



## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

“Propuesta de un plan de Sistematización para mejorar los procesos operativos de consolidación de carga-modalidad importación en la empresa VELCOCARGO S.A. de la ciudad de Guayaquil”

Estudio de caso que se presenta como opción al título de: Ingeniera en administración de empresas énfasis Negocios Internacionales

Autor: Sabando Salguero Jaime José

Tutora: Ing. Pablo Ricardo San Andrés Reyes, Mgs.

Guayaquil

2017

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación primeramente a nuestro padre Celestial-Jesucristo, quien me ha permitido el día de hoy redactar esta dedicatoria con mucha salud y empeño.

A mi madre motor indispensable motivacional en mi vida para lograr este cometido.

A mi padre quien siempre quise conocer con anhelo y fervor pero que hoy disfruta de esta presentación allá en el cielo.

A todos aquellos amigos, compañeros, familiares quienes siempre me han impulsado a seguir adelante y a motivarme con sus palabras de aliento para culminar esta decisiva etapa.

A mi novia, compañera, consejera y amiga, que siempre está conmigo en estos momentos; y sin su gran apoyo no hubiera sido posible dar este último paso.

**Gracias a todos.**

## **Contenido**

|   |    |
|---|----|
| <b>PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b>   | 2  |
| <b>OBJETIVO GENERAL:</b>  | 4  |
| <b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b>   | 4  |
| <b>JUSTIFICACIÓN DEL TEMA:</b>  | 5  |
| <b>MARCO TEÓRICO</b>  | 5  |
| <b>Procesos Operativos</b>  | 6  |
| <b>Sistema de Gestión de Calidad en Procesos Operativos</b>                     | 6  |
| <b>Sistema</b>  | 6  |
| <b>Calidad</b>  | 6  |
| <b>¿Cómo medir los procesos operativos?</b>                                     | 6  |
| <b>Eficacia</b>   | 7  |
| <b>Eficiencia</b>   | 7  |
| <b>Sistematización</b>  | 8  |
| <b>¿Cuál es el aporte positivo de la consolidación de carga a las empresas?</b> | 12 |
| <b>¿Cuáles son sus beneficios?</b>  | 13 |
| <b>Documentos a considerar para una Importación</b>                             | 13 |
| <b>Documentos a considerar para una Exportación</b>                             | 14 |
| <b>Permisos a considerar tanto en Importación como en Exportación</b>           | 14 |
| <b>Release o liberación del documento HBL, puede ser de dos maneras</b>         | 15 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Mejoramiento Continuo</b>                                | 16 |
| <b>Plan Estratégico</b>                                     | 17 |
| <b>Comercio Internacional</b>                               | 18 |
| <b>Importador</b>   | 19 |
| <b>Acuerdo Internacional</b>                                | 19 |
| <b>Incoterms</b>  | 20 |
| <b>Carga Suelta</b>   | 20 |
| <b>Conocimiento de embarque (<i>Bill of Lading</i>)</b>     | 21 |
| <b>Embarcador</b>   | 21 |
| <b>Consignatario</b>  | 22 |
| <b>Buque</b>  | 22 |
| <b>Flete Prepagado</b>                                      | 22 |
| <b>Factura comercial – Commercial Invoice</b>               | 23 |
| <b>Flete al cobro</b>                                       | 23 |
| <b>Demoraje</b>   | 23 |
| <b>Certificado de Origen</b>                                | 24 |
| <b>Conocimiento de Embarque</b>                             | 24 |
| <b>DIAGNÓSTICO</b>  | 25 |
| <b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>                      | 25 |
| <b>Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado</b> | 27 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ANÁLISIS IDEAS DIAGRAMA DE ISHIKAWA O DIAGRAMA DE ESPINA DE PESCADO.</b>           | <b>28</b> |
| <b>DEPARTAMENTO DE OPERACIONES</b>  | <b>28</b> |
| <b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>  | <b>28</b> |
| <b>DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE</b>  | <b>29</b> |
| <b>DEPARTAMENTO COMERCIAL</b>   | <b>30</b> |
| <b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b>   | <b>31</b> |
| <b>Investigación Exploratoria.</b>  | <b>31</b> |
| <b>Investigación Descriptiva</b>  | <b>31</b> |
| <b>Investigación Explicativa</b>  | <b>32</b> |
| <b>ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA CONSOLIDADORA</b>                                      | <b>33</b> |
| <b>Tabla N. 1: Fortalezas</b>   | <b>33</b> |
| <b>Tabla N. 2: Oportunidades</b>  | <b>33</b> |
| <b>Tabla N. 3: Debilidades</b>  | <b>34</b> |
| <b>Tabla N. 4: Amenazas</b>   | <b>34</b> |
| <b>CALIFICACIÓN DE RIESGO</b>   | <b>35</b> |
| <b>DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA</b>  | <b>36</b> |
| <b>PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b>                                     | <b>38</b> |
| <b>Tabulación y Resultado de encuestas</b>  | <b>39</b> |
| <b>Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia embarca mercadería a través de Velcologo S.A.?</b> | <b>39</b> |
| <b>Tabla N. 1: Frecuencia de embarque</b>   | <b>39</b> |

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura N. 1:</b> Frecuencia de Embarque  | 40 |
| <b>Pregunta 2:</b> ¿En qué áreas tiene usted más complicaciones con Velcocard S.A.?                   | 41 |
| <b>Tabla N. 2:</b> Complicaciones Departamentales   | 41 |
| <b>Figura N. 2:</b> Complicaciones Departamentales  | 41 |
| <b>Pregunta 3:</b> Indique las razones por las que utiliza el servicio de Velcocard S.A.              | 42 |
| <b>Tabla N. 3:</b> Servicio Brindado  | 42 |
| <b>Figura N. 3:</b> Servicio Brindado   | 43 |
| <b>Pregunta 4:</b> ¿Qué consolidadora/s Ud. considera que es principal competencia de Velcocard S.A.? | 44 |
| <b>Tabla N. 4:</b> Principales Competidores   | 44 |
| <b>Figura N. 4:</b> Principales Competidores  | 44 |
| <b>Pregunta 5:</b> Califique el servicio de atención al cliente por parte de Velcocard S.A.           | 45 |
| <b>Tabla N. 5:</b> Atención al cliente  | 45 |
| <b>Figura N. 5:</b> Atención al cliente   | 46 |
| <b>Pregunta 6:</b> ¿Qué cree usted que debe mejorar Velcocard S.A. a fin de servir mejor al cliente?  | 46 |
| <b>Tabla N. 6:</b> Mejora de Servicio al cliente  | 47 |
| <b>Figura N. 6:</b> Mejora de Servicio al cliente   | 47 |
| <b>PROPUESTA</b>  | 48 |
| <b>PLAN SISTEMATIZACIÓN</b>   | 48 |
| <b>PROPUESTA PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE FLUJO DE PAGOS Y FONDOS</b>                                   | 48 |

|   |    |
|---|----|
| <b>PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN Y COBRANZAS</b>                         | 51 |
| <b>PROCEDIMIENTO DEPARTAMENTO COMERCIAL</b>                             | 59 |
| <b>PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN MARÍTIMA LCL</b>                        | 62 |
| <b>CONCLUSIONES DEL CASO</b>  | 69 |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>   | 71 |
| <b>ANEXOS</b>   | 73 |
| <b>Formato de Encuesta</b>  | 73 |
| <b>Imágenes del Caso</b>  | 75 |
| <b>Figura N. 1:</b> Tipos de Procesos                                   | 75 |
| <b>Figura N. 2:</b> Documento Bill of Lading / Conocimiento de embarque | 76 |
| <b>Figura N. 3:</b> Vapor transporta mercancías (Maersk Line)           | 77 |

## **INTRODUCCIÓN**

La consolidación de carga sin duda alguna ha sido una de las principales bases para el comercio exterior; y a su vez el factor primordial para una negociación internacional, es muy importante para la sociedad porque ha permitido descubrir horizontes más prósperos e idóneos para trabajar, radicarse o vender un producto importado desde otro país cumpliendo siempre los estándares de negociación a nivel mundial, gracias a este tipo de negociaciones la Sociedad se ha sometido a un crecimiento involuntario pero necesario, ya que en el momento de implementar un bien, servicio o producto dentro de la sociedad éste se ha convertido en necesidad y; luego de esto en tendencia.

Es importante para la ciencia porque le ha permitido llegar a lugares que no se ha pensado mediante el transporte de mercancías. Se ha Logrado un descubrimiento con más ansiedad que cuando no existían este tipo de transportes marítimos conocido como contenedores.

Debido a las exigencias del mundo globalizado la ciencia ha avanzado de la mano de la tecnología que indispensablemente se utiliza en todo el proceso de consolidación, VELCOCARGO S.A. ha contado con tecnología de primera para realizar todas las operaciones necesarias conjuntamente enlazadas con las navieras, buques y agentes en el exterior.

## **PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

Debido a la falta de optimización en los procesos operativos la empresa VELCOCARGO S.A., de la Ciudad de Guayaquil se ha visto en la necesidad de realizar un diagnóstico en todos los procesos que intervienen dentro del proceso de consolidación, ya que por debidas razones se han perdido clientes y por lo tanto se ha dejado de ganar y se han generado pérdidas. Los diferentes factores que han incurrido en estas decaídas se han producido debido al mal servicio que se ofreció en cierto momento en cada uno de los departamentos al tener contacto con el cliente, tangible o intangible.

La recepción ha sido siempre la presencia, la imagen de la empresa y principalmente es el lugar donde se han originado errores que a su vez han sido un resultado de toda la falta de procesos que se ha encontrado en cada departamento.

El departamento contable ha carecido de funciones y manual de procedimiento, esto ha conllevado a una desorganización tanto en el seguimiento de clientes que gozan de un crédito específico y cartera de cobros, a su vez se ha generado un vacío dentro del flujo corriente lo que impide efectuar pagos inmediatos a los agentes y proveedores de servicio.

Es un mal precedente que el departamento contable ha sido un cuello de botella al cobrar dos meses después, el cliente se ha olvidado de los valores pendientes, esto ha generado reacciones negativas y malos comentarios debido al mal servicio que se ha ofrecido.

Otro de los problemas dentro del Departamento Contable ha sido la falta de planificación para realizar el pago a los diferentes proveedores. El departamento de Operaciones ha carecido de procedimientos, al igual que no han dan el debido seguimiento a las cargas de importación cuando van a arribar al puerto de destino, este tipo de negligencia operativa y logística ha incurrido en gastos extras para el cliente y en repetitivos casos la empresa ha asumido esta responsabilidad, a raíz de esto se ha originado un malestar e insatisfacción para el cliente quien se ha visto en la obligación de buscar empresas competidoras dentro del mercado, que brinden el mismo servicio, sin embargo, debido a la definición y aplicación de sus procesos operativos no han incurrido en fallas, por lo tanto el cliente ha seguido trabajando con la competencia.

Por más que la consolidadora ha invertido en sistemas de información y su personal ha crecido; los problemas han sido los mismos, pero aún mayores, debido a que cada área ha crecido y aumentado el reclamo por parte de cliente, esto ha conllevado a una mala toma de decisiones por parte de Gerencia General o el Departamento Administrativo al momento de no tener un claro panorama de la situación actual de la organización.

El departamento Comercial ha cumplido a cabalidad todos los pasos a seguir para captar un cliente comenzando con el Telemarketing, luego visita comercial para concretar la negociación, y toda la gestión requerida; pero si han surgido problemas fortuitos por parte de otros departamentos que intervienen en el proceso después de la venta, debido a que no se han establecido funciones en cada departamento que interviene, se han perdido clientes.

Por tal motivo se ha propuesto un plan de Sistematización para mejorar los procesos operativos de consolidación de carga modalidad importación en la empresa consolidadora de la Ciudad de Guayaquil, enfocado en la mejora continua.

¿Cómo mejorar el tiempo de gestión del proceso de consolidación de carga modalidad importación?

### **OBJETIVO GENERAL:**

Analizar los procesos operativos y procesos administrativos que afecten el rendimiento del proceso de consolidación de carga modalidad importación para luego diagnosticarla respectivamente y presentar una propuesta de mejora que beneficie a los departamentos vinculados dentro del proceso.

### **OBJETIVO ESPECÍFICO:**

Describir el marco teórico conceptual y legal de empresas consolidadoras de carga.

Diagnosticar la situación actual de los procesos de consolidación de carga correspondientes a importaciones.

Proponer un plan de sistematización en los procesos operativos de consolidación de carga para la organización.

## **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA:**

Se ha encontrado clientes insatisfechos dentro de la ciudad debido al proceso operativo de consolidación que brinda la consolidadora de la ciudad de Guayaquil Velcocargo. Por lo que se busca sistematizar e implementar el proceso operativo entre cliente y consolidadora investigando, diagnosticando y evaluando los motivos del problema.

El departamento de operaciones ha entregado tardía la documentación al cliente lo cual ha incurrido en gastos extras, gracias a la falta de seguimiento para las importaciones. El departamento contable ha realizado pago retrasado a proveedores, cobro tardío a clientes por servicios prestados. Por otro lado, el departamento comercial ha tenido un crecimiento de cartera, pero a su vez se han perdido clientes por falta de un buen servicio en cada departamento vinculado en el proceso; y Gerencia General toma malas decisiones e inversiones innecesarias.

## **MARCO TEÓRICO**

Para este proyecto de investigación se hace necesario especificar conceptos involucrados dentro del proceso investigativo, siendo estos conceptos el resultado de unificación de autores destacados; por lo anterior se exponen a continuación:

Se hace necesario tener una definición clara de lo que es sistematización y procesos operativos, para lograr tener un amplio conocimiento de los alcances y beneficios que trae a una organización, por tal motivo se analizara la siguiente definición:

## **Procesos Operativos**

Según José Antonio Pérez-Fernández de Velasco (1999). Todo sistema de gestión ha de ir acompañado de un sistema de apoyo y control coherente, compuesto por una serie de elementos interrelacionados entre si y que tengan un objetivo común: satisfacer más y mejor al cliente a través de la gestión de variables que en ella influyen, esencialmente calidad, precio, servicio y tiempo.

El autor considera que el cliente en la actualidad es más exigente en procesos, calidad y servicios; Según por los procesos, se definen como la organización racional de los insumos para alcanzar un fin determinado. Se implementan a través de un conjunto de actividades, con procedimientos, normas y reglas, que permiten, en forma directa o indirecta, transformar los insumos en productos.

## **Sistema de Gestión de Calidad en Procesos Operativos**

**Sistema.** - Conjunto de objetos relacionados entre sí, y que persiguen un mismo fin dentro de la organización.

**Calidad.** - Grado de satisfacción que obtenemos de un cliente al entregar un servicio, a su vez el mismo debe ser de su entera satisfacción.

## **¿Cómo medir los procesos operativos?**

A través de 2 indicadores tales como:

**Eficacia:** Indicador a utilizar para comprobar si se cumple con lo planificado y de una manera ágil.

**Eficiencia:** Indicador a utilizar para saber si hemos optimizado el uso de recursos al entregar nuestro servicio.

Una vez identificados los indicadores podemos expresarlos mediante mejora continua a través del ciclo de Deming.

Según Edwards Deming (1993). El plan de medidas preventivas o correctivas o de mejora está abierto a considerar la determinación de las causas y las acciones propuestas, con la supervisión de análisis crítico siempre que haya.

El autor manifiesta que es imprescindible tener un sistema de control interno de mejoramiento continuo permanente que permita medir mediante indicadores la eficiencia y eficacia con el fin de mejorar nuestra gestión de calidad y servicios satisfaciendo completamente las necesidades del cliente. De esta manera podemos identificar los problemas y tomar medidas decisivas a fin de que no se reflejen nuestros problemas.

El autor propone recuperar a los clientes que por algún motivo del servicio en el transcurso del proceso se han perdido y a su manera han buscado otro embarcador que les provea el servicio, mediante la mejora y sistematización de procesos, de tal manera que se han identificado las actividades que intervienen en el proceso y carecen de valor agregado, gracias al ciclo PDCA de Edward Deming tomaremos decisiones correctivas aplicables a cada estación de trabajo que interviene en el proceso.

Contar indispensablemente con la participación de la administración que a su vez asegura la participación de los empleados dentro del proceso de mejora continua. Promoviendo la participación individual y estableciendo equipo de mejoramiento que controle el cumplimiento de los procesos.

## **Sistematización**

Según Sandra Frieri (2012). La palabra sistematización proviene de la idea de sistema, de orden o de clasificación de diferentes elementos bajo una regla o parámetro similar. La sistematización, entonces, es el establecimiento de un sistema u orden que tiene por objetivo permitir obtener los mejores resultados posibles de acuerdo al fin que se tenga que alcanzar. La sistematización se puede aplicar en los ámbitos científicos y académicos, pero también hay muchas situaciones de la vida cotidiana que implican cierta sistematización será justamente eso: establecer un orden o clasificación.

El autor considera que la sistematización en sí debe contar con una estructura o sistema de pasos que respetar y seguir a fin de obtener resultados particulares. La sistematización del proceso de investigación implica a futuro la facilitación de los resultados esperados ya que el investigador actuante sabrá cómo actuar en cada situación específica.

Es muy importante considerar que la mayoría de las empresas consolidadoras centran sus ideas y esfuerzos en la logística de procesos, pero es necesario saber que el servicio al cliente demuestra un valor más imponente e importante a medida que ha evolucionado el comercio.

La necesidad de ofrecer un buen servicio de calidad radica en cada uno de los colaboradores quienes a su vez deben tener la misión y visión de la empresa muy clara, y a su vez los objetivos. Este proceso tiene que ser llevado a cabo por las cabezas de la organización y comenzar a fomentar la política de calidad.

A continuación se detallan los diferentes conceptos que intervienen dentro del proceso de consolidación, sus pasos a seguir para cumplir óptimamente el proceso y documentos indispensables para el transporte de mercancías.

Empresa consolidadora de carga es aquel agente operativo debidamente licenciado y autorizado para realizar el transporte de mercaderías tanto en importación como en exportación.

El proceso de consolidación comienza cuando se ha entregado la carga del consignatario por parte del proveedor a nuestras bodegas en el país de Origen (Exportación) en este caso Miami-USA.

La negociación entre el cliente y el proveedor puede ser FOB (FREE ON BOARD), el proveedor entrega la mercadería en la bodega del agente que se ha asignado o EX-WORKS (el agente asignado procede a entablar contacto con el proveedor via correo electrónico y coordina la recogida de la carga en bodegas del proveedor, este tipo de negociación representa un costo extra en la importación para el consignatario.

Cuando la mercadería ya está en bodega se procede a pesarla, embalarla, pasarla por un detector de rayos x; finalmente se inserta un label-etiqueta en la carga para

saber toda su información como procedencia, tipo de carga, si es frágil o no, número de piezas, compañías de transporte que la transporto hasta las bodegas, nombre del conductor del camión, etc.; y de esta manera proceder con el warehousing hasta recibir las instrucciones del cliente para proceder con el embarque.

Una vez que se cuenta con el visto bueno del cliente, procedemos a enviar instrucciones a Origen Miami-Usa para que a su vez procedan con la consolidación de la carga a su país de destino Guayaquil-Ecuador.

Al momento de proceder a consolidar y contenerizar la carga es sometida a un sin número de movimiento como paletizar y estibar, ya que al momento de acomodar las diferentes cargas en el consolidado se debe adecuar y encontrar el espacio más óptimo dentro del contenedor para que la carga no resulte afectada y no incurra costos extras para el consignatario en caso de no tener seguro, en caso de tenerlo; pues se procede a contactar a la aseguradora pertinente.

La carga consolidada contenerizada luego de ser inspeccionado por la aduana en origen y de haber cumplido con todos los requisitos de inspección procede a ser entregada al puerto de Embarque Port Everglades, Miami y al siguiente día zarpará a su país de destino cumpliendo con 7 días de tránsito marítimo.

Al momento de Zarpar la carga desde el puerto de origen Port Everglades, Miami inmediatamente nuestro departamento de Customer Service procede a enviar un correo electrónico en el cual va el Pre-Alert o también llamado avisa de salida de la

mercadería, también se adjunta otro documento adicional como el HBL (house bill of Lading) documento el cual detalla la información de la mercancía, consignatario, proveedor, agente embarcador, número de hbl, número de reserva naviera, país de origen, fecha de salida, nombre de buque, puerto de trasbordo (si lo hay), puerto de carga, puerto de entrega, agente consignado en destino, tipo de negociación, etc.; el mismo que es aprobado con el cliente via correo electrónico de igual manera, y de esta manera se asegura que toda la información en el hbl este correcta; por eso es importantísimo contar con la aprobación del cliente en cada paso para no dar margen al error.

Al momento de obtener el visto bueno del cliente en base a la información enviada previamente se precede a ingresar respectiva información al sistema aduanero ECUAPASS 48 horas antes del arribo de la carga, para esto el departamento de Operaciones realiza dicha gestión, el ingreso consiste en transcribir toda la información del hbl y esta debe ser exacta, de tal manera que no se cometa errores y se refleje un problema frente al cliente.

Una vez ingresada toda la información y el buque arribado nuestro departamento de Customer Service procede a enviar el Aviso de Llegada más facturas al consignatario o a su agente de aduana designado.

Si no hay agente de aduana designado previamente con el consignatario se procede a brindar el servicio de Nacionalización y a su vez transporte para la carga en referencia, lo cual consiste en ir al puerto de turno con toda la documentación extraída de la consolidadora una vez pagada por su servicio de transporte de mercancías y

retirar la carga dentro de las bodegas del puerto para transportarla hasta el lugar de conveniencia indicado por el consignatario.

Si el cliente posee un agente de aduana designado para realizar el trámite, nuestro departamento de Customer Service procede a enviar la información via correo electrónico más códigos secuenciales para su debido a revisión en el sistema Ecuapass por parte del agente aduanero.

Se han detectado casos en el cual el consignatario o cliente cuenta con un crédito aprobado por Gerencia General de 10 – 15 – 30 dias, para lo cual se hace efectiva la entrega de documento sin ningún tipo de cancelación previa para la liberación de la mercadería en el puerto de destino o descarga.

### **¿Cuál es el aporte positivo de la consolidación de carga a las empresas?**

Gracias a la consolidación las empresas pueden intercambiar información, bienes o servicios y a su vez agrupar sus cargas dentro de un contenedor permitiendo innovar y expandir sus horizontes de tal manera que se cree una necesidad para el bien o servicio brindado dentro del país de destino. Es importante porque permite el intercambio de divisas entre países y envío de documentos internacionales de alta importancia.

### **¿Cuáles son sus beneficios?**

- El transportista tenga la facilidad de realizar entregas con mayor frecuencia.
- Buena relación consolidadora vs cliente final.
- Buena relación consolidadora vs Co-loaders.
- Servicio más económico, rápido y efectivo.
- Proveedor y Fabricante minimizan costos, mejoran tiempo de entrega y sus productos incrementan en alcance.
- Lograr que la mercadería llegue a un país alejado sin costo logístico elevado.
- Envíos frecuentes de mercaderías hacia un destino.
- Asesoramiento en logística y consolidación a pequeñas y medianas empresas.

### **Documentos a considerar para una Importación**

- Factura Comercial / Commercial Invoice
- Lista de Empaque / Packing List
- Certificado de Origen
- S.E.D (Shipper's Export Declaration)
- Carta Para Autorización de retiro de mercadería
- Declaración aduanera unica
- Liquidación arancelaria - Importación

### **Documentos a considerar para una Exportación**

- Factura Comercial
- Lista de Empaque
- Liquidación Arancelaria - Exportación
- Declaración Aduanera Ecuatoriana
- Certificado de Origen
- HBL, Guía Aérea, Carta de Porte.

### **Permisos a considerar tanto en Importación como en Exportación**

- MIPRO – Ministerio de Productividad.
- INEN – Instituto Ecuatoriano de Normalización.
- REGISTRO SANITARIO – Ministerio de Salud Pública

La parte Operativa dentro de la empresa consolidadora VELCOCARGO S.A., comienza desde el momento en el que el Departamento de Operaciones en Origen debe aprobar el master bill of Lading MBL esta coordinación se da entre agentes tanto en origen como destino.

Una vez aprobado el documento, se procede a realizar el embarque y que toda la información con respecto a la mercadería transcrita en el MBL esté totalmente correcta,

es decir debe cuadrar tanto MBL con HBL; dando lugar a que el contenedor sea entregado al puerto y pueda zarpar sin ninguna novedad.

En caso de existir algún tipo de modificación fuera del proceso de aprobación del documento previo MBL, se incurrirá en una multa inminente para cualquiera de los dos agentes.

### **Release o liberación del documento HBL, puede ser de dos maneras**

- Si el release del documento es en origen el agente encargado de la emisión previa está encargado de enviar dicha información via Courier directamente al Consignatario o cliente final.
- Si el release del documento es en destino el agente embarcador en destino puede emitir el documento por previa autorización de la Naviera y proveer al cliente de su documento, esto es un costo extra para en consignatario.

El MBL (Master Bill of Lading) siempre viene consignado con el nombre del embarcador en destino y a su vez el mismo contacta al cliente final.

La persona designada del departamento de operaciones recibe las diferentes notificaciones de arribo de buques con MRN (número de manifiesto) más secuenciales y procede inmediatamente a verificar los datos que ingresó la Senae con los que ha ingresado la línea naviera.

Se verifica que el MBL coincida con lo que ingresó la línea Naviera en el Ecuapass, una vez que todos los datos estén confirmados correctos, se ingresa el HBL con pesos correctos.

Una vez que la carga ha llegado al puerto de destino confirmamos si la información ha subido correctamente en el Ecuapass, en caso de no subir la información correctamente el departamento de operaciones incurrirá en multas para la empresa, generando gastos innecesarios.

Luego, tramitar el MBL en la línea naviera con la carta de salida.

Documento que será entregado al cliente para el retiro de la mercadería y el a su vez hará entrega del MBL para archivo y soporte de documentación en archivo-operaciones.

Se procede a entregar documentación final al cliente para el retiro de mercadería quien a su vez nos otorga su MBL a cambio del HBL emitido en origen para realizar el retiro de mercadería en el puerto conveniente de destino.

## **Mejoramiento Continuo**

Según Harrington James (1993). Para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. Para lograr el objetivo debemos tener presente estas 10 actividades de mejoramiento:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.

2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

El autor considera que el Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia dentro de la Gestión de calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo y llegar a ser líderes.

### **Plan Estratégico**

Según José María Sainz de Vicuña Ancín (2012). Al hablar de plan estratégico de la organización, se ha referido al plan maestro en el que la alta dirección ejecutiva recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” a diferencia en lo que hará en los 3 próximos años para lograr una organización más competitiva que permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

El autor considera que se Puede entender como plan estratégico a todo el conjunto de herramientas corporativas que tiene a su alcance las decisiones que se han tomado hoy por la alta dirección para implementarlas a futuro, de esta manera la organización será competitiva y tendrá una ventaja competitiva dentro del mercado.

### **Agentes de carga Internacional - Marítimo, aéreo y terrestre**

Según José Vicente Guzmán Escobar (2015). El agente de carga es una figura atípica, es decir una figura que no encuentra una definición, en la ley, salvedad del estatuto aduanero. Es una figura que no cuenta con unos artículos o unas disposiciones jurídicas que señalen cual es la naturaleza jurídica de agente de carga, cuáles son sus obligaciones, sus derechos y su responsabilidad. Los Agentes de carga internacional tienen a su cargo las gestiones de carácter administrativo relacionadas con la entrada, permanencia y salida de un medio de transporte del territorio aduanero nacional, así como el cumplimiento de las operaciones de descarga o carga y apertura de registro y el embarco, transbordo, desembarco de pasajeros.

### **Comercio Internacional**

Según José Luis Jerez Riesco (2011). El panorama mundial tiende, en una espiral de aceleración continua e irreversible, hacia una cada vez mayor globalización de la economía, a escala planetaria y a una internacionalización creciente de las empresas

en todos los países, que permite crear una plataforma de mercado de dimensiones hasta ahora desconocidas en la historia mercantil de la humanidad.

El autor considera que sin las industrias de transporte global y la energía probablemente no se contaría con un dispositivo electrónico que ha permitido utilizar sitios web, gas para el coche o zapatos como lo se lo ha llevado realizando hasta la actualidad. Sin embargo, con el pasar de los años, la Economía Global se convierte en una necesidad de mayores niveles de comercio y una demanda aun mayor de las fuentes de energía. La historia confirma que Maersk Line fue el pionero en viajes navieros, lo realiza en 1928 desde la Costa Este americana, a través del Canal de Panamá hacia el Lejano Oriente para la empresa Ford Motor Company llevando unas piezas de automóviles y otra carga en general, dando comienzo al intercambio de servicio, producto entre países.

### **Importador**

Persona física o jurídica que adquiere mercancías extranjeras o contrata servicios prestados por extranjeros.

### **Acuerdo Internacional**

La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI es un organismo intergubernamental que, continuando el proceso iniciado por la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) en el año 1960, promueve la expansión de

la integración de la región, a fin de asegurar su desarrollo económico y social. Su objetivo final es el establecimiento de un mercado común latinoamericano. Fue creada con la suscripción del Tratado de Montevideo 1980, el 12 de agosto de 1980.

### **Incoterms**

Reglas Internacionales para la Interpretación de los Términos Comerciales. La Cámara de Comercio Internacional elaboró en 1928 un conjunto de reglas internacionales que fijaban de modo uniforme las obligaciones que corresponden a cada una de las partes contratantes a tenor del término comercial empleado. El gran desarrollo del Comercio Exterior y su evolución han obligado a revisar las normas y añadir nuevos vocablos. Refiriéndonos al transporte marítimo internacional, alguno de los incoterms más utilizados son: fob, ex-works, cfr.

### **Carga Suelta**

Bienes individuales que por su tamaño o naturaleza no son transportados en unidades de carga y que se manipulan y embarcan como unidades separadas, o que, como consecuencia de una desconsolidación, adquieren este estado.

El autor opina que los buques convencionales y de multipropósito son especiales para este tipo de carga suelta, cabe recalcar que la carga suelta al menos debe contar con algún tipo de embalaje para su maniobra.

**Conocimiento de embarque (*Bill of Lading*)**

Es un documento que se emplea en el transporte marítimo, emitido por el naviero o el capitán del buque, sirve para acreditar la recepción o carga a bordo de las mercancías a transportar, en las condiciones consignadas. Es necesario presentar un original para retirar la mercancía.

El autor considera que el Bill of Lading es el único documento autorizado para transportar la mercadería via marítima, en el cual detalla toda la información de la carga contenerizada y que tiene como fin ser desconsolidada y nacionalizada dentro del país al que arribe el contenedor.

**Embarcador**

Es el Agente o entidad que se responsabiliza en el exterior entre el importador o comprador de una mercancía, de hacerla llegar bajo las condiciones que se han pactado en la negociación.

En toda transacción en cualquier parte del mundo ya sea el embarque aéreo o marítimo existe una persona que se encarga en origen de la realización del producto para que el mismo sea enviado a su destino.

## **Consignatario**

Entidad o persona natural a quien se le envía la mercancía desde el exterior, al individuo que se le envía la mercancía no siempre es el dueño, esto sucede porque a veces el dueño no siempre tiene disponibilidad de retirarla.

Considero que cada embarque hay una persona que compra el producto necesario para satisfacer necesidades (cliente), el mismo que debe ser entregado en el puerto de descarga.

## **Buque**

Embarcación voluminosa para navegaciones de importancia, empleado por las Compañías Navieras para realizar el traslado de mercancías o pasajeros.

El autor piensa que esta estructura flotante es muy importante para el comercio ya que debido a este transporte de carga o pasajeros muchas personas obtienen el intercambio de mercancías que necesitan para su negocio.

## **Flete Prepagado**

Flete internacional pagado desde origen. (*Freight prepaid*).

Se considera que el flete prepagado es el dinero que el exportador paga a la naviera o son todos los valores que se generan en origen los cuales son pagados en el puerto de origen. El consignatario procede a realizar una TTS mediante su banco local hacia el banco internacional a su vez local para el embarcador de origen y el a su vez procede con el tramite portuario.

### **Factura comercial – Commercial Invoice**

Documento en el que se fijan las condiciones de venta de las mercancías y sus especificaciones. Sirve como comprobante de la venta, exigiéndose para la exportación en el país de origen y para la importación en el país de destino. También se utiliza como justificante del contrato comercial. En una factura deben figurar los siguientes datos: fecha de emisión, nombre y dirección del exportador y del importador extranjero, descripción de la mercancía, condiciones de pago y términos de entrega.

Se considera que la factura comercial es el documento internacional vital e indispensable para comenzar la producción y realizar el respectivo embarque, se detalla datos de primera necesidad para el conocimiento de embarque, ya que sin esta información no procede el envío al país que solicita.

### **Flete al cobro**

Flete internacional que se paga en destino. (*Freight Collect*).

El autor acota que el flete al cobro es el dinero que el importador paga la naviera o los valores que se generan en destino los cuales son pagados en el puerto de destino.

### **Demoraje**

Toda ocupación del buque por más tiempo del permitido en el contrato de fletamento y también la compensación que el fletador ha de pagar por tal causa.

Se indica y concluye que debido al demoraje el cliente debe cancelar los valores que se generan cuando se pasan de los días libres estándar que una naviera da a sus importadores.

### **Certificado de Origen**

Según el Código Aduanero, Art. # 71. Es el documento oficialmente valido que acredita que las mercancías amparadas en él son originarias de un determinado país. Es aquel que contiene la declaración genérica de cada envío de mercaderías formulada por el exportador y corroborada por Organismos Oficiales autorizados al efecto.

### **Conocimiento de Embarque**

Según el Código Aduanero, Art. # 70. Es aquel que contiene la declaración genérica de cada envío de mercaderías formulada por el embarcador y firmada por el Capitán del buque o persona habilitada en el puerto de salida. Acredita el recibo de las mercaderías a bordo, instrumenta el contrato de transporte; representa el derecho de disponer de las mercaderías y habilita sin más exigencias que su presentación para la entrega de aquellas a su tenedor legítimo, sin perjuicio de las demás funciones previstas en la legislación.

Para poder Proponer un plan de Sistematización para mejorar los procesos operativos de consolidación de carga-modalidad importación en la empresa Consolidadora de la ciudad de Guayaquil” El autor ha propuesto realizar un formato de

evaluación encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa consolidadora en Guayaquil dando un total de 20 clientes encuestados.

## **DIAGNÓSTICO**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

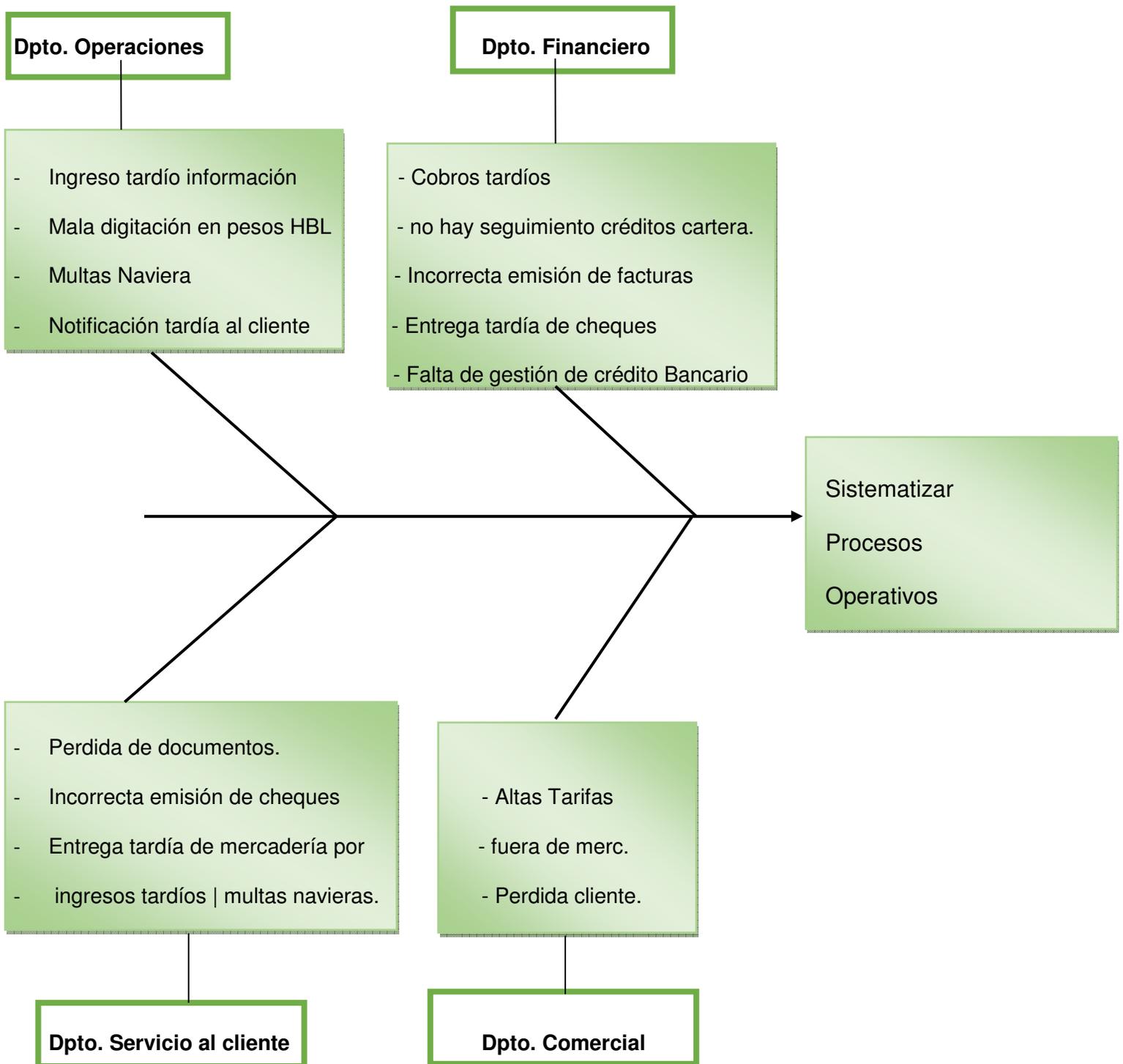
Se ha aplicado el diseño no experimental de tipo transversal con muestreo no probabilístico por conveniencia con enfoque cuantitativo.

Según Roberto Hernández Sampieri (2003). La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para aprobar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Durante el estudio de caso, el investigador ha sustraído los componentes más relevantes mediante el análisis no experimental de tipo transversal no probabilístico por conveniencia con un enfoque cuantitativo.

Se ha tomado de muestra  $n = 20$  como número de clientes, los cuales han sido encuestados uno a uno, cada encuesta con un total de 6 preguntas; realizando la función principal para el análisis de enfoque cuantitativo, los mismos que han formado parte de una cartera específica de clientes debidamente gestionados por el asesor comercial asignado, el cual ha realizado telemarketing, seguimiento de cargas y visitas comerciales. Debido a la excelente relación con cada cliente, se ha procedido a realizar visitas de seguimiento para obtener la información deseada acerca de la organización, en busca de una respuesta óptima, estas entrevistas han sido realizadas en tiempo real, ha sido segunda semana del mes de octubre del 2017, se ha formulado una exhaustiva y precisa encuesta, la cual ha constado de 6 preguntas referentes al servicio que ha brindado la organización dentro de sus distintos departamentos, tales como, operaciones, servicio al cliente, financiero y comercial; ya que por incidencias propias y falta de sistematización en los procesos operativos, no se ha brindado un servicio eficaz, ni eficiente, debido a esta desorganización operativa dentro en sus procesos de consolidación.

## Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado



## **ANÁLISIS IDEAS DIAGRAMA DE ISHIKAWA O DIAGRAMA DE ESPINA DE PESCADO.**

### **DEPARTAMENTO DE OPERACIONES**

**INGRESO TARDÍO DE INFORMACIÓN.** - Cuando se ha monitoreado una carga que va a llegar mediante importación, se necesita ingresar sus datos 48 horas, previas al arribo del mismo.

**MALA DIGITACIÓN EN PESOS HBL.** - Error que se ha cometido al ingresar al sistema aduanero pesos para el conocimiento de embarque.

**MULTAS NAVIERA.** - Se genera al momento de realizar una mala digitación al momento de ingresar al sistema, o también mediante una mala coordinación en el exterior.

### **DEPARTAMENTO FINANCIERO**

**COBROS TARDÍOS.** - Se realizan cobros tardíos por falta de gestión de seguimiento en la cartera de cobros.

**INCORRECTA EMISIÓN DE FACTURAS.** - Se produce mediante un error de digitación, la factura incorrecta es enviada al cliente y se genera un malestar dentro de él y no hay ningún filtro que la revise antes de enviar.

**INCORRECTA EMISIÓN DE CHEQUES.** - No existe ningún control o seguimiento por parte del jefe inmediato del departamento para el colaborador que elabora los cheques de la organización, por lo tanto, se emiten incorrectamente y se desperdician. Cada Cheque representa un valor en dólares y desde aquí se comienza perdiendo.

**ENTREGA TARDÍA DE CHEQUES.** - Debido a la falta de organización dentro del departamento financiero, no existe ningún tipo de prioridad para la elaboración de cheques y sus pagos, la persona encargada siempre busca al encargado con firma autorizada al final del día, cuando esto se debe dejar firmado el día anterior y realizar los pagos a primera hora.

**FALTA DE GESTIÓN CRÉDITO BANCARIO:** La cabeza del departamento financiero carece de gestión bancaria, es decir no hay un plan B en caso de alguna recesión económica.

## **DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE**

**TRASPAPELEO DE DOCUMENTOS.** - Se genera al momento de archivar documentación, no hay control e inventario de los mismos.

**NOTIFICACION TARDÍA AL CLIENTE.** - El cliente debe ser informado sobre su documentación referente a la carga para tenerla lista previamente al arribo de la mercancía.

**ENTREGA TARDÍA DE MERCADERIA POR RETRASO EN INGRESOS.** - Debido al retraso en el ingreso de pesos e información correspondiente a la carga, el cliente no puede retirar su mercadería del puerto debido a que en el sistema del puerto de referencia no refleja aún la información ingresada, por tal motivo se debe ingresar 48 horas previo al arribo del vapor, caso contrario se generará un costo adicional en la línea naviera.

## **DEPARTAMENTO COMERCIAL**

**TARIFAS ALTAS FUERA DE MERCADO:** Debido a la falta de negociación de tarifas por parte del Customer Pricing, se cuenta con tarifas altas lo cual permite perder todo tipo de negociaciones, ya sean estas, marítimas, aéreas y/o terrestres. Contando con tarifas altas en el mercado, presentando una ventaja competitiva sostenible constante, hace que el mercado se encuentre tan saturado debido a la cantidad de consolidadoras que inciden en él, por lo que se obtienen tarifas muy altas, lo cual deja a la organización fuera de mercado; y con un riesgo muy alto para no cerrar cualquier tipo de negociación.

**PÉRDIDA DEL CLIENTE POR MAL SERVICIO:** Debido a los diferentes inconvenientes que se han generado tanto en origen como destino al momento de manipular y estibar la mercancía de cada consignatario, el mal servicio brindado por parte de ambos agente ha tenido como resultado un cliente insatisfecho, quien a su vez desiste del servicio de la organización, por lo tanto buscará otra consolidadora dentro

del mercado quien satisfaga sus necesidades al máximo, por estas razones anteriormente expuestas se ha perdido un cliente.

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

**Investigación Exploratoria.** - Son las investigaciones que pretender darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido un poco explorado y reconocido, y cuando más aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Se han tomado 20 muestras, considerados como los números de clientes asignados por cartera a cada ejecutivo comercial, el cual ha realizado visitas comerciales acompañadas de una encuesta, la cual brindara la información que necesitamos del cliente, y sobre la situación de la organización.

**Investigación Descriptiva.** - El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes de fenómeno o fenómenos a investigar.

Debido a los diferentes eventos que carecen de organización y sistematización dentro de la compañía, debemos destacarlos de principio a fin, desde el momento en que se ha recibido la carga en bodega, y recibe una mala manipulación, hasta el momento en

que generamos multas a cliente por errores involuntarios, entregas de facturas fuera de fecha e ingresos de información erróneos a diario, generando un malestar dentro del consignatario.

**Investigación Explicativa.** - la Teoría, es la que constituye el conjunto organizado de principios, inferencias, creencias, descubrimientos y afirmaciones, por medio del cual se interpreta una realidad.

Una teoría o explicación, contiene un conjunto de definiciones y de suposiciones relacionados entre sí de manera organizada sistemática; estos supuestos deben ser coherentes a los hechos relacionados con el tema de estudio.

Debido a la falta de sistematización en los procesos operativos se han generado incidencias dentro de cada departamento, lo cual ha llevado a cometer errores involuntarios que ha tenido como resultado clientes insatisfechos. Dentro de este proceso se ha encontrado más de un involucrado en el mal servicio que ha brindado la entidad, por lo cual se ha buscado sistematizar; y a su vez implementar un proceso operativo completamente concatenado de inicio a fin, permitiendo verificar, especificar y evaluar los motivos por los cuales se ha dado este fenómeno.

## ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA CONSOLIDADORA

**Tabla N. 1:** Fortalezas

| <b>FORTALEZAS</b>               | <b>PUNTAJE</b> |
|---------------------------------|----------------|
| <b>Trabajo en equipo</b>        | 1              |
| <b>Profesionalismo</b>          | 1              |
| <b>Asociación internacional</b> | 2              |
| <b>SUMATORIA</b>                | <b>4</b>       |
| <b>PROMEDIO</b>                 | <b>1.3</b>     |

**Tabla N. 2:** Oportunidades

| <b>OPORTUNIDADES</b>            | <b>PUNTAJE</b> |
|---------------------------------|----------------|
| <b>Asociación empresarial</b>   | 1              |
| <b>Contratos Navieros</b>       | 1              |
| <b>Acuerdos Internacionales</b> | 1              |
| <b>SUMATORIA</b>                | <b>3</b>       |
| <b>PROMEDIO</b>                 | <b>1</b>       |

**Tabla N. 3:** Debilidades

| <b>DEBILIDADES</b>              | <b>PUNTAJE</b> |
|---------------------------------|----------------|
| <b>Procesos de gestión</b>      | 0              |
| <b>Dependencia protocolaria</b> | 3              |
| <b>Tiempo Real</b>              | 4              |
| <b>SUMATORIA</b>                | <b>10</b>      |
| <b>PROMEDIO</b>                 | <b>2.3</b>     |

**Tabla N. 4:** Amenazas

| <b>AMENAZAS</b>                   | <b>PUNTAJE</b> |
|-----------------------------------|----------------|
| <b>Diferenciación de tarifa</b>   | 2              |
| <b>Nominación de la orden</b>     | 3              |
| <b>Ordenes parciales</b>          | 3              |
| <b>Normativas internacionales</b> | 4              |
| <b>Competencia</b>                | 4              |
| <b>SUMATORIA</b>                  | <b>16</b>      |
| <b>PROMEDIO</b>                   | <b>3.2</b>     |

## CALIFICACIÓN DE RIESGO

**Tabla N. 1: Calificación de Riesgo**

| Riesgo |                 | Calificación | Puntaje |
|--------|-----------------|--------------|---------|
| Bajo   | Sin Riesgo      | A+           | 1       |
|        | Riesgo Bajo     | A-           | 2       |
| Medio  | Medio Bajo      | B+           | 3       |
|        | Medio Alto      | B-           | 4       |
| Alta   | Alto Riesgo     | C+           | 5       |
|        | No Recomendable | C-           | 6       |

**Tabla N. 2: Promedio general**

| TABLA GENERAL               | PUNTAJE |
|-----------------------------|---------|
| <b>Promedio Fortaleza</b>   | 1.3     |
| <b>Promedio Oportunidad</b> | 1       |
| <b>Promedio Debilidades</b> | 3.3     |
| <b>Promedio Amenazas</b>    | 3.2     |
| <b>SUMATORIA</b>            | 8.8     |
| <b>PROMEDIO</b>             | 2.9     |

## DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

El esquema FODA de VELCOCARGO S.A. está elaborado para identificar y definir los puntos base en los que se apoya la organización, como es el buen ambiente laboral, código de ética, profesionalismos y buenas relaciones internacionales, creando oportunidades de sociedades y Acuerdos Internacionales mostrando las debilidades en los procesos de gestión, que exponen las amenazas afectando la logística y servicio final.

### **Fortalezas: situación actual del mercado**

- **Trabajo en equipo:** Velcocargo S.A. mantiene un excelente ambiente laboral, colaborando mutuamente en las tareas encomendadas, valores fundamentales, que ayudan al buen desarrollo del trabajo.
- **Profesionalismo:** Tener experiencia en ordenes de producción y procesamiento de planta, garantizando un producto final de primera calidad.
- **Contratos Financieros:** posibilidad de expansión en activos.

### **Oportunidades: Proyecciones de mercado**

- **Asociación empresarial:** Pertenecer a un Holding de empresa, lo que permita maximizar la producción.

- **Acuerdos Internacionales:** posibilidad de expansión multinacional.
- **Asociación internacional:** Pertenecer a una red de agentes a nivel mundial (ASECI), facilitando la comercialización y expansión del servicio.

#### **Debilidades: Situación actual del mercado**

- **Procesos de gestión:** Al momento no se cuenta con un sistema integrado para agilizar las gestiones en los diferentes procesos.
- **Dependencia protocolaria:** Para poder realizar pagos al exterior o alguna autorización, se necesita la aprobación de altos ejecutivos, esto se presenta en el caso de transferencias interbancarias.
- **Tiempo real:** Diferencia de horario con diferentes proveedores internacionales.
- **Nominación de la orden:** Esto crea disyuntiva en la asignación de la orden, impidiendo acceder a salidas próximas, según planificación de los proveedores y convenios con diferentes asociaciones.
- **Ordenes parciales:** Existen órdenes que se manejan por diferentes lotes, dependiendo la productividad del proveedor o autorizaciones previas que deben cumplir los clientes, aquí destaca el servicio ecuatoriano de normalización

### **Amenazas: Proyecciones de mercado**

- **Competencia por diferencias de tarifa:** Cotizaciones a los clientes por empresas de la competencia, con tendencia decrecientes, con el objetivo de fluctuar en la oferta.
- **Normativas internacionales:** El comercio internacional es heterogéneo, las leyes en los diferentes países no son iguales y el desconocimiento de afecta a la buena logística.
- **Competencia:** Incremento de la competencia leal y desleal y falta de conocimiento en ciertas partes de la cadena alimenticia internacional.

El riesgo es igual a **1.9** que equivale a un Riesgo Bajo en el mercado, lo que muestra que la empresa sostiene un adecuado posicionamiento y capacidad solvente en el mercado donde sus fortalezas y oportunidades predominan sobre sus debilidades y amenazas.

### **PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Se han realizado 20 encuestas cada una con 6 preguntas a 20 clientes finales, obteniendo información confidencial, la cual se ha realizado en cada puesto de trabajo de cada empleador, dando una información muy relevante.

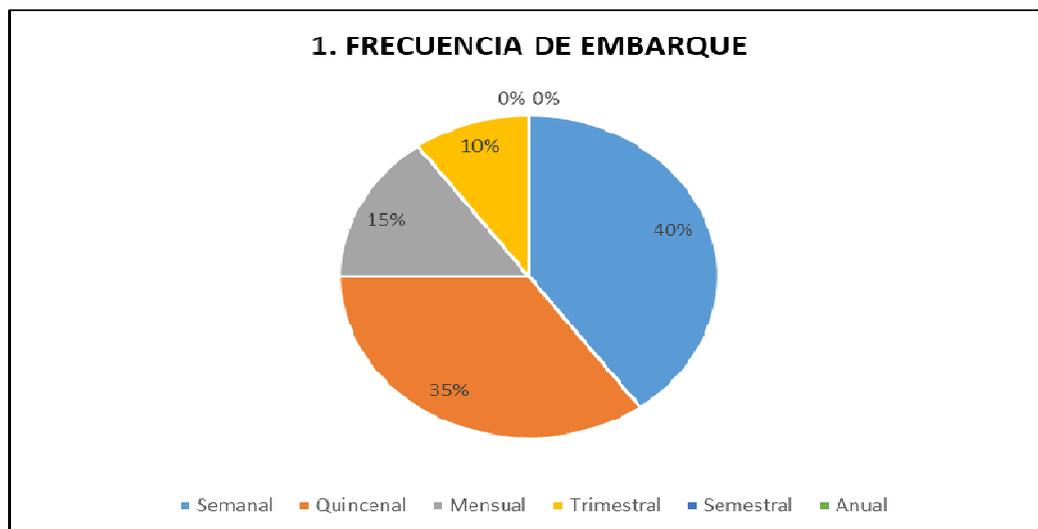
Se ha omitido el nombre de la persona encuesta y de la empresa donde laboro, ya que es muy importante mantener esto como información clasificada.

## Tabulación y Resultado de encuestas

**Pregunta 1:** ¿Con qué frecuencia embarca mercadería a través de Velcologo S.A.?

**Tabla N. 1:** Frecuencia de embarque

| <b>1. Con qué frecuencia embarca mercadería a través de la naviera Velcologo S.A.?</b> |                 |                   |
|--|-----------------|-------------------|
| <b>Frecuencia</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Semanal  | 8               | 40%               |
| Quincenal  | 7               | 35%               |
| Mensual  | 3               | 15%               |
| Trimestral   | 2               | 10%               |
| Semestral  | 0               | 0%                |
| Anual  | 0               | 0%                |
| <b>TOTAL</b>   | <b>20</b>       | <b>100%</b>       |

**Figura N. 1:** Frecuencia de Embarque

Fuente: Elaboración propia

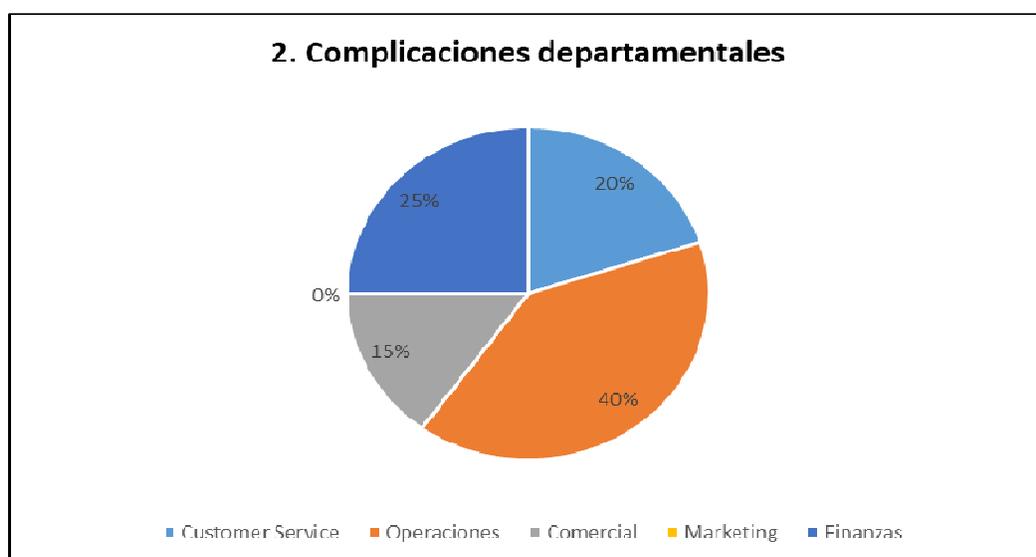
Como resultado, Se puede anotar que, de los 20 clientes encuestados, el 40% embarca de manera semanal, el 35% de manera quincenal, existe un 15% que realiza embarques mensuales, asimismo hay un 10% que solo cada tres meses trae mercadería.

**Pregunta 2:** ¿En qué áreas tiene usted más complicaciones con Velcologo S.A.?

**Tabla N. 2:** Complicaciones Departamentales

| <b>2. ¿En qué áreas tiene usted más complicaciones con Velcologo S.A.?</b> |                 |                   |
|--|-----------------|-------------------|
| <b>Departamento</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Customer Service   | 4               | 20%               |
| Operaciones  | 8               | 40%               |
| Comercial  | 3               | 15%               |
| Marketing  | 0               | 0%                |
| Finanzas   | 5               | 25%               |
| <b>TOTAL</b>   | <b>20</b>       | <b>100%</b>       |

**Figura N. 2:** Complicaciones Departamentales



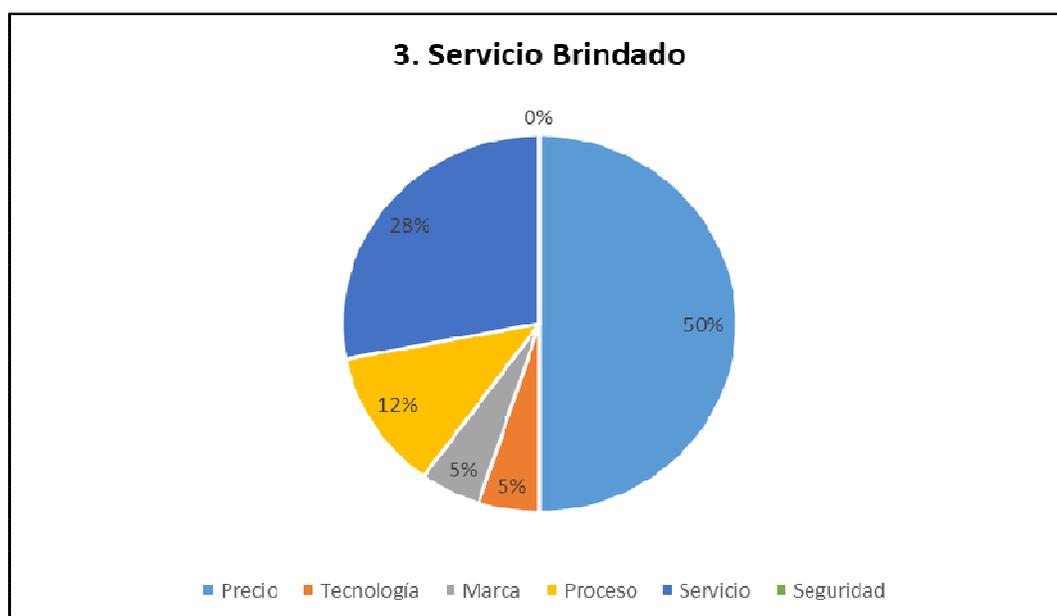
Fuente: Elaboración propia

Como resultado, se registra que los 20 clientes encuestados el 40% tiene inconvenientes más frecuentes con el departamento de operaciones al momento de tramitar la documentación y envío de información, el 25% muestra una gran falencia en la sección de contabilidad al contactarse con el área contable, mientras que, el 20% tiene inconvenientes al ser atendido por el departamento Customer Service, así mismo el 15% confirma que tiene complicaciones con el departamento Comercial.

**Pregunta 3:** Indique las razones por las que utiliza el servicio de Velcologo S.A.

**Tabla N. 3:** Servicio Brindado

| <b>3. Indique las razones por las que utiliza el servicio de Velcologo S.A.</b> |                 |                   |
|---|-----------------|-------------------|
| <b>Razones</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Precio  | 10              | 50%               |
| Tecnología  | 1               | 5%                |
| Marca   | 1               | 5%                |
| Proceso   | 2               | 12%               |
| Servicio  | 6               | 28%               |
| Seguridad   | 0               | 0%                |
| <b>TOTAL</b>  | <b>20</b>       | <b>100%</b>       |

**Figura N. 3:** Servicio Brindado

Fuente: Elaboración propia

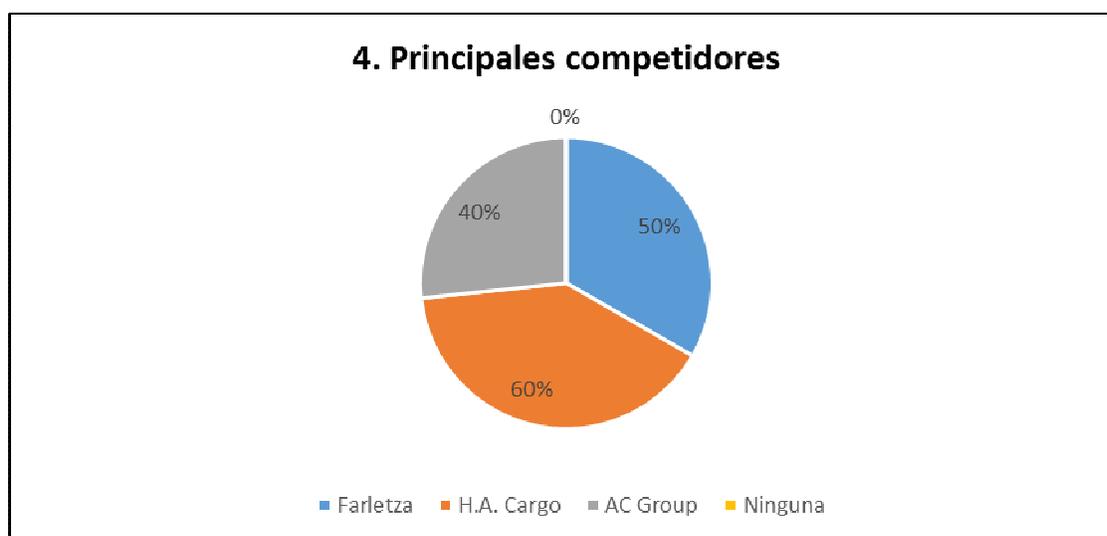
Como resultado, se puede acotar que de los 20 clientes encuestados indican que el 50% goza del servicio de Velcocard S.A. netamente porque propone valores más bajos dentro del mercado, el 28% utiliza la consolidadora debido al buen servicio que brinda, el 12% utiliza el Freight forward debido a sus procesos, mientras que el 5% es gracias a la tecnología que posee la entidad, y el restante 5% por marca y trascendencia dentro del mercado.

**Pregunta 4:** ¿Qué consolidadora/s Ud. considera que es principal competencia de Velcocargo S.A.?

**Tabla N. 4:** Principales Competidores

| <b>4. ¿Qué consolidadora/s Ud. Considera que es principal competencia de Velcocargo S.A.?</b> |                 |                   |
|---|-----------------|-------------------|
| <b>Naviera</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Farletza  | 10              | 50%               |
| H.A. Cargo  | 6               | 60%               |
| AC Group  | 4               | 40%               |
| Ninguna   | 0               | 0%                |
| <b>TOTAL</b>  | <b>20</b>       | <b>100%</b>       |

**Figura N. 4:** Principales Competidores



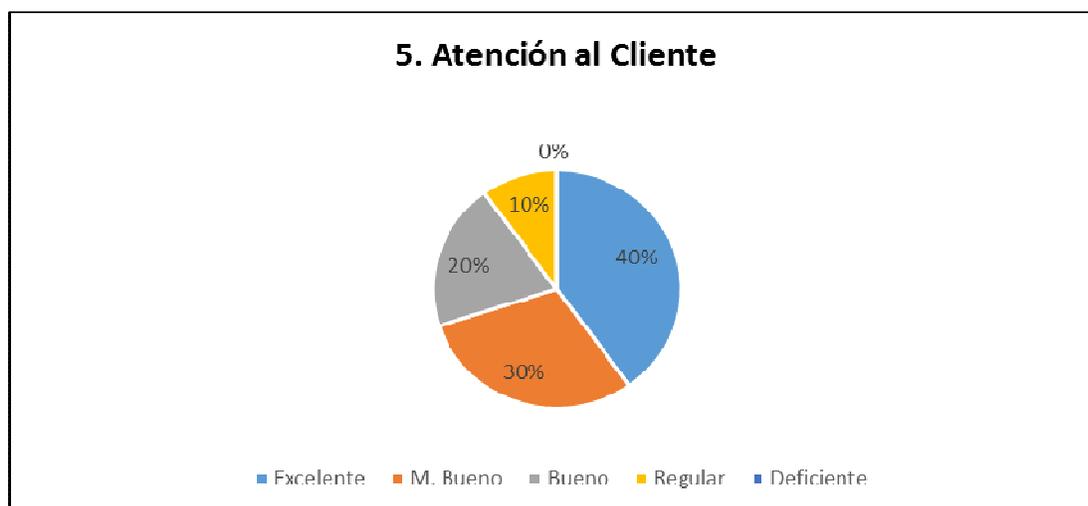
Fuente: Elaboración propia

Como resultado, se obtiene que de los 20 importadores encuestados indican lo siguiente: el 60% considera que la principal competencia para Velcocard S.A. es H.A. Cargo, mientras que el otro 50% indica que su principal competidor es Farletza, así mismo el 40% de todos los encuestados afirman que la competencia principal es AC Group, siendo todos ellos competidores en el mercado.

**Pregunta 5:** Califique el servicio de atención al cliente por parte de Velcocard S.A.

**Tabla N. 5:** Atención al cliente

| <b>5. Califique el servicio de atención al cliente por parte de Velcocard S.A.</b> |                 |                   |
|--|-----------------|-------------------|
| <b>Calificación/Servicio</b>   | <b>Cantidad</b> | <b>Porcentaje</b> |
| Excelente  | 8               | 40%               |
| M. Bueno   | 6               | 30%               |
| Bueno  | 4               | 20%               |
| Regular  | 2               | 10%               |
| Deficiente   | 0               | 0%                |
| <b>TOTAL</b>   | <b>20</b>       | <b>100%</b>       |

**Figura N. 5:** Atención al cliente

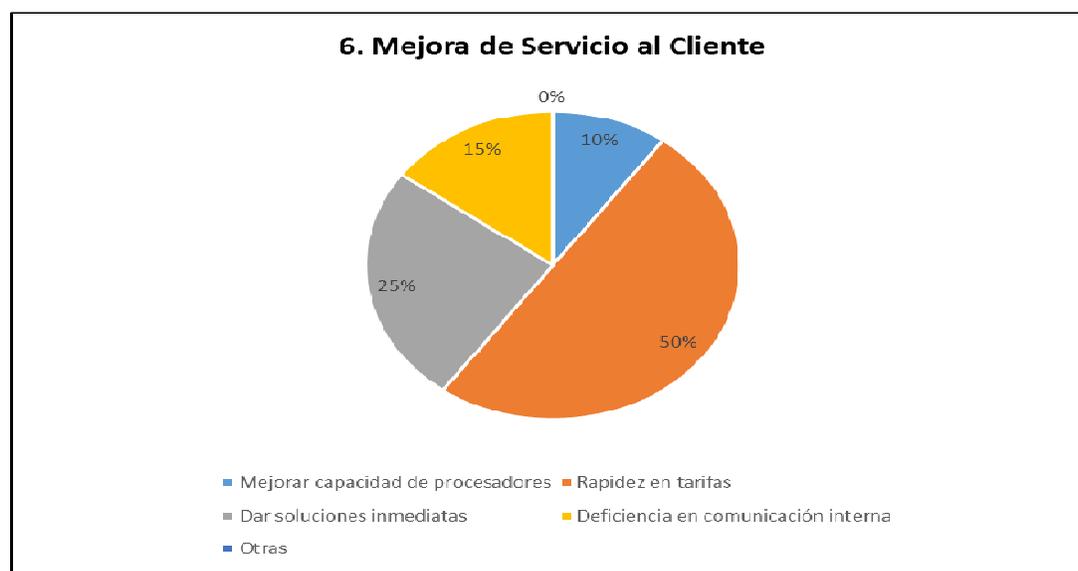
Fuente: Elaboración propia

Como resultado, se consigue anotar que de encuestados el 40% goza de un Excelente servicio de atención al cliente por parte de Velcocard S.A., el 30% indica que es Muy Bueno, mientras que el 20% solo ratifica que el servicio es bueno, y a su vez tiene finalmente el 10% informando que gozan de un servicio de atención al cliente regular.

**Pregunta 6:** ¿Qué cree usted que debe mejorar Velcocard S.A. a fin de servir mejor al cliente?

**Tabla N. 6:** Mejora de Servicio al cliente

| 6. ¿Qué cree usted que debe mejorar Velcocargo S.A. a fin de servir mejor al cliente? |            |             |
|---|------------|-------------|
| Puntos  | Frecuencia | Porcentaje  |
| Mejorar capacidad de procesadores   | 2          | 10%         |
| Rapidez en tarifas  | 10         | 50%         |
| Dar soluciones inmediatas   | 5          | 25%         |
| Deficiencia en comunicación interna   | 3          | 15%         |
| Otras   | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>20</b>  | <b>100%</b> |

**Figura N. 6:** Mejora de Servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia

Como resultado, se puede observar que los encuestados indican que el 50% considera que Velcologo S.A. debería mejorar su rapidez en tarifas, el 25% que tendría que dar soluciones inmediatas a los inconvenientes presentados ante el cliente, se nota un 10% que informa debería mejorar la capacidad de los procesadores, mientras que el 15% confirma que mejorar una deficiencia en la comunicación interna sería bueno.

## **PROPUESTA**

### **PLAN SISTEMATIZACIÓN**

#### **PROPUESTA PROCEDIMIENTO DE MANEJO DE FLUJO DE PAGOS Y FONDOS**

##### **1. OBJETIVO.**

Establecer las actividades necesarias para el correcto y óptimo manejo de pagos y fondos para la operación del negocio.

##### **2. ALCANCE.**

Este procedimiento aplica al área de financiera.

### 3. RESPONSABILIDAD.

Gerente General

### 4. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS.

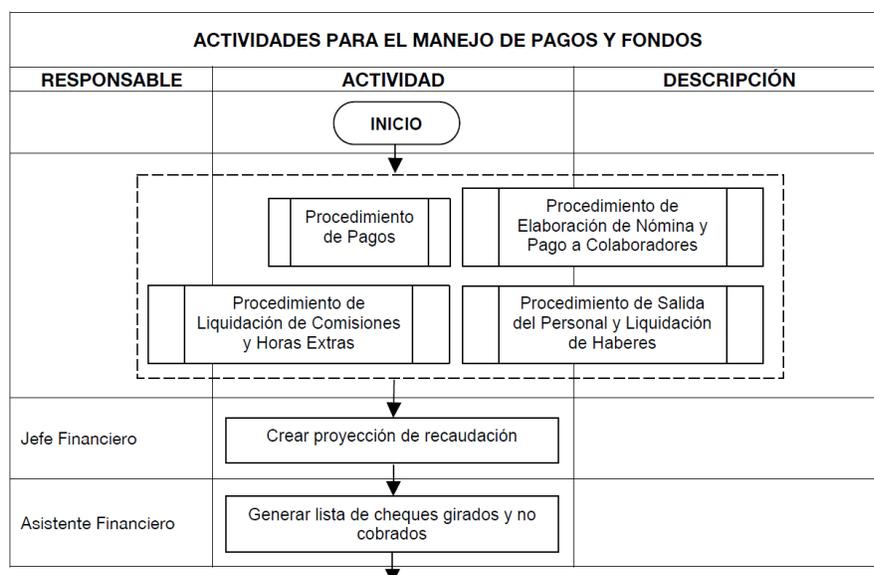
Procedimiento de Pagos

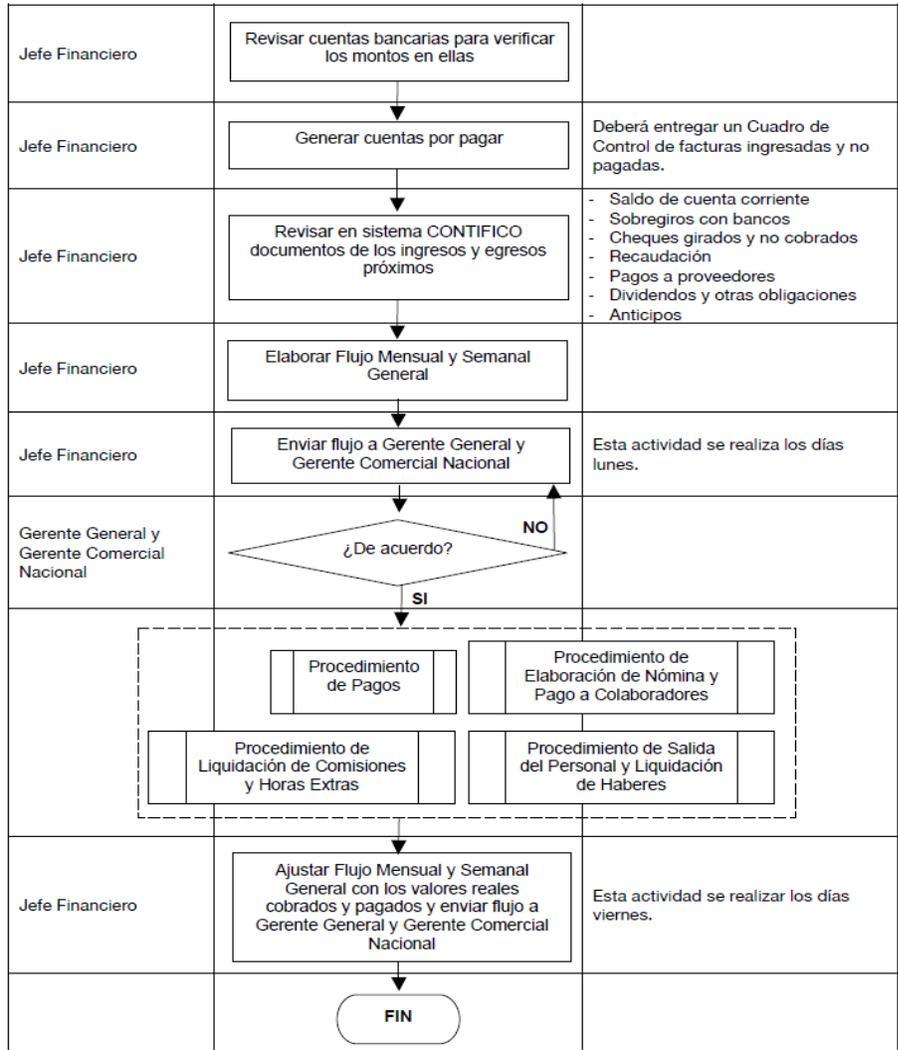
Procedimiento de Liquidación de Comisiones y Horas Extras

Procedimiento de Elaboración de Nómina y Pago a Colaboradores

Procedimiento de Salida de Personal y Liquidación de Haberes

### 5. DESCRIPCIÓN





## **PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN Y COBRANZAS**

### **1. OBJETIVO.**

Definir las actividades necesarias para la facturación, cobranza de valores adeudados y cobro de anticipos a los

Clientes por los servicios que ofrece VELCOCARGO S.A. y la recepción, distribución y manejo adecuado del

Recurso financiero de la empresa y de los documentos obligatorios para el control tributario.

### **2. ALCANCE.**

Este procedimiento aplica a todos los servicios prestados al cliente.

### **3. RESPONSABILIDAD.**

Gerente General

### **4. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS.**

Procedimiento de Importación Aérea

Procedimiento de Importación Marítima FCL

Procedimiento de Importación Marítima LCL

Procedimiento de Nacionalización de Importaciones

Procedimiento de Exportación

Procedimiento de Ingreso de Dinero

Procedimiento de Refinanciamiento de Deuda

## **5. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

Políticas de crédito

## **6. DESCRIPCIÓN**

Con el objetivo de resguardar los recursos financieros de la empresa, se han establecidos las siguientes políticas de crédito aplicables a todos los clientes, según sea el caso:

### **6.1 Crédito para Personas Jurídicas**

6.1.1 Clientes nuevos: 100% con cheque a fecha previo al embarque.

6.1.2 Cliente recurrentes:

6.1.2.1 50% a la orden y 50% contra entrega documentos habilitantes para el retiro de carga, no cheque a Fecha.

6.1.2.2 100% de pago contra entrega de documentos habilitantes para el retiro de carga.

6.1.3 100% con crédito hasta 30 días bajo autorización del Gerente Comercial y Jefe Financiero, aprobado por evaluación de crédito.

6.1.4 100% de crédito mayor de 30 días bajo autorización del Gerente General, Gerente Comercial y Jefe Financiero.

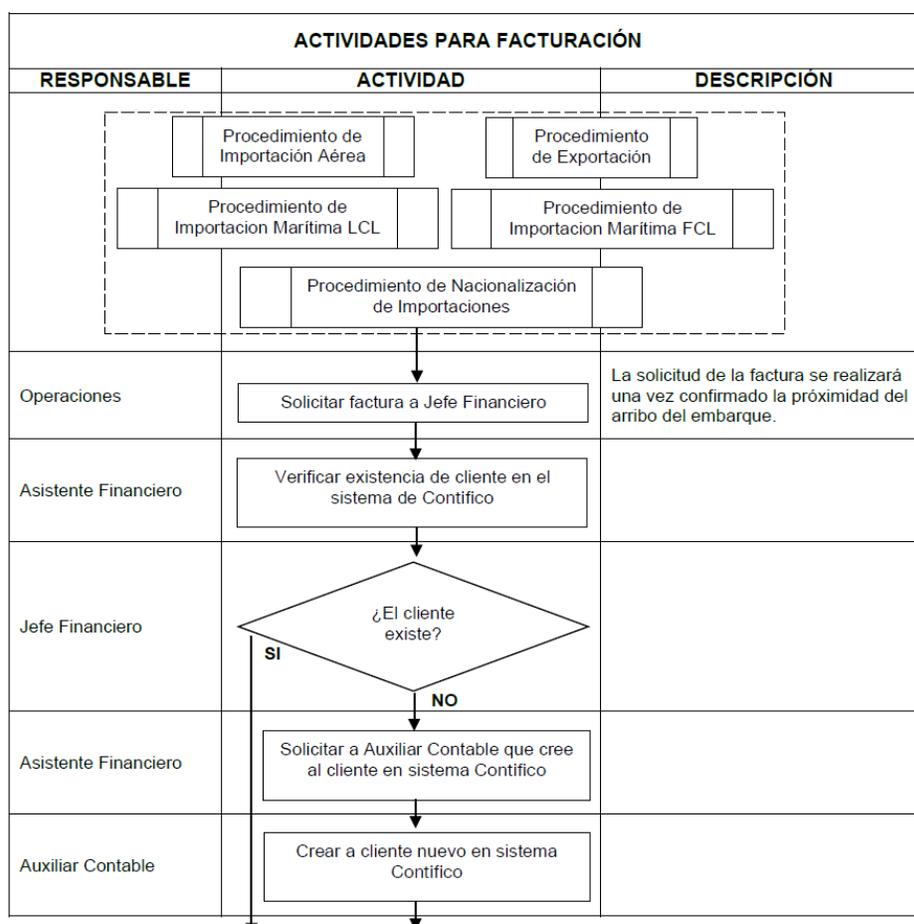
### **6.2 Crédito para Personas Naturales**

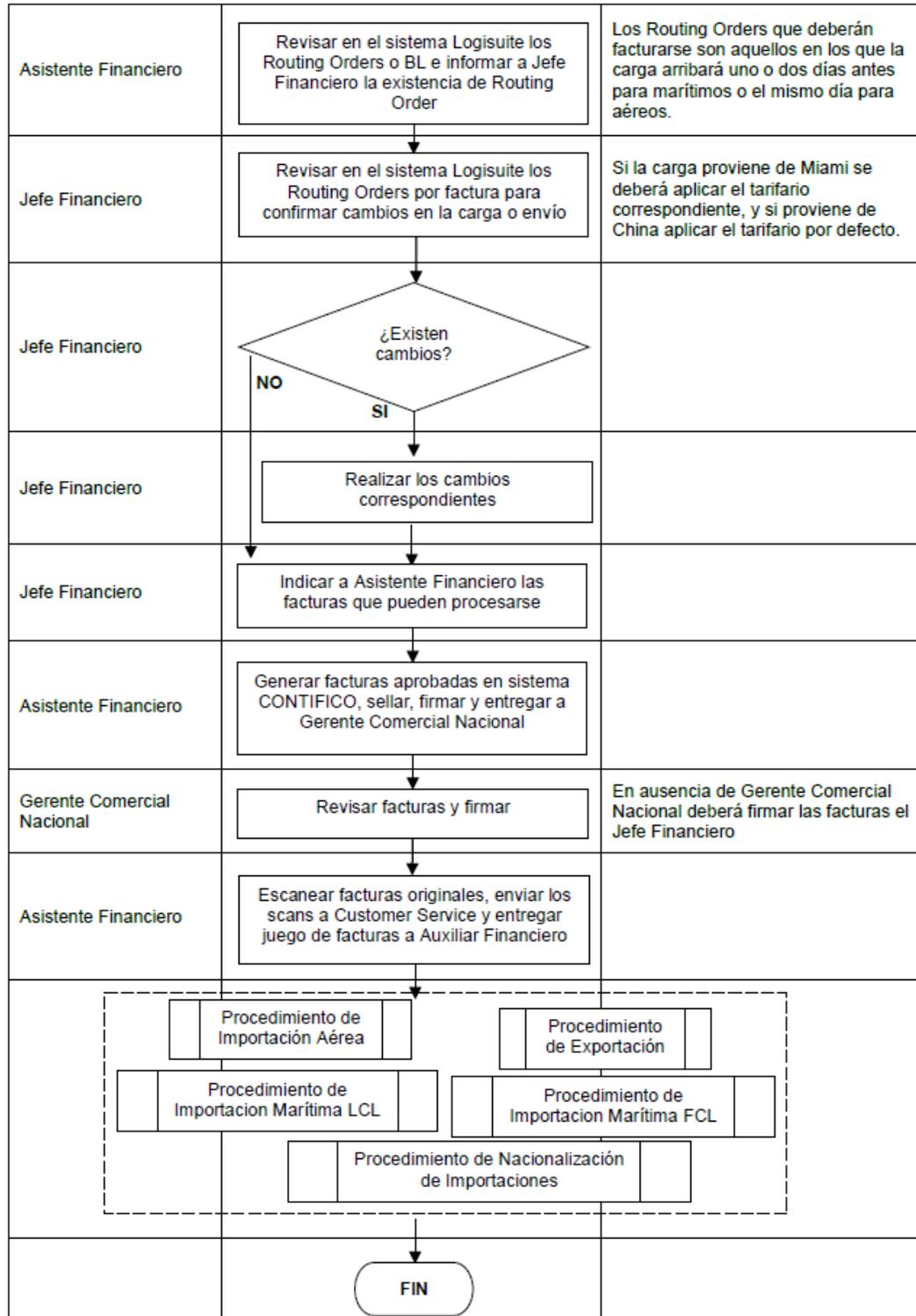
6.2.1 Clientes nuevos: 100% previo al embarque.

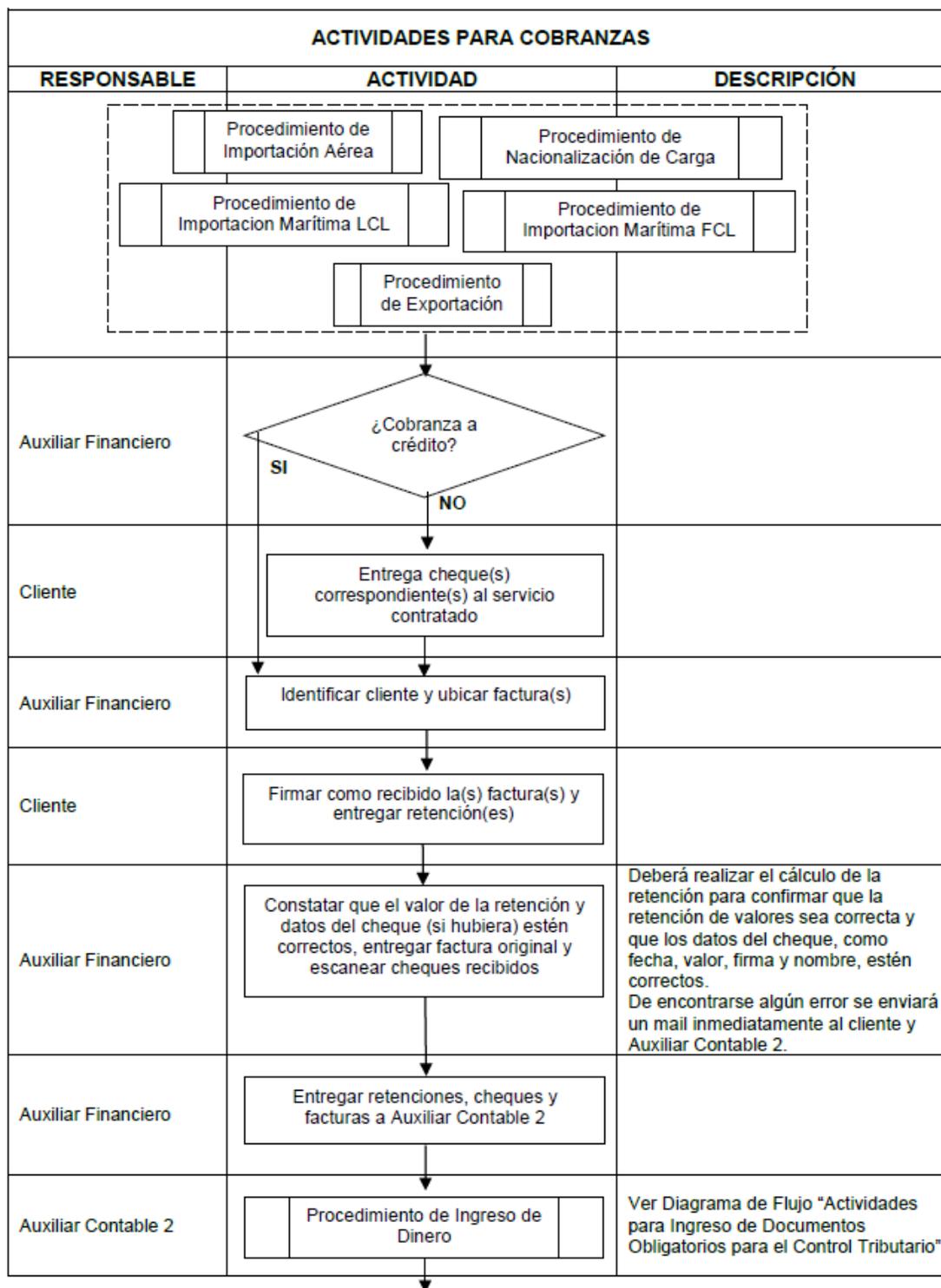
6.2.2 Cliente recurrentes: 50% a la orden y 50% contra entrega documentos habilitantes para el retiro de carga.

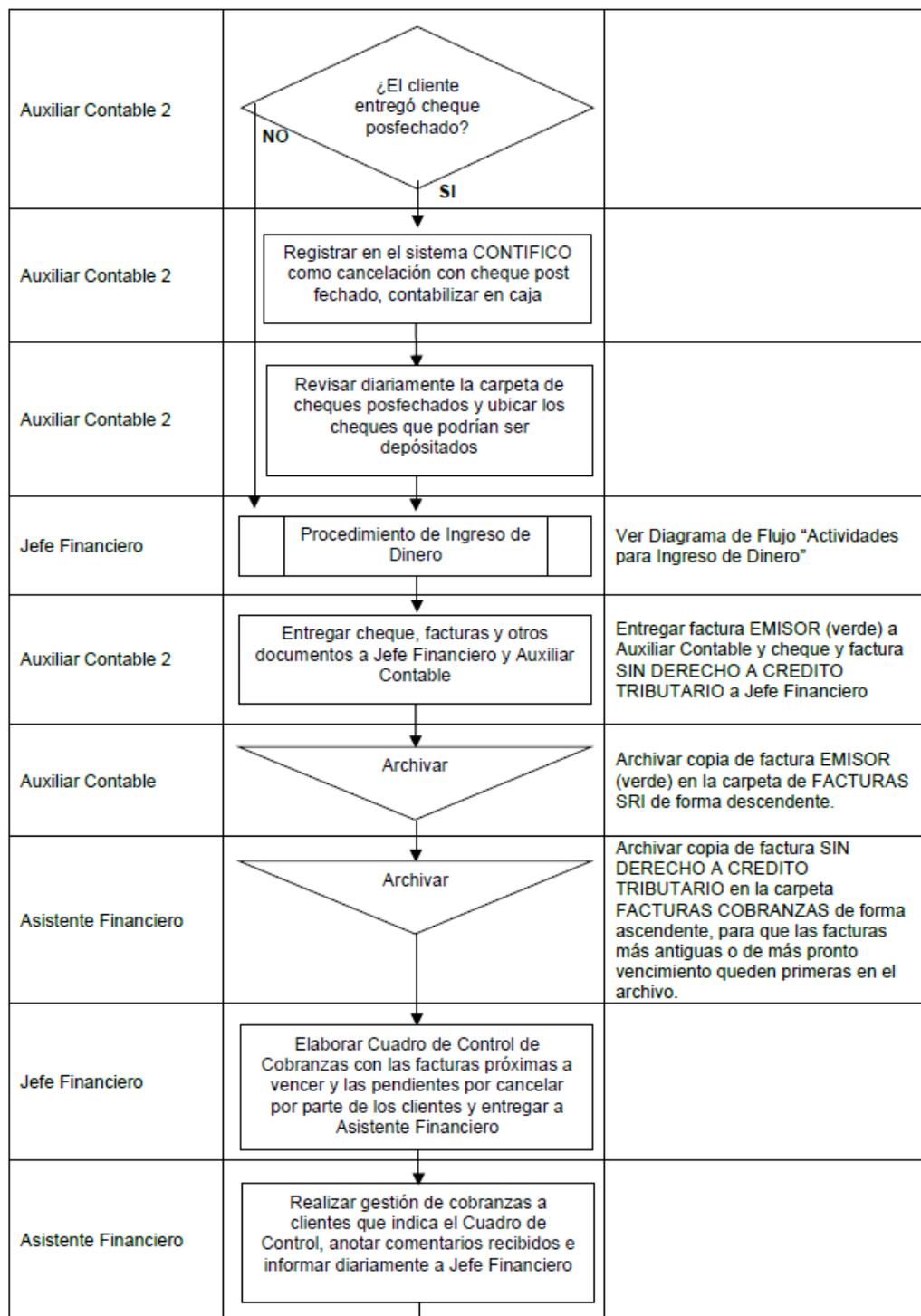
Todos los clientes deben cumplir con la entrega de los siguientes documentos:

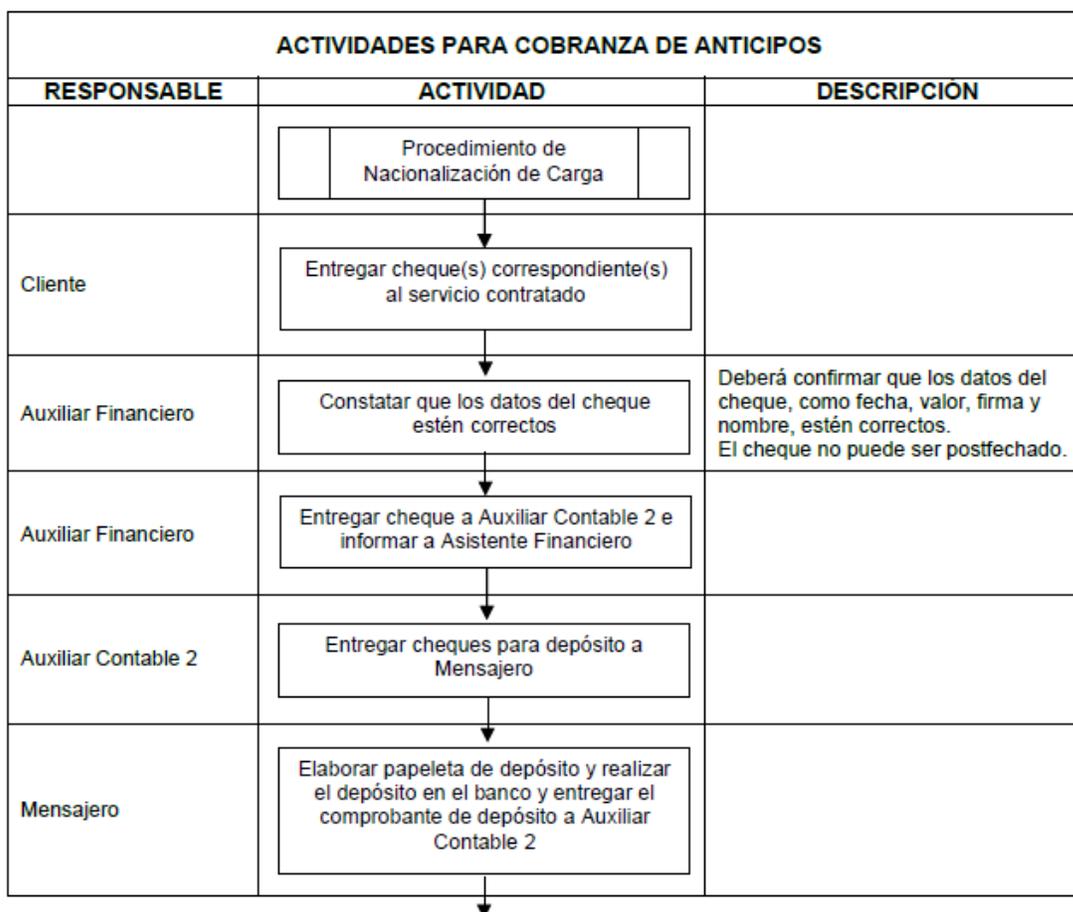
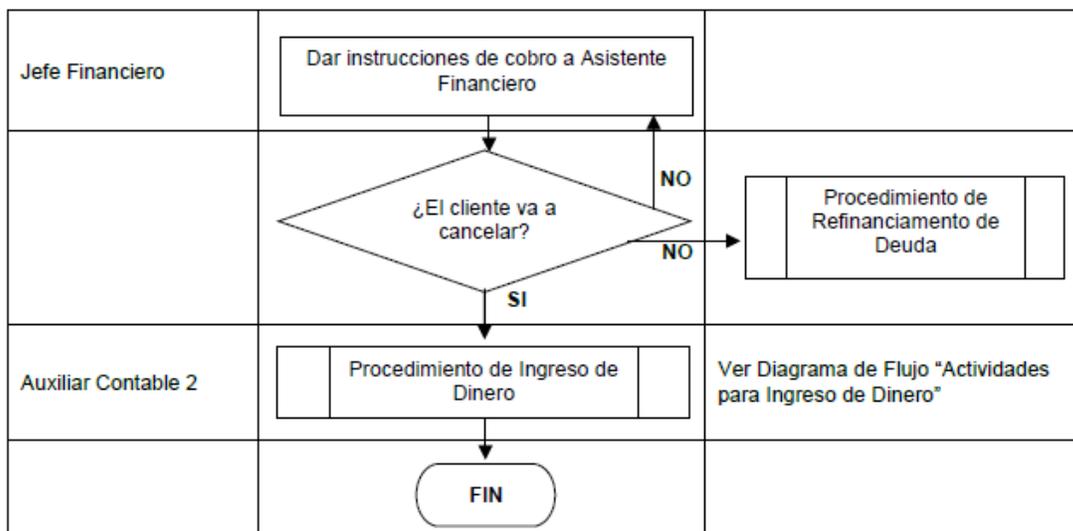
- Razón Social / Nombre
- RUC / Cédula de Identidad
- Actividad Comercial
- Dirección y Teléfonos Oficinas
- Contacto
- Representante Legal, nacionalidad, dirección domiciliar
- Referencias bancarias y comerciales
- Documentos de respaldo de la información proporcionada











| ACTIVIDADES PARA COBRANZA DE ANTICIPOS |  |  |
|--|--|--|
| RESPONSABLE                            | ACTIVIDAD  | DESCRIPCIÓN  |
|  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Procedimiento de Nacionalización de Carga</div>  |  |
| Cliente                                | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Entregar cheque(s) correspondiente(s) al servicio contratado</div>   |  |
| Auxiliar Financiero                    | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Constar que los datos del cheque estén correctos</div>   | Deberá confirmar que los datos del cheque, como fecha, valor, firma y nombre, estén correctos. El cheque no puede ser postfechado. |
| Auxiliar Financiero                    | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Entregar cheque a Auxiliar Contable 2 e informar a Asistente Financiero</div>  |  |
| Auxiliar Contable 2                    | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Entregar cheques para depósito a Mensajero</div>   |  |
| Mensajero                              | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Elaborar papeleta de depósito y realizar el depósito en el banco y entregar el comprobante de depósito a Auxiliar Contable 2</div> |  |

|                      |   |   |
|----------------------|---|---|
| Auxiliar Contable 2  | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <div style="text-align: center;">Archivar</div> </div>   | Deberá archivar papeleta o print de depósito hasta la facturación del servicio. |
| Asistente Financiero | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Actualizar Cuadro de Control de Cobranzas con las facturas canceladas</div>                     |   |
|                      | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <div style="text-align: center;">Diagrama de Flujo "Actividades para Facturación"</div> </div> |   |
|                      | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">FIN</div>  |   |

## **PROCEDIMIENTO DEPARTAMENTO COMERCIAL**

### **1. OBJETIVO.**

Establecer las actividades adecuadas para asegurar que las ventas de la empresa crezcan continuamente al determinar las necesidades de importación de los clientes, presentar los servicios y llegar a un cierre de negociación positivo.

### **2. ALCANCE.**

Este procedimiento aplica a todas las importaciones que se realicen por vía marítima o aérea con un contenedor completo (FCL Full Container Load) o con un contenedor completo de varios proveedores y/o consignatarios (LCL Less than Container Load).

### **3. RESPONSABILIDAD.**

Gerente Comercial Nacional

### **4. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS.**

Procedimiento de Refinanciamiento de Deuda

Procedimiento de Importación Aérea

Procedimiento de Importación Marítima FCL

Procedimiento de Importación Marítima LCL

Procedimiento de Exportación

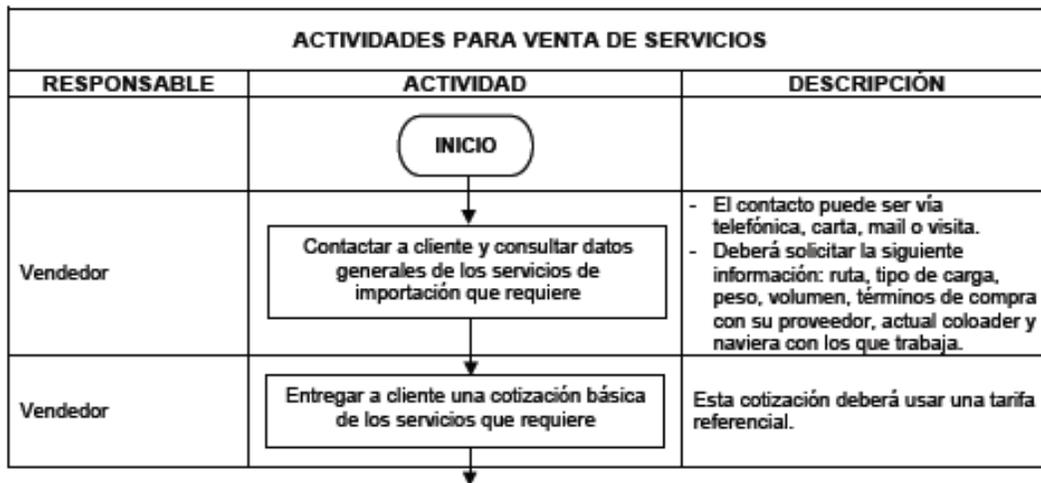
### **5. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

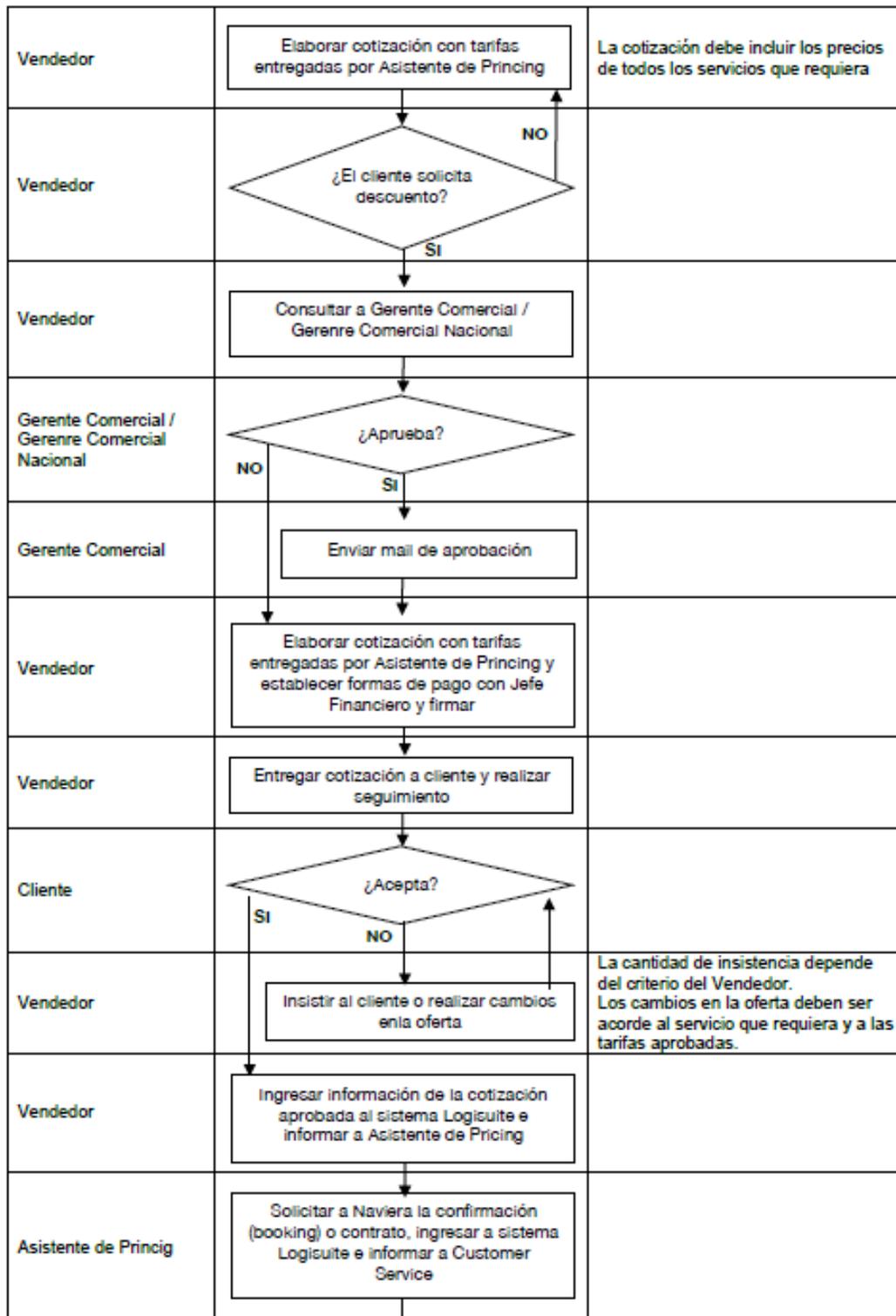
Términos de negociación de comercio exterior INCOTERMS

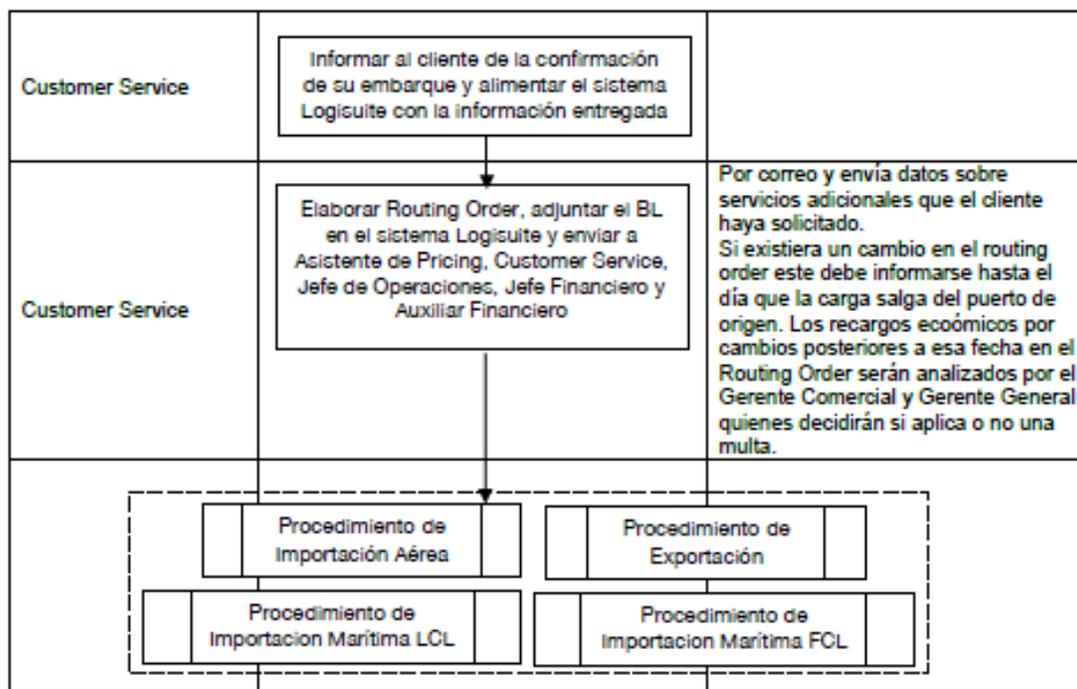
Tarifario establecido por Pricing

Políticas de crédito

## 6. DESCRIPCIÓN







## PROCEDIMIENTO DE IMPORTACIÓN MARÍTIMA LCL

### 1. OBJETIVO.

Establecer las actividades adecuadas para asegurar la correcta y coordinada importación de bienes de los Clientes, cumpliendo con las leyes aduaneras y los requisitos de control de la empresa.

### 2. ALCANCE.

Este procedimiento aplica a todas las importaciones que se realicen por vía marítima con un contenedor completo de varios proveedores y/o consignatarios (LCL Less than Container Load).

### **3. RESPONSABILIDAD.**

Gerente General

### **4. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS.**

Procedimiento de Ventas

Procedimiento de Aseguramiento de Carga

Procedimiento de Pagos

Procedimiento de Facturación y Cobranzas

Procedimiento de Nacionalización de Importaciones

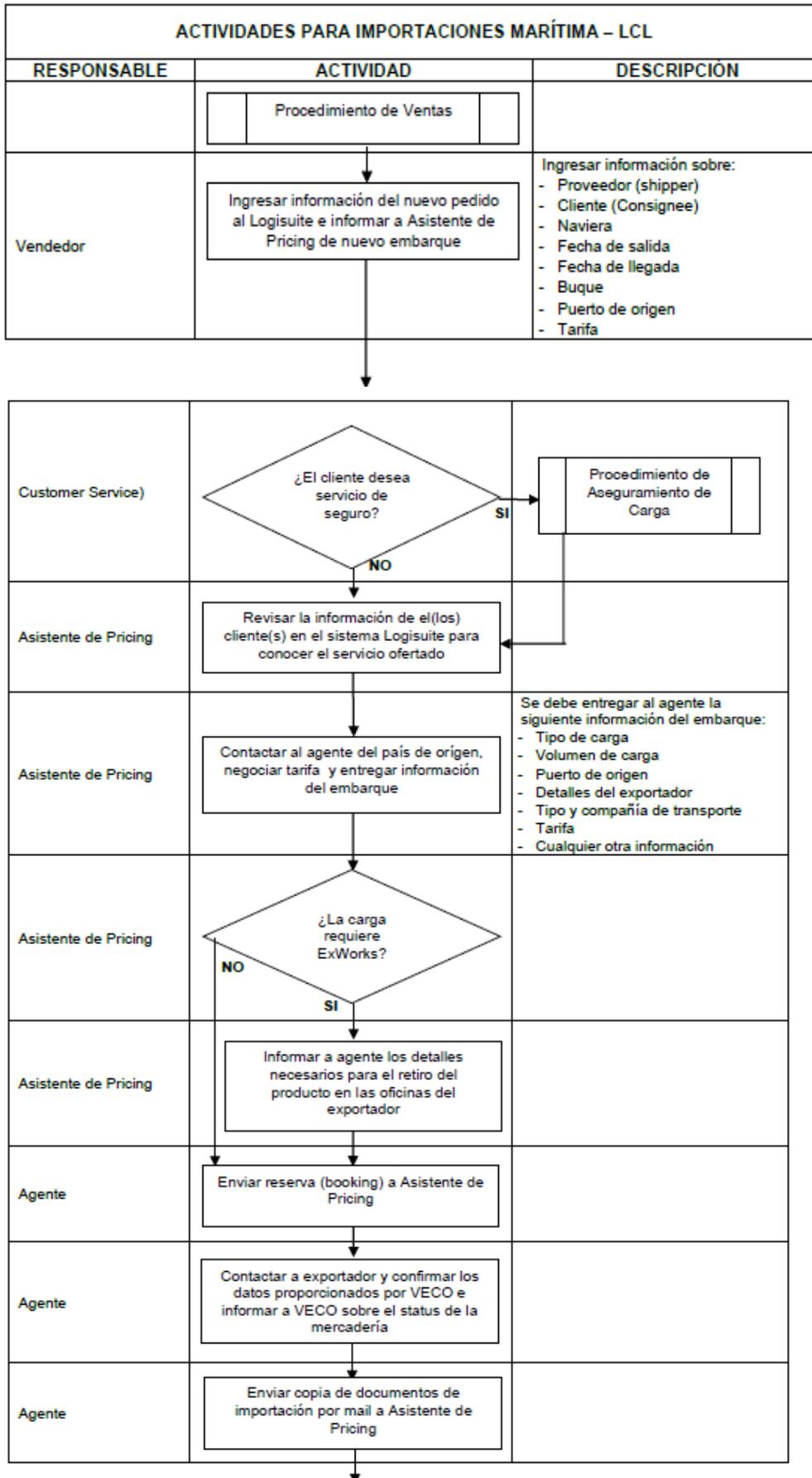
### **5. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

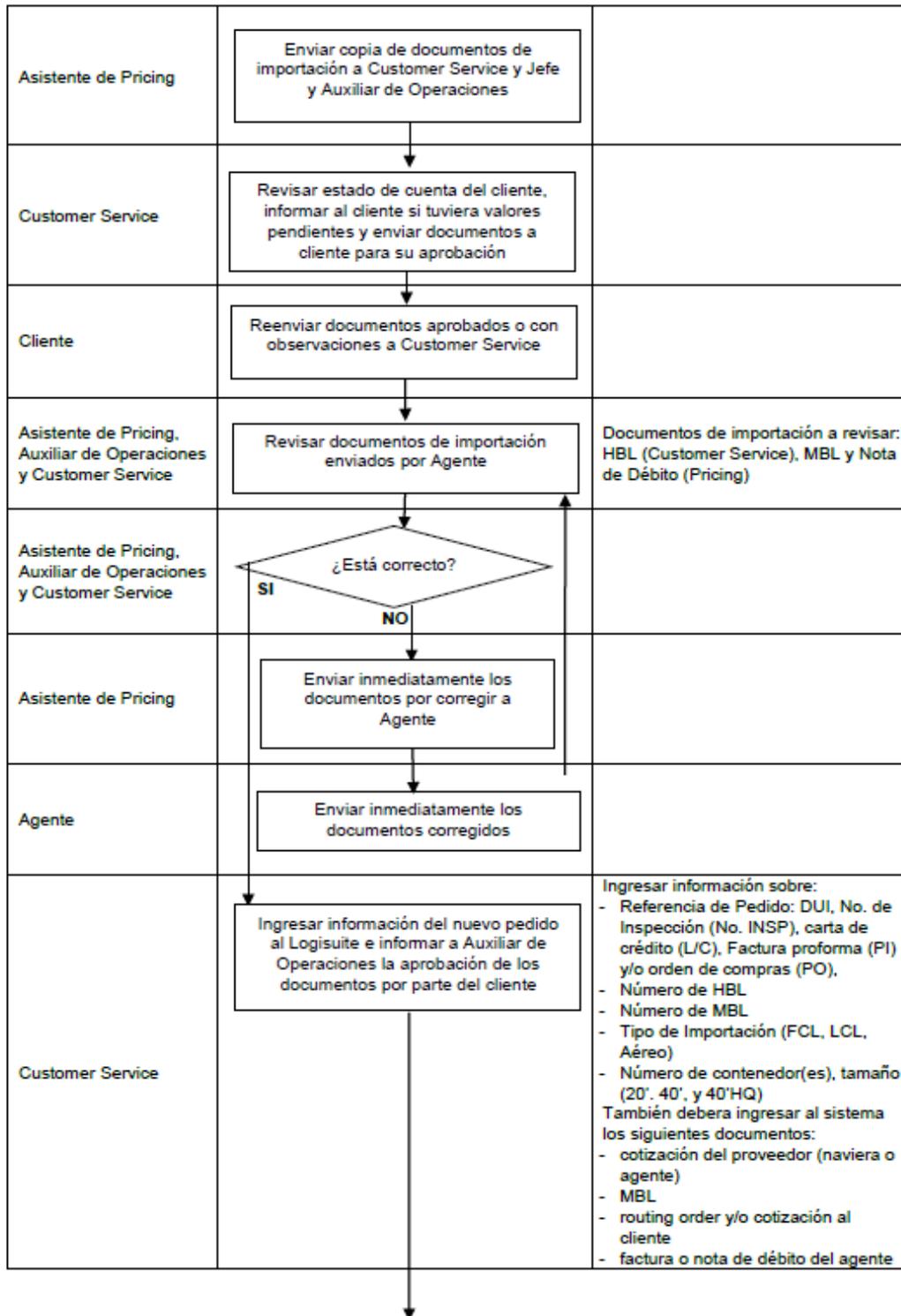
Términos de negociación de comercio exterior INCOTERMS

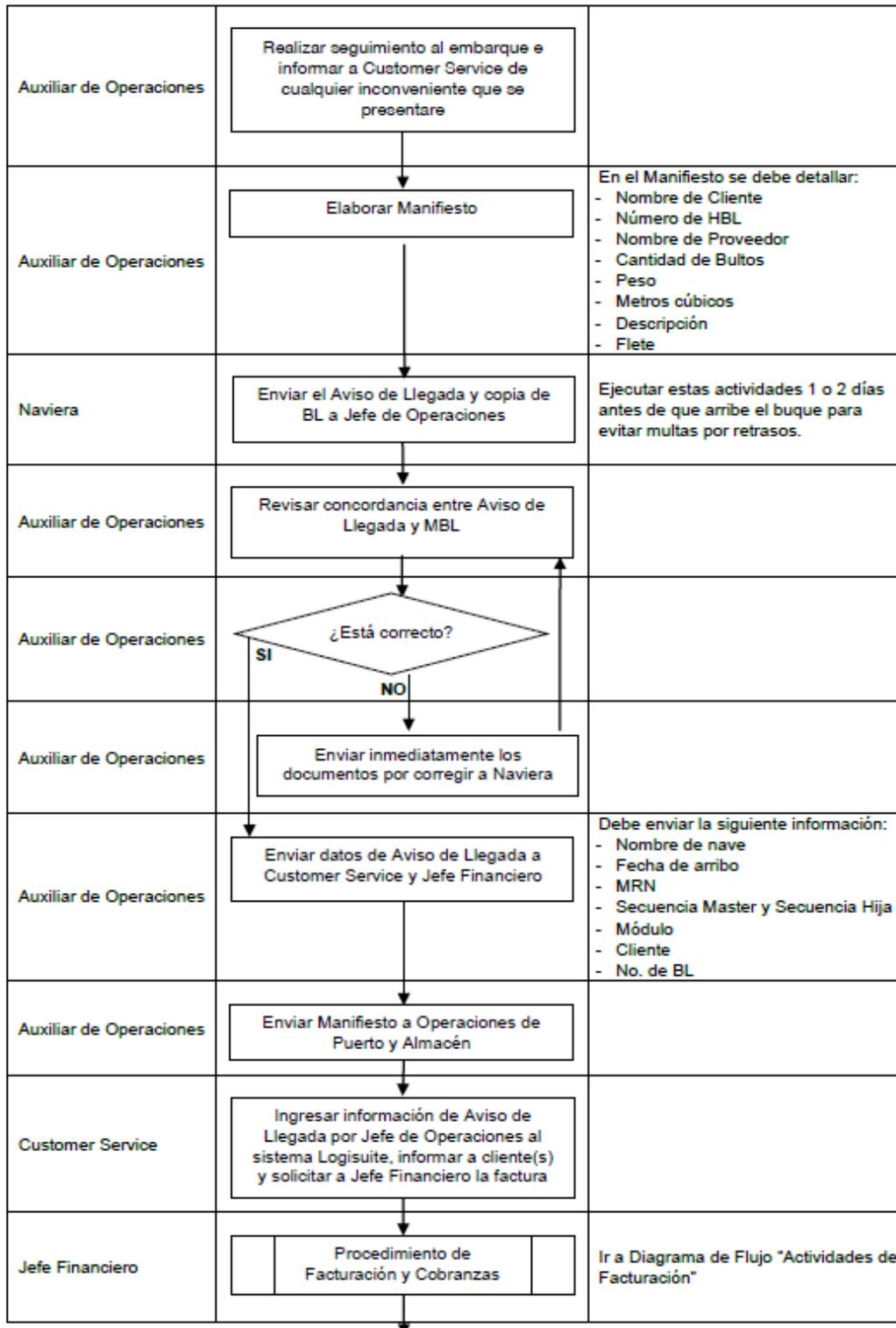
### **6. DESCRIPCIÓN**

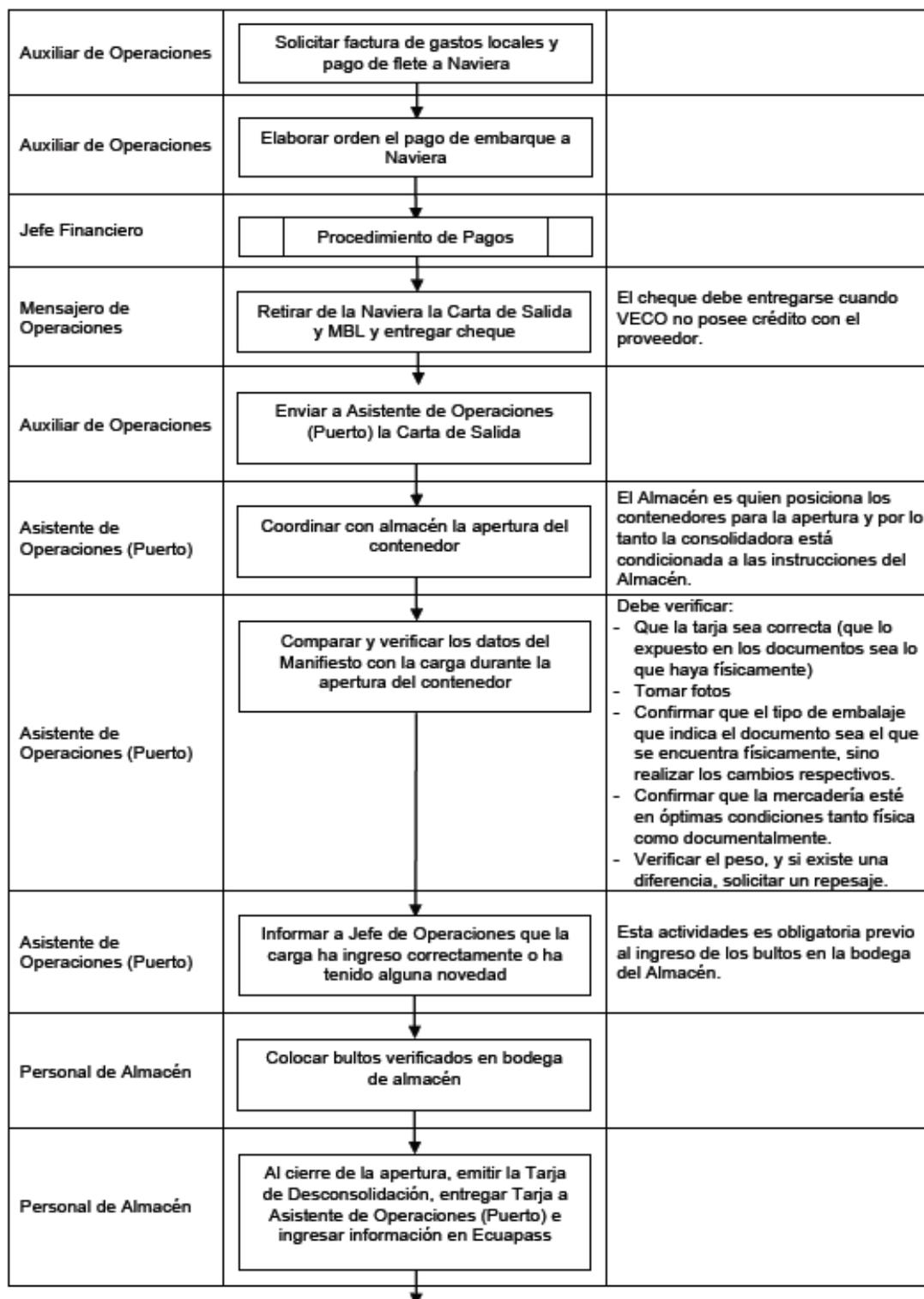
#### **Aviso Importante:**

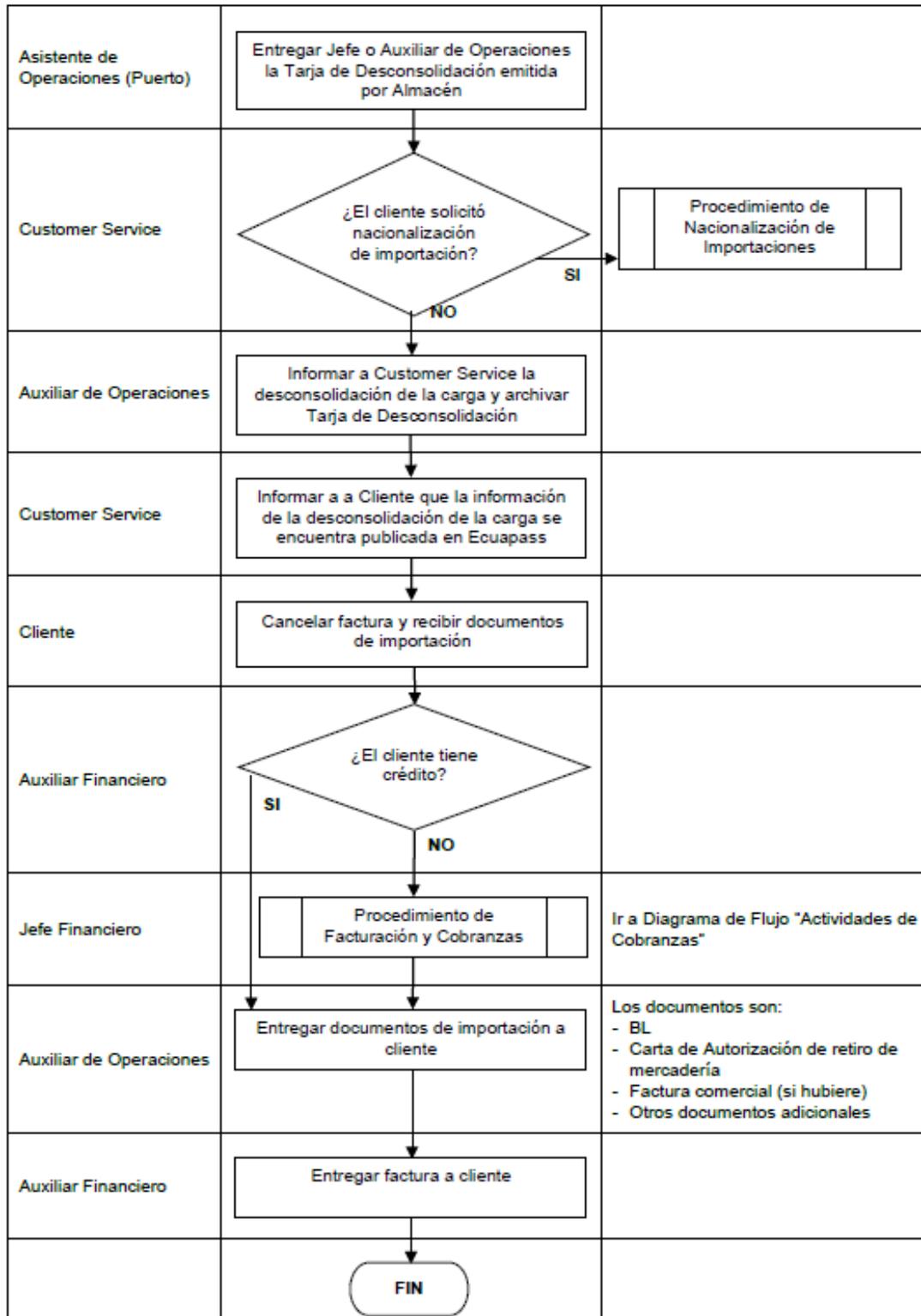
El siguiente diagrama de flujo está conectado con el Procedimiento de Nacionalización de Importaciones, el cual se aplicará cuando el cliente solicite dicho servicio, y deberá ejecutarse paralelamente a las actividades descritas en este procedimiento.











## CONCLUSIONES DEL CASO

1. Según los componentes teóricos y científicos se he realizado el análisis de la empresa por medio de los siguientes instrumentos: Diagrama de Ishikawa o espina de pescado y Análisis FODA. Las consolidadoras de carga hoy en día representan un factor fundamental que influye en la satisfacción del cliente, gracias a ellas se puede gozar de acuerdos, tantos nacionales como internacionales, y a su vez permitir el intercambio de divisas, cultura, tecnología, innovación y conocimiento; factor que se ha caracterizado por elevar la competitividad dentro de cada una de las consolidadoras. El servicio debe ser impecable, es decir debe tener sus procesos definidos completamente para no incurrir en multas futuras.
2. Mediante la herramienta Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado se ha observado observar que la empresa Velcocargo S.A muestra carencia en ciertas áreas donde se puede verificar que el problema radica en los procesos obstaculizando al punto de ser un cuello de botella, con lo se propone sistematizar el proceso obteniendo una mejora y satisfacción interna como externa, con el propósito de captar los clientes que ha perdido la empresa en los últimos años.  
  
Se ha identificado que el inicio del problema radica en el agente de origen quien es el cargado de manipular la carga, ya que lo hace de una manera deficiente, en la cual genera una insatisfacción. Luego el cliente debido al mal servicio. Luego

el departamento de Servicio al cliente recibe la información, a través de documentos importantes tales como (factura comercial, conocimiento de embarque, packing list, y especificaciones técnicas), los cuales se traspapelan y generan un malestar dentro del cliente. Al llegar este tipo de documentación tardía al departamento de Operaciones, el mismo ingresa de manera retrasada todos los pesos de las distintas importaciones y datos de distintas cargas consignadas a diferentes importadores, lo cual incurrirá gastos navieros y portuarios. El Departamento Comercial gracias a la falta de negociación por parte del Customer Pricing genera que los asesores de la organización en cada negociación se encuentren fuera de mercado; y así no poder cerrar embarques.

3. Se ha desarrollado un Plan de sistematización con el objetivo de optimizar los procesos de consolidación de carga, ya que se han presentado muchas secuelas departamentales a lo largo de este fenómeno, se han incluido las siguientes estaciones departamentales, pilares básicos para que funciones el proceso de consolidación:

En el departamento financiero se ha propuesto el procedimiento para el manejo de flujo de pagos y fondos como solución a la desorganización al momento de realizar pagos y a la falta de activo circulante. Indiscutiblemente dentro de esta misma área no existen pasos para proceder a facturar y realizar la debida cobranza al día, por lo anteriormente expuesto se ha propuesto el procedimiento de facturación y cobranzas.

Se ha propuesto el procedimiento para el departamento comercial, debido a los vacíos que se presentan en cada negociación al momento que se ha presentado la oferta al importador, de tal manera este es el área que siempre ha aportado con clientes nuevos a la organización, por tal motivo debe tener sus procesos definidos.

Se he propuesto el procedimiento de Importación marítima modalidad- Importación, ya que en este proceso van de la mano todos los departamentos anteriormente mencionados, coordinado debidamente la importación de bienes para cada uno de los cliente nuevos que se han obtenido.

## **BIBLIOGRAFIA**

Harrington, J. (1993). Mejoramiento continuo. México Editorial Mc. Graw Hill.  
Capitulo XIV.

Sainz de Vicuña, J. (2012). El plan estratégico en la práctica. Madrid. España.  
Editorial Esic.

*Sullivan, L. (1994). Administración total del mejoramiento continuo. Colombia.  
Editorial Mc. Graw Hill Interamericana S.A.*

Deming, W. (1993). *Cómo Mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.

Martínez, D. Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral*. México. Editorial Ediciones Dias de Santos.

Jerez, J. (2011). *Comercio Internacional*. España. Editorial Esic

Hernández R. (2010). *Metodología de la investigación*. México. Editorial Mc. Graw Hill (5ª ed.).

InnovaPortal. (1999). *Términos de glosarios aduaneros*. Dirección nacional de aduanas. 27 págs. Recuperado de <http://www.aduanas.gub.uy/innovaportal/v/227/8/innova.front/glosario.html>

Mantra. WordPress. (2004). *Comercio Internacional. La nueva economía*. 1 pág. Recuperado de <http://lanuevaeconomia.com/comercio-internacional-conceptos-y-teorias.html>

Guzmán J. (2005). *Agentes de carga. E-mercatoria*. Volúmen N. 1 21 págs. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3625802.pdf>

Aladi. (1996). Preguntas Frecuentes. Asociación latinoamericana de Integración.

14 págs. Recuperado de

<http://www.aladi.org/nsf/aladi/preguntasfrecuentes.nsf/fd7fc5dc8b0352c1032567bb004f8e78/5161abca64e84f4d032574be0043f17fOpenDocument>

## **ANEXOS**

### **Formato de Encuesta**

#### **ENCUESTA DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE**

##### **“CONSOLIDADORA DE CARGA”**

**En busca de poder obtener un mejor servicio para el cliente de parte de la compañía Velcocargo S.A., agradecería mucho, conteste de manera sincera y seria esta encuesta.**

**1. ¿Con qué frecuencia embarca mercadería a través de Velcocargo S.A.?**

Semanal

Mensual

Semestral

Quincenal  Trimestral  Anual

**2. ¿En qué áreas tiene usted más complicaciones con Velcologo S.A.?**

Customer Service  Comercial  Documentación   
Finanzas  Marketing

**3. Indique las razones por las que utiliza el servicio de Velcologo S.A.**

Precio  Servicio  Proceso   
Tecnología  Marca  Seguridad

**4. ¿Qué consolidadora/s Ud. considera que son principal competencia de Velcologo S.A.?**

Farletza  H.A. Cargo  AC Group Worldwide   
Ninguna

**5. Califique el servicio de atención al cliente por parte de Velcologo S.A.**

1. Excelente    2. M. Bueno    3. Bueno    4. Regular    5. Deficiente

---

**6. ¿Qué cree usted que debe mejorar Velcocargo S.A. a fin de servir mejor al cliente?**

---

---

---

### **Imágenes del Caso**

**Figura N. 1:** Tipos de Procesos



Elaborado: Autor Desconocido

Figura N. 2: Documento Bill of Lading / Conocimiento de embarque

This is a Maersk Line Bill of Lading form for ocean transport. The form includes the following key information:
 

- Carrier:** MAERSK LINE
- Bill of Lading Type:** BILL OF LADING FOR OCEAN TRANSPORT OR MULTIMODAL TRANSPORT
- Shipper:** TRISTAR PRESENT S.A. (TRISTAR PRESENT S.A., P.O. BOX 1000000000, TRINIDAD BOLIVARIANA, BOLIVIA)
- Consignee:** TRISTAR PRESENT S.A. (TRISTAR PRESENT S.A., P.O. BOX 1000000000, TRINIDAD BOLIVARIANA, BOLIVIA)
- Particulars:** 25053.91 KGS
- Weight:** 25053.91 KGS
- Freight and Charges Table:**

| Description                             | Rate   | Unit               | Total  |
|---|--------|--------------------|--------|
| Basic Ocean Freight                     | 450.00 | Per Container      | 450.00 |
| Destination Customs Fee                 | 45.00  | Per CB of Lading   | 45.00  |
| Documentation Fee - Destination         | 100.00 | Per Bill of Lading | 100.00 |
| Terminal Handling Service - Destination | 10.00  | Per Container      | 10.00  |
| Insurance Service                       | 70.00  | Per Container      | 70.00  |
| Documentation Fee - Origin              | 45.00  | Per Bill of Lading | 45.00  |
| Terminal Handling Service - Origin      | 100.00 | Per Container      | 100.00 |
- Signature:** Includes a signature and stamp of the carrier.

This block contains the detailed text of the Bill of Lading document, including the full terms and conditions, clauses, and specific details of the shipment. The text is dense and covers multiple columns of the document.

Elaborado: Maersk

**Figura N. 3:** Vapor transporta mercancías (Maersk Line)



Elaborado: Maersk