

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**PROGRAMA DE TITULACIÓN POR TESIS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO  
DE IMPORTACIÓN PARA REDUCIR LOS COSTOS  
OPERATIVOS NO PREVISTOS DE UNA EMPRESA  
IMPORTADORA DE TELAS EN LIMA-PERÚ”**

**TESIS**  
**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. CESPEDES PEREZ, GIANINA CARLA**  
**ALESANDRA**  
**Bach. GUILLÉN CHAVEZ, GIANNINA BETTY**

**ASESOR: Mg. Ing. ZELADA GARCIA, GIANNI MICHAEL**  
**LIMA – PERÚ**

**2020**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a Dios, a mis padres, hermanas, y a mis seres amados, quienes me brindaron su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera universitaria y por alentarme a cumplir todos mis objetivos propuestos.

Céspedes Pérez, Gianina Carla  
Alesandra

Dedico esta tesis a mis padres por siempre alentarme a cumplir mis objetivos e impulsarme a ser una mejor persona, a mi hermano por su constante apoyo y a mis seres queridos quienes me acompañaron y apoyaron a lo largo de mi etapa universitaria.

Guillén Chavez, Giannina Betty

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro sincero agradecimiento a nuestra alma mater, por habernos brindado los mejores conocimientos para nuestra valiosa carrera. A nuestro asesor Michael Zelada, por el honor de brindarnos su tiempo, conocimientos, por todo el apoyo y atención en el trayecto de nuestra tesis. Le estamos muy agradecidas.

A nuestras familias por motivarnos, alentarnos y apoyarnos siempre. A nuestros profesores. Al Creador por realizar nuestro mayor anhelo de culminar con éxito nuestra tesis.

Carla Cespedes y Giannina Guillén

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.1    Formulación y delimitación del problema.....	3
1.1.1    Problema general:.....	5
1.1.2    Problemas específicos: .....	5
1.2    Importancia y justificación del estudio.....	6
1.2.1    Importancia .....	6
1.2.2    Justificación teórica.....	6
1.2.3    Justificación práctica .....	7
1.2.4    Justificación económica .....	7
1.3    Limitaciones del estudio.....	7
CAPITULO II: OBJETIVOS .....	8
2.1    General .....	8
2.2    Específicos.....	8
CAPITULO III: MARCO TEÓRICO .....	9
3.1    Investigaciones relacionadas con el tema.....	9
3.1.1    Investigaciones nacionales .....	9
3.1.2    Investigaciones internacionales.....	13
3.2    Bases teóricas relacionadas con el tema.....	17
3.2.1    Importación .....	17
3.2.2    Método PHVA .....	25
3.3    Definición de terminas básicos.....	39
CAPITULO IV: HIPÓTESIS.....	45
4.1    General .....	45

4.2	Específicos.....	45
CAPITULO V: DISEÑO METODOLÓGICO .....		46
5.1	Tipo y método de la investigación.....	46
5.1.1	Tipo y nivel .....	46
5.1.2	Diseño de la investigación .....	47
5.2	Población de estudio.....	47
5.3	Diseño muestral .....	47
5.3.1	Relación entre variables .....	48
5.3.2	Operacionalización de las variables .....	49
5.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	50
5.4.1	Confiabilidad del instrumento.....	51
5.5	Procedimientos para la recolección de datos.....	51
5.5.1	Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	52
CAPITULO VI: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		53
6.1	Situación actual de la empresa .....	53
6.1.1	Descripción de la empresa .....	53
6.2	Diagnóstico.....	61
6.2.1	Definición del problema.....	61
6.2.2	Histórico de importaciones .....	61
6.2.3	Análisis de causas de los costos no previstos.....	65
6.2.4	Análisis de fallas en el proceso .....	72
6.3	Diseño de la propuesta de mejora.....	76
6.3.1	Planes de acción .....	78
6.3.2	Puesta en marcha de la propuesta.....	92
6.4	Resultados de la encuesta .....	95
6.4.1	Presentación de Resultados .....	95

6.4.2	Impacto de la Propuesta de mejora .....	125
6.4.3	Contraste de las hipótesis .....	128
6.5	Resumen de resultados .....	132
	CONCLUSIONES.....	133
	RECOMENDACIONES .....	134
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	135
	Anexo 1. Matriz de consistencia .....	141
	Anexo 2. Mejora del procedimiento de importación.....	142
	Anexo 3. Checklist de control documentario .....	151
	Anexo 4. Procedimiento del subproceso de compra .....	153
	Anexo 5. Formato de selección de proveedores .....	157
	Anexo 6. Formato de evaluación de proveedores internacionales .....	158
	Anexo 7. Formato de orden de compra propuesta.....	159
	Anexo 8. Reporte de seguimiento del subproceso de compra.....	160
	Anexo 9. Instrumento de la variable cualitativa.....	162
	Anexo 10. Recopilación de datos de la variable cuantitativa.....	165
	Anexo 11: Recopilación de causas de los costos no previstos .....	167

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Índice de desempeño logístico año 2018.....	3
Figura 2: Costos operativos no previstos en el año 2019.....	4
Figura 3: Secuencia de actividades en el transporte internacional de mercancías.....	19
Figura 4: Instrumentos de la gestión de procesos .....	24
Figura 5: Despliegue del ciclo PHVA.....	26
Figura 6: Ejemplo de Diagrama de Pareto .....	32
Figura 7: Estratificación de los Artículos defectuosos.....	33
Figura 8: Hoja de verificación del tipo: defectos y posibles causas .....	34
Figura 9: Ejemplo de Diagrama de Ishikawa con el método 6M.....	35
Figura 10: Diagrama de dispersión para datos de pintura.....	36
Figura 11: Ejemplo de Diagrama de flujo para analizar calidad de diseño .....	37
Figura 12: Ejemplo de diagrama PEPSU para la expedición de una factura.....	38
Figura 13: Ejemplo de matriz DFC para relacionar las variables de interés .....	39
Figura 14: Organigrama actual de la empresa en estudio .....	54
Figura 15: Flujograma del Área Comercial .....	55
Figura 16: Flujograma del Área de Almacén.....	56
Figura 17: Flujograma del área de importación. ....	58
Figura 18: Total de costos operativos no previstos por año.....	61
Figura 19: Número de ocurrencias por costo operativo no previsto en el año 2019..	62
Figura 20: Número de ocurrencias por costo operativo no previsto año 2020 .....	63
Figura 21: Costos operativos no previstos en dólares año 2019 .....	64
Figura 22: Costos operativos no previstos en dólares año 2020. ....	64
Figura 23: Diagrama de Ishikawa de los costos operativos no previsto por Sobrestadía.....	65
Figura 24: Diagrama de Ishikawa del costo operativo no previsto por multas por rectificación de descripciones mínimas .....	66
Figura 25: Causa Raíz Común 1 – Costo1 .....	70
Figura 26: Causa Raíz Común 2 - Costo 1.....	70
Figura 27: Causa Raíz Común 1 y 2 - Costo 2.....	71
Figura 28: Diseño del plan de acción para la mejora del proceso de importación.....	78
Figura 29: Mapa de procesos actual de una empresa importadora de telas .....	79
Figura 30: Mapa de procesos propuesto para una empresa importadora de telas.....	79
Figura 31: Sucesión del proceso operativo de la empresa. ....	80

Figura 32: Diagrama de relaciones criticas .....	81
Figura 33: Diagrama SIPOC del proceso del área de importaciones.....	82
Figura 34: Primera etapa del Proceso de Importaciones Actual .....	83
Figura 35: Proceso de Homologación de Proveedores .....	85
Figura 36: Cronograma para la puesta en marcha de la propuesta de mejora.....	93
Figura 37: Respuesta de los encuestados con referencia a la pregunta 1 .....	96
Figura 38: Respuesta de los encuestados con referencia a la pregunta 2.....	97
Figura 39: Respuesta de los encuestados con referencia a la pregunta 3.....	98
Figura 40: Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 4.....	99
Figura 41: Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 5.....	100
Figura 42: Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 6.....	101
Figura 43: Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 7.....	102
Figura 44: Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 8.....	103
Figura 45: Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 9.....	104
Figura 46: Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 10.....	105
Figura 47: Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 11.....	106
Figura 48: Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 12.....	107
Figura 49: Respuesta de los Encuestados en relación a la pregunta 13.....	108
Figura 50: Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 14.....	109
Figura 51: Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 15.....	110
Figura 52: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 1 .....	111
Figura 53: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 2.....	112
Figura 54: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 3.....	113
Figura 55: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 4.....	114
Figura 56: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 5.....	115
Figura 57: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 6.....	116
Figura 58: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 7.....	117
Figura 59: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 8.....	118
Figura 60: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 9.....	119
Figura 61: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 10.....	120
Figura 62: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 11.....	121
Figura 63: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 12.....	122
Figura 64: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 13.....	123
Figura 65: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 14.....	124

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ocho pasos del ciclo PHVA .....	31
Tabla 2: Datos para pinturas .....	36
Tabla 3: Multa por Rectificación de Descripciones Mínimas.....	44
Tabla 4: Relación de Variables .....	48
Tabla 5: Matriz de Operacionalización de Variables.....	49
Tabla 6: Técnicas e instrumentos de la investigación.....	51
Tabla 7: Causas del Costo por sobrestadía del año 2019.....	66
Tabla 8: Causas del Costo Por Multa por Rectificación de Descripciones Mínimas del año 2019.....	67
Tabla 9: Los 5 porqués de los costos operativos no previstos por sobrestadía.....	68
Tabla 10. Los 5 porqués de los costos operativos no previstos por Multa por rectificación de Descripciones Mínimas.....	69
Tabla 11: Identificación de Causa Raíz Comunes .....	71
Tabla 12: Causas en el Proceso de Importación y su Impacto en los costos no Previstos.....	72
Tabla 13: Descripción de Potenciales Causas en el Proceso de Importación .....	74
Tabla 14: Propuesta de mejora según la metodología PHVA.....	77
Tabla 15: Lista de documentos en el Proceso de Importación.....	88
Tabla 16: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 1 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	95
Tabla 17: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 2 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	96
Tabla 18: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 3 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	97
Tabla 19: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 4 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	98
Tabla 20: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 5 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	99
Tabla 21: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 6 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	100
Tabla 22: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 7 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	101

Tabla 23: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 8 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	102
Tabla 24: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 9 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	103
Tabla 25: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 10 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	104
Tabla 26: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 11 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	105
Tabla 27: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 12 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	106
Tabla 28: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 13 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	107
Tabla 29: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 14 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	108
Tabla 30: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 15 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	109
Tabla 31: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 1 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	111
Tabla 32: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 2 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	112
Tabla 33: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 3 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	113
Tabla 34: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 4 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	114
Tabla 35: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 5 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	115
Tabla 36: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 6 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	116
Tabla 37: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 7 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	117
Tabla 38: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 8 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	118
Tabla 39: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 9 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	119

Tabla 40: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 10 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	120
Tabla 41: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 11 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	121
Tabla 42: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 12 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	122
Tabla 43: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 13 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	123
Tabla 44: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 14 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.....	124
Tabla 45: Medición del impacto de la mejora del proceso de importación en los costos no previstos de sobrestadía .....	125
Tabla 46: Medición del impacto de la Evaluación y Selección de proveedores en los costos no previstos de Sobrestadía.....	125
Tabla 47: Medición del Impacto del Control documentario en los costos no previstos de Sobrestadía .....	126
Tabla 48: Impacto del Subproceso de compra en los costos no previsto por multa por rectificación de descripciones Mínimas.....	126
Tabla 49: Impacto de la Selección y Evaluación de Proveedores en los costos no previstos por Multa por rectificación de descripciones mínimas .....	127
Tabla 50: Impacto del Checklist de Control Documentario en los costos no previstos por Multa por rectificación de descripciones mínimas .....	127
Tabla 51: Resultados de la encuesta 1 .....	128
Tabla 52: Resultado de confiabilidad de la encuesta .....	128
Tabla 53: Resultados de la encuesta 2 .....	129
Tabla 54: Resultado de confiabilidad de la encuesta .....	129
Tabla 55: Porcentaje de Reducción de los costos operativos no previsto.....	130
Tabla 56: Porcentaje de Reducción de los costos no previstos por Sobrestadía.....	130
Tabla 57. Porcentaje de Reducción de costos no previstos por Multa por Rectificación de Descripciones Mínimas .....	131
Tabla 58.Resumen de resultados.....	132

## RESUMEN

Con el avance de los años la importación en el Perú fue creciendo exponencialmente, por lo que las empresas importadoras se volvieron más competitivas entre sí. Dicho efecto en la actividad importadora se dio debido a que las empresas buscaron que su producto importado fuese el mejor para el cliente con la finalidad de ganar mayor presencia en el mercado. En consecuencia, las empresas importadoras tuvieron que ser orientadas al constante seguimiento de su proceso de importación para aplicar mejoras y así volverse más competitivas.

Por lo cual el presente trabajo con el título de “Diagnóstico y propuesta de mejora en el proceso de importación para reducir los costos operativos no previstos de una empresa importadora de telas en Lima-Perú”, tuvo como objetivo general cuantificar el impacto del proceso de importación en los costos operativos no previstos.

El diagnóstico del proceso principal de la empresa, en este caso el proceso de importación, se realizó mediante la aplicación de técnicas y herramientas como el diagrama de Ishikawa, Pareto, 5 porqués y un análisis de proceso-falla. La aplicación de las mismas permitió identificar inconvenientes como la demora, la falta de planificación y conocimiento del mismo proceso y determinar el causante del impacto en sus costos.

La metodología empleada en la investigación fue de tipo aplicada, método descriptivo-explicativo con enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Para el análisis de los datos se utilizó el análisis documental de toda la información brindada por la empresa de estudio y para la obtención de resultados respecto a la propuesta de mejora, fue el instrumento de encuestas en base al método PHVA, de las cuales se calculó su alfa de Cronbach para su confiabilidad.

Los resultados obtenidos fue una reducción de costos operativos no previstos de sobrestadía en 82.09% y respecto a los de multa por rectificaciones de descripciones mínimas, la reducción fue de 89.05%, lo que demostró que los costos operativos no previstos se pudieron reducir en \$81422.04, lo cual representó un ahorro total de 84.34%.

Palabras claves: propuesta de mejora, proceso de importación, costos operativos no previstos, método PHVA, sobrestadía, multa por rectificación de descripciones mínimas.

## ABSTRACT

Due to the fact that imports in Peru underwent an exponential growth, importing companies became more and more competitive throughout the years, sought to provide the best service, and imported product for their customers in order to gain a greater presence in the market. It is because of this that importing companies must be oriented to the constant monitoring of their import process to apply improvements and thus become more competitive.

Therefore, this study entitled "Diagnosis and proposal for improvement in the import process to reduce unforeseen operating costs of a fabric importing company in Lima-Peru", had as main aim to quantify the impact of the import process on unforeseen operating costs.

The diagnosis of the main process of the company, in this instance the import process, was carried out through the application of techniques and tools such as the Ishikawa diagram, Pareto, 5 whys and a Process-consequence analysis. The application of these tools made it possible to locate inconveniences such as delay, lack of planning and knowledge of the process itself, and determine the cause of the impact on its costs.

The methodology used in the research was of an applied type, a descriptive-explanatory method with a quantitative approach and a non-experimental design. A documentary analysis of all the information provided by the study company was used for the analysis of the data. On the other hand, a survey instrument based on the PHVA method was used to obtain results regarding the improvement proposal and which reliability was calculated from its Cronbach's alpha.

The results obtained were a reduction in unforeseen operating costs of demurrage by 82.09% and regarding rectifications of minimum descriptions penalty fees, the reduction was 89.05%, thus demonstrating that unforeseen operating costs could be reduced by \$81,422.04, which represented a total saving of 84.34%.

Keywords: improvement proposal, importation process, unforeseen operating costs, PDCA method, demurrage, penalty fee by rectification of minimal description.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación proviene de la idealidad por buscar la mejora a toda situación actual de las empresas, en este caso una empresa importadora de telas, bajo métodos de mejora continua y de esta manera ayudar a incrementar su competitividad. Ello se debe a que, a lo largo de los años, las empresas importadoras se están volviendo más competitivas y procuran que el servicio y/o producto que proporcionan o importan para el cliente sea la mejor elección a escoger con el fin de ganar mayor presencia en el mercado. Por esta razón, el presente trabajo de tesis tiene como propósito mejorar el proceso de importación de una empresa importadora de telas, aplicando el método PHVA, para lograr reducir sus costos operativos no previstos más relevantes. Por consiguiente, La presente tesis se ha estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I y II, se explica la problemática del proceso de importación, identificando su problema general y específicos. Asimismo, se desarrollan la importancia, justificación, limitación y los objetivos de esta investigación.

En el capítulo III, se presenta el marco teórico, donde se muestran las investigaciones nacionales e internacionales relacionadas con esta tesis. Además, se detalla la metodología principal junto a sus herramientas de mejora empleadas para la elaboración de la propuesta de mejora del proceso de importación, el cual fue el método PHVA. Luego, se detallan los conceptos sobre la importación.

En el capítulo IV y V, se presentan las hipótesis para la solución de cada problema general y específico de la investigación. Del mismo modo, se presentan la metodología de la investigación, especificando su tipo, nivel y diseño del estudio, así como la población y muestra del estudio. Incluso, se describen las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y análisis de datos.

En el capítulo VI, se detalla los resultados de la investigación que se componen por el análisis situacional de la empresa importadora de telas, la relación entre los causantes de los costos no previstos y la propuesta de mejora del proceso de importación junto a su medición y validación de dicha propuesta.

Por último, se presenta las conclusiones, discusión y recomendaciones según los resultados obtenidos respecto a la mejora del proceso de importación y reducción de costos no previstos. Asimismo, se muestran los anexos.

## CAPITULO I: PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.1 Formulación y delimitación del problema.

#### Marco situacional

Según el reporte mensual de comercio del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, las importaciones de bienes intermedios (combustibles, industrias avícolas, industria del plástico, industrias textil y confecciones, industria farinácea, etc.) para el mes de agosto del año 2019, último mes reportado, conformó el 47,6 % del total de las importaciones del Perú, parte de ello, la industria textil conformó el 2.7% (indicador constante desde enero hasta agosto del 2019), siendo China el principal país de donde se importa.

Según el Banco Mundial, el índice de desempeño logístico total del Perú en el año 2018 fue de 2.69 (uno es desempeño muy bajo y cinco es desempeño muy alto). Con respecto a la competitividad y calidad de los servicios logísticos el desempeño fue de 2,42. En el año 2016 el índice de desempeño fue de 2,893 y 2,865 respectivamente, mostrando así una caída en el índice de desempeño logístico y de competitividad y calidad en los dos últimos años.

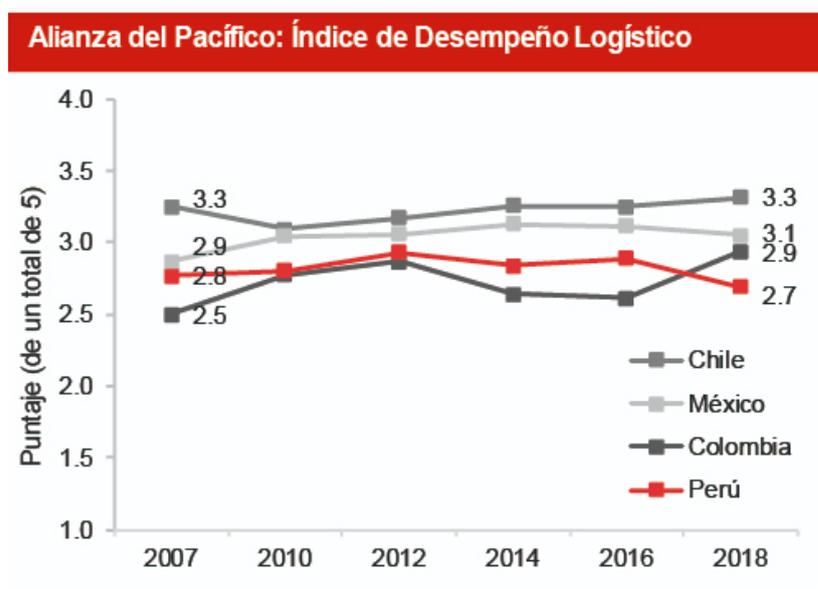


Figura 1: Índice de desempeño logístico año 2018

Fuente: Comex Perú

En la Figura 1 se puede observar el índice de desempeño logístico de países vecinos como Chile con un 3.3 y Colombia con un 2.9, resultando que ambos tienen mayores desempeños que Perú.

Las empresas que se encuentran desarrollando actividades de comercio exterior se desenvuelven en un mercado con altos niveles de competencia, donde un proceso logístico eficiente es crucial para cumplir con los tiempos de entrega y evitar costos no previstos o sobrecostos.

### Problematización

En este contexto, la empresa de estudio, se dedica a la importación de telas e inició sus actividades en el año 2016, satisfaciendo las necesidades del sector de la industria textil, teniendo como principal punto de distribución el Centro Comercial de Gamarra, tiene como principal país proveedor China, donde se contrata un bróker en el país de origen, quien se encarga de buscar proveedores confiables y que cuenten con precios competitivos.

Durante el estudio de esta empresa, se determinó que el problema principal es que se están incurriendo en costos operativos no previstos por cada orden de compra colocada durante el proceso de importación.

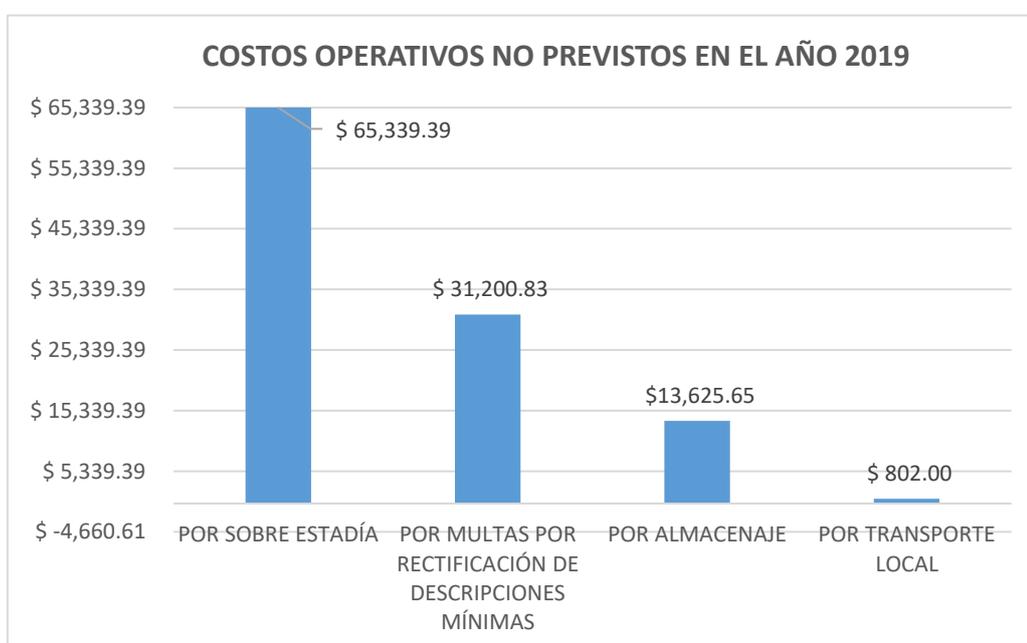


Figura 2: Costos operativos no previstos en el año 2019

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 2, se puede observar que en el año 2019 se generaron cuatro tipos de costos operativos no previstos durante el proceso de importación, costo no previsto por sobrestadía el cual se genera cuando un contenedor no se devuelve en la fecha establecida por las líneas navieras una vez arribada la nave, este costo fue de \$65 339.39.

El segundo costo más alto fue el costo no previsto por multa por rectificación de Descripciones Mínimas, este costo se genera cuando se declara incorrectamente ante la SUNAT la composición, la densidad, el ancho, la subpartida Nacional, entre otros. Este costo fue de \$31 200.83. Asimismo, Costo no previsto por almacenaje, este costo se genera debido a que no se retira el contenedor en el tiempo establecido por el almacén temporal, este costo fue de \$13 625.65 en el año 2019.

Finalmente, el costo no previsto por transporte local con \$802 el cual se genera cuando la unidad de transporte espera por más de 5 horas para poder retirar el contenedor asignado debido a la congestión en el almacén temporal, también se genera cuando la unidad no llega en el horario acordado para entregar la mercadería al cliente final y hace que se re programe generando que la unidad pernocte en una cochera hasta el día siguiente.

La empresa no tiene un panorama claro de estos costos y cuáles fueron las causas que los generaron, tampoco cuentan con un proceso de importación estandarizado que puedan aplicar con la finalidad de establecer medidas preventivas para que estos costos no se generen, además, la empresa cada año aumenta sus importaciones y va creciendo exponencialmente, sin embargo si no se toma las medidas preventivas correspondientes seguirán incurriendo en los mismos costos operativos no previstos y cada año se irá incrementando, por lo que se requiere una solución que ayude a reducir dichos costos mediante la mejora del proceso de importación.

#### 1.1.1 Problema general:

¿En cuánto impacta el proceso de importación en los costos operativos no previstos de una empresa importadora de telas de Lima-Perú?

#### 1.1.2 Problemas específicos:

1. ¿En cuánto impacta el proceso de importación en los costos operativos no previsto por sobrestadía de una empresa importadora de telas en Lima-Perú?

2. ¿En cuánto impacta el proceso de importación en los costos operativos no previsto por multa por rectificación de descripciones mínimas de una empresa importadora de telas en Lima-Perú?

## 1.2 Importancia y justificación del estudio

### 1.2.1 Importancia

Según el Banco Mundial (BM), Perú se encuentra en el puesto 83° en el índice de desempeño Logístico de 160 países en el año 2018, que está agrupado en dos categorías, áreas para la regulación de políticas que contiene la eficiencia de aduanas, calidad de la infraestructura y calidad – eficiencia de los servicios logísticos y la segunda categoría es la de desempeño del proceso logístico (Puntualidad de entrega, trazabilidad y facilidad para realizar envíos internacionales), siendo más específico, en el proceso de importación, en el año 2016, Perú se ubicaba en el puesto 69° mostrando así en dos años un descenso de 14 puestos. El foro Económico Global señala a su vez que Perú se encuentra en el puesto 111° de 137 países en el Índice de competitividad global.

En este sentido, según la investigación realizada por el Banco Mundial, el Perú es uno de los Países que cuenta con un desempeño logístico ineficiente entre los 160 países analizados. Determinar cuáles son los factores que generan ese impacto negativo es de vital importancia para mejorar dichos indicadores y a su vez que sirvan como precedente para otras empresas en el Perú.

Por todo lo explicado anteriormente, la presente investigación es importante porque dará a conocer cuáles son las causas principales que hace ineficiente un proceso de importación que impacta negativamente en los costos operativos de una empresa.

### 1.2.2 Justificación teórica

La presente investigación busca reducir los costos operativos no previstos mediante la mejora del proceso de importación de una empresa importadora de telas utilizando como herramienta el ciclo de Deming para medir dicha mejora.

### 1.2.3 Justificación práctica

“Se considera que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo” (Bernal Torres, 2010, pág. 106).

La presente investigación tiene como objetivo proponer un plan de acción para cada causa raíz analizada que ayude a mejorar el proceso de importación actual.

### 1.2.4 Justificación económica

La propuesta de mejora en el proceso de importación en una empresa importadora de telas permitirá reducir los costos operativos no previstos con la finalidad de no generar pérdidas, a través de la optimización y estandarización del proceso de importación.

## 1.3 Limitaciones del estudio

La investigación comprende las órdenes de compra de importación desde el año 2019 hasta el primer periodo del año 2020 (enero-julio), tomando en cuenta los costos operativos durante ese periodo.

La investigación se llevará a cabo en una empresa importadora de telas de Lima, Perú

Para obtener la información pertinente se realizará la revisión y organización de la documentación por orden de compra generada, con la finalidad de obtener los datos necesarios para el desarrollo de la investigación, Sin embargo, la documentación del año 2019 no está digitalizada y se tendrá que revisar la información físicamente (files), documento por documento y posteriormente ingresarlas a un cuadro de Excel para luego ser analizadas.

## **CAPITULO II: OBJETIVOS**

### 2.1 General

Cuantificar el impacto del proceso de importación en los costos operativos no previstos de una empresa importadora de telas en Lima-Perú.

### 2.2 Específicos

1. Cuantificar el impacto del proceso de importación en los costos operativos no previstos por sobrestadía de una empresa importadora de telas en Lima-Perú.
2. Cuantificar el impacto del proceso de importación en los costos operativos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas de una empresa importadora de telas en Lima-Perú.

## CAPITULO III: MARCO TEÓRICO

### 3.1 Investigaciones relacionadas con el tema

Existen diferentes estudios del proceso de importación en organizaciones de diferentes rubros con efecto en los costos, se ha seleccionado algunos de ellos, los cuales se pueden tomar como antecedentes de la investigación. Así tenemos:

#### 3.1.1 Investigaciones nacionales

Se han elaborado en el país algunas tesis acerca del estudio del proceso de importación en empresas con efecto en sus costos operativos, las cuales se muestran a continuación:

Chauca (2019), en la tesis “La implementación de la gestión de calidad y la mejora en el proceso de importación en una empresa comercializadora” de la Universidad Ricardo Palma cuyo objetivo general de investigación fue desarrollar propuestas de mejora, en temas de sistema de gestión de calidad y homologaciones de proveedores requeridos por los principales clientes que cuenta la empresa y a partir de ello gestionar y analizar la información que incluye la mejora para el proceso de importaciones a fin de entregar productos de calidad que sean aceptados por los clientes y conseguir el mejor costo posible. El diseño de investigación utilizado es cuasi experimental, porque en una situación de control y no se va a manipular una o varias variables independientes para estudiar sus efectos en otras dependientes. La muestra es finita y está conformada por las personas del área de comercio exterior. El instrumento de recolección de datos fue la revisión de registros que contengan información pertinente para la investigación, en otras palabras, registros históricos. Los principales resultados fueron la reducción de costos, los índices bajaron de 1.26 a 1.15; reducción de productos no conformes de 39% a 11%; reducción de tiempos de entrega, de 46 días se logra reducirlo a 30 días. En consecuencia, en el primer año de implementación del Sistema de gestión de calidad se obtuvo un ahorro de \$12000 por semestre en los procesos de importación. Para finalizar, se concluyó que implementar una gestión de calidad ha permitido la evaluación y análisis de la data e

información histórica, resultando positivo en cuanto a la mejora de costos de importaciones. Este antecedente de investigación, presenta una proximidad con nuestro estudio porque utiliza herramientas para el análisis de resultados como el Pareto y registros de costos operativos de importación, razón por la cual nos guiará en la elaboración de nuestro análisis de resultados respecto a nuestras variables.

Santome (2020) En el desarrollo de su tesis “Impacto de los riesgos y sobrecostos logísticos presentados en el despacho aduanero de los vehículos nuevos importados, ingresados por la aduana marítima del Callao 2013 al 2017” de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objetivo general fue identificar aquellos sobrecostos logísticos que impactan en el despacho aduanero de los vehículos nuevos importados e ingresados por la aduana marítima del Callao. El diseño de investigación utilizado fue correlacional, debido a que se examinó los efectos de las variables: sobrecostos logísticos en el despacho aduanero en relación con los riesgos en el despacho de importación. La muestra tomada estuvo conformada por las personas del área de importación de la empresa Toyota Del Perú S.A y las personas que trabajan en la empresa TLI Aduanas S.A.C. y tomó como instrumento de recolección de datos las entrevistas, encuestas y revisiones documentales. Con el cálculo de la correlación lineal de Pearson, con la cual le permitió evaluar la asociación presente entre las dos variables, obtuvo como resultado de 0.733, concluyendo el autor que sí existe una correlación positiva alta entre los sobrecostos logísticos en el despacho aduanero y los riesgos en el despacho aduanero de importación de vehículos nuevos. Este antecedente de investigación, presenta una similitud con nuestro estudio sobre el impacto de los costos logísticos (operativos) en la importación, razón por la cual nos guiará en la elaboración de nuestro marco teórico referida a la variable dependiente.

Falcon (2018), en la tesis “Factores que dificultan el proceso de importación de las empresas metalmecánicas de la provincia de Lima, 2018” de la Universidad Cesar Vallejo, cuyo objetivo general de investigación fue determinar cómo los factores dificultan el proceso de importación de las

empresas metalmecánicas de la provincia de Lima. El diseño de investigación utilizado es no experimental - transversal, porque en una situación donde se recopila datos en un solo momento y tiempo determinado. En esta investigación no se realizó la técnica del muestreo, ya que se trabajará con toda la población, 30 empresas del rubro metalmecánico que comprende a la provincia de Lima. El instrumento de recolección de datos un cuestionario para poder medir los factores que dificultan su proceso de importación. Los resultados fueron que los siguientes factores dificulta el proceso de importación, el control documentario afecta de una manera “media” con 53.33%, la tecnología dificulta de manera “alta” con 63.33% y los costos de importación dificulta el proceso de manera “alta” y un 50% en término “medio”. Se concluyó que el factor tecnológico dificulta de manera significativa el proceso de importación de la empresa metalmecánicas. Este antecedente de investigación, presenta una proximidad con nuestro estudio porque utiliza herramientas para el análisis del proceso de importación, razón por la cual nos guiará en la elaboración de nuestro análisis de resultados respecto a nuestra variable independiente.

Abanto (2018) en el desarrollo de su tesis “propuesta de mejora con las herramientas de ingeniería industrial para reducir costos en el área de logística de la empresa Setrami SAC. Trujillo” de la Universidad Privada del Norte de Trujillo. Tuvo como objetivo general, reducir los costos de logística con la ayuda de las herramientas de ingeniería industrial en la empresa SETRAMI S.A.C.- Trujillo, dedicada a las actividades de la cadena de suministro incluido el transporte terrestre de materiales peligrosos en la zona norte del país. El diseño de investigación utilizado fue el pre – experimental donde se ve el efecto en el antes y después de los costos en el área de logística por la propuesta de mejora, la muestra estuvo conformada por el personal del área logístico y se tomó como instrumento de recolección de datos la revisión documental, elaboración de reporte de los costos en el área logística y entrevistas. Finalmente, el autor obtuvo como principal resultado la reducción de costos en un 25%, al aplicar las propuestas de mejora y concluyó que la implementación de

las herramientas logísticas, se logró analizar las causas que generaron pérdidas en el área de logística y que, aplicando las propuestas de mejora, la empresa tendría un gran beneficio económico. El marco teórico y diagnóstico situacional nos fue de utilidad para el desarrollo del presente estudio de esta investigación porque aplicó herramientas de ingeniería, los cuales nos proporcionó un amplio panorama para la elaboración de herramientas de análisis de la situación actual referida a la variable dependiente.

Mori (2018) en el desarrollo de su tesis “análisis, diagnóstico y propuesta de mejora en el sistema logístico de una empresa importadora, distribuidora y comercializadora de productos de suplementación deportiva en el Perú” de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo general fue realizar estudios de la demanda de cada tipo de producto, y proponer implementar una mejora en el almacén considerando la rotación de inventarios de los productos. El diseño de investigación utilizado fue la no experimental de tipo predictivo, ya que tiene un desarrollo con pronósticos. La muestra estuvo conformada por el personal vinculado a las áreas de compras, ventas y almacenamiento, asimismo, se tomó como instrumento de recolección de datos la observación documental, elaboración de pronósticos de la demanda y entrevistas. Los resultados fueron que la empresa tiene un sistema ineficiente pues no consideran pautas en la demanda de un producto ni prioriza las unidades más representativas para la empresa. Por eso, el autor realizó un análisis ABC para valorizar los productos del inventario de la empresa donde se tienen los productos más vendidos por la empresa y concluyó que emplear un método empírico origina una constante pérdida de ventas, pero utilizar un sistema numérico de planificación de la demanda y métodos de distribución de almacén reduce los tiempos de despacho en 8%, lo cual representa un beneficio a la empresa. Este antecedente de investigación, presenta una proximidad con nuestro estudio porque abarca el tema del análisis y propuesta de mejora en una empresa importadora, razón por la cual nos guiará en la elaboración de nuestro análisis situacional y marco teórico orientado a la importación.

En el desarrollo de la investigación, obtuvimos variedades de antecedentes nacionales respecto a nuestro tema de investigación, la mejora del proceso de importación para lograr reducir sobrecostos o costos operativos no previstos en la importación, de todos los antecedentes, seleccionamos cinco tesis peruanas que daban en parte con nuestra problemática. Para resumir los antecedentes anteriormente explicados, siendo más específicos, en lo que nos apoyamos, primero fue la tesis de Chauca (2019), nos fue de utilidad por el tema de mejora en el proceso de importación, por ello se utilizó esta tesis para el análisis documental y el marco teórico de la variable independiente; de Santome (2020), nos apoyamos de su problemática para la realización de la cuantificación de impacto entre nuestras dos variables; de Falcon (2018), nos apoyamos de su herramienta de medición para determinar la situación actual del proceso de importación; por último, Abanto (2018) y Mori (2018), donde recopilamos información teórica y herramientas del PHVA (Pareto, Ishikawa, flujograma) para analizar nuestra variable independiente, proceso de importación.

### 3.1.2 Investigaciones internacionales

Se han elaborado fuera del país algunas tesis acerca del estudio del proceso de importación en empresas con efecto en los costos, las cuales se muestran a continuación:

Ceballos (2014) en el desarrollo de su tesis “Propuesta de estrategia de costos logístico como ventaja competitiva de una empresa importadora de productos de tecnología en México”, el cual tuvo como objetivo general, establecer los factores que elevan los costos logísticos con el propósito de formar estrategias con costos óptimos que permitan aumentar la competitividad de una empresa importadora. El diseño de investigación utilizado fue el no experimental de tipo transversal porque se recolectó registros de costos logísticos únicamente durante un año. La muestra tomada está conformada por las personas del área de ventas, compras y del ejecutivo de la agencia aduanal, asimismo, se tomó como instrumento de recolección de datos la revisión documental, elaboración de reporte de los costos logísticos y entrevistas. Como resultado, el autor obtuvo que los

principales sobrecostos logísticos que afectan la competitividad sean el costo de transporte con un 49% y almacenamiento en aduana con 20%. Por eso, concluyó que, para este tipo de empresas, las ventajas competitivas era el uso de herramientas informáticas para el control, cambiar la forma de trabajo para lograr reducir 1 o 2 días de almacenaje como mínimo y proponer alianzas estratégicas con operadores logísticos. Este antecedente de investigación internacional, presenta una semejanza con nuestros problemas específicos y conceptos respecto a los costos operativos en la importación, razón por la cual nos guiará en la elaboración de nuestro marco teórico referida a la variable dependiente.

Acosta (2018) en el desarrollo de su tesis “Diseño de un modelo decisional para las operaciones logísticas de importación en Colombia”, tuvo como objetivo general diseñar un modelo decisorio de referencia para las operaciones logísticas de importación que permita identificar los sobre costos funcionales. El diseño de investigación utilizado fue la No experimental - transversal de tipo descriptiva y exploratoria para la planeación adecuada de una operación logística. La muestra tomada estuvo conformada por 46 empresas localizadas en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia y tomó como instrumento de recolección de datos, un cuestionario para caracterizar las decisiones logísticas. Los principales resultados de la investigación fueron que las barreras logísticas eran los altos costos de transporte e infraestructura con 53%, carencia de sistemas de información logística para toma de decisiones y talento humano capacitado con 35% así como barreras de tipo aduanero por desconocimiento de la normatividad con 11% de efecto. Finalmente, el autor concluyó que, a través del análisis de las decisiones logísticas, la implementación del modelo y sus variables asociadas busca reducir el tiempo de permanencia en los terminales portuarios, bajo estimación porcentual de los costos logísticos asociados a la distribución física internacional para que sirva como una herramienta de gestión y planificación logística impulsando la competitividad. Este antecedente de investigación internacional, presenta una semejanza con nuestro estudio porque abarca el tema del proceso operativo de la importación, razón por

la cual nos guiará en la elaboración de nuestro marco teórico referida a los conceptos de importación y a la variable dependiente.

Granobles (2019) en el desarrollo de su tesis “Plan de importación de soya desde Estados Unidos a Cali-Colombia”. El objetivo general fue diseñar un plan de importación para la empresa Dalis Distributions Co, con su producto a base de soya para Cali, Colombia. En lo cual se deberá analizar el sector de alimentos, estructurar el procedimiento adecuado según las normas vigentes para la importación y evaluar financieramente. La investigación fue cualitativa de tipo documental, debido a que fue un plan de importación basada en información investigada y no hubo ningún tipo de muestreo. Como instrumento de recolección de datos se utilizaron artículos científicos sobre la soya y revisión informativa brindada por la empresa Dalis Distributions Co, la cual permitió complementar lo investigado. Para terminar, el autor realizó una matriz de costos del plan de importación, comparando la inversión que fue de 789,756.953 dólares con la utilidad final de 118,467.662 dólares obteniendo como resultado que la inversión era mucho más que las ganancias. Por eso concluyó que, por la gran diferencia entre la inversión y la utilidad final, el plan de importación no era viable ni recomendable cuando el dólar se encuentra en valores tan altos. Este antecedente de investigación internacional presenta proximidad con nuestro estudio porque nos proporciona un panorama conceptual sobre las operaciones en la importación con sus ventajas y problemas, por lo tanto, nos guiará en la formulación de la problemática y el marco teórico de nuestra investigación.

Gómez (2006), en su tesis “propuesta de un modelo de gestión logística de abastecimiento internacional en las empresas grandes e importadoras de materia prima caso Manizales en Colombia”. El objetivo general de la investigación fue determinar y diseñar las estrategias logísticas de abastecimiento internacional de las empresas grandes e importadoras de materia prima, mediante un modelo de gestión. El diseño de investigación utilizado fue la no experimental del tipo exploratorio. La muestra tomada estuvo conformada por 15 empresas grandes con respecto a la logística de

comercio exterior localizadas en la ciudad de Manizales, Colombia. Los instrumentos de recolección de datos fueron entrevistas personalizadas y bases de datos de comercio exterior. Los principales resultados fueron que las grandes empresas de Manizales están tomando de manera incorrecta el concepto de logística, como la separación inadecuada de sus funciones y solo el enfoque en los costos de distribución con un 74% de importancia; no están estructuradas las formas de gestión de este tipo de abastecimiento ya que es tercerizada por el 54% de las empresas. El autor concluyó que el modelo propuesto de gestión logística de abastecimiento internacional lograría definir correctamente las funciones, mediante análisis de la demanda, gestión de compras, inventario y transporte con un enfoque sistemático e integración de las áreas de la empresa. Este antecedente de investigación internacional, presenta una proximidad con nuestro estudio, ya que abarca sobre la propuesta de un modelo de la gestión logística en la importación, razón por la cual nos guiará en la elaboración de nuestra propuesta de mejora y marco teórico referida a la variable independiente.

Para tener un panorama más amplio durante el desarrollo de la investigación, reconocimos que varias tesis internacionales tienen un enfoque de estudio parecido al nuestro, por ello, seleccionamos cuatro tesis internacionales que daban en parte con los problemas de los costos operativos en la importación por su inadecuada gestión. siendo más específicos y resumiendo lo anteriormente explicado, primero fue Ceballos(2014) de México, de esta tesis nos fue crucial sus herramientas de recolección(Entrevista) y análisis de información para detectar la variable dependiente, así como, su marco teórico; sigue con Acosta (2018) de Colombia, de esta tesis recolectamos información teórica referida a los conceptos de importación y a la variable dependiente; de las tesis de Granobles(2019) de Colombia, nos apoyamos de su amplio panorama conceptual sobre las operaciones en la importación, sobre todo para la formulación de nuestra problemática en comparación con la importación en Colombia y Gómez(2006), su modelo de gestión logística en la importación, lo tomamos como guía en la elaboración de nuestra propuesta de mejora.

### 3.2 Bases teóricas relacionadas con el tema

En el presente trabajo de investigación se consolida diversos conceptos de diversos autores, con la intención de profundizar conceptos y ampliar nuestros conocimientos sobre la parte teórica y práctica, además, poder analizar la situación presentada desde diferentes enfoques.

#### 3.2.1 Importación

Se entiende por importación el ingreso legal de mercancías procedentes del extranjero con fines principalmente de carácter comercial, pudiendo también tener fines de naturaleza personal, social o benéfica, entre otros permitidos por nuestra legislación. Las importaciones sirven para abastecer al mercado nacional ante la insuficiencia de producción y son fundamentales para asegurar la provisión para el consumo y la producción nacional. Tal es el caso de importaciones de productos de alta tecnología e insumos para la industria vinculada a sectores como comunicaciones, energía, transportes, alimentación, minería, entre otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013, p. 10).

- Tipos de Importaciones:
  - Importación Directa: representada por toda empresa dedicada a la labor de importación de diferente tipo de productos, para su distribución en el mercado local. En esta clasificación también se toma en cuenta las importaciones de materia prima, que posteriormente se utilizan para la producción. La empresa importadora es la responsable de realizar la liquidación de las obligaciones con terceros, así como el pago de los impuestos correspondientes.
  - Importación Indirecta: se da cuando una empresa utiliza los servicios de otra empresa para llevar a cabo la importación de productos. En este caso es la empresa intermediaria quien se responsabiliza por liquidar los gastos aduaneros y efectuar el pago de impuestos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013, p. 16).

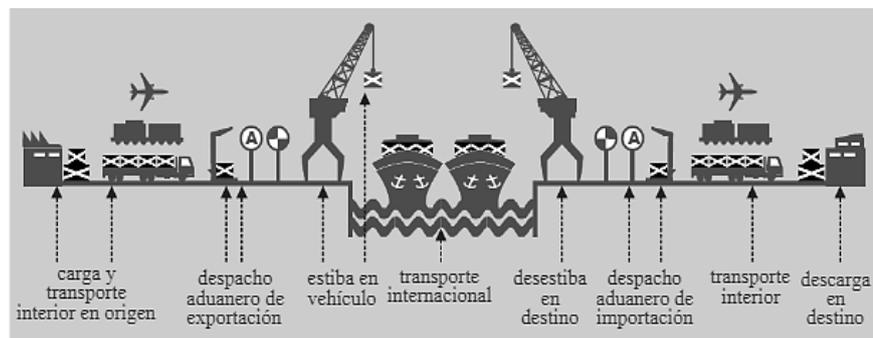
- Modalidades de importación en el Perú:  
Según Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013), La Ley General de Aduanas aprobada por el Decreto Legislativo N. ° 10532 considera las siguientes modalidades de importación:
  - A. Importación para el consumo. Importación a zonas de tratamiento aduanero especial Art. 50°.
  - B. Reimportación en el mismo estado.
  - C. Admisión temporal para reexportación en el mismo estado.

- Proceso de importación

Los procesos que intervienen en una importación son los siguientes:

1. Solicitud de compra: cuando cualquier departamento detecta la necesidad de compra para el desarrollo de su actividad ( Escrivá Monzó, Savall Lidió, & Martínez García, 2014).
2. Contacto con el proveedor: se puede realizar de manera directa (Seller-Buyer) o a través de un intermediario (Agente de compras).
3. Homologación y Selección de Proveedores: esta evaluación utiliza criterios de calidad, condiciones de pago (crédito), precios, Incoterm, tipo de comunicación con el proveedor, plazos de entrega, cantidad mínima ofrecida, entre otros.
4. Negociación: una vez terminada la evaluación, se procede con la negociación entre el proveedor y comprador con la finalidad que lleguen a un acuerdo que beneficien ambas partes.
5. Celebración de contrato de compra-venta Internacional: una vez aceptada las condiciones dadas se procede a realizar el contrato de compra-venta (Orden de compra) detallando las especificaciones comerciales (precio, cantidad, fecha de embarque, condiciones de pago, flete, incoterm, documentos, etc.).
6. Reserva de la Mercadería: terminada la producción el proveedor procede con la reserva de embarque, la cual lo comunica a través del agente de carga que se encarga de buscar la mejor tarifa de flete, la fecha más próxima a embarcar, días libres, etc.

7. Embarque de la mercadería: una vez negociado el flete y solicitado el seguro se procede a embarcar la mercadería con el agente de carga, y se obtiene los documentos principales (Conocimiento de embarque (BL), Factura Comercial, Lista de empaque, certificado de calidad, Certificado de origen, etc.)
8. Desestiba y Descarga: una vez arriba la carga en el país destino se descarga y se inicia su traslado a un almacén temporal hasta que termine todas las gestiones de despacho de aduanas.



*Figura 3:* Secuencia de actividades en el transporte internacional de mercancías

Fuente: Carro Paz & Gonzales Gomez (2019)

9. Despacho de Aduanas: el agente de aduanas una vez recibido los documentos por parte del importador espera instrucciones para asignarle una destinación aduanera.

Los regímenes más utilizados son, los de importación para el consumo (definitiva) y depósito aduanero (permitido por un periodo de 1 año).

10. Pagos de tributos de importación: si la destinación aduanera fue importación para el consumo, según Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria 1997-2016, los tributos que aplican son los siguientes:

- Derechos AD – Valorem: Son los impuestos establecidos en el Arancel de Aduanas a las mercancías que ingresan al territorio aduanero nacional.

- Base imponible: Valor en Aduanas determinado conforme al sistema de valoración vigente. Tasa impositiva: cuatro (04) niveles: 0%, 4%, 6% o 11%, según subpartida nacional.
- Impuesto General a las Ventas –IGV: Este tributo grava la importación de todos los bienes, salvo las excepciones previstas en la normatividad que la regula. La base imponible está constituida por el Valor en Aduana más los derechos arancelarios y demás tributos que afecten la importación.
- Régimen de Percepción del IGV – Venta Interna, importe de la operación: está constituido por el Valor en Aduanas determinado conforme al sistema de valoración vigente, más los derechos arancelarios y demás tributos que graven la importación de las mercancías y de ser el caso, los derechos antidumping y compensatorios.

11. Canales de control: es la asignación del canal determina el tipo de control al que se sujetan las mercancías y se realiza cuando:

- A. La declaración se encuentra vinculada al manifiesto de carga.
- B. La deuda tributaria aduanera y recargos se encuentran cancelados o garantizados.
- C. En el despacho anticipado y urgente, en la vía terrestre, se cuenta con el registro de la llegada del medio de transporte conforme a lo señalado en el procedimiento general “Manifiesto de Carga” DESPA-PG.09. (RIN N.º 145-2019-SUNAT - 26/07/2019).

- Canal verde: la declaración seleccionada a canal verde no requiere de revisión documentaria ni de reconocimiento físico. En estos casos el levante es automático, es decir se puede retirar la mercancía del almacén aduanero sin ningún proceso adicional por parte de SUNAT.

- Canal naranja: la declaración seleccionada a canal naranja es sometida a revisión documentaria. En este caso

el agente de aduanas tiene que presentar toda la documentación a la administración.

- Canal rojo: la mercancía amparada en una declaración seleccionada a canal rojo, está sujeta a reconocimiento físico de acuerdo a lo previsto en el procedimiento específico “Reconocimiento Físico - Extracción y Análisis de Muestras”. En estos casos el agente de aduanas tiene que programar el aforo y movilización de la carga en el almacén aduanero, para que el funcionario aduanero puede extraer las muestras y lo derive posteriormente a un laboratorio.

Para obtener el levante se tiene que esperar los resultados del boletín químico, si lo declarado versus el resultado son iguales o dentro de la tolerancia permitida se otorga el levante, si discrepan se tendrá que pagar las multas establecidas (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2014).

- Costo de importación

El costo de importación es el precio de importación asignado a un bien o servicio que se compra en el exterior. Por ende, se debe considerar todos los factores que involucren obtener el bien o servicio hasta donde lo requiera el cliente, considerando los costos de transporte, agencia de Aduanas, entre otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013, p. 18)

El costo de importación está constituido por el costo fijo (tangibles e intangibles) más el costo variable, en el cual actualmente tiene variaciones notables ocasionando costos no programados, el costo variable está constituido por el costo de compra internacional (valor de la mercancía importada y los costos operativos de importación) así como los costos de gestión administrativa, financiera y comercial (Perez, 2019, 58:02).

Según El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, los costos de importación son:

- FOB, FCA Puerto de embarque o punto convenido de salida
  - Transporte principal Lugar convenido de destino de la mercancía en destino.
  - Precio CFR, CPT Puerto o lugar de destino en el país de destino.
  - Seguro de transporte internacional Puerto o lugar de destino en el país de destino.
  - CIF (FOB + flete + seguro)
  - Costos de descarga (Handling).
  - Aranceles país de destino.
  - Costo de transporte de aduana al punto de destino.
  - Costos de almacenaje.
  - Honorarios del despachante.
  - Precio DDP Mercancía entregada, libre de derechos en un punto destino en el país.
  - (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013, pág. 20)
- Costos operativos en la importación

Para definir los costos operativos en la importación, se busco un enfoque de abastecimiento de mercadería, es decir, el proceso de abastecimiento en una organización. Según Uribe R. y Escalante J. (2014), denominan que los costos en el proceso de abastecimiento son los recursos consumidos en las actividades de compra y adquisición de las materias primas o insumos requeridos para la fabricación.

Dichos costos incluyen el costo de compra o valor de las materias primas e insumos, los aranceles e impuestos incurridos para su adquisición, el transporte y almacenamiento desde las fuentes de suministro hasta los diversos lugares de procesamiento, los costos asociados a la administración de las órdenes de compra (preparar, pedir y controlar) y todos aquellos recursos consumidos hasta colocar a disposición del proceso de producción las materias primas o insumos para la elaboración de los productos. (Uribe R. y Escalante J., 2014, p. 35)

Para sintetizar, los costos operativos de importación están compuestos por costos de proveedores, negociación en la compra internacional; costos tributarios, pagos de partida arancelaria; costos logísticos, vinculados a la carga, tarifas por (peso, volumen, tiempo, unidades de transporte) y costos por la gestión de tramites directos o indirectos a la importación (Perez, 2019, 58:02).

- Costos operativos no previstos en la importación

Los costos operativos no previstos, llamados también por otros autores sobrecostos logísticos, costos ocultos, costos evitables, etc. Son aquellos que se generan debido a la ineficiencia de las gestiones operativas en el proceso de importación los cuales pueden impactar en los costos finales del producto.

Asimismo, los sobrecostos se definen como todos aquellos costos que pueden ser evitables, a través de una mayor inversión, eficiencia y gestión (Sgut, 2005, p. 46). Parte del supuesto que los “sobrecostos” tienen su origen en aspectos estructurales del funcionamiento de mercado (por ejemplo, el hecho de tener un puerto con almacenes satélites) y en la falta de transparencia en los cobros. (Banco Mundial & Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, pp. 77-78). Sin embargo, estos costos son evitables y se pueden atacar implementando herramientas en el proceso de importación que ayude a maximizar su eficiencia.

- Herramientas para reducir los costos en el proceso de importación

Chauca (2019), en su tesis utilizó la Gestión de Calidad como herramienta para reducir costos, productos no conformes y tiempos de entrega.

Gestión de Calidad: conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función calidad en una empresa. Esta tarea consta principalmente de los siguientes aspectos:

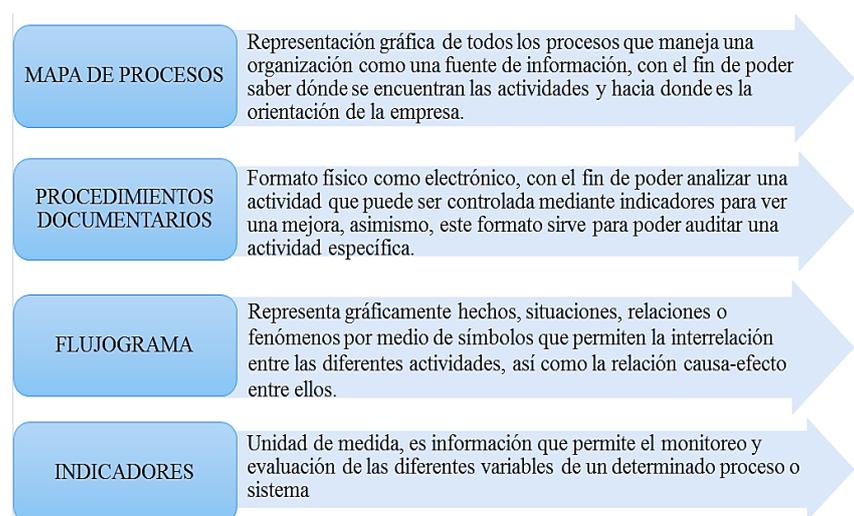
- Definir las políticas de calidad de la empresa, en relación con los principios empresariales y en función de la naturaleza del negocio.
- Establecer objetivos claramente definidos, acordes con las políticas de la empresa.

- Realizar la planificación en base a los objetivos anteriores, estableciendo las estrategias y los recursos necesarios.
- Definir la organización, con las funciones y responsabilidades, para que se lleve a cabo la planificación.
- Seleccionar y formar al personal para cada puesto de trabajo.
- Motivar a la gente para el logro de los objetivos.
- Controlar el desarrollo del programa estableciendo las medidas correctivas necesarias.

El conjunto de acciones aquí indicadas es imprescindible si se quieren lograr los objetivos de la calidad. Es importante destacar que es necesaria la participación de todo el personal del departamento, e incluso de técnicos o especialistas de otros departamentos, en el establecimiento de los objetivos de calidad. (Gestión de la calidad, p. 23)

Dávila (2019), en su tesis utilizó la gestión por procesos como herramientas de mejora en el proceso de importación.

**Gestión por procesos:** conjunto de actividades relacionadas entre sí, que transforman los inputs (recursos y datos) en outputs (información). El objetivo de la gestión por procesos es mejorar el nivel de calidad y satisfacción de los usuarios de modo que se pueda aumentar la productividad, reduciendo los tiempos de ciclos y los costos internos que no agregan valor en la empresa (Dávila, 2019, p. 45).



*Figura 4:* Instrumentos de la gestión de procesos

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2 Método PHVA

- Definición

El plan PHVA es también conocido como ciclo de la calidad, círculo de Deming o Espiral de la mejora continua, es una herramienta planteada inicialmente por Walter Shewhart y trabajada por Deming en 1950; se fundamenta en cuatro pasos: planificar (Plan), hacer (Do), verificar (Check) y actuar (Act).

Además en términos generales, el PHVA es un ciclo que contribuye a la ejecución de los procesos de forma organizada y a la comprensión de la necesidad de ofrecer altos estándares de calidad en el producto o servicio; por tanto, puede ser utilizado en las empresas, ya que permite la ejecución eficaz de las actividades y no es posible realizar con calidad una actividad, proceso, producto o servicio, si se incumple alguno de los pasos del ciclo; en este contexto, el ciclo PHVA tiene un inicio y un final, que no es otro que obtener buenos resultados (Zapata, 2015, p. 18).

- Importancia

La implementación de los sistemas de gestión en cualquier organización tiene en el PHVA la metodología adecuada. La estructura de este sistema permite identificar y ubicar cada uno de sus componentes del ciclo, en el planear se establecen los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización con respecto a la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional; en el hacer se implementan los procesos; en el verificar se realiza el seguimiento y la medición de los procesos y los productos, medio ambiente y trabajadores respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos y se informa sobre los resultados y en el actuar

se toman las acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos (Zapata, 2015, p. 20)

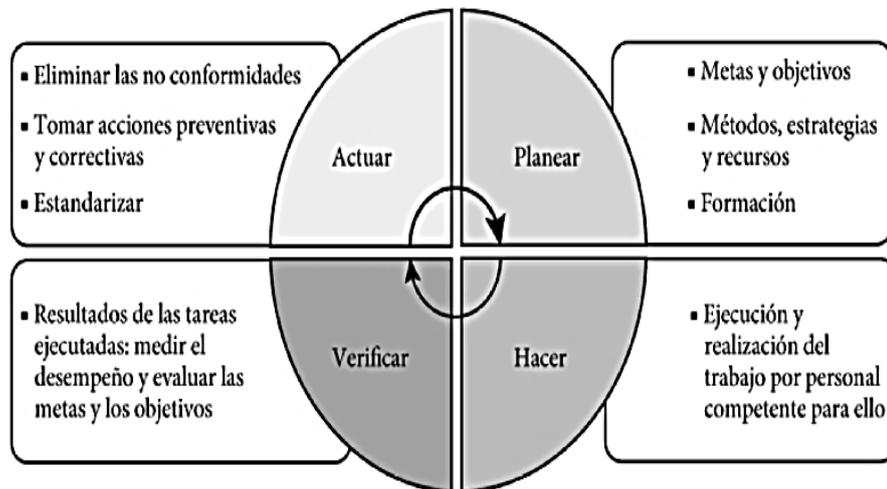


Figura 5: Despliegue del ciclo PHVA

Fuente: Zapata (2015)

El despliegue de los propósitos que tiene cada etapa del ciclo PHVA comienza con:

- A. la planeación (P) donde se establecen las metas y los métodos para cumplirlas, se definen los objetivos y se establecen las técnicas para lograrlos, y se precisan los indicadores para comprobar que fueron alcanzados.
- B. En seguida, la empresa desarrolla todas sus acciones según lo planeado y los métodos previstos (H) se desarrollan los planes estratégicos, operativos y tácticos de la calidad, se implementan y se realiza el trabajo.
- C. Acorde con los requisitos de la ley, los clientes y las normas técnicas establecidas, se verifica la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave, se evalúa la efectividad mediante el monitoreo de las actividades ejecutadas (V).
- D. Luego, se plantean estrategias para mantener o mejorar las acciones de acuerdo con los resultados obtenidos (A), se desarrolla

e implementa la mejora, se eliminan las no conformidades y se establecen las acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Finalmente, para conseguir una mejora continua o constante, se gira de nuevo el ciclo mediante la ejecución de una nueva planificación que permita ajustar las directrices y objetivos de calidad, y normalizar los procesos según los nuevos acontecimientos del entorno. Asimismo, despliegue brinda soluciones que permitan mantener la competitividad de los productos y servicios, mejorar la calidad, reducir los costos, mejorar la productividad, reducir los precios, aumentar la participación de mercado y supervivencia de la empresa, proveer nuevos puestos de trabajo y aumentar la rentabilidad de la empresa (Zapata, 2015, pp. 11-15)

- Proceso del método PHVA

Según Gutiérrez Pulido (2010), cuando un equipo de trabajo se reúne con el propósito de realizar un proyecto para resolver un problema importante y recurrente, debe tener presente que método o técnica se utilizaran para su aplicación para llegar al objetivo. En ese sentido se recomienda que todo equipo de trabajo que quiera implementar la mejora continua, siga el ciclo PHVA juntos con los 8 pasos, los cuales se explica a continuación:

1° Definir, delimitar y analizar la magnitud del problema: en este primer paso se debe definir y delimitar con claridad un problema importante, de tal forma que se entienda en qué consiste el problema, cómo y dónde se manifiesta, cómo afecta al cliente y cómo influye en la calidad y la productividad. Además, se debe tener clara la magnitud del problema: con qué frecuencia se presenta y cuánto cuesta. Para averiguar todo esto, las herramientas básicas, como el diagrama de Pareto, la hoja de verificación y el histograma, son de gran utilidad. El resultado de este primer paso es tener definido y delimitado, por escrito, el problema, así como el objetivo que se persigue con el proyecto y una estimación de los beneficios directos que se obtendrían con la solución del problema.

- 2° Buscar todas las posibles causas: en este segundo paso, se debe buscar todas las posibles causas del problema, preguntándose al menos cinco veces el porqué de éste. Es importante profundizar en las verdaderas causas y no en los síntomas; además de poner énfasis en la variabilidad: cuándo se da (horario, turno, departamento, máquinas), en qué parte del producto o el proceso se presentan los defectos, en qué tipo de productos o procesos se da el problema. Cuando éste se ha presentado en repetidas ocasiones, es recomendable centrarse en el hecho general, no en el particular. Una herramienta de utilidad en esta actividad es la técnica de lluvia de ideas y el diagrama de Ishikawa.
- 3° Investigar cuál es la causa o el factor más importante: dentro de todos los posibles factores y causas considerados en el paso anterior, es necesario investigar cuál o cuáles se consideran más importantes. Para ello se puede sintetizar la información relevante encontrada en el paso anterior y representarla en un diagrama de Ishikawa, y por consenso seleccionar las causas que se crean más importantes. También es posible hacer un análisis con base en datos, aplicando alguna herramienta como el diagrama de Pareto, la estratificación o el diagrama de dispersión, o bien, se pueden tomar datos mediante una hoja de verificación. Además, se debe investigar cómo se interrelacionan las posibles causas, para así entender mejor la razón real del problema y el efecto que tendrá, al solucionarlo, en otros procesos interdependientes.
- 4° Considerar las medidas remedio para las causas más importantes: Al considerar las medidas remedio se debe buscar que éstas eliminen las causas, de tal manera que se esté previniendo la recurrencia del problema, y no deben llevarse a cabo acciones que sólo eliminen el problema de manera inmediata o temporal y respecto a las medidas remedio, es indispensable cuestionarse lo siguiente: su necesidad, cuál es el objetivo, dónde se implementarán, cuánto tiempo llevará establecerlas, cuánto

costará, quién lo hará y cómo. También es necesario analizar la forma en la que se evaluarán las soluciones propuestas y elaborar de manera detallada el plan con el que se implementarán las medidas correctivas o de mejora (secuencia, responsabilidades, modificaciones, etcétera).

- 5° Poner en práctica las medidas remedio: para llevar a cabo las medidas remedio se debe seguir al pie de la letra el plan elaborado en el paso anterior, además de involucrar a los afectados y explicarles la importancia del problema y los objetivos que se persiguen. Algo fundamental a considerar en el plan de implementación es que las medidas remedio primero se hacen a pequeña escala sobre una base de ensayo, si esto fuera factible.
- 6° Revisar los resultados obtenidos: en este paso se debe verificar si las medidas remedio dieron resultado. Para ello es importante dejar funcionar el proceso un tiempo suficiente, de tal forma que los cambios realizados se puedan reflejar y luego, mediante una técnica estadística, comparar la situación antes y después de las modificaciones. Si hubo cambios y mejoras en el proceso, es necesario también evaluar el impacto directo de la solución, ya sea en términos monetarios o sus equivalentes.
- 7° Prevenir la recurrencia del problema: si las soluciones dieron resultado se deben generalizar las medidas remedio y prevenir la recurrencia del problema o garantizar los avances logrados; para ello, hay que estandarizar las soluciones a nivel proceso, los procedimientos y los documentos correspondientes, de tal forma que el aprendizaje logrado mediante la solución se refleje en el proceso y en las responsabilidades. Es necesario comunicar y justificar las medidas preventivas, y entrenar a los responsables de cumplirlas. Las herramientas estadísticas pueden ser de mucha utilidad para establecer mecanismos o métodos de prevención y

monitoreo; por ejemplo, poner en práctica cartas de control, inspecciones periódicas, hojas de verificación, supervisiones, etc.

8° Conclusión: en este último paso se debe revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro. Para ello se puede elaborar una lista de los problemas que persisten y señalar algunas indicaciones de lo que puede hacerse para resolverlos. Los problemas más importantes se pueden considerar para reiniciar el ciclo. Además, es indispensable reflexionar sobre todo lo hecho, documentarlo y aprender de ello, para que las acciones futuras sean mejores y cuenten con un expediente o documento del cual partir. Si el proyecto se considera exitoso, es recomendable presentarlo a directivos y a otras áreas, tanto como una forma de reconocer a los miembros del equipo como una manera de difundir el trabajo por la calidad y la productividad (Gutiérrez Pulido, 2010, p. 122).

Tabla 1: *Ocho pasos del ciclo PHVA*

<b>Etapa del ciclo</b>	<b>N.º de paso</b>	<b>Nombre del paso</b>	<b>Posibles técnicas a usar</b>
Planear	1	Definir y analizar la magnitud del problema	Pareto, h. de verificación, histograma, c. de control
	2	Buscar todas las posibles causas	Observar el problema, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa
	3	Investigar cuál es la causa más importante	Pareto, estratificación, d. de dispersión, d. de Ishikawa
	4	Considerar las medidas remedio	Por qué . . . necesidad Qué . . . objetivo Dónde . . . lugar Cuánto . . . tiempo y costo Cómo . . . plan
Hacer	5	Poner en práctica las medidas remedio	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucrar a los afectados
Verificar	6	Revisar los resultados obtenidos	Histograma, Pareto, c. de control, h. de verificación
Actuar	7	Prevenir la recurrencia del problema	Estandarización, inspección, supervisión, h. de verificación, cartas de control
	8	Conclusión	Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro

Fuente: Gutiérrez Pulido (2010)

- Herramientas del método PHVA

Las principales herramientas para realizar un satisfactorio ciclo PHVA, son las siguientes:

1. Diagrama de Pareto

Se reconoce que más de 80% de la problemática en una organización es por causas comunes, es decir, se debe a problemas o situaciones que actúan de manera permanente sobre los procesos. Pero, además, en todo proceso son pocos los problemas o situaciones vitales que

contribuyen en gran medida a la problemática global de un proceso o una empresa. Lo anterior es la premisa del diagrama de Pareto, el cual es un gráfico especial de barras cuyo campo de análisis o aplicación son los datos categóricos, y tiene como objetivo ayudar a localizar el o los problemas vitales, así como sus principales causas.

La viabilidad y utilidad general del diagrama está respaldada por el llamado principio de Pareto, conocido como “Ley 80-20” o “Pocos vitales, muchos triviales”, en el cual se reconoce que pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%), y el resto de los elementos propician muy poco del efecto total. (Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar, 2013, p. 136).

Por ejemplo, en la siguiente figura, se puede observar que el principio de la calidad participación del personal obtuvo el 22% siendo el más alto en disconformidades, esto indica, que sí se logra la optimización de este elemento impactará positivamente en el 80% de los demás elementos.

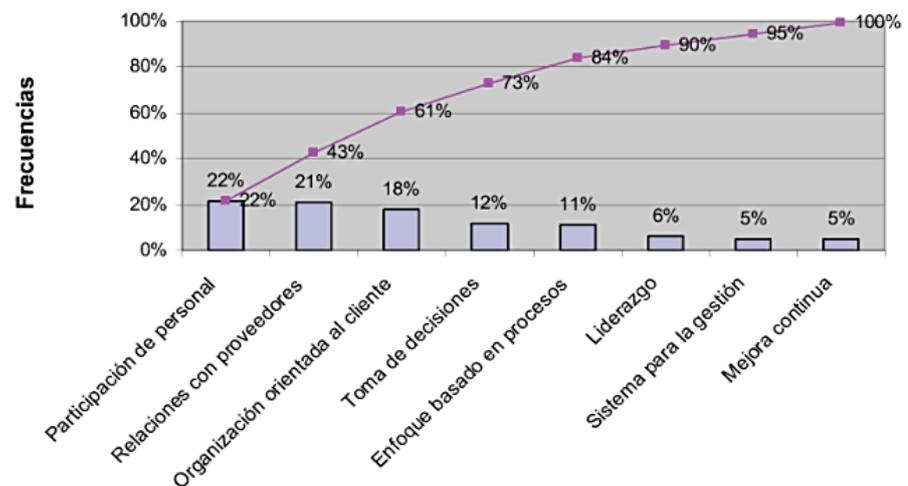


Figura 6: Ejemplo de Diagrama de Pareto

Fuente: Walter Stachú (2009).

## 2. Estratificación

De acuerdo con el principio de Pareto existen unos cuantos problemas vitales que son originados por pocas causas clave, pero resulta necesario identificarlos mediante análisis adecuados. Uno de estos análisis es la estratificación o clasificación de datos. Estratificar es analizar problemas, fallas, quejas o datos, clasificándolos o agrupándolos de acuerdo con los factores que se cree pueden influir en

la magnitud de los mismos, a fin de localizar las mejores pistas para resolver los problemas de un proceso. Por ejemplo, los problemas pueden analizarse de acuerdo con el tipo de fallas, métodos de trabajo, maquinaria, turnos, obreros, materiales o cualquier otro factor que proporcione una pista acerca de dónde centrar los esfuerzos de mejora y cuáles son las causas vitales. (Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar, 2013, p. 139)

Razón de rechazo	Departamento de piezas chicas	Departamento de piezas medianas	Departamento de piezas grandes	Total
Porosidad	///// //	///// ///// ///// /	///// /////	33
Llenado	///// ///// //	///// ///// ///// ///// ///// ///// ///	///// ///// /////	60
Maquinado	//	/	//	5
Molde	///	///// /	///// //	16
Ensamble	//	//	//	6
Total	26	58	36	120

*Figura 7:* Estratificación de los Artículos defectuosos

Fuente: Gutiérrez & De la Vara (2013).

### 3. Hoja de verificación (obtención de datos)

Es un formato construido para coleccionar datos, de forma que su registro sea sencillo, sistemático y que sea fácil analizarlos. Una buena hoja de verificación debe reunir la característica de que, visualmente, permita hacer un primer análisis para apreciar las principales características de la información buscada.

La finalidad de la hoja de verificación es fortalecer el análisis y la medición del desempeño de los diferentes procesos de la empresa, a fin de contar con información que permita orientar esfuerzos, actuar y decidir objetivamente. Esto es de suma importancia, ya que en ocasiones algunas áreas o empresas no cuentan con datos ni información de nada (Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar, 2013, p. 143).

Hoja de verificación para defectos en válvulas			
		Periodo: _____	Departamento: _____
Modelo de producto	Zona del molde		
	Zona 1	Zona 2	Zona 3
A	ooo xxx ++	oooo xx ++ //	ooooooooo xxxxxx /
B	oooo xx +++ /	oooo xxxxx /	ooooooooo xxxxxxx ++
C	ooooo x +	oooo xxx	ooooooooo xxxxx /
D	oooo xx ++ //	ooooo xxx /	ooooooooooooo xxxxx ++++

Figura 8: Hoja de verificación del tipo: defectos y posibles causas

Fuente: Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar (2013)

#### 4. Diagrama de Ishikawa (causa-efecto)

Es una herramienta gráfica que relaciona un problema o efecto con los factores o causas que posiblemente lo generan. La importancia de este diagrama radica en que obliga a buscar las diferentes causas que afectan el problema bajo análisis y, de esta forma, se evita el error de buscar de manera directa las soluciones sin cuestionar cuáles son las verdaderas causas. Existen tres tipos básicos de diagramas de Ishikawa, los cuales dependen de cómo se buscan y se organizan las causas en la gráfica:

El método de las 6 M es el más común y consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales (6 M): métodos de trabajo, mano o mente de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente. Estos seis elementos definen de manera global todo proceso y cada uno aporta parte de la variabilidad del producto final, por lo que es natural esperar que las causas de un problema estén relacionadas con alguna de las 6 M. La pregunta básica para este tipo de construcción es: ¿qué aspecto de esta M se refleja en el problema bajo análisis?



Figura 9: Ejemplo de Diagrama de Ishikawa con el método 6M

Fuente: Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar (2013)

## 5. Lluvia de ideas

Las sesiones de lluvia o tormenta de ideas son una forma de pensamiento creativo encaminada a que todos los miembros de un grupo participen libremente y aporten ideas sobre determinado tema o problema. Esta técnica es de gran utilidad para el trabajo en equipo, ya que permite la reflexión y el diálogo con respecto a un problema y en términos de igualdad (Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar, 2013, p. 153).

## 6. Diagrama de dispersión

El diagrama de dispersión es una gráfica del tipo X-Y, donde cada elemento de la muestra es representado mediante un par de valores ( $x_i$ ,  $y_i$ ) y el punto correspondiente en el plano cartesiano X-Y. El objetivo de esta gráfica es analizar la forma en que estas dos variables están relacionadas. Es preciso tener en cuenta que cuando dos variables están relacionadas, no necesariamente implica que una es causa de la otra. Lo único que indica el diagrama de dispersión es que existe una relación. El usuario es quien debe tomar esa pista para investigar a qué se debe tal relación. Para verificar si efectivamente X influye sobre Y se debe recurrir tanto al conocimiento del proceso como a la comprobación. De cualquier forma, quien interprete el diagrama de

dispersión debe tomar en cuenta que algunas de las razones por las que las variables X y Y aparecen relacionadas de manera significativa son (Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar, 2013, p. 154):

- X influye sobre Y (éste es el caso que suele interesar más).
- Y influye sobre X.
- X y Y interactúan entre sí.

Tabla 2: *Datos para pinturas*

VELOCIDA D (rpm)	IMPUREZA S (%)	VELOCIDA D (rpm)	IMPUREZA S (%)
20	8.4	32	13.2
22	9.5	34	14.7
24	11.8	36	16.4
26	10.4	38	16.5
28	13.3	40	18.9
30	14.8	42	18.5

Fuente: Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar (2013)

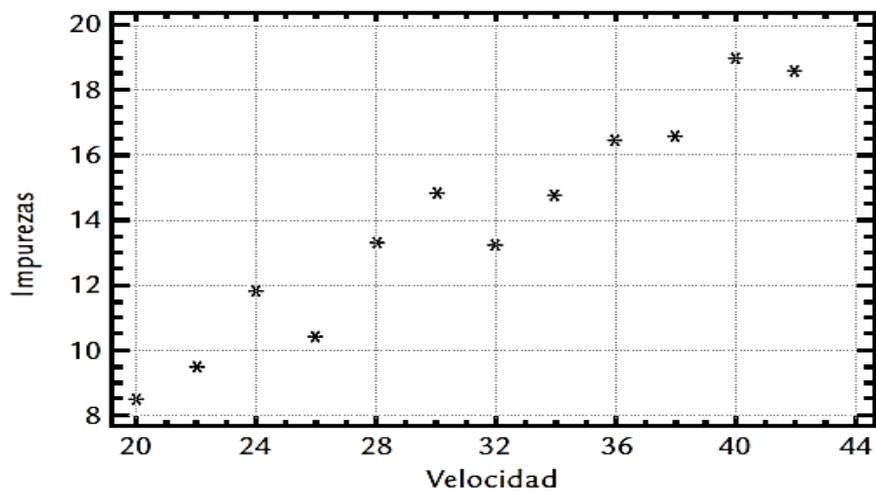


Figura 10: Diagrama de dispersión para datos de pintura

Fuente: Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar (2013)

## 7. Diagramas de flujo de proceso

Es una representación gráfica de la secuencia de los pasos o actividades de un proceso. Por medio de este diagrama es posible ver en qué consiste el proceso y cómo se relacionan las diferentes actividades; asimismo, es de utilidad para analizar y mejorar el

proceso. Los dos símbolos más usados en su construcción son: un rectángulo, se identifica un paso o tarea del proceso, mientras que con un rombo se distinguen los puntos de verificación o de decisión (la respuesta a la pregunta determina el camino que debe tomarse). (Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar, 2013, p. 158)

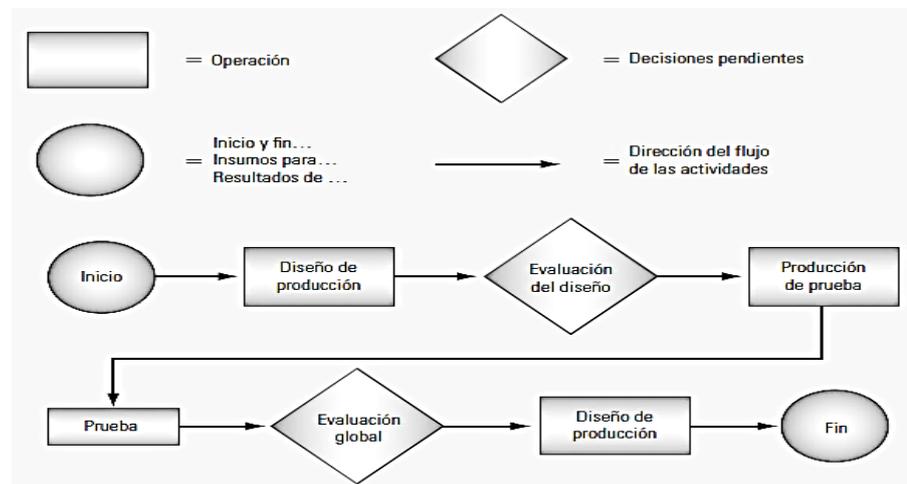
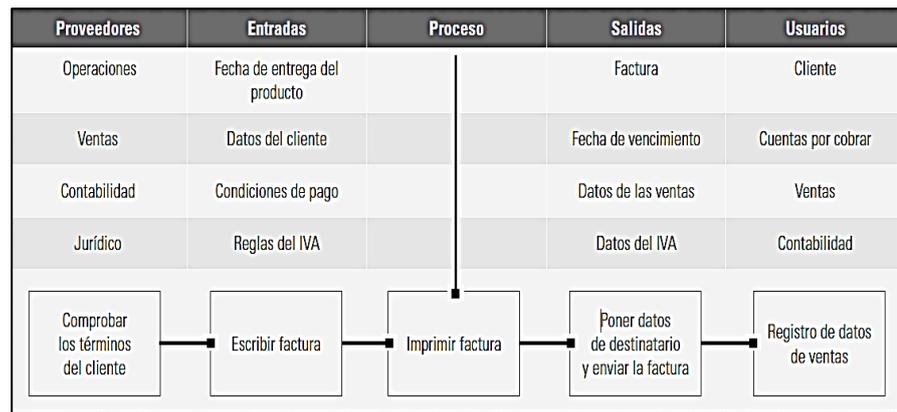


Figura 11: Ejemplo de Diagrama de flujo para analizar calidad de diseño

Fuente: Gutiérrez Pulido (2010)

## 8. Diagrama PEPSU

Este diagrama de proceso tiene el objetivo de analizar el proceso y su entorno. Para ello se identifican los proveedores (P), las entradas (E), el proceso mismo (P), las salidas (S) y los usuarios (U). El acrónimo en inglés de este diagrama es SIPOC (suppliers, inputs, process, outputs and customers). Desarrolla las siguientes actividades específicas: delimitar el proceso y hacer su diagrama de flujo general donde se especifiquen las cuatro o cinco etapas principales; Identificar las salidas del proceso, las cuales son los resultados (bienes o servicios) que genera el proceso; especificar los usuarios/clientes, que son quienes reciben o se benefician con las salidas del proceso; establecer las entradas (materiales, información, etc.) que son necesarias para que el proceso funcione de manera adecuada; Por último, identificar proveedores, es decir, quienes proporcionan las entradas (Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar, 2013, p. 158).



*Figura 12:* Ejemplo de diagrama PEPSU para la expedición de una factura

Fuente: Gutiérrez Pulido (2010)

## 9. Mapa del proceso

Es frecuente que en los diagramas de flujo que son realizados en la etapa de diseño y documentación de un proceso, se pierdan detalles y actividades que están ocurriendo en el proceso. Por ello, la idea del mapa del proceso es hacer un diagrama de flujo más apegado a la realidad, en donde se especifiquen las actividades que efectivamente se realizan en el proceso (actividades principales, inspecciones, esperas, transportes, reprocesos) (Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar, 2013, p. 159).

## 10. Despliegue de la función de calidad (DFC, QFD)

Es una herramienta de planeación que introduce la voz del cliente en el desarrollo y diseño del producto o el proyecto. Es un mecanismo formal para asegurar que “la voz del cliente” sea escuchada a lo largo del desarrollo del proyecto. También identifica medios específicos para que los requerimientos del cliente sean cumplidos por todas las actividades funcionales de la compañía. Para implementar DFC se utilizan varias matrices, cuyo propósito es establecer una manera sistemática de asignar responsabilidades para desplegar la voz del cliente, a fin de trasladar esos requerimientos en parámetros de diseño y fabricación (o en actividades específicas). Así, el papel de DFC es ayudar a entender las necesidades del cliente y transformarlas en

acciones específicas, identificar áreas que requieren atención y mejoramiento y establecer las bases para futuros desarrollos (Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar, 2013, p. 160).

VARIABLES DEL PRODUCTO Y CRÍTICOS DE LA CALIDAD	PRIORIDAD	RECEPCIÓN DEL MAÍZ	PREPARACIÓN DEL MAÍZ	ALMACENAJE DEL MAÍZ	ELABORACIÓN DEL NIXTAMAL	LAVADO Y REPOSO DEL NIXTAMAL	MOIENDA (OBTENER MASA)	DESHIDRATACIÓN	ENVASADO Y ALMACENAJE
Color	1	5	3	3	5	5	3	1	1
Sabor	5	3	3	3	5	5	1	1	0
Olor	5	1	1	3	5	5	1	1	0
Humedad	3	1	3	3	5	3	3	5	3
Rendimiento	1	3	3	3	5	3	3	1	3
Peso	1	0	0	0	0	0	0	0	5
Presentación y calidad de envasado	1	0	0	0	0	0	0	0	5
Quejas acerca del sabor y olor	5	1	1	1	5	5	3	1	1
Resultados internos	5	5	5	3	5	5	3	1	0
Importancia		61	65	65	125	117	55	37	28
Importancia relativa		5	5	5	10	9	4	3	2

Figura 13: Ejemplo de matriz DFC para relacionar las variables de interés con las etapas

Fuente: Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar (2013)

### 3.3 Definición de terminas básicos

- Intermediario Bróker: los intermediarios se clasifican en agentes y comerciantes. Un agente intermediario conocido también como “Bróker” es el individuo que asiste a los productores en la venta de sus productos a diversos clientes, su característica fundamental es que nunca adquiere la propiedad de los productos, su utilidad monetaria consiste en una comisión de las ventas. (Sulser Valdéz & Pedroza Escandón, 2004, p. 89).
- Agente de Aduana: persona natural o jurídica que ejerce su actividad en el tráfico internacional como comisionista del transporte o mandatario del remitente o destinado. Se encarga de efectuar las formalidades de aduanas y las reexpediciones (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013, p. 18).

- Cotización, según el (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013) es el documento formal que establece el contacto entre el vendedor (exportador) con el cliente (importador), a través del que se informa:
  - Las características del producto: denominación técnico comercial, posición arancelaria, unidad de medida, cantidades a suministrar por partidas y totales, precio unitario, embalaje, etc.
  - Los términos de venta (INCOTERMS), que implican las condiciones de la operación, condiciones de venta y de pago, monto total, modo de envío, puerto o lugar de embarque y de destino, fecha posible de entrega, entre otros.
  - Referencias de la empresa: con antecedentes comerciales y larga trayectoria en el Comercio Internacional. Las cotizaciones pueden recibirse vía fax, correo, medios electrónicos, entre otros.
  
- Incoterms: son términos estandarizados que se utilizan en los contratos de compraventa internacional y que sirven para determinar cuál de las partes (exportador o importador): paga el transporte de la mercancía, paga el seguro que cubre los posibles daños y deterioros que sufra la mercancía durante el transporte, establece en qué lugar el exportador entregará la mercancía al importador, establece el momento en el que se transfiere el riesgo de la mercancía, corre con otro tipo de gastos (aduaneros, portuarios, etc.), no establece el momento de la transferencia de propiedad (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013, p. 19).
  
- Partida Arancelaria: es la unidad en que se divide la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. Ésta consiste en la descripción detallada de un producto con el objetivo de hacer más fácil la identificación y procesamiento aduanero (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013, p. 42).
  
- Desaduanamiento: cumplimiento de las formalidades aduaneras necesarias para permitir a las mercancías, importarlas para el consumo, ser exportadas

o ser sometidas a otro régimen aduanero (DANE, Dirección de Metodología y Producción estadística, 2017, p. 4).

- Régimen aduanero: tratamiento regido por la legislación aduanera, aplicado por el declarante a las mercancías que se encuentran bajo potestad aduanera. Todas las mercancías que vayan a someterse a un régimen aduanero serán objeto de una declaración aduanera y deberán cumplir con los requisitos establecidos para el régimen que corresponda (DANE, Dirección de Metodología y Producción estadística, 2017, p. 8).
- Documentos Aduaneros: documentos que se necesitan para importar para el despacho normal, los cuales se describirán a continuación (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013, p. 62-63).
  - a. Declaración Única de Aduanas (DUA) debidamente cancelada: es un documento oficial exigido por la Aduana para regularizar todo despacho de importación permitiendo el ingreso legal de las mercancías procedentes del exterior. Dicho documento debe ser confeccionado y suscrito por importador, dueño o consignatario, a través del agente de Aduanas o despachador oficial, sobre la base de los datos del conocimiento de embarque, la factura comercial, principalmente.
  - b. Factura comercial: documento privado que el exportador extiende al importador como constancia de venta, en la cual se indican los pormenores de la mercancía embarcada (descripción, precio, cotizaciones, número de bienes, etc.). Las facturas de importación en el Perú deberán contener la información mínima siguiente:
    - Nombre o razón social del remitente y domicilio legal.
    - Nombre o razón social del importador y su domicilio.
    - Número de orden, lugar y fecha de su formulación.
    - Marca, otros signos de identificación, numeración del bulto, clase de los mismos y peso bruto de los bultos.
    - Descripción detallada de la mercancía, indicándose: número de serie, código, marca, características técnicas,

estado de la mercadería (nueva o usada), año de fabricación u otros signos de identificación si hubiere.

- Origen de la mercancía, entendiéndose por tal, el país en que se ha producido.
- Valor FOB unitario de la mercancía según la forma de comercialización en origen, sea por medida, peso, cantidad u otras formas.
- Declaración y subpartida nacional del bien.
- Número y fecha del pedido o pedidos que se atienden.
- Número y fecha de la carta de crédito que se utilice en la operación, cuando lo hubiere.

c. Documento de transporte (Conocimiento de Embarque, Guía Aérea, Aviso Postal o Carta Porte, según el medio de transporte utilizado): este documento es uno de los de mayor importancia dentro de la importación por constituir el documento que acredita la propiedad de la mercadería, siendo a la vez contrato de transporte entre el cargador y el transportador, como la prueba del cargamento de la mercadería a bordo de la nave. Las características relevantes de este documento son:

- Instrumento probatorio del contrato de transporte.
- Es prueba de la carga de la mercadería.
- Es prueba de la titularidad y de la posesión de la mercadería.
- Es un título de crédito y por consiguiente es transmisible por endoso documento negociable o cesión.

d. Póliza de seguro de transporte: documento emitido por la compañía de seguro o su agente, en virtud de la cual la mercancía quedará cubierta contra determinados riesgos de transporte especificados en la póliza y hasta un determinado importe que no puede ser superior al valor facturado. La prima de seguro es fijada de acuerdo con la modalidad de embarque, la especie y el valor de la mercancía.

- Documentos en el transporte internacional de mercancías, los documentos principales que han adquirido reconocimiento por parte de los operadores de comercio exterior y las autoridades de los diferentes países son (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013, p. 75-76):
  - a. Contrato de transporte: el porteador (transportista) se compromete, contra pago de un flete, a transportar mercancías desde un territorio nacional a un territorio de otro país, pudiendo ser a través de la vía marítima, terrestre, aérea o una combinación de ellas.
  - b. Conocimiento de embarque: documento que expide el porteador como constancia de que ha recibido mercancías para enviarlas en un medio de transporte determinado, desde el punto de origen a un punto de destino. Dependiendo de la vía que se utilice para el traslado de la carga, el documento de transporte Vía marítima expedido por el transportista internacional es Bill of Lading (Conocimiento de embarque marítimo).
  - c. Lista de contenido (Packing List): documento que detalla el contenido de los bultos a transportar, donde se indica las características referentes a pesos, medidas, unidades y descripción de los contenidos.
- Multas por descripciones mínimas: son multas relacionadas al proceso de importación, los cuales se describen en el cuadro siguiente:

Tabla 3: *Multa por Rectificación de Descripciones Mínimas*

INFRACTOR	RELACIONADO A	CODIGO DE SANCIÓN	REFERENCIA	SANCIÓN	GRAVEDAD
Dueño, consignatario o consignante	Declaración	N23	Art. 197 Inciso e)	Equivalente al doble de los tributos y recargos dejados de pagar o garantizar	GRAVE
Agente de Aduanas	Declaración	N23	Art. 197 Inciso e)	Equivalente al doble de los tributos y recargos dejados de pagar o garantizar	GRAVE
Empresa de servicio de entrega rápida	Declaración	N23	Art. 197 Inciso e)	Equivalente al doble de los tributos y recargos dejados de pagar o garantizar	GRAVE
Dueño, consignatario o consignante	Declaración	N24	Art. 197 Inciso e)	0.2 UIT	LEVE
Despachador Oficial	Declaración	N24	Art. 197 Inciso e)	0.2 UIT	LEVE
Agente de Aduanas	Declaración	N24	Art. 197 Inciso e)	0.2 UIT	LEVE
Empresa de servicio de entrega rápida	Declaración	N24	Art. 197 Inciso e)	0.2 UIT	LEVE
Dueño, consignatario o consignante	Declaración	N25	Art. 197 Inciso e)	0.1 UIT	LEVE
Despachador oficial	Declaración	N25	Art. 197 Inciso e)	0.1 UIT	LEVE
Agente de Aduanas	Declaración	N25	Art. 197 Inciso e)	0.1 UIT	LEVE
Empresa de servicio de entrega rápida	Declaración	N25	Art. 197 Inciso e)	0.1 UIT	LEVE

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2019)

## **CAPITULO IV: HIPÓTESIS**

### 4.1 General

La Mejora en el proceso de importación de una empresa importadora de telas en Lima-Perú reduce los costos operativos no previstos.

### 4.2 Específicos

1. La Mejora en el proceso de importación de una empresa importadora de telas en Lima-Perú reduce los costos operativos no previstos por sobrestadía.
2. La Mejora en el proceso de importación de una empresa importadora de telas en Lima-Perú reduce los costos operativos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas.

## CAPITULO V: DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1 Tipo y método de la investigación

#### 5.1.1 Tipo y nivel

Tipo de Investigación:

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), la investigación es aplicada ya que busca resolver un problema (pág. 24), problemas tipo fáctico o práctico. En la presente investigación se reducir los costos no previstos a través de la mejora del proceso de importación.

Método de Investigación:

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014), La investigación es Descriptiva porque busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (pág. 92)

También es explicativa porque según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (pág. 95)

En nuestra investigación se recogerá información de la variable dependiente (costos operativos no previstos) y la variable independiente (proceso de importación) con la finalidad de diagnosticar la situación actual de cada una de ellas, a su vez explicará las causas y por qué se generan los costos operativos no previstos.

### Enfoque de la Investigación: Cuantitativo

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

En este sentido la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo ya que se recolecta la información de los costos no previstos en dólares con la finalidad de analizarlos y comprobar las hipótesis establecidas.

#### 5.1.2 Diseño de la investigación

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) La investigación se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlo. (pág. 152)

En nuestra investigación se busca presentar una propuesta de mejora en el proceso de importación, Sin embargo, no se pretende implementar dicha propuesta por la limitante del tiempo del proyecto de la investigación y los permisos respectivos de la empresa.

#### 5.2 Población de estudio

De acuerdo con Bernal (2010) una definición adecuada de población debe realizarse a partir de los siguientes términos: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo (pág. 160)

En nuestra investigación la población son todas las órdenes de compra de una empresa importadora de telas en Lima, Perú concluidas desde enero hasta diciembre del año 2019.

#### 5.3 Diseño muestral

Otzen Tamara & Manterola Carlos (2017), una muestra puede ser obtenida de dos tipos: probabilística y no probabilística. Las técnicas de muestreo probabilísticas, permiten conocer la probabilidad que cada individuo a estudio tiene de ser incluido

en la muestra a través de una selección al azar. En cambio, en las técnicas de muestreo de tipo no probabilísticas, la selección de los sujetos a estudio dependerá de ciertas características, criterios, etc. que él (los) investigador (es) considere (n) en ese momento. (pág. 228)

La muestra de la presente investigación es de tipo no probabilístico por conveniencia, según Otzen Tamara & Manterola Carlos (2017) Permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. (pág. 230)

En nuestra investigación nuestra muestra será las órdenes de compra del año 2019 que tuvieron costos operativos no previstos durante el proceso de importación.

### 5.3.1 Relación entre variables

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. (pág. 105)

<b>Variable Independiente</b>	<b>Variabes dependientes</b>
X: Proceso de importación	Y: Costos Operativos no previstos. Sub variables dependientes - Y1: Costos operativos no previstos por sobrestadía - Y2: Costos operativos no previstos por multa por rectificación de Descripciones Mínimas

Tabla 4: *Relación de Variables*

Fuente: Elaboración Propia

La relación de las variables es de tipo inversa, ya que si se mejora el proceso de importación (X) los costos operativos no previstos (Y) se reducen.

### 5.3.2 Operacionalización de las variables

Tabla 5: Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE	NOMBRE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	ÍNDICES	TIPO
1	PROCESO DE IMPORTACIÓN	El proceso de importación es la secuencia de la obtención de un bien, comprado del extranjero, es decir, la compra internacional, involucrando la planificación de compra (gestión aduanera, documentaria, etc.).	Para efectos de medir la mejora del proceso de importación se utilizará el Método de mejora continua PHVA que se enfoca en la mejora de la gestión de procesos, Focalizándonos en las tareas y planificación y Control o Verificación. El PHVA es un ciclo que contribuye a la ejecución de los procesos de forma organizada y a la comprensión de la necesidad de ofrecer altos estándares de calidad en el producto o servicio; por tanto, puede ser utilizado en las empresas, ya que permite la ejecución eficaz de las actividades (Zapata, 2015).	PLANIFICAR	Nominal
				HACER	Nominal
				VERIFICAR	Nominal
				ACTUAR	Nominal
2	COSTOS OPERATIVOS NO PREVISTOS	Los costos operativos no previstos se definen como todos aquellos costos que pueden ser evitables, a través de una mayor inversión, eficiencia y gestión (Sgut, 2005).	<b>Los costos no previstos de importación se medirán a través de</b>	% Reducción de costos de sobrestadía	Continua
			% de Reducción de los costos operativos no previstos	% Reducción de costos por multas por rectificación de descripciones Mínimas	Continua

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- **Análisis documental:**

Según Castillo (2005) el análisis documental es una operación intelectual que da lugar a un subproducto o documento secundario que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información. El calificativo de intelectual se debe a que el documentalista debe realizar un proceso de interpretación y análisis de la información de los documentos y luego sintetizarlo. (pág. 1)

En nuestra Tesis se recolectará información de los documentos físicos y virtuales relevantes para nuestra investigación que nos permita desarrollar con precisión nuestras variables de estudio, utilizando como técnica la revisión documentaria.

- **Encuesta:**

En realidad, las encuestas son diseños no experimentales que la mayoría de las veces resultan transversales, aunque si se repiten periódicamente desarrollan un formato longitudinal, e implican preguntar a los individuos sobre cuestiones específicas y obtener sus respuestas (Henry, 2004).

Su alcance puede ser descriptivo o correlacional-causal:

- **Correlacional-causal:** Cuando se busca caracterizar relaciones entre variables en una población o contexto geográfico. También para:
  - Encontrar información que estimule nuevas explicaciones.
  - Determinar la validez de un principio.
  - Vincular diferentes asuntos, tópicos o cuestiones en un ámbito o una proposición.
  - Confirmar o construir teoría e hipótesis generadas por medio de otros diseños.
  - Extender teoría e hipótesis a nuevas áreas de conocimiento o campos.

Tabla 6: *Técnicas e instrumentos de la investigación*

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
<p><b>Análisis Documental:</b> Se revisó, digitalizó y analizó toda la información documentaria de la base de datos Dropbox,</p> <p><b>Encuesta:</b> Se realizó al área involucrada en el proceso a estudiar, el cual está conformada por 3 personas.</p>	<p>- Tablas, Diagrama de Pareto, Diagrama de barras, Diagrama Ishikawa representa el resumen de datos obtenidos.</p> <p>- Se recogió y analizó los datos de la encuesta mediante el programa Microsoft Excel y IBM SPSS statistics 22</p>

Fuente: Elaboración Propia

La encuesta se realizó en el área de importaciones que está conformado por una jefa de importaciones, asistente logístico integral, asistente de importaciones y un auxiliar de importaciones.

#### 5.4.1 Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el alfa de Cronbach, una vez realizado los 2 cuestionarios se ingresó y analizó los datos en el programa IBM SPSS Statistics 22.

#### 5.5 Procedimientos para la recolección de datos

Para la recolección de datos se revisó la documentación como facturas, guías, órdenes de compras, Liquidaciones, etc. y se trasladó la información a una hoja de Excel.

- a) Recopilación de datos de las órdenes de compra del año 2019
- b) Dichos datos se recolectaron en una hoja Excel para posteriormente analizarlos.
- c) Los datos se analizaron en un diagrama de barras, diagrama de Pareto, Ishikawa y tablas.
- d) De la información obtenida se obtuvo las causas por cada costo no previsto, posteriormente se identificó la causa madre mediante la herramienta de los 5 porqués.

- e) Identificamos las causas potenciales dentro del proceso de importación mediante el análisis de falla en el proceso y posteriormente se valorizó
- f) Realizamos un plan de acción por cada causa identificada dentro del proceso el cual se medirá la mejora mediante el cuestionario utilizando la herramienta del PHVA.
- g) Determinaremos el impacto de la mejora del proceso de importación en los costos operativos no previstos mediante el valor esperado.

#### 5.5.1 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizaron los siguientes programas y diagramas

- Microsoft Excel
- SPSS Statistics 22
- Diagrama Ishikawa
- Diagrama de Pareto
- Técnica de los 5 Por qué

## **CAPITULO VI: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### 6.1 Situación actual de la empresa

#### 6.1.1 Descripción de la empresa

La Empresa inició sus actividades en el año 2016 dedicándose a la importación, distribución y venta de telas, cuenta con aproximadamente 13 proveedores de china e importa alrededor de 22 tipos de telas, tiene una oficina y almacén dónde se realiza el registro de la mercadería. Con el avance de los años, el número de contenedores importados y clientes fidelizados van creciendo, es por esta razón que en el año 2019 decidieron implementar el Sistema de Gestión de Calidad con el propósito de certificarse como un operador económico autorizado ante SUNAT, que este a su vez podría brindarle facilidades en la simplificación de trámites aduaneros. El objetivo principal de la empresa es satisfacer al cliente final brindándole productos de calidad en el tiempo y precio pactado.

- Áreas de la empresa

En la Figura 14 se pueden observar las 6 áreas que conforman la empresa actualmente, cómo el Área Comercial, Área de Almacén, Área de Seguridad y Sistemas, Área de Importaciones, Área Legal y finalmente el Área Administrativa, a continuación, se describirán los procesos que desarrollan cada una de ellas y como afecta cada una ellas en el proceso de importación.

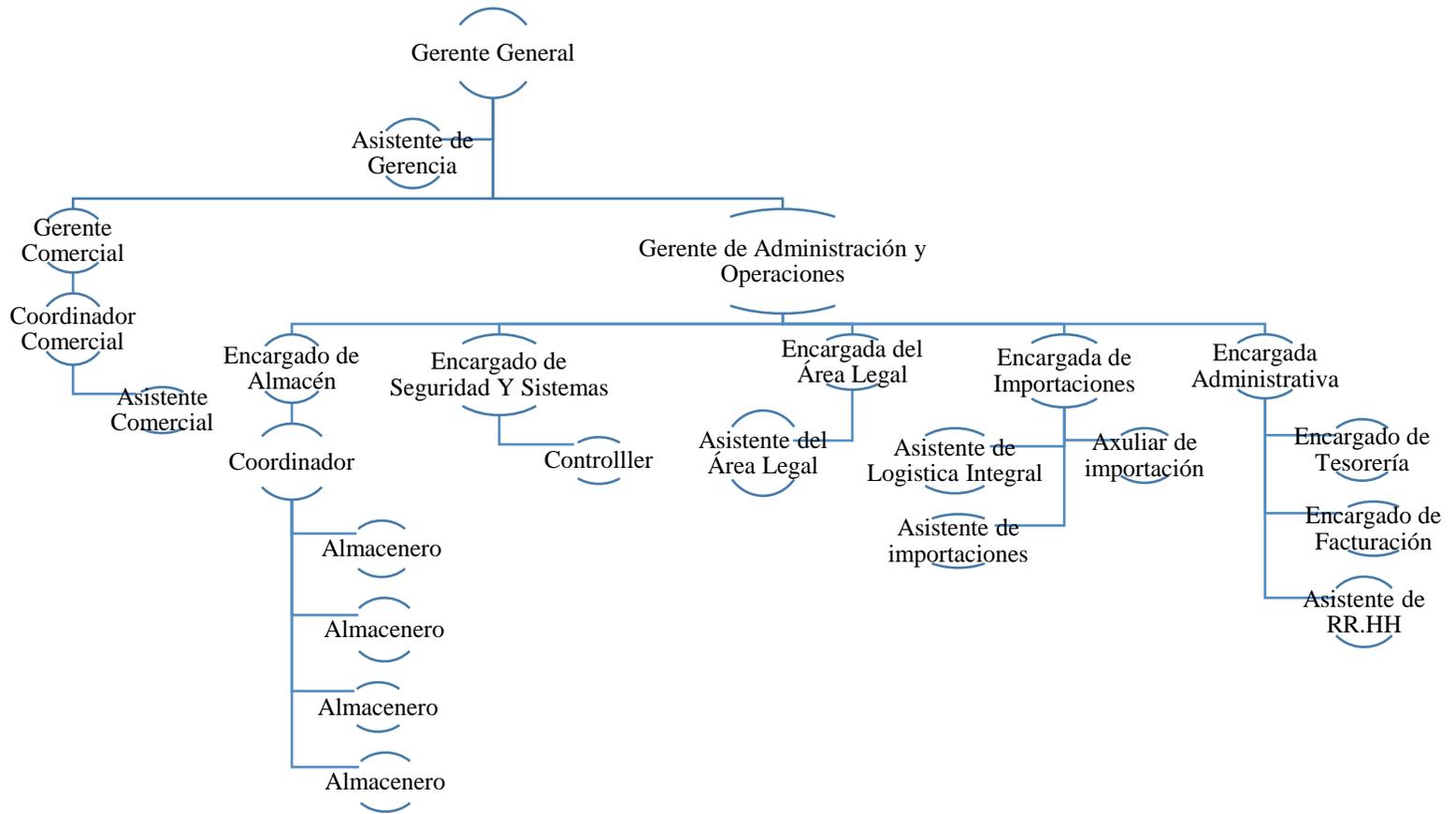


Figura 14: Organigrama actual de la empresa en estudio

Fuente: La empresa

1. Área comercial:

Es el área encargada de la búsqueda y negociación con los clientes, así como también la coordinación y entrega de la mercadería vendida con el área de almacén y el área de importaciones y operaciones en el tiempo y lugar pactado. Además, coordina y establece las destinaciones aduaneras de cada contenedor importado, es decir, antes de arribar la mercadería ya debe de estar vendida y lista para su importación definitiva de lo contrario se coordina con el área de almacén para verificar el espacio disponible, si se cuenta con espacio se da una destinación de importación para el consumo y se dirige directamente a los almacenes si no se cuenta con espacio se envía a un depósito aduanero hasta que se consiga un cliente para dicha mercadería, esto puede tardar meses en venderse.

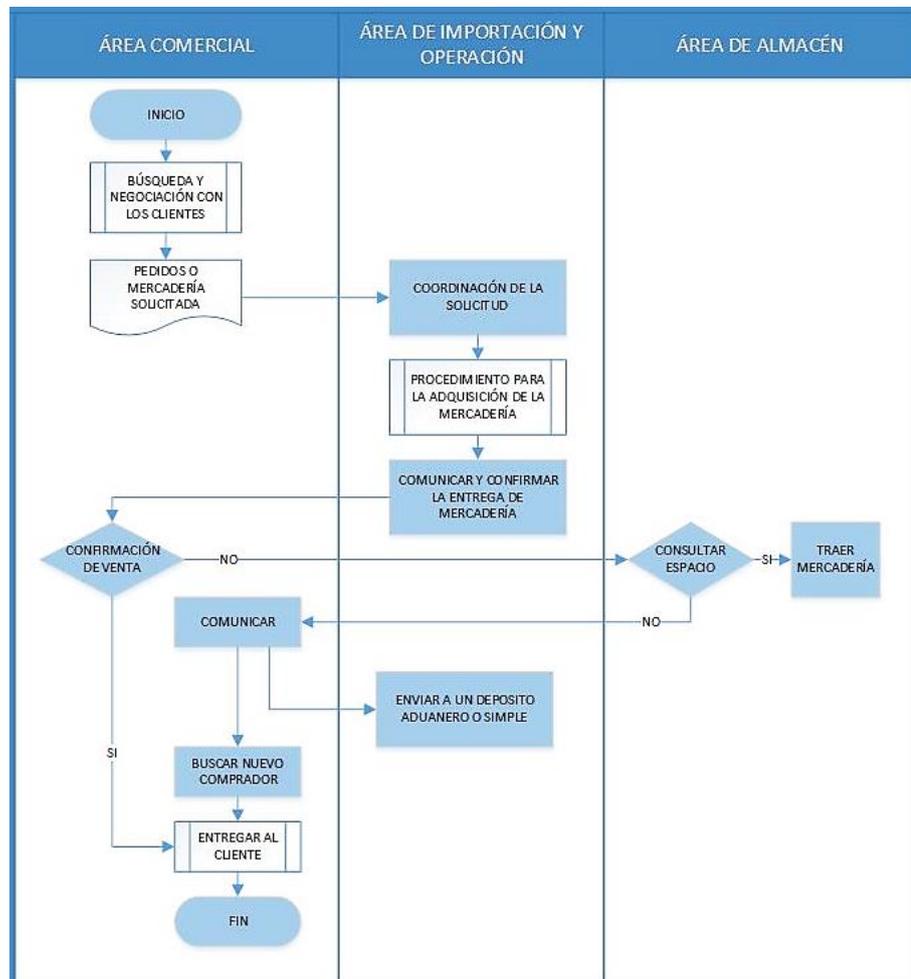


Figura 15: Flujograma del Área Comercial

Fuente: Elaboración Propia

2. Área de almacén: área encargada de la recepción o pre-recepción y descarga de la mercadería, coordina constantemente con el área comercial y el área de importaciones. Así como también responsable de reportar cualquier inconformidad con la mercadería importada o devuelta por los clientes, responsable de generar y custodiar las guías de remisión y transporte de la mercadería, registro de inventarios, etc.
- La recepción de mercadería se realiza cuando el contenedor no tiene un cliente destinado, entonces se procede con la descarga de toda la mercadería en el almacén.
  - La pre - recepción se realiza cuando el contenedor tiene un cliente destinado y se realiza un protocolo de seguridad para verificar las condiciones en que se encuentra la mercadería y posteriormente se procede al despacho para el cliente.

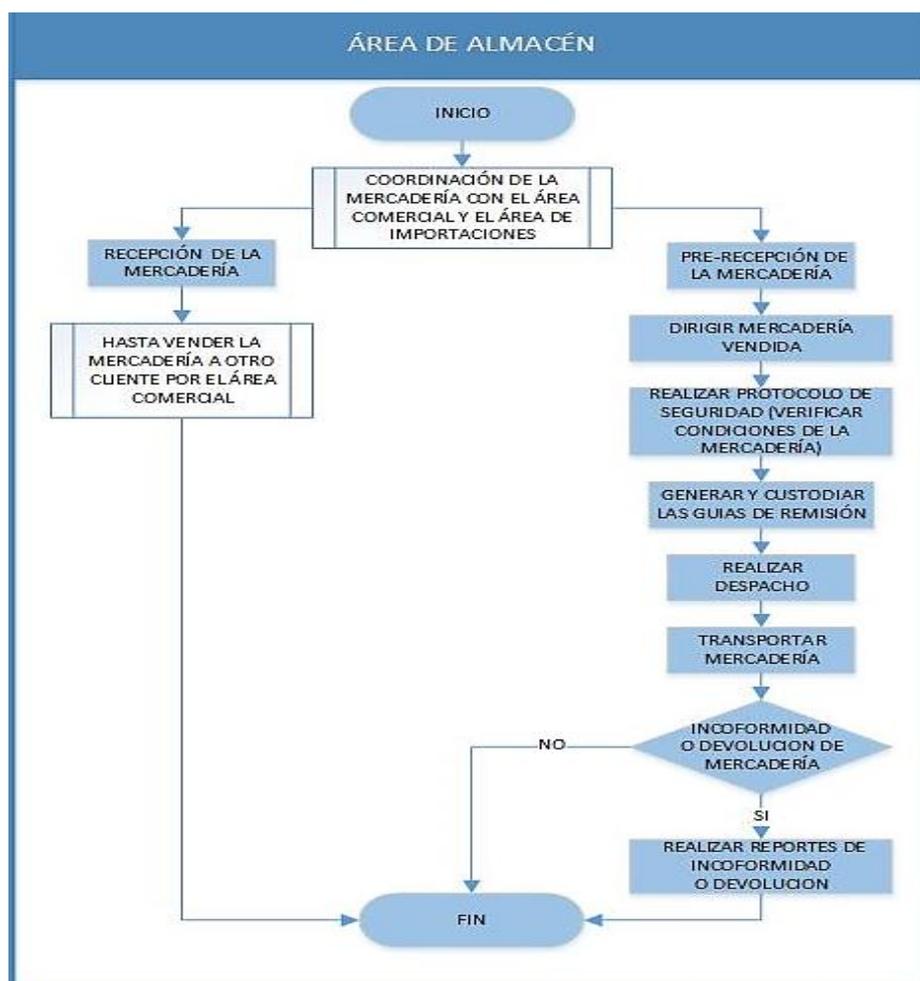


Figura 16: Flujograma del Área de Almacén

Fuente: Elaboración Propia

3. Área legal: encargada de revisar y aprobar toda la documentación a presentar ante SUNAT tanto del área de importaciones como el área de contabilidad.
4. Área de importaciones, encargada de:
  - a) Generar un requerimiento mediante la aprobación de Gerencia General
  - b) Enviar requerimiento al Bróker o proveedor asignado por el Gerente general
  - c) Recepcionar y gestionar la aprobación de la proforma o cotización
  - d) Realizar la orden de compra y gestionar Aprobación
  - e) Enviar orden de compra aprobada al proveedor o Bróker
  - f) Realizar seguimiento de la mercadería a embarcar.
  - g) Aprobar booking y negociar flete con el agente de carga.
  - h) Recepcionar y validar la documentación
  - i) Enviar la documentación para aprobación al área legal
  - j) Enviar la documentación aprobada al agente de aduanas
  - k) Realizar seguimiento a la mercadería en tránsito
  - l) Enviar instrucción de numeración al agente de aduanas (Importación definitiva o depósito aduanero.
  - m) Gestionar retiro con el proveedor de transporte, almacén y el área de ventas.



- Flujo de operaciones

El proceso inicia con el requerimiento que es aprobado por el gerente general o comercial, se establece la cantidad, fecha de embarque estimada, tipo de contenedor, descripciones mínimas de la tela como ancho y densidad, Posteriormente se envía el requerimiento al bróker quién se encarga de buscar a los proveedores, teniendo como principal prioridad buscar el mejor precio y que el tipo de incoterm sea FOB, una vez recibida la proforma o contrato de venta se gestiona la aprobación de dicha proforma, cabe mencionar que los detalles de producción son gestionadas directamente por el gerente general y comercial, Una vez aprobada se gestiona el adelanto al proveedor y la orden de compra la cual no establece requisitos mínimos de compra de la mercadería como inspecciones de calidad, reportes de calidad, reporte de la producción realizada (composición de la tela, densidad en producción, ancho en producción, procesos químicos y físicos, etc.).

Se envía la orden de compra aprobada por los gerentes al bróker o proveedor internacional, y se espera que la mercadería esté lista para embarcar, se solicita reportes constantes al bróker sobre el avance de las producciones de las órdenes, sin embargo en muchas ocasiones envía reportes incompletos o muchas veces no los envía hasta que embarca y nuestro agente de carga nos notifica la reserva, se aprueba la reserva de la mercadería y se procede a validar las tarifas del flete y seguro, posteriormente se solicita la documentación esencial al bróker como facturas, lista de empaque simple y detallado y certificado de origen, se valida dicha documentación por el área legal y se envía 15 días antes que la mercancía llegue a puerto destino al agente de aduanas para su validación e ingreso a su sistema, se envía instrucción de numeración (destinación aduanera) si la tuviera que es brindada por el área comercial, y la información de las descripciones mínimas que solicita SUNAT el agente de aduanas busca precedentes de nuestras importaciones para declarar con dicho precedente, lo cual ha generado diversas multas por incorrecta declaraciones.

Una vez arribada la carga al puerto se gestiona la numeración de la carga ante SUNAT con el agente de aduanas, se realiza el pago de los impuestos y se espera la asignación de canal si es canal verde se retira automáticamente, si es canal naranja se envía la documentación solicitada por SUNAT para la revisión y se espera levante y si es canal rojo la mercadería pasa tanto por revisión documentaria y física de la mercadería llamada aforo, en dicha inspección se extrae una muestra de la tela y lo envían a analizar, posteriormente emiten un boletín químico arrojando resultados de las descripciones mínimas y subpartida nacional, si coinciden y están dentro de las tolerancias establecidas lo que se declara versus el resultado se espera el levante de la carga, de lo contrario se emite una multa por declaración incorrecta, y posteriormente se espera levante autorizado (retiro autorizado).

A continuación se gestiona el retiro de la mercadería, es importante mencionar que el documento determinante para realizar las gestiones aduaneras sin problemas es el “BILL OF LANDING” que se solicita al proveedor internacional por intermediario del bróker la liberación antes de llegar la mercadería a puerto, sin embargo muchas veces por tema de confianza el proveedor no los libera hasta que se pague totalmente la factura comercial a pesar de tener plazo vigente para cancelar la factura (negociación), lo que ha ocasionado en algunas órdenes de compras incurrir en costos de sobrestadía y almacenaje .

La gestión de retiro se realiza con el área comercial, agente de aduana y almacén temporal, proveedor de transporte local y el almacén, si la numeración es régimen 10 es porque la mercadería tiene cliente y se entregará en sus almacenes, de lo contrario se enumera como régimen 70 y se envía a un almacén aduanero lo cual no se paga impuestos hasta su retiro vigencia hasta 1 año.

Una vez coordinado con el área comercial el horario y lugar de entrega se gestiona con el agente de aduanas, almacén temporal y proveedor de transporte, en ocasiones los almacenes temporales se encuentran muy congestionados y no se llega a la hora pactada con el cliente lo cual genera

que el cliente postergue la entrega para el siguiente día y genere costos de pernocte, custodia y cochera ya que el contenedor ya tenía instrucción de retiro y se encuentra fuera de los almacenes temporales lo cual genera costos no previstos de transporte, por otro lado los horarios pactados por los clientes no son los autorizados por la municipalidad de la victoria y las unidades son multadas por transitar en horario no permitido sin embargo el área comercial autoriza su despacho por no perder la venta.

## 6.2 Diagnóstico

### 6.2.1 Definición del problema

En la siguiente figura, se puede observar que la empresa desembolsó un total de 110 967.87 dólares en el año 2019 y tan solo en el primer semestre del año 2020 presentó 174 399.15 dólares superando todo el año 2019 en tan solo 6 meses en 63 431.28 dólares.



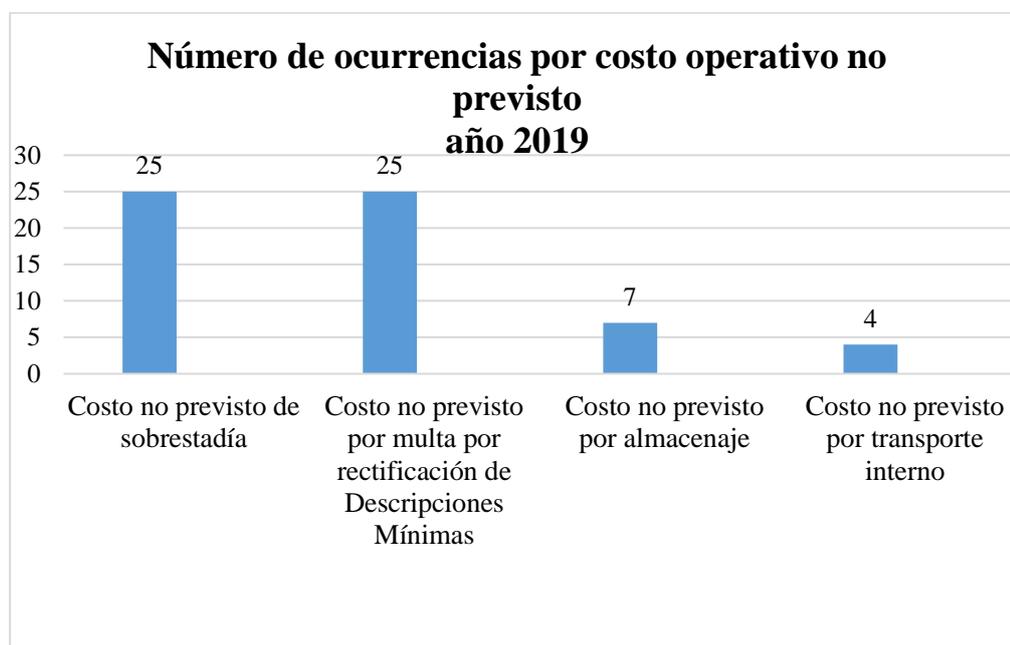
*Figura 18:* Total de costos operativos no previstos por año.

Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.2 Histórico de importaciones

En el año 2019 la empresa importó un total de 112 contenedores todos de origen chino, de las cuales como se observa en la figura 19, hay 25 órdenes de compra que presentaron costos no previsto por sobrestadía representando el 22.3% del total de órdenes de compra, Los costos no previstos por almacenaje se generaron en 7 órdenes de compra representando un 6.3%, del total, 25 órdenes de compra presentaron multas por rectificación de descripciones mínimas representando un

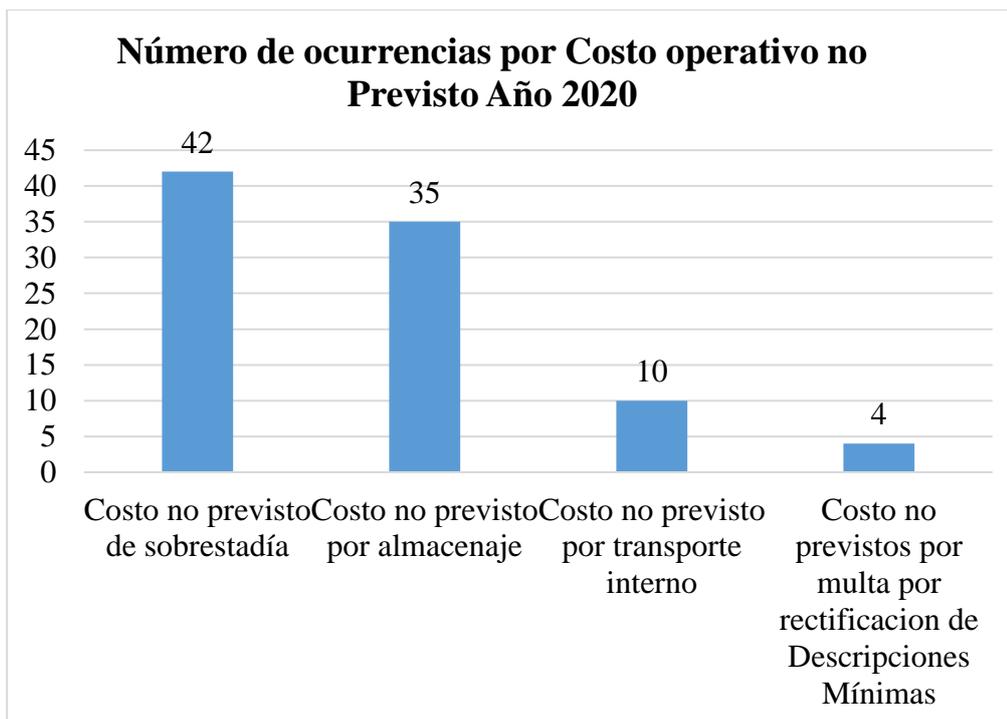
22.3% del total y por último 4 órdenes de compra presentaron costos no previstos por transporte interno representando el 3.6%



*Figura 19:* Número de ocurrencias por costo operativo no previsto en el año 2019

Fuente: Elaboración Propia

En el primer semestre del año 2020 periodo Enero-junio se importó 48 contenedores de origen chino de las cuales en la figura número 22 se puede observar que 42 órdenes del total presentaron costos no previstos de sobrestadía, es decir el 87.5%. Los costos no previstos por almacenaje se generaron en 35 órdenes de compra representando el 72.9% del total, Los costos no previstos por transporte interno se generó en 10 órdenes de compra con un 20.8%, y finalmente los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas se generaron en 4 órdenes de compra recalando que SUNAT dio facilidades a todas las importaciones nacionalizadas en el periodo del mes de marzo-abril.



*Figura 20:* Número de ocurrencias por costo operativo no previsto año 2020

Fuente: Elaboración Propia

En el año 2019 la empresa en estudio desembolsó un total de 65 339.29 dólares para cubrir el pago de exceso de estadía de los contenedores importados, así como también el monto de 31 200.83 dólares por el concepto de multa por rectificación de descripciones mínimas de la mercadería, 13 625.65 dólares por exceso de días almacenados y 802 dólares con el concepto de costo no previsto por transporte interno.

La empresa destinó un total de 110 967.87 dólares en costos operativos no previstos en el año 2019 afectando en su gran mayoría la venta final con los clientes ya que al realizar los costeos y hallar el valor de venta final, estos excedían al valor de venta proyectado al que se ofreció inicialmente al cliente, generando grandes pérdidas por cada contenedor vendido.

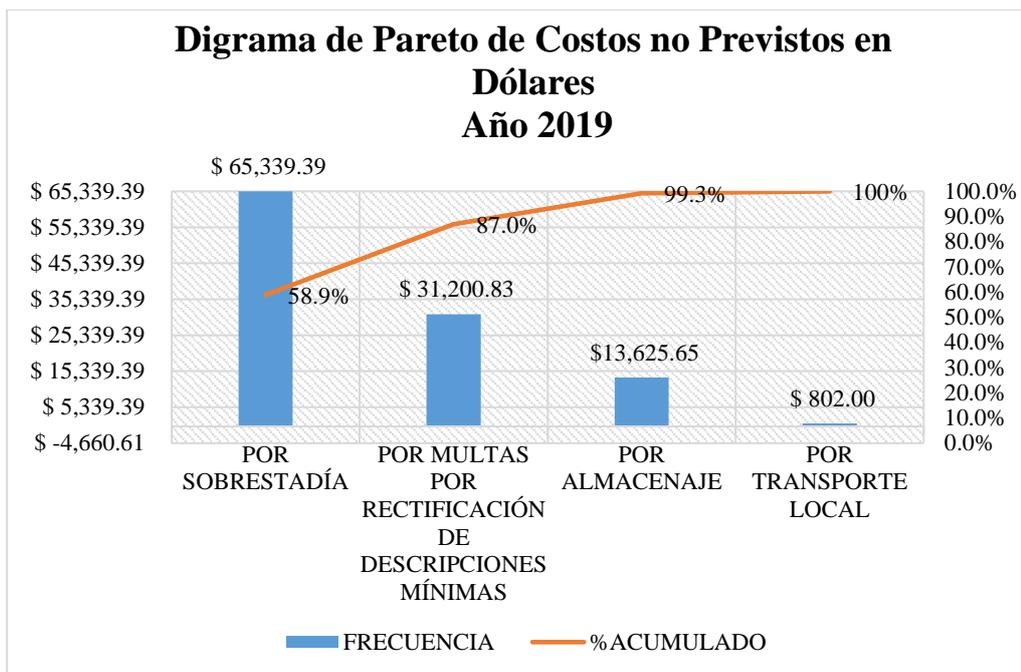


Figura 21: *Costos operativos no previstos en dólares año 2019*

Fuente: Elaboración Propia

En el año 2020 como se observa en la figura 22 el costo más representativo tiene un monto de 134 814.74 por exceso de estadía, seguido de los costos por exceso de almacenaje con un monto de 22 866 dólares, 14 741.88 dólares en multas por rectificación de descripciones mínimas de la mercadería y finalmente el costo no previsto por transporte interno tiene un monto de 1 976.53 dólares.

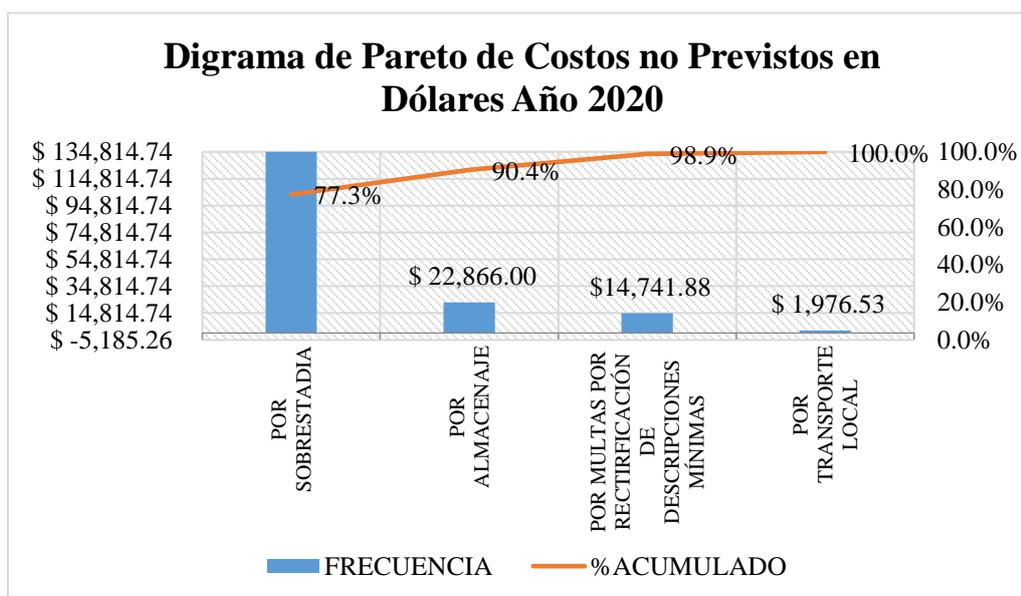


Figura 22: *Costos operativos no previstos en dólares año 2020.*

Fuente: Elaboración Propia

En el año 2019 y en el primer periodo del 2020 se puede observar en la figura 21 y 22 respectivamente que los costos operativos no previstos fueron los mismos por esta razón es esencial determinar cuáles fueron las causas que lo ocasionaron con el objetivo de reducirlos o eliminarlos.

Para efectos de análisis se tomará los datos históricos del año 2019. En la Figura 21 se puede observar que según el Diagrama de Pareto los costos más urgentes a analizar y estudiar son los costos de sobrestadía y los costos por multa por rectificación de descripciones mínimas ya que son los costos que más pérdida generan.

### 6.2.3 Análisis de causas de los costos no previstos

- Análisis de causas de los costos de sobrestadía

En la siguiente figura 23, se muestra el diagrama de Ishikawa, indicando las principales causas que ocasionan los costos operativos no previstos por sobrestadía, divididos por tema de enfoque.

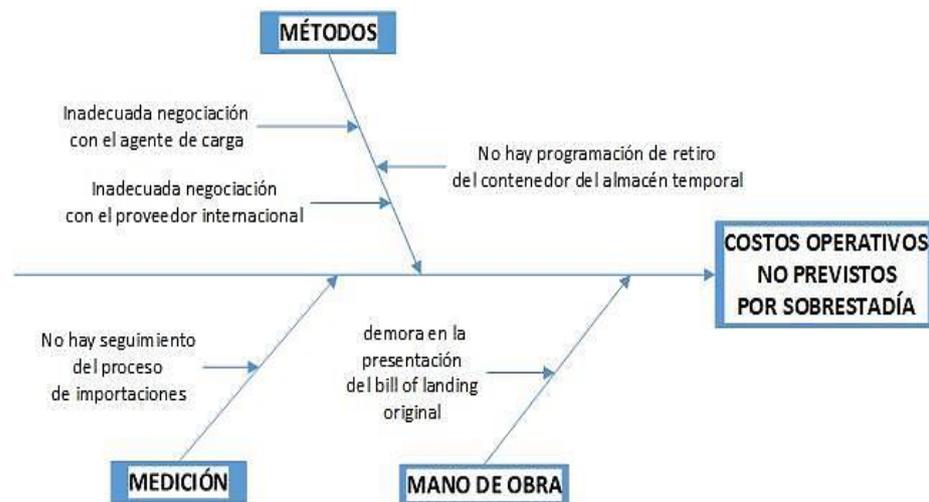


Figura 23: Diagrama de Ishikawa de los costos operativos no previsto por Sobrestadía

Fuente: Elaboración Propia

Por consiguiente, se cuantificó el efecto de estas causas, en la Tabla 7 se puede observar las diferentes causas, el número de ocurrencias y el costo de sobrestadía por cada una de las causas, dónde la causa principal es la Falta de negociación con el agente de carga y/o Proveedor internacional con un monto total de 50, 380.84 dólares.

Tabla 7: Causas del Costo por sobrestadía del año 2019

CAUSAS	FRECUENCIA	DÓLARES	%
Inadecuada negociación con el agente de carga y/o proveedor internacional	8	\$ 50,380.84	77.11%
No hay programación de retiro de contenedor	6	\$ 9,863.32	15.10%
Demora en la presentación del Bill of Landing	4	\$ 2,775.88	4.25%
Falta de seguimiento en el proceso	7	\$ 2,319.35	3.55%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>\$ 65,339.39</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

- Análisis de causas de los costos por multa por rectificación de descripciones mínimas

En la figura 24, se muestra el diagrama de Ishikawa, indicando cada causa que ocasiona los costos operativos no previstos por multas por rectificación de descripciones mínimas, divididos por tema de enfoque.

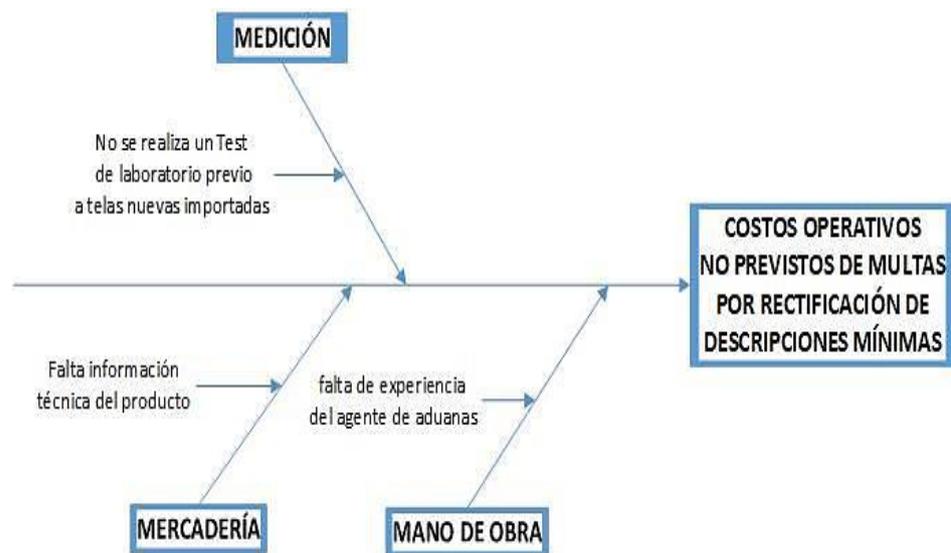


Figura 24: Diagrama de Ishikawa del costo operativo no previsto por multas por rectificación de descripciones mínimas

Fuente: Elaboración Propia

Por consiguiente, se cuantifico el efecto de estas causas, en la Tabla 8, se observa las diferentes causas, el número de ocurrencias y el costo por multas por cada una de las causas, dónde la causa principal es la falta de información técnica del producto con un monto total de 29 371.03 dólares.

Tabla 8: *Causas del Costo Por Multa por Rectificación de Descripciones Mínimas del año 2019*

<b>CAUSAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>DÓLARES</b>	<b>%</b>
Falta de información técnica del producto	14	\$ 29,371.03	94.10%
Falta de experiencia del agente de aduanas	9	\$ 1,492.59	4.80%
No se realiza un test de laboratorio previo	2	\$ 337.23	1.10%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>\$ 31,200.85</b>	

Fuente: Elaboración propia

- Análisis de la Causa Raíz

Tabla 9: Los 5 porqués de los costos operativos no previstos por sobrestadía

PROBLEMA	CAUSAS	¿POR QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿POR QUÉ?	CAUSA RAÍZ
COSTO OPERATIVO NO PREVISTO POR SOBRESTADÍA	INADECUADA NEGOCIACIÓN CON EL AGENTE DE CARGA	Porque durante la negociación no se establecen los requisitos necesarios para la liberación de la carga (mercadería)	Porque todas las negociaciones son verbales entre el gerente de administración y operaciones y el agente de carga	Porque no existen contratos o acuerdos estandarizados que permitan establecer requisitos	Porque no hay un subproceso estandarizado de compras		No hay un subproceso estandarizado de compras
	INADECUADA NEGOCIACIÓN CON EL PROVEEDOR INTERNACIONAL	Porque no hay relación de confianza entre el proveedor internacional y la empresa	Porque en muchas ocasiones incumplieron con el plazo establecido para pagar el saldo de la factura comercial	Porque la empresa no tenía liquidez y el plazo de pago era muy corto	Porque no se negociaba y/o planificaba los términos de pago en relación al tiempo y a la liquidez de la empresa	Porque no hay un subproceso estandarizado de compras que permita la negociación de los términos de pago	No hay un subproceso estandarizado de compras
	FALTA DE PROGRAMACIÓN DE RETIRO DEL CONTENEDOR DEL ALMACEN TEMPORAL	Porque el gerente comercial gestiona la entrega de la mercadería con los clientes una vez arribada la carga sin coordinar con el área de importaciones	Porque en muchas ocasiones se incumplió las fechas de entrega por retrasos en las gestiones aduaneras	Porque no se nacionalizó y canceló los impuestos u otras liquidaciones aduaneras a tiempo	Porque no cuenta con un cronograma de órdenes a nacionalizar, retirar y despachar con prioridad de acuerdo a las fechas estimadas de entrega negociada con el	Porque no hay un proceso estandarizado que indique elaborar un cronograma de órdenes a nacionalizar, retirar y despachar con prioridad	No hay un proceso estandarizado de importaciones que
	PORQUE HAY DEMORA EN LA PRESENTACION DEL BILL OF LANDING ORIGINAL	Porque el proveedor internacional no envía el Bill of landing original a tiempo	Porque no se le paga al proveedor internacional a tiempo	Porque la empresa no tenía liquidez y el plazo de pago era muy corto	Porque no se negociaba y/o planificaba los términos de pago en relación al tiempo y a la liquidez de la empresa	Porque no hay un subproceso estandarizado de compras que permita la negociación de los términos de pago	No hay un subproceso estandarizado de compras
	NO HAY SEGUIMIENTO DEL PROCESO	Porque no hay un formato adecuado para monitorear y controlar toda la información del proceso	Porque el formato actual fue propuesto por gerencia según la información más relevante de su día a día	Porque no analizaron los objetivos del área de importaciones al elaborar el reporte de seguimiento	Porque no hay un proceso estandarizado de importaciones con reportes elaborados en base a objetivos del área e indicadores de evaluación		No hay un proceso estandarizado de importaciones

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10. Los 5 porqués de los costos operativos no previstos por Multa por rectificación de Descripciones Mínimas

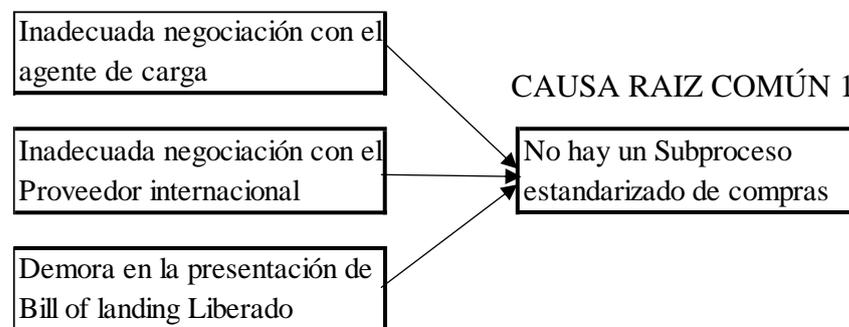
PROBLEMA	CAUSAS	¿POR QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿POR QUÉ?	CAUSA RAÍZ
COSTO NO PREVISTO DE MULTAS POR RECTIFICACIÓN DE DESCRIPCIONES MÍNIMAS	FALTA INFORMACIÓN TÉCNICA DEL PRODUCTO	Porque en la orden de compra no se establece requisitos mínimos de compra en cuanto a documentación necesaria para la importación	Porque el sistema y formato actual que genera la orden de compra no es el adecuado	Porque no se establecen los requerimientos de la información del producto según lo que solicita SUNAT para declarar la mercadería	porque no hay un proceso estandarizado que indique los formatos de la documentación necesaria u obligatoria para importar la mercadería	No hay un Subproceso estandarizado de Compras
	FALTA DE EXPERIENCIA DEL AGENTE DE ADUANAS	Porque el agente de aduanas no está capacitado constantemente en relación a las leyes y procedimientos aduaneros	Porque la empresa en estudio no lo solicita	Porque no existe un formato estandarizado de selección y evaluación de proveedores que exija la capacitación constante del proveedor		No hay un formato de selección y evaluación de proveedores
	NO SE SOLICITA UN TEST DE LABORATORIO PREVIO A TELAS NUEVAS IMPORTADAS	Porque no está establecido cuando se debe pedir un test de laboratorio previo	Porque no hay un procedimiento que indique como actuar ante nuevas importaciones	Porque no se tomó en cuenta lo que implicaría declarar incorrectamente una nueva partida y descripciones mínimas	Porque los productos nuevos conforman el 5% de todas las importaciones	

Fuente: Elaboración Propia.

- Descripción de la Causa Raíz

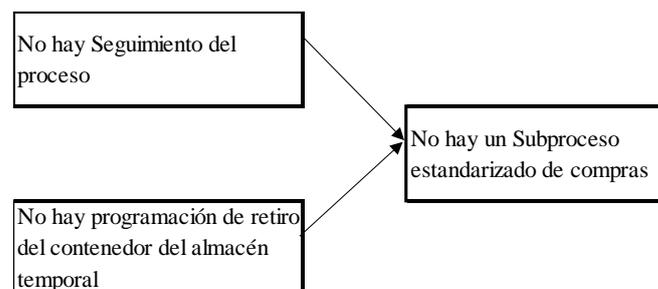
Después de plantear las causas por cada costo no previsto y visualizarlo en el Diagrama Ishikawa, se procedió a detectar la causa raíz común de las cuales se lograron identificar las siguientes:

En la Figura 25 se puede observar que de las 5 causas que presentaba los costos no previstos por sobrestadía 3 de ellas incidieron en la misma causa raíz, que la empresa no cuenta con un Sub proceso estandarizado de compras lo cual causa que se generen estos costos constantemente, y a su vez incumplir con las fechas pactadas de entrega con los clientes



*Figura 25: Causa Raíz Común 1 – Costo1*  
Fuente: Elaboración Propia

Actualmente la empresa en estudio estableció un procedimiento para el área de importaciones, sin embargo, pasaron por alto varios puntos importantes como por ejemplo cuál es el objetivo del área de importaciones, como se medirá dicho objetivo, cuáles son los documentos indispensables que se debe solicitar al proveedor internacional, quienes son los agentes que intervienen en todo el proceso y cuál es el proceso completo.



*Figura 26: Causa Raíz Común 2 - Costo 1*  
Fuente: Elaboración propia

La Gestión de compras es de vital importancia para el proceso de importaciones ya que, si no se establecen los requisitos mínimos de compra desde el requerimiento del producto, en el transcurso de la compra se puede presentar diversos problemas como el de calidad, falta información técnica del producto, entre otros. Lo cual genera que los costos aumenten en multas al no hacer una declaración correcta ante SUNAT.

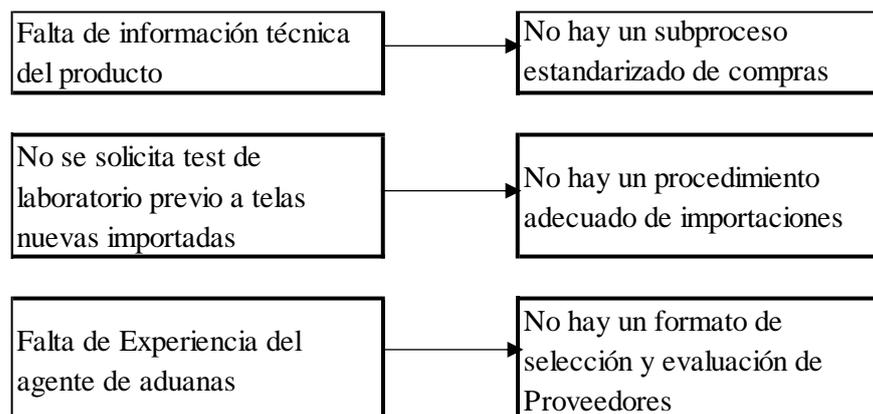


Figura 27: Causa Raíz Común 1 y 2 - Costo 2  
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11: Identificación de Causa Madre

<b>CAUSAS INICIALES</b>	<b>CAUSA MADRE</b>
Inadecuada negociación con el agente de carga	No hay Sub Proceso Estandarizado de Compras
Inadecuada negociación con el proveedor internacional	
Demora en la presentación del Bill of landing original	
Falta de información técnica del producto	No hay un Formato de Selección y Evaluación de Proveedores
Falta de Experiencia del Agente de Aduanas	
Porque no hay seguimiento del proceso	No hay Proceso Estandarizado de Importaciones
Porque no hay programación de retiro del contenedor del almacén temporal	
No se solicita un test de laboratorio previo a las telas nuevas importadas	No hay un procedimiento adecuado de importaciones

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 11 se puede observar que al analizar las causas que generaron los costos no previstos más altos se relacionan con las mismas causas madre siendo el principal problema la falta de un subproceso estandarizado de compra, un formato de homologación de proveedores y un proceso y procedimiento adecuado de importaciones.

#### 6.2.4 Análisis de fallas en el proceso

A continuación, se va a identificar en que parte del proceso de importaciones se están presentando diversas fallas en relación a las causas previamente analizadas, así como también se va a cuantificar estas fallas en dólares y porcentaje de acuerdo a los costos no previstos.

Tabla 12: *Causas en el Proceso de Importación y su Impacto en los costos no Previstos*

				<b>Estadía</b>	<b>Multa por descripciones mínimas</b>
<b>PROCESO DE IMPORTACIONES</b>	<b>VENTAS</b>	Solicitud de requerimiento	1		
	<b>I ETAPA (COMPRAS)</b>	Generar requerimiento	2		
		Solicitar aprobación	3		
		Enviar requerimiento al Proveedor o Bróker	4		X
		Recepcionar y Gestionar Aprobación Proforma o cotización	5	X	
		Generar Orden de compra	6		X
		Gestionar aprobación	7		
		Enviar orden de compra al proveedor	8		
		Realizar seguimiento	9		
		<b>Proveedor</b>	Solicitar reserva	10	X
	<b>I ETAPA</b>	Solicitar documentos	11	X	
		Solicitar cotización de flete	12		
		Gestionar aprobación	13		

<b>Agente de carga</b>	Embarca la mercadería	14		
<b>II ETAPA (NACIONALIZACIÓN)</b>	Realizar seguimiento a la OC en tránsito hasta el retiro	15	X	
	Enviar documentos a revisión legal	16		
	Gestionar Aprobación de los documentos	17		
	Enviar documentos al Agente de aduanas	18		X
<b>Ventas</b>	Coordinar instrucción de numeración	19	X	
<b>II ETAPA (NACIONALIZACIÓN)</b>	Enviar Instrucción de numeración al agente de aduanas	20		
<b>Agente de Aduanas</b>	Numerar y Declarar Mercadería	21		X
<b>III ETAPA (RETIRO)</b>	Gestionar Retiro de la mercadería	22	X	
<b>DOLARES</b>			<b>\$ 65,339.39</b>	<b>\$ 31,200.83</b>
<b>%</b>			<b>67.68%</b>	<b>32.32%</b>
<b>TOTAL</b>			<b>DOLARES</b>	<b>%</b>
			<b>\$ 96,540.22</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración Propia

- Desarrollo de las fallas en el proceso

Tabla 13: Descripción de Potenciales Causas en el Proceso de Importación

<b>COSTOS NO PREVISTOS</b>	<b>Nº</b>	<b>ETAPA DEL PROCESO</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>DESARROLLO</b>
Costos por Multa por rectificación de descripciones Mínimas	4	Enviar requerimiento al Proveedor o Bróker	No hay solicitud de requisitos mínimos de compra	Al Enviar el requerimiento de un producto al proveedor no se establece en todas las órdenes las condiciones de fabricación de la tela. (Composición, ancho, gramaje, acabados)
Costo de sobrestadía	5	Recepcionar y Gestionar Aprobación Proforma o cotización	Inadecuada Negociación con el Proveedor internacional o Falta de Acuerdos comerciales	Al aceptar y firmar la proforma o contrato de venta no se toma en cuenta la liberación del documento más importante (BILL OF LANDING) o las condiciones de pago, la mayoría de veces suelen realizar acuerdos de manera telefónica o mediante mensajes telefónicos. - INFORMAL
Costos por Multa por rectificación de descripciones Mínimas	6	Generar Orden de compra	No hay requisitos mínimos de compra	Al realizar la orden de compra, no hay condiciones propuestas por la empresa hacia el proveedor que acepte y cumpla con lo establecido, como, acuerdo final de fabricación de la tela en cuanto a composición, gramaje, ancho, acabado, tiempo de fabricación, penalidades por demora, Derecho a devolución, documentos a enviar, tolerancias.
Costo de sobrestadía	10	Solicitar reserva	Inadecuada Negociación con el agente de carga	Antes de solicitar una reserva el agente de carga pasa por un proceso de negociación con la Gerente administrativa, sin embargo, todo lo acordado y negociado no se establece bajo ningún documento formal dónde el proveedor acepte cumplir el compromiso de la liberación de la mercadería (Bill of

Costos por Multa por rectificación de descripciones Mínimas	11	Solicitar documentos	Falta de información técnica del producto	landing), toda la negociación es verbal y ante cualquier eventualidad el proveedor no cumple con lo negociado verbalmente.  Al solicitar la documentación al proveedor internacional o Bróker no sabe cuáles son los documentos y formatos esenciales a enviar obligatoriamente, ya que no se estableció en las condiciones, lo cual genera confusión, retrasos y por ende costos adicionales. El reporte establecido actualmente no tiene los criterios suficientes de acuerdo al objetivo del proceso de importación, el reporte se creó de acuerdo a las necesidades del Gerente General y comercial, no cuenta con programación de alertas en cuanto a las fechas de vencimiento de estadía, numeración, envío de documentos al agente de aduanas, etc.
Costo de sobrestadía	15	Realizar seguimiento a la OC en tránsito hasta el retiro	Falta de seguimiento del proceso de importacione s	Al no recibir la documentación completa por parte del proveedor internacional se envía al agente de aduanas la documentación incompleta generando que se retrase toda la gestión de nacionalización y se generen costos no previstos.
Costo de sobrestadía	18	Enviar documentos al Agente de aduanas	envío de documentos incompletos	Al no recibir las especificaciones técnicas del producto el agente de aduanas declara la mercancía con las descripciones mínimas (composición, tipo de tela, acabado, etc.) aproximadas tomando como referencia
Costos por Multa por rectificación de descripciones Mínimas	21	Numerar y Declarar Mercadería	Falta de experiencia del agente de aduanas	

Costo de sobrestadía	22	Gestionar Retiro de la mercadería	Falta de programación del retiro del contenedor	<p>las declaraciones anteriores de otros proveedores, el cual genera errores y diferencias cuando se compara el test químico realizado por SUNAT versus lo declarado.</p> <p>Cuando la mercadería se encuentra en el almacén temporal (carga arribada), tiene un tiempo límite de 21 días (máximo) para retirar el contenedor, tiempo que en muchas ocasiones es insuficiente para el área comercial para vender la mercadería que se importó sin cliente, o que el cliente rechazó por demora o no tenía planificada la entrega.</p>
----------------------	----	-----------------------------------	---	---

---

Fuente: Elaboración propia

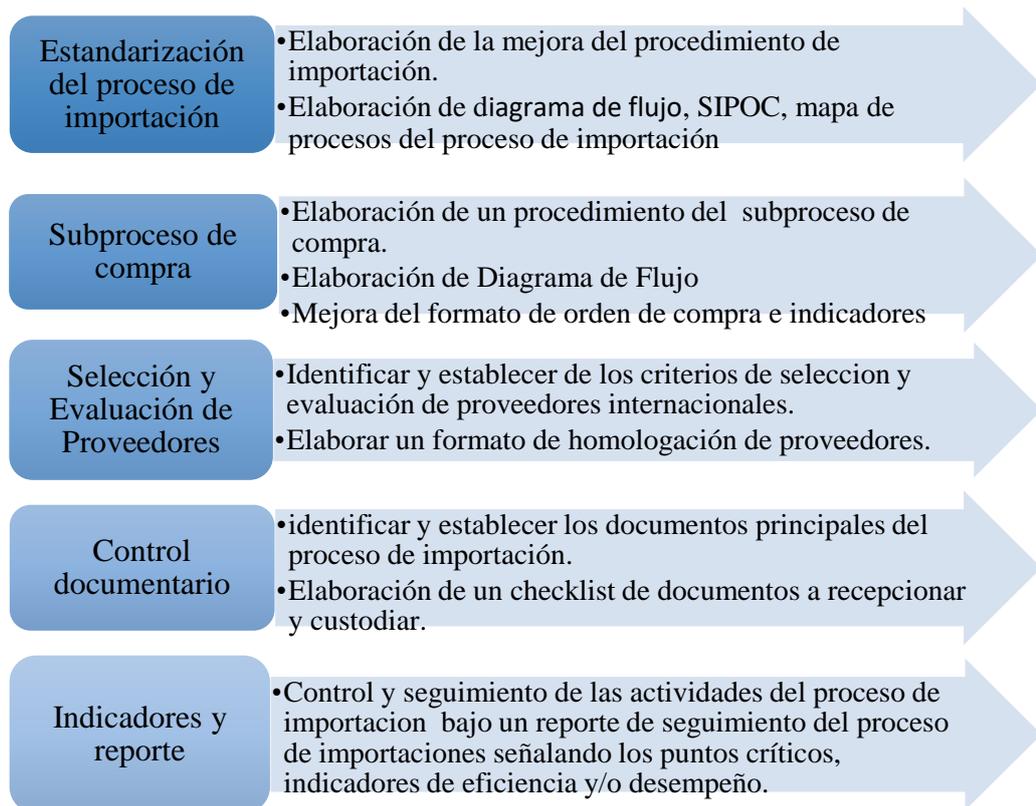
### 6.3 Diseño de la propuesta de mejora

Para el diseño de la propuesta se va a integrar las herramientas presentadas anteriormente con la metodología PHVA de manera que se pueda realizar la mejora continua en el proceso de importación.

Tabla 14: *Propuesta de mejora según la metodología PHVA*

PLANEAR	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Planear la mejora del procedimiento del proceso de importación.</li> <li>2 Planear el mapa de procesos con los criterios principales del proceso de importación.</li> <li>3 Planear el diagrama de relaciones críticas</li> <li>4 Planear el SIPOC de las áreas más vinculadas al proceso de importaciones.</li> <li>5 Planear el procedimiento del subproceso compras.</li> <li>6 Planear el diagrama de flujo del subproceso de compras.</li> <li>7 Planear los criterios selección y evaluación de proveedores.</li> <li>8 Planear un checklist e indicadores para el control documentario.</li> <li>9 Planear los indicadores y reporte para el manejo del proceso de importación.</li> </ol>
HACER	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Desarrollar el procedimiento del proceso de importación.</li> <li>2 Desarrollar el mapa de procesos con los criterios principales del proceso de Importación.</li> <li>3 Desarrollar el diagrama de relaciones críticas.</li> <li>4 Desarrollar el SIPOC de las áreas más vinculadas al proceso de importaciones.</li> <li>5 Desarrollar el procedimiento del subproceso de compras.</li> <li>6 Desarrollar el diagrama de Flujo del subproceso de compras.</li> <li>7 Desarrollar un formato de orden de compra mejorado.</li> <li>8 Desarrollar los criterios selección y evaluación de proveedores.</li> <li>9 Desarrollar un formato de Selección y Evaluación de proveedores.</li> <li>10 Desarrollar un checklist para el control documentario.</li> <li>11 Desarrollar los indicadores y reporte para el manejo del área de importaciones.</li> </ol>
VERIFICAR	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Verificar el proceso de importación con un reporte de seguimiento.</li> <li>2 Verificar el nivel de cumplimiento del proceso de importación y del subproceso de compras por un indicador de eficiencia.</li> <li>3 Análisis de los proveedores periódicamente.</li> <li>4 Verificar los documentos a recepcionar, generar y custodiar mediante un check list.</li> </ol>
ACTUAR	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Acciones correctivas y/o preventivas en el proceso de importación y del subproceso de orden de compra.</li> <li>2 Acciones correctivas y/o preventivas en Selección y Evaluación de Proveedores.</li> <li>3 Acciones correctivas y/o preventivas en el control documentario.</li> </ol>

Fuente: Elaboración Propia



*Figura 28:* Diseño del plan de acción para la mejora del proceso de importación  
Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar, para el diseño, consta en tener el proceso de importación estandarizado mediante la mejora del procedimiento de importación, la implementación de un diagrama de flujo e indicadores con el fin de realizar las actividades del proceso de manera adecuada. El siguiente paso es la elaboración del procedimiento del Subproceso de compra y la elaboración de un formato de Selección y evaluación de proveedores. Asimismo, el control documentario se realizará mediante un checklist. Finalmente, Recopilando toda la información mencionada se realiza un control y seguimiento mediante los indicadores y reporte, con el propósito de reconocer una nueva mejora.

### 6.3.1 Planes de acción

- Estandarización del proceso de importación

Actualmente la empresa cuenta con un Mapa de procesos que no contiene una estructura sostenible, por ello se realizó una propuesta de un nuevo Mapa de

procesos para determinar realmente los objetivos y/o propósitos de las áreas vinculadas a esta gestión.

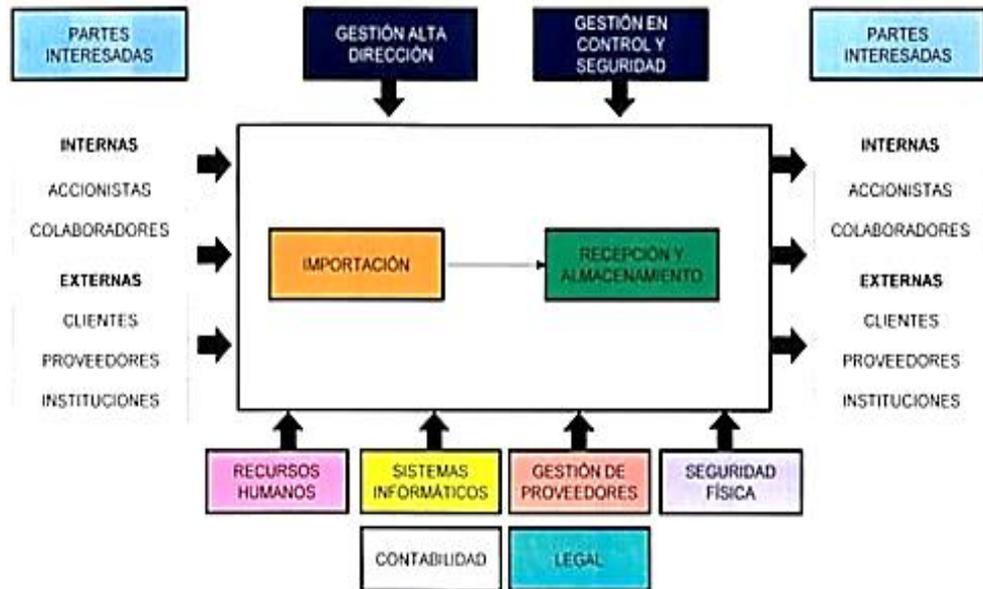


Figura 29: Mapa de procesos actual de una empresa importadora de telas  
Fuente: La empresa

En la figura 29: se tiene que los procesos operativos se dividen en dos: importación y recepción y almacenamiento, los procesos estratégicos son muy escasos, provocando una competitividad neutra, es decir, sin posibles mejoras. Por último, los procesos de apoyo, están especificados inadecuadamente, ya que son más procesos según la descripción operativa.

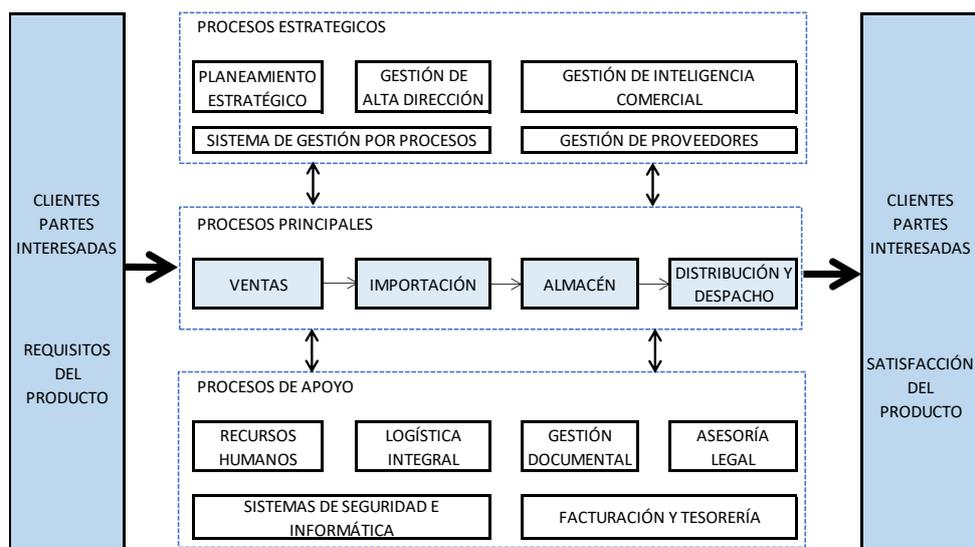
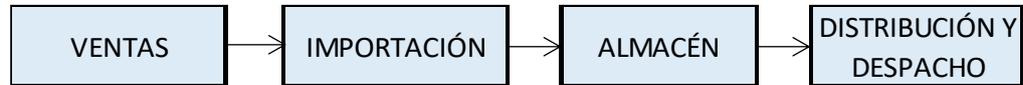


Figura 30: Mapa de procesos propuesto para una empresa importadora de telas  
Fuente: Elaboración propia

En la figura 30 se tiene el mapa de procesos mejorado, en el cual, se especifica los procesos que conectan con el proceso de importación, la cual se explica a continuación.

Primero se muestra los procesos estratégicos, se agregó planeamiento estratégico (planes del área comercial o de mejora), gestión de inteligencia comercial, sistema de gestión por procesos (estandarización), gestión de proveedores (Selección y Evaluación) y gestión de alta dirección (toma de decisiones), con estos procesos estratégicos, tiene el propósito de aumentar la competitividad de la empresa, así como, la reducción de costos operativos durante el proceso de importación.

En el caso de los procesos operativos o principales se dividió los dos procesos (importación y recepción con almacenamiento) en el orden que se muestra en la siguiente figura, con esta configuración se puede localizar los problemas u oportunidades de mejora, ya que, si se focaliza puntualmente los procesos que intervienen, se obtendría información más acertada a la realidad.



*Figura 31:* Sucesión del proceso operativo de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Por último, los procesos de apoyo incluyen los procesos que proveen los recursos de entradas y salidas; recursos humanos, control documental, asesoría legal, logística integral y los procesos de control y medición, sistemas de seguridad e informática y facturación junto a tesorería.

En resumen, con este mapa de procesos mejorado, busca unificar toda la información respecto al proceso y para realizar su respectivo seguimiento. Como se muestra en la siguiente figura, para realizar una estandarización al proceso de importación, se tiene que realizar una sistematización de la gestión por procesos, para ello, se apoya principalmente por planeamiento estratégico, logística integral (unificación de funciones), control documental (importación y aduanas), junto al control de presupuesto con facturación y tesorería

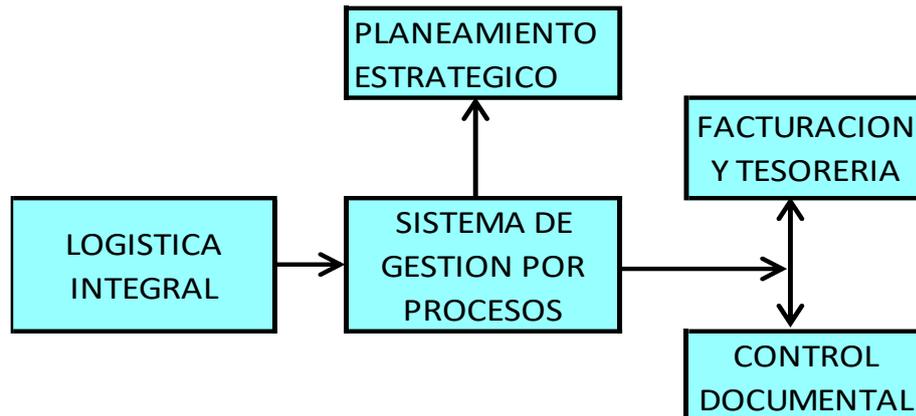


Figura 32: *Diagrama de relaciones críticas*

Fuente: Elaboración propia

### 1. SIPOC

Para continuar con la explicación sobre el plan de acción de estandarizar el proceso de importación, primero se expondrá los propósitos del proceso como sus objetivos del área de importación, junto a su diagrama SIPOC para localizar los errores y/o demoras respecto al procedimiento de la funcionalidad del área de importaciones.

#### Objetivos

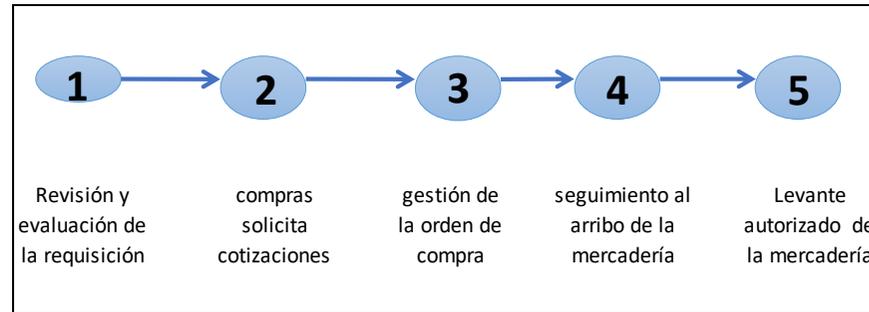
- Generar y enviar el requerimiento de mercadería según el procedimiento establecido.
- Realizar la orden de compra según el procedimiento establecido.
- Seguimiento a las órdenes de compra según el formato establecido.
- Gestión documentaria respecto a la mercadería según el procedimiento establecido.

Con los objetivos establecidos, se puede formar una herramienta que permita explicar el proceso del área de importación, un diagrama de evaluación de los procesos como el SIPOC (Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes), para realizar la presentación respectiva del área de importaciones.

En la siguiente figura se muestra el análisis del proceso del área comercial, describiendo las entradas y salidas del área mediante los recursos que apoyan a que continúe las actividades del proceso del área de importación

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO	
Procedimientos	Documentos de importacion

ENTRADAS	
Proveedores	Entradas
Área Comercial	Requerimiento
Área de Importaciones	Requerimiento Aprobado
Broker	Cotización del Proveedor Internacional
Área de Importaciones	Generar Orden de Compra
Área de Importaciones	Solicitud por avance de la Mercadería
Agente de Carga	Aprobar y Negociar Flete
Área Legal	Documentación por Aprobar
Área de Importaciones	Documentación Aprobada
Proveedor Internacional	Booking
Agente de Carga	Comunicado de Llegada



RECURSOS	PROVEEDOR
SISTEMA ERP	TLEAN
INTERNET	GOOGLE CHROME
COMPUTADORA	DELL
IMPRESORA	HP

SALIDAS	
Salidas	Clientes
Requerimiento	Gerencia General
Requerimiento Aprobado	Broker
Aprobación De La Cotización	Área de Importaciones
Orden De Compra	Proveedor Internacional
Información Solicitada	Proveedor Internacional
Aprobar Booking Y Flete Aprobado	Área de Importaciones
Documentación Aprobada	Área de Importaciones
Instrucción De Numeración	Agente de Aduanas
Información De Mercadería en Transito	Área de Importaciones
Retiro De Mercadería	Área de Almacén

Figura 33: Diagrama SIPOC del proceso del área de importaciones

Fuente: Elaboración propia

Con este diagrama, se comprueba que el área de importaciones tiene varias actividades, de las cuales necesitan un respectivo control de cumplimiento, principalmente durante el seguimiento de la mercadería para recogerlo y liberarlo.

## 2. Procedimiento de Importación Mejorado

El procedimiento propuesto muestra secuencialmente las actividades que deben cumplirse en el proceso de importación para evitar errores, costos y pérdida de tiempo.

A su vez este procedimiento va a permitir identificar las actividades críticas o dónde se generen problemas con la finalidad de brindar soluciones de manera efectiva. (Ver Anexo 2).

## 3. Sub Proceso de Compra

### ▪ Actual

En la Figura 34 se puede observar que en la primera etapa del proceso de importaciones es necesario incluir criterios de análisis de la Gestión de Compras.

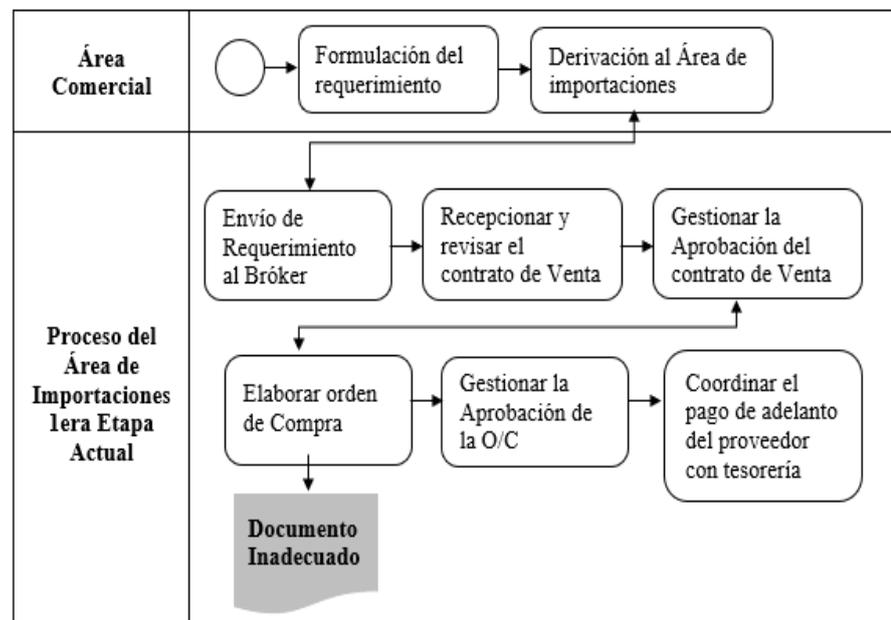


Figura 34: Primera etapa del Proceso de Importaciones Actual

Fuente: Elaboración Propia.

Según en el ciclo de compras hay tres etapas iniciales muy importantes las cuales son:

- Solicitud de compra

- Evaluación y selección de Proveedores
- Negociación de las condiciones de compra

En la Figura 34, Se puede observar que la primera parte del proceso de importación omite 2 puntos principales del ciclo de compra como es la Homologación de los proveedores y la Negociación de las condiciones de compra.

La empresa actualmente cuenta con un procedimiento de importaciones dónde la primera etapa la define como requerimiento del producto el cual cuenta con 2 actividades la generación del requerimiento y el envío del mismo al proveedor internacional.

Posteriormente está la generación, autorización y colocación de la O/C, que tiene como actividades la solicitud, recepción y verificación del contrato de venta, generación de la O/C, Coordinar el adelanto del contrato de venta con el área de tesorería, enviar O/C al proveedor internacional y el comprobante de depósito.

- Mejorado

El objetivo de proponer un procedimiento del subproceso de compra es asegurar que la adquisición de los bienes cumpla con todos los requisitos establecidos por la empresa, así como también que el proveedor las acepte dando conformidad a la orden de compra generada.

En la figura 35 se puede observar el subproceso de compra mejorado, que incluye la selección y evaluación de los proveedores y un formato de orden de compra propuesto.

Así mismo se establece y propone un procedimiento para el subproceso de compra.

(Ver Anexo 4)

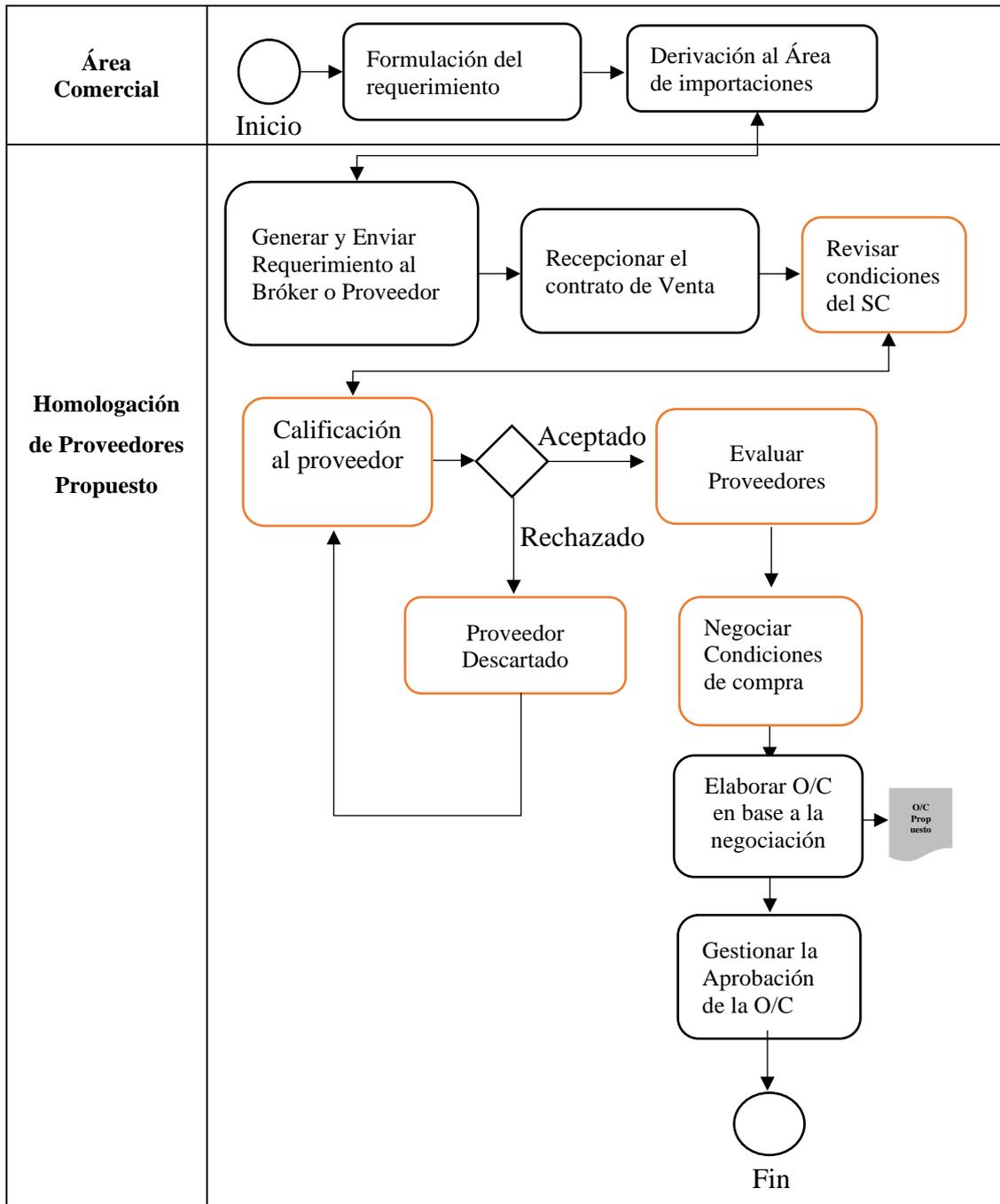


Figura 35: Proceso de Homologación de Proveedores

Fuente: Elaboración Propia

La Búsqueda de Proveedores no sería parte del proceso de la empresa ya que se cuenta con un Bróker que realiza esta actividad.

- Formato de orden de compra propuesto

En el formato propuesto se establece los requisitos mínimos de compra y lo que se negoció entre el gerente general y el proveedor internacional.

Estos requisitos mínimos se establecieron con el propósito de evitar las causas que afectan finalmente los costos no previstos de sobrestadía y multas por rectificación de descripciones mínimas. (Ver Anexo 7)

• Plan de selección y evaluación de proveedores

Los criterios de selección de proveedores se establecen de acuerdo a las necesidades de la empresa, producto y requisitos de importación establecidos por SUNAT. (Ver Anexo 5)

Los criterios de selección son los siguientes:

- a. Precio del producto: el cual se analiza en base a los históricos de precios y en el caso de Productos nuevos se realiza benchmarking mediante el portal de la SUNAT.
- b. Calidad del producto: se solicita al Proveedor una muestra del producto requerido para analizar la calidad.
- c. Pedido mínimo de compra: se solicita mediante el requerimiento y se revisa mediante el contrato de Venta.
- d. Tiempo de entrega: se verifica mediante el contrato de Venta y se compara con lo requerido con el área comercial.

Una Vez seleccionado el proveedor se procede con la evaluación mediante los siguientes criterios:

- a. Condiciones de Pago: El cual se tiene que coordinar con el área de finanzas para aceptar o negociar dicha condición de acuerdo a la liquidez de la empresa.
- b. Comunicación con el Proveedor: Se solicita al Bróker el contacto del proveedor, siendo la principal vía el correo electrónico.
- c. Certificados de Calidad del Producto y Ficha técnica: Requisito indispensable del contrato de compra que servirá a futuro para las Descripciones Mínimas que se deben declarar ante SUNAT.

- d. Liberación del Bill of Landing (Documentos de transporte): Este criterio es sumamente importante ya que este documento señala quién es el dueño de la mercadería, si el documento no se libera quiere decir que la mercadería aún le pertenece al proveedor y no se puede realizar el retiro del contenedor de los almacenes. Por esta razón es importante que se defina y negocie la liberación desde la compra.
  - e. Porcentaje del pago de adelanto de contrato de venta: Una vez decepcionado el contrato de Venta se analiza las condiciones de pago con respecto al adelanto que puede estar entre el 10% hasta el 50%.
  - f. Incoterms a utilizar: La empresa en estudio busca preferentemente que siempre se trabaje con el Incoterms FOB, requisito principal para calificar y evaluar este criterio.
  - g. Envío de todos los documentos solicitados: Se evalúa de acuerdo a los documentos indispensables para la importación.
  - h. Realización de Cuestionarios: Se evalúa de acuerdo a la disposición para brincar información de la empresa Provedora.
- Plan de Checklist para el control de documentos en el proceso de importación.

A continuación, se presentará una lista de documentos indispensables y obligatorios para el proceso de importación, la omisión de alguno de ellos podría afectar todo el proceso. Se calificará la importancia del documento en el proceso de importación con los criterios alto, medio y bajo.

El control de estos documentos se realizará mediante un checklist. (Ver Anexo 3). Todos los documentos serán archivados en una file virtual y físico por cada orden de compra generada.

Tabla 15: *Lista de documentos en el Proceso de Importación*

<b>DOCUMENTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>IMPORTANCIA</b>
PRE PO	Pre orden de compra, que se genera en el ERP T-lean y se envía por correo al Bróker o Proveedor Internacional	ALTA
Sales contract / Proforma invoice	El contrato de venta debe estar en PDF, Sellado por el proveedor y firmado por el Gerente General en el formato establecido por el área legal, correctamente identificado con el número de SC o PI y relacionado con el número interno de la PRE PO enviada, los detalles bancarios deben estar correctamente llenados.	ALTA
Formato de evaluación de Proveedores	Formato propuesto que se archivará con la firma de aprobación del Gerente General	MEDIA
Formato de selección de Proveedores	Formato propuesto que se archivará con la firma de aprobación del Gerente General	MEDIA
PO (Purchase order)	Generar la orden de compra en el ERP T-lean Y Gestionar la firma de aprobación del Gerente General y Proveedor internacional agregando los acuerdos negociados y los requisitos de compra finales, archivar en formato PDF.	ALTA
SWIFT / Solicitud de transferencia	Documentos enviados por el área de tesorería, posteriormente se envía al proveedor internacional y archivado en formato PDF.	ALTA
Registro de Booking	Documento enviado por el agente de carga.	MEDIA
Cotización de Flete	Documento enviado por el agente de carga.	MEDIA
Orden de servicio de Flete	Documento Realizado en el ERP T-lean, se gestiona su aprobación para posteriormente enviarlo al proveedor vía correo y finalmente archivarlo en el file en formato PDF.	BAJA
Documento de confirmación de zarpe	Documento que se recepciona del agente de carga	BAJA

HBL fletado / MBL	HBL: Documento enviado por el agente de carga vía correo electrónico y Físico (se gestiona el endose) MBL: Documento enviado por el proveedor internacional vía correo electrónico	ALTA
Commercial invoice Packing list Packing list detailed Packing list cover Ficha Técnica del Producto DAM de exportación del país de origen Certificado de Origen Reporte de inspección de calidad	Documentos enviados por el proveedor internacional vía correo electrónico El Commercial Invoice y el packing list son recepcionados y archivados en formato PDF. El packing list detallado y packing list cover son recepcionados y archivados en formato EXCEL. La DAM de exportación, Cetificado de origen y Reporte de inspección de calidad son recepcionados y archivados en formato PDF.	ALTA
Certificado de seguro / invoice	Documento que se solicita a la aseguradora con todos los datos del commercial invoice y HBL/MBL. Se archiva en formato PDF.	ALTA
Orden de Servicio de Seguro de Seguro	Documento Realizado en el ERP T-lean, se gestiona su aprobación para posteriormente enviarlo al proveedor vía correo y finalmente archivarlo en el file en formato PDF.	BAJA
Aviso de Llegada	Documento enviado por el agente de carga. Se archiva en formato PDF y es enviado al agente de aduanas posteriormente.	MEDIA
Ficha de descripciones Mínimas	Documento realizado por el área de importaciones de acuerdo a la información técnica brindada por el proveedor internacional. Se archiva en formato Excel y posteriormente es enviado al Agente de Aduanas	ALTA

Volante	Documento enviado por el agente de Aduanas. Se archiva en formato PDF.	ALTA
Formato C de SUNAT	Documento enviado por el agente de Aduanas. Se archiva en formato PDF.	ALTA
Orden de servicio de pago de impuestos	Documento Realizado en el ERP T-lean, se gestiona su aprobación para posteriormente enviarlo al proveedor vía correo y finalmente archivarlo en el file en formato PDF.	BAJA
Boletín Químico	Documento que se descarga de la página de SUNAT Y se archiva en formato PDF.	MEDIA
Autoliquidación por Multa por Incorrecta declaración de Descripciones Mínimas / Orden de servicio	Documento enviado por el agente de Aduanas. Se archiva en formato PDF.	MEDIA
Liquidación / Orden de Servicio	Documento enviado por el agente de Aduanas. Se archiva en formato PDF.	MEDIA
Costeo Final de la Importación	Documento realizado por el área de importaciones y enviado a los Gerentes.	ALTO

Fuente: Elaboración Propia.

Si la numeración es Régimen 70 los documentos a recepcionar son los siguientes:

1. DAM diligenciada o Diligencia
2. Certificado de depósito

- Plan de Reporte de Seguimiento

Se establecieron dos reportes de seguimiento, uno para el subproceso de compras y el otro para el proceso de importación a partir de la llegada de la mercadería.

- El reporte del subproceso de compras está basado en las actividades críticas del subproceso, se identifica mediante el número de orden de compra, nombre del proveedor, nombre del producto, posteriormente se registra el valor unitario tanto en kilos como en metros ya que el primero sirve como histórico y futuras comparaciones de los precios unitarios internos y el segundo para la comparación con el resto de importadores, así como también se registra las condiciones de pago con la finalidad de notificar a tesorería las fechas proyectadas a pagar, los días libres de estadía solicitados a los proveedores, y el estado de liberación del MBL o HBL con la finalidad de gestionarlos a tiempo y evitar costos operativos no previstos. (Ver Anexo 8).
- En el reporte de Seguimiento del Proceso de importación se registra la segunda etapa del proceso donde se toma en cuenta la fecha de llegada de la mercadería, el vencimiento de estadía de acuerdo al plazo registrado en el reporte del subproceso de compras, la destinación aduanera, fecha de pago de impuestos, el canal, número de DAM y en el caso de ser canal ROJO se registra la fecha de aforo de la mercadería, los resultados del boletín emitido por SUNAT, la fecha de levante y fecha de retiro proyectada. (Ver Anexo 9).





Finalmente, el personal designado debe proceder a realizar la verificación de los cambios, con los indicadores y reportes, anteriormente determinados. Para terminar con el método PHVA, se evalúa los resultados de los reportes para encontrar oportunidades de mejora y realizar las acciones correctivas y/o preventivas correspondientes. A fin de continuar mejorando y optimizando el principal proceso de la empresa.

- Recursos

Para la puesta en marcha de esta propuesta de mejora, no se requiere recursos adicionales, de personal y/o materiales; se puede realizar con los recursos actuales.

Sin embargo, se debe dar a conocer los recursos de la empresa para realizar la propuesta, como: los documentos del proceso de importación (procedimientos y diagramas), con el fin de tener toda la información necesaria para realizar la mejora y de modo que todo el personal vinculado al proceso, estén atentos con cada información a observar para unificar sus ideas guiándose hacia un mismo objetivo de mejora.

Además, el recurso para poder desarrollar y facilitar el uso de la propuesta es contar con un sistema informático. La empresa tiene dicho sistema, se llama TLEAN, siendo una ventaja porque no es necesario comprar o contratar algún servicio extra, incluso, hay personal asignado para el manejo y control de dicho sistema, la cual permite que el personal vinculado al proceso esté actualizado y pueda continuar con las actividades de la propuesta de una forma más efectiva.

- Presupuesto

Para el desarrollo de esta propuesta de mejora no se requerirá presupuesto alguno, ya que, se emplearán los recursos actuales que posee la empresa.

## 6.4 Resultados de la encuesta

En esta sección se analizará cada pregunta de las dos encuestas realizadas al área de importaciones para cuantificar el impacto del proceso de importación en los costos operativos no previstos de una empresa importadora de telas en Lima-Perú.

Las preguntas se construyeron en relación a las propuestas de mejora del proceso de importación por cada costo operativo no previsto, la primera encuesta cuenta con 15 preguntas y la segunda encuesta cuenta con 14 preguntas, ambas encuestas cuentan con respuestas policotómicas.

### 6.4.1 Presentación de Resultados

#### a. Encuesta relacionada a los Costos no previstos de Sobrestadía

De acuerdo a la hipótesis específica 1: La propuesta de mejora del proceso de importación de una empresa importadora de telas en Lima-Perú, logra reducir los costos no previstos por sobrestadía, se presentan los resultados relacionados a esta primera hipótesis.

Pregunta 1: ¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al identificar y establecer las actividades del proceso de importación correctamente?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 16: *frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 1 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	3	100%
hasta un 100%	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración Propia

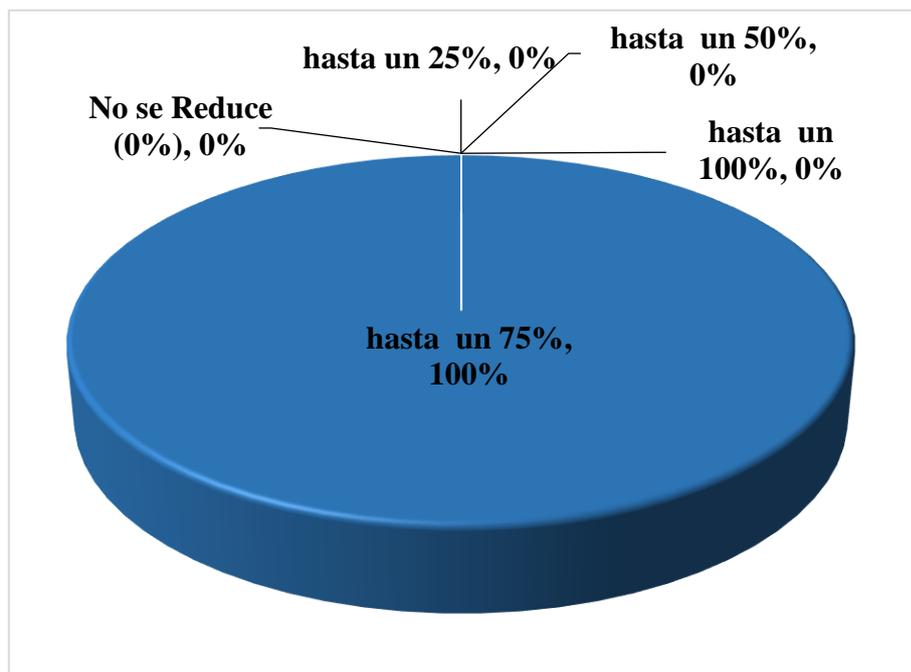


Figura 37: Respuesta de los encuestados con referencia a la pregunta 1

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De acuerdo a lo indicado por la tabla 16 y la figura 37 anterior, el 100% de la muestra opinan que se lograría reducir al 75% los costos no previstos por sobrestadía, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en identificar y establecer las actividades del proceso de importaciones correctamente

Pregunta 2: ¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al describir el proceso de importaciones correctamente?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 17: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 2 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	3	100%
hasta un 100%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

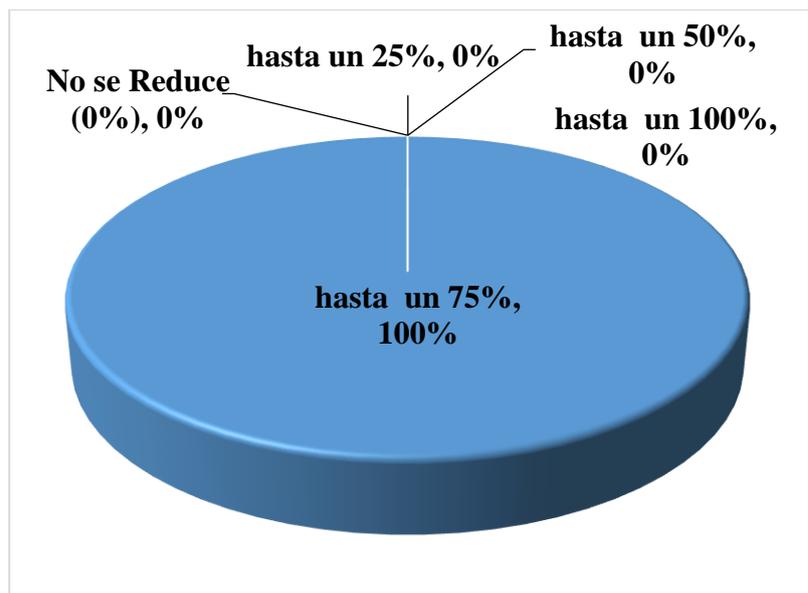


Figura 38: Respuesta de los encuestados con referencia a la pregunta 2

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De acuerdo a lo indicado por la tabla 17 y la figura 38, el 100% de la muestra opinan que se lograría reducir al 75% los costos no previstos por sobrestadía, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en describir el proceso de importaciones correctamente.

Pregunta 3: ¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al identificar y establecer los criterios principales para la Selección y Evaluación de Proveedores?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 18: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 3 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	3	100%
hasta un 100%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

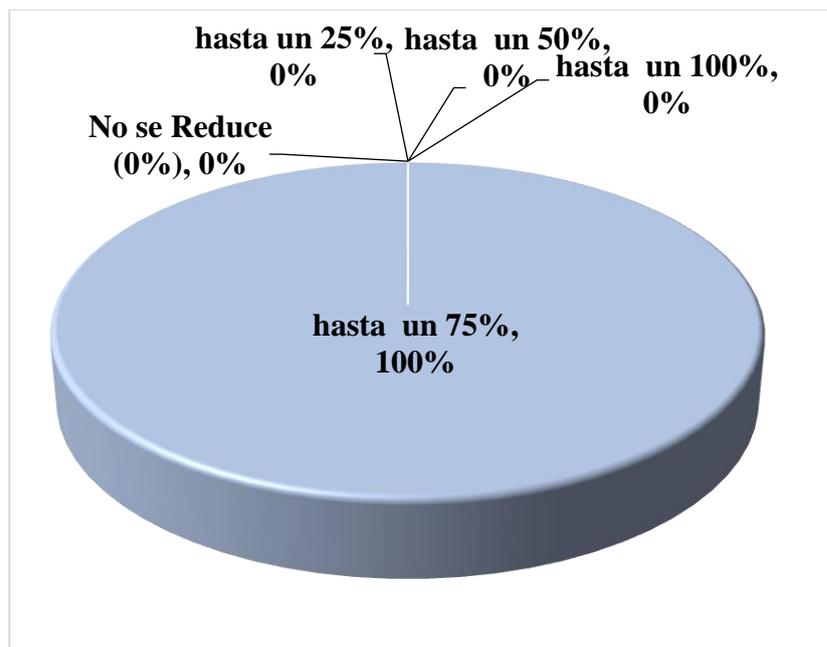


Figura 39: Respuesta de los encuestados con referencia a la pregunta 3

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De acuerdo a lo indicado por la tabla 18 y la figura 39, el 100% de la muestra opinan que se lograría reducir al 75% los costos no previstos por sobrestadía, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en identificar y establecer los criterios principales para la Selección y Evaluación de Proveedores.

Pregunta 4: ¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al identificar y establecer los documentos principales del proceso de importaciones?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 19: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 4 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	3	100%
hasta un 100%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

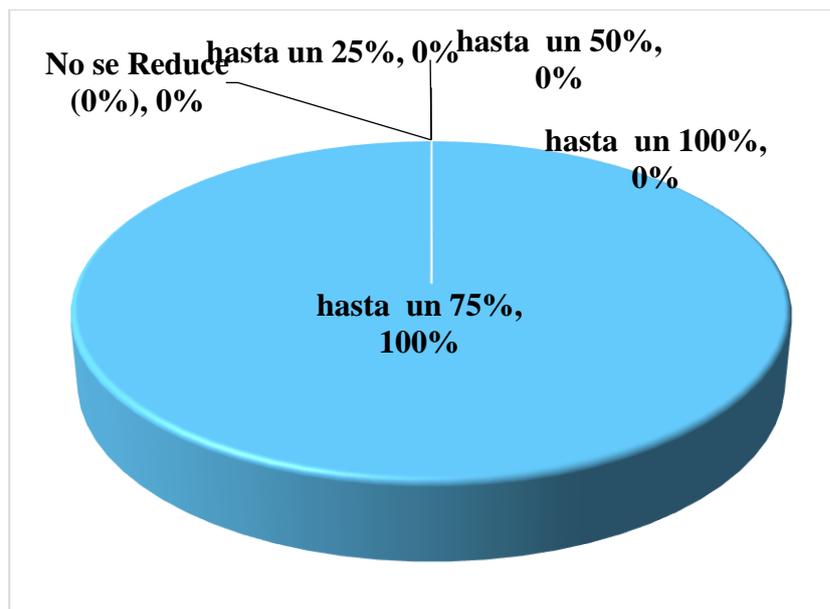


Figura 40: Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 4

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De acuerdo a lo indicado por la tabla 19 y la figura 40, el 100% de la muestra opinan que se lograría reducir al 75% los costos no previstos por sobrestadía, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en identificar y establecer los documentos principales de dicho proceso.

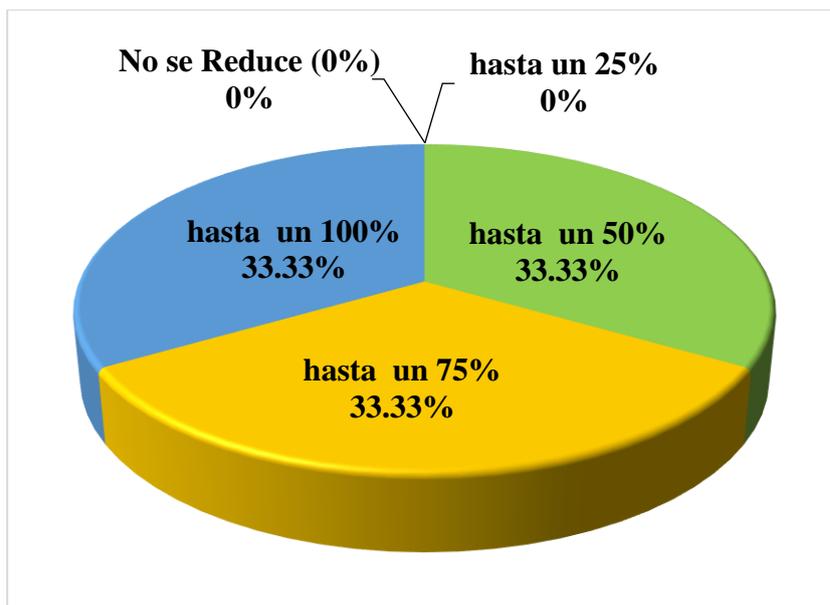
Pregunta 5: ¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al mejorar el procedimiento actual de importación?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 20: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 5 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce 0%	0	0.00%
hasta un 25%	0	0.00%
hasta un 50%	1	33.33%
hasta un 75%	1	33.33%
hasta un 100%	1	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



*Figura 41:* Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 5

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De acuerdo a lo indicado por la tabla 20 y la figura 41, el 33.33% de la muestra opinan que se lograría reducir al 50% los costos no previstos de sobrestadía, el otro 33.33% opinan que se lograría reducir al 75% y finalmente el 33.33% restante opina que reduciría en un 100%; gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en mejorar su procedimiento.

Pregunta 6: ¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al implementar un Diagrama de flujo, SIPOC y mapa de procesos mejorado de importación?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

*Tabla 21: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 6 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0.00%
hasta un 25%	0	0.00%
hasta un 50%	1	33.33%
hasta un 75%	1	33.33%
hasta un 100%	1	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

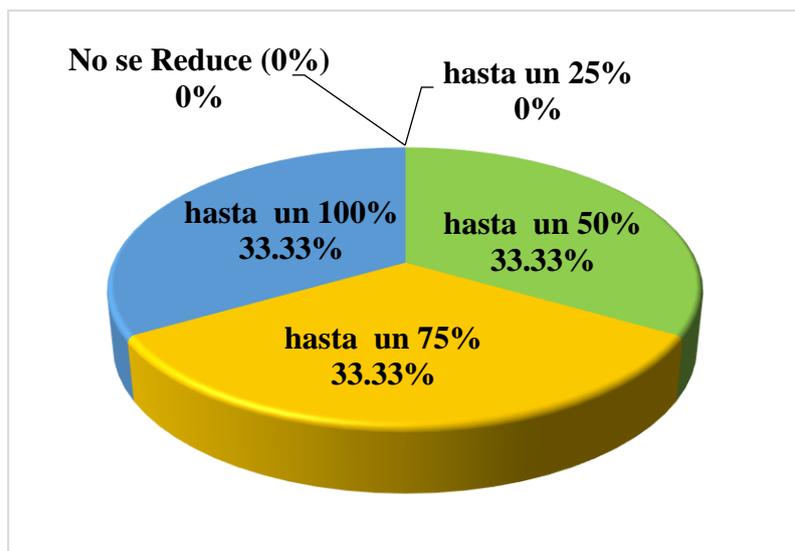


Figura 42: Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 6

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De acuerdo a lo indicado por la tabla 21 y la figura 42, el 33.33% de la muestra opinan que se lograría reducir al 50% los costos no previstos de sobrestadía, el otro 33.33% opinan que se lograría reducir al 75% y finalmente el 33.33% restante opina que reduciría en un 100%; gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en elaborar un Diagrama de flujo, SIPOC y mapa de procesos mejorado.

Pregunta 7: ¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al proponer un formato de selección y evaluación de proveedores?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 22: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 7 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	3	100%
hasta un 100%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



*Figura 43:* Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 7

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De acuerdo a lo indicado por la tabla 22 y la figura 43, el 100% de la muestra opinan que se lograría reducir al 75% los costos no previstos por sobrestadía, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en elaborar un formato de selección y evaluación de proveedores.

Pregunta 8: ¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al proponer un checklist de control documentario?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

*Tabla 23: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 8 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0.00%
hasta un 25%	0	0.00%
hasta un 50%	0	0.00%
hasta un 75%	2	66.67%
hasta un 100%	1	33.33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración Propia

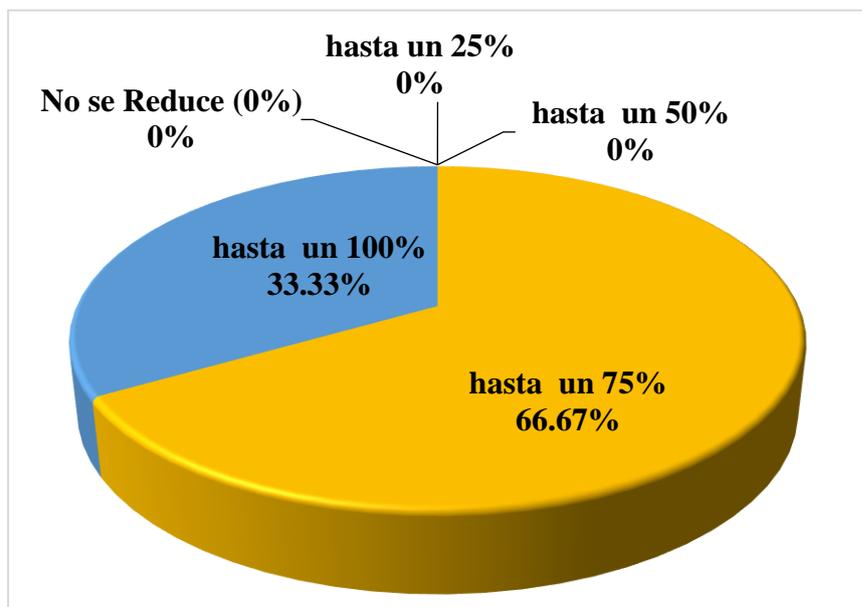


Figura 44: Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 8

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De acuerdo a lo indicado por la tabla 23 y la figura 44, el 66.67% de la muestra opinan que se lograría reducir al 75% los costos no previstos de sobrestadía y el 33.33% opinan que se lograría reducir al 100%, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en elaborar un checklist de control documentario.

Pregunta 9: ¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al proponer un reporte de seguimiento mejorado del proceso de Importaciones señalando los puntos críticos del proceso?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 24: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 9 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0.00%
hasta un 25%	0	0.00%
hasta un 50%	0	0.00%
hasta un 75%	2	66.67%
hasta un 100%	1	33.33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Elaboración Propia

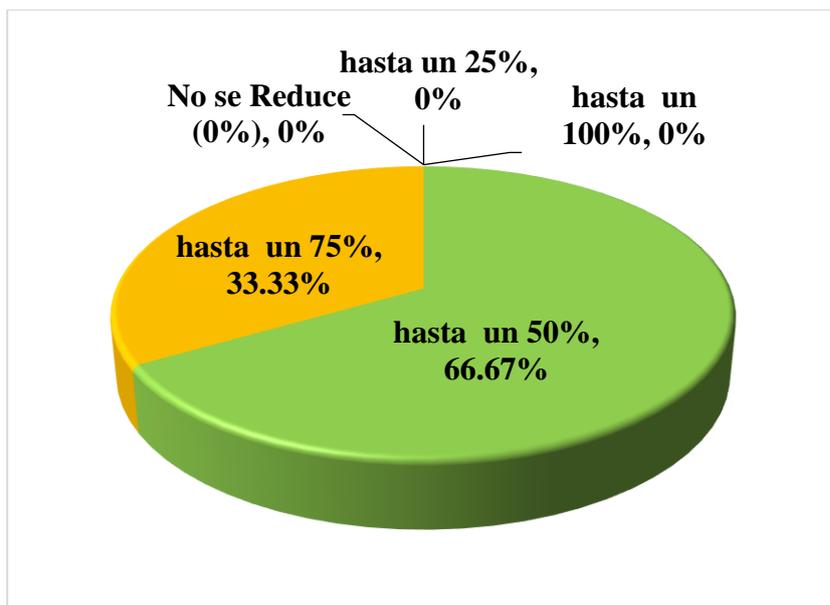


Figura 45: Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 9

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De acuerdo a lo indicado por la tabla 24 y la figura 45, el 33.33% de la muestra opinan que se lograría reducir al 75% los costos no previstos de sobrestadía y el 66.67% opinan que se lograría reducir al 50%, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en elaborar un reporte de seguimiento del proceso de Importación señalando los puntos críticos.

Pregunta 10: ¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al proponer un indicador de eficiencia en cuanto al nivel del cumplimiento del proceso de importaciones?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 25: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 10 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0.00%
hasta un 25%	0	0.00%
hasta un 50%	1	33.33%
hasta un 75%	1	33.33%
hasta un 100%	1	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

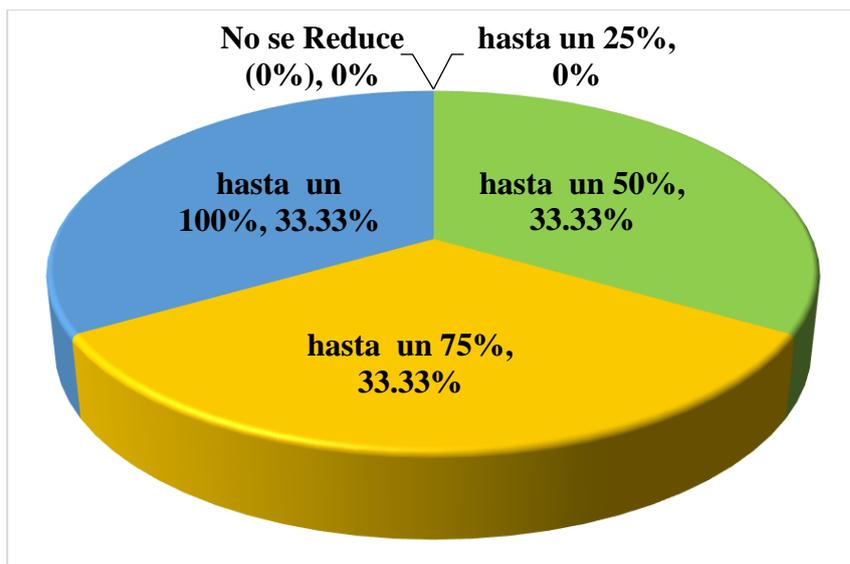


Figura 46: Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 10

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De acuerdo a lo indicado por la tabla 25 y la figura 46, el 33.33% de la muestra opinan que se lograría reducir al 100% los costos no previstos de sobrestadía, el otro 33.33% opinan que se lograría reducir al 75% y finalmente el 33.33% restante opinan que reduciría en un 100%; gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en proponer un indicador de eficiencia en cuanto al nivel de cumplimiento del proceso de Importaciones.

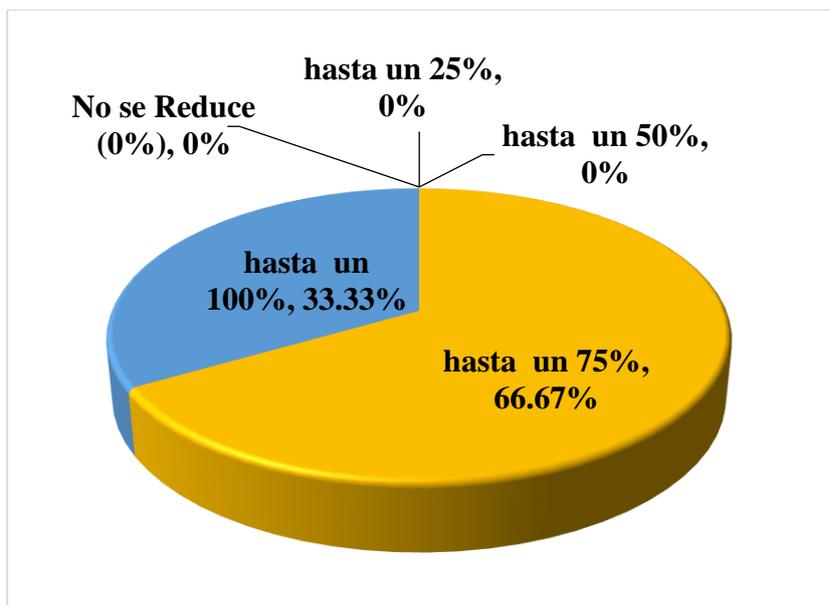
Pregunta 11: ¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al proponer evaluar a los proveedores periódicamente?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 26: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 11 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0.00%
hasta un 25%	0	0.00%
hasta un 50%	0	0.00%
hasta un 75%	2	66.67%
hasta un 100%	1	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



*Figura 47:* Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 11

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a lo indicado por la tabla 26 y la figura 47, el 66.67% de la muestra opinan que se lograría reducir al 75% los costos no previstos de sobrestadía y el 33.33% opinan que se lograría reducir al 100%, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en evaluar a los proveedores periódicamente.

Pregunta 12: ¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al elaborar un checklist de control documentario en el proceso de importación?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

*Tabla 27: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 12 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0.00%
hasta un 25%	0	0.00%
hasta un 50%	0	0.00%
hasta un 75%	2	66.67%
hasta un 100%	1	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

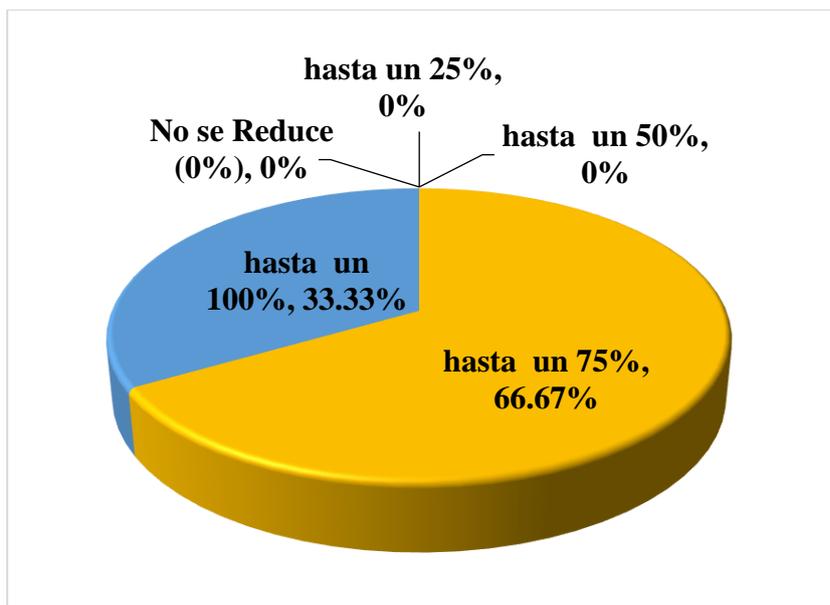


Figura 48: Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 12

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

De acuerdo a lo indicado por la tabla 27 y la figura 48, el 66.67% de la muestra opinan que se lograría reducir al 75% los costos no previstos de sobrestadía y el 33.33% opinan que se lograría reducir al 100%, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en elaborar un checklist de documentos a recepcionar y custodiar.

Pregunta 13: ¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de Sobrestadía al tomar acciones correctivas y/o preventivas en el proceso de importación?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 28: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 13 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	0	0%
hasta un 100%	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



Figura 49: Respuesta de los Encuestados en relación a la pregunta 13

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a lo indicado por la tabla 28 y la figura 49, el 100% de la muestra opinan que se lograría reducir al 100% los costos no previstos por sobrestadía, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en toma acciones correctivas y/o preventivas en dicho proceso.

Pregunta 14: ¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al tomar acciones correctivas y/o preventivas a fin de mejorar continuamente la evaluación y selección de proveedores para lograr reducir los costos no previstos de sobrestadía?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 29: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 14 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	0	0%
hasta un 100%	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

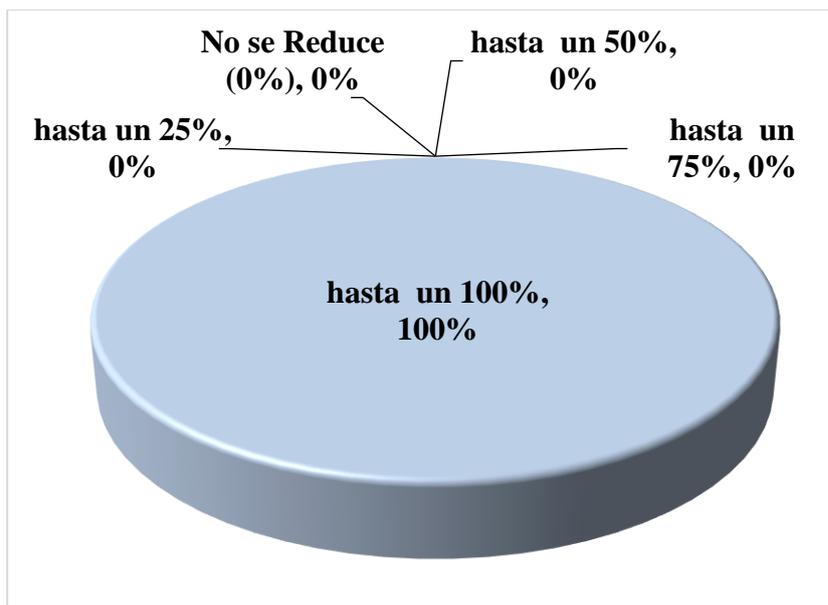


Figura 50: Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 14

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo indicado por la tabla 29 y la figura 50, el 100% de la muestra opinan que se lograría reducir al 100% los costos no previstos por sobrestadía, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en acciones correctivas y/o preventivas a fin de mejorar continuamente la homologación de proveedores.

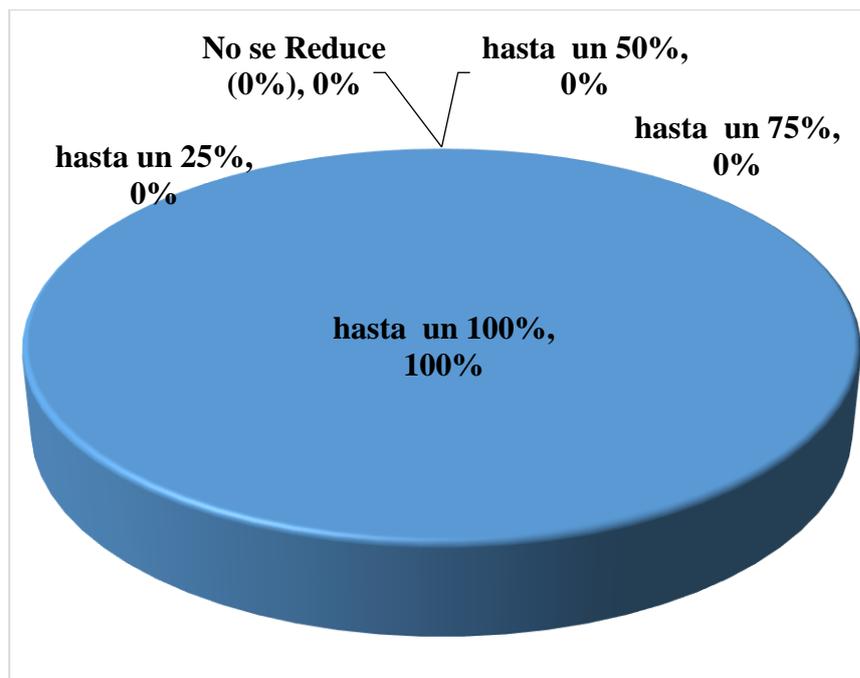
Pregunta 15: ¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía si se toma acciones correctivas y preventivas en el control documentario para lograr reducir los costos no previstos de sobrestadía?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 30: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 15 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	0	0%
hasta un 100%	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



*Figura 51:* Respuesta de los encuestados en relación a la pregunta 15

Fuente: elaboración Propia

Interpretación:

De acuerdo a lo indicado por la tabla 30 y la figura 51, el 100% de la muestra opinan que se lograría reducir al 100% los costos no previstos por sobrestadía, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en tomar acciones correctivas y preventivas en el control documentario.

- b. Encuesta relacionada a los Costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas

De acuerdo a la hipótesis específica 2: La propuesta de mejora del proceso de importación de una empresa importadora de telas en Lima-Perú, logra reducir los costos por multas por rectificación de descripciones mínimas, se presentan los resultados relacionados a esta segunda hipótesis.

Pregunta 1: ¿En cuánto considera Ud. que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al identificar y establecer las actividades del subproceso de compra?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 31: *frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 1 de la encuesta de impacto de acciones de mejora*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	0	0%
hasta un 100%	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración Propia de acuerdo al cuestionario.

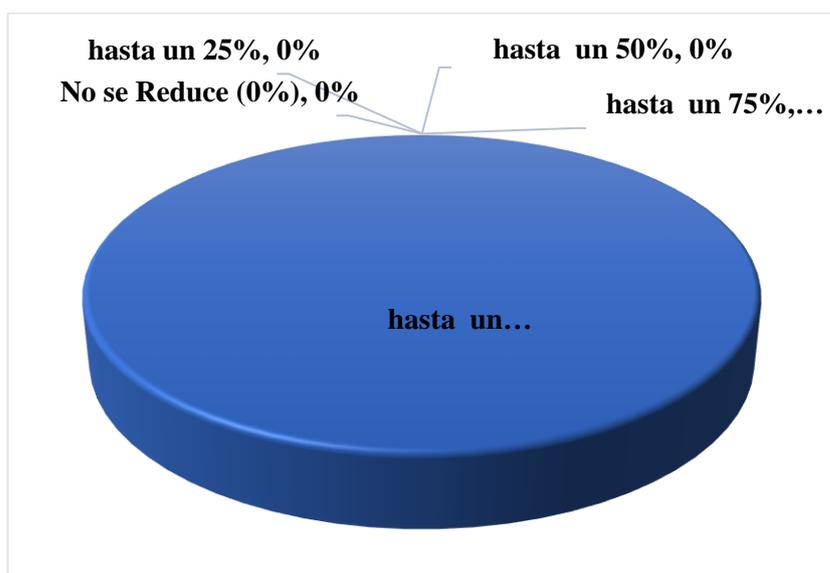


Figura 52: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 1

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

De acuerdo a lo indicado por la tabla 31 y la figura 52, el 100% de la muestra opinan que se lograría reducir al 100% los costos por multa por rectificación de descripciones mínimas, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en identificar y establecer las actividades del subproceso de compra.

Pregunta 2: ¿En cuánto considera Ud. que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al identificar y establecer los requisitos mínimos de una orden de compra?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 32: *frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 2 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.*

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	0	0%
hasta un 100%	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración Propia de acuerdo al cuestionario.

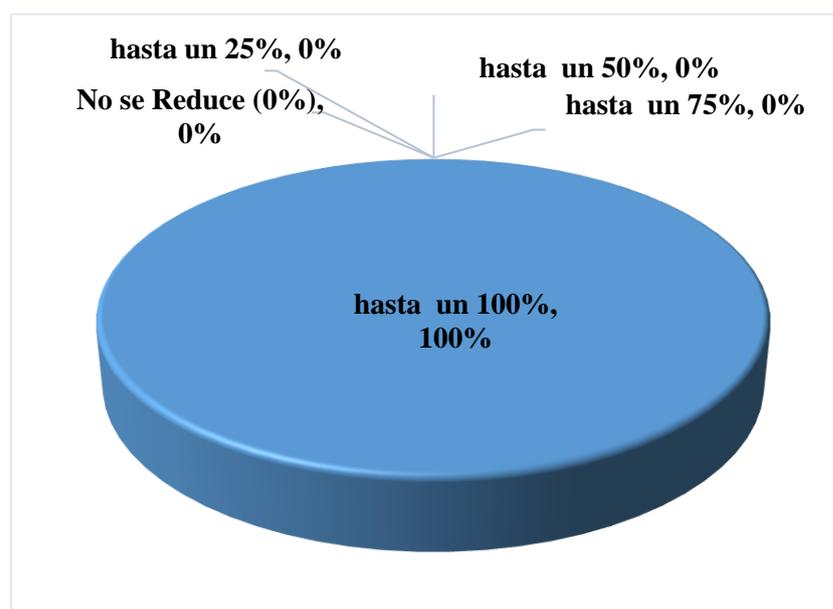


Figura 53: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 2

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

#### Interpretación:

De acuerdo a lo indicado por la tabla 32 y la figura 53, el 100% de la muestra opinan que se lograría reducir al 100% los costos por multa por rectificación de descripciones mínimas, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en identificar y establecer los criterios principales para una orden de compra.

Pregunta 3: ¿En cuánto considera Ud. que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al identificar y establecer los criterios principales para la Selección y Evaluación de Proveedores?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 33: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 3 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	0	0%
hasta un 100%	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración Propia de acuerdo al cuestionario.

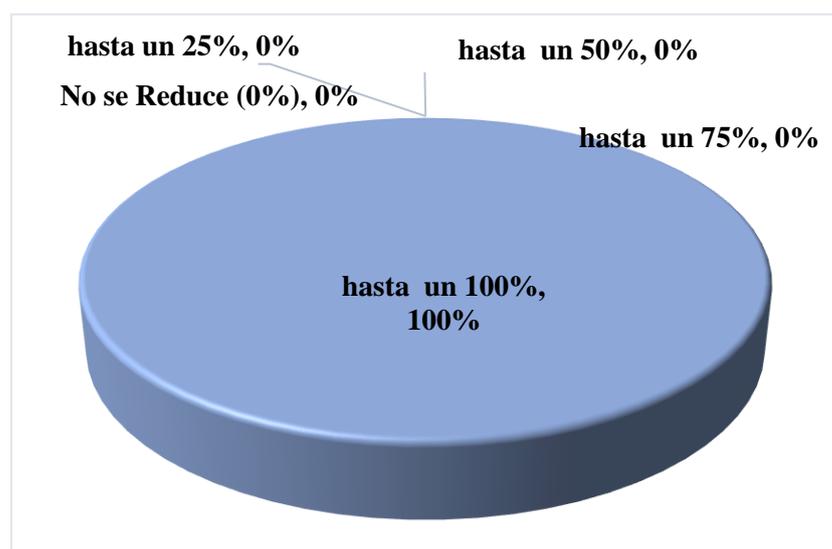


Figura 54: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 3

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

De acuerdo a lo indicado por la tabla 33 y la figura 54, el 100% de la muestra opinan que se lograría reducir al 100% los costos por multa por rectificación de descripciones mínimas, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en identificar y establecer los criterios principales para la Selección y Evaluación de Proveedores.

Pregunta 4: ¿En cuánto considera Ud. que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al identificar y establecer los documentos principales del proceso de importación?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 34: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 4 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	0	0%
hasta un 100%	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración Propia de acuerdo al cuestionario.

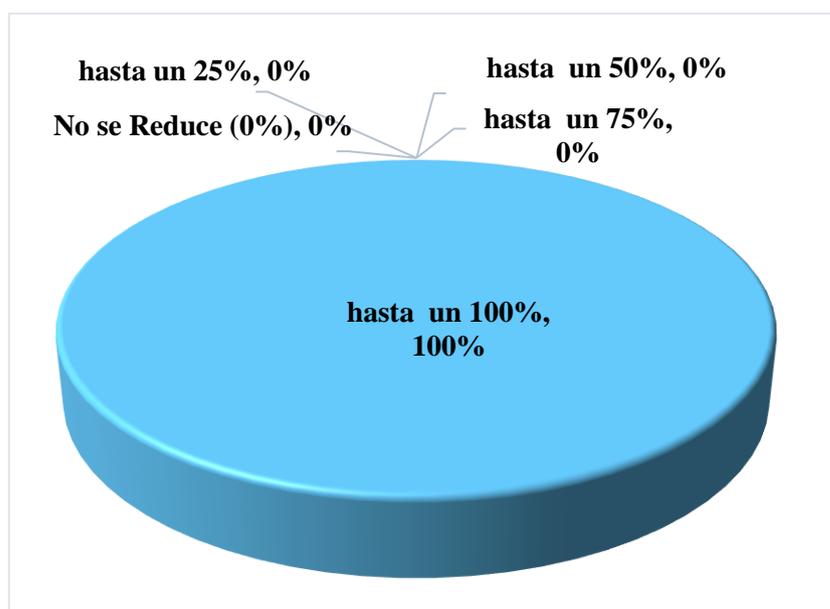


Figura 55: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 4

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

De acuerdo a lo indicado por la tabla 34 y la figura 55, el 100% de la muestra opinan que se lograría reducir al 100% los costos por multa por rectificación de descripciones mínimas, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en identificar y establecer los documentos principales de dicho proceso.

Pregunta 5: ¿En cuánto considera Ud. que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al desarrollar un procedimiento del subproceso de compra?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 35: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 5 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	3	100%
hasta un 100%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración Propia de acuerdo al cuestionario.

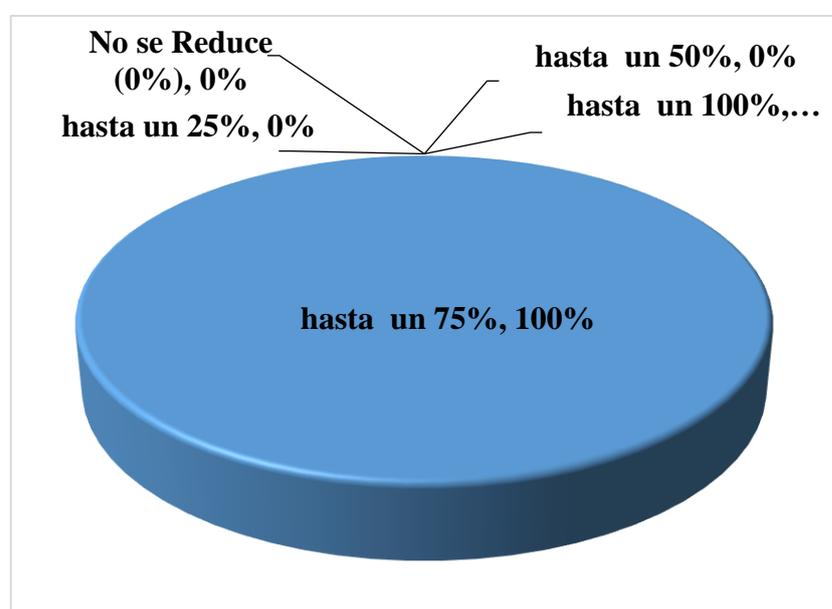


Figura 56: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 5

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

De acuerdo a lo indicado por la tabla 35 y la figura 56, el 100% de la muestra opinan que se lograría reducir al 75% los costos por multa por rectificación de descripciones mínimas, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en identificar y establecer los documentos principales de dicho proceso.

Pregunta 6: ¿En cuánto considera Ud. que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al desarrollar un formato de orden de compra mejorada estableciendo requisitos mínimos de compra?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 36: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 6 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	2	66.67%
hasta un 100%	1	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración Propia de acuerdo al cuestionario.

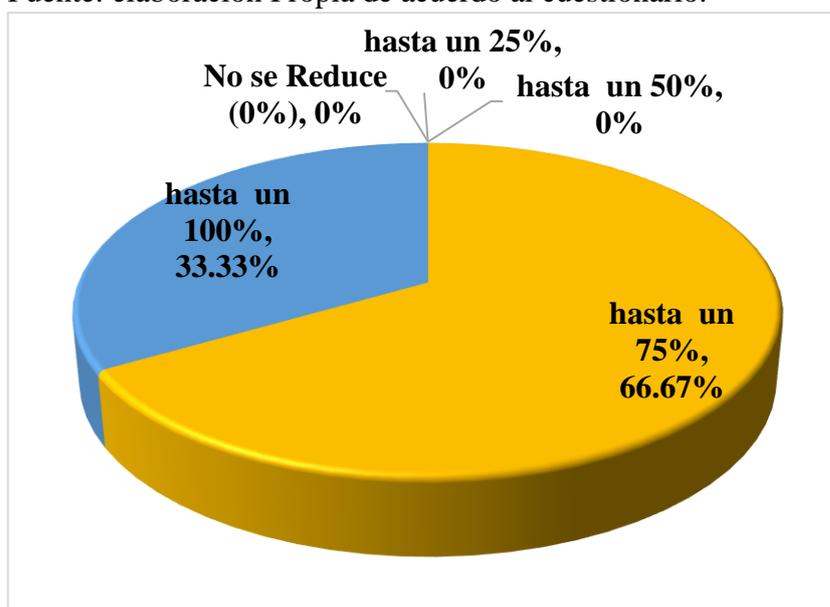


Figura 57: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 6

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

De acuerdo a lo indicado por la tabla 36 y la figura 57, el 66.67% de la muestra opinan que se lograría reducir al 75% los costos por multa por rectificación de descripciones mínimas y el 33.33% opinan que se lograría reducir al 100%, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en proponer un formato de orden de compra mejorada estableciendo requisitos mínimos de compra

Pregunta 7: ¿En cuánto considera Ud. que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al desarrollar un formato de selección y evaluación de proveedores?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 37: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 7 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	2	66.67%
hasta un 100%	1	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración Propia de acuerdo al cuestionario.

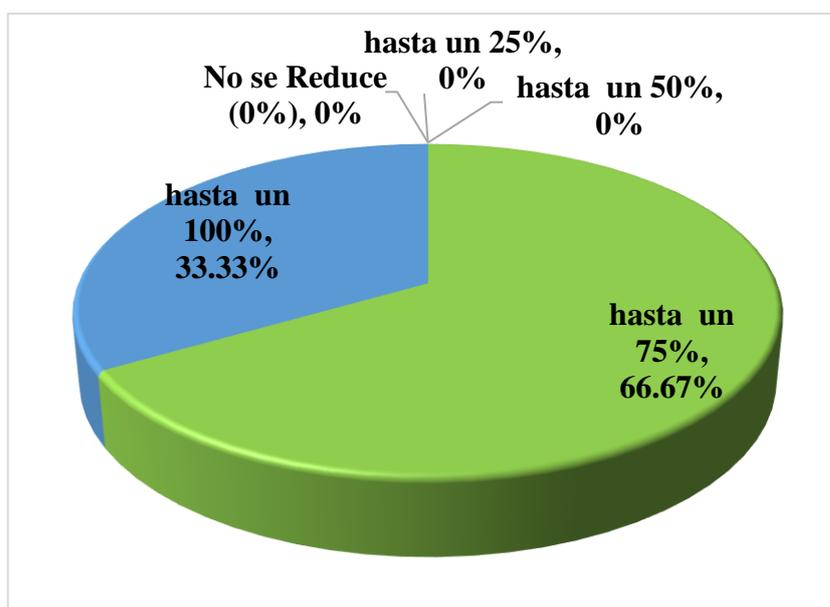


Figura 58: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 7

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

De acuerdo a lo indicado por la tabla 37 y la figura 58, el 66.67% de la muestra opinan que se lograría reducir al 75% los costos por multa por rectificación de descripciones mínimas y el 33.33% opinan que se lograría reducir al 100%, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en proponer un formato de orden de compra mejorada estableciendo requisitos mínimos de compra

Pregunta 8: ¿En cuánto considera Ud. que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al desarrollar un checklist para el control documentario?

Tabla 38: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 8 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	2	66.67%
hasta un 100%	1	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración Propia de acuerdo al cuestionario.

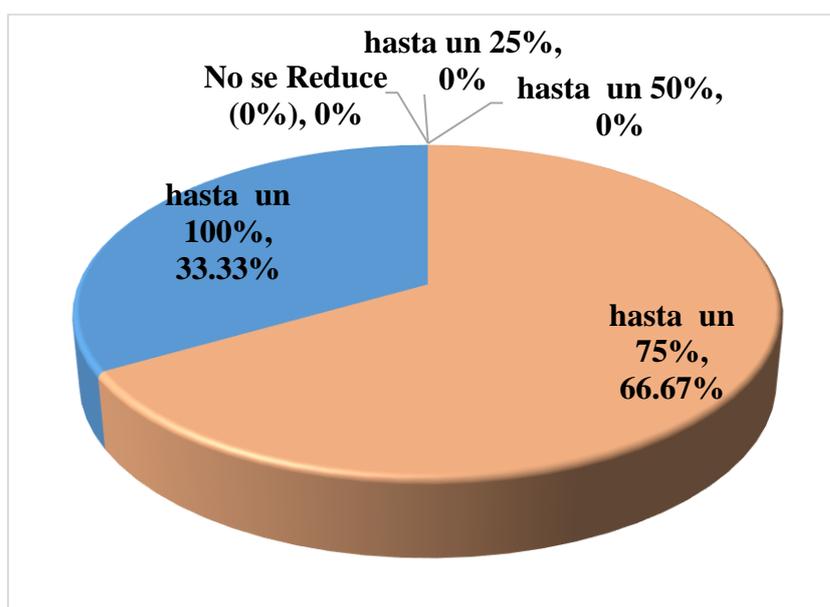


Figura 59: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 8

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

De acuerdo a lo indicado por la tabla 38 y la figura 59, el 66.67% de la muestra opinan que se lograría reducir al 75% los costos por multa por rectificación de descripciones mínimas y el 33.33% opinan que se lograría reducir al 100%, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en proponer un checklist para el control documentario.

Pregunta 9: ¿En cuánto considera Ud. que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al proponer un reporte de seguimiento del proceso de Importación señalando los puntos críticos?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 39: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 9 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	3	100%
hasta un 100%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración Propia de acuerdo al cuestionario.

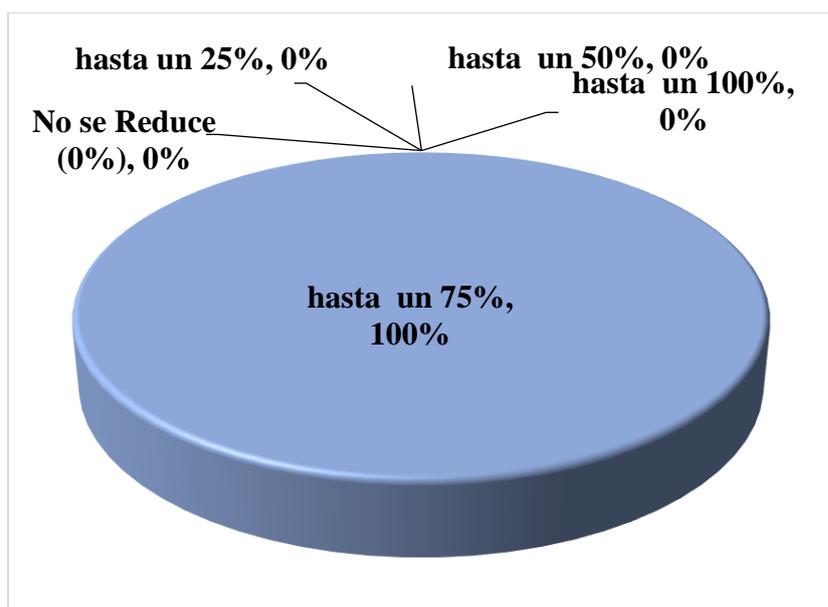


Figura 60: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 9

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

De acuerdo a lo indicado por la tabla 39 y la figura 60, el 100% de la muestra opinan que se lograría reducir al 75% los costos por multa por rectificación de descripciones mínimas, gracias a la mejora del proceso de importación, al proponer un reporte de seguimiento señalando los puntos críticos del proceso de importación.

Pregunta 10: ¿En cuánto considera Ud. que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al proponer evaluar a los proveedores 2 veces al año?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 40: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 10 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	2	66.67%
hasta un 100%	1	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración Propia de acuerdo al cuestionario.

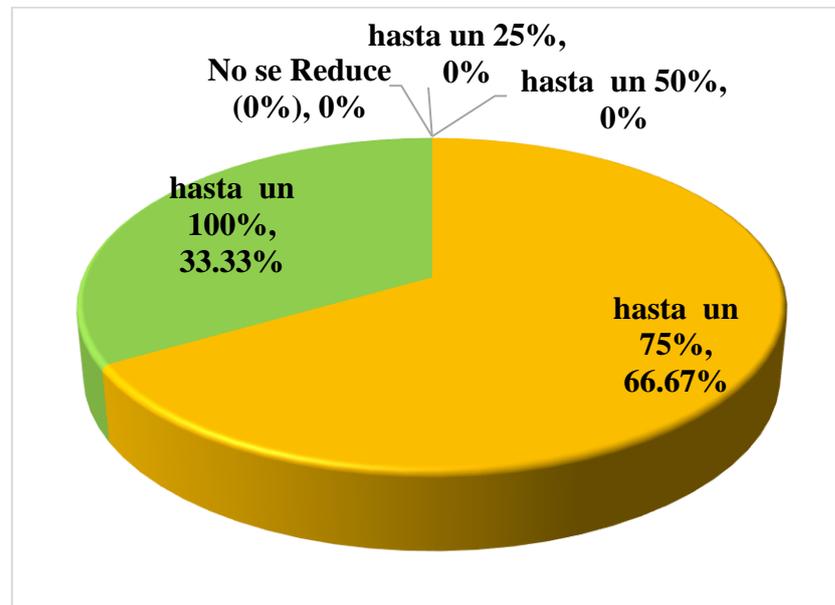


Figura 61: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 10

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

De acuerdo a lo indicado por la tabla 40 y la figura 61, el 66.67% de la muestra opinan que se lograría reducir al 75% los costos por multa por rectificación de descripciones mínimas y el 33.33% opinan que se lograría reducir al 100%, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en proponer evaluar a los proveedores 2 veces al año.

Pregunta 11: ¿En cuánto considera Ud. que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al realizar seguimiento del cumplimiento del checklist de control documentario 15 días antes del arribo de la nave?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 41: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 11 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	2	66.67%
hasta un 100%	1	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración Propia de acuerdo al cuestionario.

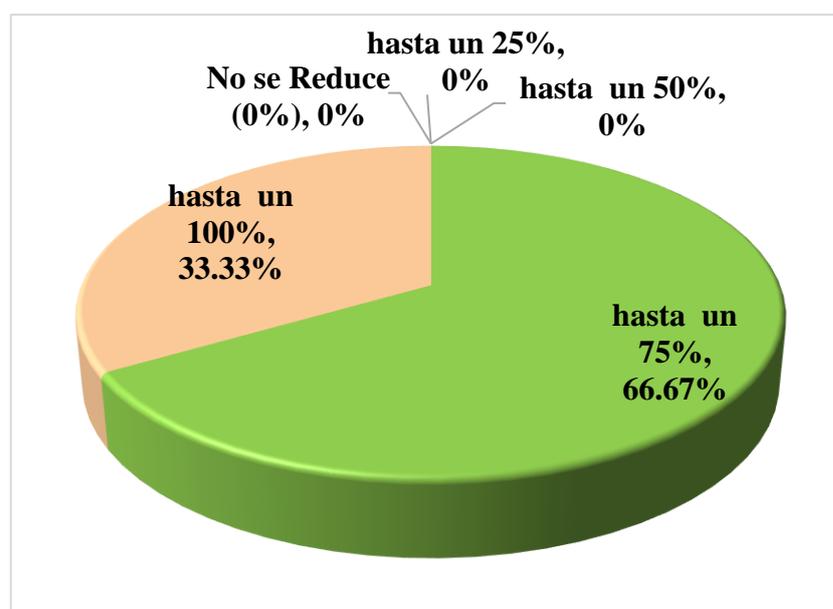


Figura 62: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 11

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

De acuerdo a lo indicado por la tabla 41 y la figura 62, el 66.67% de la muestra opinan que se lograría reducir al 75% los por multa por rectificación de descripciones mínimas y el 33.33% opinan que se lograría reducir al 100%, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en realizar seguimiento del cumplimiento del checklist de control documentos 15 días antes del arribo de nave.

Pregunta 12: ¿En cuánto considera Ud. que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas si se toma acciones correctivas y/o preventivas para mejorar continuamente el subproceso de compra?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 42: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 12 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	0	0%
hasta un 100%	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración Propia de acuerdo al cuestionario.

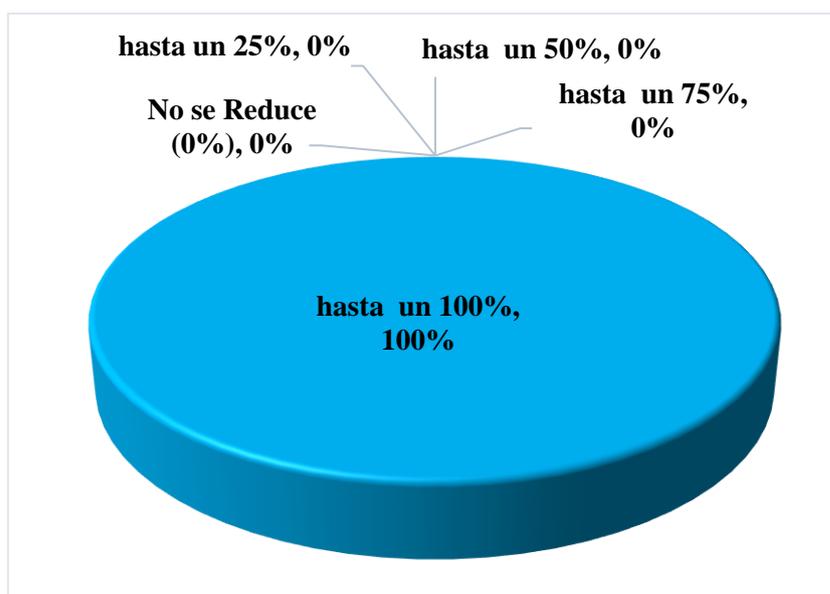


Figura 63: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 12

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

De acuerdo a lo indicado por la tabla 42 y la figura 63, el 100% de la muestra opinan que se lograría reducir al 100% los costos por multa por rectificación de descripciones mínimas, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en tomar acciones correctivas y/o preventivas para mejorar continuamente el subproceso de compra.

Pregunta 13: ¿En cuánto considera Ud. que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas si se toma acciones correctivas y/o preventivas para mejorar continuamente la selección y evaluación de proveedores?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 43: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 13 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	0	0%
hasta un 100%	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración Propia de acuerdo al cuestionario.

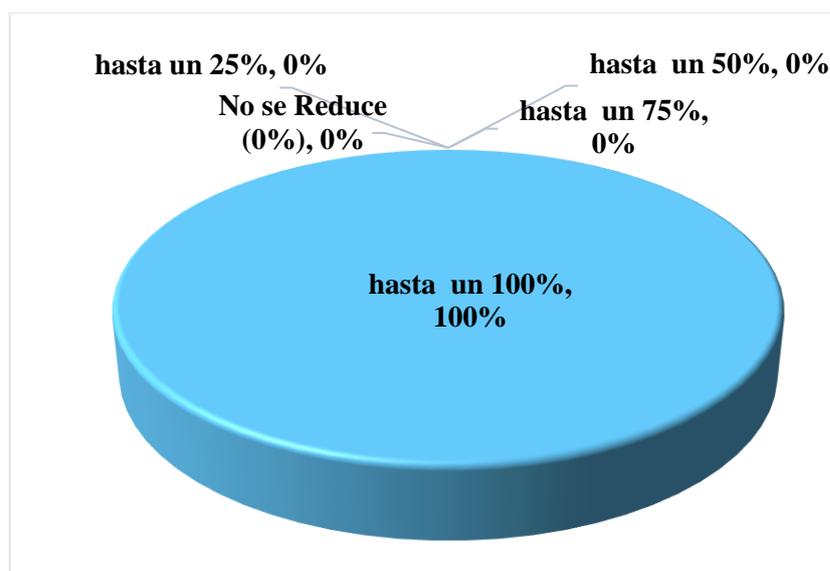


Figura 64: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 13

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

De acuerdo a lo indicado por la tabla 43 y la figura 64, el 100% de la muestra opinan que se lograría reducir al 100% los costos por multa por rectificación de descripciones mínimas, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en tomar acciones correctivas y/o preventivas para mejorar continuamente la selección y evaluación de proveedores.

Pregunta 14: ¿En cuánto considera Ud. que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas si se toma acciones correctivas y preventivas para mejorar continuamente el cumplimiento de control documentario?

De acuerdo al procesamiento de las respuestas se tiene lo siguiente

Tabla 44: frecuencia y porcentaje de los resultados con referencia a la pregunta 14 de la encuesta de impacto de acciones de mejora.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No se Reduce (0%)	0	0%
hasta un 25%	0	0%
hasta un 50%	0	0%
hasta un 75%	0	0%
hasta un 100%	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración Propia de acuerdo al cuestionario.

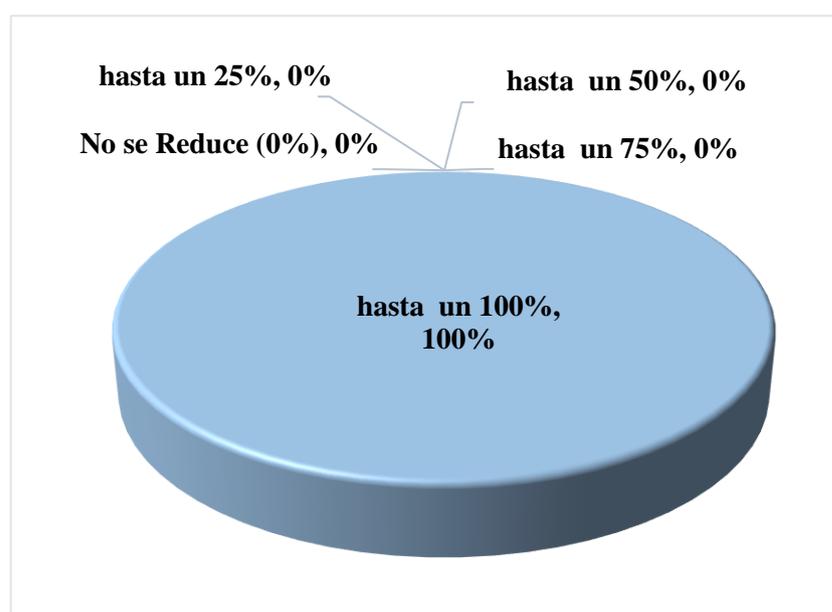


Figura 65: Respuestas de los encuestados con referencia a la pregunta 14

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al cuestionario.

De acuerdo a lo indicado por la tabla 44 y la figura 65, el 100% de la muestra opinan que se lograría reducir al 100% los costos por multa por rectificación de descripciones mínimas, gracias a la mejora del proceso de importación, la cual consiste en tomar acciones correctivas y preventivas para mejorar continuamente el cumplimiento de control documentario.

## 6.4.2 Impacto de la Propuesta de mejora

A continuación, se va a mostrar el impacto que tienen las propuestas de mejora del proceso de importación en los costos operativos no previstos por sobrestadía y de multa por rectificación de descripciones mínimas.

### A. Impacto en los costos no previstos de sobrestadía

- Plan de acción: Mejora del Proceso de importación.

Tabla 45: *Medición del impacto de la mejora del proceso de importación en los costos no previstos de sobrestadía*

	P		H		V		A	ACUMULADO	%	VALOR ESPERADO
	P1	P2	P5	P6	P9	P10	P13			
No mejora (0%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%	\$ -
Mejora en un 25%	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%	\$ -
Mejora en un 50%	0	0	1	1	2	1	0	5	23.8%	\$ 1,450.32
Mejora en un 75%	3	3	1	1	1	1	0	10	47.6%	\$ 4,350.95
Mejora en un 100%	0	0	1	1	0	1	3	6	28.6%	\$ 3,480.76
								21	100.0%	\$ 9,282.03

Fuente: Elaboración Propia

Con la mejora del proceso de importación se espera generar un ahorro de \$9282.03 como se muestra en la tabla 45.

- Plan de acción: Evaluación y Selección de Proveedores

Tabla 46: *Medición del impacto de la Evaluación y Selección de proveedores en los costos no previstos de Sobrestadía*

	P		H		V		A	ACUMULADO	%	VALOR ESPERADO
	P3	P7	P11	P14						
No mejora (0%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%	\$ -
Mejora en un 25%	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%	\$ -
Mejora en un 50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%	\$ -
Mejora en un 75%	3	3	2	0	0	0	8	8	66.7%	\$ 25,190.42
Mejora en un 100%	0	0	1	3	0	0	4	4	33.3%	\$ 16,793.61
								12	100.0%	\$ 41,984.03

Fuente: Elaboración Propia

Con la propuesta de seleccionar y evaluar a los proveedores se espera generar un ahorro de \$41 984.03 como se muestra en la tabla 46.

- Plan de acción: Checklist de Control documentario

Tabla 47: *Medición del Impacto del Control documentario en los costos no previstos de Sobrestadía*

	<b>P H V A</b>				<b>ACUMULADO</b>	<b>%</b>	<b>VALOR ESPERADO</b>	
	<b>P4</b>	<b>P8</b>	<b>P12</b>	<b>P15</b>			<b>\$</b>	
No mejora (0%)	0	0	0	0	0	0.0%	\$	-
Mejora en un 25%	0	0	0	0	0	0.0%	\$	-
Mejora en un 50%	0	0	0	0	0	0.0%	\$	-
Mejora en un 75%	3	2	2	0	7	58.3%	\$	1,214.45
Mejora en un 100%	0	1	1	3	5	41.7%	\$	1,156.62
					12	100.0%	\$	2,371.06

Fuente: Elaboración Propia

Con la propuesta de mejora del control documentario se espera generar un ahorro de \$2 371.06 como se muestra en la tabla 47.

B. Impacto en los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones Mínimas

- Plan de acción: Subproceso de compra

Tabla 48: *Impacto del Subproceso de compra en los costos no previsto por multa por rectificación de descripciones Mínimas*

	<b>P H V A</b>						<b>ACUMULADO</b>	<b>%</b>	<b>VALOR ESPERADO</b>	
	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P5</b>	<b>P6</b>	<b>P9</b>	<b>P13</b>			<b>\$</b>	
No mejora (0%)	0	0	0	0	0	0	0	0.0%	\$	-
Mejora en un 25%	0	0	0	0	0	0	0	0.0%	\$	-
Mejora en un 50%	0	0	0	0	0	0	0	0.0%	\$	-
Mejora en un 75%	0	0	3	2	3	0	8	44.4%	\$	9,790.34
Mejora en un 100%	3	3	0	1	0	3	10	55.6%	\$	16,317.23
							18	100.0%	\$	26,107.57

Fuente: Elaboración Propia

Con la propuesta de mejora de la implementación de un subproceso de compra se espera generar un ahorro de \$26 107.57 como se muestra en la tabla 48.

- Plan de acción: Selección y Evaluación de Proveedores

Tabla 49: *Impacto de la Selección y Evaluación de Proveedores en los costos no previstos por Multa por rectificación de descripciones mínimas*

	P	H	V	A			
	P 3	P 7	P10	P13	ACUMULADO	%	VALOR ESPERADO
No mejora (0%)	0	0	0	0	0	0.0%	\$ -
Mejora en un 25%	0	0	0	0	0	0.0%	\$ -
Mejora en un 50%	0	0	0	0	0	0.0%	\$ -
Mejora en un 75%	0	2	2	0	4	33.3%	\$ 373,15
Mejora en un 100%	3	1	1	3	8	66.7%	\$ 995,06
					12	100.0%	\$ 1.364,06

Fuente: Elaboración Propia

Con la propuesta de mejora de Selección y Evaluación de Proveedores se espera generar un ahorro de \$1 368.21 como se muestra en la tabla 49.

- Plan de acción: Checklist de Control Documentario

Tabla 50: *Impacto del Checklist de Control Documentario en los costos no previstos por Multa por rectificación de descripciones mínimas*

	P	H	V	A			
	P 4	P 8	P11	P15	ACUMULADO	%	VALOR ESPERADO
No mejora (0%)	0	0	0	0	0	0.0%	\$ -
Mejora en un 25%	0	0	0	0	0	0.0%	\$ -
Mejora en un 50%	0	0	0	0	0	0.0%	\$ -
Mejora en un 75%	0	2	2	0	4	33.3%	\$ 84.31
Mejora en un 100%	3	1	1	3	8	66.7%	\$ 224.82
					12	100.0%	\$ 309.13

Fuente: Elaboración Propia

Con la propuesta de mejora de control documentario se espera generar un ahorro de \$309.13 como se muestra en la tabla 50.

### 6.4.3 Contraste de las hipótesis

Para determinar la confiabilidad de las encuestas se utilizó el alfa de Cronbach donde el mínimo valor aceptable es 0.7.

Se registró los datos en Microsoft Excel para luego analizarlos en el software de SPSS Statistics 22 de la siguiente manera:

Encuesta 1: “impacto de la acción de mejora para el proceso de importaciones para reducir los costos no previsto por sobrestadía”

Tabla 51: *Resultados de la encuesta 1*

N.º	CARGO	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P1 0	P1 1	P1 2	P1 3	P1 4	P1 5
1	Encargada del Área de Importaciones	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
2	Asistente de importaciones	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5
3	Asistente de Logística Integral	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52: *Resultado de confiabilidad de la encuesta*

Alfa de Cronbach	N de elementos o preguntas
0,881	15

Fuente: Resultados del software de SPSS Statistics 22

Encuesta 2: “impacto de la acción de mejora para el proceso de importaciones para la reducción del costo no previsto por multa por rectificación de descripciones mínimas”

Tabla 53: *Resultados de la encuesta 2*

N.º	CARGO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
1	Encargada del Área de Importaciones	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
2	Asistente de importaciones	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
3	Asistente de Logística Integral	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54: *Resultado de confiabilidad de la encuesta*

Alfa de Cronbach	N de elementos o preguntas
0,862	14

Fuente: Resultados del software de SPSS Statistics 22

Como se muestra la tabla 51, los datos se ingresaron de la encuesta 1 al software de SPSS Statistics 22 para realizar el análisis del alfa de Cronbach, que indica el nivel de confiabilidad del instrumento utilizado, el cual resultó tener 0.881, siendo suficiente para garantizar la fiabilidad de la escala porque es mayor a 0.7. De igual manera como se muestra la tabla 53, desde el software de SPSS Statistics 22 se importó la información de la encuesta 2 para realizar el análisis del alfa de Cronbach, el cual resultó tener 0.862, siendo suficiente para garantizar la fiabilidad de la escala porque es mayor a 0.7.

- Contraste de la hipótesis general

Cuantificar el impacto del proceso importación en los costos operativos no previsto de una empresa importadora de telas en Lima-Perú.

Tabla 55: *Porcentaje de Reducción de los costos operativos no previstos*

Acción de Mejora	Costos	Costos	Valor	%
	Operativos no Previsto	Operativos no Previsto	Esperado	Reducción De Costos
	Antes	Después	Ahorro	
<b>Subproceso de compras</b>				
<b>Selección y Evaluación de Proveedores</b>	\$ 96 540.23	\$15 118.19	\$ 81 422.04	84.34 %
<b>Checklist de Control documentario</b>				
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 96 540.23</b>	<b>\$15 118.19</b>	<b>\$ 81 422.04</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la tabla 55 el impacto que causa las acciones de mejora del proceso de importación en los costos operativos no previsto es la reducción de este en un 84.34%.

- Contraste de la hipótesis específica 1

Cuantificar el impacto del proceso de importación en los costos operativos no previstos por sobrestadía de una empresa importadora de telas en Lima-Perú.

Tabla 56: *Porcentaje de Reducción de los costos no previstos por Sobrestadía*

Acción de Mejora	Costos	Costos	Valor	%
	Operativos no Previsto	Operativos no Previsto	Esperado	Reducción De Costos
	Antes	Después	Ahorro	
<b>Subproceso de orden de compra</b>	\$ 12,182.67	\$ 2 900.64	\$ 9,282.03	76.2%
<b>Selección y Evaluación de Proveedores</b>	\$ 50,380.84	\$ 8 396.81	\$ 41,984.03	83.3%
<b>Control documental</b>	\$ 2,775.88	\$ 404.82	\$ 2,371.06	85.4%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 65,339.39</b>	<b>\$ 11 702.27</b>	<b>\$ 53,637.13</b>	<b>82.09%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la tabla 56 el impacto que causa las acciones de mejora del proceso de importación en los costos operativos no previsto por sobrestadía es la reducción de este en un 82.09%.

- Contraste de la hipótesis específica 2

Cuantificar el impacto del proceso de importación en los costos operativos no previsto por multa por rectificación de descripciones mínimas de una empresa importadora de telas en Lima-Perú.

Tabla 57. *Porcentaje de Reducción de costos no previstos por Multa por Rectificación de Descripciones Mínimas*

	Costos Operativos no Previsto		Valor Esperado	%
	Antes	Después		
<b>Subproceso de compras</b>	\$ 29,371.02	\$ 3,263.45	\$ 26,107.57	88.90%
<b>Selección y Evaluación de Proveedores</b>	\$ 1,492.59	\$ 1,492.59	\$ 1,368.21	91.70%
<b>Checklist de Control documental</b>	\$ 337.23	\$ 28.10	\$ 309.13	91.70%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 31,200.83</b>	<b>\$ 3 415.93</b>	<b>\$ 27,784.91</b>	<b>89.05%</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la tabla 57 el impacto que causa las acciones de mejora del proceso de importación en los costos operativos no previsto por multa por rectificación de descripciones mínimas es la reducción de este en un 89.05%.

## 6.5 Resumen de resultados

Tabla 58. *Resumen de resultados*

<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA</b>	<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	<b>VARIABLES DEPENDIENTE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>PRE-TEST</b>	<b>POST TEST</b>	<b>%DE REDUCCIÓN</b>
1. La Mejora en el proceso de importación de una empresa importadora de telas en Lima-Perú reduce los costos operativos no previstos por sobrestadía.	Proceso de Importación	Costos operativos no previstos por sobrestadía	% Reducción de costos por sobrestadía	\$65 339.39	\$11 702.27	82.09%
2. La Mejora en el proceso de importación de una empresa importadora de telas en Lima-Perú reduce los costos operativos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas.	Proceso de Importación	Costos operativos no previstos por multas por rectificación de descripciones mínimas	% Reducción de costos por multas por rectificación de descripciones mínimas	\$31 200.84	\$3 415.93	89.05%

Fuente: Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

Del estudio realizado se puede concluir que:

1. La propuesta de mejora del proceso de importación que involucra mejorar el procedimiento de importación, implementar un procedimiento de subproceso de compra, Selección y Evaluación de Proveedores y checklist de control documentario medida a través de una encuesta utilizando como instrumento el PHVA y el alfa de Cronbach con un nivel de confiabilidad de 0.881 para luego aplicar el método de valor esperado dónde se espera reducir los costos no previstos de estadía un total de \$53 637.13 con un porcentaje de reducción de 82.09%
2. La propuesta de mejora del proceso de importación que involucra mejorar el procedimiento de importación, implementar un procedimiento de subproceso de compra, Selección y Evaluación de Proveedores y checklist de control documentario medida a través de una encuesta utilizando como instrumento el PHVA y el alfa de Cronbach con un nivel de confiabilidad de 0.862 para luego aplicar el método de valor esperado dónde se espera reducir los costos operativos no previstos por multa por descripciones Mínimas un total de \$27 784.91 con un porcentaje de reducción de 89.05%.
3. De este modo se alcanzó el objetivo principal “Cuantificar el impacto del proceso de importación en los costos operativos no previstos de una empresa importadora de telas en Lima-Perú” demostrando que a través de los planes de acción propuestos se espera reducir los costos operativos no previstos en 84.34%. siendo un total de \$81 422.04.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda dentro de las etapas de análisis utilizar técnicas como el diagrama de Pareto y los 5 ¿por qué?, la primera nos permite dar con el sentido de urgencia y la segunda con las causales. En modo ampliado se recomienda utilizar estas técnicas para el proceso de importación, esto combate a la experiencia aplicándose en la investigación.
2. Se recomienda dentro de la etapa de acción de mejora estandarizar los procesos principales mediante procedimientos, dónde se generan los costos operativos no previstos, así como también medir el nivel de cumplimiento de dicho procedimiento mediante indicadores o checklist.
3. En razón de los resultados obtenidos en esta investigación se recomienda que esta secuencia metodológica sirva de base para investigar cómo impacta el proceso de importación en los costos operativos no previstos en una pequeña empresa importadora mediante la identificación y análisis causal, análisis de falla en el proceso para identificar y relacionar las causas en el proceso de importación para posteriormente valorizarlos, establecer acciones de mejora por cada causal y finalmente medir el impacto mediante el valor esperado.
4. Desde el punto de vista académico, la presente investigación da base para el estudio de cómo afecta a una empresa, no tener procesos estandarizados con un respectivo seguimiento del cumplimiento de las actividades de dicho proceso y los beneficios que se logran obtener al utilizar el método PHVA para organizar un plan de mejora en una empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Escrivá Monzó, J., Savall Lidió, V., & Martínez García, A. (2014). *Gestión de Compras*. MC Graw Hill Education.
- Abanto, A. E. (2018). *Propuesta de Mejora con las Herramientas de Ingeniería Industrial Para reducir costos en el área de Logística de La empresa Setrami Sac.Trujillo*. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14636/Abanto%20Anticoina%20Elizabeth%20Steffany%20De%20Jesus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Acosta, L. J. (2018). *Diseño De un Modelo Decisional para las Operaciones Logísticas de Importación*. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/10838/5/T08436.pdf>
- Alonso Rosales, J. (2009). *Análisis de modos y efectos de fallas potenciales (AMEF)*. Santa Fe, Argentina: El Cid Editor.
- Andino Ramón, M. (2016). *Gestión de Operaciones y Logística*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/246601887/Cadena-de-Suministro>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Education.
- Banco Mundial & Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. (s.f.). *Análisis de Costos Marítimos y Portuarios*. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Costos\\_Portuarios\\_Maritimos\\_Peru.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Costos_Portuarios_Maritimos_Peru.pdf)
- Barrascout, d. L. (2005). *Administración de la cadena de abastecimiento interna en una compañía transnacional dedicada a la fabricación y comercialización de cereales listos para consumir*. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/2971/1/TML01172.pdf>
- Bernal, T. C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3ra ed.). Bogotá, Colombia: Person Educación.
- Carlos, Q. B. (2019). *Implementación de un Sistema de Gestión de la Cadena de Suministros en una empresa Comercializadora, con la finalidad de reducir pérdidas y costos Logísticos*. Obtenido de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/9314/44.0635.II.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Carro Paz, R., & Gonzales Gomez, D. (2019). *Logística Internacional*. En R. Carro Paz, & D. Gonzales Gomez, *Logística Internacional* (pág. 48). Buenos Aires .
- Castillo, L. (2005). *Análisis Documental* . Obtenido de <https://www.uv.es/macass/T5.pdf>
- Ceballos, M. M. (2014). *Propuesta de Estrategia de Costos Logístico como ventaja competitiva de una empresa Importadora de productos de Tecnología en México*. Obtenido de <https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/15661/1/Tesis%20Ceballos%20Mill%20C3%A1n%20M%20C3%B3nica%20L..pdf>
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2009). *Administración de Operaciones*. México D.F.: McGraw Hill.
- Chauca, P. N. (2019). *La implementación de la gestión de calidad y la mejora en el proceso de importación en una empresa comercializadora*. Obtenido de [http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1910/T030\\_09067174\\_M%20%20CHAUCA%20PALOMINO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1910/T030_09067174_M%20%20CHAUCA%20PALOMINO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de Suministros* (Quinta ed.). Pearson Educación. Obtenido de [https://www.academia.edu/32054312/Administracion\\_de\\_la\\_cadena\\_de\\_suministro\\_5ed\\_Sunil\\_Chopra\\_y\\_Peter\\_Meindl](https://www.academia.edu/32054312/Administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ed_Sunil_Chopra_y_Peter_Meindl)
- Claro Aguirre, P. (2017). *Reducción del Índice de Riesgo y su efecto sobre el Nivel de Reclamos en la Recarga de Extintores*. Obtenido de Repositorio USIL: <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3909>
- DANE, Dirección de Metodología y Producción estadística. (Abril de 2017). *Importaciones y Exportaciones, Glosario*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2007). *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones* (14va Edición ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Dávila Delgado, L. A. (6 de Enero de 2019). *Propuesta de mejora en la gestión de abastecimiento y comercialización de la empresa Leaders in Import S.A.C*. Obtenido de Repositorio Académico UPC: <https://doi.org/10.19083/tesis/625501>
- Díaz, C. C. (2017). *Propuesta de Mejora a la Gestión de Abastecimiento para la empresa Ancora Chile S.A*. Obtenido de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2017/bpmfci542p/doc/bpmfci542p.pdf>

- Falcon Pacotaípe, M. A. (2018). *Factores que dificultan el proceso de importación de las empresas metalmecánicas*. Obtenido de Repositorio UCV:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33494/Falcon\\_PM\\_A.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33494/Falcon_PM_A.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gavelán Izaguirre, J. (1999). Costos de Importación. *Quipukamayoc*, 6(11), 117-125.  
 Obtenido de  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5943/5139>
- Gómez, M. C. (2006). *Propuesta de un Modelo de Gestión Logística de Abastecimiento Internacional en las empresas grandes e Importadoras de materia prima caso Manizales*. Obtenido de  
<http://bdigital.unal.edu.co/1201/1/cristiangiovannygomezmarin.2006.pdf>
- Granobles, G. L. (2019). *PLAN DE IMPORTACIÓN DE SOYA DESDE ESTADOS UNIDOS A CALI-COLOMBIA*. Obtenido de  
<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/11181/6/T08527.pdf>
- Grupo de Banco Mundial & Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. (s.f.). *Análisis de Costos Marítimos y Portuarios*. Obtenido de  
[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/Costos\\_Portuarios\\_Maritimos\\_Peru.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/Costos_Portuarios_Maritimos_Peru.pdf)
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad y Productividad*. Mexico: McGraw-Hill.
- Gutiérrez Pulido, H., & De la Vara Salazar, R. (2013). *Control Estadístico de la Calidad y Seis Sigma*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF, México: McGraw-Hill.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Manoj, M. (2008). *Administración de operaciones* (octava ed.). Mexico: Pearson Educación .
- Leon, L. N. (2019). *Propuesta De Mejora En La Gestión De La Cadena De Suministro De Una Empresa Metalmecánica Aplicando El Modelo Scor, En La Región Arequipa*. Obtenido de  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8903/Illelang.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mamani Bautista, J. C. (15 de Septiembre de 2015). *Determinación de los costos de importación-Tratamiento contable*. Obtenido de

- [https://www.academia.edu/36865669/Determinaci%C3%B3n\\_de\\_los\\_costos\\_de\\_importaci%C3%B3n-\\_Tratamiento\\_contable\\_Ficha\\_T%C3%A9cnica](https://www.academia.edu/36865669/Determinaci%C3%B3n_de_los_costos_de_importaci%C3%B3n-_Tratamiento_contable_Ficha_T%C3%A9cnica)
- Mentzer & DeWitt & Keebler & Min & al e. (2001). *Defining supply chain management. Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-26. Obtenido de <http://aulavirtual.urp.edu.pe/bdacademicas/docview/212663354?accountid=45097>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). *El Abc del Comercio Exterior, Guía Práctica del Importador*. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe>
- Mora García, L. A. (2010). *Gestión Logística Integral: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mora, G. L. (2010). *Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/bibliourp/titulos/96908>.
- Mori, C. A. (2018). *Análisis, Diagnóstico y Propuesta de mejora en el Sistema Logístico de una empresa Importadora, Distribuidora y Comercializadora de productos de Suplementación Deportiva en el Perú*. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/10201/MORI\\_CASTILLO\\_ALFREDO\\_ANALISIS\\_DIAGNOSTICO\\_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/10201/MORI_CASTILLO_ALFREDO_ANALISIS_DIAGNOSTICO_TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nickl, M. (2005). *La evolución del concepto “Logística” al de “Cadena de Suministros” y más allá*. Obtenido de [https://cedeav.files.wordpress.com/2010/04/evolucion\\_de\\_logistica\\_a\\_cadena\\_de\\_suministro-unidad2.pdf](https://cedeav.files.wordpress.com/2010/04/evolucion_de_logistica_a_cadena_de_suministro-unidad2.pdf)
- Otzen Tamara & Manterola Carlos. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Perez, A. (29 de Agosto de 2019). *Cotización de insumos importados para productos de Exportación*. Obtenido de Archivo de video: <https://youtu.be/0XeQ6VcgjUI>
- Pola Maseda, Á. (2009). *Gestión de la calidad*. Barcelona, España: Marcombo. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/45847?page=24>.
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *MANUAL DE TÉRMINOS EN INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y HUMANÍSTICA*. Lima: Primera Edición.
- Santome, J. B. (2020). *Impacto de los riesgos y sobrecostos logísticos presentados en el despacho aduanero de los vehículos nuevos importados, ingresados por la*

- aduana marítima del Callao 2013 al 2017*. Obtenido de [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11786/Santome\\_jj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11786/Santome_jj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sgut, M. (Enero de 2005). *Estudio de los Costos y Sobre costos Portuarios*. Obtenido de Asociación Peruana de Agentes Marítimos: <http://www.apam-peru.com/documentacion/BIBLIOTECA/costosysobre costos.pdf>
- Sulser Valdéz, R. A., & Pedroza Escandón, J. E. (2004). *Exportación Efectiva* (1ra Edición ed.). Ediciones Fiscales ISEF. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=xAUmAgalnHAC&lpg=PA19&ots=Zt8IEfQd6f&dq=exportaci%C3%B3n%20efectiva&lr&hl=es&pg=PA19#v=onepage&q=exportaci%C3%B3n%20efectiva&f=false>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (1997-2016). *Orientación Aduanera, Pagos y garantías*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/pagosgarantias/index.html>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (27 de septiembre de 2014). *Importación para el consumo*. Obtenido de Procedimiento General: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/importacion/importac/procGeneral/despa-pg.01.htm>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (31 de diciembre de 2019). *Tabla de Sanciones Aplicables a las Infracciones previstas en la Ley General de Aduanas*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/normasociada/gja-00.05.htm>
- Terrado A, A. (2007). *La Cadena de Suministro*. Santa Fé, Argentina: El Cid Editor. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/bibliourp/titulos/34472>
- Uribe R. y Escalante J. (2014). *Costos Logísticos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Uribe, R., & Escalante, J. (2014). *Costos Logísticos*. Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliourp/114322?page=36>
- Vivanco, J. E. (2014). *Estudio de la cadena de abastecimiento y su incidencia en la rentabilidad de la empresa "OCEAN PRODUCT" en la ciudad de Arenillas para el 2014*. Obtenido de <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/992/1/TESIS%20FINAL%20EDGAR%20VIVANCO%20PDF.pdf>

Zapata, G. A. (2015). *Ciclo de la calidad PHVA*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de consistencia

<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE IMPORTACIÓN PARA REDUCIR LOS COSTOS OPERATIVOS NO PREVISTOS DE UNA EMPRESA IMPORTADORA DE TELAS EN LIMA-PERÚ</b>			
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES GENERALES</b>	<b>INDICADORES</b>
¿En cuánto impacta el proceso de importación en los costos operativos no previstos de una empresa importadora de telas Lima-Perú?	Cuantificar el impacto que tiene el proceso de importación en los costos operativos no previstos de una empresa importadora de telas en Lima-Perú.	La mejora en el proceso de importación de una empresa importadora de telas en Lima-Perú reduce los costos operativos no previstos	<b>INDEPENDIENTE:</b> Proceso de importación <b>DEPENDIENTE:</b> Costos operativos no previstos	% Reducción de Costos Operativos no previstos
<b>PROBLEMA ESPECIFICO1</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICO 1</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA1</b>	<b>VARIABLES ESPECÍFICAS 1</b>	<b>INDICADORES</b>
¿En cuánto impacta el proceso de importación en los costos operativos no previstos por sobrestadía de una empresa importadora de telas Lima-Perú?	Cuantificar el impacto que tiene el proceso de importación en los costos operativos no previstos por sobrestadía de una empresa importadora de telas en Lima-Perú.	La mejora en el proceso de importación de una empresa importadora de telas en Lima-Perú reduce los costos operativos no previstos por sobrestadía	<b>INDEPENDIENTE:</b> Proceso de importación <b>DEPENDIENTE:</b> Costos operativos no previstos por sobrestadía	% Reducción de costos por sobrestadía
<b>PROBLEMA ESPECIFICO2</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICO 2</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICA2</b>	<b>VARIABLES ESPECÍFICAS 2</b>	<b>INDICADORES</b>
¿En cuánto impacta el proceso de importación en los costos operativos no previstos por multas por rectificación de descripciones mínimas de una empresa importadora de telas Lima-Perú?	Cuantificar el impacto que tiene el proceso de importación en los costos operativos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas de una empresa importadora de telas en Lima-Perú.	La mejora en el proceso de importación de una empresa importadora de telas en Lima-Perú reduce los costos operativos no previstos por multas por rectificación de descripciones mínimas	<b>INDEPENDIENTE:</b> Proceso de importación <b>DEPENDIENTE:</b> Costos operativos no previstos por multas por rectificación de descripciones mínimas	% Reducción de costos por multas por rectificación de descripciones mínimas

## Anexo 2. Mejora del procedimiento de importación

	<b>PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN</b>	<b>Código:</b> EEEE-001- 2	<b>Versión:</b> 2 de 2	<b>Fecha:</b>	<b>Página</b> 1 de 3
--	---	----------------------------------	---------------------------	---------------	-------------------------

### 1. OBJETIVO

Describir el procedimiento para garantizar y controlar el cumplimiento, la integridad y seguridad del proceso de importación destinada a la cadena logística internacional, para asegurar la eficiencia del proceso.

### 2. ALCANCE

Se aplica a todas las órdenes de compra colocadas por la empresa

### 3. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

**Pre Po:** Pre purchase order

Es el nacimiento de un requerimiento de una importación, es emitida por el área de importaciones y aprobada por la Gerencia General, este documento es formalizado, ingresado al ERP de la empresa por el área de importaciones detallando: descripción del producto, cantidad, características del producto (densidad, gramaje, composición), tipo de contenedor, fecha estimada de embarque en origen, cliente.

**SWIFT:** Documento que registra la transferencia o pago a nivel internacional

**BL:** Bill of Landing o también conocido como conocimiento de embarque.

**HBL:** House Bill of Landing Emitido por el agente de carga.

**PO:** Purchase Order (Orden de compra)

**PI:** Proforma Invoice

**SC:** Sales contract

**DAM:** Declaración Aduanera de Mercancías

**VoBo:** Visto Bueno realizado por el agente de aduanas

**Gate in:** Devolución del contenedor

**CO:** Certificado de origen

**AG:** Agente de Carga

	<b>PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN</b>	<b>Código:</b> EEEE-001- 2	<b>Versión:</b> 2 de 2	<b>Fecha:</b>	<b>Página</b> 2 de 3
--	---	----------------------------------	---------------------------	---------------	-------------------------

**AA:** Agente de Aduanas

**Aforo:** Cuando la mercadería se somete a inspección física

#### **4. DOCUMENTOS A CONSULTAR**

Norma del Operador Económico Autorizado (Importador): 5, 6, 7

Checklist de Control Documentario

Diagrama de Flujo del Proceso de importación

#### **5. CONDICIONES BÁSICAS**

- Cuando se trabaje con incoterm FOB las gestiones de liberación del MBL/ HBL se debe realizar con el agente de carga, en caso el incoterm sea CIF o CFR se realizan directamente con el proveedor y la línea naviera.
- En caso el Incoterm sea CFR o CIF se debe realizar la gestión de direccionamiento de la carga al almacén temporal con el que se está trabajando actualmente antes del arribo al puerto.
- Se deberá enviar la documentación final e instrucción de numeración al agente de aduanas de 7 a 15 días antes del arribo de la carga, previamente revisado y autorizado por el área legal.
- Se utilizará para todas las numeraciones el sistema anticipado de despacho aduanero SADA (antes del arribo de la mercadería), de lo contrario deberá ser aprobado por la Gerencia.

	<b>PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN</b>	<b>Código:</b> EEEE-001- 2	<b>Versión:</b> 2 de 2	<b>Fecha:</b>	<b>Página</b> 3 de 3
--	---	----------------------------------	---------------------------	---------------	-------------------------

## 6. Desarrollo

	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DOCUMENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
6.1	Generar y Enviar requerimiento	PRE PO	Asistente de Logística Integral
6.2	Recepcionar el contrato de Venta o factura proforma	Sales contract / Proforma invoice	Asistente de Logística Integral
6.3	Revisar Condiciones del Contrato de Venta	Sales contract / Proforma invoice	Asistente de Logística Integral
6.3.1	Evaluar al proveedor	Formato de evaluación de Proveedores	Asistente de Logística Integral
6.3.2	Seleccionar al proveedor	Formato de selección de Proveedores	Gerente General
6.3.3	Negociar condiciones de compra	----- -----	Gerente General
6.4	Elaborar Orden de Compra	PO (Purchase order)	Asistente de Logística Integral
6.4.1	Gestionar Aprobación de la orden de compra	PO (Purchase Order)	Asistente de Logística Integral
6.4.2	Programar Adelanto de la Orden de Compra	PO / Sales Contract	Asistente de Logística Integral / Encargado de Tesorería
6.4.3	Generar Adelanto y enviar Voucher a importaciones	SWIFT / Solicitud de transferencia	Encargado de tesorería
6.4.4	Enviar Voucher de pago y PO al Porveedor Internacional	SWIFT / PO Aprobado	Asistente de Logística Integral
6.5	Registrar compra en el reporte de trazabilidad	Reporte de trazabilidad	Asistente de Importaciones
6.5.1	Realizar seguimiento de la producción	Reporte de trazabilidad	Asistente de Logística Integral
6.6	Aprobar la solicitud de booking	Registro de Booking	

6.7	Solicitar cotización de flete	-----	Encargada de Importaciones
6.7.1	Recepcionar cotización	Cotización de Flete	Encargada de Importaciones
6.7.2	Generar orden de servicio	Orden de servicio	Asistente de Importaciones
6.7.3	Gestionar Aprobación	Orden de servicio	Encargada de Importaciones
6.7.4	Enviar orden de servicio aprobada al AC	Orden de servicio sellado	Asistente de Importaciones
6.8.	Aprobar BL DRAFT	BL	Asistente de Importaciones
6.8.1	Recepcionar Confirmación de Zarpe	Documento de confirmación de zarpe	Asistente de Importaciones
6.8.2	Recepcionar HBL	HBL fletado	Asistente de Logística Integral
6.9	Solicitar documentos a los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commercial invoice</li> <li>• Packing list</li> <li>• Packing list detailed</li> <li>• Packing list cover</li> <li>• Ficha Técnica del Producto</li> <li>• DAM de exportación del país de origen</li> <li>• Certificado de Origen</li> <li>• Reporte de inspección de calidad</li> </ul>	Asistente de Logística Integral
6.9.1	Revisar documentos recepcionados	Todos los documentos mencionados anteriormente	Asistente de Logística Integral
6.9.2	Solicitar rectificación en caso algún documento este errado	Documentos recepcionados	Asistente de Logística Integral
6.10	Solicitar Seguro	Certificado de seguro / invoice	Asistente de Logística Integral
6.10.1	Generar Orden de servicio	Orden de Servicio	Asistente de Logística Integral
6.10.2	Gestionar Aprobación	Orden de Servicio firmada	Asistente de Logística Integral

6.10.3	Enviar Orden de servicio Aprobada a la Aseguradora	Orden de Servicio firmada	Asistente de Logística Integral
6.11	Enviar documentos a Revisión al área Legal	File Físico (todos los documentos emitidos y recepcionados) y Virtual	Asistente de Logística Integral
6.11.1	Recepcionar documentos aprobados o rechazadas	File Físico (todos los documentos emitidos y recepcionados) y Virtual	Asistente de Logística Integral
6.11.2	Gestionar la rectificación en caso estén rechazados	File Físico (todos los documentos emitidos y recepcionados) y Virtual	Asistente de Logística Integral
6.12	Solicitar Aviso de Llegada	Aviso de Llegada	Asistente de Logística Integral / Asistente de Importaciones
6.12.1	Recepcionar y Revisar Aviso de Llegada	Aviso de Llegada	Asistente de Logística Integral / Asistente de Importaciones
6.13	Enviar documentos al Agente de Aduanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factura comercial</li> <li>• Lista de empaque</li> <li>• Lista de empaque detallado</li> <li>• BL fletado</li> <li>• Certificado de seguro y factura</li> <li>• transferencias bancarias realizadas</li> <li>• Certificado de Origen</li> <li>• DAM de Exportación del país de origen</li> <li>• Aviso de llegada</li> </ul>	Asistente de Logística Integral
6.13.1	Enviar instrucción de Numeración y Descripciones Mínimas	Ficha de descripciones Mínimas	Encargada de Importaciones
6.14	Confirmar Liberación del conocimiento de embarque	HBL o MBL	Encargada de Importaciones
6.15	Confirmar Arribo de la carga	-----	Agente de Carga / Agente de Aduanas
6.15.1	Solicitar y Recepcionar Volante	Volante	Agente de Aduanas

6.16	Numerar la carga	-----	Agente de Aduanas
6.16.1	Recepcionar formato C	Formato C de SUNAT	Agente de Aduanas
6.16.2	Gestionar la cancelación de los impuestos	Orden de servicio	Encargada de Importaciones
6.17	Informar Canal 1. VERDE 2. NARANJA 3. ROJO	-----	Agente de Aduanas
6.17.1	Informar CANAL VERDE / NARANJA	-----	Agente de Aduanas
6.17.2	Informar Levante Autorizado	-----	Agente de Aduanas
6.17.3	Gestionar Retiro de la carga	-----	Encargada de Importaciones
6.18	Informar CANAL ROJO	-----	Agente de Aduanas
6.18.1	Solicitar Fecha de Aforo	-----	Encargada de Importaciones
6.18.2	Recepcionar Fecha de Aforo	-----	Encargada de Importaciones
6.18.3	Recepcionar Boletín Químico	Boletín Químico	Encargada de Importaciones
6.18.4	Recepcionar Resultados del Boletín Químico	Boletín Químico	Encargada de Importaciones
6.18.4.1	Si los Resultados son aprobados	-----	SUNAT
6.18.4.1	Informar Levante Autorizado	-----	Agente de Aduanas
6.18.4.2	Si los Resultados son desaprobados	-----	SUNAT
6.18.4.2	Gestionar Pago de Multa	Autoliquidación por Multa por Incorrecta declaración de Descripciones Mínimas / Orden de servicio	Agente de Aduanas
6.18.4.2	Informar Levante Autorizado	-----	Agente de Aduanas
6.19	Gestionar Retiro de la Cargar	Reporte de programación de retiros	Encargada de importaciones
6.19.1	Enviar instrucción de retiro al Operador Logístico	Correo Electrónico	Encargada de importaciones

6.19.2	Enviar instrucción de Ingreso al área de almacén y Área comercial	Correo Electrónico	Encargada de importaciones
6.20	Solicitar Liquidación del despacho	Liquidación	Asistente de Logística Integral
6.21	Generar Costeo Final	Formato de Costeo	Asistente de Logística Integral

## 6.20 Control de Archivo

Se Creará un file físico y virtual identificándolo por N° PO; verificando que la información y documentación debe ser legible, completa y exacta; a la vez se encuentra protegida contra cambios no autorizados, pérdidas, hurtos e introducción de información errónea.

El file Físico y Virtual Contiene:

1. Pre Po
2. Proforma Invoice / Sales contract
3. Registro de Selección y Evaluación de Proveedores
4. PO (Purchase Order)
5. Solicitud de Transferencia / Swift
6. Commercial invoice
7. Packing List / Packing list detallado
8. Certificado de origen / Ficha Técnica / DAM de exportación
9. Cotización de Flete / Orden de servicio
10. Booking
11. Confirmación de Zarpe
12. BL fletado
13. Certificado de Seguro / Invoice / Orden de Servicio
14. Ficha de Descripciones Mínimas / SGS certificado
15. Aviso de Llegada
16. Volante
17. Formato C
18. Orden de servicio de impuestos (Derecho y Percepción)
19. Comprobantes de pago de los impuestos
20. Boletín Químico \*Si Aplica
21. Duda Razonable / Orden de Servicio / Voucher \*Si APlica
22. Cotización / Orden de Servicio del Transporte local
23. Liquidación

24. Orden de servicio de Liquidación

25. Costeo de PO #

El Área de Importaciones archiva y almacena adecuadamente toda la documentación física y/o electrónica relacionada a la importación, durante cinco (5) años contados a partir del primero de enero del año siguiente al de su emisión, protegiéndola contra los cambios, pérdidas, daños, robos o adulteración de información. La documentación está disponible para cuando la Administración Aduanera la requiera.

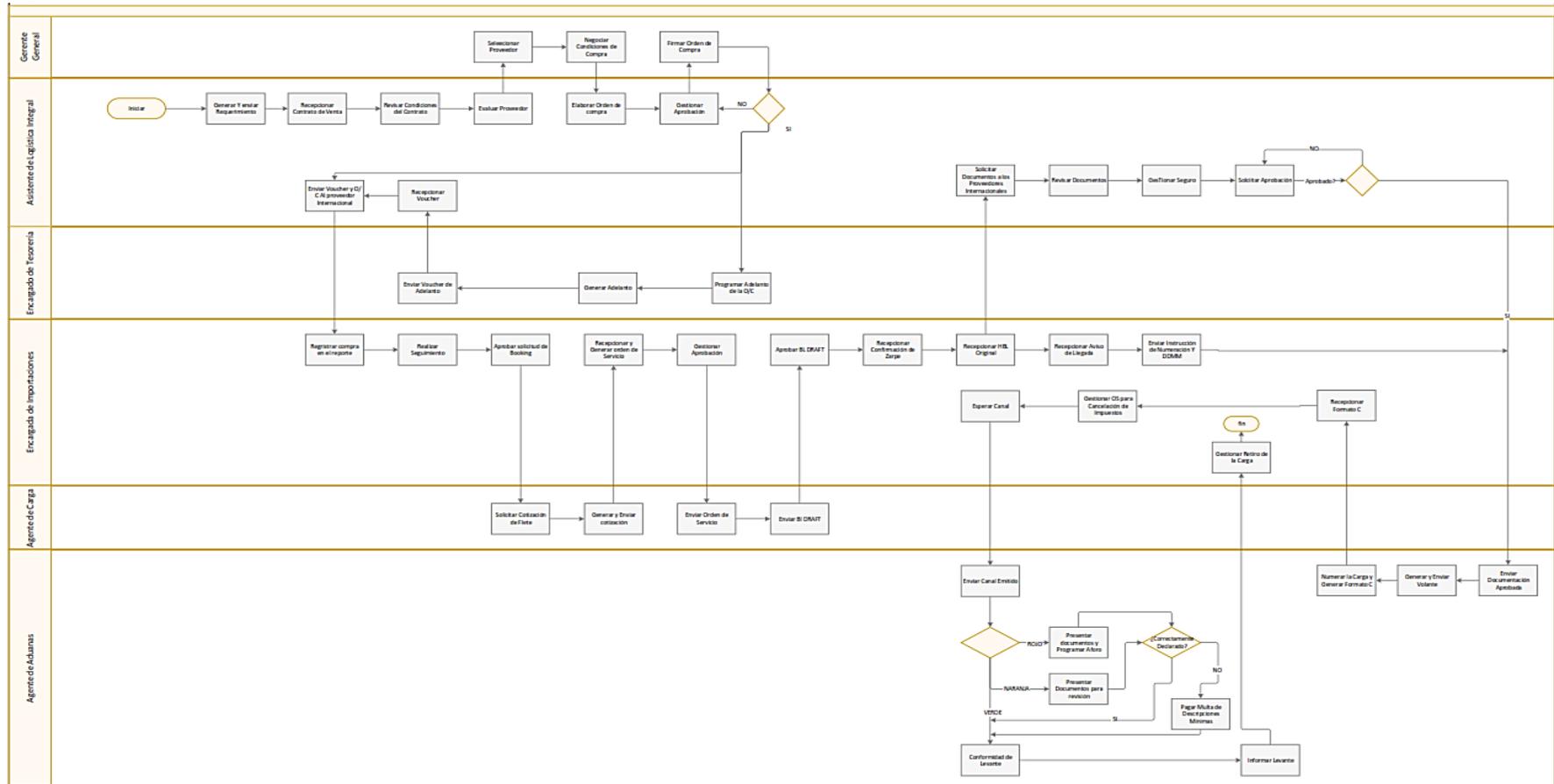
## **7. Anexo/ Formato / Registro**

Anexo N°1 Flujograma

Formato N°1 Check list de Control Documentario

Formato N°2 Reporte de Seguimiento

<b>Empresa Importadora de Telas</b>	<b>DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE IMPORTACIONES</b>	EEE.1. A.1
		Version:00
		Fecha: 01/11/2020



### Anexo 3. Checklist de control documentario

	<b>CHECK LIST DE CONTROL DOCUMENTARIO</b>	<b>Código:</b> EEE.FO.1	<b>Versión:</b> 01	<b>Fecha:</b> 24/10/2020	<b>Página</b> 1 de 2
--	---	----------------------------	-----------------------	-----------------------------	-------------------------

**Responsable del**

**Fecha:**

**Control:**

<b>Documentos del Proceso de Importación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
¿Se Generó en el ERP T-lean, Aprobó y archivó la PRE PO en el file virtual?			
¿Se recepciónó en el formato adecuado y archivó la Proforma Invoice o Sales Contract en el file virtual?			
¿Se generó, aprobó y archivó el formato de evaluación de proveedores en el file virtual?			
¿Se generó, aprobó y archivó el formato de selección de proveedores en el file virtual?			
¿Se Generó en el ERP T-lean, aprobó, envió y archivó la PO en el file virtual?			
¿Se recepciónó y archivó La solicitud de transferencia y Swift en el file virtual?			
¿Se recepciónó y archivó el booking en el file virtual?			
¿Se recepciónó y archivó la cotización de flete en el file virtual?			
¿Se Generó en el ERP T-lean, aprobó, envió y archivó la orden de servicio en el file virtual?			
¿Se recepciónó y archivó la confirmación de zarpe en el file virtual?			
¿Se recepciónó y archivó el HBL/MBL en el file virtual?			
¿Se recepciónó y archivó el Commercial invoice en el file virtual?			
¿Se recepciónó y archivó el Packing list en el file virtual?			
¿Se recepciónó y archivó el Packing list detailed en el file virtual?			
¿Se recepciónó y archivó el Packing list cover en el file virtual?			
¿Se recepciónó y archivó la Ficha Técnica en el file virtual?			
¿Se recepciónó y archivó DAM de exportación en el file virtual?			
¿Se recepciónó y archivó el Certificado de origen en el file virtual?			
¿Se recepciónó y archivó el reporte de inspección de calidad en el file virtual?			
¿Se recepciónó y archivó el certificado de origen en el file virtual?			

	<b>CHECK LIST DE CONTROL DOCUMENTARIO</b>	<b>Código: Formato N°1</b>	<b>Versión: 01</b>	<b>Fecha: 24/10/2020</b>	<b>Página 2 de 2</b>
--	---	------------------------------------	------------------------	------------------------------	--------------------------

¿Se Generó en el ERP T-lean, aprobó, envió y archivó la orden de servicio de seguro en el file virtual?			
¿Se recepcionó, envió y archivó el aviso de llegada en el file virtual?			
¿Se Generó, envió y archivó la Ficha de Descripciones Mínimas en el file virtual?			
¿Se recepcionó y archivó el volante en el file virtual?			
¿Se recepcionó y archivó el Formato C en el file virtual?			
¿Se Generó en el ERP T-lean, aprobó, envió y archivó la orden de servicio de pago de impuestos en el file virtual?			
¿Se descargó y archivó el Boletín Químico en el file virtual en caso se genere?			
¿Se recepcionó y archivó la autoliquidación en el file virtual en caso se genere?			
¿Se recepcionó, generó orden de servicio y archivó la liquidación de la orden de compra en el file virtual?			
¿Se realizó y archivó el coste final de la orden de compra importada?			
<b>TOTAL</b>			

**Firmas de conformidad**

\_\_\_\_\_  
Encargado del proceso

\_\_\_\_\_  
Responsable del Control

**Indicador: Nivel de cumplimiento del control documentario**

<b>Procedimiento:</b>	Proceso de Importaciones
<b>Objetivo:</b>	Cumplimiento mayor a 85%
<b>Tipo de Indicador</b>	Eficacia
<b>Periodo:</b>	Mensual
<b>Definición Operacional:</b>	$\frac{\text{Documentos que si cumple}}{\text{Total de documentos Evaluados}} \times 100$
<b>Fuente de Datos</b>	Check List

#### Anexo 4. Procedimiento del subproceso de compra

	<b>PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE COMPRA</b>	<b>Código:</b>	<b>Versión: 01</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Página</b>
--	---	----------------	------------------------	---------------	---------------

#### 1. OBJETIVO:

Establecer los lineamientos para garantizar el cumplimiento de lo negociado y facilitar y asegurar la adquisición de bienes y servicios.

#### 2. ALCANCE:

Se aplica a todas las órdenes de compra colocadas por la empresa

#### 3. DOCUMENTOS A CONSULTAR:

- Diagrama de Flujo del Subproceso de compras

#### 4. CONDICIONES BÁSICAS

- Si el producto es nuevo se debe consultar en la página de Veritrade desde la cuenta de la empresa y la Página SUNAT, las últimas importaciones realizadas por diferentes empresas importadoras, tomando como referencia la subpartida arancelaria del país exportador y la descripción del producto.
- La solicitud de la de orden de compra se realiza si el Gerente Comercial o Gerente General aprueba la cotización en base a la homologación presentada.
- Se deberá analizar y comparar en el sistema VERITRADE el precio actual de importación en el mercado, tomando como filtro el ITEM, el país de origen y el país importador, posteriormente se deberá presentar un reporte.
- Generar orden de compra por el sistema T-lean, si el proveedor es nuevo se debe registrar previamente.
- Gestionar la firma de la orden de compra por el Gerente General o Comercial y el proveedor Internacional.
- Gestionar el pago de adelanto con el área de tesorería
- Enviar la orden de compra y los comprobantes de pago al proveedor y confirmar recepción.
- Realizar seguimiento del pedido y solicitar documentos al proveedor, según el checklist de control documentario.

<b>LOGO</b>	<b>PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE COMPRAS</b>	<b>Código:</b> NMT-001- 1	<b>Versión:</b> 1 de 1	<b>Fecha:</b>	<b>Página</b> 2 de 3
-------------	--	---------------------------------	---------------------------	---------------	-------------------------

- Solicitar al Proveedor Internacional o Agente de carga cual sea el caso la estadía mínima de 21 días como requisito Mínimo.
- Solicitar a los proveedores la rectificación de los documentos en caso el área legal los observe.

## 5. PROCEDIMIENTO

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
5.1 Generar y Enviar requerimiento	Asistente de Logística Integral
5.2 Recepcionar el contrato de Venta o factura proforma	Asistente de Logística Integral
5.3 Revisar Condiciones del Contrato de Venta	Asistente de Logística Integral
5.4 Calificar al Proveedor	Asistente de Logística Integral
5.5 Evaluación y Selección	Asistente de Logística Integral
5.6 Negociar condiciones de compra	Gerente General
5.7 Elaborar Orden de Compra	Asistente de Logística Integral
5.8 Gestionar Aprobación de la orden de compra	Asistente de Logística Integral
5.9 Coordinar el pago de adelanto de la orden de compra	Asistente de Logística Integral
5.10 Recepcionar el Voucher de Pago	Asistente de Logística Integral
5.11 Enviar Voucher de pago y PO	Asistente de Logística Integral
5.12 Registrar compra en el reporte de trazabilidad	Asistente de Logística Integral
5.13 Realizar seguimiento de la producción	Asistente de Logística Integral

<b>LOGO</b>	<b>PROCEDIMIENTO DEL SUBPROCESO DE COMPRAS</b>	<b>Código:</b> EEE-002-1	<b>Versión:</b> 1 de 1	<b>Fecha:</b>	<b>Página</b> 3 de 3
-------------	--	-----------------------------	---------------------------	---------------	-------------------------

## 6. ANEXO

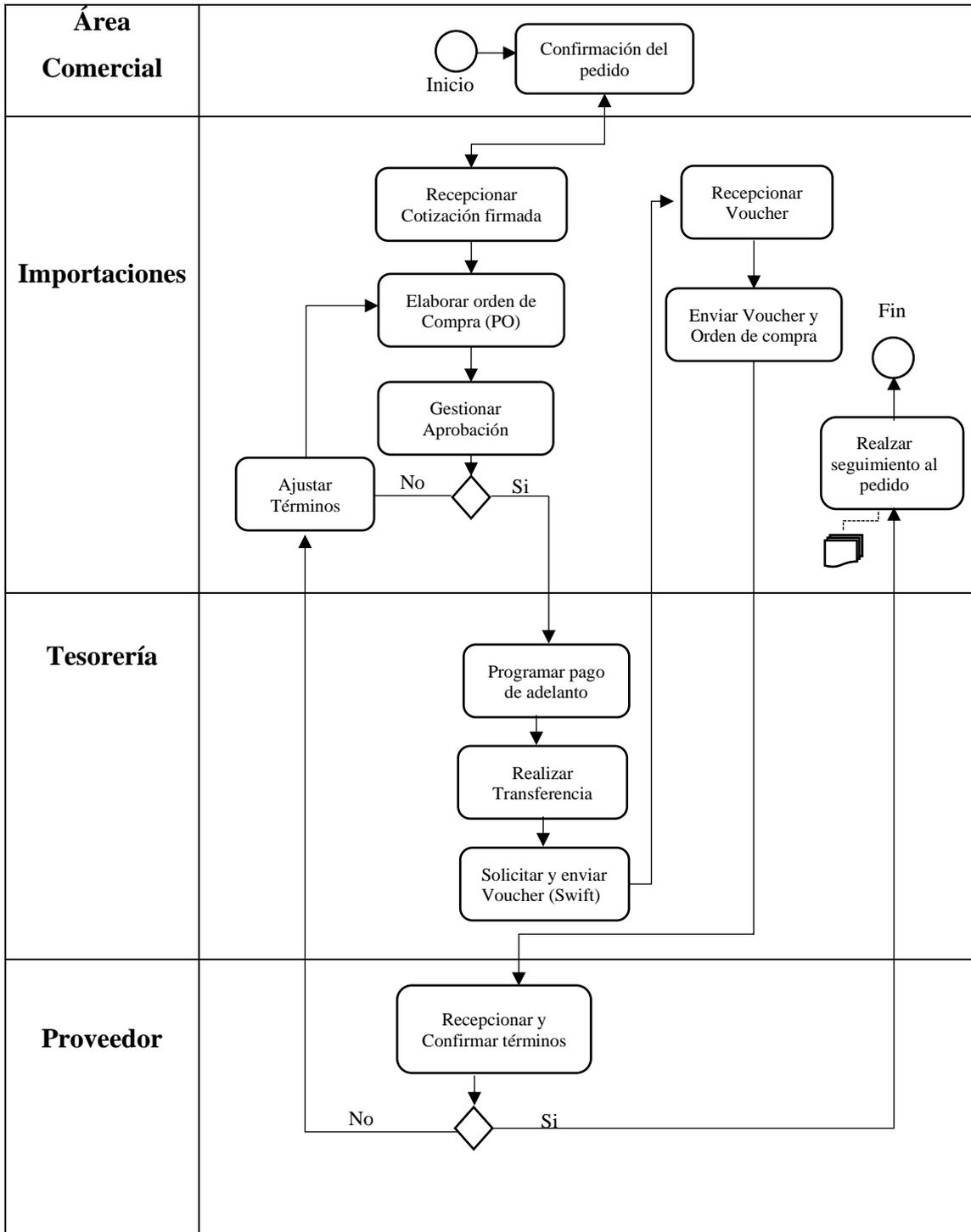
Anexo N°1 Flujograma

Formato N°1 Reporte del Subproceso de Compra

### Indicador: Nivel de cumplimiento del Procedimiento del Subproceso de Compras

<b>Procedimiento:</b>	Subproceso de compras
<b>Objetivo:</b>	Cumplimiento mayor a 95%
<b>Tipo de Indicador</b>	Eficacia
<b>Periodo:</b>	Por cada orden de compra liquidada
<b>Definición Operacional:</b>	$\frac{\text{Actividades cumplidas}}{\text{Total de Actividades en el Procedimiento}} \times 100$
<b>Fuente de Datos</b>	<b>Procedimiento Subproceso de Compras</b>

<b>LOGO</b>	<b>DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE COMPRAS</b>	<b>Código:</b> EEE-A-1	<b>Versión:</b> 1 de 1	<b>Fecha:</b>	<b>Página</b> 1 de 1
-------------	--	---------------------------	---------------------------	---------------	-------------------------



### Anexo 5. Formato de selección de proveedores

<b>SELECCIÓN DE PROVEEDORES INTERNACIONALES</b>		Revisado por: GG	Versión: 01	
		Revisado por: GG	Fecha:	
Proveedor:		Fecha de Selección		
Evaluador:				
<b>CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDOR</b>				
<b>1. Precio del producto:</b>	Se recepciona el contrato de venta y se analiza el precio unitario de acuerdo a históricos			
<b>2. Calidad del Producto:</b>	Se solicita vía email una muestra del producto a comprar y Certificado S.G.S			
<b>3. Condiciones de Pago:</b>	No menos de 30 días			
<b>4. Tiempo de entrega:</b>	Se verifica en el contrato de Venta enviado por el proveedor o bróker			
<b>CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL PROVEEDOR</b>		<b>CUMPLE</b>	<b>PUNTAJE</b>	
			<b>MÁXIMO</b>	<b>ASIGNACIÓN</b>
<b>Precio del Producto</b>	Precios acordes al mercado y al histórico de la empresa	SI	30	30
<b>Calidad del Producto</b>	Productos que cuentan con certificación S.G. S	SI	30	30
<b>Condiciones de Pago</b>	Crédito de mayor o igual a 30 días	SI	25	25
<b>Tiempo de Entrega</b>	Tiempo de entrega máximo 30 días	SI	15	15
			100	100
<b>INTERPRETACIÓN</b>				
<b>CALIFICACIÓN</b>	Mayor a 80 puntos	* Proveedor Seleccionado		
	Entre 60 y 79 puntos	*Proveedor a prueba		
	Menor a 60 puntos	*Proveedor no seleccionado		
<b>Proveedor Seleccionado</b>				

## Anexo 6. Formato de evaluación de proveedores internacionales

		<b>EVALUACIÓN DE PROVEEDORES INTERNACIONALES (Formato)</b>		Revisado por:	Verión:
				GG	01
				Aprobado por:GG	Fecha:
Proveedor:		Fecha de Selección			
Evaluador:		Fecha de Evaluación			
Los siguientes son los criterios para realizar la evaluación del proveedor una vez entregado el producto					
COMPRAS Y/O SUMINISTROS			Cumple	PUNTAJE	
				CALIF.	POND.
Calidad del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumpla con las especificaciones técnicas requerida de acuerdo a la orden de compra</li> </ul>		<input type="checkbox"/>	20	20.00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los productos entregados estaban en buenas condiciones físicas y su apariencia satisface las expectativas</li> </ul>		<input type="checkbox"/>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregó el certificado de calidad y ficha técnica solicitada</li> </ul>		<input type="checkbox"/>		
Cumplimiento en los tiempos de entrega	<ul style="list-style-type: none"> <li>La entrega se realizó en los tiempos pactados en la orden de compra/contrato</li> </ul>		<input type="checkbox"/>	15	15.00
Cumplimiento en cantidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumpla con la entrega total de las cantidades solicitadas en los tiempos dados</li> </ul>		<input type="checkbox"/>	10	10.00
Tiempo en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor a un año</li> </ul>		<input type="checkbox"/>	5	5.00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>De 1 año a 3 años</li> </ul>		<input type="checkbox"/>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>de 3 años a 5 años</li> </ul>		<input type="checkbox"/>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor a 5 años</li> </ul>		<input type="checkbox"/>		
Sistemas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Telefono</li> </ul>		<input type="checkbox"/>	5	5.00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación via E-mail</li> </ul>		<input type="checkbox"/>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación via whatsapp / wechat</li> </ul>		<input type="checkbox"/>		
Precio referencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor promedio de precio de mercado</li> </ul>		<input type="checkbox"/>	15	15.00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precio promedio mercado</li> </ul>		<input type="checkbox"/>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor promedio de precio de mercado</li> </ul>		<input type="checkbox"/>		
Condición de pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adelanto 10%, 90% antes de zarpar o antes de la liberación del BL</li> </ul>		<input type="checkbox"/>	15	15.00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adelanto 10%, 90% antes de llegar al puerto destino</li> </ul>		<input type="checkbox"/>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adelanto 10%, 90% 45, 60, 90 días después de zarpar</li> </ul>		<input type="checkbox"/>		
Liberación del BL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad de negociación</li> </ul>		<input type="checkbox"/>	10	10.00
Documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregó los documentos completos solicitados y a tiempo</li> </ul>		<input type="checkbox"/>	5	5.00
<b>TOTAL</b>				<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
Oficina que realiza la evaluación:					
CATEGORIA	CALIFICACION		INTERPRETACION		
CALIFICACION:	A	Mayor a 80 puntos	Proveedor Aprobado, es muy bueno		
	B	Entre 75 a 80 puntos	Proveedor aceptable pero en observación		
	C	Entre 60 a 75 puntos	El Proveedor queda en período de prueba con riesgo a ser retirado.		
	D	Menor a 60 puntos	El Proveedor es retirado del listado de proveedores		
El resultado obtenido en esta homologación y selección de proveedores según su puntaje obtenido es de la categoría :					
<b>A</b>					
<b>Proveedor Aprobado, es muy bueno</b>					

## Anexo 7. Formato de orden de compra propuesta

LOGO

**PURCHASE ORDER N°: 000001**

**NAME OF SUPPLIER**

(ADDRESS)

**DATE:** 26/09/2020

SHIPPING MARK	DESCRIPTION OF GOODS	QUANTITY KG	UNIT PRICE USD	AMOUNT FOB
	FABRIC MODEL 1	15 200.00	3.890	59 128.00
	FABRIC MODEL 2	9 000.00	2.920	26 280.00
<b>TOTAL</b>		<b>24 200.00</b>	<b>FOB</b>	<b>85 408.00</b>

**REMARKS:**

1. ORIGIN: CHINA
2. SALES CONTRACT N°: 8V20025
3. CONTAINER: 40 HQ
4. SHIPMENT DATE :30/09/2020
5. TERMS OF PAYMENT: DEPOSIT 10% BALANCE 90% WITHIN 60 DAYS AFTER GOODS ARRIVE CALLAO
6. TECHNICAL INFORMATION:
7. SUPPLIER MUST TO SEND SGS CERTIFICATE FOR EACH ORDER
8. BL RELEASE: BEFORE BALANCE PAYMENT / UNDER GUARANTEE LETTER.
9. SUPPLIER HAVE TO SEND A REPORT EVERY WEEK
10. SUPPLIER HAVE TO CONTACT BUYER'S FORWARDER TO MAKE A BOOKING
11. SUPPLIER HAVE TO NOTIFY IF THERE IS ANY DELAY
12. THE BUYER CANCEL THE ORDER IF THE GOODS DO NOT HAVE THE RESQUETED QUALITY
13. SUPPLIER MUST TO SEND: COMMERCIAL INVOICE, PACKING LIST, PACKING LIST DETAILED, CO, FICHA TECNCA

**BANK DETAILS:**

**BENEFICIARY'S BANK :** AGRICULTURAL BANK OF CHINA  
**BANK ACCOUNT NUMBER :** 19540101040001219  
**BENEFICIARY'S BANK ADDRESS :** JIN YU PLAZA 100 XISANHUAN BEILU HAIJIAN BEIJING, CHINA  
**SWIFT CODE :** ABOCCNBJ110

**INTERMEDIARY BANK :** CITIBANK N.A. NEW YORK  
**BANK ACCOUNT NUMBER :** NO  
**INTERMEDIARY BANK ADDRESS :**  
**SWIFT CODE :** CITIUS33

\_\_\_\_\_  
Supplier  
(NAME)

\_\_\_\_\_  
Buyer  
(NAME)

**Anexo 8. Reporte de seguimiento del subproceso de compra**

<b>Empresa Importadora de Telas</b>	<b>REPORTE DEL SUBPROCESO DE COMPRA</b>	EEE.2.FO.1
		Version:00
		Fecha: 01/11/2020

PO	SUPPLIER	DESCRIPTION OF GOODS	INCOTERM	PRECIO UNITARIO FOB/KG	PRECIO UNITARIO FOB/MT	CONDICION DE PAGO	¿PRODUCTO NUEVO?	DIAS DE PRODUCCIÓN	FECHA ESTIMADA DE ZARPE	FECHA ESTIMADA DE LLEGADA	DIAS DE ESTADÍA LIBRES	LIBERACIÓN DE MBL / HBL
12000	NA	PRINTED FABRIC	FOB			60 DAYS AFTER SHIPMENT DATE	SI	30			21	SI
12001	NA	DYED FABRIC	CIF			60 DAYS AFTER SHIPMENT DATE	NO	30			21	NO
12002	NA	SOFT FABRIC	FOB			60 DAYS AFTER SHIPMENT DATE	SI	30			21	SI
12003	NA	FLEECE FABRIC	CIF			60 DAYS AFTER SHIPMENT DATE	NO	30			21	SI
12004	NA	PRINTED FABRIC	FOB			60 DAYS AFTER SHIPMENT DATE	SI	30			21	SI
12005	NA	DYED FABRIC	CIF			60 DAYS AFTER SHIPMENT DATE	NO	30			21	SI
12006	NA	FLEECE FABRIC	FOB			60 DAYS AFTER SHIPMENT DATE	SI	30			21	SI

<b>Empresa</b> <b>Importadora</b> <b>de Telas</b>	<b>REPORTE DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN</b>	EEE.1.FO.2
		Version:00
		Fecha: 01/11/2020

PO	SUPPLIER	DESCRIPTION OF GOODS	ETA	VENCIMIENTO DE ESTADIA	NUMERACIÓN REGIMEN	FECHA DE PAGO DE IMPUESTOS	CANAL	N° DE DAM	FECHA DE AFORO	RESULTADOS BOLETIN	LIQUIDACION DE MULTA	FECHA DE LEVANTE	FECHA DE RETIRO
12000	NA	PRINTED FABRIC			10		VERDE						
12001	NA	DYED FABRIC			70		NARANJA						
12002	NA	SOFT FABRIC			10		ROJO			POSITIVO			
12003	NA	FLEECE FABRIC			70		VERDE						
12004	NA	PRINTED FABRIC			10		NARANJA						
12005	NA	DYED FABRIC			70		ROJO			NEGATIVO			
12006	NA	FLEECE FABRIC			10		NARANJA						

**Anexo 9. Instrumento de la variable cualitativa**  
**Encuesta de impacto de acciones de mejora**

Cargo:

Fecha:

10/10/2020

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas para conocer su opinión respecto a las acciones de mejoras del proceso de importaciones para la reducción de los costos no previstos de sobrestadía y Multa por rectificación de descripciones mínimas

Considerando que no existen respuestas correctas ni incorrectas marcar con una (x) el puntaje que mejor exprese su punto de vista. Dónde:

1	2	3	4	5
No se reduce 0%	Se reduce hasta un 25%	Se reduce hasta un 50%	Se reduce hasta un 75%	Se reduce hasta un 100%

## 1. ENCUESTA PARA EL COSTO NO PREVISTO POR SOBRESTADÍA

N°	PREGUNTAS	PUNTAJES				
		1	2	3	4	5
<b>PLANIFICAR</b>						
1.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al identificar y establecer las actividades del proceso de importación correctamente?					
2.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al describir el proceso de importación correctamente?					
3.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al identificar y establecer los criterios principales para la Selección y Evaluación de Proveedores?					
4.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al identificar y establecer los documentos principales del proceso de importación?					
<b>HACER</b>						
5.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al mejorar el procedimiento actual de importaciones?					
6.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al implementar un diagrama de flujo, SIPOC, mapa de procesos en el proceso de Importación?					
7.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al proponer elaborar un formato de selección y evaluación de proveedores?					
8.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al proponer elaborar un checklist para el control documentario?					
<b>VERIFICAR</b>						
9.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al proponer un reporte de seguimiento mejorado del proceso de Importación?					
10.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al proponer un indicador de eficiencia en cuanto al nivel de cumplimiento del Procedimiento de importaciones?					
11.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al proponer evaluar a los proveedores periódicamente?					
12.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al elaborar un checklist de control documentario?					
<b>ACTUAR</b>						
13.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al tomar acciones correctivas y/o preventivas en el proceso de importación?					
14.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al tomar acciones correctivas y/o preventivas a fin de mejorar continuamente la selección y evaluación de proveedores?					
15.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos de sobrestadía al tomar acciones correctivas y/o preventivas en el control documentario?					

2. ENCUESTA PARA EL COSTO NO PREVISTO POR MULTAS POR RECTIFICACIONES MÍNIMAS

N. o.	PREGUNTAS	PUNTAJES				
		1	2	3	4	5
<b>PLANIFICAR</b>						
1.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al identificar y establecer las actividades del subproceso de compra?					
2.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al identificar y establecer los requisitos mínimos de una orden de compra?					
3.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al identificar y establecer los criterios principales para la Selección y Evaluación de Proveedores?					
4.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al identificar y establecer los documentos principales del proceso de importación?					
<b>HACER</b>						
5.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al desarrollar un procedimiento del subproceso de compra?					
6.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al desarrollar un formato de orden de compra mejorada estableciendo requisitos mínimos de compra?					
7.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al desarrollar un formato de selección y evaluación de proveedores?					
8.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al desarrollar un checklist para el control documentario?					
<b>VERIFICAR</b>						
9.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al proponer un reporte de seguimiento del proceso de importación señalando los puntos críticos?					
10.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al proponer evaluar a los proveedores 2 veces al año?					
11.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas al realizar seguimiento del cumplimiento del checklist de control documentario 15 días antes del arribo de la nave?					
<b>ACTUAR</b>						
12.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas si se toma acciones correctivas y/o preventivas para mejorar continuamente el subproceso de compra?					
13.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas si se toma acciones correctivas y/o preventivas para mejorar continuamente la selección y evaluación de proveedores?					
14.	¿En cuánto considera Ud. Que se reduciría los costos no previstos por multa por rectificación de descripciones mínimas si se toma acciones correctivas y preventivas para mejorar continuamente el cumplimiento de control documentario?					

Anexo 10. Recopilación de datos de la variable cuantitativa

ORDEN DE COMPRA	FOB	SEGURO	FLETE	DERECHOS	PERCEPCION	BOLETIN QUIMICO	REAFORO	EXCESO DE METRA.	MULTA DD MM TOTAL	AGENCIA MIENT	ALMACEN AJE	SERVICIO EXTRAOR POR ALMAC	YB	GET IN	COSTO NO PREVISTO POR SOBREST.
10706	\$ 30,134.72	\$ 51.10	\$ 1,800.00	\$ 9,903.00	\$ 5,289.42	\$ 55.58			\$ -	\$ 300.00	\$ 301.53		\$ 158.20	\$ 204.00	\$ -
10707	\$ 44,981.34	\$ 74.89	\$ 1,700.00			\$ 55.58			\$ -	\$ 350.00	\$ 403.50		\$ 443.00		\$ -
10708	\$ 19,364.16	\$ 33.38	\$ 1,500.00			\$ 55.58			\$ -	\$ 350.00	\$ 313.60		\$ 280.00	\$ 183.00	\$ -
10709	\$ 25,781.49	\$ 43.41	\$ 1,350.00	\$ 8,418.00	\$ 2,333.83	\$ 123.84			\$ 128.09	\$ 300.00	\$ 398.80		\$ 157.00	\$ 204.00	\$ -
10710	\$ 32,102.18	\$ 53.92	\$ 1,600.00	\$ 10,457.00	\$ 2,703.33	\$ 55.58			\$ -	\$ 300.00	\$ 398.80		\$ 165.10	\$ 204.00	\$ -
10714	\$ 42,028.06	\$ 69.80	\$ 1,600.00	\$ 13,538.00	\$ 2,039.57	\$ 111.16			\$ -	\$ 300.00	\$ 408.80		\$ 157.00	\$ 204.00	\$ 465.00
10715	\$ 45,592.22	\$ 75.75	\$ 1,750.00	\$ 14,690.00	\$ 2,230.81	\$ 111.16			\$ 83.70	\$ 300.00	\$ 473.80		\$ 158.20	\$ 408.00	\$ -
10717	\$ 62,180.23	\$ 102.13	\$ 1,650.00	\$ 19,806.00	\$ 4,775.22	\$ 111.16	\$ 984.88	\$ 2,056.00	\$ 4,288.25	\$ 300.00	\$ 488.80	\$ 25.00	\$ 449.00	\$ 195.00	\$ 640.00
10718	\$ 62,498.39	\$ 102.69	\$ 1,680.00	\$ 19,914.00	\$ 8,525.91	\$ 133.52		\$ 1,888.00	\$ 2,355.95	\$ 300.00	\$ 623.50		\$ 230.63	\$ 187.00	\$ 3,131.72
10719	\$ 66,254.37	\$ 108.69	\$ 1,680.00	\$ 21,080.00	\$ 9,067.68	\$ 125.00	\$ 993.90	\$ 1,902.00	\$ 4,090.03	\$ 300.00	\$ 488.80	\$ 110.00	\$ 178.35	\$ 192.50	\$ 1,383.20
10720	\$ 71,252.29	\$ 116.48	\$ 1,550.00	\$ 22,590.00	\$ 9,577.64	\$ 111.16	\$ 988.88	\$ 2,808.00	\$ 5,635.88	\$ 500.00	\$ 465.14	\$ 27.00	\$ 158.20	\$ 204.00	\$ -
10721	\$ 55,149.66	\$ 91.15	\$ 1,820.00	\$ 17,678.00	\$ 9,251.67	\$ 55.92	\$ 495.44		\$ 495.44	\$ 300.00	\$ 488.80		\$ 157.00	\$ 204.00	\$ 1,455.00
10722	\$ 59,906.25	\$ 98.89	\$ 1,900.00	\$ 19,178.00	\$ 6,820.24	\$ 55.58			\$ -	\$ 300.00	\$ 398.00		\$ 157.00	\$ 204.00	\$ -
10724	\$ 50,931.32	\$ 84.05	\$ 1,600.00	\$ 16,300.00	\$ 4,753.93	\$ 57.00		\$ 1,367.00	\$ 1,956.82	\$ 300.00	\$ 398.00		\$ 157.00	\$ 204.00	\$ -
10725	\$ 52,822.26	\$ 87.43	\$ 1,820.00	\$ 16,955.00	\$ 4,903.02	\$ 61.92			\$ -	\$ 300.00	\$ 398.00	\$ 80.00	\$ 158.20	\$ 204.00	\$ 795.00
10726	\$ 47,710.97	\$ 81.30	\$ 1,550.00	\$ 15,286.00	\$ 2,341.00	\$ 111.16			\$ -	\$ 300.00	\$ 679.90	\$ 36.00	\$ 238.00		\$ 120.00
10727	\$ 47,216.04	\$ 80.67	\$ 1,600.00	\$ 15,149.00	\$ 2,341.00	\$ 111.16	\$ 61.32		\$ 86.70	\$ 450.00	\$ 418.50	\$ 40.00	\$ 427.00		\$ 182.40
10728	\$ 71,710.08	\$ 119.70	\$ 1,550.00	\$ 22,733.00	\$ 7,078.85	\$ 308.12			\$ -	\$ 450.00	\$ 504.90	\$ 36.00	\$ 237.73	\$ 182.50	\$ 364.60
10729	\$ 57,695.40	\$ 102.41	\$ 1,500.00	\$ 18,328.00	\$ 5,757.70	\$ 55.58		\$ 982.00	\$ 1,467.16	\$ 350.00	\$ 459.90		\$ 260.40	\$ 192.50	\$ 1,094.40
10730	\$ 72,412.86	\$ 119.70	\$ 1,200.00			\$ 48.31			\$ -	\$ 350.00	\$ 413.80		\$ 321.00	\$ 217.00	\$ -
10732	\$ 206,646.76	\$ 35.75	\$ 1,700.00	\$ 6,934.00	\$ 3,038.37	\$ 55.58		\$ 620.00	\$ 1,172.00	\$ 300.00	\$ 313.60		\$ 230.63	\$ 187.00	\$ -
10733	\$ 43,388.41	\$ 72.30	\$ 1,800.00			\$ 114.00			\$ -	\$ 350.00	\$ 398.80		\$ 303.92	\$ 220.00	\$ -
10734	\$ 43,021.24	\$ 71.71	\$ 1,800.00			\$ 114.00			\$ -	\$ 350.00	\$ 413.80		\$ 303.92	\$ 220.00	\$ -
10735	\$ 25,490.67	\$ 43.35	\$ 1,600.00	\$ 8,406.00	\$ 4,331.72	\$ 55.58	\$ 492.40	\$ 523.00	\$ 1,636.51	\$ 350.00	\$ 434.57	\$ 90.00	\$ 340.18	\$ 223.00	\$ -
10744/10745	\$ 64,967.64	\$ 106.67	\$ 1,700.00		\$ 20,686.00	\$ 54.76			\$ -	\$ 350.00	\$ 1,560.03		\$ 269.34	\$ 175.00	\$ -
10747	\$ 58,697.25	\$ 97.36	\$ 2,150.00	\$ 18,881.00	\$ 13,248.33	\$ 75.58		\$ 806.00	\$ 1,418.08	\$ 350.00	\$ 430.06		\$ 273.41	\$ 174.50	\$ -
10748	\$ 57,989.74	\$ 96.88	\$ 2,150.00	\$ 18,661.00	\$ 11,956.19	\$ 55.58		\$ 927.00	\$ 2,114.97	\$ 350.00	\$ 370.00		\$ 273.41	\$ 174.50	\$ -
10751/10753	\$ 132,595.97	\$ 215.43	\$ 2,050.00	\$ 41,780.00	\$ 7,980.66	\$ 55.58			\$ -	\$ 350.00	\$ 1,378.05		\$ 232.13	\$ 187.00	\$ -

ORDEN DE COMPRA	FOB	SEGURO	FLETE	DERECHOS	PERCEPCION	BOLETIN QUIMICO	REAFORO	EXCESO DE METRA.	MULTA DD MM TOT	AGENCIA MIENT	ALMACEN AJE	EXTRAOR POR ALMAC	VB	GET IN	PREVISTO POR SOBREST.
10752	\$ 75,955.62	\$ 124.49	\$ 1,850.00	\$ 24,142.00	\$ 20,422.05	\$ 55.58			\$ -	\$ 350.00	\$ 370.00		\$ 273.41	\$ 174.50	\$ -
10754	\$ 72,036.76	\$ 118.14	\$ 1,800.00	\$ 22,911.00	\$ 4,300.00	\$ 111.16			\$ -	\$ 350.00	\$ 335.16		\$ 273.41	\$ 174.50	\$ -
10755	\$ 71,621.45	\$ 117.28	\$ 1,680.00	\$ 22,745.00	\$ 4,276.44	\$ 111.16			\$ -	\$ 350.00	\$ 306.77		\$ 303.92	\$ 223.00	\$ 466.25
10756	\$ 41,473.66	\$ 69.56	\$ 2,000.00	\$ 13,490.00	\$ 8,063.00	\$ 55.58			\$ -	\$ 350.00	\$ 370.06		\$ 321.00	\$ 217.00	\$ -
10757	\$ 57,428.44	\$ 94.93	\$ 1,900.00	\$ 18,410.00	\$ 11,654.98	\$ 111.16			\$ -	\$ 350.00	\$ 370.06		\$ 273.41	\$ 174.50	\$ -
10758	\$ 68,104.42	\$ 111.13	\$ 1,350.00	\$ 18,382.00	\$ 4,470.99	\$ 55.58			\$ -	\$ 350.00	\$ 305.60		\$ 423.66	\$ 223.00	\$ -
10759	\$ 56,111.46	\$ 92.90	\$ 1,950.00	\$ 18,016.00	\$ 13,002.94	\$ 174.71			\$ -	\$ 500.00	\$ 322.90		\$ 158.20	\$ 204.00	\$ -
10760	\$ 56,566.52	\$ 93.55	\$ 1,900.00	\$ 18,142.00	\$ 12,164.06				\$ -	\$ 500.00	\$ 322.80		\$ 158.20	\$ 204.00	\$ 312.00
10762	\$ 65,571.66	\$ 107.95	\$ 1,900.00	\$ 20,936.00	\$ 9,745.29	\$ 123.84	\$ 984.88		\$ 1,047.00	\$ 350.00	\$ 536.06		\$ 158.20	\$ 284.00	\$ 2,865.00
10765	\$ 61,648.34	\$ 94.87	\$ 1,600.00	\$ 19,624.00	\$ 2,860.57				\$ -	\$ 350.00	\$ 84.00		\$ 188.57	\$ 192.50	\$ 17,520.00
10766	\$ 56,043.29	\$ 93.11	\$ 2,150.00	\$ 18,058.00	\$ 11,331.76	\$ 95.88	\$ 958.82		\$ 1,213.53	\$ 350.00	\$ 539.67		\$ 292.94	\$ 223.00	\$ 2,130.00
10767	\$ 58,464.23	\$ 96.98	\$ 2,150.00	\$ 18,808.00	\$ 12,846.18	\$ 310.16			\$ -	\$ 350.00	\$ 388.40		\$ 290.33	\$ 223.00	\$ 1,044.84
10768	\$ 61,247.66	\$ 101.52	\$ 2,200.00	\$ 19,625.00	\$ 2,925.59	\$ 47.94	\$ 479.41		\$ 479.41	\$ 350.00	\$ 820.00		\$ 295.88	\$ 223.00	\$ -
10770	\$ 50,740.70	\$ 84.23	\$ 1,900.00	\$ 13,932.00	\$ 3,123.24	\$ 61.24			\$ -	\$ 350.00	\$ 370.00		\$ 303.92	\$ 213.00	\$ 160.25
10772	\$ 64,609.92	\$ 106.26	\$ 1,800.00	\$ 20,607.00	\$ 3,810.88				\$ -	\$ 350.00	\$ 318.86		\$ 311.00	\$ 198.00	\$ -
10773	\$ 63,606.02	\$ 105.21	\$ 2,150.00	\$ 20,404.00	\$ 3,777.06	\$ 61.92			\$ -	\$ 350.00	\$ 385.16		\$ 232.13	\$ 187.00	\$ -
10774	\$ 75,491.52	\$ 123.43	\$ 1,650.00	\$ 23,936.00	\$ 4,355.29	\$ 61.88			\$ -	\$ 350.00	\$ 331.80		\$ 385.00	\$ 198.00	\$ -
10776	\$ 69,506.56	\$ 114.84	\$ 2,270.00	\$ 22,272.00	\$ 4,019.71	\$ 47.94			\$ 253.82	\$ 500.00	\$ 375.80		\$ 386.00	\$ 195.00	\$ -
10777	\$ 69,483.36	\$ 113.81	\$ 1,650.00	\$ 18,828.00	\$ 4,410.88	\$ 41.92			\$ -	\$ 350.00	\$ 331.88		\$ 311.00	\$ 198.00	\$ -
10778	\$ 62,634.57	\$ 103.42	\$ 1,900.00	\$ 20,055.00	\$ 11,855.29	\$ 47.94			\$ 126.76		\$ 383.00	\$ 42.50	\$ 231.93	\$ 187.00	\$ 296.00
10779	\$ 60,334.68	\$ 92.90	\$ 1,600.00	\$ 19,216.00	\$ 11,418.82	\$ 47.94			\$ 252.35		\$ 385.50		\$ 232.13	\$ 187.00	\$ -
10783	\$ 98,435.39	\$ 160.62	\$ 1,950.00	\$ 31,149.00	\$ 6,748.82	\$ 61.88			\$ -	\$ 350.00	\$ 387.90		\$ 158.20	\$ 204.00	\$ -
10784	\$ 99,852.59	\$ 163.12	\$ 2,100.00	\$ 31,636.00	\$ 6,911.18	\$ 95.88			\$ 253.53	\$ 350.00	\$ 370.00		\$ 255.63	\$ 187.00	\$ 3,168.00
10785	\$ 134,981.12	\$ 219.41	\$ 2,150.00	\$ 42,551.00	\$ 7,909.12	\$ 55.58			\$ -	\$ 350.00	\$ 465.00		\$ 311.00	\$ 198.00	\$ -
10786	\$ 32,356.17	\$ 55.29	\$ 2,050.00	\$ 10,722.00	\$ 6,544.71	\$ 49.24			\$ 130.21		\$ 390.00		\$ 255.63	\$ 189.00	\$ -
10787	\$ 71,110.35	\$ 109.07	\$ 1,600.00						\$ -	\$ 350.00	\$ 395.00		\$ 280.00	\$ 173.00	\$ 12,494.00
10788	\$ 90,845.20	\$ 145.35	\$ 1,510.00	\$ 24,045.00	\$ 4,215.00	\$ 49.24			\$ 130.00	\$ 350.00	\$ 373.10		\$ 434.00	\$ 238.00	\$ 1,178.00
10789	\$ 75,942.11	\$ 123.51	\$ 1,250.00	\$ 20,430.00	\$ 4,247.94	\$ 55.58			\$ -	\$ 500.00	\$ 380.00		\$ 316.00	\$ 214.00	\$ -
10790	\$ 62,032.00	\$ 374.99	\$ 1,300.00	\$ 62,032.00	\$ 13,218.53	\$ 61.88			\$ -	\$ 350.00	\$ 387.90		\$ 348.00	\$ 198.00	\$ -

### Anexo 11: Recopilación de causas de los costos no previstos

ORDEN DE COMPP <sup>^</sup>	MULTA DD MM TOT <sup>^</sup>	CAUSAS	COSTO NO PREVISTO POR SOBREST.	CAUSAS
10709	\$ 128.09	FALTA DE EXPERIENCIA DEL AGENTE DE ADUANAS	\$ -	
10714	\$ -		\$ 465.00	FALTA DE SEGUIMIENTO
10715	\$ 83.70	No solicitar un test de laboratorio previo	\$ -	
10717	\$ 4,288.25	FALTA DE INFORMACION TECNICA	\$ 640.00	FALTA DE PROGRAMACION DE RETIRO
10718	\$ 2,355.95	FALTA DE INFORMACION TECNICA	\$ 3,131.72	FALTA DE PROGRAMACION DE RETIRO
10719	\$ 4,090.03	FALTA DE INFORMACION TECNICA	\$ 1,383.20	FALTA DE PROGRAMACION DE RETIRO
10720	\$ 5,635.88	FALTA DE INFORMACION TECNICA	\$ -	
10721	\$ 495.44	FALTA DE INFORMACION TECNICA	\$ 1,455.00	FALTA DE PROGRAMACION DE RETIRO
10724	\$ 1,956.82	FALTA DE INFORMACION TECNICA	\$ -	
10725	\$ -		\$ 795.00	FALTA DE PROGRAMACION DE RETIRO
10726	\$ -		\$ 120.00	FALTA DE SEGUIMIENTO IMPORTACIONES
10727	\$ 86.70	FALTA DE EXPERIENCIA DEL AGENTE DE ADUANAS	\$ 182.40	FALTA DE DOCUMENTOS POR EL PROVEEDOR
10728	\$ -		\$ 364.60	FALTA DE SEGUIMIENTO IMPORTACIONES
10729	\$ 1,467.16	FALTA DE INFORMACION TECNICA	\$ 1,094.40	FALTA DE PROGRAMACION DE RETIRO
10730	\$ -		\$ -	
10732	\$ 1,172.00	FALTA DE INFORMACION TECNICA	\$ -	
10735	\$ 1,636.51	FALTA DE INFORMACION TECNICA	\$ -	
10747	\$ 1,418.08	FALTA DE INFORMACION TECNICA	\$ -	
10748	\$ 2,114.97	FALTA DE INFORMACION TECNICA	\$ -	
10749	\$ -		\$ 498.48	FALTA DE DOCUMENTOS POR EL PROVEEDOR
10755	\$ -		\$ 466.25	FALTA DE SEGUIMIENTO
10760	\$ -		\$ 312.00	FALTA DE SEGUIMIENTO
10762	\$ 1,047.00	FALTA DE INFORMACION TECNICA	\$ 2,865.00	FALTA DE PROGRAMACION DE RETIRO
10763	\$ -		\$ -	
10765	\$ -		\$ 17,520.00	FALTA DE NEGOCIACION PARA LA LIBERACION
10766	\$ 1,213.53	FALTA DE INFORMACION TECNICA	\$ 2,130.00	FALTA DE NEGOCIACION PARA LA LIBERACION
10767	\$ -		\$ 1,044.84	FALTA DE NEGOCIACION PARA LA LIBERACION
10768	\$ 479.41	FALTA DE INFORMACION TECNICA	\$ -	
10770	\$ -		\$ 160.25	FALTA DE SEGUIMIENTO

ORDEN DE COMPRA	MULTA DD MM TOTAL	CAUSAS	COSTO NO PREVISTO POR SOBREST.	CAUSAS
10776	\$ 253.82	FALTA DE EXPERIENCIA DEL AGENTE DE ADUANAS	\$ -	
10778	\$ 126.76	FALTA DE EXPERIENCIA DEL AGENTE DE ADUANAS	\$ 296.00	FALTA DE SEGUIMIENTO
10779	\$ 252.35	FALTA DE EXPERIENCIA DEL AGENTE DE ADUANAS	\$ -	
10784	\$ 253.53	No solicitar un test de laboratorio previo	\$ 3,168.00	FALTA DE NEGOCIACION PARA LA LIBERACION
10786	\$ 130.21	FALTA DE EXPERIENCIA DEL AGENTE DE ADUANAS	\$ -	
10787	\$ -		\$ 12,494.00	FALTA DE NEGOCIACION PARA LA LIBERACION
10788	\$ 130.00	FALTA DE EXPERIENCIA DEL AGENTE DE ADUANAS	\$ 1,178.00	FALTA DE NEGOCIACION PARA LA LIBERACION
10791	\$ 253.82	FALTA DE EXPERIENCIA DEL AGENTE DE ADUANAS	\$ 594.00	FALTA DE PROGRAMACION DE RETIRO
10794	\$ -		\$ 135.25	FALTA DE SEGUIMIENTO
10797	\$ 130.81	FALTA DE EXPERIENCIA DEL AGENTE DE ADUANAS	\$ -	
10804	\$ -		\$ 12,846.00	FALTA DE NEGOCIACION PARA LA LIBERACION
	\$ 31,200.83		\$ 65,339.39	