley General de Aduanas y el Reglamento de la Ley General de Aduanas, encontrándose posibilitados de efectuar las numeraciones de despacho sólo y únicamente las agencias de aduanas debidamente autorizadas por la SUNAT, ello quiere decir con código habilitado para tal fin. En caso sea un operador logístico el que ofrezca el servicio integral, éste deberá contratar a una agencia de aduanas para que efectúe esa parte del proceso o crear su propia agencia de aduana, confirmando la posición que no existe sustituto al servicio de agenciamiento de aduanas. Por otro lado, es posible que el mismo importador o exportador

realice sus despachos aduaneros, pero ello se daría sólo en determinadas ocasiones y muy puntuales, tales como lo son en los despachos simplificados, al hacer uso del despachador oficial de aduanas (sólo sector público).

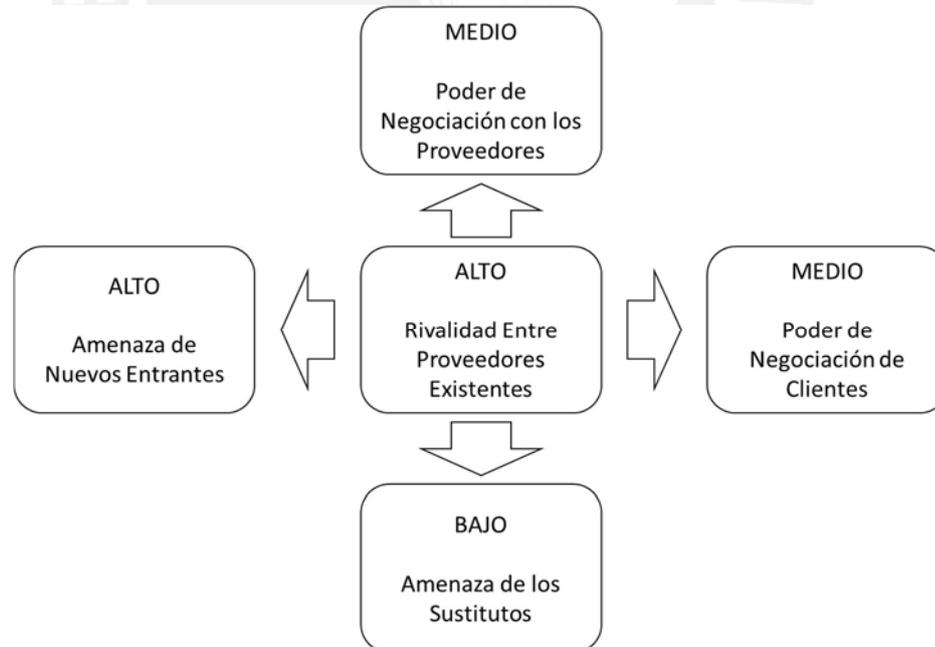
1.2.5 Rivalidad entre competidores existente (alto)

Parafraseando a Porter (2017) la competencia de precios si bien beneficia a los clientes en vista que las utilidades les son trasladadas, para los proveedores es especialmente destructiva, en virtud de que afecta la rentabilidad, especialmente cuando la competencia se basa en torno al precio.

La competencia dentro del mercado logístico del comercio exterior es bastante alta, exigiendo a que cada temporada los precios vayan disminuyendo y, en consecuencia, la rentabilidad de las agencias de aduana.

Figura 5

Modelo de Competencia de las 5 Fuerzas de Scharff



Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

1.3 Análisis del Contexto Externo de la Empresa (PESTE)

El análisis PESTE consiste en un diagnóstico de datos externos para la evaluación tanto de las oportunidades como las amenazas para la empresa. El análisis PESTE se centrará en el entorno externo a la agencia de aduanas Scharff.

1.3.1 Factores políticos, gubernamentales y legales (P):

Mediante el Decreto Supremo N° 044-2016-RE el Protocolo de Enmienda del Acuerdo de Marrakech es ratificado por el Perú, por el que se establece la Organización Mundial del Comercio, en adelante La Enmienda del Acuerdo de Marrakech o AFC (Acuerdo de Facilitación del Comercio), y es en razón a dicha ratificación que en 2017 se crea la Comisión Multisectorial para la facilitación del Comercio Exterior, a través del Decreto Supremo N° 122-2017-PCM, que en palabras del ministro de Comercio Exterior y Turismo resaltó que dicha comisión es un busca convertirse en un ejemplo nacional a través del cual se fortalezca la coordinación entre los órganos reguladores de comercio exterior competentes para incentivar y promover el desarrollo de mecanismos, actividades e instrumentos necesarios para la promoción del comercio exterior por consenso. (MINCETUR, 2017))

El AFC toma especial consideración para los efectos del presente documento en virtud a que se encuentra enfocada a la facilitación del comercio exterior mundial, teniendo como principal razón de ser la reducción de costos. El uso completo de AFC podría reducir el tiempo requerido para las importaciones en más de un día y medio (una reducción del 47% del promedio actual) y casi dos días para las exportaciones (una reducción del 91% del promedio actual) (OMC, 2015).

Para el sector logístico prestador de servicios, como el de las agencias de aduana, es importante tomar en consideración los cambios que puedan darse en virtud a la implementación del AFC (Acuerdo de Facilitación de Comercio Exterior) en nuestro país, en virtud a que de aminorarse los tiempos, agilizándose procesos de despacho y control de

mercancías, ello traerá como consecuencia la aplicación de mejoras sustanciales a los procesos propios de las agencias de aduana, siendo posible ejecutar acciones de despacho de mercancía a un menor costo.

Por otro lado, las agencias de aduana son consideradas como Operadores de Comercio Exterior, en virtud a lo dispuesto en el numeral 3) literal a) del artículo 19 de la Ley General de Aduanas, aprobada mediante el Decreto Legislativo N° 1053, en adelante la LGA. Es preciso señalar que tanto los requisitos, categorías, entre otros, se encuentran regulados en el Capítulo II de la LGA, la misma que trae a colación el Reglamento de la Ley General de Aduanas, en adelante el RLGA, aprobado mediante Decreto Supremo N° 010-2009-EF.

Al respecto, es la condición de Operador de Comercio Exterior estipulados para las agencias de aduanas, entre otros tipos de operadores, aquello que hace notar la regulación existente sobre éste tipo de empresas, que, si bien son de iniciativa y capital privado, su ejercicio se encuentra regulado y fiscalizado por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) encontrándose facultada a imponerles sanciones administrativas conforme a lo establecido en la LGA, el RLGA y Tabla de sanciones aplicables a las infracciones previstas en la Ley General de Aduanas, aprobada mediante Decreto Supremo N° 418-2019-EF.

Así mismo, desde hace varios años el Perú ha venido firmando acuerdos regionales y multilaterales, encontrándose dentro de éstos últimos los acuerdos bilaterales, siendo los más conocidos los firmados entre el Perú con los Estados Unidos de Norteamérica, también el firmado con la República Popular China, y más recientemente el firmado entre Perú, Colombia ya la Unión Europea

Los efectos positivos de la firma de los acuerdos comerciales, los mencionados previamente y otros que ya se encuentran en vigencia, saltan a la vista en razón a que nos permiten, entre otros puntos a dos cosas: a) promover el ingreso de nuestros productos hacia

los países con quienes se tiene el acuerdo firmado, logrando ser un mercado de penetración en muchos de los casos; y, b) permite el ingreso de mercancías al país aplicando una reducción arancelaria significando menor pago de tributos aplicables a la importación, lo que conllevaría a contar con productos importados a menor costo dentro del mercado nacional.

Conforme a la página web del MINCETUR, el Perú tiene una agenda pendiente para aprovechar los acuerdos comerciales, siendo que en virtud a lo estudiado en el presente trabajo, hemos visto por conveniente señalar los puntos más relevantes para dicho fin, siendo: facilitación de la actividad empresarial (acceso a financiación, eliminación de sobrecostos y reducción de barreras de entrada y salida); la reconversión progresiva de los sectores más vulnerables (en especial la agricultura tradicional) hacia actividades productivas más competitivas y la asistencia técnica a través de un sistema integral de extensión agropecuaria; la inversión en infraestructura portuaria, aeroportuaria, vial, ferroviaria y lacustre; entre otros (MINCETUR)

Al respecto, los acuerdos comerciales cobran especial relevancia para las agencias de aduana ya que permiten reducir costos, aligerando los procedimientos aduaneros, siendo aún mucho más aprovechable si dicha reducción de costos va amarrada al mejoramiento de la infraestructura de los puntos o recintos donde se ejecuta el tráfico internacional de mercancías, incidiendo directamente a la labor que ejecutan las agencias de aduana como Scharff.

1.3.2 Factores económicos y financieros (E)

En la gran cantidad de operaciones de exportación, se aprecia una necesidad por parte de los clientes de obtener financiamiento por parte de Scharff, ello quiere decir que los gastos conocidos como “colaterales” son asumidos por Scharff, generando que el cliente exportador no tenga la necesidad de desembolsar dinero a los proveedores durante el proceso de despacho, sino que asume una obligación con Scharff a un plazo determinado para que dichos

montos sean cancelados, siendo que en la mayoría de casos dichos montos son sólo refacturados al cliente, no generando ganancia en favor de Scharff. A propósito, para un mejor contexto, resulta necesario señalar los gastos “colaterales”, siendo estos:

Figura 6

Conceptos de "Gastos Colaterales" en la Logística de Exportación



De acuerdo a lo señalado en el párrafo previo, los gastos asumidos por Scharff resultan ser bastante elevados, por dicho motivo apreciamos que el financiamiento de los “gastos colaterales” resulta una desventaja para Scharff en razón que debe contar con un flujo elevado de caja diario a fin de afrontar dichos gastos. Sumado a lo señalado, la desventaja se agrava más cuando los clientes requieren cancelar tanto la comisión propia de Scharff como los servicios refacturados en un plazo mucho mayor al que Scharff se encuentra obligado a cancelar a los proveedores que brindan los servicios señalados en la Figura 6.

En razón a lo señalado, Scharff cuenta con una desventaja relacionada al flujo de caja en virtud de contar con la recuperación de los montos financiados a sus clientes en un plazo mucho mayor respecto al que cuentan para cancelar los “gastos colaterales”. A pesar de ello, apreciamos la ventaja que tiene Scharff frente a otros operadores, que es la posibilidad de afrontar financieramente un flujo de caja normalmente en negativo, resultado del hecho de contar con los recursos propios necesarios para el fin señalado.

Por otro lado, existe un riesgo inminente propios del financiamiento otorgado a sus clientes, siendo éste el de no recuperar el 100% del monto financiado, lo que podría generar que Scharff afronte un resultado negativo. Al respecto, si bien Scharff busca asegurarse que sus clientes cuenten con la solvencia económica adecuada que les permita cumplir con su obligación, siendo que no contrata con clientes que se encuentren con una calificación deficiente en el sistema de riesgos crediticios nacional o con referencias comerciales que no avalen su cumplimiento ante obligaciones asumidas con terceros; siempre es posible que el cliente no asuma sus obligaciones frente a Scharff, resultando en un riesgo bastante alto y latente que deben ser asumidos, de acuerdo a la necesidad que el mercado requiere a los operadores logísticos.

Por último, el problema antes descrito se agudiza aún más en razón a que los clientes de Scharff con regularidad no cuentan con la disposición para firmar contratos ni compromisos escritos, mucho menos aun constituir títulos valores en favor de Scharff, tales como letras o pagarés, resultando aún más complicada la labor de recuperación del monto financiado ante clientes morosos.

1.3.3 Factores sociales, culturales y demográficos (S)

En virtud de que Scharff cuenta con una participación importante en la logística de las exportaciones ejecutadas por las aduanas del norte del país, resulta importante analizar los presentes factores desde el punto de vista relacionado a los índices de empleabilidad que los procesos de exportación generan y dando cuenta de cómo dicha industria colabora con el crecimiento de las regiones a través de la generación de empleo.

Así mismo, según la CIEN (2022), en términos acumulados del 2022, el número de empleos asociados a las exportaciones alcanzó un nuevo récord de más de 4.1 millones (+1.7%), representando el 24% del empleo total del Perú (PEA total según INEI: 17.3 millones). Por otro lado, si tomamos en consideración la generación de empleos relacionados

a las exportaciones, durante el 2022 se aprecia un incremento de dicho índice, tanto para el empleo generado por las exportaciones tradicionales como no tradicionales, siendo que para las exportaciones tradicionales se han generado durante el 2022 un total de 1,648,615 puestos de trabajo, contando con una variación positiva de 1.5% respecto al periodo de enero a diciembre de 2021; mientras que el total de puestos de trabajo generados por las exportaciones no tradicionales tuvo una variación positiva, en el mismo lapso de tiempo, de 1.9%, generando un total de 2,466,547 puestos de trabajo en las diferentes regiones del país.

En cuanto a los empleos generados en las regiones, el CIEN (2022), sostiene que las tres principales regiones donde se ha generado empleo relacionados a las exportaciones han sido Lima, Ica y La Libertad, concentrando el 47.6% de empleos en total a nivel nacional durante el 2022. En la tabla siguiente, se detalla el número de empleos generados relacionados a las exportaciones durante el 2022, además de la variación porcentual que se aprecia respecto al mismo periodo para el año 2021.

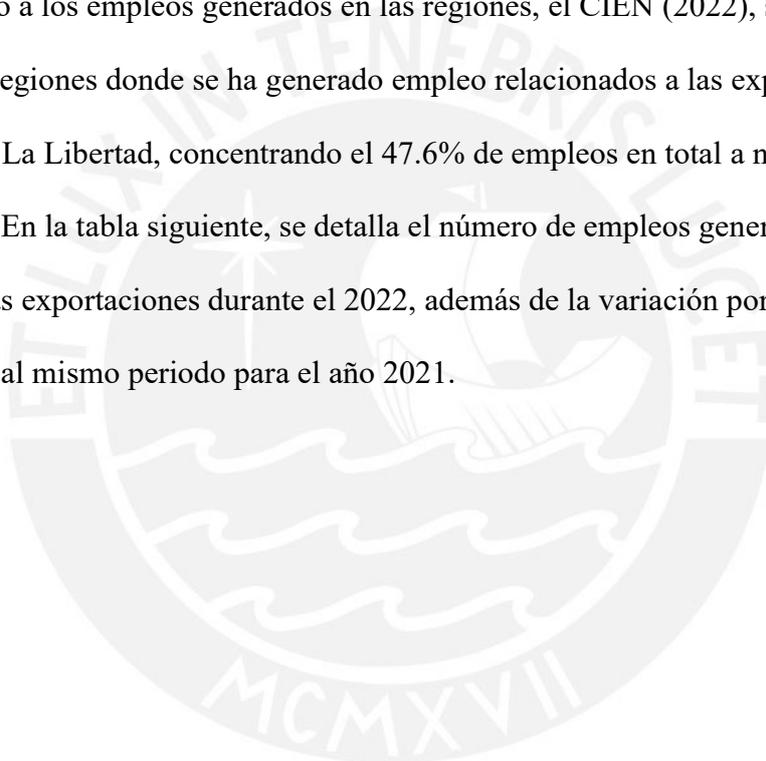


Tabla 4*Número de Empleos por Región*

Región	Empleos generados durante el 2022	Variación porcentual respecto al 2021
Lima	1,022,085	1.2%
Ica	478,403	-4.0%
La Libertad	457,490	5.1%
Piura	396,021	1.8%
Cajamarca	269,272	56.1%
Callao	236,860	12.6%
Ancash	219,158	-13.4%
Arequipa	216,817	-0.7%
Lambayeque	211,263	5.5%
Junín	113,204	-1.5%
Moquegua	94,068	-1.8%
Cusco	67,895	-12.6%
Apurímac	56,044	-37.3%
Puno	53,232	-25.0%
San Martín	46,761	15.6%
Tacna	34,385	-15.0%
Amazonas	29,845	33.9%
Ayacucho	29,148	-6.5%
Ucayali	28,414	29.3%
Tumbes	19,785	4.3%
Pasco	17,863	-4.1%
Madre de Dios	9,773	0.6%
Loreto	3,134	48.7%
Huancavelica	2,446	-20.7%
Huánuco	1,798	24.8%
Total	4,115,164	1.7%

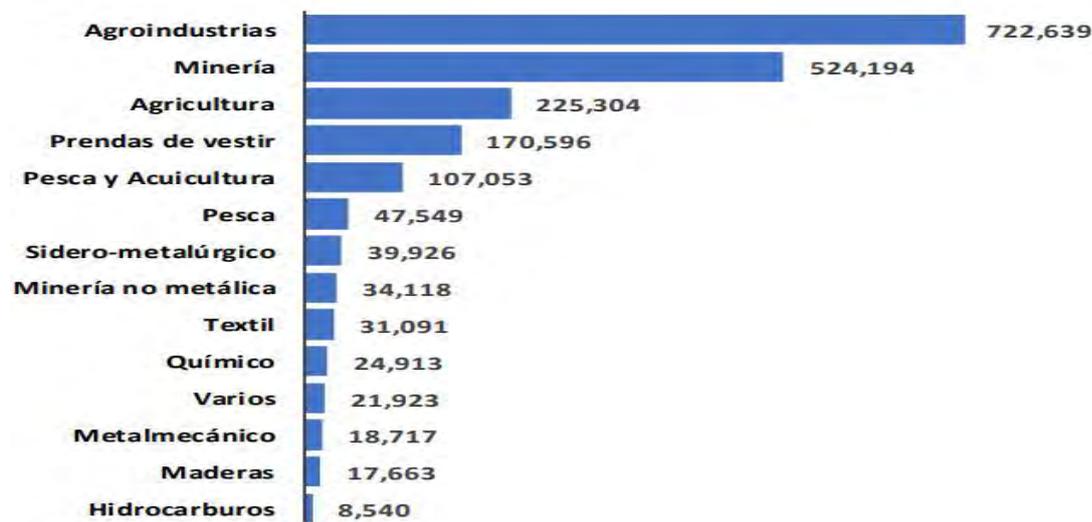
Nota. CIEN – ADEX

Según lo indicado, son Lima, Ica y La Libertad las regiones que más empleo relacionado a la exportación han generado durante el 2023; sin embargo, en la región Ica se aprecia un retroceso de -4.0% respecto al 2022. Por otro lado, la región que más creció en términos porcentuales es Cajamarca, seguido de la región Loreto y Amazonas, lo que muestra como un indicador positivo respecto a la generación de industria de productos exportables en la sierra y selva norte. Así mismo, durante el 2022, la industria que más empleos relacionados

a la exportación generó durante el 2022 ha sido la agroindustria, seguido de la minería y agricultura, según se detalla en la Figura 7.

Figura 7

Número de Empleos Generados Según Sectores, del 2022



Nota. CIEN – ADEX.

Así mismo, resulta importante señalar que el tamaño del empleo informal en el país es bastante alto, de acuerdo a las estimaciones del CIEN (2020), para el 2018 la tasa de informalidad era llegaba al 72.4%, ello quiere decir que de los 17 millones de personas que laboraban, más de 12 millones lo hacían informalmente, siendo que para el 2019 la tasa de informalidad se redujo a cerca de 72%, mostrándose una reducción en la tendencia a la baja de dicha tasa, en vista que desde los últimos 10 años previos la tasa de informalidad se redujo a razón de 1% por año.

En razón a lo señalado, el sector de comercio exterior se encuentra en constante crecimiento, principalmente por la necesidad de contratar personal enfocado en la agroindustria, siendo aquella la que mayor volumen de trabajo ha generado a la división norte de Scharff, siendo su foco principal el agroindustrial.

1.3.4 Factores tecnológicos y científicos (T)

De acuerdo con la BBC (2019), el país latinoamericano con el mejor índice de velocidad de internet es Uruguay, seguido de Cuba y México con posiciones 58, 64 y 67 a nivel mundial, respectivamente. Por otro lado, el Perú situado en la posición 85 a nivel mundial, seguido de Nicaragua (86) y Ecuador (93). Los últimos puestos en Latinoamérica los ocupan El Salvador (135) y Venezuela (139).

Cabe precisar que en la misma nota de la BBC (2019) se precisó que, si bien la conexión 5G ha mostrado velocidades mayores por más de 1000% que las de LTE, dicha tecnología aún se encontraba en fase de pruebas en América Latina. Corresponde hacer mención que hoy en día la conexión 5G aún no viene siendo aplicada en el Perú hasta el año 2022, o al menos no ha llegado a todos los niveles de la población y regiones del interior del país.

En relación con los avances tecnológicos que se han venido aplicando en el país en cuanto a los procesos de despachos de mercancías, SUNAT ha venido desarrollando herramientas, como el FAST (Facilitación Aduanera, Seguridad y Transparencia) aplicable tanto para los procesos de exportación como de importación.

Con el FAST, tal como su nombre lo describe, SUNAT ha procurado, mediante el uso de tecnologías, facilitar las operaciones aduaneras, brindando mayor visibilidad a los operadores de comercio exterior y operadores intervinientes sobre los despachos aduaneros que van ejecutando, dando la posibilidad de “trackear” los despachos a través de las numeraciones de los Actos Relacionados, los mismos que pueden ser visualizados en la Clave SOL del operador de comercio exterior y operador interviniente.

Por otro lado, los controles de seguridad establecidos por SUNAT, tales como el uso de precintos de seguridad con QR y fabricados por proveedores debidamente certificados, brindan una mayor seguridad sobre el despacho de mercancías disminuyendo la posibilidad

que se ejecuten acciones ilegales relacionadas al comercio exterior, siendo el principal la lucha contra el tráfico ilícito de drogas.

Al respecto, Scharff ha sabido adecuarse con prontitud y la diligencia que el caso ameritó a los nuevos procesos establecidos por SUNAT, en pos de adecuar su accionar a la facilitación de los procesos aduaneros y brindar mayor seguridad a sus clientes.

1.3.5 Factores ecológicos y ambientales (E)

De acuerdo con D' Alessio (2015) la contingencia ecológica ha adquirido una innegable importancia, resultando la conciencia ecológica y la protección del medio ambiente una preocupación humana primordial, así como la responsabilidad de las generaciones futuras, es en razón a ello que los últimos años la visión del comercio ha caminado en conjunto con la preservación del medio ambiente, en virtud a las políticas a nivel mundial (COP20) y las iniciativas de la ONU a través de las publicaciones realizadas por el CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) mediante las cuales caemos en cuenta sobre la necesidad que existe de alinear las diversas industrias y políticas de cada gobierno en aras a la preservación del medio ambiente.

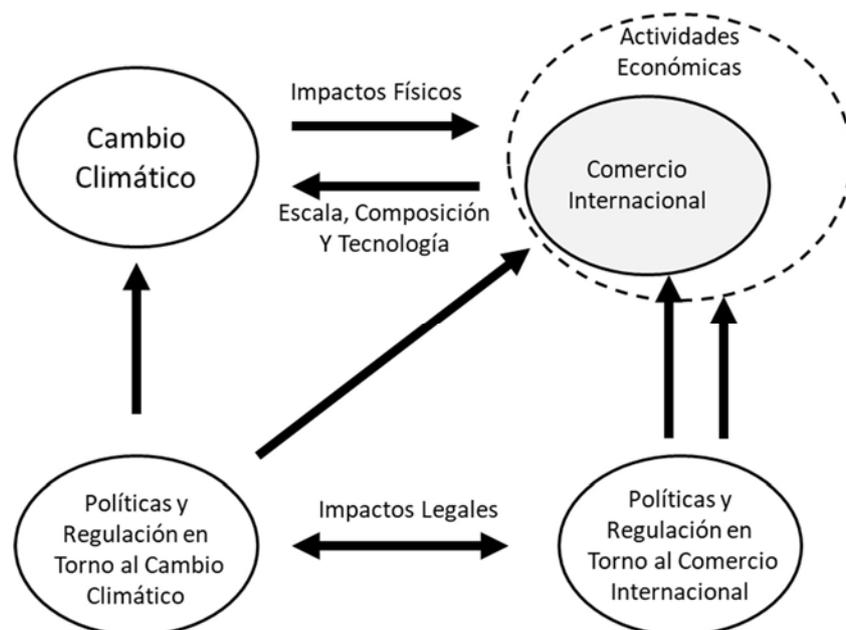
Al respecto, el CEPAL (2015) sostiene que el cambio climático impacta particularmente en el sector agropecuario, que representa 5% del PIB regional, 16% de la población ocupada y casi una cuarta parte de las exportaciones. Tal como se ha venido desarrollando, para el Perú la agroindustria es importante tanto para el PBI nacional, como para la generación de empleo, tomando especial relevancia teniendo en consideración que aquella industria está enfocada a la exportación, siendo de preocupación el medio de transporte a utilizar para lograr concluir el proceso de exportación hacia el país de destino.

Así mismo, también CEPAL (2015) sostiene, Existe un vínculo directo entre el comercio y el cambio climático. Por otro lado, ambos problemas vienen con reglas y políticas que se aplican a cada uno. Las políticas ambientales pueden afectar directamente los flujos

comerciales. Ambas partes pueden afectar la competitividad de la región. A su vez, la política comercial afecta el volumen y la composición de las importaciones y exportaciones, lo que también afecta el cambio climático, aquello que es ilustrado en la Figura 8.

Figura 8

Vinculos Entre Cambio Climático Comercio Internacional y sus Respektivas Políticas



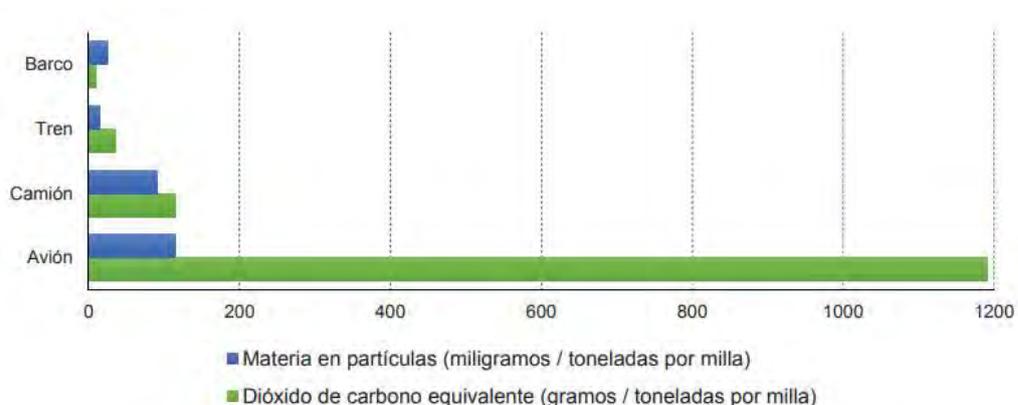
Nota. CEPAL – ONU

Tal como se puede apreciar, las políticas tanto de regulación en torno al cambio climático como las relacionadas al comercio internacional, inciden al cambio climáticos, cobrando mayor fuerza la necesidad de contar con regulaciones y políticas claras en torno a ambas materias y que, a su vez, se encuentren vinculadas una a la otra, por lo cual la labor del legislador toma un rol más que importante en torno a la lucha contra la afectación al clima.

Como se comentó, el comercio internacional no es ajeno al cambio climático, y tal como se señaló, los medios de transporte juegan un rol importante en esta ecuación ya que el uso de combustibles fósiles sigue siendo el principal insumo para generar el movimiento de los medios de transporte. En razón a ello, es el medio de transporte aéreo el que genera mayores emisiones y el transporte en barco el que menos emisiones genera.

Figura 9

Emisiones Generadas por Trasladar una Tonelada de Mercancía en Distintos Medios de Transporte, por Milla



Nota. CEPAL - ONU

Tal como se aprecia en la Figura 9, existe una gran diferencia en cuanto a emisiones entre el transporte aéreo y el barco; sin embargo, en segundo lugar se encuentra el transporte en camión, siendo éste el medio más utilizado en el Perú para mover mercancías de exportación, en vista que no existen facilidades logísticas que nos lleven al uso masivo del servicio de cabotaje (movimiento de mercancías vía marítima dentro del territorio nacional) y las vías ferroviarias son prácticamente inexistentes.

A manera de graficar de una mejor manera el impacto del comercio y la huella de carbono que éste deja, presentamos la siguiente Figura 10, de la que resaltamos los siguientes datos: la vía marítima de transporte es la más eficiente ya que es la que menos emisiones de CO₂ genera, la agricultura contribuye en un 24% a las emisiones, mientras que el transporte de mercancías significa el 10%.

Figura 10

La Huella de Carbono y el Comercio



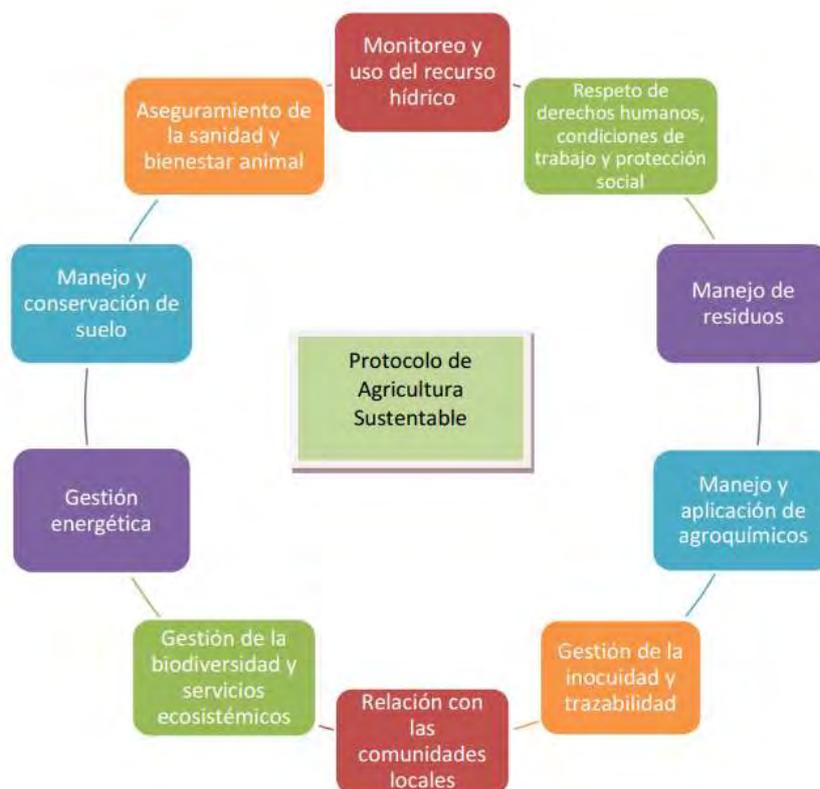
Nota. CEPAL - ONU

En América Latina es resaltable el Protocolo de Agricultura Sustentable (ver Figura 11) llevado a cabo por la República de Chile, el mismo que cuenta con 10 principios de sostenibilidad, siendo que en cada principio se identifican criterios específicos. Por ejemplo, en relación con el principio del recurso hídrico, se aborda la calidad del agua y su uso eficiente, guiando los diagnósticos y planes de gestión. En cada caso se proponen medidas básicas, intermedias y avanzadas. De esta manera se espera que los agricultores puedan ir

evolucionando en sus prácticas y realizando un avance ordenado. Se agregan también las formas de verificar los avances (CEPAL, 2017)

Figura 11

Principios del Protocolo de Agricultura Sustentable, 2015



Nota. CEPAL - ONU

1.4 Análisis del Contexto Interno de la Empresa

En los siguientes párrafos podremos apreciar la estructura organizativa de Scharff, partiendo desde las direcciones y gerencias daremos cuenta de la necesidad que existe de contar con un grupo humano grande y especializado en las áreas donde se desempeñan.

1.4.1 Gerencia General

Tras doce años de la última gestión, a comienzos del 2022 se nombró una nueva gerencia general a quien fue, hasta diciembre del 2021, el director de Crecimiento de Negocio, José Ríos.

En el caso de Scharff, como ocurre en muchas organizaciones, el gerente general está encargado de trabajar las políticas que llevarán el rumbo de la compañía, apoyándose y trabajando en conjunto con las direcciones y gerencias que directamente le reportan (ver Figura 12), encontrando concordancia con lo señalado por D'Alessio (2008) quien señaló a la gerencia como la responsable de administrar los aspectos operativos y estratégicos, así como de establecer la dirección de la compañía.

Figura 12

Organigrama de la Gerencia General y Primera Línea de Reportería



Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

Siendo la posición de la gerencia general sobre la que recaen las tomas de decisiones que llevarán al cumplimiento o no de los objetivos de las organizaciones, dicha Figura en Scharff no dista de ello en virtud a que la gerencia general encuentra el respaldo de los socios en cuanto al llevado de la empresa, lo que le permite tener independencia en cuanto a las decisiones que tomará en base al juicio de valor que se realice y las orientaciones técnicas sobre las cuales se apoya.

Es importante señalar que Scharff cuenta con una Política Integral de Gestión (ver Figura 13), la misma sobre la que se debe basar el accionar de la compañía, tanto desde los puestos gerenciales hasta los de menor rango, siendo dicha política aprobada y suscrita por la gerencia general.

Figura 13

Política del Sistema Integrado de Gestión

POLÍTICA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Somos una empresa peruana de diseño y ejecución de proyectos logísticos nacionales e internacionales, en donde **crear conexiones de alto valor a través de la cadena logística** es nuestra propuesta de valor.

Nuestro compromiso es el de gestionar procesos, enfocándonos en la mejora continua y garantizando que los colaboradores y sus representantes sean consultados y participen activamente en el Sistema Integrado de Gestión (SIG), alineados a los requisitos normativos, legislación vigente y de otras prescripciones que suscriba la organización.

POR ESO, NOS COMPROMETEMOS A:



- 1** Mantener ambientes seguros y saludables, a fin de prevenir lesiones, dolencias, enfermedades e incidentes relacionados con el trabajo mediante la eliminación de peligros y reducción de riesgos.
- 2** Renovar nuestro compromiso de contribuir de manera activa y voluntaria con el desarrollo de todos nuestros colaboradores y de la sociedad en su conjunto logrando una mejor calidad de vida.
- 3** Prevenir la contaminación y mitigar los impactos ambientales generados en nuestras operaciones con el objetivo de proteger el medio ambiente.
- 4** Controlar los procesos que nos permitan prevenir actividades ilícitas, corrupción y soborno además de minimizar riesgos que podrían ocurrir a través de la cadena de suministro.
- 5** Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindándoles un servicio de calidad orientado a cumplir sus objetivos.
- 6** Prevenir el uso incorrecto de los aplicativos e información utilizados, velar por el cumplimiento de los procesos de seguridad de información y buenas prácticas tecnológicas además de preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

Nuestra Política SIG proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos del SIG y serán revisados periódicamente por la Alta Gerencia, así mismo es difundida y comunicada a todos los trabajadores de la organización, subcontratados e interesados en ella.

GERENCIA GENERAL 



Código: SIG-PO-01
Versión: 06
Vigencia: 21/04/2022

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

Así mismo, la comunicación respecto al caminar de la empresa y los rumbos que va tomando la compañía son comunicados desde la gerencia general, para lo cual se valen de herramientas tecnológicas de videoconferencia para lograr llegar a la mayor cantidad de trabajadores posibles, a quienes se les pone en conocimiento a través de una agenda virtual

sobre el evento a realizarse, es preciso señalar que dicha comunicación queda grabada en el internet para que en cualquier momento pueda volver a ser revisada por todo los trabajadores.

Como ventaja competitiva del área en mención podríamos señalar que es la estrecha comunicación que existe entre la gerencia general con todas las áreas de la compañía y el interés de involucrarse con todas ellas a fin de lograr los objetivos trazados, existiendo una atmósfera de horizontalidad, lo que permite la participación de todos en la compañía en cuanto a las decisiones que se están tomando y conocer el rumbo de esta.

1.4.2 Dirección de crecimiento

La dirección de crecimiento de Scharff cuenta con cuatro áreas: comercial (con tres segmentos), proyectos, experiencia del cliente y marketing (ver Figura 14).

Al respecto, en palabras de D'Alessio (2008) el marketing utiliza la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización a fin de satisfacer las necesidades de los consumidores. Consideramos aquel postulado como uno aplicable tanto para el área comercial y de experiencia al cliente, también, cobrando mayor relevancia, para efectos del presente estudio, en vista a que dichas áreas conforman la dirección de crecimiento de negocio, adicionando a proyectos, son la dirección que se encarga de la venta, de llegar al cliente final cerrar la venta y hacer el seguimiento post venta.

Figura 14

Organigrama de la Dirección de Crecimiento de Negocio



Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

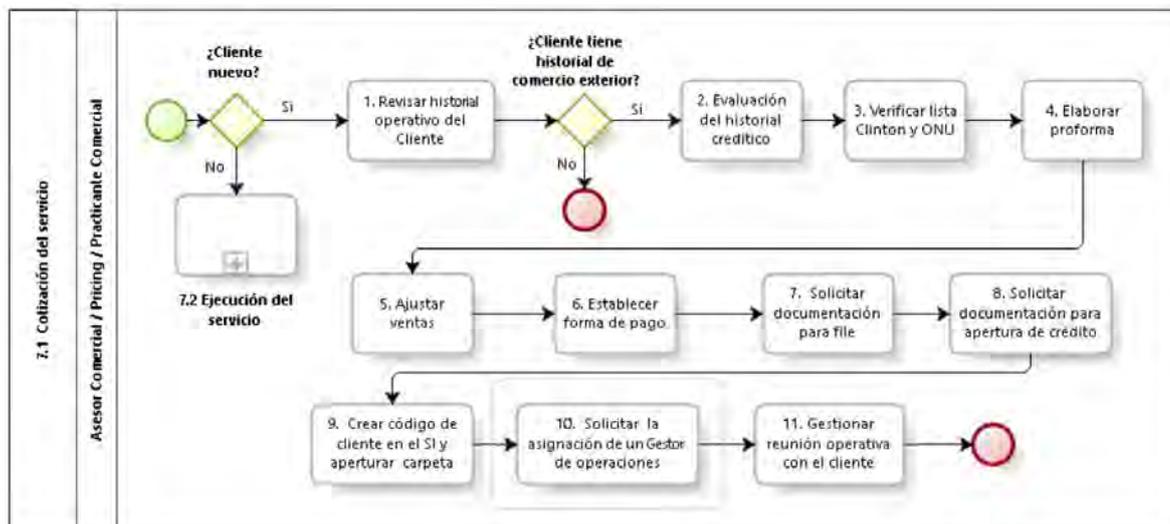
Apreciamos que Scharff cuenta con una cartera bastante grande de clientes, siendo muchos de ellos líderes de diversas industrias a nivel nacional, atendiendo marcas como Gloria, Samsung, Zara, Claro, etc. Así mismo, Scharff cuenta con una segmentación de sus clientes, que en base a la facturación y el posicionamiento en el mercado los cataloga como empresas del segmento corporativo o del segmento empresas, siendo atendidos por asesores comerciales a quienes se les han asignado las cuentas de acuerdo con el segmento.

Consideramos la figura de la segmentación bastante adecuada ya que permite tener y mantener un orden interno que finalmente se ve reflejado en cierre de ventas.

Por otro lado, la cotización del servicio, proceso importante y necesario para lograr la venta, se encuentra a cargo del área comercial, el mismo que de acuerdo a la Figura 15 puede concluir de hasta 3 maneras: cuando el servicio a realizar es para un cliente con el que ya se viene trabajando; cuando el cliente no tiene historial de comercio exterior; y, al haber llevado los 11 pasos adelante y se cierra el servicio procurando una reunión operativa con el cliente y el área ejecutante del servicio (operaciones).

Figura 15

Proceso de Cotización de Servicios



Nota: Tomado del documento Procedimiento: Aduanar Norte - Exportación

Al respecto, apreciamos como ventaja competitiva de la dirección de crecimiento el hecho que Scharff cuenta con una segmentación de clientes (corporativos, empresas y minoristas); sin embargo, no existe claridad respecto al criterio a utilizar para derivar a alguno de dichos segmentos, existiendo la posibilidad de confusión sobre a qué segmento corresponde determinado cliente.

Otra fortaleza apreciada es el orden con el que cuenta Scharff para cotizar los servicios a trabajar, siendo un proceso a cargo del asesor comercial concluyéndolo hasta el inicio de la realización del servicio o rechazando al cliente por no contar con historial de comercio exterior.

1.4.3 Dirección de servicios

La dirección de servicios es la encargada de ejecutar las operaciones, siendo, además, la dirección más grande la compañía contando con gran parte del personal operativo, siendo el área que también cuenta con la mayor cantidad de personal ejecutivo tal como lo muestra la Figura 16.

Figura 16

Organigrama de la Dirección de Servicios



Nota. Scharff Logística Integrada

Tal como se aprecia en la Figura 16, todas las líneas de servicio ofrecidas por Scharff cuentan con un líder encargado de llevarla adelante; adicionalmente a ello, las divisiones norte y sur también pertenecen a la presente dirección, teniendo cada una de ellas una organización encabezada por el líder de la división. Siendo que se ha desarrollado información respecto a la división norte, será preciso desarrollar el organigrama de dicha división, la misma que se presenta a continuación (ver Figura 17):

Figura 17

Organigrama de la División Norte



Nota. Scharff Logística Integrada

Tal como se puede apreciar Scharff cuenta con una organización bastante grande y con liderazgos para cada línea de servicio ofrecida; además de, contar con áreas de finanzas para cada división, tal como se aprecia en la División del Norte (ver Figura 17), la misma que tiene injerencia en todas las aduanas del norte del país (Tumbes, Paita, Chiclayo, Salaverry y Chimbote); a su vez, la División del Sur, con sede principal en Arequipa, tiene a su cargo las aduanas de Pisco, Mollendo, Tacna, Arequipa, Desaguadero e Iñapari. Conforme a lo comentado, se aprecia que Scharff cuenta con autorización para ejercer funciones de agencia de aduana en las principales aduanas marítimas y terrestres del país, logrando así posicionarse como una empresa líder del sector.

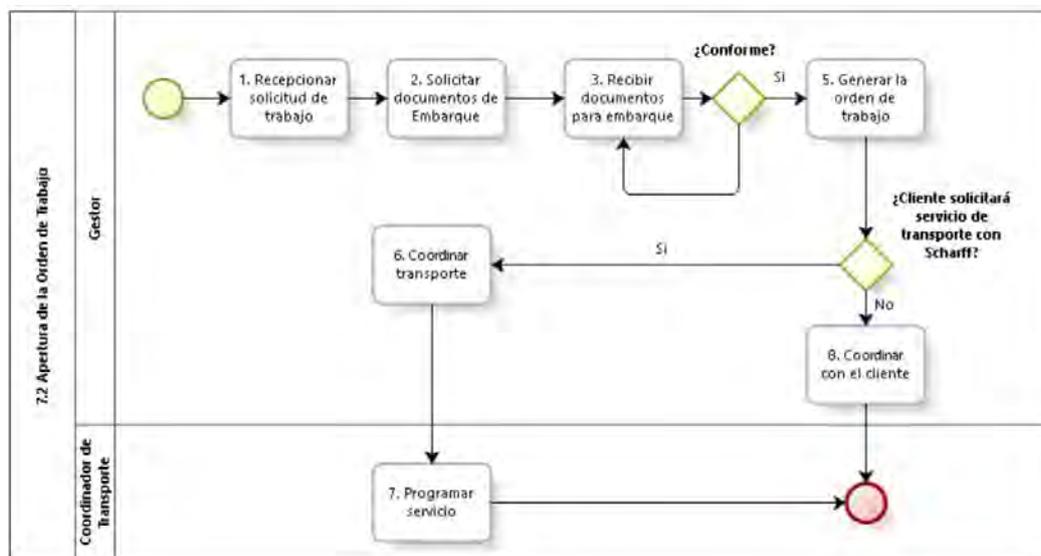
Por otro lado, Scharff es una empresa que terceriza muchos de sus servicios, principalmente el de carga doméstica e internacional, ya que no cuenta con unidades de transporte propias, lo que los obliga a subcontratar a empresas de transporte, convirtiéndose dicha figura tanto en una fortaleza como en una amenaza, en vista a que el servicio debe ser ejecutado por una empresa tercera; y, a pesar que se realizan las coordinaciones necesarias y planificaciones al respecto, siempre existe el riesgo de no ejercer el control suficiente sobre dicha operación, pudiendo repercutir frente a la satisfacción del cliente.

Por último, la medición de la producción de esta dirección, específicamente correspondiente a la línea de servicios de aduanas, se mide en base a las numeraciones de DAM (Declaración Aduanera de Mercancías) la misma que sirve para transmitir la voluntad del importador o exportador de someter a determinado régimen aduanero su mercancía, efectuándolo a través de la agencia de aduana, en este caso Scharff. Es por ello que presentamos las siguientes figuras a través de las cuales se aprecia el procedimiento de despacho aduanero, tanto para exportaciones como importaciones.

A continuación (ver Figura 18) se detalla el proceso de apertura de orden de trabajo, procesos llevados de igual forma tanto para la exportación como la importación.

Figura 18

Procedimiento de Apertura de Orden de Aduanas



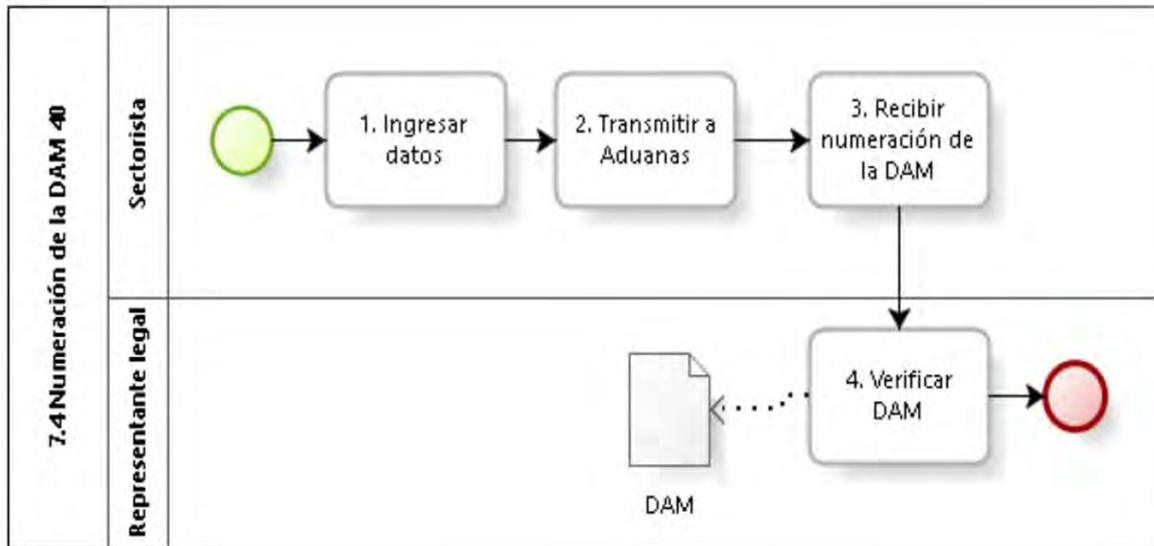
Nota: Tomado del documento Procedimiento: Aduana Norte - Exportación

Así mismo, procedemos a mostrar los procesos necesarios para un despacho de exportación, siendo estos:

- Numeración de DAM
- Ingreso de la carga a un Depósito Temporal o Terminal portuario
- Refrendo de DAM
- Obtención del canal de control
- Regularización de DAM o transmisión de datos complementarios

Figura 19

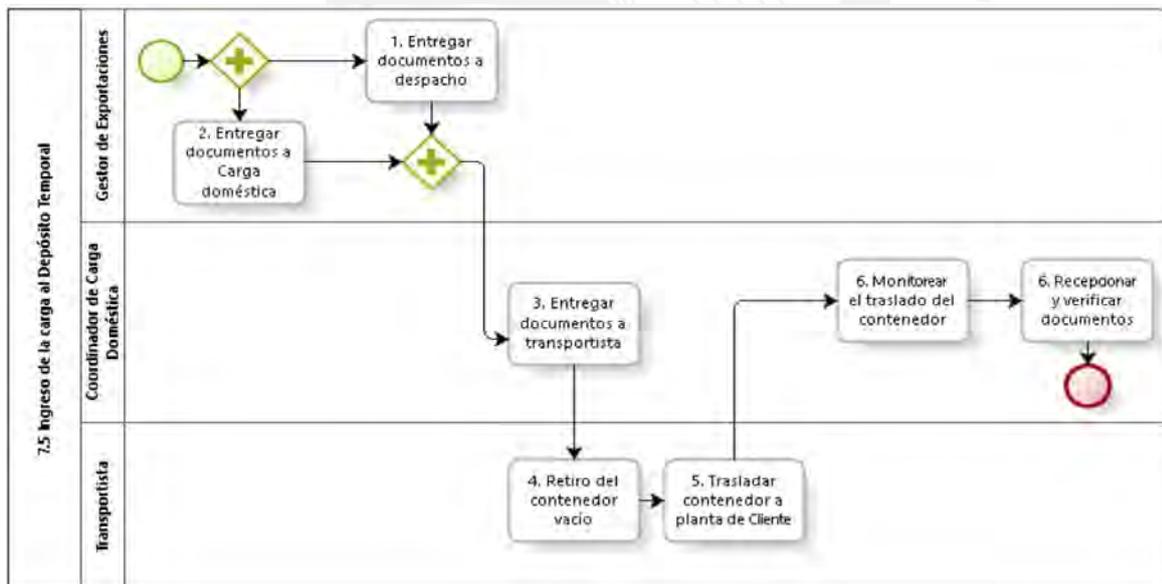
Numeración de DAM



Nota: Tomado del documento Procedimiento: Aduana Norte - Exportación

Figura 20

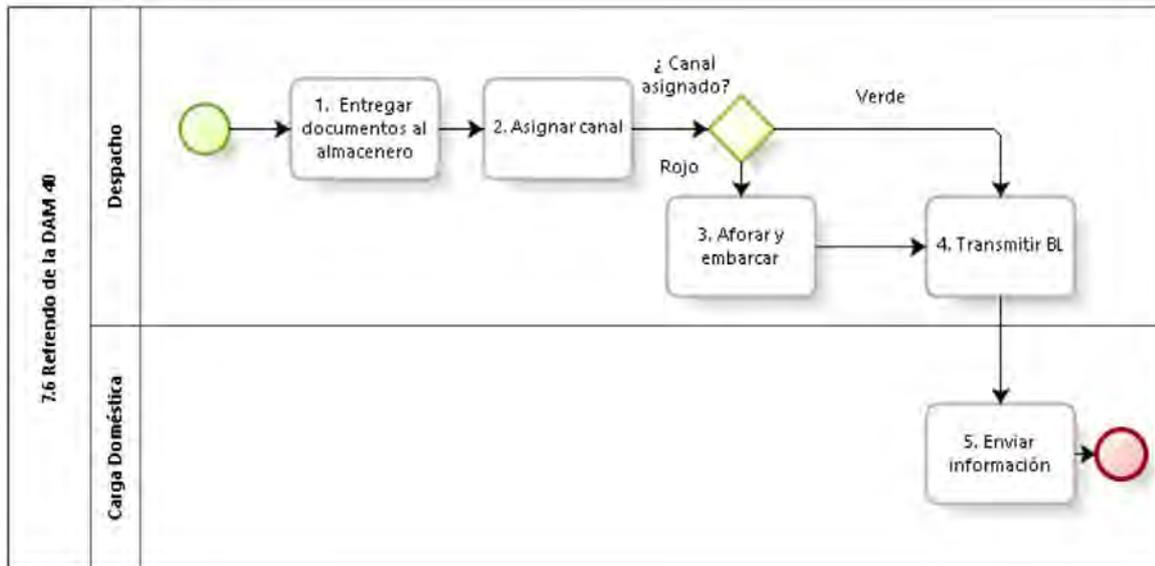
Proceso de Ingreso a Depósito Temporal



Nota: Tomado del documento Procedimiento: Aduana Norte - Exportación

Figura 21

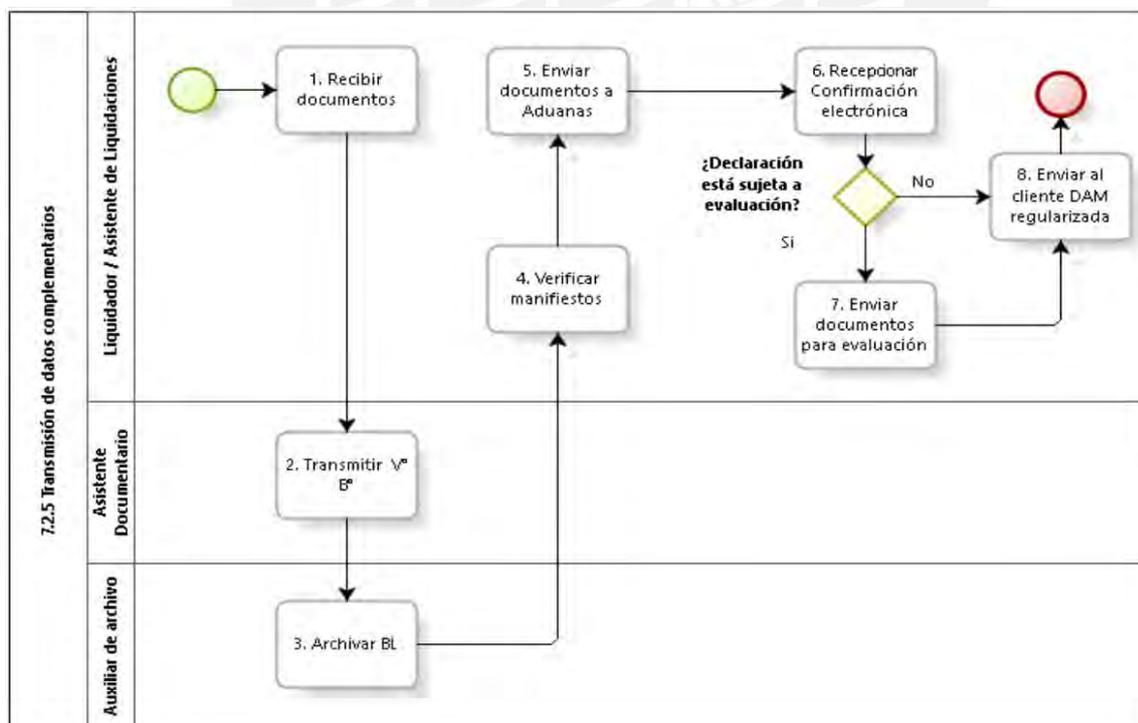
Proceso de Refrendo de DAM



Nota: Tomado del documento Procedimiento: Aduana Norte - Exportación

Figura 22

Proceso de Regularización de DAM



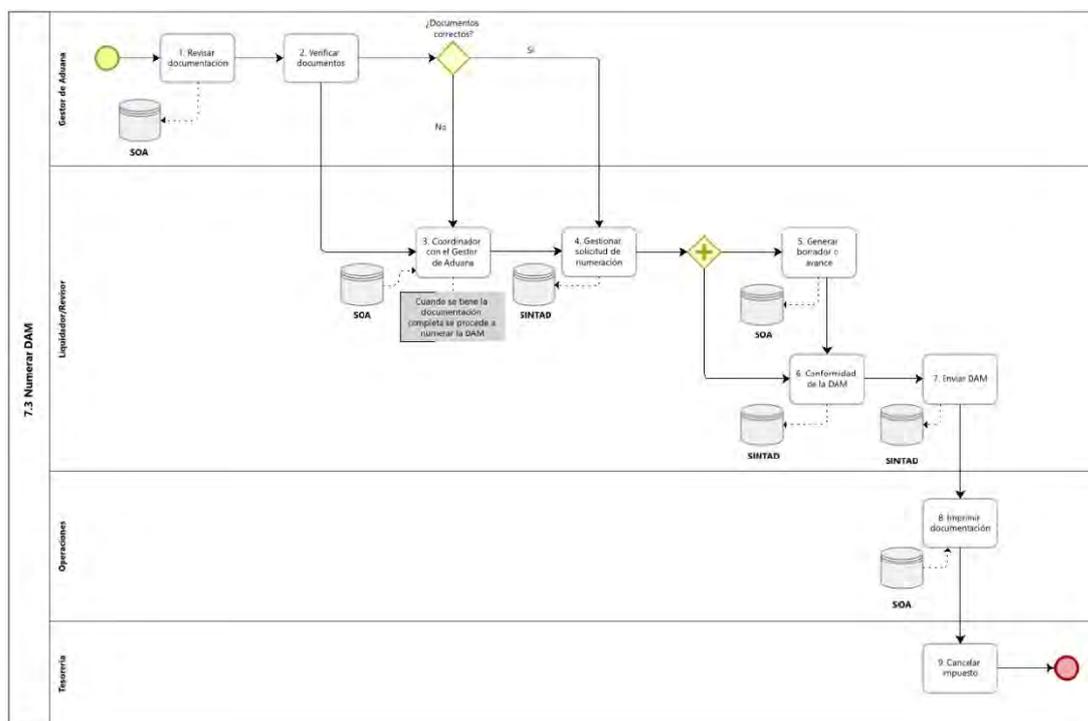
Nota: Tomado del documento Procedimiento: Aduana Norte - Exportación

A fin de detallar el proceso de importación, procedemos a señalar los pasos necesarios que permiten la ejecución de dicho servicio:

- Numeración de DAM
- Coordinación del pago de tributos
- Obtención del canal de control

Figura 23

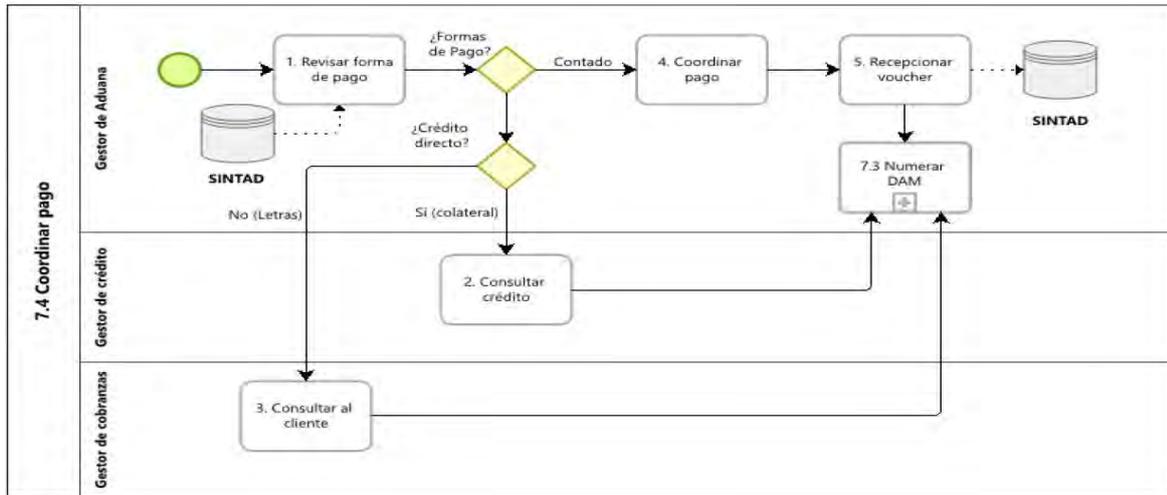
Proceso de Numeración de DAM de Importación



Nota. Tomado del documento Procedimiento Aduana Centro – Importación para el Consumo

Figura 24

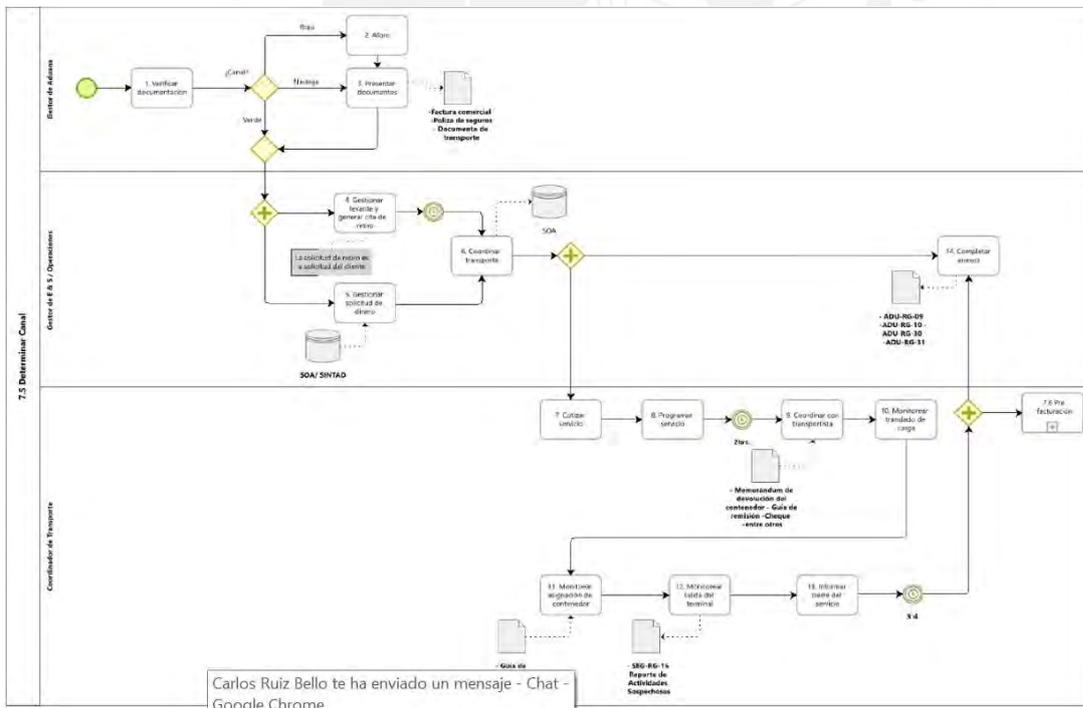
Proceso de Pago de Tributos



Nota. Tomado del documento Procedimiento Aduana Centro – Importación para el Consumo

Figura 25

Proceso de Obtención del Canal de Control



Nota. Tomado del documento Procedimiento Aduana Centro – Importación para el Consumo

Como fortalezas principales de la dirección de servicios podríamos señalar que son las de contar con una organización bastante grande que permite la toma de liderazgo para cada

una de las líneas de servicio, además de contar con una penetración bastante fuerte en todas las provincias donde se ejecutan servicios aduaneros, tanto marítimas como terrestres y aéreas. Adicionalmente a ello, se aprecia que los procesos de despacho se encuentran debidamente mapeados y estructurados, generando una adecuada visión respecto a las operaciones. Como desventaja podríamos señalar que para Scharff no es posible controlar directamente el 100% de los servicios brindados, en vista que y al no contar con unidades de transporte propias, tiene una fuerte necesidad de tercerización de dichos servicios.

1.4.4 Administración y Finanzas

Las labores de administración y finanzas en Scharff se encuentran a cargo de la Gerencia de Administración & Finanzas, la misma que cuenta con distintas áreas. Es preciso señalar que la gerencia de A&F ejerce un liderazgo transversal hacia las supervisiones de A&F de las divisiones, siendo por ello la razón por la que se las incluye en el organigrama correspondiente a dicha gerencia (ver Figura 26).

Figura 26

Organigrama de la Gerencia de A&F



Nota. Scharff Logística Integrada

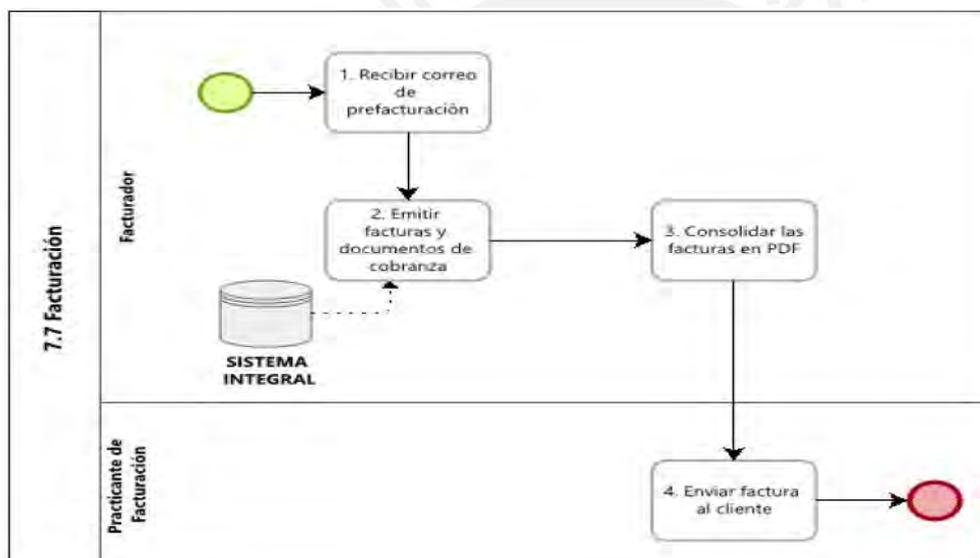
D'Alessio (2008) el área de finanzas es responsable de la adquisición oportuna de los recursos financieros necesarios y otros recursos en cantidad, calidad y costo, necesarios para el funcionamiento futuro de la organización.

La Gerencia de A&F se encuentra encargada del manejo financiero de la compañía, contando con independencia para decidir respecto a las políticas de crédito y financieras, en palabras de

Al respecto, consideramos que la presente área cuenta con la estructura adecuada para ejercer sus funciones como tal teniendo en consideración los requerimientos diarios del equipo de servicios para ejecutarlos, siendo necesario contar con pagos al contado a los proveedores cuando no se cuenta con créditos aprobados a Scharff.

Figura 27

Proceso de Facturación



Nota. Tomado del documento Procedimiento Aduana Centro – Importación para el Consumo

Tal como se aprecia en la Figura 27, el área de A&F es la encargada de la facturación, replicándose dicha acción para las divisiones; en razón a ello, es con la información alimentada desde servicios y crecimiento que A&F procede con la facturación para luego de ello iniciar los procesos de cobranza en caso el cliente no cumpla con sus obligaciones, requiriendo a las áreas correspondientes accionar frente a las centrales de riesgo ante dichas incidencias. En otras palabras, el área de A&F en Scharff se encarga de velar por el correcto

flujo de dinero, aprobando los egresos para pagos de proveedores, planillas, etc. y procurando el retorno del dinero con la cobranza hacia los clientes.

1.4.5 Talento & Cultura

En palabras de D'Alessio (2008) Los recursos humanos son el activo más valioso de cualquier organización, movilizandolos recursos tangibles e intangibles, facilitando los ciclos operativos y construyendo relaciones que permitan a la organización alcanzar sus objetivos. Por otro lado, es el recurso más impredecible y volátil que afecta la motivación y las relaciones de equipo en una organización.

En razón a lo anteriormente señalado, consideramos al área de recursos humanos como una de las más importantes de la empresa, siendo pieza fundamental para el caminar de la empresa, influyendo tanto desde las posiciones ejecutivas como las de operarios.

Al respecto, Scharff cuenta con un recurso humano bastante grande (876 trabajadores), número meritorio para la envergadura de operaciones ejecutadas y las líneas de servicio ofrecidas, ver Tablas 5 y 6:

Tabla 5

Cantidad de Trabajadores por Segmento

Consolidado por Segmento	Cantidad de trabajadores
Operativo	345
Administrativo	491
Ejecutivo	40
Total	876

Nota. Scharff Logística Integrada

Tabla 6*Cantidad de Trabajadores por División*

Consolidado por División	Cantidad de trabajadores
Centro	601
Norte	36
Sur	88
Corporativo	151
Total	876

Nota. Scharff Logística Integrada

Tal como se puede apreciar en la Tabla 5, la mayor cantidad de trabajadores de concentra en la división centro, seguidos del personal correspondiente al área corporativa, contando con la menor cantidad de trabajadores las divisiones sur y norte.

Es preciso también presentar el organigrama de la gerencia de talento y cultura (ver Figura 28), tal como se ha venido haciendo previamente para las distintas áreas.

Figura 28*Organigrama de Talento y Cultura*

Nota. Scharff Logística Integrada

Por otro lado, Scharff, a través de la gerencia bajo análisis, realiza de forma trimestral encuestas de clima laboral a todos sus trabajadores, cuyos resultados son evaluados por cada jefatura, incentivándose a la toma de acciones sobre los puntos con menor valoración, siendo éste un punto bastante positivo de la compañía en virtud a que existe una comunicación bastante cercana con los trabajadores en virtud a encontrar soluciones a sus principales quejas y/o molestias respecto a las labores que realizan.

1.4.6 Sistemas de información y tecnología

Correspondiente a la dirección de transformación, se encarga del desarrollo de sistemas enfocados al usuario interno como externo, las redes informáticas y la seguridad aplicable a ellas. Si bien es un área de soporte dentro de la compañía, es de vital importancia en vista a que las operaciones aduaneras de Scharff giran en torno a los sistemas establecidos para la intercomunicación con la Aduanas a través del SINTAD, siendo por ello necesario contar con personal especializado que proponga soluciones informáticas cuando así sea necesario.

Al respecto, el desarrollo de nuevas tecnologías resulta estrictamente necesario en Scharff, en vista que cada vez los clientes se avocan a confiar más en las plataformas

tecnológicas para conocer el estado actualizado de su carga, además de contar con estadística e información adaptada a su operativa, teniendo en consideración que si bien el canal de comunicación a través del correo electrónico funciona.

Es preciso señalar que Scharff ha venido desarrollando una plataforma denominada SOA, a través del cual el cliente podrá ingresar y hacer seguimiento a todos sus despachos que viene trabajando con Scharff, dándole la posibilidad de generar reportes y datos estadísticos. Es preciso comentar que dicha herramienta operará no sólo para la información respecto a los despachos, sino que se espera, pueda ser utilizada por el área de finanzas, generando interoperabilidad entre ambas áreas de la compañía.

A continuación, el organigrama de la gerencia de TI (ver Figura 29)

Figura 29

Organigrama de la Gerencia de TI



Nota. Scharff Logística Integrada

1.4.7 Fortalezas y debilidades

Conforme a D'Alessio (2008) el fin de realizar una matriz de evaluación de factores internos permite, entre otras posibilidades, dos ventajas, siendo una de ellas la de resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, permitiendo, a su vez, identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. En razón a ello, en la Tabla 7 se realizó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), cuyos pesos

reflejan las fortalezas más importantes(mayor peso) así como las menos importantes(menor peso), de la misma manera para las debilidades, considerando la mayor debilidad(mayor peso) como también la menor debilidad(menor peso),obteniendo un resultado de 2.93 puntos, el cual nos indica que la empresa, aún tiene oportunidades de mejoras, Donde se puede apreciar que la fortaleza con la mayor puntuación fue la de contar con autorización en todas las aduanas marítimas, terrestres y aéreas del Perú y la mayor debilidad para la empresa es la de curva de aprendizaje al nuevo sistema (SOA).



Tabla 7*Fortalezas y Debilidades de Scharff*

Ítem	Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
1	Es certificado como OEA	0.10	4	0.4
2	Cuenta con una Política Integrada de Gestión	0.05	3	0.15
3	Comunicación oportuna a todos los trabajadores desde las altas gerencias	0.06	3	0.18
4	Segmentación de clientes	0.05	3	0.15
5	Cuenta con clientes de reconocida trayectoria	0.07	4	0.28
6	Procedimientos debidamente establecidos	0.07	4	0.28
7	Liderazgos para cada línea de servicio	0.06	4	0.24
8	Cuenta con autorización en todas las aduanas marítimas, terrestres y aéreas del Perú	0.12	4	0.48
9	Sistema propio de monitoreo de despachos (SOA)	0.07	3	0.21
Subtotal		0.65		2.37
Ítem	Debilidades	Peso	Valor	Ponderación
1	Curva de aprendizaje al nuevo sistema (SOA)	0.04	2	0.08
2	No contar con flota propia de unidades	0.04	1	0.04
3	Falta de posicionamiento frente a líneas navieras	0.06	2	0.12
4	Excesiva dependencia de terceras empresas	0.05	2	0.1
5	Gestión del talento humano centralizado en Lima	0.03	2	0.06
6	Excesivos días de créditos otorgados a clientes	0.05	1	0.05
7	Sin obtención de profit por tarifas públicas	0.05	1	0.05

Falta de criterios objetivos para segmentar				
8	clientes	0.03	2	0.06
		Subtotal	0.35	0.56
		Total	1	2.93

Nota. 1= Responde mal; 2= Responde promedio;3= Responde bien; y 4 =Responde muy bien. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ª ed, p.126) por F.A. D'Alessio, 2015 Pearson

1.5 Conclusiones

Scharff es una empresa con una amplia gama de servicios por ofrecer, siendo la línea de servicio con la cual mayor posicionamiento tienen en el mercado, el de agenciamiento de aduanas, el mismo que es ofrecido en todos los puertos principales del país, por lo que el alcance de Scharff es a nivel nacional, contando incluso, con divisiones desde donde se manejan las operaciones de las aduanas de provincia (la que no son del Callao), contando con una organización bastante especializada, tal como se mostró en el organigrama de la División Norte.

Consideramos que Scharff si bien es una empresa bien posicionada en el mercado, tiene posibilidad de crecer abarcando más aduanas del país, las del oriente, por ejemplo.

Observamos una organización bastante fuerte, que cuenta con direcciones y gerencias, cada una con una función diferente, lo que significa ser una ventaja competitiva en razón a que el orden organizacional se encuentra debidamente instaurado en la compañía.

Por otro lado, consideramos una ventaja que exista una comunicación estrecha entre las altas direcciones y todos los trabajadores, lo que permite generar un ambiente de información y buen clima laboral, el mismo que es medido cada tres meses y llega a todos los niveles de la compañía.

Capítulo II: Problema Principal

En este capítulo se explica la estrategia utilizada para identificar el problema principal que atraviesa Scharff S.A, el cual representa el motivo central de este estudio de business Consulting.

2.1 Metodología de Trabajo

A fin de identificar los problemas principales de Scharff se decidió efectuar un análisis integral de la entrevista efectuada al director de Servicios, asimismo se realizó reuniones con la finalidad de indagar los principales problemas. Para llevar a cabo dichas actividades se realizaron las siguientes etapas:

- ✓ Presentación y comparación de los problemas detectados para su respectivo análisis, y aquellos problemas indicados por el director de Servicios.
- ✓ Priorización de los problemas; según Álvarez y González (2020) para definir las regularidades que afectan la gestión empresarial se debe aplicar la Matriz de Complejidad vs Beneficio. Adicionalmente, fue necesario evaluar la información para realizar reflexiones, con el fin de recolectar más datos sobre Scharff S.A, de tal forma que se logre los objetivos del análisis del problema.

2.2 Lista de Problemas

De acuerdo con lo identificado con el gerente de Scharff se logró determinar cuatro problemas que actualmente afectan los objetivos de la organización, los cuales son: (a) Contaminación de carga de exportación con droga, (b) Deficiente clima laboral por sobrecarga de trabajo al personal operativo, (c) Error en la declaración de aduanas (d) Disminución del posicionamiento del mercado logístico de comercio exterior

2.2.1 Contaminación de carga de exportación con droga

Según Herrera et al. (2015), para asegurar un intercambio comercial internacional eficiente, conveniente y rápido, cada operación del proceso logístico debe contar con las

debidas garantías de seguridad. Con este requisito de protección en mente, nació BASC. Es una empresa comercial y estatal y cooperación y membresía en asociaciones de organizaciones extranjeras destinadas a promover el comercio internacional seguro., por ejemplo, la de minimizar el riesgo de contaminar carga con droga.

Dentro de la cadena logística de Scharff existen muchos actores que tienen conocimiento respecto a las operaciones que determinada agencia está llevando a cabo lo que facilita que dicha información pueda llegar a delincuentes que contaminen la carga con droga.

2.2.2 Deficiente clima laboral por sobrecarga de trabajo al personal operativo

Para Domínguez et al. (2017), la sobrecarga de trabajo provoca una inadaptación generalizada y constituye un importante problema de salud, no solo por la afectación laboral de quienes la padecen, sino también por sus elevados costes sociales y económicos, ya que suele asociarse a minusvalías laborales. La sobrecarga reduce el esfuerzo de trabajo y en muchos casos conduce al ausentismo de los empleados. Al respecto, tanto los reprocesos como acciones que no generan valor o requieren de mucho tiempo para su ejecución en Scharff termina siendo una desventaja ya que las labores se ven incrementadas, a veces incluso, de forma innecesaria conllevando a que una OT sea trabajada en horas de sobretiempo o fines de semana, afectando claramente a los empleados dentro de su rutina personal fuera del horario laboral.

Podría ser solucionado contratando personal, pero no es una solución tan viable en el sentido que aminora el margen operativo elevando los costos, horas de trabajo adicional y reprocesos.

2.2.3 Error en la declaración de aduanas

De acuerdo con el artículo 191 de la Ley General de Aduanas (2022), el error de transcripción y codificación no son sancionables, en cambio en la tabla de Sanciones Aduaneras penaliza mediante multas económicas al proporcionar o transmitir información

incompleta o incorrecta respecto de la descripción de la mercancía, el tipo y el número de documento de identificación del dueño o consignatario, en el manifiesto de carga de ingreso o el manifiesto de carga desconsolidado, en el que después de la llegada del medio de transporte hayan sido rectificadas.

Cuando se da el error al momento de declarar aduanas, no se da por desconocimiento, sino por proceder con los procesos de revisión de una forma inadecuada, ocasionado por la presión de contar con la declaración numerada lo más pronto posible.

2.2.4 Disminución del posicionamiento del mercado logístico de comercio exterior

Para Ortegón (2017), una marca se encontrará en el pensamiento del consumidor siempre que se haya realizado una labor de posicionamiento, siendo ésta la base para la creación e implementación de programas de creación de marca que incidan directamente en el posicionamiento de la marca. Asimismo, describe que llegar a la posición adecuada requiere establecer el punto correcto de la diferencia y el punto de posicionamiento de marcas como asociaciones existentes en la memoria del consumidor, punto de vista que ha tenido una gran aceptación y en el que se han basado otras definiciones para marcas individuales o corporativas. Asimismo, Según Neme-Castillo et al (2021), la competencia en un mercado libre debería tener la ventaja de que los consumidores comprarán bienes más baratos y de mejor calidad, y habrá un fuerte incentivo para aumentar la productividad y la eficiencia empresarial. Asimismo, la capacidad de compra de las empresas es fundamental para la oferta final, ya que el proceso de compra o generación del servicio es la función de abastecimiento que impacta en la cantidad, calidad y costos de la oferta.

La disminución de posicionamiento de mercado de las exportaciones conformado por Chiclayo, Chimbote, Paita, Salaverry y Tumbes; en los últimos años (ver Figura 30 y 31) tiene un impacto operativo en Scharff ya que afecta en el cumplimiento de objetivos planificados a largo plazo. Si bien es cierto la mayoría de los clientes en cartera se encuentran

satisfechos del mismo; sin embargo, no se cuenta con un servicio diferenciador de las demás agencias y operadores logísticos que permita ofrecer un valor agregado diferenciador y que incluya abarcar mayor mercado sobre la competencia. Por lo tanto, esto no será sustentable en el tiempo si es que no se incrementa la demanda del servicio a través de un valor agregado que nos diferencie para ampliar la cartera de clientes.

Figura 30

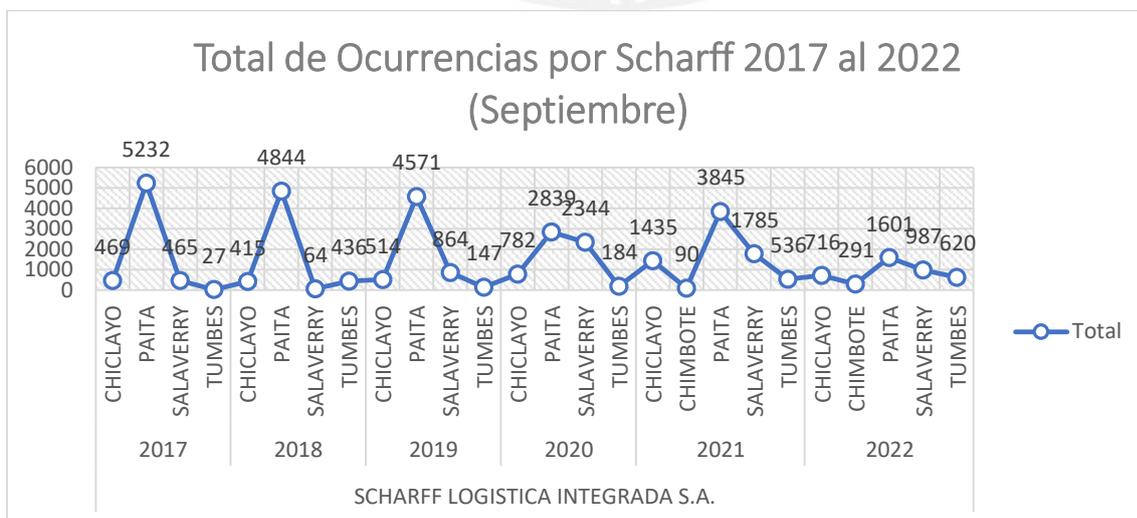
Total de Ocurrencias por Aduanas del año 2017 Hasta septiembre del año 2022



Nota. SUNAT - ADUANAS

Figura 31

Total de Ocurrencias Scharff Año 2017 al 2022 (septiembre)



SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A.

Nota. SUNAT – ADUANAS

Asimismo, desde el año 2017 al 2022 (septiembre) se observa que SCHARFF no tuvo un crecimiento considerable con respecto a su competencia como se observa en la Figura 32, 33, 34, 35 y 36.

Figura 32

Total de Ocurrencias por Ranking 8, Chiclayo desde 2017 a 2022 (septiembre)



Nota. SUNAT – ADUANAS

Figura 33

Total de Ocurrencias por Ranking 8, Chimbote desde 2017 a 2022 (septiembre)



Nota. SUNAT – ADUANAS

Figura 34

Total de Ocurrencias por Ranking 8, Paita desde 2017 a 2022 (septiembre)



Nota. SUNAT – ADUANAS

Figura 35

Total de Ocurrencias por Ranking 8, Salaverry Desde 2017 a 2022 (septiembre)



Nota. SUNAT – ADUANAS

Figura 36

Total de Ocurrencias por Ranking 8, Tumbes desde 2017 a 2022 (septiembre)

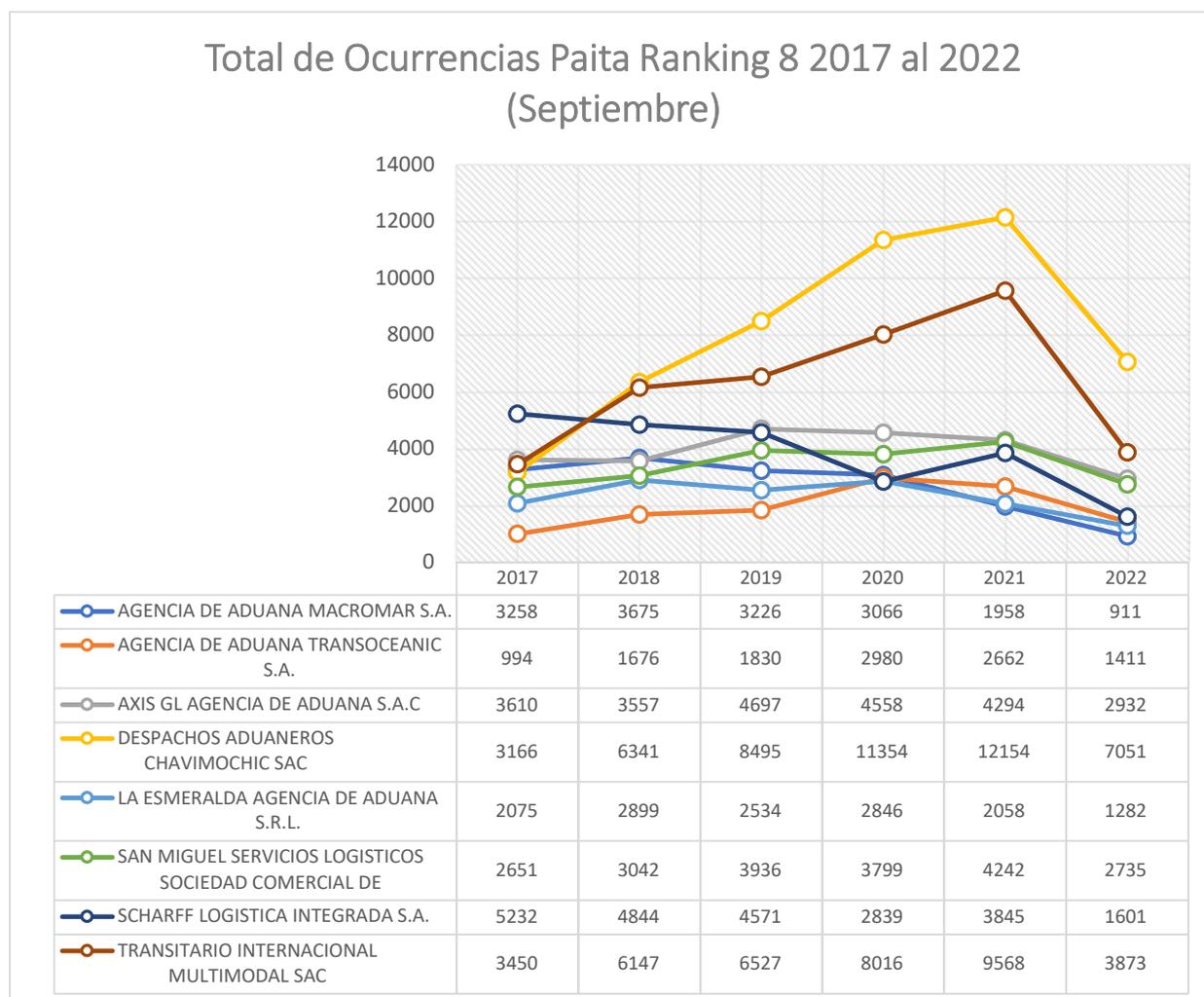


Nota. SUNAT – ADUANAS

Luego si realizamos un ranking histórico de los primeros agentes de aduanas, observamos que Scharff en los cinco departamentos de exportaciones se ha mantenido por debajo del número de ocurrencias que el de su competencia. (ver Figura 37)

Figura 37

Total de Ocurrencias de Exportaciones Ranking 4 Primeros Agentes de Aduanas 2017 a 2022 (septiembre)

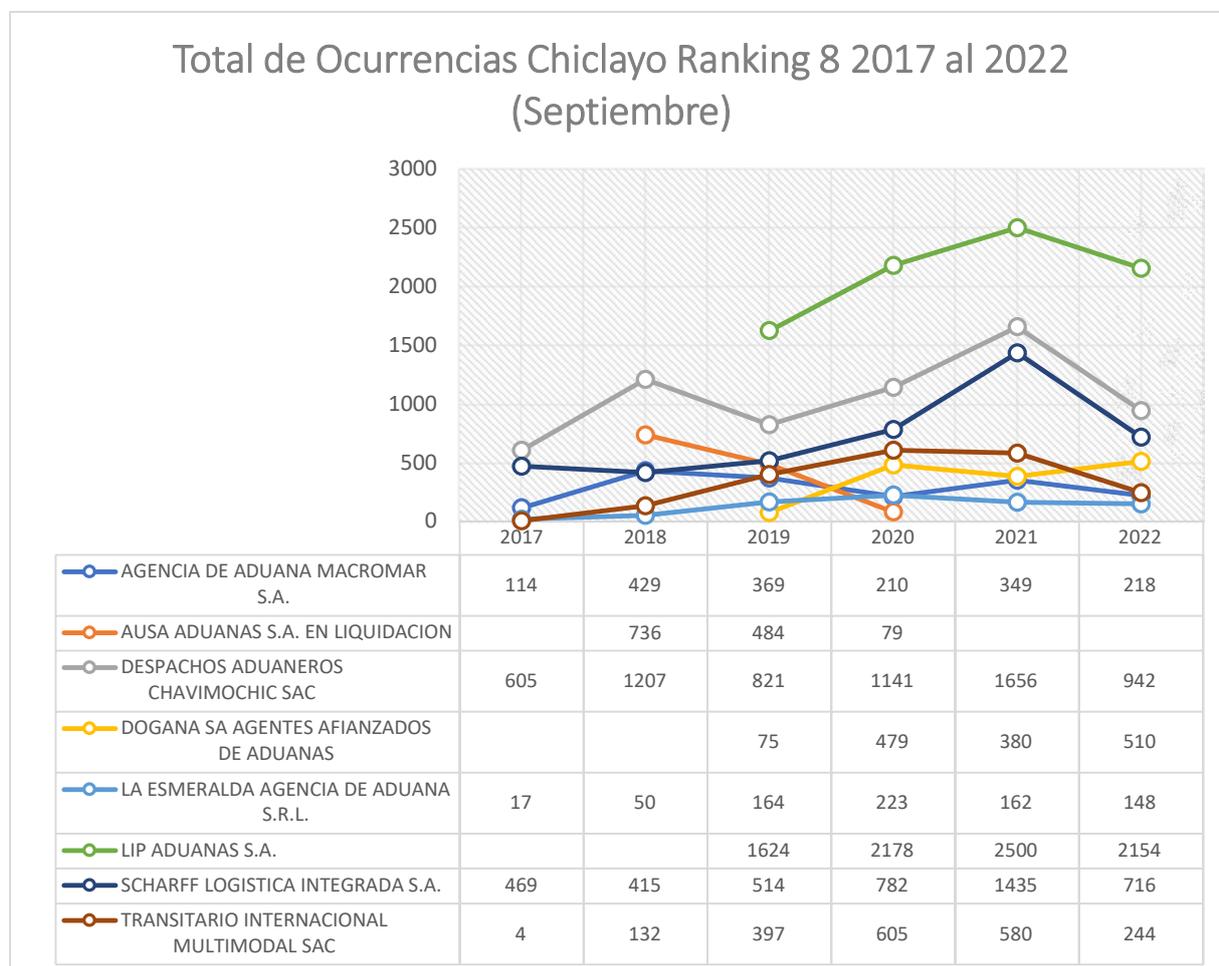


Nota. SUNAT – ADUANAS

Figura 38

Total de Ocurrencias Chiclayo Ranking 8 Primeros Agentes de Aduanas 2017 al 2022

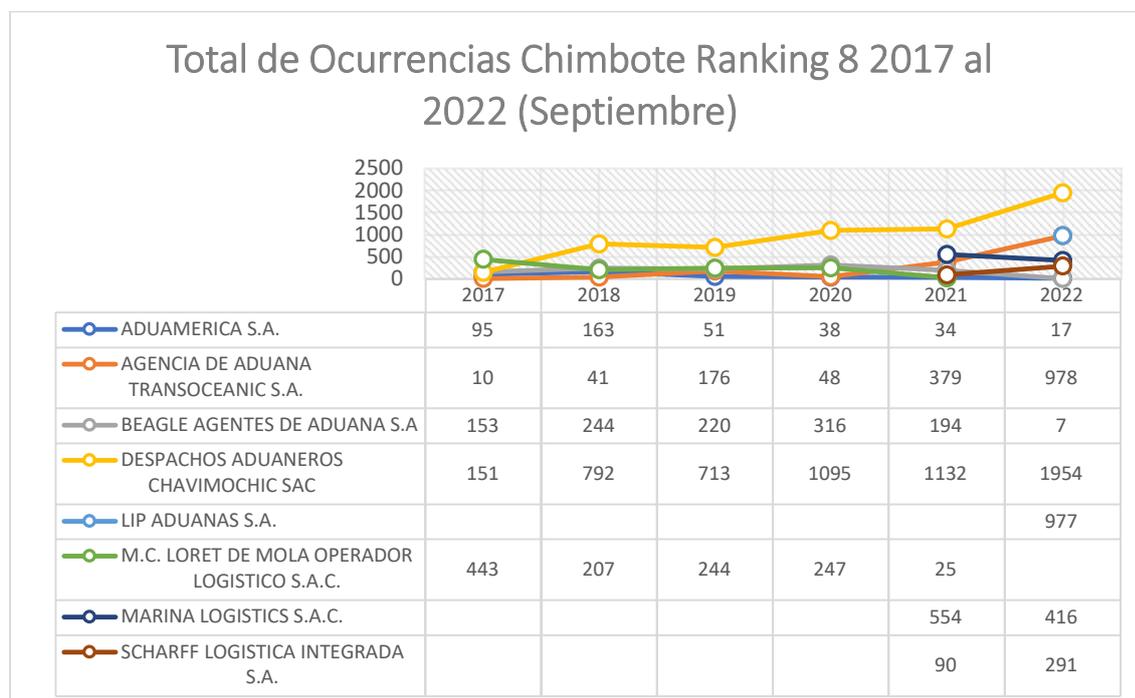
(septiembre)



Nota. SUNAT – ADUANAS

Figura 39

Total de Ocurrencias Chimbote Ranking 8 2017 al 2022 (septiembre)



Nota. SUNAT – ADUANAS

Figura 40

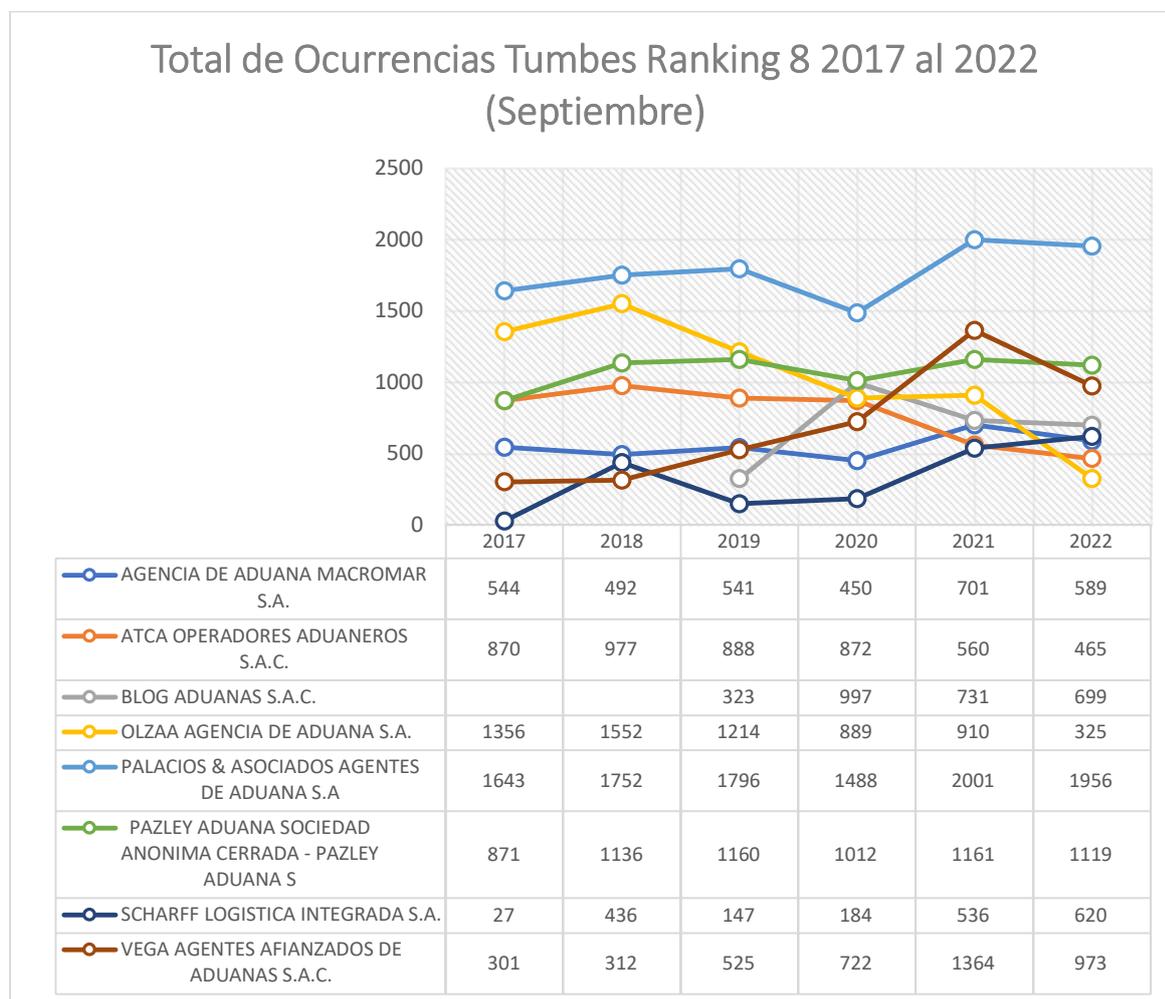
Total de Ocurrencias Salaverry Ranking 8 2017 al 2022 (septiembre)



Nota. SUNAT – ADUANAS

Figura 41

Total de Ocurrencias Tumbes Ranking 8 2017 al 2022 (septiembre)



Nota. SUNAT - ADUANAS

2.3 Problema Clave

La matriz de Complejidad versus Beneficio (ver Tabla 8) fue desarrollado después de una reunión con el director de servicio de Scharff para identificar y priorizar los problemas previamente identificados. Primero, se llevó a cabo una discusión para determinar el puntaje de complejidad y el puntaje de beneficio. En la primera reunión, el panel asesor confirmó la credibilidad de las preguntas y luego consideró los criterios de ponderación que deben haber tenido algún efecto o impacto en las metas a largo plazo de Scharff.

Es importante mencionar que el equipo de consultores y el director de Servicios coincidieron en que el beneficio debe estar asociado a la relevancia que poseen los problemas

en el logro objetivos, además, de la ventaja que brindaría en los resultados de la empresa. En cuanto a la complejidad, asumieron que representaría aquel uso de los recursos necesarios para darle solución a los problemas, por ejemplo, recursos materiales, humanos, económicos y tiempo. Por lo tanto, para el beneficio le fue asignado un peso relativo a cada problema de 0.0, en caso de que se considere no importante, luego hasta 1.0, en caso de que se considere muy importante. Además, la suma de todos los pesos asignados a una pregunta debe ser igual a 1,0. La reunión acordó que un valor de ponderación de 3 indica una complejidad alta, un valor de 2 indica una complejidad media y un valor de 1 indica una complejidad baja. Finalmente, se realizan cálculos para cada variable, priorizando la variable con mayor puntaje que representa la preocupación más importante, principal o principal, como se muestra en la Tabla 8. Estos valores ponderados y derivados son confirmados por el director del servicio que desea asistir a una reunión con el equipo consultor.

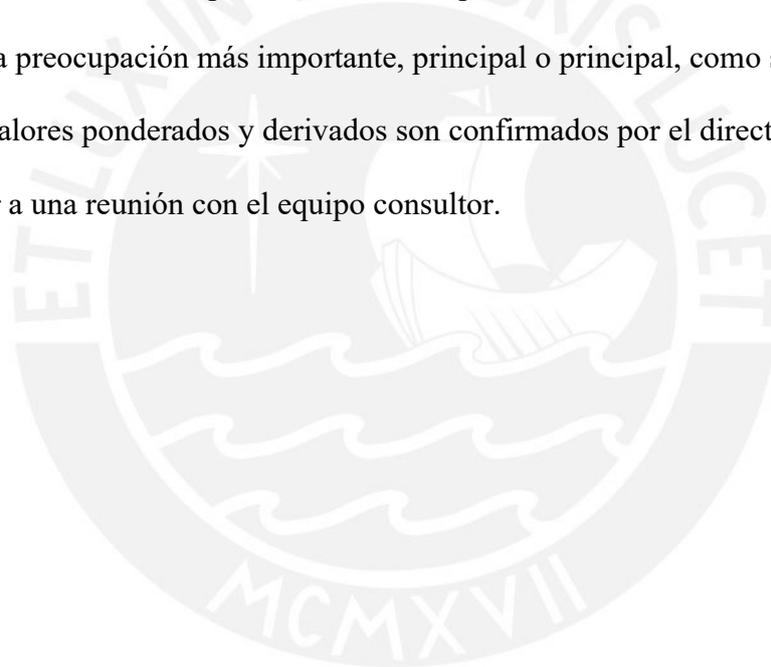


Tabla 8*Matriz de Complejidad Versus Beneficio de Scharff*

Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
Contaminación de carga de exportación con droga	0.2	2	0.4
Deficiente clima laboral por sobrecarga de trabajo al personal operativo	0.1	1	0.1
Error en la declaración de aduanas	0.2	2	0.4
Disminución del posicionamiento del mercado logístico de comercio exterior	0.5	3	1.5
	1	8	2.4

Nota. Se consideraron los valores en consenso entre el equipo y el director de Servicios de Scharff de esta manera: 3: complejidad mayor, 2: complejidad media y 1: complejidad menor. La criticidad de cada problema es el resultado de la multiplicación entre el valor del beneficio y el valor de complejidad.

De la Tabla 8, se determinó que la disminución del posicionamiento del mercado logístico de comercio exterior, con un valor de criticidad de 1.5 es el problema central.

2.3.1 Sustancia

Habiendo realizado el análisis, se ha identificado que el principal problema que tiene Scharff S.A es que no se está desarrollando una adecuada gestión del posicionamiento del mercado logístico que permitan ser líderes en dicho sector por crear valor agregado a las operaciones logísticas de nuestros clientes. El no contar con una gestión que permita diferenciarnos frente a la competencia, está haciendo que Scharff no pueda alcanzar sus metas y disminuir sus objetivos de rendimientos en fases claves.

2.3.2 Locación

La función principal de asegurar un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado será desarrollada por los gerentes de servicio de Scharff, quienes serán responsables del desarrollo y aplicación de diversas estrategias encaminadas a crear y mantener un concepto de diferenciación en la mente de los clientes. Organización de servicios logísticos para la licitación.

2.3.3 Propiedad

Considerando la descripción de los principales problemas, se estima que el posicionamiento en el mercado de los servicios logísticos no es claro e incluye la gestión del servicio. Además, se aconseja a la empresa como equipo de consultores analizar su actividad en el mercado y la competencia y al mismo tiempo comprender cómo compararse mejor consigo misma para comprender cómo posicionarse estratégicamente, además de definir el tipo de posicionamiento. Luego se debe preparar un informe para la alta gerencia de Scharff, ya que el director de servicio decide el siguiente paso. En consecuencia, la gestión del servicio incluirá el seguimiento de todos los procesos y equipos de trabajo para mejorar el nivel de gestión del servicio logístico de comercio exterior y así mejorar el posicionamiento en el mercado.

2.3.4 Magnitud

El problema identificado resulta muy significativo para la empresa Scharff en vista que principal afectado es la misma organización, resultando en la dificultad de captar nuevos clientes, por lo que se ve afectada la competitividad de Scharff en el sector de servicios logísticos. La falta de posicionamiento en el mercado no permite que la empresa ocupe un lugar en la mente de los consumidores y afecta en cierta medida la percepción de los consumidores sobre los servicios mencionados. El posicionamiento de la empresa en el mercado es fundamental porque a través de él los clientes podrán identificarse con los valores

de la empresa y la filosofía que la organización transmite y defiende (el producto final), influyendo así en los clientes en los siguientes factores: (a) enfoque en el precio final de los servicios de logística de comercio exterior, haciendo a Scharff más competitiva con mayores utilidades, (b) se convertirá en pionera de la marca de la empresa debido a su alto reconocimiento, por lo que se recomienda utilizar sus servicios de logística de comercio exterior, (c) estará en Scharff según sus necesidades y precisamente buscará este tipo de servicio. Cabe señalar que, si la organización no puede mejorar su posición en el mercado, no podrá diferenciarse de otras empresas competidoras y no podrá aumentar la facturación y, por lo tanto, no mostrará un crecimiento impresionante.

2.3.5 Tiempo

De acuerdo con la entrevista realizada al director de servicios de Scharff el problema principal de la disminución de posicionamiento de mercado se identificó en el 2022, cuando se determinó que la empresa no logró llegar a los niveles de venta trazados para el 2022 desarrollaba estrategias que logran posicionar a Scharff. en el mercado del norte.

2.4 Conclusión

Analizando los cuatro problemas encontrados por Scharff con el director de servicio de la empresa y comparando la matriz de complejidad de la aplicación y los beneficios, se concluyó que el principal problema en este momento es un declive en el posicionamiento en el mercado. Este problema afecta directamente los objetivos estratégicos de la empresa debido a que no se genera el valor diferenciado, por lo que los clientes finales no perciben la empresa en su mente. Tras reunirse con el director del servicio y un equipo de consultores, se confirmaron los resultados del trabajo de investigación de este departamento y se confirmó la decisión de Scharff de que el principal problema era la falta de posicionamiento en el mercado. Por lo tanto, para lograr un crecimiento significativo en el segmento de servicios

logísticos, es necesario aplicar un plan estratégico que le permita a la empresa alcanzar resultados más significativos.



Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal

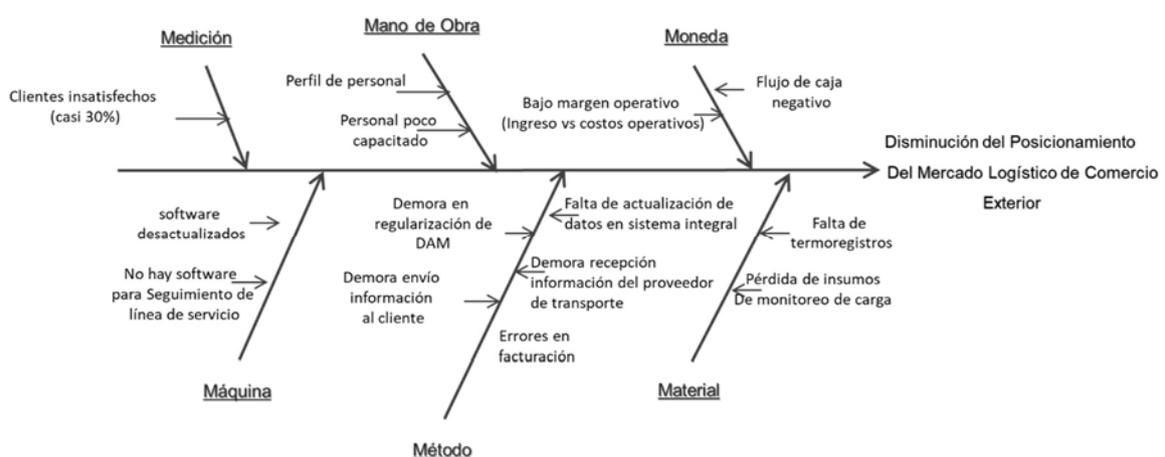
En el Capítulo II el problema principal determinado fue el de la “Disminución del posicionamiento del nivel de servicio ofrecido por la división norte”, en este capítulo abordaremos la identificación de las distintas causas primarias que originan dicho problema principal, así como la identificación de las causas raíz que las originan. Para la identificación de causas primarias se utilizó el diagrama causa-efecto (Ishikawa), donde haremos uso de las categorías conocidas como las 7M’s (Máquina, Método, Material, Mano de Obra, Medición, Medio Ambiente, Moneda), luego para la identificación de las causas raíz se utilizó el método de los 5 porqués, donde finalmente utilizando el criterio de factibilidad utilidad, elegiremos una o más causas raíces que más impactan en nuestro problema identificado.

3.1 Causas Identificadas

Las causas primarias se identificaron en conjunto entre los consultores y personal de SCHARFF, fueron realizadas a través de una lluvia de ideas entre ambas partes y las fueron graficadas en el diagrama de causa -efecto de Ishikawa.

Figura 42

Diagrama Causa Efecto-Ishikawa



3.1.1 Medición

Clientes insatisfechos (casi 30%). La empresa percibe la insatisfacción en casi el 30% de sus clientes ya que todas las comunicaciones son al área comercial u operativa, que son derivadas al área de atención al cliente que está centralizada en oficinas en Lima

3.1.2 Mano de Obra

Perfil de Personal. Un punto para indicar es que el perfil del personal no cumple con el 100% que requiere para el puesto, originado por la alta rotación de personal que existen en puestos claves del proceso productivo de la empresa.

Personal poco capacitado Al igual que el punto anterior, ya que hay personal que no cumple al 100% con el perfil requerido, se contrata personal con poco conocimiento del proceso productivo del sector.

3.1.3 Moneda

Flujo de caja negativo. Dado que el tiempo de pago de facturas que la empresa maneja con sus proveedores (de entre 30 a 60 días) es distinto para con los clientes (de entre 60 a 90 días), esto genera que mes a mes los gastos en pagos sean mucho mayor a los ingresos percibidos.

Bajo margen operativo. Dado a la competitividad del sector, originado por la alta competencia, esto genera que la empresa (según el margen del mercado) reduzca las tarifas operativas, lo que finalmente impacta en los ingresos para la empresa.

3.1.4 Máquina

Softwares desactualizados. La empresa cree que no hay una necesidad de actualizar el software que se usa para sus gestiones operativas, en muchas ocasiones

Seguimiento de las Líneas de servicio por Correo. El seguimiento (o tracking) de todas las líneas de servicio las realizan mediante correo electrónico, lo que en muchas ocasiones por la cantidad de correos recibidos y enviado dificulta el correcto seguimiento de

las líneas de servicio de la empresa, retrasando los siguientes pasos en sus procesos operativos

3.1.5 Método

Demora en regularización de DAM. La empresa indica que las demoras en este punto se deben (en muchas oportunidades) a la poca experiencia del personal encargado en los pasos que implica este proceso.

Demora envío información al cliente. El envío de información requerida por personal se envía tanto por personal que laboran en turnos diurnos y nocturnos, dándose el cuello de botella en el personal nocturno que por a la sobrecarga laboral suelen pasar estas responsabilidades a personal diurno.

Falta actualizar datos en sistema integral. No hay una exigencia por parte de la jefatura en mantener al día los datos de sus procesos, ya que no lo ven como prioritarios o que impacte en su proceso productivo.

Demora en la recepción información de proveedor de Transporte. La empresa indica que no hay un correcto rastreo de la carga por parte del proveedor, en muchos casos indican su ubicación por llamadas telefónicas que dependerá de la cobertura.

Errores en facturación. Estos errores conllevan a rehacer los trámites de facturación generando descontento en los clientes y proveedores, errores que se originan por el poco personal que muchas veces por la premura incurren en estos.

3.1.6 Material

Falta de Termo registros. Por no comprar a tiempo, originado por tener desactualizado el inventario de estos insumos, lo que conlleva a que retrase la gestión de envíos y recepción de productos.

Pérdida de insumos monitoreo de carga. La jefatura ha detectado que no existen controles de salida de los insumos desde el almacén, lo que genera que estos insumos sean retirados en demasías

Como siguiente paso priorizaremos las causas del problema principal, la priorización se realizará mediante la metodología de los 5 por qué, (para cada causa primaria), para luego con una matriz de priorización definiremos las causas raíz que de ser resueltas impacten más de manera positiva para con el problema principal. Tabla 9.



Tabla 9

Matriz de Evaluación 5 Porqués

Orden	Causa Primaria	Disminución del posicionamiento del mercado logístico de comercio exterior					Causa Raíz
		¿Por qué? 1	¿Por qué? 2	¿Por qué? 3	¿Por qué? 4	¿Por qué? 5	
Mano de Obra	Perfil de personal	Se contrata personal sin perfil adecuado	Para suplir personal por urgencia	Por rotación de personal	Personal busca mejores condiciones económicas	Personal busca mejores condiciones económicas	
	Personal poco capacitado	Por falta de una política adecuada de inducción a todo personal nuevo	Contratación de personal sin tener en cuenta las características propias del puesto	Gestión del talento centralizado en Lima		Gestión del talento centralizado en Lima	
Material	Falta de termo registros	No se compran a tiempo	No hay inventario actualizado	Por errada estimación de operaciones	Falta comunicación entre el área operativa y comercial	Falta comunicación entre el área operativa y comercial	
	Pérdida insumos de monitoreo de carga	No hay control de salida de insumos de almacén	No hay un almacén habilitado y adecuado para estos insumos			No hay un almacén habilitado y adecuado para estos insumos	
Método	Errores de facturación	Por premura en tiempo	Falta de personal	Por rotación de personal	Por mejora en condiciones económicas	Por mejora en condiciones económicas	
	Falta de actualización de	Falta de interés en actualizarlos	No hay exigencia en su actualización	Falta estrategia comercial		Falta estrategia comercial	

	datos en sistema integral					
	Demora en regularización de DAM	Falta de expertise en personal	Falta de capacitación en personal nuevo	Por mucha rotación de personal	Por mejora en condiciones económicas	Por mejora en condiciones económicas
	Demora envío información al cliente	Sobrecarga laboral	Personal nocturno no se abastece para el envío de información	Falta de coordinación entre personal nocturno y diurno	Falta de exigencias por parte del supervisor del área	Falta de exigencias por parte del supervisor del área
	Demora recepción información del proveedor de transporte	Falta de adecuado seguimiento por parte del coordinador de transporte	Falta de equipos adecuados por parte del proveedor	Falta interés en adecuar sus operaciones al uso de tecnologías nuevas	Falta de visión sobre la necesidad	Falta interés en adecuar sus operaciones al uso de tecnologías nuevas
	Softwares desactualizados	No se compraron softwares nuevos	Falta de requerimiento	Falta de capacitación a personal	Falta de visión sobre la necesidad	Falta de visión sobre la necesidad
Máquina	Seguimiento de todas las líneas de servicio por correo electrónico	No hay software para "tracking" de todas las líneas de servicio	Cada división explota su línea de servicio más fuerte	Falta una política general de llevar o actualizar las tecnologías de las diferentes líneas de servicio	Falta de visión sobre la necesidad	Falta una política general de llevar o actualizar las tecnologías de las diferentes líneas de servicio
Moneda	Flujo de caja negativo	Porque la empresa trabaja a crédito	Por qué los clientes piden más tiempo de crédito que los proveedores			Por qué los clientes piden más tiempo de crédito que los proveedores
	Bajo margen operativo	Por bajas tarifas operativas	Por alta competencia en el rubro			Por alta competencia en el rubro

Medición	Clientes insatisfechos	Falta de comunicación y respuestas inmediatas entre el cliente y la empresa	Todas las comunicaciones son al área comercial u operativa	El área de atención al cliente está enfocada y centralizada a las operaciones en Lima	El área de atención al cliente está enfocada y centralizada a las operaciones en Lima
----------	------------------------	---	--	---	---



Podemos observar que a simple vista podríamos pensar que la causa raíz principal es que el personal busca mejores condiciones económicas lo que acarrea a más de una causa primaria. Sin embargo, esta percepción no es del todo correcta, ya que es sólo una mera suposición sin fundamento alguno.

3.2 Causas Principales

Para la identificación de las causas raíz principales, el grupo decidió analizarlo mediante una matriz de priorización de factibilidad y beneficio (ver Tabla 10), donde la causa raíz de mayor prioridad será calificada con mayor puntaje, así como el beneficio que se obtendría al resolverlo, luego la suma de la factibilidad con el beneficio será catalogada como total, y es aquí en donde al más alto puntaje, nos indicará la(s) causa(s) raíz(ces) principal(es) a ser solucionada(s).

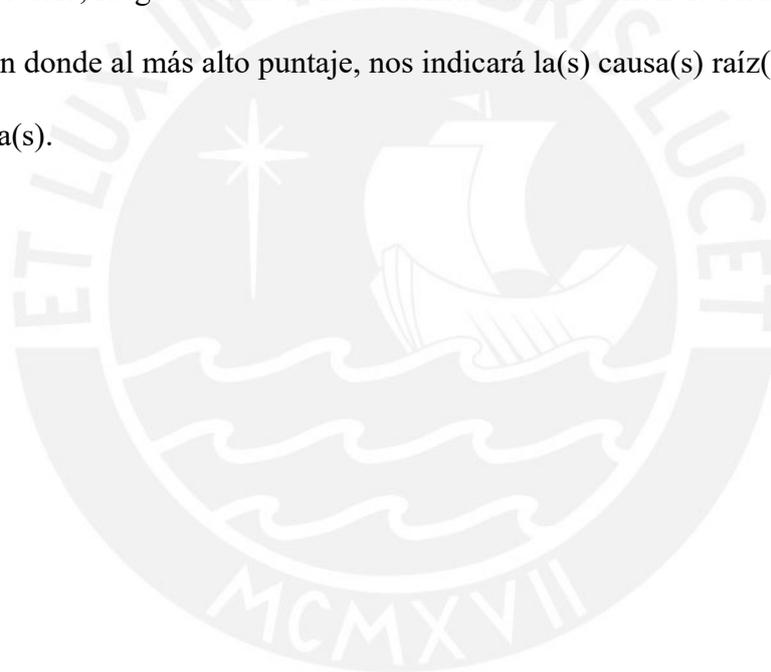


Tabla 10*Matriz de Priorización*

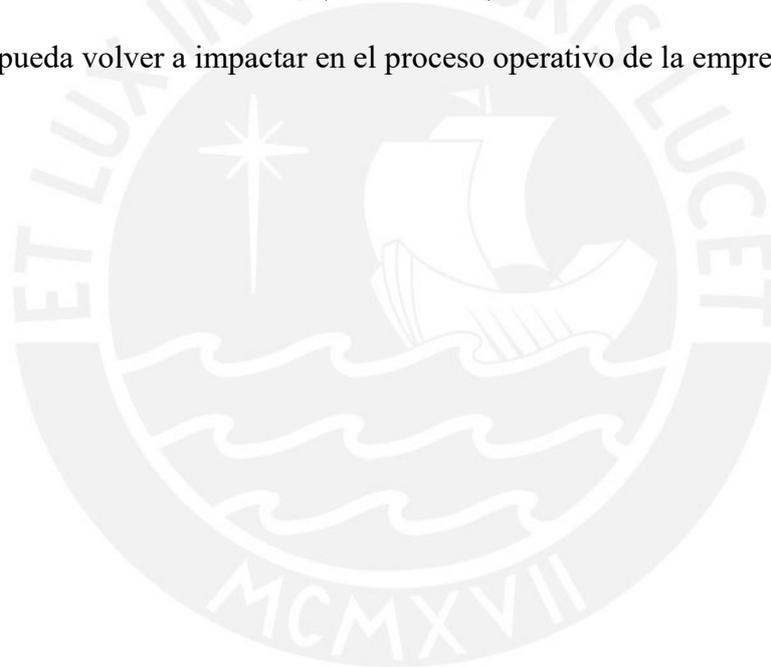
Orden	Causa Raíz	Factibilidad	Beneficio	TOTAL
Mano de Obra	Personal busca mejores condiciones económicas	2	4	6
	Gestión del talento centralizado en Lima	4	7	11
Material	Falta comunicación entre el área operativa y comercial	10	6	16
	No hay un almacén habilitado y adecuado para estos insumos	9	10	19
	Por mejora en condiciones económicas	6	9	15
Método	Falta estrategia comercial	5	11	16
	Por mejora en condiciones económicas	13	12	25
	Falta de exigencias por parte del supervisor del área	14	14	28
	Falta interés en adecuar sus operaciones al uso de tecnologías nuevas	12	13	25
	Falta de visión sobre la necesidad	8	5	13
Máquina	Falta una política general de llevar o actualizar las tecnologías de las diferentes líneas de servicio	7	2	9
Moneda	Por qué los clientes piden más tiempo de crédito que los proveedores	3	1	4
	Por alta competencia en el rubro	1	3	4
Medicina	El área de atención al cliente está enfocada y centralizada a las operaciones en Lima	11	8	19

De la evaluación realizada el grupo en conjunto con personal de SCHARFF, tomó la decisión de enfocar los esfuerzos en tres causas raíces, cuyas causas primarias fueron las de :

a) Demora en regularización de DAM (Por mejora en condiciones económicas), b) Demora en envío de información al cliente (Falta de exigencias por parte del supervisor del área) y c) Demora en recepción de información del proveedor de transporte (Falta interés en adecuar sus operaciones al uso de tecnologías nuevas), todas ella dentro de la categoría de Método.

3.3 Conclusión

Concluimos que el problema clave (o principal) de Scharff, se identificó 14 causas raíz que lo originan, causas que se lograron identificar dentro de seis categorías de las 7 M's (Medición, Moneda, Máquina, Método, Material y Mano de obra). Las cuales luego de aplicar la matriz de priorización (Factibilidad-Beneficio), identificamos tres causas raíz primordiales de mayor impacto sobre el problema principal que corresponden a las siguientes causas primarias: demora en regularización de DAM, demora en envío de información al cliente y demora en recepción de información del proveedor de transporte. Son estas causas en las cuales se debe enfocar la solución (o soluciones), a fin de eliminarlos y evitar su futura recurrencia que pueda volver a impactar en el proceso operativo de la empresa.



Capítulo IV: Alternativas de Solución:

En este capítulo se discutirán las soluciones identificadas, las mismas que radican en la aplicación de metodologías ágiles que permitan la reducción de costos, procedimientos más rápidos y eficientes y una adecuada trazabilidad a la operativa, que permitan ofrecer un servicio más profesionalizado.

Siendo Scharff una empresa de servicios tan especializados como el de un operador logístico de comercio exterior, el posicionamiento dentro del rubro es obtenido a través del servicio que brinda a sus clientes.

4.1 Alternativas de solución identificadas

Habiendo efectuado el análisis a Scharff se identificaron las causas que ocasionan el problema principal (, siendo éste la disminución del posicionamiento en el mercado logístico de comercio exterior (ver Tabla 11).

Tabla 11

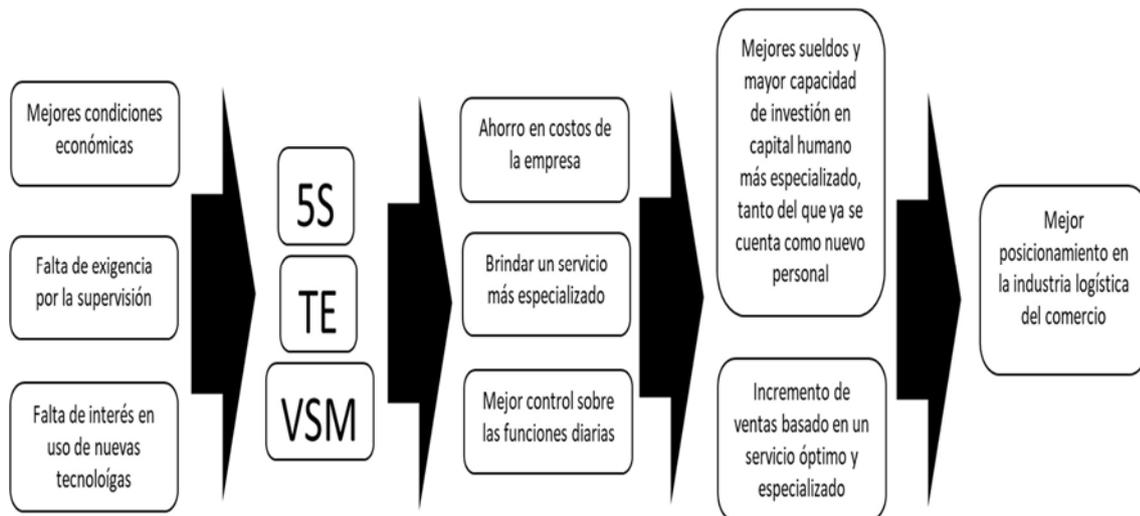
Relación de las Causas del problema principal y Alternativas de Solución, Obtenidas de la Matriz 5 por qué

Orden	Causas	Solución Propuesta
Método	Mejora de condiciones económicas	
Método	Falta de exigencias por parte de la supervisión	Capacitación en herramienta 5s, Trabajo
Método	Falta de interés en adecuar operaciones al uso de tecnologías nuevas	Estandarizado y VSM

Así mismo, encontramos la relación entre el uso de las herramientas propuestas en la Tabla 11, responde a la necesidad de solucionar las causas raíz del problema encontrado en Scharff, en virtud a la siguiente imagen:

Figura 43

Relación de Causas Raíz con Soluciones Propuestas



Ahora bien, teniendo en consideración las causas del problema principal de Scharff, tal como la disminución del posicionamiento en el mercado logístico del comercio exterior, hemos visto por conveniente plantear una solución integral usándola herramientas lean Manufacturing, como creación de bienes y servicios, se entiende que una organización productiva es una composición de relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los recursos humanos y materiales, por lo que el concepto de producción o producción es creación. Este es un producto o servicio que ha sido cuidadosamente diseñado en el menor tiempo posible, al menor costo y calidad de diseño posibles. (Maldonado, 2008).

Así mismo, a lo largo de los años los beneficios que traen consigo la utilización de herramientas lean en la industria que haya sido utilizada, resultan más que evidentes, traduciéndose en el cumplimiento de objetivos y mejora de la calidad, ya sea del producto o servicio al que se aplique. En este sentido, la aplicación de estándares de Lean Manufacturing

(LM) con herramientas como VSM, 5s, TPM, SMED y trabajo estandarizado ha tenido éxito en la reducción de desperdicios y la optimización de la producción. Los resultados clave son la reducción del tiempo de inactividad, el desperdicio, las tasas de reelaboración, la mejora de la calidad y, lo que es más importante, las prácticas comerciales sostenibles. Según Barrientos et al (2020) este análisis se realizó para ayudar a las empresas a adoptar la herramienta más adecuada para sus objetivos específicos, eliminando la dificultad de identificar una estrategia que mejor resuelva un problema.

En consecuencia, apreciamos que, con las herramientas descritas, podremos solucionar las causas raíz presentadas en vista a que, al contar con procesos más esbeltos, se podrán optimizar tanto el tiempo como recursos, siendo la reducción de costos propios de las operaciones de Scharff una consecuencia a la mejora de procesos aplicados mediante el uso de las herramientas ya señaladas.

4.1.1 Utilización de herramienta 5S

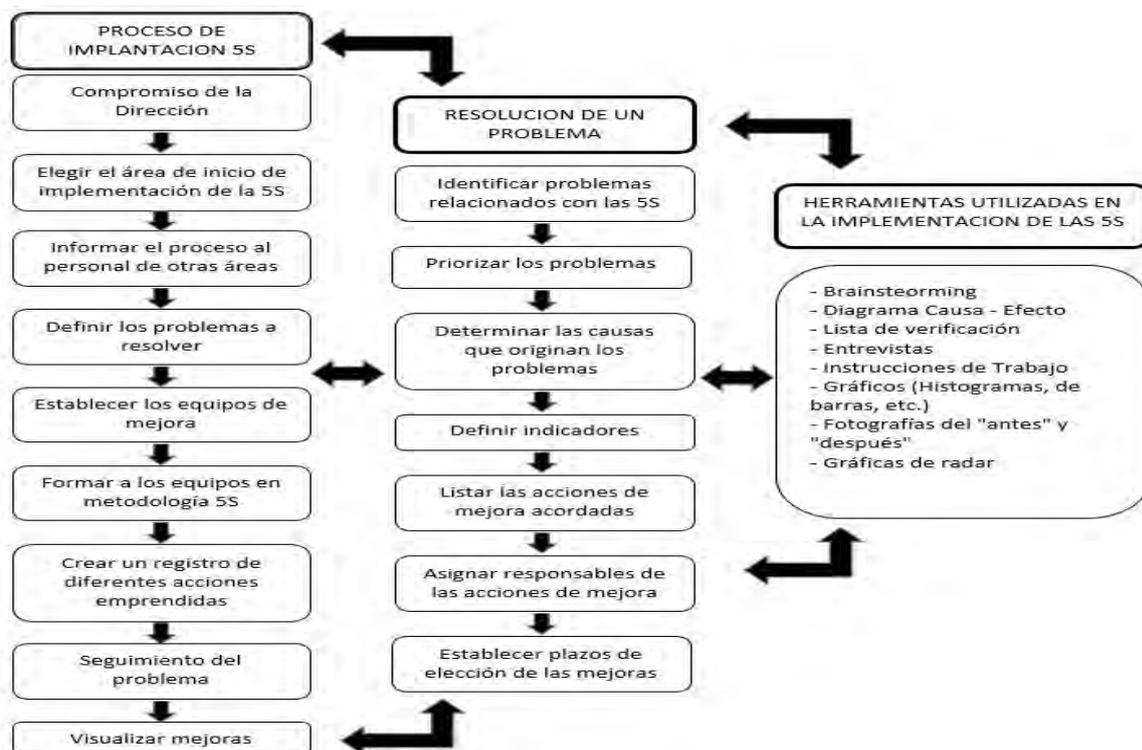
Las herramientas 5S están diseñadas para realizar cambios rápidos, flexibles y con una perspectiva a largo plazo, donde todas las personas de la organización participan activamente en el desarrollo e implementación de estas mejoras. El involucramiento y la participación en todos los niveles de la organización es esencial, especialmente en el liderazgo y la gestión. (Aldavert, J. 2016).

Al respecto, Rodríguez, J. (2010) menciona que la implementación de las 5S contiene cinco fases: clasificación (seiri), orden (seiton), limpieza (seiso), estandarización (seiketsu) y disciplina (shitsuke). Tal como se puede apreciar, la implementación de las 5S configura una cadena de acciones que tienen como pilar la ejecución de un trabajo ordenado y disciplinado, lo que conllevaría a contar con procesos más ágiles con los cuales el trabajo realizado pueda ser más eficiente tanto en dinero como en tiempo.

Es así que, procedemos a presentar los puntos necesarios para la implementación de las herramientas 5S en cualquier empresa, aplicable tanto para la manufactura de bienes o la generación de servicios (ver Figura 44).

Figura 44

Presentación de las 5S



Nota. Tomado de Manual de Implementación de las 5S, por Vargas, H. 2004.

Es para la ejecución de la implementación de las 5S que se llevan a cabo los 4 pasos propios de dicha herramienta, teniendo acciones puntuales para cada uno que conllevan a mejorar los procesos y que, periódicamente, se realicen auditorías que permitan validar la ejecución en el tiempo y, de ser necesario, efectuar cambios adicionales a fin de procurar un proceso limpio y completamente ágil.

A continuación, se presentan las etapas para la implementación de las 5S.

Tabla 12*Diagrama de Implementación por Etapas de las 5S*

5S	Limpeza inicial	Optimización	Formalización	Perpetuidad
	1	2	3	4
Clasificar	Separar lo que es útil de lo inútil	Clasificar las cosas útiles	Revisar y establecer las normas de orden	Estabilizar
Orden	Tirar lo que es inútil	Definir la manera de dar un orden a los objetos	Colocar a la vista las normas así definidas	Mantener
Limpeza	Limpiar las instalaciones	Localizar los lugares difíciles de limpiar y buscar una solución	Buscar las causas de suciedad y poner remedio a las mismas	Mejorar
Estandarizar	Eliminar lo que no es higiénico	Determinar las zonas sucias	Implementar las gamas de limpieza	Evaluar (auditoría 5S)
Disciplina	Acostumbrarse a aplicar las 5S en el equipo de trabajo y respetar los procedimientos en el lugar de trabajo			

Nota. Tomado de Manual de Implementación de las 5S, por Vargas, H. 2004.

Resulta importante señalar que el objetivo principal de la implementación de la herramienta 5S, para cualquier industria, conlleva al aumento de la productividad de cada trabajador, al encontrar un ambiente limpio, ordenado y que ello se mantenga en el tiempo, incide, a su vez, en la sensación de bienestar del colaborador, traduciéndose en alta productividad.

4.1.2 Implementación del Trabajo Estandarizado

La estandarización se define como el uso de lo mejor de las primeras tres "S" para aumentar el nivel de eficiencia en el lugar de trabajo creando y siguiendo estándares para mantener lo que se ha logrado (Antón, N. & Vásquez, D. 2020).

De acuerdo con la literatura revisada, la aplicación del trabajo estandarizado muestra mejores resultados al utilizarlo con la técnica 5S, en razón a ello, dentro de las posibles

soluciones a los problemas ya mencionados, proponemos su implementación, que al ser una herramienta del lean Manufacturing, al igual que las 5S, se pretende mejorar los procesos haciéndolos más ágiles y de mejor aprovechamiento, lo que conllevaría a tener una mayor productividad. Por esta razón, las teorías de la producción económica, como el trabajo estandarizado y sus herramientas, pueden ayudar a estandarizar los procedimientos operativos, prevenir desastres y, fundamentalmente, alinear las actividades dirigidas al logro de las metas organizacionales. (Pérez, A. 2022)

Asimismo, el autor antes mencionado muestra que los métodos y algunas herramientas relacionadas con el trabajo estandarizado, han demostrado ser muy útiles para lograr objetivos a mediano y largo plazo. Se trata de influir y beneficiar a la organización, porque hay una combinación de factores entre tecnologías y enfoques que pueden garantizar el éxito de la empresa y un impacto financiero positivo. Concluyendo su trabajo de investigación con una recomendación, siendo ésta la de desarrollar estas metodologías de forma integral en una organización debido a que la unión de los equipos funciona mejor en conjunto que de manera aislada.

Tal como lo señala (Juárez, C. 2009), en cuanto al uso del análisis FODA en la implementación del método 5S, se concluyó que la información permitió la estandarización para cada fase del método, mejoró la organización, coordinación y operación del servicio, demostró su productividad y potencial, brindó información y documentación Asegurando confianza y control para reducir las desviaciones y el retrabajo para satisfacer los deseos del cliente.

De acuerdo con lo apreciado, a fin de lograr mejores resultados y la consecuencia del logro de los objetivos trazados, será una necesidad aplicar la técnica 5S, antes desarrollada, en conjunto con el trabajo estandarizado.

Al estandarizar las operaciones de clasificación, orden y limpieza, mantener la eficiencia de Seiketsu es una cuestión de evitar a toda costa que se vuelva a una situación similar a la inicial o peor. Sus principales objetivos son reducir las causas de suciedad y condiciones desagradables en el lugar de trabajo, reducir el tiempo dedicado a realizar las tres primeras "S", proteger a los trabajadores de condiciones inseguras y estandarizar y visualizar los procedimientos de operación y mantenimiento de rutina; por lo tanto, sus acciones se resumen como estandarización (hacer que las cosas sean uniformes) y mantenimiento cuidadoso de las primeras tres "S"; también proporciona beneficios como la prevención de errores que conducen a accidentes o riesgos laborales innecesarios y mejorar el bienestar humano... (Rodríguez, J. 2010).

A continuación, las etapas correspondientes a la estandarización del trabajo (ver Figura 45).

Figura 45

Implementación de la estandarización



Nota. Tomado de Manual de Implementación de las 5S, por Vargas, H. 2004.

4.1.3 VSM – Value Stream Mapping

El VSM, Value Stream Mapping o mapa de cadena de valor, es una herramienta para observar y comprender procesos e identificar desperdicios; además, el Value Stream muestra la secuencia y movimiento de evaluación y valor del cliente, que incluye materiales, información y procesos; también ayuda a crear un lenguaje e intercambiar ideas de mejora entre todos los usuarios. (Cabrera, R. 2012).

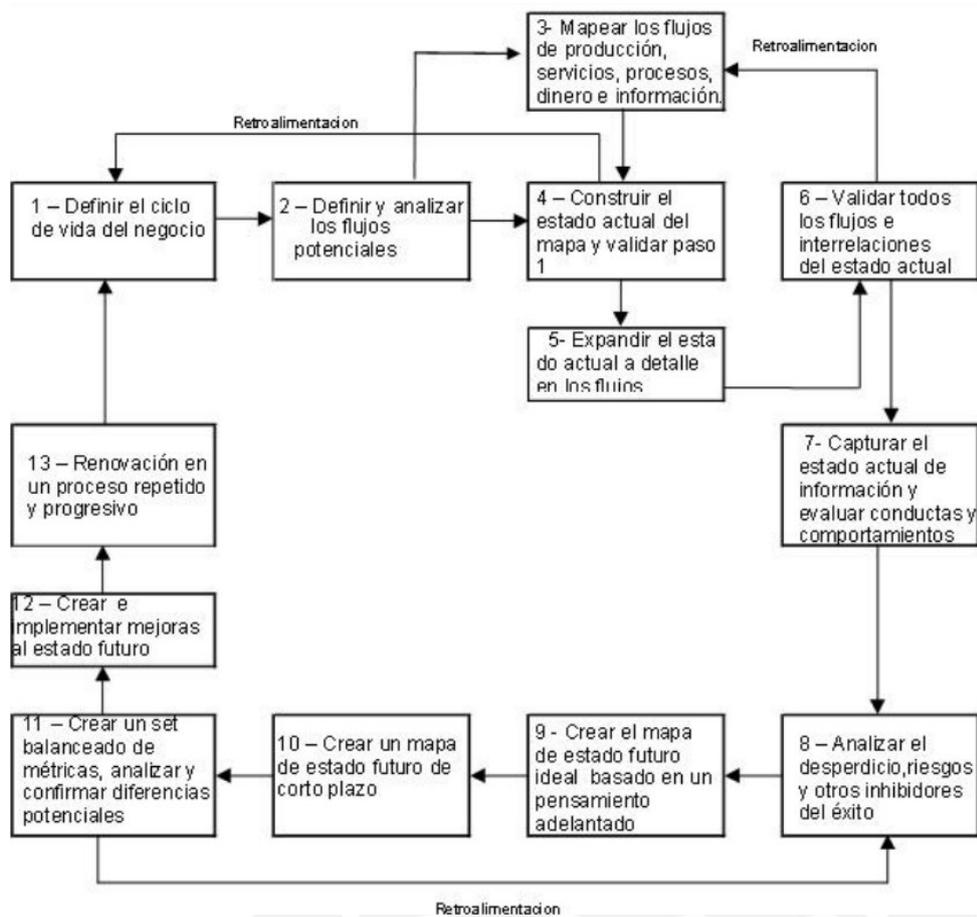
Por otro lado, para Juárez (2020) el mapa de cadena de valor consiste en dibujar un mapa o diagrama de flujo simple, para mostrar el flujo de materiales e información a lo largo de la ruta de la cadena de valor.

Al respecto, con esta simple, pero poderosa herramienta podemos detallar y describir complejos procesos difícil de entender a simple vista, lo mejor es que podemos “mapear” la situación actual y analizar donde se concentran los mayores problemas del proceso, extrayendo actividades que no generen valor, añadiendo controles y rutinas que mejoren la eficiencia, todo esto para luego “mapear” una situación deseable (Ortiz, R. & Benavides, O. 2006); Siguiendo con los autores, las herramientas de mapeo de flujo de valor nos permiten identificar claramente dónde somos ineficientes en la cadena de valor de la empresa y nos ayudan a tomar decisiones en puntos críticos donde hay errores, identificar debilidades o asignar importancia crítica a estos subprocesos. Permite la realización de la propuesta de valor.

A continuación, presentamos un diagrama de flujos de 13 pasos, propuesto por Maldonado, G. (2008) (ver Figura 46).

Figura 46

Diagrama de Flujo de los Trece Pasos de Mapeo de la Cadena de Valor



Nota. Tomado de Herramientas y técnicas Lean Manufacturing en sistemas de producción y calidad, por Maldonado, G. 2008.

4.1.4 Evaluación de las Alternativas de Solución

Tal como se ha revisado en los puntos previos, la implementación de herramientas Lean Manufacturing significan una mejora importante dentro del proceso de las empresas, tanto de bienes como de servicios. Al respecto, y teniendo en consideración el problema principal del presente documento, encontramos que las causas raíz pueden encontrar solución con la aplicación de dichas herramientas y más específicamente las desarrolladas como 5S, Trabajo Estandarizado y VSM, encontrando concatenación entre las 3, existiendo plena posibilidad de aplicarlas en conjunto, llevando a implementar procedimientos operativos que signifiquen una mayor producción y, en consecuencia, incremento de ventas, logrando mejorar el posicionamiento dentro de las empresas logísticas del comercio exterior,

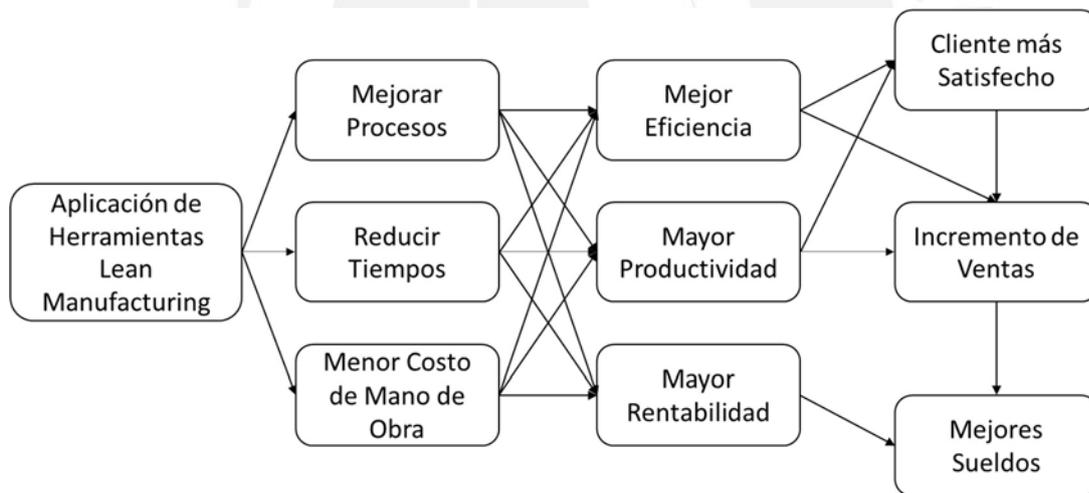
acompañadas de un buen crecimiento en salud financiera al contar con mejores márgenes de rentabilidad.

Además, los problemas que enfrenta la industria de servicios no son tan diferentes de los que enfrenta la manufactura, por lo que la mayoría de las herramientas y técnicas que antes solo se usaban en esta industria se aplican con éxito en los servicios. Problemas como la utilización de la capacidad, la contabilidad de recursos o la logística son comunes a ambas industrias, lo que crea ineficiencias y altos costos en todo el proceso. (Ortiz, R. & Benavides, O. 2006)

En consecuencia, hemos graficado los objetivos esperados con la implementación de las herramientas en mención (ver Figura 47).

Figura 47

Objetivos de Scharff al Implementar Herramientas Lean Manufacturing



En la figura previa, se aprecian los objetivos que conllevarían a mitigar o eliminar los efectos de las causas raíz puestas en manifiesto en la Tabla 10.

Al respecto, según Salinas (2018) se puede observar que cuanto mayor sea la productividad, es decir, tratándose de los mismos factores de producción (capital, máquinas, trabajadores, etc.), mayor será la producción, más económica y mayores los beneficios. Estos beneficios deben ser compartidos entre los factores de producción y los consumidores:

algunos irán a los trabajadores porque ganarán más al volverse más productivos. El otro irá a los comerciantes que deberían ganar más dinero a medida que invierten más y se vuelven más productivos. Por otro lado, los consumidores deberían beneficiarse ya que una menor producción aumentará las ventas de productos reciclados (como se cita en Pérez, A. 2022).

Continuando con la cita a Salinas (2018), la autora concluye que, al monitorear las actividades especificadas, los indicadores propuestos pueden verse influenciados positivamente. La rentabilidad de la empresa aumentó de 52% a 70%, reflejando las finanzas de la organización. La estandarización de las operaciones también logró reducir el porcentaje de desperdicio en un 0,84% y el tiempo de inactividad en un 11,5%. El éxito de esta mejora no solo incide en los indicadores reportados, sino que, además, mediante el manejo de los manuales de gestión de residuos, se puede reducir la imprevisibilidad de la legislación ambiental, que además representa los intereses económicos de las empresas involucradas, como lo demuestra el aumento de la rentabilidad en las empresas. (como se cita en Pérez, A. 2022).

Así mismo, según Maldonado (2008) para ser competitivo se debe eliminar interrupciones de desperdicios para producir flujo, reducir los ciclos de producción (lead times) al mínimo.

En consecuencia, y de acuerdo a lo señalado previamente, la implementación de herramientas Lean Manufacturing a la operaciones de Scharff significará un aporte positivo a la mejoría de sus procesos, con llevando a que mantenga o mejore su posicionamiento frente a las empresas del mismo sector y, que consecuencia, se evidencie una reducción de costos significando que el negocio sea más rentable y, por consiguiente, se puedan ofrecer mejores remuneraciones, significando una cadena de mejoras ocasionada por el uso de las herramientas en mención.

4.2 Propuesta de Solución

El objetivo de la consultoría es diseñar una metodología cuya finalidad es eliminar todas las actividades que no agregan valor, y que impacta al posicionamiento del mercado logístico de comercio exterior y generan sobrecostos a SCHARFF, con la finalidad de aumentar la eficiencia operacional y calidad para los stakeholders de la organización al obtener una respuesta a su orden de trabajo en un menor tiempo.

El problema fue analizado, con herramientas Lean de identificación de problema, el cual brindo las causas raíz generadora de sobretiempos y de actividades que no agregan valor para las partes interesadas. En la Tabla 13 se muestra las conclusiones del análisis.



Tabla 13*Problema Principal, Objetivo e Impacto de Scharff*

Problema Principal	Objetivo	Impacto
Disminución del posicionamiento del mercado logístico de comercio exterior.	Maximizar el posicionamiento del mercado logístico de comercio exterior al minimizar los tiempos identificados en las causas raíz del problema principal.	Minimizar los costos, para lograr un mejor resultado, dando la posibilidad de aminorar tarifas y se logren más ventas maximizando así el posicionamiento de SCHARFF en el mercado logístico de comercio exterior.

Nota. Scharff Logística Integrada S.A. .

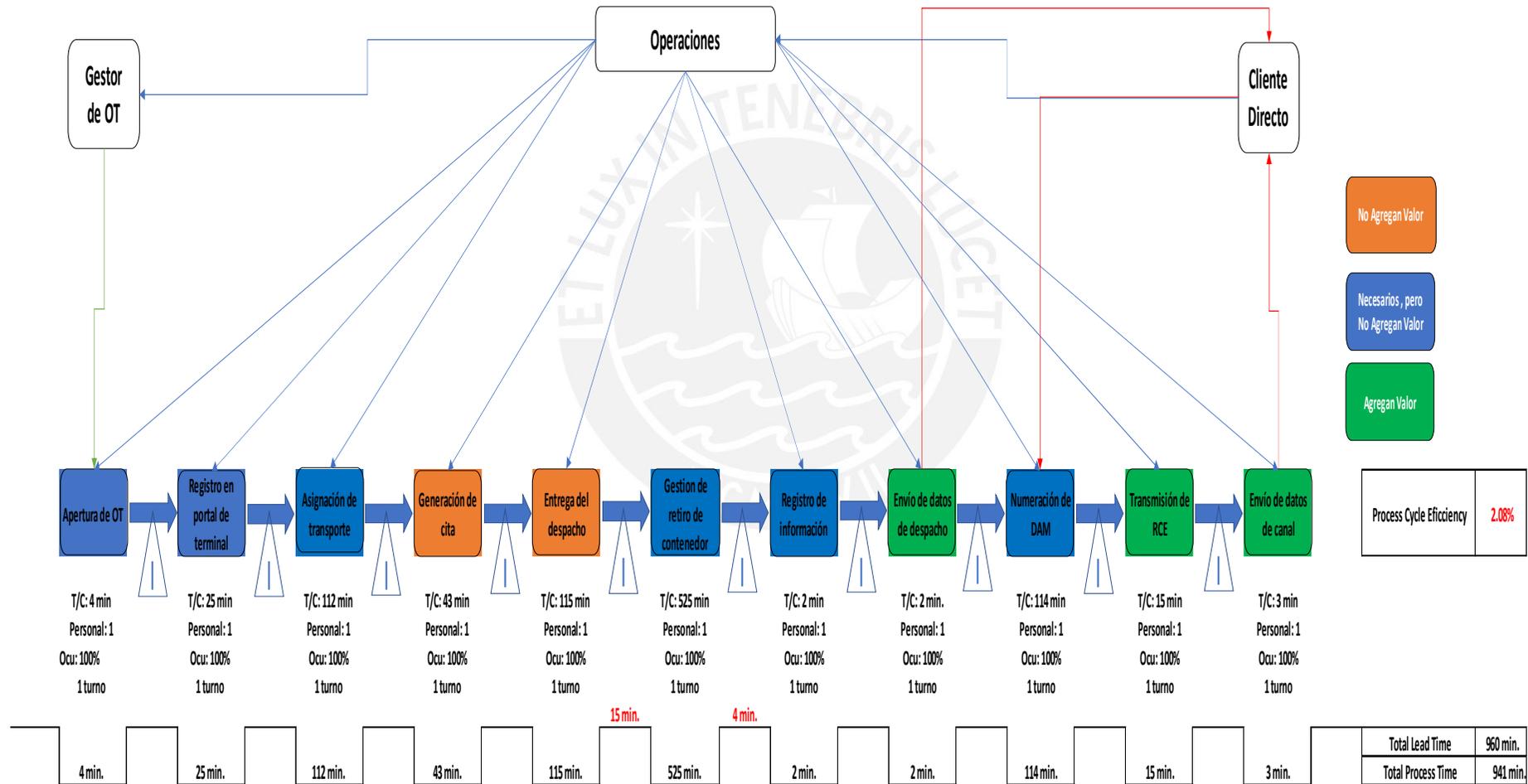
4.3 Análisis de Resultados. Solución Deseable, Viable y Factible

Con los datos obtenidos en el capítulo III de los diferentes estudios de la actual situación de SCHARFF se procederá elaborar el VSM en cada una de las causas raíz identificadas del problema principal utilizando las herramientas de Lean comenzando con la visión holística de las operaciones mediante el Mapeo del flujo de valor actual (Value Stream Mapping -VSM).

4.3.1 Elaboración del VSM del proceso actual de envío de información a clientes directos

Figura 48

VSM del Proceso de Envío de Información a Clientes Directos



Nota. Scharff Logística Integrada S.A. .



4.3.2 Análisis de identificación de desperdicios del proceso de envío de información a clientes directos

A continuación, después de haber mapeado el flujo de valor de la primera causas raíz, se identificará mediante el análisis de los desperdicios las causas que generan sobretiempos.

Esperas: Dentro del proceso de envío de información a clientes directos, en donde él retiro de contenedor lo realizar el transportista, el cual se requiere un tiempo de 525 minutos para el envío de los datos del contenedor.

Movimiento: Existe cantidad de movimientos innecesarios del Gestor de OT al imprimir documentos de despacho, y las hojas de la oficina cuando se agotan las que se encontraban en la impresora.

Defectos: Observaciones en los datos de despacho por el mismo hecho que el Gestor de OT tiene que esperar al transportista le envíe los datos del contenedor vía llamada telefónica, y para acelerar la atención procede enviar la información sin percatarse de la información, lo que ocasiona a cometer olvido dato relevante en la Orden de Trabajo.

Sobre procesos: Dentro del proceso envío de información de retiro de contenedores ya sea para verificar, existe exceso de actividades de verificación de documentación en todo el proceso antes del envío de datos de despacho al cliente directo e indirecto.

Inventarios: El exceso de papel y Formularios en SCHARFF en áreas no adecuadas al desarrollo del proceso de atención de una Orden de Trabajo obstaculiza espacios que deberían ser aprovechados para desarrollar otras operaciones.

Sobreproducción: El enviar los datos del contenedor al cliente sin revisar la información prioritaria, genera pérdida de tiempo destinado a órdenes de trabajo que nuevamente deberán ser regularizadas.

Habilidades personales: SCHARFF debe aprovechar las propuestas de todos los gestores de órdenes de trabajo en los procesos que ejecutan, ya que los involucrados en la operación de

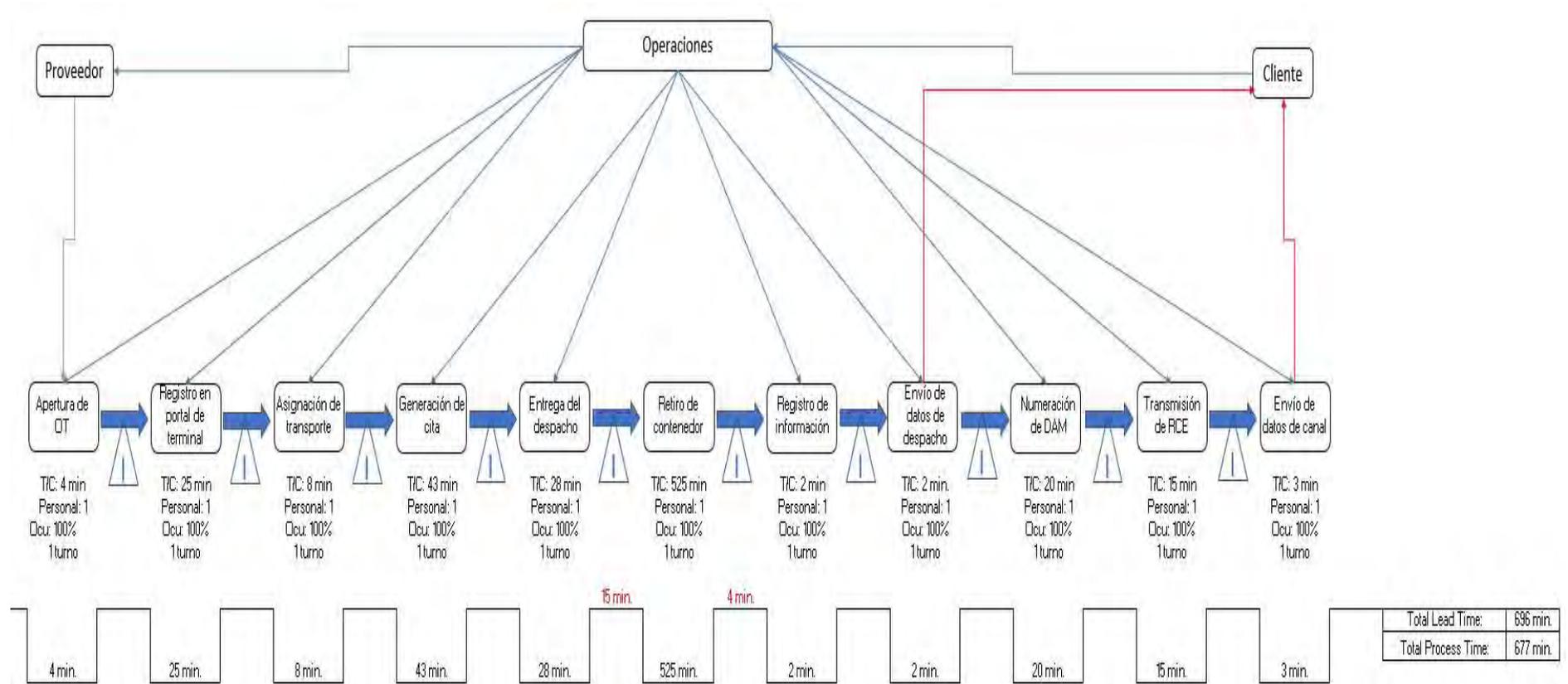
forma directa son los que pueden proponer las mejoras de estas. El solo hecho de no aprovechar dichas aportaciones ya es un desperdicio para SCHARFF



4.3.3 Propuesta de VSM futuro del proceso de envío de información a clientes directos

Figura 49

VSM Futuro Para el Proceso de Envío de Información a Clientes Directos

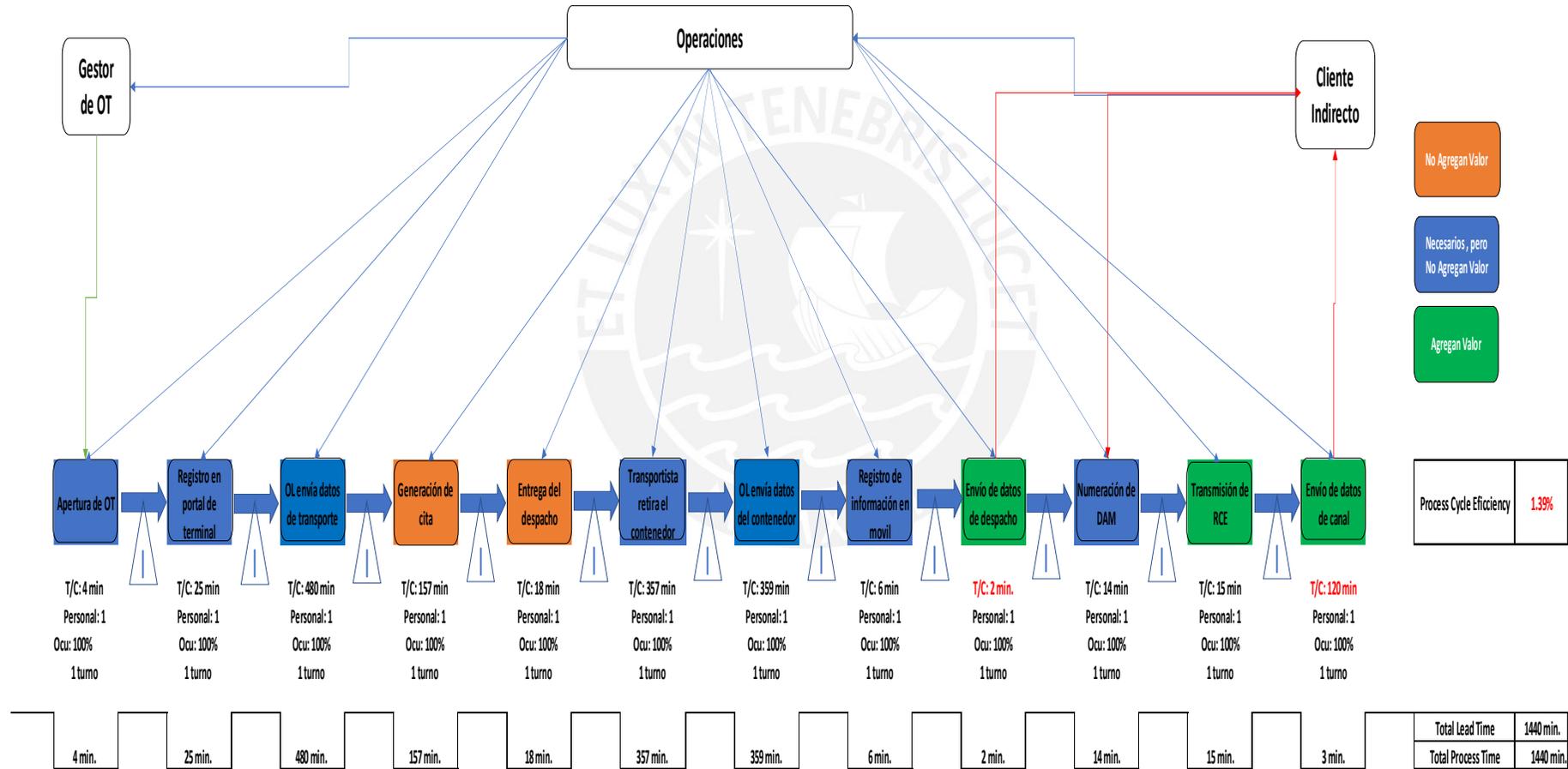


Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

4.3.4 Elaboración del VSM del proceso actual de envío de información a clientes indirectos (operador logístico)

Figura 50

VSM del Proceso de Envío de Información a Clientes Indirectos



4.3.5 Análisis de identificación de desperdicios del proceso de envío de información a clientes indirectos

Después de haber mapeado el flujo de valor de la segunda causas raíz, se identificará mediante el análisis de los desperdicios las causas que generan sobretiempos.

Esperas: Dentro del proceso de envío de información a clientes indirectos, en donde el retiro de contenedor lo realiza el transportista, el cual se requiere un tiempo de 357 minutos para el envío de los datos del contenedor al operador logístico.

Movimiento: Se observa movimientos innecesarios, al registrar la información en el móvil.

Defectos: El envío de datos de despacho por parte del operador logístico tiende a registrarse de forma incorrecta, lo que impacta en la gestión de la información de la numeración de DAM.

Sobre procesos: Dentro del proceso envío de información de retiro de contenedores ya sea para verificar el exceso de verificación de documentación antes del envío de datos de despacho al cliente directo e indirecto.

Inventarios: El exceso de papel y formatos en SCHARFF en espacios no permitidos al desarrollo del proceso de atención de una Orden de Trabajo crea barreras para el desempeño de otras operaciones.

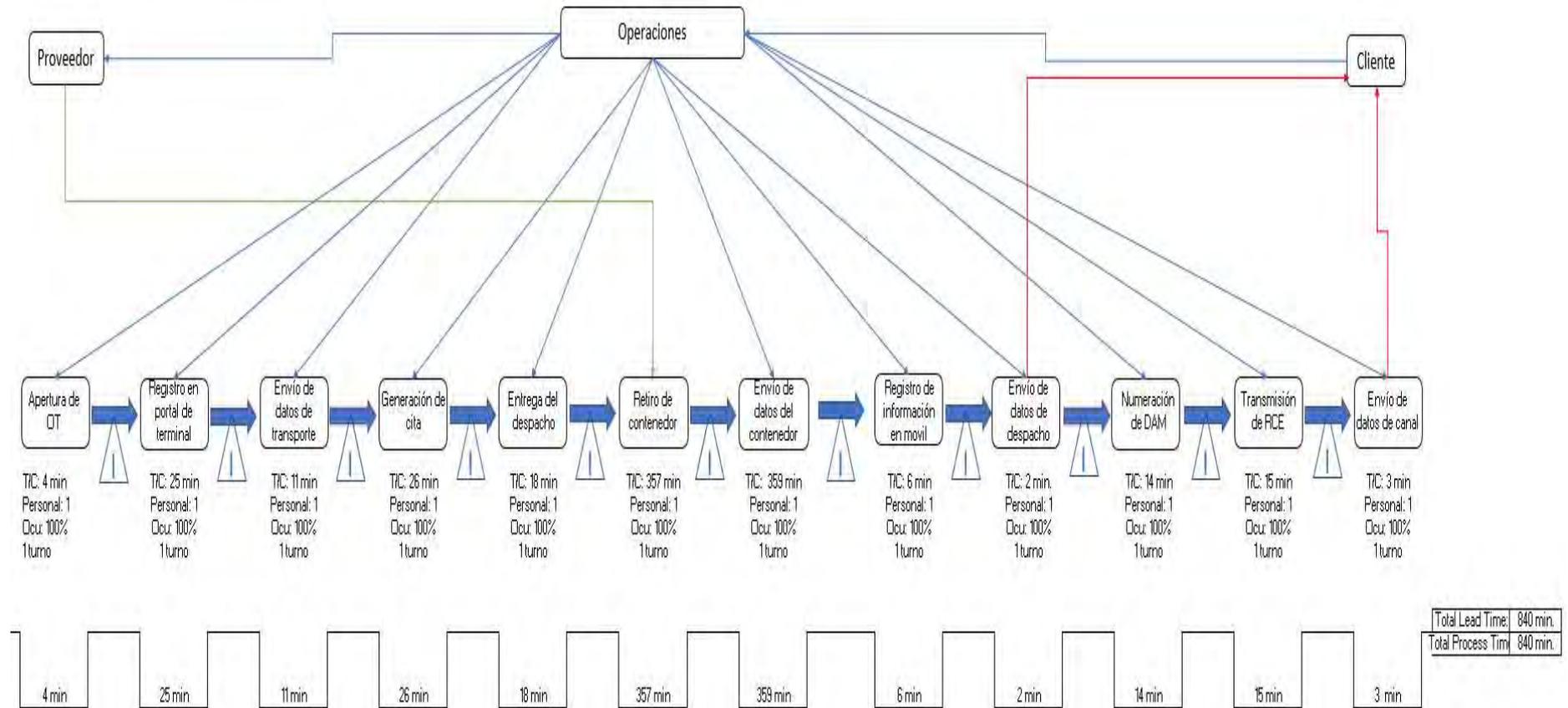
Sobreproducción: El enviar los datos del contenedor al cliente sin revisar da como resultado, pérdida de tiempo destinado a órdenes de trabajo que nuevamente deberán ser regularizadas.

Habilidades personales: SCHARFF debería revisar las aportaciones de todos los gestores de órdenes de trabajo en los procesos que ejecutan, ya que ellos interactúan directamente con el proceso. El solo hecho de no aprovechar dichas aportaciones ya es un desperdicio para SCHARFF

4.3.6 Propuesta de VSM futuro del proceso de envío de información a clientes indirectos

Figura 51

VSM Futuro Para el Proceso de Envío de Información a Clientes Indirectos

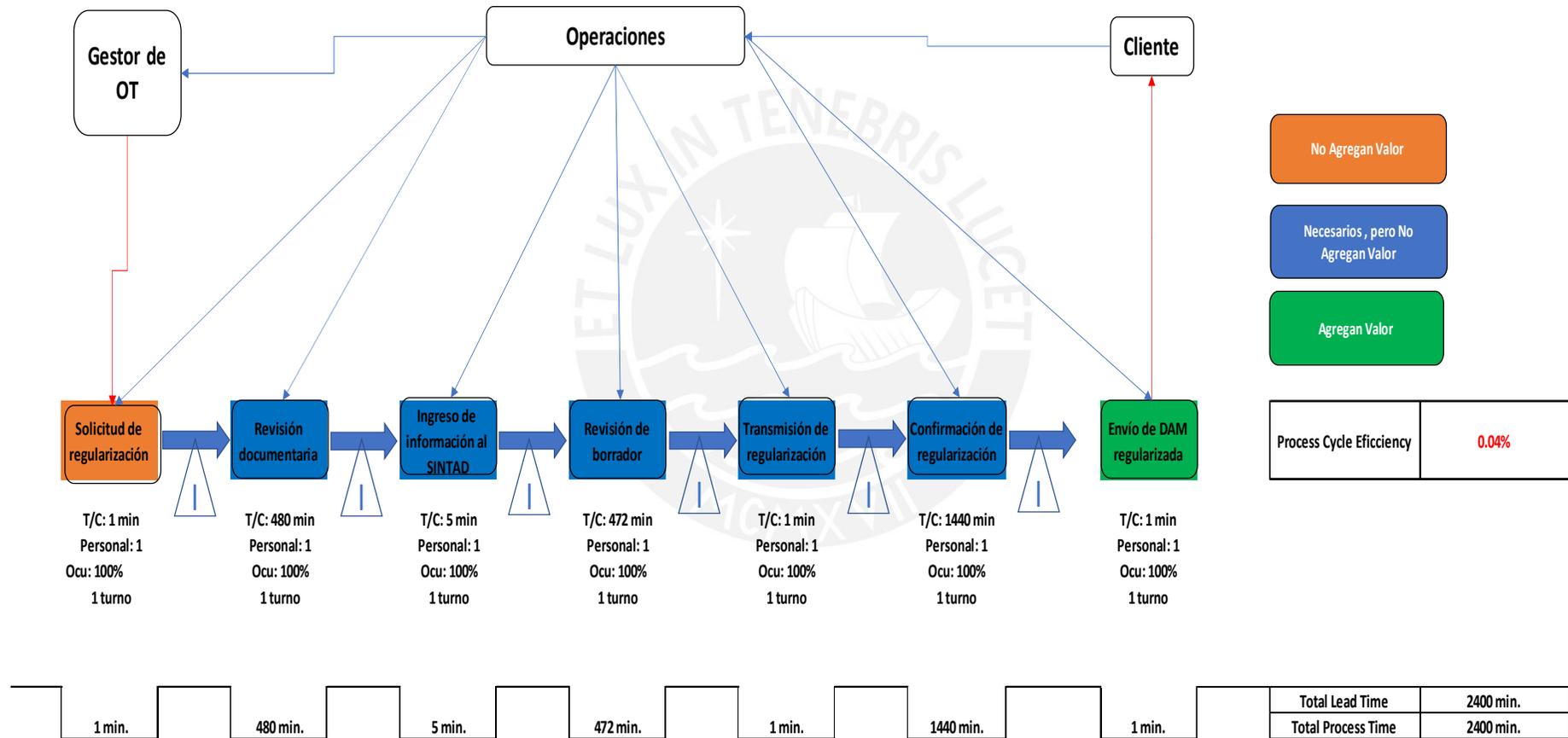


Nota. Scharff Logística Integrada S.A. .

4.3.7 Elaboración del VSM del proceso actual de regularización de DAM (Declaración Aduanera de Mercancías)

Figura 52

VSM del Proceso de Regularización de DAM



Nota. Scharff Logística Integrada S.A. .

4.3.8 Análisis de identificación de desperdicios del proceso de regularización de DAM.

Finalmente, luego de haber realizado el mapeado de flujo de valor de la tercera causas raíz, se identificará mediante el análisis de los desperdicios las causas que generan sobretiempos.

Esperas: Dentro del proceso de regularización, en donde la revisión del borrador lo realiza el Gestor de OT, el cual se requiere un tiempo de 472 minutos para el envío de los datos del contenedor al operador logístico.

Movimiento: Se observa movimientos innecesarios, como revisión, transmisión y regularización.

Defectos: El contar con un proceso de regularización como medida de contingencia, debe tomarse como eventual, pero se realiza de forma frecuente.

Sobre procesos: Dentro del proceso, existe excesos de verificación de la regularización de la información.

Inventarios: El exceso de papel y formatos en SCHARFF en espacios no adecuados al desempeño del proceso de atención de una Orden de Trabajo en donde debería ser aprovechados para el desempeño de otras actividades.

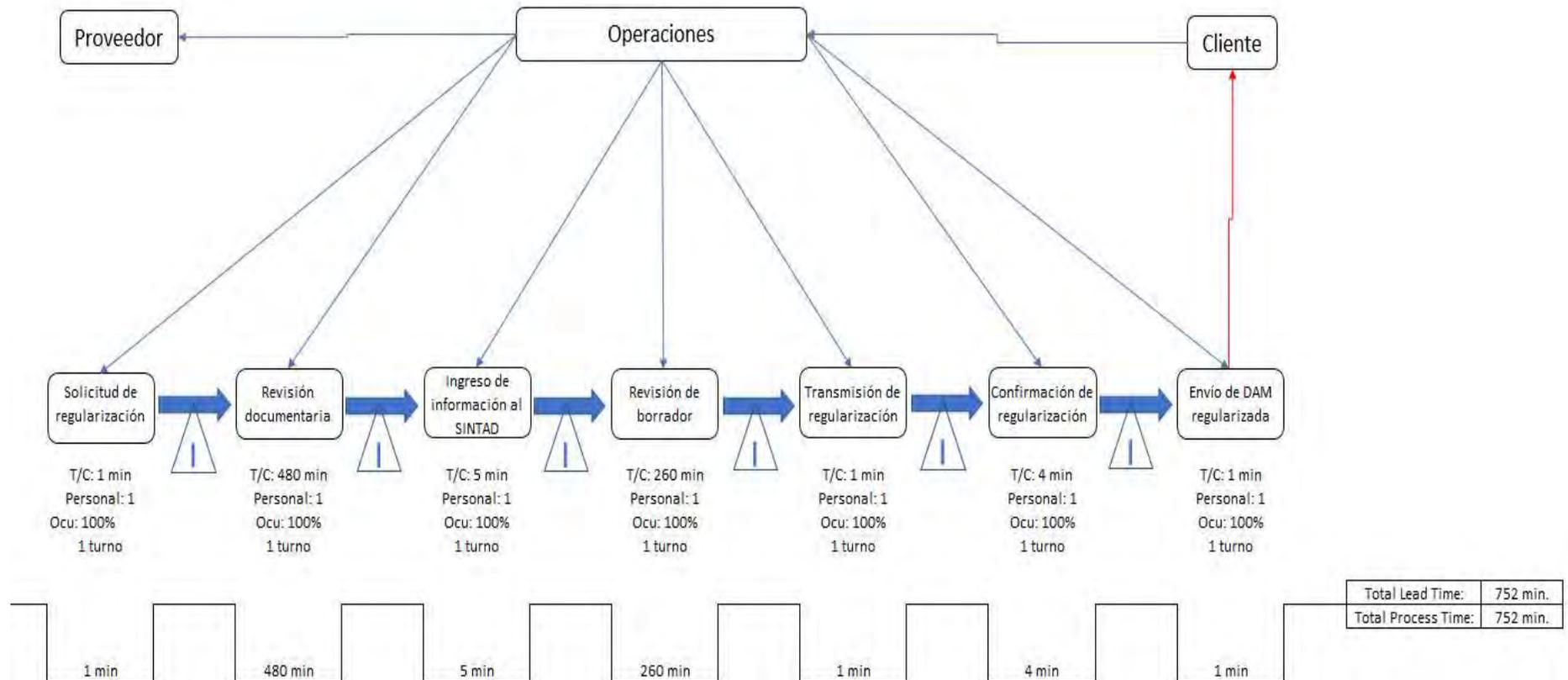
Sobreproducción: El enviar los datos del contenedor al cliente sin revisar genera pérdida de tiempo en órdenes de trabajo que nuevamente deberán ser regularizadas.

Habilidades personales: SCHARFF debería valorar las aportaciones de todos los gestores de órdenes de trabajo involucrados en el proceso, ya que el solo hecho de no aprovechar las aportaciones ya es un desperdicio para SCHARFF.

4.3.9 Propuesta de VSM futuro del proceso de regularización

Figura 53

VSM Futuro Para el Proceso de Regularización



Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

4.3.10 Elaboración del Plan de capacitación de la Metodología 5's

El plan de capacitación y evaluación se realizará de forma online en el intranet de capacitaciones de SCHARFF sobre los siguientes puntos:

- Objetivos
- Conceptos
- Implementación
- Beneficios

Adicionalmente, se llevará a cabo en el mismo campus la capacitación 5's que logrará la comprensión de las metodologías posteriores el cual se detallará en la Figura 54.

Figura 54

Plan de Capacitación de la Metodología 5's de Scharff

HOJA DE CAPACITACION 5'S		
NOMBRE DE LA CAPACITACION		
Introducción a la Metodología 5'S de la Filosofía Lean		
OBJETIVOS DE LA CAPACITACION		
OBJETIVO GENERAL		
Objetivo General 1	Mejorar los tiempos de respuesta, costos y calidad de servicio mediante la intervención de gestores de OT entrenados para mejorar el posicionamiento del servicio operativo en el sector de comercio exterior, así como la motivación para el trabajo entre las áreas que intervienen en el proceso	
OBJETIVOS ESPECIFICOS		
Objetivo Especifico 1	Lograr un lugar de trabajo en donde el proceso operativo de comercio exterior sea organizado, ordenado y con menos observaciones	
Objetivo Especifico 2	Conseguir una mayor productividad a través de mayores Ordenes de Trabajo de Comercio Exterior	
Objetivo Especifico 3	Conseguir sinergias entre las Áreas y Divisiones mediante un entorno laboral organizado	
CONTENIDO TEMATICO		
Audiencia	Tema	Contenido
Todos los colaboradores	Metodología 5's	* ¿Qué es 5'S?
		* Que no es 5'S?
		* Las 5'S
		* El proceso 5'S
		* Los beneficios de las 5'S en el proceso de OT de Comercio Exterior
		* Ejemplos visuales 5'S
		* Formatos y registros
		* Auditorías y controles

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

4.3.11 Análisis de resultados del Plan de capacitación de la Metodología 5's

- La primera “S” empezara con la ubicación de tarjetas rojas a los objetos que no son necesarios en la oficina donde se desarrolla las Ordenes de Trabajo.
- Después, se procederá al retiro de los objetos no necesarios para el proceso de envío de información clientes directos e indirecto y regularización de DAM.
- Luego, se elaborará una lista de los diferentes hallazgos obtenidos en la primera fase.
- Finalmente, se realizará un análisis sobre los elementos innecesarios con el objetivo de determinar su disposición final.

4.3.12 Elaboración del Plan de Capacitación Trabajo Estandarizado

El plan de capacitación se brindará en el la intranet de SCHARFF y se brindará en base a los siguientes puntos, y se realizar de acuerdo a la Figura 55:

- Objetivos
- Conceptos
- Implementación
- Beneficios

Figura 55*Plan de Capacitación de Trabajo Estandarizado de Scharff*

HOJA DE CAPACITACION TRABAJO ESTANDAR SCHARFF		
NOMBRE DE LA CAPACITACION		
Introducción a la Metodología de Trabajo Estándar de la Filosofía Lean aplicado a las Ordenes de Trabajo		
OBJETIVOS DE LA CAPACITACION		
OBJETIVO GENERAL		
Objetivo General 1	Establecer la secuencia de trabajo mas eficiente y con el mínimo uso de recursos para alcanzar los niveles del proceso establecido	
OBJETIVOS ESPECIFICOS		
Objetivo Especifico 1	Determinar una secuencia lógica de operaciones de OT	
Objetivo Especifico 2	Mantener un alto nivel de repetitividad en las OT	
Objetivo Especifico 3	Asegurar los procesos de operaciones mas eficientes y seguras para las OT	
CONTENIDO TEMATICO		
Audiencia	Tema	Contenido
Todos los colaboradores	Metodología Trabajo Estándar	* Definición y beneficios de Trabajo Estandarizado
		* Determinación de componentes
		* Descripción de Procedimientos Operativos Estándar
		* Determinación de una secuencia lógica de actividades
		* Uso de Herramientas para la implementación
		* Explicar los procesos para implementar Trabajo Estandarizado
		* Formatos y registros
* Auditorias y controles		

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

4.3.13 Análisis de resultados del Plan de capacitación de la Metodología Estándar

A través de la aplicación de la metodología de trabajo estandarizada, los colaboradores identificarán mediante estudios de tiempos estándar actual realizado para los tres procesos en estudio de la presente consultoría en las Tablas 14, 15 y 16, del cual se aplicará el contenido temático que se encuentra en la Figura 56.

Tabla 14*Tiempo Actual del Proceso de Envío de Información a Clientes Directos*

Actividades de envío de datos al cliente directo	Minutos Total
Gestor genera OT llena un cuadro colocando el bk En Mantra: solicita la operación logística	4
Despacho: registra en el portal Despacho: recibe aprobación o rechazo por parte del terminal	25
Gestor: hace de conocimiento por wasap al área de transporte Búsqueda de transportista Transporte: asigna el transportista en el grupal de wsp	112
Despacho: procede a liquidar el despacho (facturación) Despacho: genere código con varias facturas Despacho: Envío de código al gestor (correo) Gestor: requiere el pago Gestor: recibe confirmación del pago Despacho: revisa el estado que cambie de pendiente a pagado Despachador: avisa al transportista que la cita ya fue pagada Despacho: genera la cita en el portal del terminal Despacho: coordina con transporte indicando la cita	43
Área de despacho genera los documentos para el despacho (BK, CT, genera carta de precinto, hojas adicionales, formato para el transporte)	115
Despacho: monitoreo al transportista chofer (30 min antes de la cita) Transportista retira el contenedor Afuera del terminal o en cochera efectúe el transporte el envío fotos al correo grupal de operaciones: de EIR, contenedor, guía de transporte, precinto de línea (conductor o coordinador)	525
Envío de correo electrónico al gestor de los datos subidos al drive En Mantra: el despachador concluye la operación logística en el móvil	2
Gestor revisa los datos de despacho Gestor envía los datos de despacho al cliente sobre el requerimiento	2
Mantra: Solicitud de numeración. Adjunta IE y BK. El sistema asigna un liquidador Liquidador en Mantra: revisa información y cambia estado "en liquidación" Liquidador requiere confirmación para numerar Liquidador numera Mantra: cambia a estado "concluido"	114
Liquidador: revisa correo de datos de despacho y drive Liquidador: Transmite RCE Liquidador: revisa canal y estado de RCE en Clave SOL Liquidador llena en el drive el número de DAM y canal Liquidador: informa por wsp al gestor	15

Gestor envía datos de canal con la información completada	3
	960

Nota. Scharff Logística Integrada S.A. Elaboración propia.

Tabla 15

Tiempo Actual del Proceso de Envío de Información a Clientes Indirectos

Actividades de envío de datos al cliente Indirecto	Minutos Total
Gestor genera OT llena un cuadro colocando el bk	4
En Mantra: solicita la operación logística	
Despacho: registra en el portal	25
Despacho: recibe aprobación o rechazo por parte del terminal	
Despacho: OL envía datos del transportista	480
Despacho: proceden a liquidar y asociar el transporte	
Despacho: genere código con varias facturas	
Despacho: Envío de código al gestor (correo)	
Gestor: requiere el pago	
Gestor: recibe confirmación del pago	157
Despacho: revisa el estado que cambie de pendiente a pagado	
Despachador: avisa al transportista que la cita ya fue pagada	
Genera la cita en el portal del terminal	
Despacho: avisa al transporte la hora de la cita	
Despacho: Entrega de documentos de despacho	18
Transportista retira el contenedor	357
Despacho: requiere al transportista los datos del contenedor (llamada)	
Despacho: Ante no respuesta, se requiere al operador	359
OL: envía datos del contenedor	
Despachador recibe y la registra en su drive (Datos del conductor, tara, precintos...etc.)	6
Envío de correo electrónico al gestor de los datos subidos al drive	
En Mantra: el despachador concluye la operación logística en el móvil	
Gestor revisa los datos de despacho	2
Gestor envía los datos de despacho al cliente sobre el requerimiento	
Mantra: Solicitud de numeración. Adjunta IE y BK. El sistema asigna un liquidador	
Liquidador en Mantra: revisa información y cambia estado "en liquidación"	14
Liquidador numera	
Mantra: cambia a estado "concluido"	
Liquidador: revisa correo de datos de despacho y drive	
Liquidador: Transmite RCE	
Liquidador: revisa canal y estado de RCE en Clave SOL	15
Liquidador llena en el drive el número de DAM y canal	
Liquidador: informa por wasap al gestor	

Gestor envía datos de canal con la información completada	3
Total	1440

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

Tabla 16

Tiempo Actual del Proceso de Regularización de DAM

Regularización de DAM	Minutos Total
Gestor: Solicita regularización de DAM	1
Liquidaciones: registra estado "en liquidación" en SOA	480
Liquidaciones: revisa documentación	
Liquidaciones: ingreso de información en el SINTAD	5
Liquidaciones: generación de borrador	
Revisor: Revisión de borrador	472
Revisor: Aprobación de borrador	
Liquidador: Transmisión de regularización	1
Liquidaciones: Confirmación de regularización	1440
Liquidaciones: envío de DAM regularizada vía correo electrónico	1
Total	2400

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

4.3.14 Clasificación de actividades

En virtud a tener una mayor claridad respecto a las actividades realizadas para cada uno de los procesos detallados y nivel de valoración que éstas tienen dentro de los mismos, procedemos a clasificar las actividades como Actividad que agrega Valor Directo (AVD); Actividad que agrega Valor Indirecto (AVI); y, por último, Actividad que No Agrega Valor (NAV).

Figura 56

Clasificación de Actividades - Proceso de envío de Información para Clientes Directos

Item	Operación	Item por sub operación	Sub operación	Minutos actuales	AVD	AVI	NAV
1	Apertura de OT	1	Gestor genera OT llena un cuadro colocando el número de booking	2			
		2	En Mantra: Solicita la operación logística	2			
2	Registro en portal del terminal	1	Despacho: registra en el portal	10			
		2	Despacho: recibe aprobación o rechazo por parte del terminal	15			
3	Asignación de transporte	1	Gestor: hace de conocimiento por whatsapp al área de transporte	2			
		2	Búsqueda de transportista	100			
		3	Transporte: asigna el transportista en el grupal de whatsapp	10			
4	Generación de cita	1	Despacho: procede a liquidar el despacho (facturación)	2			
		2	Despacho: genera código con varias facturas	2			
		3	Despacho: envío de código al gestor (correo)	3			
		4	Gestor: requiere el pago	10			
		5	Gestor: recibe confirmación del pago	5			
		6	Despacho: revisa el estado que cambie de pendiente a pagado	8			
		7	Despachador: avisa al transportista que la cita ya fue pagada	3			
		8	Despacho: genera la cita en el portal del terminal	5			
		9	Despacho: coordina con transporte indicando la cita	5			
5	Entrega del despacho		Área de despacho genera los documentos para el despacho (Booking, CT, genera carta de precinto, hojas adicionales, formatos para el transporte)	10			
		2	Entre de insumos para 1 despacho	80			
		3	Impresión de documentos	10			
		4	Generación de cartas	7			
		5	Generación de formatos de transporte	8			
6	Retiro de contenedor	1	Despacho: monitoreo al transportista (30 minutos antes de la cita)	25			
		2	Transportista retira el contenedor	380			

		3	Afuera el terminal o en cochera efectúa el transportista el envío de fotos al correo grupal de operaciones, conteniendo: EIR, número de contenedor, guía de remisión, precinto de línea (conductor o coordinador)	120			
7	Registro de información	1	Envío de correo electrónico al gestor de los datos subido al drive	1			
		2	En Mantra: el despachador concluye la operación logística en el móvil	1			
8	Envío de datos de despacho	1	Gestor revisa los datos de despacho	1			
		2	Gestor envía los datos de despacho al cliente sobre el correo de requerimiento	1			
9	Numeración de DAM	1	En Mantra: Solicitud de numeración. Adjunta IE y BK. El sistema asigna un liquidador	2			
		2	Liquidador en Mantra: revisa información y cambia estado "en liquidación"	2			
		3	Liquidador requiere confirmación para numerar	100			
		4	Liquidador numera	8			
		5	En Mantra: cambia a estado "concluido"	2			
10	Transmisión de RCE	1	Liquidador: revisa correo de datos de despacho y drive	2			
		2	Liquidador: Transmite la RCE	3			
		3	Liquidador: revisa canal y estado de RCE en Clave SOL	3			
		4	Liquidador llena en el Drive el número de DAM y canal de control	5			
		5	Liquidador: informa por whatsapp al gestor	2			
11	Envío de datos de canal	1	Gestor envía datos de canal con la información completada	3			

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

Figura 57

Clasificación de Actividades - Proceso de Envío de Información Para Clientes Indirectos

Item	Operación	Item por sub operación	Sub operación	Minutos actuales	AVD	AVI	NAV
1	Apertura de OT	1	Gestor genera OT llena un cuadro colocando el número de booking	2			
		2	En Mantra: Solicita la operación logística	2			
2	Registro en portal del terminal	1	Despacho: registra en el portal	10			
		2	Despacho: recibe aprobación o rechazo por parte del terminal	15			
3	Asignación de transporte	1	Despacho: OL envía datos del transportista	475			
		2	Despacho: proceden a liquidar y asociar el transporte	5			
	Generación de cita	1	Despacho: genera código con varias facturas	2			
		2	Despacho: envío de código al gestor (correo)	3			
		3	Gestor: requiere el pago	105			
		4	Gestor: recibe confirmación del pago	25			
		5	Despacho: revisa el estado que cambie de pendiente a pagado	8			
		6	Despachador: avisa al transportista que la cita ya fue pagada	4			
		7	Despacho: genera la cita en el portal del terminal	5			
		8	Despacho: coordina con transporte indicando la cita	5			
5	Entrega del despacho	1	Despacho: Entrega de documentos de despacho	18			
6	Retiro de contenedor	1	Transportista retira el contenedor	357			
7	Datos del contenedor	1	Despacho: requiere al transportista los datos del contenedor (llamada)	4			
		2	Despacho: Ante no respuesta, se requiere al OL	15			
		3	OL: Envía datos del contenedor	340			
8	Registro de información	1	Despachador recibe y la registra en el Drive (datos del conductor, peso tara, número de precintos, etc).	2			

		2	Envío de correo electrónico al gestor de los datos subidos al Drive	2			
		3	En Mantra: el despachador concluye la operación logística en el móvil	2			
9	Envío de datos de despacho	1	Gestor revisa los datos de despacho	1			
		2	Gestor envía los datos de despacho al cliente, sobre el correo de requerimiento	1			
9	Numeración de DAM	1	En Mantra: Solicitud de numeración. Adjunta IE y BK. El sistema asigna un liquidador	2			
		2	Liquidador en Mantra: revisa información y cambia estado "en liquidación"	2			
		3	Liquidador requiere confirmación para numerar	8			
		4	Liquidador numera	2			
		5	En Mantra: cambia a estado "concluido"	2			
10	Transmisión de RCE	1	Liquidador: revisa correo de datos de despacho y drive	3			
		2	Liquidador: Transmite la RCE	3			
		3	Liquidador: revisa canal y estado de RCE en Clave SOL	5			
		4	Liquidador llena en el Drive el número de DAM y canal de control	2			
		5	Liquidador: informa por whatsapp al gestor	3			
11	Envío de datos de canal	1	Gestor envía datos de canal con la información completada	3			

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

Figura 58*Clasificación de Actividades - Proceso de Regularización*

Item	Operación	Item por sub operación	Sub operación	Minutos actuales	AVD	AVI	NAV
1	Solicitud de regularización	1	Gestor: solicita regularización de DAM	1			
2	Registro en portal del terminal	1	Liquidaciones: registra estado "en liquidación" en Mantra	5			
		2	Liquidaciones revisa documentación	475			
3	Ingreso de información al SINTAD	1	Liquidaciones: ingreso de información en el SINTAD	2			
		2	Liquidaciones: generación de borrador	3			
4	Revisión de borrador	1	Revisor: revisión de borrador	455			
		2	Revisor: aprobación de borrador	17			
5	Transmisión de regularización	1	Liquidador: Transmite regularización	1			
6	Regularización	1	Liquidaciones: confirmación de regularización	1440			
7	Envío de DAM regularizada	1	Liquidaciones: envío de DA; regularizada vía correo electrónico	2			

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

Por otro lado, habiendo realizado la clasificación de las actividades, tal como se señala en el cuadro precedente, procedemos a señalar en qué puntos del proceso, específicamente, se han enfocado las mejoras para la elaboración de los VSM propuestos, por lo cual procedemos a presentar 3 figuras, correspondiente cada una a los procesos bajo estudio, señalando el tiempo actual conjuntamente al tiempo mejorado. Es preciso señalar que en los cuadros siguientes donde no se aprecia tiempo actual es porque dichas actividades se han agregado al proceso, debiendo prescindirse de las actividades sobre las que se ha puesto el foco para la mejora del tiempo en total.

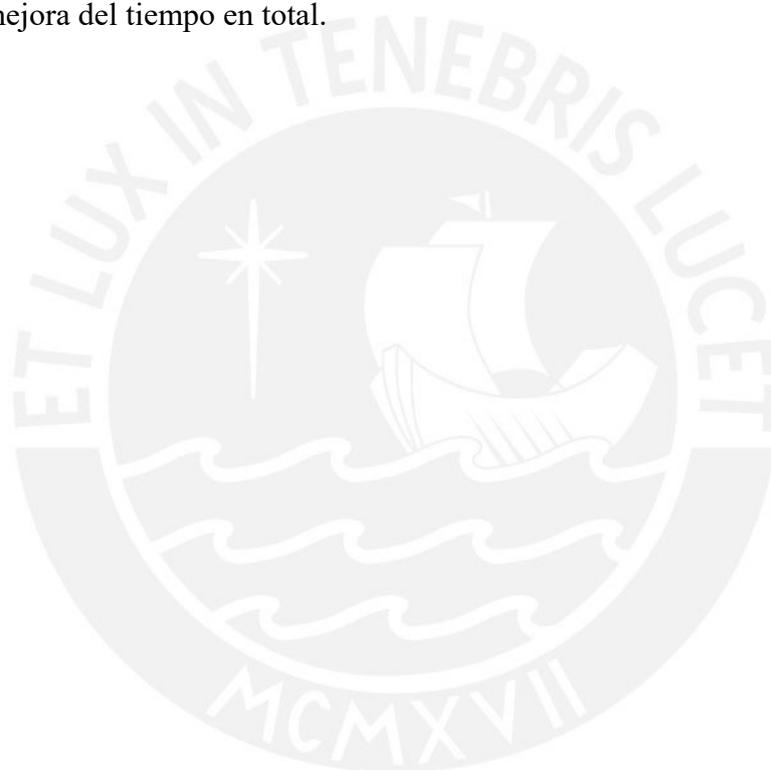


Figura 59

Propuesta de Mejora en Tiempo por Operación - Clientes Directos

Item	Operación	Item por sub operación	Sub operación	Minutos actuales	Minutos con mejoras
1	Apertura de OT	1	Gestor genera OT llena un cuadro colocando el bk	2	2
		2	En Mantra: solicita la operación logística	2	2
2	Registro en portal de terminal	1	Despacho: registra en el portal	10	10
		2	Despacho: recibe aprobación o rechazo por parte del terminal	15	15
3	Asignación de transporte	1	Gestor: hace de conocimiento por wasap al área de transporte	2	2
		2	Búsqueda de transportista	100	0
		3	Coordinador de transporte revisa asignación semanal		2
		4	Verifica disponibilidad de unidad en el sistema (GPS)		3
		5	Asigna unidad para despacho		1
		6	Transporte: asigna el transportista en el grupal de wsp	10	0
4	Generación de cita	1	Despacho: procede a liquidar el despacho (facturación)	2	2
		2	Despacho: genere código con varias facturas	2	2
		3	Despacho: Envío de código al gestor (correo)	3	3
		4	Gestor: requiere el pago	10	10
		5	Gestor: recibe confirmación del pago	5	5
		6	Despacho: revisa el estado que cambie de pendiente a pagado	8	8
		7	Despachador: avisa al transportista que la cita ya fue pagada	3	3
		8	Despacho: genera la cita en el portal del terminal	5	5
		9	Despacho: coordina con transporte indicando la cita	5	5
5	Entrega del despacho	1	Área de despacho genera los documentos para el despacho (BK, CT, genera carta de precinto, hojas adicionales, formato para el transporte)	10	5
		2	Entrega de insumos para el despacho (transporte cuenta con stock)	80	8
		3	Impresión de documentos	10	5
		4	Generación de cartas	7	5
		5	Generación de formatos para el transporte	8	5
6	Retiro del contenedor	1	Despacho: monitoreo al transportista chofer (30 min antes de la cita)	25	25
		2	Transportista retira el contenedor	380	380
		3	Afuera del terminal o en cochera efectúe el transporte el envío fotos al correo grupal de operaciones: de EIR, contenedor, guía de transporte, precinto de línea (conductor o coordinador)	120	120
7	Registro de información	1	Envío de correo electrónico al gestor de los datos subidos al drive	1	1
		2	En Mantra: el despachador concluye la operación logística en el móvil	1	1
8	Envío de datos del despacho	1	Gestor revisa los datos de despacho	1	1
		2	Gestor envía los datos de despacho al cliente sobre el requerimiento	1	1
9	Numeración de DAM	1	Mantra: Solicitud de numeración. Adjunta IE y BK. El sistema asigna un liquidador	2	2
		2	Liquidador en Mantra: revisa información y cambia estado "en liquidación"	2	2
		3	Liquidador requiere confirmación para numerar	100	0
		4	Liquidador verifica autorización precargada		5
		5	Liquidador registra avance de numeración		3
		6	Liquidador numera	8	8
		7	Mantra: cambia a estado "concluido"	2	2
10	Transmisión de RCE	1	Liquidador: revisa correo de datos de despacho y drive	2	2
		2	Liquidador: Transmite RCE	3	3
		3	Liquidador: revisa canal y estado de RCE en Clave SOL	3	3
		4	Liquidador llena en el drive el número de DAM y canal	5	5
		5	Liquidador: informa por wsp al gestor	2	2
11	Envío de datos de canal	1	Gestor envía datos de canal con la información completada	3	3

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

Figura 60*Propuesta de Mejora en Tiempo por Operación - Clientes Indirectos*

Item	Operación	Item por sub operación	Sub operación	Minutos actuales	Minutos con mejoras
1	Apertura de OT	1	Gestor genera OT llena un cuadro colocando el bk	2	2
		2	En Mantra: solicita la operación logística	2	2
2	Registro en portal de terminal	1	Despacho: registra en el portal	10	10
		2	Despacho: recibe aprobación o rechazo por parte del terminal	15	15
3	Asignación de transportista	1	Despacho: OL envía datos del transportista	475	0
		2	Coordinador de transporte revisa asignación semanal		2
		3	Verifica disponibilidad de unidad en el sistema (GPS)		3
		4	Asigna unidad para despacho		1
		5	Despacho: proceden a liquidar y asociar el transporte	5	5
4	Generación de cita	1	Despacho: genere código con varias facturas	2	2
		2	Despacho: Envío de código al gestor (correo)	3	3
		3	Gestor: requiere el pago	105	0
		4	Gestor: recibe confirmación del pago	25	0
		5	Gestor: requiere aplicación de crédito con terminal		2
		6	Créditos: confirma utilización del crédito		5
		7	Despacho: revisa el estado que cambie de pendiente a pagado	8	0
		8	Despachador: avisa al transportista que la cita ya fue pagada	4	4
		9	Genera la cita en el portal del terminal	5	5
		10	Despacho: avisa al transporte la hora de la cita	5	5
5	Entrega del despacho	1	Despacho: Entrega de documentos de despacho	18	18
6	Retiro del contenedor	1	Transportista retira el contenedor	357	357
7	Datos del contenedor	1	Despacho: requiere al transportista los datos del contenedor (llamada)	4	4
		2	Despacho: Ante no respuesta, se requiere al operador	15	15
		3	OL: envía datos del contenedor	340	340
8	Registro de información	1	Despachador recibe y la registra en su drive (Datos del conductor, tara, precintos...etc.)	2	2
		2	Envío de correo electrónico al gestor de los datos subidos al drive	2	2
		3	En Mantra: el despachador concluye la operación logística en el móvil	2	2
9	Envío de datos de despacho	1	Gestor revisa los datos de despacho	1	1
		2	Gestor envía los datos de despacho al cliente sobre el requerimiento	1	1
10	Numeración de DAM	1	Mantra: Solicitud de numeración. Adjunta IE y BK. El sistema asigna un liquidador	2	2
		2	Liquidador en Mantra: revisa información y cambia estado "en liquidación"	2	2
		3	Liquidador numera	8	8
		4	Mantra: cambia a estado "concluido"	2	2
11	Transmisión de RCE	1	Liquidador: revisa correo de datos de despacho y drive	2	2
		2	Liquidador: Transmite RCE	3	3
		3	Liquidador: revisa canal y estado de RCE en Clave SOL	3	3
		4	Liquidador llena en el drive el número de DAM y canal	5	5
		5	Liquidador: informa por wasap al gestor	2	2
12	Envío de datos de canal	1	Gestor envía datos de canal con la información completada	3	3

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

Figura 61*Propuesta de Mejora de Tiempo Para el Proceso de Regularización*

Item	Operación	Item por sub operación	Sub operación	Minutos actuales	Minutos con mejoras
1	Solicitud de regularización	1	Gestor: Solicita regularización de DAM	1	1
2	Revisión documentaria	1	Liquidaciones: registra estado "en liquidación" en SOA	5	5
		2	Liquidaciones: revisa documentación	475	475
3	Ingreso de información al SINTAD	1	Liquidaciones: ingreso de información en el SINTAD	2	2
		2	Liquidaciones: generación de borrador	3	3
4	Revisión de borrador	1	Revisor: Revisión de borrador	455	0
		2	Revisión de borrador, puntos con incidencia aduanera		250
		3	Revisor: Aprobación de borrador	17	10
5	Transmisión de regularización	1	Liquidador: Transmisión de regularización	1	1
6	Confirmación de regularización	2	Liquidaciones: Confirmación de regularización	1440	0
		3	Registro de regularización en Mantra		4
7	Envío de DAM regularizada	1	Liquidaciones: envío de DAM regularizada vía correo electrónico	1	1

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

4.3.15 Solución Deseable, Viable y Factible

Partiendo desde las órdenes de trabajo existentes, procedemos a presentar validar que la propuesta de solución sea deseable, factible y viable, teniendo como base las actividades desarrolladas, resultados y análisis efectuados. Para ello, se diseñarán un total de dos Capacitaciones conformadas por la metodología 5s y trabajo estandarizado.

La propuesta de valor que propone la consultoría es el de implementar lo descrito en los capítulos anteriores, con el propósito principal que la empresa Scharff pueda captar nuevos clientes y así incrementar sus ventas de clientes directos e indirectos, mediante la minimización de desperdicios que no agregan valor a sus procesos. Por otro lado, el cliente final se encuentra en las empresas logísticas que requieren el servicio de comercio exterior en el capítulo II, cuyo mercado se encuentra en los departamentos de Chiclayo, Chimbote, Paita, Salaverry y Tumbes. En cuanto a la promesa de propuesta de valor se cumple de forma efectiva con su portafolio de soluciones logísticas, ya que va de la mano con la filosofía de tiempo limitado en donde se trabajan operaciones de gran alcance que involucran el diseño de procesos personalizados. En cuanto a la ejecución de la solución, se cuenta con el

compromiso de la alta dirección de servicios, el cual se encargará de ser participe integral de las acciones a ejecutar dentro del ciclo PHVA, con la finalidad de cumplir con las tareas asignadas al proyecto. Luego se encuentra el tema de recursos, en Scharff, con la implementación de herramientas Lean permitirá a la organización tener procesos esbeltos para responder a las necesidades del mercado que demanden las operaciones del 2023, en caso de llegar a faltar algún recurso, el plan de contingencia es presupuestar y luego proponer el impacto ya sea financiero o de tiempo que conllevaría agregar durante la ejecución del proyecto en el corto plazo, es por ello que lo importante es comprometer a la alta dirección desde el inicio del proyecto. De ocurrir alguna contingencia, ya sea por pandemia, no nos afectaría el plan de capacitación debido a que esta es ejecutada a través del intranet de la empresa. Finalmente, la solución si está alineada con los objetivos de Scharff S.A, ya que el gerente general lleva 38 años creciendo en toda la cadena logística y manteniendo la apertura para cuestionarnos cómo se pueden hacer las cosas de mejor manera.

4.3.16 Solución Viable

Para que una propuesta sea factible debe aprobar cuatro aspectos básicos, siendo éstos el técnico, ambiental, económico y social, los mismos que se proceden a desarrollar a continuación:

- **Aspecto técnico:** Propuesta sin restricciones, en razón a que se usa una aplicación Bizagi para modelar los tres nuevos propuestos a través del diagrama de flujo de proceso y Simulación Arena, los cuales son plenamente probadas, al no tener inconvenientes y gozar de un buen posicionamiento dentro de la industria a la que pertenecen. A través del prototipo testado del proceso se efectuaron los cálculos de forma simple y en repetidas ocasiones con más de 800 operaciones de Ordenes de Trabajo de Comercio Exterior.

- **Aspecto Ambiental:** la propuesta planteada cuenta con una orientación hacia el giro ambiental, debido a la eliminación de documentación física que se dejara de imprimir para la ejecución de los tres procesos propuestos.
- **Aspecto económico:** en concordancia con el contexto económico que se vive en la actualidad, suscitada por la nueva normalidad para las operaciones de comercio exterior limitadas por el COVID, en el caso de las empresas de operaciones logísticas de comercio exterior a pesar de su caída máxima del 15.9% en abril de 2020, según el reporte de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Comex PERU), la recuperación fue bastante acelerada. En su último reporte, la Organización Mundial de Comercio estimó que el comercio mundial de mercancías aumentará un 10.8% en 2021 y un 4.7% en 2022. La propuesta busca en las operaciones de SCHARFF que la innovación y el uso de tecnologías encuentren mayor protagonismo dentro de las operaciones del día a día y que, conjuntamente a una idea de mejora continua, Scharff logre tener una mejor calidad en el servicio ofrecido y optimizar la gestión de los procesos operativos, debiendo conllevar a una reducción natural de costos generando que Scharff logre abarcar mayor mercado.
- **Aspecto Social:** Este punto cobra mucha relevancia para Scharff ya que mediante la propuesta se busca promover que la empresa tenga una participación más activa en cuanto a labores sociales que le permitan capacitar y entrenar a la comunidad donde se realiza nuestras operaciones logísticas con la finalidad de reclutar gestores de ordenes de trabajo, son aportes de muy bajo costo pero que significan un beneficio muy relevante para las comunidades en temas laborales.

4.3.17 Solución Factible

Para probar la viabilidad financiera de la propuesta, se realizó una proyección de flujo de efectivo a cinco años para determinar las estimaciones de ingresos, costos y gastos

que generará la propuesta durante la fase de implementación. Sobre la base de supuestos de crecimiento bastante conservadores, se utilizaron las tasas de rendimiento (IRR) y el valor actual neto (VAN) como métricas analíticas para tres escenarios diferentes. Para efectos de determinar el presupuesto de inversión, se supone que esta consulta se realiza con la participación de tres consultores con un tiempo de esfuerzo promedio de dos horas diarias durante 90 días. Plataforma educativa en 5 metodología y trabajo estandarizado. No hay mayor inversión para la aplicación de la plataforma, ya que esta es utilizada para fines de capacitación de operaciones de comercio exterior SCHARFF, es decir no se requerirá inversión adicional. En la Tabla 17, se indica el Detalle de inversión inicial para SCHARFF por un monto de S/ 204,000.00.

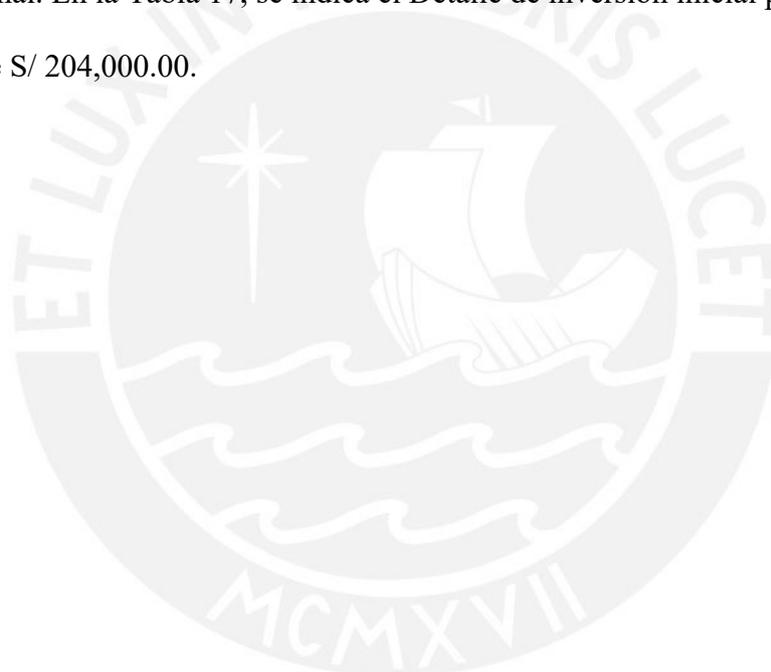


Tabla 17*Detalle Inversión Inicial de Scharff*

Concepto	Total
Mapeo de Procesos y simulación en Arena	S/ 96,000.00
Licencia Bizagi Anual	S/ 0.00
Licencia Arena Simulator Anual Básica	S/ 0.00
capacitación 5's	S/ 33,000.00
capacitación Trabajo Estandarizado	S/ 75,000.00
capacitación Visual Stream Mapping	S/ 72,000.00
Total, de inversión	S/ 204,000.00

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

En la Tabla 18 se presenta los costos que incurre SCHARFF cada vez que se presentan las causas raíz previamente mencionadas.

Tabla 18*Costo Unitario de Regularización por Cada Proceso*

Item de Costo Unitario		Tipo Cambio	Costo unitario de regularización
Costo unitario de regularización envío de información Cliente Directo	\$5.00	S/ 3.85	S/ 19.26
Costo unitario de regularización envío de información Cliente Indirecto	\$5.00		S/ 19.26

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

De la Tabla 18, se mostrará los costos totales durante el año 2022 en la Tabla 19 y 20, que asumió Scharff para los procesos de envío de información de cliente directo e indirecto, y regularización de DAM.

Tabla 19*Costo Total de Envío de Información a Clientes Directos al Ejecutar el Proceso Actual en el Año 2022*

Mes	Demanda de envío de información Cliente Directo 2022	Apertura de OT	Registro en portal de terminal	Asignación de transporte	Generación de cita	Entrega del despacho	Gestión de retiro de contenedor	Registro de información	Envío de datos de despacho	Numeración de DAM	Transmisión de RCE	Envío de datos de canal	Total Costo al ejecutar el proceso actual
Enero	812	S/ 3,127.01	S/ 12,508.05	S/ 1,624.00	S/ 9,381.04	S/ 25,016.10	S/ 3,127.01	S/ 9,381.04	S/ 6,254.02	S/ 9,381.04	S/ 9,381.04	S/ 6,254.02	S/ 95,434.36
Febrero	819	S/ 3,153.97	S/ 12,615.88	S/ 1,638.00	S/ 9,461.91	S/ 25,231.75	S/ 3,153.97	S/ 9,461.91	S/ 6,307.94	S/ 9,461.91	S/ 9,461.91	S/ 6,307.94	S/ 96,257.07
Marzo	813	S/ 3,130.86	S/ 12,523.45	S/ 1,626.00	S/ 9,392.59	S/ 25,046.90	S/ 3,130.86	S/ 9,392.59	S/ 6,261.73	S/ 9,392.59	S/ 9,392.59	S/ 6,261.73	S/ 95,551.89
Abril	802	S/ 3,088.50	S/ 12,354.01	S/ 1,604.00	S/ 9,265.51	S/ 24,708.02	S/ 3,088.50	S/ 9,265.51	S/ 6,177.00	S/ 9,265.51	S/ 9,265.51	S/ 6,177.00	S/ 94,259.06
Mayo	799	S/ 3,076.95	S/ 12,307.80	S/ 1,598.00	S/ 9,230.85	S/ 24,615.59	S/ 3,076.95	S/ 9,230.85	S/ 6,153.90	S/ 9,230.85	S/ 9,230.85	S/ 6,153.90	S/ 93,906.47
Junio	815	S/ 3,138.57	S/ 12,554.26	S/ 1,630.00	S/ 9,415.70	S/ 25,108.52	S/ 3,138.57	S/ 9,415.70	S/ 6,277.13	S/ 9,415.70	S/ 9,415.70	S/ 6,277.13	S/ 95,786.95
Julio	811	S/ 3,123.16	S/ 12,492.64	S/ 1,622.00	S/ 9,369.48	S/ 24,985.29	S/ 3,123.16	S/ 9,369.48	S/ 6,246.32	S/ 9,369.48	S/ 9,369.48	S/ 6,246.32	S/ 95,316.83
Agosto	812	S/ 3,127.01	S/ 12,508.05	S/ 1,624.00	S/ 9,381.04	S/ 25,016.10	S/ 3,127.01	S/ 9,381.04	S/ 6,254.02	S/ 9,381.04	S/ 9,381.04	S/ 6,254.02	S/ 95,434.36
Setiembre	813	S/ 3,130.86	S/ 12,523.45	S/ 1,626.00	S/ 9,392.59	S/ 25,046.90	S/ 3,130.86	S/ 9,392.59	S/ 6,261.73	S/ 9,392.59	S/ 9,392.59	S/ 6,261.73	S/ 95,551.89
Octubre	805	S/ 3,100.06	S/ 12,400.22	S/ 1,610.00	S/ 9,300.17	S/ 24,800.44	S/ 3,100.06	S/ 9,300.17	S/ 6,200.11	S/ 9,300.17	S/ 9,300.17	S/ 6,200.11	S/ 94,611.65
Noviembre	819	S/ 3,153.97	S/ 12,615.88	S/ 1,638.00	S/ 9,461.91	S/ 25,231.75	S/ 3,153.97	S/ 9,461.91	S/ 6,307.94	S/ 9,461.91	S/ 9,461.91	S/ 6,307.94	S/ 96,257.07
Diciembre	818	S/ 3,150.12	S/ 12,600.47	S/ 1,636.00	S/ 9,450.35	S/ 25,200.94	S/ 3,150.12	S/ 9,450.35	S/ 6,300.24	S/ 9,450.35	S/ 9,450.35	S/ 6,300.24	S/ 96,139.54
													S/ 1,144,507.14

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

Tabla 20

Costo Total de Envío de Información a Clientes Indirectos al Ejecutar el Proceso Actual en el Año 2022

Mes	Demanda de envío de información Cliente Indirecto 2022	Apertura de OT	Registro en portal de terminal	OL envía datos de transporte	Generación de cita	Entrega del despacho	Transportista retira el contenedor	OL envía datos del contenedor	Registro de información en móvil	Envío de datos de despacho	Numeración de DAM	Transmisión de RCE	Envío de datos de canal	Total Costo al ejecutar el proceso actual
Enero	826	S/ 3,180.93	S/ 12,723.70	S/ 3,180.93	S/ 9,542.78	S/ 31,809.26	S/ 3,180.93	S/ 3,180.93	S/ 9,542.78	S/ 6,361.85	S/ 9,542.78	S/ 9,542.78	S/ 6,361.85	S/ 108,151.48
Febrero	823	S/ 3,169.37	S/ 12,677.49	S/ 3,169.37	S/ 9,508.12	S/ 31,693.73	S/ 3,169.37	S/ 3,169.37	S/ 9,508.12	S/ 6,338.75	S/ 9,508.12	S/ 9,508.12	S/ 6,338.75	S/ 107,758.68
Marzo	833	S/ 3,207.88	S/ 12,831.53	S/ 3,207.88	S/ 9,623.65	S/ 32,078.83	S/ 3,207.88	S/ 3,207.88	S/ 9,623.65	S/ 6,415.77	S/ 9,623.65	S/ 9,623.65	S/ 6,415.77	S/ 109,068.02
Abril	832	S/ 3,204.03	S/ 12,816.13	S/ 3,204.03	S/ 9,612.10	S/ 32,040.32	S/ 3,204.03	S/ 3,204.03	S/ 9,612.10	S/ 6,408.06	S/ 9,612.10	S/ 9,612.10	S/ 6,408.06	S/ 108,937.09
Mayo	839	S/ 3,230.99	S/ 12,923.96	S/ 3,230.99	S/ 9,692.97	S/ 32,309.89	S/ 3,230.99	S/ 3,230.99	S/ 9,692.97	S/ 6,461.98	S/ 9,692.97	S/ 9,692.97	S/ 6,461.98	S/ 109,853.63
Junio	830	S/ 3,196.33	S/ 12,785.32	S/ 3,196.33	S/ 9,588.99	S/ 31,963.30	S/ 3,196.33	S/ 3,196.33	S/ 9,588.99	S/ 6,392.66	S/ 9,588.99	S/ 9,588.99	S/ 6,392.66	S/ 108,675.22
Julio	837	S/ 3,223.29	S/ 12,893.15	S/ 3,223.29	S/ 9,669.86	S/ 32,232.87	S/ 3,223.29	S/ 3,223.29	S/ 9,669.86	S/ 6,446.57	S/ 9,669.86	S/ 9,669.86	S/ 6,446.57	S/ 109,591.76
Agosto	793	S/ 3,053.84	S/ 12,215.37	S/ 3,053.84	S/ 9,161.53	S/ 30,538.43	S/ 3,053.84	S/ 3,053.84	S/ 9,161.53	S/ 6,107.69	S/ 9,161.53	S/ 9,161.53	S/ 6,107.69	S/ 103,830.66
Setiembre	831	S/ 3,200.18	S/ 12,800.72	S/ 3,200.18	S/ 9,600.54	S/ 32,001.81	S/ 3,200.18	S/ 3,200.18	S/ 9,600.54	S/ 6,400.36	S/ 9,600.54	S/ 9,600.54	S/ 6,400.36	S/ 108,806.15
Octubre	833	S/ 3,207.88	S/ 12,831.53	S/ 3,207.88	S/ 9,623.65	S/ 32,078.83	S/ 3,207.88	S/ 3,207.88	S/ 9,623.65	S/ 6,415.77	S/ 9,623.65	S/ 9,623.65	S/ 6,415.77	S/ 109,068.02
Noviembre	837	S/ 3,223.29	S/ 12,893.15	S/ 3,223.29	S/ 9,669.86	S/ 32,232.87	S/ 3,223.29	S/ 3,223.29	S/ 9,669.86	S/ 6,446.57	S/ 9,669.86	S/ 9,669.86	S/ 6,446.57	S/ 109,591.76
Diciembre	797	S/ 3,069.25	S/ 12,276.99	S/ 3,069.25	S/ 9,207.74	S/ 30,692.47	S/ 3,069.25	S/ 3,069.25	S/ 9,207.74	S/ 6,138.49	S/ 9,207.74	S/ 9,207.74	S/ 6,138.49	S/ 104,354.40
														S/ 1,297,686.87

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

A continuación, en la Tabla 21 y 22, en base a la demanda de clientes directos e indirectos del ejercicio del año 2022 se detallará los costos unitarios vistos en la Tabla 19 y 20, que asumiría SCHARFF con el proceso propuesto futuro.

Tabla 21

Costo Total de Envío de Información a Clientes Directos al Ejecutar el Proceso Propuesto Utilizando la Demanda en del Año 2022

Mes	Demanda de envío de información Cliente Directo 2022	Apertura de OT	Registro en portal de terminal	Asignación de transporte	Generación de cita	Entrega del despacho	Gestión de retiro de contenedor	Registro de información	Envío de datos de despacho	Numeración de DAM	Transmisión de RCE	Envío de datos de canal	Total Costo al ejecutar el proceso actual
Enero	812	S/ 3,127.01	S/ 12,508.05	S/ 6,254.02	S/ 9,381.04	S/ 9,381.04	S/ 3,127.01	S/ 9,381.04	S/ 6,254.02	S/ 3,127.01	S/ 9,381.04	S/ 6,254.02	S/ 78,175.30
Febrero	819	S/ 3,153.97	S/ 12,615.88	S/ 6,307.94	S/ 9,461.91	S/ 9,461.91	S/ 3,153.97	S/ 9,461.91	S/ 6,307.94	S/ 3,153.97	S/ 9,461.91	S/ 6,307.94	S/ 78,849.23
Marzo	813	S/ 3,130.86	S/ 12,523.45	S/ 6,261.73	S/ 9,392.59	S/ 9,392.59	S/ 3,130.86	S/ 9,392.59	S/ 6,261.73	S/ 3,130.86	S/ 9,392.59	S/ 6,261.73	S/ 78,271.58
Abril	802	S/ 3,088.50	S/ 12,354.01	S/ 6,177.00	S/ 9,265.51	S/ 9,265.51	S/ 3,088.50	S/ 9,265.51	S/ 6,177.00	S/ 3,088.50	S/ 9,265.51	S/ 6,177.00	S/ 77,212.55
Mayo	799	S/ 3,076.95	S/ 12,307.80	S/ 6,153.90	S/ 9,230.85	S/ 9,230.85	S/ 3,076.95	S/ 9,230.85	S/ 6,153.90	S/ 3,076.95	S/ 9,230.85	S/ 6,153.90	S/ 76,923.73
Junio	815	S/ 3,138.57	S/ 12,554.26	S/ 6,277.13	S/ 9,415.70	S/ 9,415.70	S/ 3,138.57	S/ 9,415.70	S/ 6,277.13	S/ 3,138.57	S/ 9,415.70	S/ 6,277.13	S/ 78,464.13
Julio	811	S/ 3,123.16	S/ 12,492.64	S/ 6,246.32	S/ 9,369.48	S/ 9,369.48	S/ 3,123.16	S/ 9,369.48	S/ 6,246.32	S/ 3,123.16	S/ 9,369.48	S/ 6,246.32	S/ 78,079.03
Agosto	812	S/ 3,127.01	S/ 12,508.05	S/ 6,254.02	S/ 9,381.04	S/ 9,381.04	S/ 3,127.01	S/ 9,381.04	S/ 6,254.02	S/ 3,127.01	S/ 9,381.04	S/ 6,254.02	S/ 78,175.30
Setiembre	813	S/ 3,130.86	S/ 12,523.45	S/ 6,261.73	S/ 9,392.59	S/ 9,392.59	S/ 3,130.86	S/ 9,392.59	S/ 6,261.73	S/ 3,130.86	S/ 9,392.59	S/ 6,261.73	S/ 78,271.58
Octubre	805	S/ 3,100.06	S/ 12,400.22	S/ 6,200.11	S/ 9,300.17	S/ 9,300.17	S/ 3,100.06	S/ 9,300.17	S/ 6,200.11	S/ 3,100.06	S/ 9,300.17	S/ 6,200.11	S/ 77,501.38
Noviembre	819	S/ 3,153.97	S/ 12,615.88	S/ 6,307.94	S/ 9,461.91	S/ 9,461.91	S/ 3,153.97	S/ 9,461.91	S/ 6,307.94	S/ 3,153.97	S/ 9,461.91	S/ 6,307.94	S/ 78,849.23
Diciembre	818	S/ 3,150.12	S/ 12,600.47	S/ 6,300.24	S/ 9,450.35	S/ 9,450.35	S/ 3,150.12	S/ 9,450.35	S/ 6,300.24	S/ 3,150.12	S/ 9,450.35	S/ 6,300.24	S/ 78,752.95
													S/ 937,525.95

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

Tabla 22

Costo Total de Envío de Información a Clientes Directos al Ejecutar el Proceso Propuesto Utilizando la Demanda del Año 2022

Mes	Demanda de envío de información Cliente Directo 2022	Apertura de OT	Registro en portal de terminal	OL envía datos de transporte	Generación de cita	Entrega del despacho	Transportista retira el contenedor	OL envía datos del contenedor	Registro de información en móvil	Envío de datos de despacho	Numeración de DAM	Transmisión de RCE	Envío de datos de canal	Total Costo al ejecutar el proceso actual
Enero	826	S/ 3,180.93	S/ 12,723.70	S/ 3,180.93	S/ 9,542.78	S/ 12,723.70	S/ 3,180.93	S/ 3,180.93	S/ 9,542.78	S/ 6,361.85	S/ 3,180.93	S/ 9,542.78	S/ 6,361.85	S/ 82,704.08
Febrero	823	S/ 3,169.37	S/ 12,677.49	S/ 3,169.37	S/ 9,508.12	S/ 12,677.49	S/ 3,169.37	S/ 3,169.37	S/ 9,508.12	S/ 6,338.75	S/ 3,169.37	S/ 9,508.12	S/ 6,338.75	S/ 82,403.70
Marzo	833	S/ 3,207.88	S/ 12,831.53	S/ 3,207.88	S/ 9,623.65	S/ 12,831.53	S/ 3,207.88	S/ 3,207.88	S/ 9,623.65	S/ 6,415.77	S/ 3,207.88	S/ 9,623.65	S/ 6,415.77	S/ 83,404.96
Abril	832	S/ 3,204.03	S/ 12,816.13	S/ 3,204.03	S/ 9,612.10	S/ 12,816.13	S/ 3,204.03	S/ 3,204.03	S/ 9,612.10	S/ 6,408.06	S/ 3,204.03	S/ 9,612.10	S/ 6,408.06	S/ 83,304.83
Mayo	839	S/ 3,230.99	S/ 12,923.96	S/ 3,230.99	S/ 9,692.97	S/ 12,923.96	S/ 3,230.99	S/ 3,230.99	S/ 9,692.97	S/ 6,461.98	S/ 3,230.99	S/ 9,692.97	S/ 6,461.98	S/ 84,005.71
Junio	830	S/ 3,196.33	S/ 12,785.32	S/ 3,196.33	S/ 9,588.99	S/ 12,785.32	S/ 3,196.33	S/ 3,196.33	S/ 9,588.99	S/ 6,392.66	S/ 3,196.33	S/ 9,588.99	S/ 6,392.66	S/ 83,104.58
Julio	837	S/ 3,223.29	S/ 12,893.15	S/ 3,223.29	S/ 9,669.86	S/ 12,893.15	S/ 3,223.29	S/ 3,223.29	S/ 9,669.86	S/ 6,446.57	S/ 3,223.29	S/ 9,669.86	S/ 6,446.57	S/ 83,805.46
Agosto	793	S/ 3,053.84	S/ 12,215.37	S/ 3,053.84	S/ 9,161.53	S/ 12,215.37	S/ 3,053.84	S/ 3,053.84	S/ 9,161.53	S/ 6,107.69	S/ 3,053.84	S/ 9,161.53	S/ 6,107.69	S/ 79,399.92
Setiembre	831	S/ 3,200.18	S/ 12,800.72	S/ 3,200.18	S/ 9,600.54	S/ 12,800.72	S/ 3,200.18	S/ 3,200.18	S/ 9,600.54	S/ 6,400.36	S/ 3,200.18	S/ 9,600.54	S/ 6,400.36	S/ 83,204.71
Octubre	833	S/ 3,207.88	S/ 12,831.53	S/ 3,207.88	S/ 9,623.65	S/ 12,831.53	S/ 3,207.88	S/ 3,207.88	S/ 9,623.65	S/ 6,415.77	S/ 3,207.88	S/ 9,623.65	S/ 6,415.77	S/ 83,404.96
Noviembre	837	S/ 3,223.29	S/ 12,893.15	S/ 3,223.29	S/ 9,669.86	S/ 12,893.15	S/ 3,223.29	S/ 3,223.29	S/ 9,669.86	S/ 6,446.57	S/ 3,223.29	S/ 9,669.86	S/ 6,446.57	S/ 83,805.46
Diciembre	797	S/ 3,069.25	S/ 12,276.99	S/ 3,069.25	S/ 9,207.74	S/ 12,276.99	S/ 3,069.25	S/ 3,069.25	S/ 9,207.74	S/ 6,138.49	S/ 3,069.25	S/ 9,207.74	S/ 6,138.49	S/ 79,800.42
														S/ 992,348.79

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

Luego de haber obtenido los dos resultados de los costos tanto del proceso actual como el proceso futuro, la siguiente Tabla 23 y 24, nos detalla la diferencia financiera entre ambas.

Tabla 23

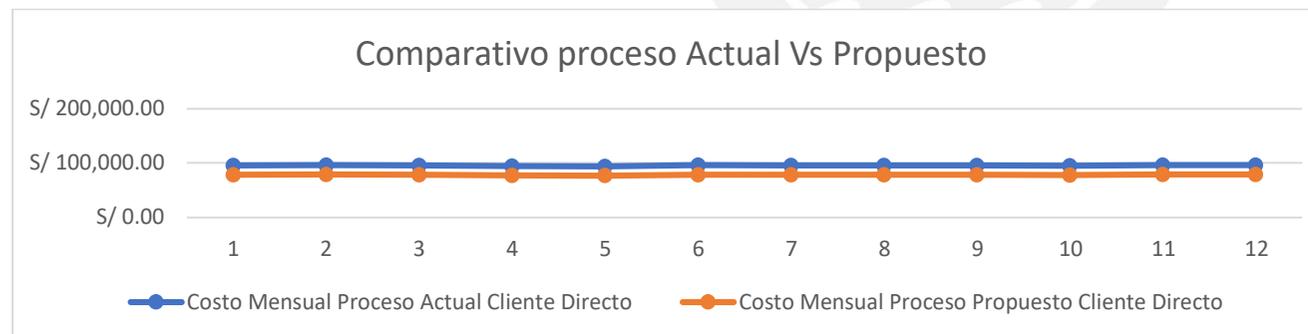
Cuadro Comparativo del Proceso Actual Vs Proceso Propuesto de Envío de Información Clientes Directos

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo Mensual Proceso Actual Cliente Directo	S/ 95,434.36	S/ 96,257.07	S/ 95,551.89	S/ 94,259.06	S/ 93,906.47	S/ 95,786.95	S/ 95,316.83	S/ 95,434.36	S/ 95,551.89	S/ 94,611.65	S/ 96,257.07	S/ 96,139.54
Costo Mensual Proceso Propuesto Cliente Directo	S/ 78,175.30	S/ 78,849.23	S/ 78,271.58	S/ 77,212.55	S/ 76,923.73	S/ 78,464.13	S/ 78,079.03	S/ 78,175.30	S/ 78,271.58	S/ 77,501.38	S/ 78,849.23	S/ 78,752.95
Ingreso por ejecutar el proceso propuesto Cliente Directo	S/ 17,259.06	S/ 17,407.85	S/ 17,280.32	S/ 17,046.51	S/ 16,982.75	S/ 17,322.83	S/ 17,237.81	S/ 17,259.06	S/ 17,280.32	S/ 17,110.28	S/ 17,407.85	S/ 17,386.59

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

Figura 62

Comparativo Proceso Actual Vs Propuesto del Proceso de Envío de Información Clientes Directos



Nota. Scharff Logística Integrada S.A. .

Tabla 24

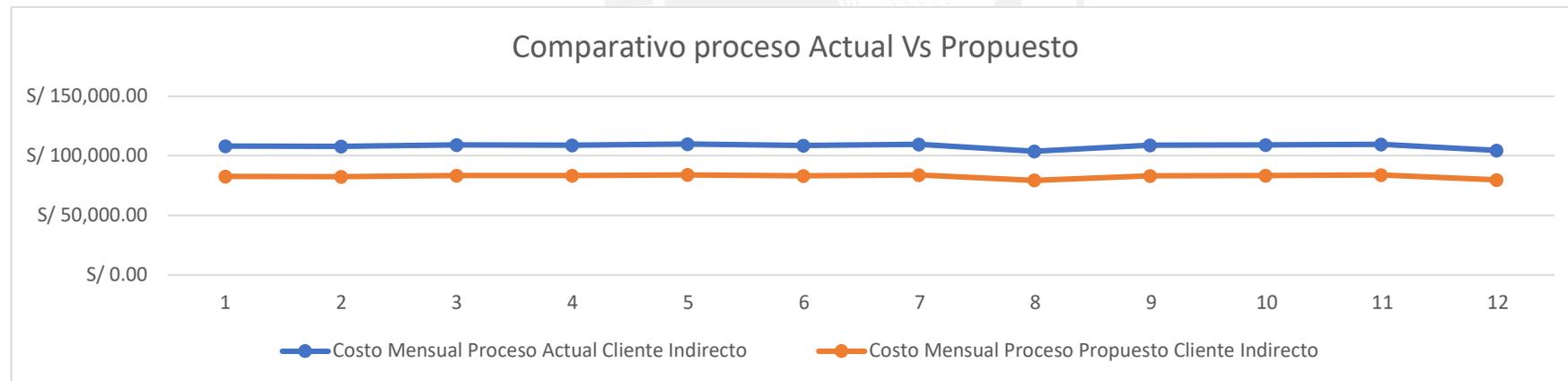
Cuadro Comparativo del Proceso Actual Vs Proceso Propuesto de Envío de Información Clientes Indirectos

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costo Mensual Proceso Actual Cliente Indirecto	S/ 108,151.48	S/ 107,758.68	S/ 109,068.02	S/ 108,937.09	S/ 109,853.63	S/ 108,675.22	S/ 109,591.76	S/ 103,830.66	S/ 108,806.15	S/ 109,068.02	S/ 109,591.76	S/ 104,354.40
Costo Mensual Proceso Propuesto Cliente Indirecto	S/ 82,704.08	S/ 82,403.70	S/ 83,404.96	S/ 83,304.83	S/ 84,005.71	S/ 83,104.58	S/ 83,805.46	S/ 79,399.92	S/ 83,204.71	S/ 83,404.96	S/ 83,805.46	S/ 79,800.42
Ingreso por ejecutar el proceso propuesto Cliente Indirecto	S/ 25,447.41	S/ 25,354.98	S/ 25,663.06	S/ 25,632.26	S/ 25,847.91	S/ 25,570.64	S/ 25,786.30	S/ 24,430.74	S/ 25,601.45	S/ 25,663.06	S/ 25,786.30	S/ 24,553.98

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

Figura 63

Comparativo Proceso Actual Vs Propuesto del Proceso de Envío de Información Clientes Directos



Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

Adicionalmente, para el Análisis de los Escenarios Financieros se mostrará previamente los siguientes escenarios, conformados por Escenario Optimista, Base y Pesimista, y para ello será necesario obtener volúmenes de Ingresos por las operaciones de ordenes de trabajo que se realizaron durante el año 2022, los cuales serán presentados en la Tabla 25.



Tabla 25

Cuadro de Escenarios para el Análisis Financiero de Scharff

Escenario donde se presentan datos reales que se obtuvieron de los ingresos y los costos que se incurrieron por envío de información de Cliente Directo e Indirecto												
Escenario Base	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
(+) Ingresos por demanda de clientes directos e indirecto envío de información Año 2022	S/ 400,796.68	S/ 401,601.54	S/ 402,856.96	S/ 400,095.79	S/ 401,247.24	S/ 402,525.78	S/ 403,450.02	S/ 392,155.03	S/ 402,333.23	S/ 401,039.29	S/ 405,267.69	S/ 394,565.76
(-) Costos por operaciones de envío de información Año 2022	S/ 208,215.87	S/ 208,685.69	S/ 209,255.64	S/ 207,769.15	S/ 208,315.99	S/ 209,109.30	S/ 209,532.91	S/ 203,895.05	S/ 208,993.77	S/ 208,269.78	S/ 210,518.77	S/ 205,158.17
Escenario donde los ingresos disminuyen un 15% y los costos que se incurrieron por envío de información de Cliente Directo e Indirecto aumentaron en un 33%												
Escenario Pesimista	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
(+) Ingresos por demanda de clientes directos e indirecto envío de información Año 2022	S/ 340,677.17	S/ 341,361.30	S/ 342,428.42	S/ 340,081.42	S/ 341,060.16	S/ 342,146.91	S/ 342,932.51	S/ 333,331.78	S/ 341,983.24	S/ 340,883.40	S/ 344,477.53	S/ 335,380.89
(-) Costos por operaciones de envío de información Año 2022	S/ 243,612.57	S/ 244,162.26	S/ 244,829.10	S/ 243,089.91	S/ 243,729.71	S/ 244,657.88	S/ 245,153.50	S/ 238,557.20	S/ 244,522.71	S/ 243,675.64	S/ 246,306.96	S/ 240,035.06
Escenario donde los ingresos Aumentan un 20% y los costos que se incurrieron por envío de información de Cliente Directo e Indirecto aumentaron en un 5%												
Escenario Optimo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
(+) Ingresos por demanda de clientes directos e indirecto envío de información Año 2022	S/ 412,820.58	S/ 413,649.58	S/ 414,942.67	S/ 412,098.67	S/ 413,284.66	S/ 414,601.55	S/ 415,553.52	S/ 403,919.68	S/ 414,403.22	S/ 413,070.47	S/ 417,425.72	S/ 406,402.73
(-) Costos por operaciones de envío de información Año 2022	S/ 229,037.45	S/ 229,554.26	S/ 230,181.20	S/ 228,546.07	S/ 229,147.59	S/ 230,020.23	S/ 230,486.20	S/ 224,284.55	S/ 229,893.15	S/ 229,096.76	S/ 231,570.64	S/ 225,673.99
Escenario donde se presentan datos reales que se obtuvieron de los ingresos y los costos que se incurrieron por envío de información de Cliente Directo e Indirecto												
Escenario Base	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

(+) Ingresos por demanda de clientes directos e indirecto envío de información Año 2022	S/ 426,028.43	S/ 426,894.90	S/ 428,211.95	S/ 425,265.93	S/ 426,479.00	S/ 427,865.36	S/ 428,835.81	S/ 416,878.45	S/ 427,657.40	S/ 426,271.04	S/ 430,776.71	S/ 419,443.22
(-) Costos por operaciones de envío de información Año 2022	S/ 208,215.87	S/ 208,685.69	S/ 209,255.64	S/ 207,769.15	S/ 208,315.99	S/ 209,109.30	S/ 209,532.91	S/ 203,895.05	S/ 208,993.77	S/ 208,269.78	S/ 210,518.77	S/ 205,158.17

Escenario donde los ingresos disminuyen un 15% y los costos que se incurrieron por envío de información de Cliente Directo e Indirecto aumentaron en un 33%

Escenario Pesimista	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
(+) Ingresos por demanda de clientes directos e indirecto envío de información Año 2022	S/ 362,124.16	S/ 362,860.67	S/ 363,980.15	S/ 361,476.04	S/ 362,507.15	S/ 363,685.55	S/ 364,510.44	S/ 354,346.68	S/ 363,508.79	S/ 362,330.38	S/ 366,160.20	S/ 356,526.74
(-) Costos por operaciones de envío de información Año 2022	S/ 239,448.25	S/ 239,988.54	S/ 240,643.98	S/ 238,934.52	S/ 239,563.39	S/ 240,475.70	S/ 240,962.85	S/ 234,479.30	S/ 240,342.84	S/ 239,510.25	S/ 242,096.58	S/ 235,931.90

Escenario donde los ingresos Aumentan un 20% y los costos que se incurrieron por envío de información de Cliente Directo e Indirecto aumentaron en un 5%

Escenario Óptimo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
(+) Ingresos por demanda de clientes directos e indirecto envío de información Año 2022	S/ 438,809.28	S/ 439,701.75	S/ 441,058.30	S/ 438,023.91	S/ 439,273.36	S/ 440,701.32	S/ 441,700.88	S/ 429,384.81	S/ 440,487.12	S/ 439,059.17	S/ 443,700.01	S/ 432,026.51

(-) Costos por operaciones de envío de información Año 2022	S/ 229,037.45	S/ 229,554.26	S/ 230,181.20	S/ 228,546.07	S/ 229,147.59	S/ 230,020.23	S/ 230,486.20	S/ 224,284.55	S/ 229,893.15	S/ 229,096.76	S/ 231,570.64	S/ 225,673.99
---	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

Después del cuadro anterior, se presentan en la Tabla 26, 27 y 28 los Flujos de Caja de Análisis Financieros Base, Pesimista y Optimista.

Tabla 26

Flujo de Caja de Análisis Financiero Base de Scharff

Escenario Base	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
(+) Ingresos por demanda de clientes directos e indirecto envío de información Año 2022		S/ 426,028.43	S/ 426,894.90	S/ 428,211.95	S/ 425,265.93	S/ 426,479.00	S/ 427,865.36	S/ 428,835.81	S/ 416,878.45	S/ 427,657.40	S/ 426,271.04	S/ 430,776.71	S/ 419,443.22
(-) Costos por operaciones de envío de información Año 2022		S/ 208,215.87	S/ 208,685.69	S/ 209,255.64	S/ 207,769.15	S/ 208,315.99	S/ 209,109.30	S/ 209,532.91	S/ 203,895.05	S/ 208,993.77	S/ 208,269.78	S/ 210,518.77	S/ 205,158.17
Ingreso de operaciones por clientes directos e indirectos Año 2022		S/ 217,812.56	S/ 218,209.21	S/ 218,956.31	S/ 217,496.78	S/ 218,163.00	S/ 218,756.06	S/ 219,302.90	S/ 212,983.41	S/ 218,663.63	S/ 218,001.26	S/ 220,257.95	S/ 214,285.04
(-) Costos mensual por operaciones de clientes directos e indirecto Proceso Propuesto 2022		S/ 160,879.38	S/ 160,579.00	S/ 161,580.26	S/ 161,480.13	S/ 162,181.01	S/ 161,279.88	S/ 161,980.76	S/ 157,575.22	S/ 161,380.01	S/ 161,580.26	S/ 161,980.76	S/ 157,975.72
Utilidad antes del Impuesto		S/ 56,933.18	S/ 57,630.22	S/ 57,376.05	S/ 56,016.65	S/ 55,981.99	S/ 57,476.18	S/ 57,322.14	S/ 55,408.19	S/ 57,283.63	S/ 56,421.00	S/ 58,277.18	S/ 56,309.32
Impuesto 29.5%		-S/ 16,795.29	-S/ 17,000.91	-S/ 16,925.93	-S/ 16,524.91	-S/ 16,514.69	-S/ 16,955.47	-S/ 16,910.03	-S/ 16,345.42	-S/ 16,898.67	-S/ 16,644.20	-S/ 17,191.77	-S/ 16,611.25

Flujo de Caja	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
	40,137.89	40,629.30	40,450.11	39,491.74	39,467.30	40,520.70	40,412.11	39,062.77	40,384.96	39,776.81	41,085.41	39,698.07	
Costo Total del Proyecto	-S/												
	204,000.00												
Resultado neto del Flujo de Caja	-S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
	204,000.00	40,137.89	40,629.30	40,450.11	39,491.74	39,467.30	40,520.70	40,412.11	39,062.77	40,384.96	39,776.81	41,085.41	39,698.07
Resultado Acumulado del Flujo de Caja	-S/	-S/	-S/	-S/	-S/	-S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/	S/
	204,000.00	163,862.11	123,232.80	82,782.69	43,290.95	3,823.65	36,697.05	77,109.16	116,171.93	156,556.88	196,333.69	237,419.10	277,117.18
VAN	S/												
	69,282.99												
TIR	17%												
Decisión	Se Acepta												

Nota. Scharff Logística Integrada S.A. .



Tabla 27*Flujo de Caja de Análisis Financiero Pesimista de Scharff*

Escenario Pesimista	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
(+) Ingresos por demanda de clientes directos e indirecto envío de información Año 2021		S/ 362,124.16	S/ 362,860.67	S/ 363,980.15	S/ 361,476.04	S/ 362,507.15	S/ 363,685.55	S/ 364,510.44	S/ 354,346.68	S/ 363,508.79	S/ 362,330.38	S/ 366,160.20	S/ 356,526.74
(-) Costos por operaciones de envío de información Año 2021		S/ 239,448.25	S/ 239,988.54	S/ 240,643.98	S/ 238,934.52	S/ 239,563.39	S/ 240,475.70	S/ 240,962.85	S/ 234,479.30	S/ 240,342.84	S/ 239,510.25	S/ 242,096.58	S/ 235,931.90
Ingreso de operaciones por clientes directos e indirectos Año 2021		S/ 122,675.92	S/ 122,872.12	S/ 123,336.17	S/ 122,541.52	S/ 122,943.75	S/ 123,209.86	S/ 123,547.59	S/ 119,867.38	S/ 123,165.96	S/ 122,820.14	S/ 124,063.62	S/ 120,594.84
(-) Costos mensual por operaciones de clientes directos e indirecto Proceso Propuesto		S/ 78,175.30	S/ 78,175.30	S/ 78,175.30	S/ 78,175.30	S/ 78,175.30	S/ 78,175.30	S/ 78,175.30	S/ 78,175.30	S/ 78,175.30	S/ 78,175.30	S/ 78,175.30	S/ 78,175.30
Utilidad antes del Impuesto		S/ 44,500.62	S/ 44,696.82	S/ 45,160.87	S/ 44,366.22	S/ 44,768.45	S/ 45,034.56	S/ 45,372.29	S/ 41,692.08	S/ 44,990.66	S/ 44,644.84	S/ 45,888.32	S/ 42,419.54
Impuesto 29.5%		-S/ 13,127.68	-S/ 13,185.56	-S/ 13,322.46	-S/ 13,088.03	-S/ 13,206.69	-S/ 13,285.19	-S/ 13,384.83	-S/ 12,299.16	-S/ 13,272.24	-S/ 13,170.23	-S/ 13,537.06	-S/ 12,513.76
Flujo de Caja		S/ 31,372.93	S/ 31,511.26	S/ 31,838.41	S/ 31,278.18	S/ 31,561.76	S/ 31,749.36	S/ 31,987.46	S/ 29,392.92	S/ 31,718.41	S/ 31,474.61	S/ 32,351.27	S/ 29,905.77
Costo Total del Proyecto	-S/ 204,000.00												
Resultado neto del Flujo de Caja	-S/ 204,000.00	S/ 31,372.93	S/ 31,511.26	S/ 31,838.41	S/ 31,278.18	S/ 31,561.76	S/ 31,749.36	S/ 31,987.46	S/ 29,392.92	S/ 31,718.41	S/ 31,474.61	S/ 32,351.27	S/ 29,905.77
Resultado Acumulado del Flujo de Caja	-S/ 204,000.00	-S/ 172,627.07	-S/ 141,115.81	-S/ 109,277.39	-S/ 77,999.21	-S/ 46,437.45	-S/ 14,688.09	S/ 17,299.38	S/ 46,692.29	S/ 78,410.71	S/ 109,885.31	S/ 142,236.58	S/ 172,142.35
VAN	S/ 9,947.35												
TIR	11%												
Decisión	Se Acepta												

Nota. Scharff Logística Integrada S.A. .

Nota. Scharff Logística Integrada S.A. .



Tabla 29*Resumen de Indicadores Financieros de Scharff*

	Base	Pesimista	Optimo
Acumulado 12 meses de proyección de proyecto	S/ 277,117.18	S/ 172,142.35	S/ 908,723.17
VAN S/.	S/ 69,282.99	S/ 9,947.35	S/ 428,421.19
TIR	17%	11%	45%
Pay Back (Meses)	6	7	3

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.



4.4 Conclusión,

Tal como se describe en el presente capítulo, las herramientas lean resultarán ser de una utilidad superlativa a fin de lograr los objetivos propuestos por Scharff, en razón a ellos será necesario que dichos objetivos se alineen hacia la gestión de calidad mediante procesos, siendo las herramientas puestas en manifiesto las apropiadas a fin de que Scharff logre la excelencia operativa deseada.

En virtud de lo señalado previamente, podemos concluir que la propuesta además de ser deseable también tiene características de ser factible, además de viable en todas sus dimensiones, y se justifica en la base de las buenas prácticas que nos brindan las 5s para el lugar de trabajo del proceso y Trabajo Estandarizado para minimizar los tiempos. Asimismo, SCHARFF tienen que adaptarse al complejo panorama que se encuentran sometidas empresas de su sector. Por otro lado, es necesario que la organización amplie su sistema de responsabilidad social hacia las comunidades que se encuentran en otros departamentos fuera de Lima. Finalmente, aplicar la propuesta y modelo de gestión significaría un gran paso adelante para Scharff, demostrando el compromiso de la empresa con los procesos de mejora aplicados a la presente industria.

Capítulo V: Plan de Implementación

De acuerdo el análisis realizado, Scharff requiere la implementación del análisis de VSM para procesos de gestión de información desde y hacia el cliente, dando mayor análisis en las tres causas encontradas en el capítulo III. De esa forma, se pueden encontrar cuellos de botella que hacen que los tiempos se extiendan más de lo necesario.

Por ello, en este capítulo veremos las actividades y el plan de implementación de las soluciones propuestas para el desarrollo del plan a implementar, el cual además de fortalecer las áreas de servicio, también tiene como objetivo fortalecer la imagen y difundir soluciones frente a los atrasos encontrados.

5.1 Actividades

Para una que las aplicaciones de las herramientas descritas en el capítulo IV, tengan el impacto deseado, es importante que esta implementación siga una programación basada en etapas para que sea escalable, en la cual participen personal de Scharff, estas actividades fueron separadas en cinco etapas, como son:

5.1.1 Reunión

En esta etapa el equipo consultor se reunirá con personal de Scharff, a fin de explicar los hallazgos detectados, en cuanto a las causas raíces que originan el problema principal detectado en el Capítulo II, así como también se explicará las herramientas que se deben aplicar para corregir las causas raíces, entre los que figuran la implementación de; Value Stream Mapping (VSM), 5S's y Trabajo estandarizado.

5.1.2 Formación de Equipo de Trabajo

Dado que para la implementación de las herramientas se requiere que personal de Scharff esté implicado directamente en ello, el equipo consultor formará un equipo de trabajo con el personal de Scharff, basado en su implicancia en las actividades de desarrollo de cada proceso, esto para que puedan implementar las herramientas de solución en sus áreas,

teniendo una previa capacitación, donde, el equipo consultor guiará en la elaboración de los requisitos que se requieren para con esta capacitación y para con el cumplimiento de esta etapa.

5.1.3 Diseño de VSM Base

Si bien es cierto sabemos las causas raíces del problema principal, el equipo decidió elaborar diagramas VSM para cada una de las causas raíces identificadas, esto a fin de identificar en qué punto del proceso se encuentra el cuello de botella que afecta a todo el proceso en sí, para ello el equipo consultor conjuntamente con el equipo de trabajo seleccionado se procedió a elaborar el VSM base que servirá de punto de partida, ya que actualmente Scharff no cuenta con conocimiento alguno ni la implementación de esta metodología, teniendo el VSM base y con la aplicación de las herramientas de solución, se espera reducir los tiempos en los cuellos de botella a identificar y así estandarizar los tiempos para cada punto del proceso.

5.1.4 Contratación de proveedor(es) para capacitación

Dado que el personal de Scharff no cuenta con experiencia alguna en la implementación de las herramientas mencionadas (5 S's, Visual Management y Trabajo estandarizado), es necesario la contratación un proveedor o proveedores, para la capacitación y el soporte para con el personal Scharff en la implementación de estas herramientas. Es por ello que en esta etapa se trabajará en conjunto tanto los consultores como el personal Scharff seleccionado, en la contratación del(os) proveedor(es), que irán desde la elaboración de las bases del concurso o términos de referencia (TdR), tiempo de capacitación, implementación y soporte.

5.1.5 Capacitación e Implementación de Herramientas

En esta etapa el personal de Scharff recibirá la capacitación requerida para la implementación de las herramientas de solución mencionadas, cabe resaltar que

inmediatamente recibida la capacitación el personal de Scharff implementará estas soluciones en sus puestos de trabajo, con el soporte del(os) proveedor(es). Siendo de suma importancia que estas herramientas queden muy bien implementadas, ya que de ello depende la modificación de los tiempos en los cuellos de botella identificados en el VSM base, y su permanencia en el tiempo. Cabe resaltar que esta capacitación debe ser realizada en la modalidad presencial (in house).

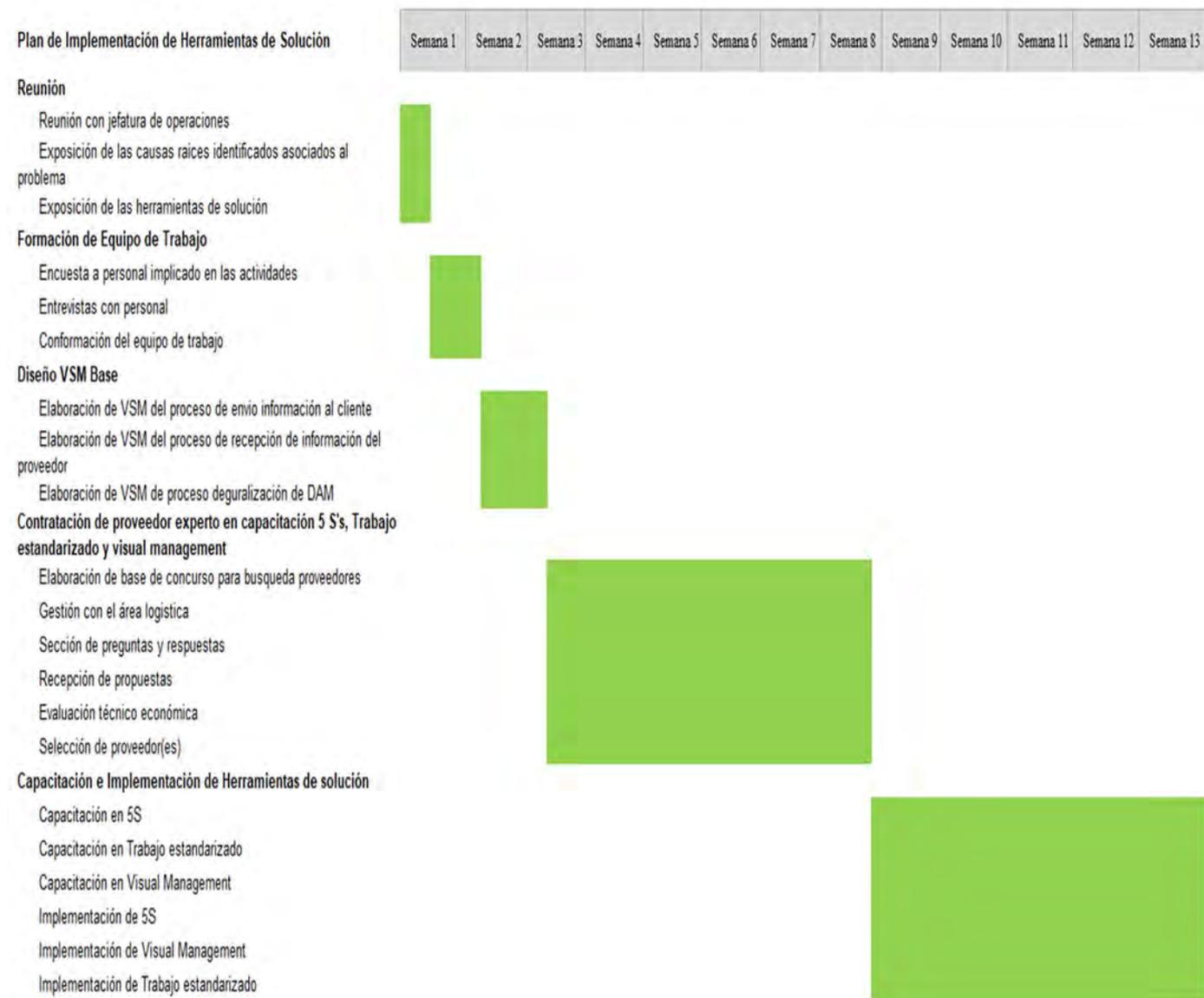
5.2 Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto

La implementación de estas herramientas viene en la Figura 62 donde podemos observar que estas actividades son en cascada, es decir cada actividad inicia luego de concluida la actividad anterior, sin poder traslaparse, con lo cual todo el plan de implementación nos tomará 13 semanas, es decir tres meses (aproximadamente), sin embargo, estos tiempos pueden sufrir modificaciones durante el camino de esta implementación, por causas tanto internas como externas.

Tomando en cuenta cada una de las cinco actividades antes señaladas, en la Tabla 17 se presenta el presupuesto estimado de implementación, siendo que el monto calculado asciende a S/. 204,000.00 soles, significando este monto como una inversión a fin de poner en marcha las soluciones planteadas. Es preciso señalar que el presupuesto presentado incluye, también, las horas hombre necesarias para la ejecución planteada.

Figura 64

Gantt de plan de Implementación de Soluciones



5.3 Factores Clave para el Éxito de la implementación

Como toda implementación de mejora, y para que esta tenga el efecto deseado es de suma importancia que la empresa tenga en cuenta los siguientes habilitadores:

Económico

Como todo proyecto nuevo de implementación, es imperativo que se cuente con el soporte económico por parte de la empresa para esa implementación, ya que se requerirá de tiempo por parte del personal que finalmente se contabiliza en horas hombre dejadas de

laborar, así como también el costo de las capacitaciones. Lo que en un inicio puede impactar el presupuesto de la empresa, pero que una vez implementado tendrá los beneficios que se busca.

Compromiso

Es importante que, para el éxito de estas nuevas herramientas, se tenga el compromiso no solamente de la jefatura, sino también de todo el personal implicado ya que, al ser una herramienta de gestión nueva, requiere un cambio en la cultura operacional de todo el factor humano que eventualmente lleve a una estandarización de estas herramientas y que el control se lleve de manera casi automática.

Continuidad

Una vez implementado estas herramientas por primera vez, se requiere que, esté en constante monitoreo y evaluación, para no perder el ritmo y con ello alcanzar los objetivos propuestos de esta mejora, y así evitar retornar a los hábitos previos a la implementación de estas mejoras.

Liderazgo

Aspecto fundamental, ya que siempre se debe mantener motivado al personal a mantener el estándar deseado, haciendo recordar el por qué se implementó estas herramientas, con lo que se mantendrá siempre

5.4 Conclusiones

En este capítulo planteamos el plan de implementación y el costo de ellas, para atacar las causas identificadas en el capítulo III. Vemos que el tiempo que nos tomará implementar las herramientas de solución es de tres meses con un presupuesto aproximado de S/. 204,000.00 soles, también, es importante resaltar que el éxito de estas soluciones dependerá netamente de la cultura de cumplimiento y compromiso de la empresa y el personal, ya que dejar de lado implicará recaer en los errores y problemas que se quiere eliminar.

Capítulo VI: Resultados Esperados

En este capítulo veremos los resultados que se esperan obtener (tanto cualitativos como cuantitativos), al implementar las herramientas descritas en el Capítulo IV, así también como el monto de inversión requerido para esta implementación y su respectiva tasa de retorno de inversión (TIR). Además de ello se detallarán las métricas presentadas a la compañía, fin de mantener la sostenibilidad de las propuestas de solución presentadas, las que finalmente lograrán que sean parte de la cultura empresarial de la empresa.

6.1 Resultados cualitativos

Habiendo realizado un análisis a la realidad actual de Scharff, se ha concluido que resultaría beneficioso a fin de evitar la pérdida de posicionamiento de Scharff como empresa que brinda servicios logísticos dentro del comercio exterior, sería la aplicación de herramientas como las 5's, Visual Management y Trabajo Estandarizado, apoyados con la elaboración de un VSM actual y futuro.

Al respecto, en la Figura 61 se han graficado los tiempos tentativos a fin de llevar a cabo todo el proceso de implementación de las herramientas antes descritas, siendo que para fines prácticos se ha hecho uso de un Gantt Chart.

Así mismo, en la siguiente tabla se proceden a señalar las principales actividades que se llevarán a cabo a fin de lograr el resultado buscado mediante la implementación de las herramientas en mención:

Tabla 30*Principales Acciones Para Implementación de Herramientas y Objetivos*

Ítem	Acción	Objetivo
1	Reunión inicial	Hacer de conocimiento las causas raíz del problema principal hallado y sobre las herramientas a utilizar
2	Formación del equipo de trabajo	Implementación de equipo de trabajo comprometido, propio de Scharff conocedor de los procesos
3	Diseño de VSM Base	Punto de partida que permita conocer los cuellos de botella
4	Contratación de capacitador(es)	Contratación de personal especializado en 5 S's, Visual Management y Trabajo estandarizado
5	Capacitación de implementación de las herramientas	Capacitación al personal de Scharff con soporte del personal especializado en las herramientas planteadas

Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

Habiendo llevado a cabo el análisis respecto al uso de las herramientas 5 S, Visual Management y Trabajo estandarizado, se espera que Scharff cuente con procedimientos operativos más esbeltos y enfocados a la atención al cliente que conlleven a tener un mejor posicionamiento frente a los operadores logísticos de comercio exterior que son su competencia directa.

Al respecto, las herramientas 5 S y el trabajo estandarizado, implementados en conjunto, brindarán mejor orden para el desarrollo de las actividades propias de Scharff, desembocando en una atención más ágil y pronta hacia el cliente, además de generar ahorros significativos al optimizar recursos. A su vez, el Visual Management coadyuvará a que el

proceso de implementación de las herramientas en mención sea lo más digerible posible para el personal de Scharff, que como ya se ha hecho notar, no se encuentra familiarizado con el uso de herramientas esbeltas, significando giro en positivo para el devenir de la compañía.

6.2 Resultados Cuantitativos

6.2.1 Análisis financiero para envío de información hacia clientes directos

Habiendo efectuado el análisis del costo total por envío de información a clientes directos para el año 2022 (Ver Tabla 20), de acuerdo con el VSM actual y contrastándolo con la información obtenida del VSM propuesto (Ver Tabla 22), tanto para el punto “entrega del despacho” como “numeración de DAM”, encontramos la siguiente información:

Tabla 31

Costo de Operación de VSM Actual vs VSM Propuesto Para Clientes Directos

Ítem	Costo con VSM Actual	Costo con VSM Propuesto	% de variación	Ingreso proyectado por ejecutar proceso propuesto
Entrega del despacho	S/ 300,008.30	S/ 112,503.14	-62%	S/ 206,981.23
Numeración de DAM	S/ 112,503.14	S/ 37,501.04	-67%	

Del cuadro apreciado previamente, se puede desprender el ahorro en el costo que traería la aplicación del VSM propuesto para las operaciones que Scharff tenga con sus clientes directos, generando un ingreso anual, conforme a data del 2021, de S/. 206,981.23, significando una variación promedio de -64.5% frente al actual tiempo de operación de acuerdo con el VSM actual.

6.2.2 Análisis financiero para envío de información hacia clientes indirectos

A su vez, teniendo en consideración los costos asumidos durante el 2021, se aprecia una disminución en el costo en promedio de 72.5% respecto a la actual forma de operar para

el envío de información hacia clientes indirectos, reduciéndose el costo en S/. 305,338.09 proyectado para todo el 2021, haciendo uso del VSM propuesto. Tal como se apreció en el punto anterior, los puntos del proceso sobre los que se enfocaría el ahorro son tanto en la “entrega del despacho” y la “numeración de DAM”, siendo dichos puntos los mayores cuellos de botella identificados en el VSM actual (Ver Tabla 33).

Tabla 32

Costo de Operación de VSM Actual vs VSM Propuesto Para Clientes Indirectos

Ítem	Costo con VSM Actual	Costo con VSM Propuesto	% de variación	Ingreso proyectado por ejecutar proceso propuesto
Entrega del despacho	S/ 381,672.61	S/ 152,669.04	-70%	S/ 305,338.09
Numeración de DAM	S/ 114,501.79	S/ 38,167.26	-75%	

6.2.3 Análisis financiero de escenarios base, pesimista y optimista

De acuerdo con la información versada en las Tablas 27, 28 y 29 obtenemos que tanto el TIR como el VAN para los escenarios base, pesimista y optimista se aprecia la siguiente información (Ver Tabla 33):

Tabla 33

VAN y TIR de los 3 Escenarios

Escenario	VAN	TIR
Base	S/. 69,282.99	17%
Pesimista	S/. 9,947.35	11%
Optimista	S/. 428,421.19	45%

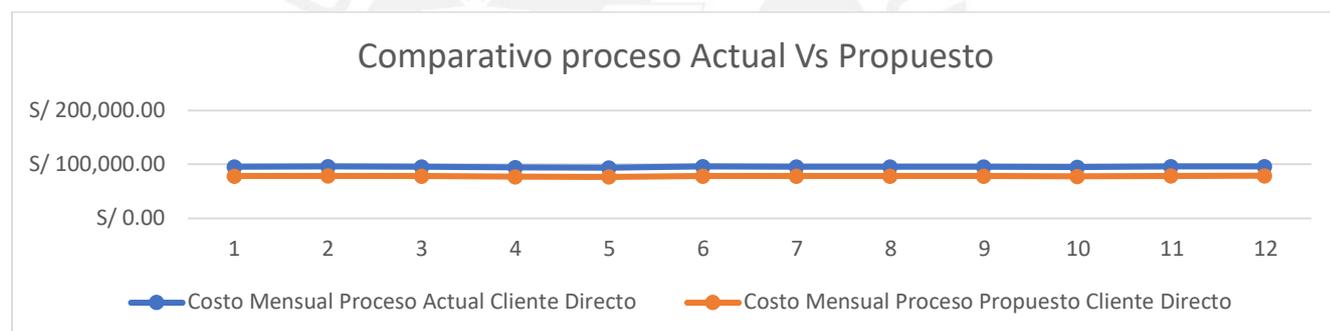
6.3 Recuperación de la Inversión de SCHARFF

En base al ahorro presentado en el cuadro comparativo del Proceso Actual vs Proceso Propuesto futuro de envío de información Clientes Directos e Indirectos que se calculó en el capítulo IV, se establece el tiempo de recuperación de la inversión en escenario base por

cuatro meses, y de ser pesimista el escenario dicha inversión se recuperaría en seis meses. Se parte del hecho de que la inversión inicial para implementar el plan de acción asciende a S/ 204,000.00 como se indicó en el capítulo previo. Sobre la base de los datos que se presentan en la Tabla 24 y 25 del capítulo anterior, se comprende que la inversión se recupera a lo largo de los primeros meses del año en donde se ejecutara el proyecto. Asimismo, en la Figura 62 y 63; se aprecia el margen de diferencia de ahorro de lucro cesante que tendría los procesos propuestos de clientes directos e indirectos por S/ 206,981.19 para clientes directos, y S/ 305,338.09 para clientes indirectos.

Figura 65

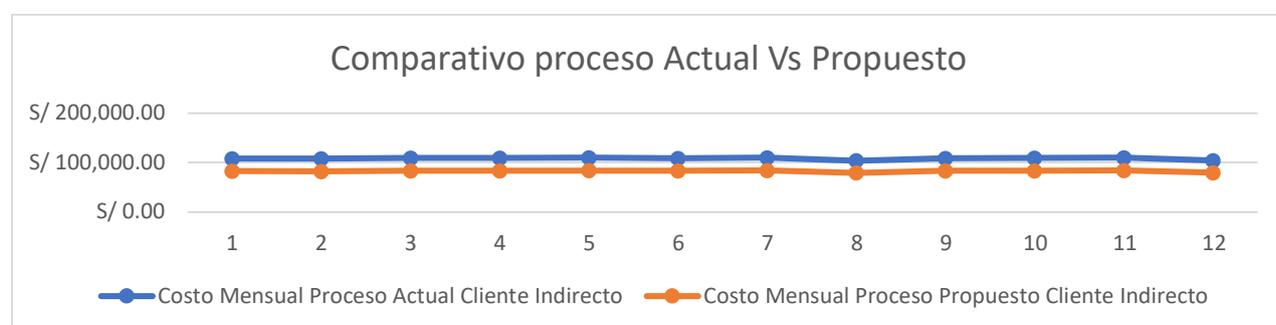
Comparativo Proceso Actual Vs Propuesto del Proceso de Envío de Información Clientes Directos



Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

Figura 66

Comparativo Proceso Actual Vs Propuesto del Proceso de Envío de Información Clientes Indirectos



Nota. Scharff Logística Integrada S.A.

6.4 Métricas para Medir el Performance de las Propuestas de Solución

A fin de mantener la sostenibilidad de las propuestas de solución presentadas en la presente consultoría, el grupo propone la métrica basada en levantamiento de hallazgos de auditorías internas. Esta métrica deberá ser evaluada e implementada en etapas, ya que, al ser herramientas nuevas, estas suelen demorar ser parte de la cultura laboral del personal

- Evaluación mensual: En este tiempo nos aseguramos de que el personal se familiarice con las herramientas y formas de levantamiento de hallazgos.
- Evaluación bimestral: Al igual que la evaluación mensual, en este punto se espera una reducción de hallazgos.
- Evaluación trimestral. Recomendamos la implementación de este periodo (como un período de evaluación estándar) a fin de no recargar al personal como tampoco dejar de lado los objetivos de las herramientas. En este punto se espera cero hallazgos (que es lo ideal),

El grupo recomienda que estas evaluaciones sean realizadas por un comité, de no más de 4 personas, que laboren fuera del área donde se implementarán estas herramientas, esto a fin de que este personal no juegue el rol de juez y parte, pudiendo incurrir en errores de omisión de hallazgos.

Para asegurarnos que el personal se comprometa en mantener la implementación de estas herramientas es imperativo que sean parte del cumplimiento de objetivos tanto personales como de área, con esto nos aseguramos de que de alguna manera se fuerce al personal de cumplir a cabalidad con estas herramientas.

Finalmente, la medida de la evaluación de cumplimiento será como se aprecia en la Tabla 34.

Tabla 34*Métrica y Caracterización de Herramientas a Implementar*

Métrica	Caracterización
Hallazgos de auditoria	<p>Levantamiento de hallazgos/Hallazgos de auditorias</p> <p>Mientras más cercano a cero, mejor. Se espera que con el pasar del tiempo los hallazgos vayan decayendo con tendencia a cero, señal de que el personal desarrolla de buena forma las herramientas implementadas</p>

6.5 Conclusión

Del análisis cuantitativo observamos que obtendríamos un ahorro de hasta S/. 206,981.23, con una reducción en los costos operativos en cuanto él envió de información tanto a clientes directos e indirectos. Así mismo para monitorear el desempeño de las herramientas se implementarán el monitoreo de estas mediante el levantamiento de hallazgos realizadas por auditorías internas, buscando que estas tiendan a cero.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

- Conforme a las reuniones y entrevistas realizadas, encontró que el problema principal de la empresa es la disminución del posicionamiento del mercado logístico de comercio exterior, las cuales se ven reflejadas en las ocurrencias de los puertos del norte peruano.
- En el Capítulo II, se realizó un ranking histórico de los primeros agentes de aduanas, en el que se observó que Scharff en los 5 departamentos de exportaciones se ha mantenido en el año 2022 por debajo del número de ocurrencias que el de su competencia, el cual sirvió como base para justificar la propuesta de mejora de la presente consultoría.
- Se identificaron 14 causas raíz, las cuales luego de aplicar la matriz de priorización se concluyó como resultado en 3 causas raíces basado en los procesos de envío de información de clientes directos e indirectos, y la regularización de DAM.
- A fin de presentar una solución para el problema principal, se formularon las siguientes alternativas: (a) implementación de herramienta 5 S's, (b) implementación y desarrollo de herramienta de trabajo estandarizado, y (c) desarrollo e implementación de herramienta de visual management.
- De acuerdo con el presupuesto estimado para la implementación de estas herramientas (que es de unos S/. 204,000.00), con un TIR de mayor a cero, tal como lo muestra la Tabla 33, consideramos aceptable comparados con los beneficios que se obtendrá luego de implementadas las herramientas de solución propuestas en este estudio.
- El ahorro obtenido (por la implementación de las herramientas de gestión indicadas en el capítulo IV), es de unos S/. 206,981.23, que nos resulta en una variación promedio de 64% en comparación con los costos actuales de los procesos en estudio.

- Al implementar las herramientas sugeridas en el capítulo IV, se espera reducir los tiempos.

7.2 Recomendaciones

- Se recomienda siempre investigar sobre nuevas herramientas de gestión en cuanto a reducir y mejorar los tiempos (eliminar desperdicios) en cada etapa de un proceso.
- Para un éxito permanente y que las herramientas implementadas se mantengan en el tiempo, se recomienda implementar un sistema de auditoría interna que verifique el cumplimiento de las herramientas implementadas, estas auditorías se pueden realizar de manera periódica pudiendo ser bimestral, trimestral o anual, con lo que las prácticas de estas herramientas serán parte de la cultura de la compañía y evitarán retornar a las causas del problema principal.
- Se recomienda desarrollar un programa de capacitación de los empleados para mantener el personal acuerdo a las condiciones actuales del mercado.
- Constante monitoreo en cuanto al cambio de estrategias de la competencia en cuanto a la captación de nuevos clientes, para no quedar rezagados.
- Se propone implementación de proyectos piloto en cuanto a la implementación de las herramientas tratadas en este estudio, para con los clientes, con la finalidad de fortalecer los lazos con los clientes, brindándolos un carácter diferenciador para con la competencia.,
- Se recomienda que la empresa aplique, con cierto rango de periodicidad, encuestas con el fin de identificar necesidades de clientes internos y externos, con la finalidad de generar estrategias y mejorar el compromiso y la confianza de estos. Las encuestas para aplicar al personal serán las de valorización de necesidades, las de evaluación de habilidades, y las de evaluación del trabajo. Para los clientes se deberán aplicar ciertas preguntas para analizar las necesidades del cliente antes, durante y después de la

compra con el objetivo de conocer su nivel de bienestar y valorización del servicio recibido.

- Se recomienda realizar estudios de mercado junto con consultoría comercial para obtener más datos de la primera fuente.
- Se recomienda comparar con otras empresas de la industria logística en cuanto a sus resultados financieros para determinar el impacto de factores clave o críticos de éxito durante la fase de consulta y postpandemia.
- También se sugiere que Scharff logre mantener una cultura de innovación en el desarrollo de las operaciones logísticas de comercio exterior, para poder responder a los desafíos del mercado y a cualquier situación imprevista que amenace su gestión integral.



Referencias

- Aldavert, J. et al. (2016). 5S para la Mejora Continua. España: Cims.
- Álvarez Valdés, J. L., & González Pérez, M. (2020). Diagnóstico para el perfeccionamiento de gestión de la innovación empresarial. *Avances*, 22(1), 123–138.
- Antón, N. & Vásquez, D. (2020). Implementación de la metodología de las 5S para mejorar la productividad en el área de operaciones de la empresa Gestión de Servicios Ambientales S.A.C. – sucursal Trujillo. Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial, Universidad Nacional de Trujillo. Repositorio de la Universidad Nacional de Trujillo, <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/17491>
- Barrientos, N. & Tapia, L. (2020). Modelo Lean Manufacturing de reducción de mudas aplicando el trabajo estandarizado para reducir la cantidad de productos con defectos en Mypes textiles. Trabajo de investigación para optar el grado de bachiller en Ingeniería Industrial, Universidad de Ciencias Aplicadas. Repositorio Académico UPC, https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653024/Barrientos_R_N.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Cabrera, R. (2012). Manual de Lean Manufacturing. Editorial Académica Española.
- D'Alessio, F. (2008) El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Pearson Educación de México S.A de C.V.
- Domínguez-Rodríguez, I., Prieto-Cabras, V., & Barraca-Mairal, J. (2017). Un estudio de caso de trastorno adaptativo con ansiedad por situación de sobrecarga laboral. *Clinica y Salud*, 28(3), 139–146. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/j.clysa.2017.05.003>

- Herrera, T. F., Mendoza, A. M., & Cadavid, D. V. (2015). Análisis comparativo de eficiencia financiera: estudio de un caso del sector BASC en Barranquilla. *Prospectiva* (1692-8261), 13(2), 16–24. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.15665/rp.v13i2.483>
- Juárez, A. (2020). Aplicación de Lean Manufacturing para incrementar la productividad y competitividad en la empresa de agua de mesa “Las Magnolias”-Las Lomas-Piura. Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Industrial, Universidad Nacional de Piura. Repositorio de la Universidad Nacional de Piura, <https://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12676/2336/INDU-JUA-ORD-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Juárez, C. (2009). Propuesta para implementar metodología 5S’s en el departamento de cobros de la subdelegación Veracruz Norte IMSS. Tesis presentada para obtener el título de maestría en Gestión de la Calidad. Universidad Veracruzana, <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/CARLA-VIOLETA-JUAREZ-GOMEZ.pdf>
- Maldonado, G. (2008). Herramientas y técnicas Lean Manufacturing en sistemas de producción y calidad. Monografía para obtener el título de ingeniero industrial, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/10591/Herramientas%20y%20tecnicas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). Gobierno peruano creó la comisión multisectorial para la facilitación del comercio exterior. <https://www.mincetur.gob.pe/gobierno-peruano-creo-la-comision-multisectorial-para-la-facilitacion-del-comercio-exterior/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Acuerdos Comerciales del Perú.
www.acuerdoscomerciales.gob.pe

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Acuerdos Comerciales del Perú, Lo que debemos saber de los acuerdos comerciales.

https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/lo_que_debemos_saber_TLC.html

Neme-Castillo, O., Lilia Valderrama-Santibáñez, A., & Chiatchoua, C. (2021). Análisis de las competencias núcleo y el desarrollo empresarial en las MIPES: estudio de caso. *Revista CEA*, 7(13), 1–25. [https://doi-](https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.22430/24223182.1599)

[org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.22430/24223182.1599](https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.22430/24223182.1599)

Ortegón Cortázar, L. (2017). Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia. *Revista Lasallista de Investigación*, 14(1), 13–28.

<https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.22507/rli.v14n1a1>

Porter, M. (2017). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. En *Ser competitivo*. Deusto.

Rodríguez, J. (2010). *Manual Estrategia de las 5S (1era ed.)*. Tegucigalpa, Honduras: Agencia de Cooperación Internacional del Japón. Obtenido de <http://www.cohcit.gob.hn/>

Sánchez, J., Vélez, M., & Araújo, P. (2016, junio). Balanced Scorecard para emprendedores: Desde el modelo CANVAS al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 37-47.

<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2022). Ley General de Aduanas. <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadu/gja-03normasoc.htm#:~:text=El%20presente%20Decreto%20Legislativo%20tiene,y%20desde%20el%20territorio%20aduanero>

Vargas, H. (2004). *Manual de Implementación de las 5S*. Colombia: Corporación Autónoma Regional de Santander. Obtenido de <https://cas.gov.co>