UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Impacto de la gestión del tiempo en el desempeño de las funciones del personal del área de operaciones de las líneas navieras que actúan en el puerto de apm terminals en el año 2019

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Bazalar Rojas, Ricardo Andrés ([0000-0002-2304-7923](#))

Sedano Flórez, Eduardo Enrique ([0000-0002-7748-5419](#))

ASESOR

Vera Cervantes, Augusto Martín ([0000-0002-3308-2861](#))

Lima, 07 de junio del 2019

DEDICATORIA

A nuestros padres, eternos acompañantes y guías en el camino de la vida. Gracias por los consejos y el apoyo. Sin duda, la labor del padre nunca termina.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a nuestros padres por acompañarnos y guiarnos en este arduo camino, por brindarnos la confianza y tranquilidad para no abandonar la responsabilidad que implica un trabajo de investigación como este.

Al resto de nuestros familiares y también amigos, cuyas palabras de apoyo fueron clave para organizar claramente nuestras ideas y controlar frustraciones.

A nuestro asesor y a su experticia que hicieron posible la realización del trabajo.

A cada uno de los colaboradores de las agencias navieras Mercator Perú, ONE, MSC, HLC, TRAMARSA, HMM, TRANSTOTAL y Transmeridian, cuya experiencia en el área de operaciones nos permitió adquirir la información requerida para la elaboración de la tesis.

RESUMEN

El presente informe está dividido en 6 capítulos. El contenido del primer capítulo se centra en explicar conceptos teóricos claves, como el comercio internacional, logística, transporte marítimo y también las características del área de operaciones de una línea naviera: su estructura, funciones y los principales agentes dentro de su cadena de procesos. Por motivos de la investigación se tomaron como referencia cuatro líneas que operan actualmente en APM Terminals: ONE, MSC, HLC & HMM. Además, se tratará el tema de gestión del tiempo, detallando también técnicas y modelos (como la Matriz de Eisenhower) propuestos por expertos en los temas de eficiencia y productividad.

En el segundo capítulo presentamos el objetivo principal y específicos que serán la base de nuestra investigación. Dentro de los objetivos secundarios buscamos identificar posibles causas de pérdida de tiempo que puedan afectar al área, en particular cuando se ejecuta su tarea más importante: el proceso de llenado del CAL (Lista de Embarque de Contenedores).

En el tercer capítulo se explicará la metodología usada, detallando el tipo de estudio, técnica de muestreo y los métodos de recopilación de datos. En este caso, se optó por un estudio mixto.

Finalmente, en el capítulo cuarto, quinto y sexto se presentan los formatos de las herramientas de investigación, los resultados obtenidos, y las conclusiones y recomendaciones, respectivamente.

Se tiene la expectativa que los hallazgos obtenidos puedan servir de base para otras investigaciones, o incluso ayudar a las líneas navieras a identificar posibles deficiencias en sus políticas de manejo de tiempo para aumentar así su productividad.

Palabras clave: eficiencia; gestión del tiempo; línea naviera; área de operaciones; transporte marítimo; comercio internacional.

Impact of time management in the performance of shipping lines that operate in APM
Terminals' operations department's personnel functions in the year 2019

ABSTRACT

This report is divided into 6 chapters. The content of the first chapter focuses on explaining key theoretical concepts, such as international trade, logistics, maritime transport and also the characteristics of a shipping lines' operations department: its structure, functions and the main agents within its process chain. For research purposes, four lines that currently operate in APM Terminals were taken as reference: ONE, MSC, HLC & HMM. In addition, the topic of time management will be discussed, detailing techniques and models (such as the Eisenhower Matrix) proposed by experts in the areas of efficiency and productivity.

In the second chapter we present the main and specific objectives that will be the basis of our research. Within the secondary objectives we seek to identify possible causes of time mismanagement that may affect the area, particularly when its most important task is executed: the process of filling the CAL (Container Announcement List).

The third chapter explains the methodology used, detailing the type of study, sampling technique and data collection methods. In this case, a mixed study was chosen.

Finally, the research tools' formats, the results obtained, and the conclusions and recommendations, respectively, are presented in the fourth, fifth and sixth chapters. It is expected that the obtained findings may serve as a basis for further research, or even help shipping lines identify possible deficiencies in their time management policies to increase their productivity.

Keywords: efficiency; time management; shipping line; operations department; maritime transport; international trade

Tabla De Contenidos

1	Marco Teórico.....	1
1.1	Comercio Internacional	1
1.2	Logística Internacional	3
1.3	Transporte Marítimo.....	4
1.3.1	Transporte Marítimo en Perú.....	8
1.4	Línea naviera y agente marítimo	12
1.4.1	Área de operaciones de línea naviera	16
1.4.1.1	Puestos y funciones	16
1.4.1.2	Diagrama de flujo de procesos	22
1.4.1.3	Lista de Embarque de Contenedores (CAL) / Portal de Solicitudes de Servicios de APM Terminals.....	31
1.5	Gestión del tiempo.....	33
1.5.1	Leyes sobre la gestión del tiempo	33
1.5.2	Gestión del tiempo en el trabajo	34
1.5.3	Herramientas y técnicas de gestión del tiempo	36
2	Plan de Investigación.....	41
2.1	Problema.....	41
2.1.1	Problema General	41
2.1.2	Problemas Específicos.....	42
2.2	Hipótesis	42
2.3	Objetivos.....	42
2.3.1	Objetivo General.....	42
2.3.2	Objetivos Específicos	42
3	Metodología de Investigación	44
3.1	Tipo de investigación	44
3.1.1	Población	45
3.1.2	Diseño muestral	45
3.1.3	Análisis Mixto	46
3.2	Recopilación de información.....	47
3.2.1	Fuentes de recolección.....	47

3.2.2	Técnicas de recolección de información	47
3.2.3	Proceso para la recolección de información	47
3.2.4	Proceso de análisis de resultados	48
4	Desarrollo	49
4.1	Formato de encuesta	49
4.2	Formato de entrevista	58
4.3	Formato de observación.....	60
5	Análisis de Resultados	62
5.1	Análisis cuantitativo	62
5.2	Análisis cualitativo	82
5.2.1	Resultados de entrevista	83
5.2.2	Resultados de técnica de observación	110
6	Conclusiones y Recomendaciones	120
6.1	Conclusiones.....	120
6.2	Recomendaciones	121
7	Referencias Bibliográficas	126
8	Anexos.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales 5 destinos de exportación a nivel mundial 2016-2018	2
Tabla 2 Principales 5 destinos de importación a nivel mundial 2016-2018.....	2
Tabla 3 Principales 5 productos comercializados a nivel mundial 2018.....	2
Tabla 4 Crecimiento del volumen de comercio de mercancías 2015-2017.....	5
Tabla 5 Principales 5 puertos a nivel mundial.....	6
Tabla 6 Principales 5 líneas navieras a nivel mundial.....	7
Tabla 7 Repercusiones de la mala gestión del tiempo.....	35
Tabla 8 Matriz de Eisenhower.....	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de Suministro	3
Figura 2. Organigrama de línea naviera	14
Figura 3. Organigrama de Agencia Naviera.....	15
Figura 4. Proceso de llenado de lista de embarque de contenedores (CAL)	22
Figura 5. Presentación del Manifiesto de Carga General	23
Figura 6. Presentación de los Manifiestos de Carga Especial	24
Figura 7. Presentación de los listados de carga especial	25
Figura 8. Presentación de documentación de carga especial.....	26
Figura 9. Solicitud de cartas de temperatura	27
Figura 10. Solicitud de Certificados SENASA	28
Figura 11. Presentación de los Instructivos Cold Treatment (COT) y Control Atmosphere (COA)	29
Figura 12. Presentación del Formato de Monitoreo Control Atmosphere (COA)	30
Figura 13. Lista de Embarque de contenedores.....	31
Figura 14. Plataforma de Solicitudes de Servicios de APM Terminals (Extranet)	32
Figura 15. Etapas de la planificación del tiempo.....	36
Figura 16. Género de encuestados	62
Figura 17. Estado civil de encuestados.....	63
Figura 18. Máximo grado académico alcanzado de encuestados	63
Figura 19. Rangos de edad de encuestados	64
Figura 20. Distrito de residencia de encuestados	65
Figura 21. Años de antigüedad en sector de encuestados	65
Figura 22. Resultados de la pregunta 1 de encuesta	66
Figura 23. Resultados de la pregunta 2 de encuesta	66
Figura 24. Resultados de la pregunta 3 de encuesta	67
Figura 25. Resultados de la pregunta 4 de encuesta	68
Figura 26. Resultados de la pregunta 5 de encuesta	68
Figura 27. Resultados de la pregunta 6 de encuesta	69
Figura 28. Resultados de la pregunta 7 de encuesta	70
Figura 29. Resultados de la pregunta 8 de encuesta	70
Figura 30. Resultados de la pregunta 9 de encuesta	71
Figura 31. Resultados de la pregunta 10 de encuesta	72

Figura 32. Resultados de la pregunta 11 de encuesta.....	72
Figura 33. Resultados de la pregunta 12 de encuesta.....	73
Figura 34. Resultados de la pregunta 13 de encuesta.....	74
Figura 35. Resultados de la pregunta 14 de encuesta.....	74
Figura 36. Resultados de la pregunta 15 de encuesta.....	75
Figura 37. Resultados de la pregunta 16 de encuesta.....	76
Figura 38. Resultados de la pregunta 17 de encuesta.....	76
Figura 39. Resultados de la pregunta 18 de encuesta.....	77
Figura 40. Resultados de la pregunta 19 de encuesta.....	78
Figura 41. Resultados de la pregunta 20 de encuesta.....	78
Figura 42. Resultados de la pregunta 21 de encuesta.....	79
Figura 43. Resultados de la pregunta 22 de encuesta.....	80
Figura 44. Resultados de la pregunta 23 de encuesta.....	80
Figura 45. Resultados de la pregunta 24 de encuesta.....	81
Figura 46. Resultados de la pregunta 25 de encuesta.....	81
Figura 47. Resultados de la pregunta 26 de encuesta.....	82

GLOSARIO

ATA (Actual Time of Arrival): Hora real de arribo

ETA (Estimated Time of Arrival): Hora estimada de arribo

ATB (Actual Time of Berthing): Hora real de atraque

ETB (Estimated Time of Berthing): Hora estimada de atraque

ATD (Actual Time of Departure): Hora real de salida

ETD (Estimated Time of Departure): Hora estimada de salida

Documentación IMO (International Maritime Organization): Documentación de carga peligrosa

Carga IMO (International Maritime Organization): Carga peligrosa

Ship chandler: Arrendador del buque

Crew change: Cambio de tripulación

CSV EXPO (Costumer Service Exportation): Área de servicio al cliente enfocado en las exportaciones de la línea.

Container Flow: Flujo de contenedores

Tarja: Documento que permite registrar el estado de la carga en el instante en que ésta es transferida desde o hacia la nave, consolidada o desconsolidada, recibida o entregada en patio, o cuando entra o sale de los recintos portuarios

TDR: Es el reporte de salida del terminal de una nave determinada, se puede encontrar la información general de la nave, tiempos de atraque de la nave, tiempo de operaciones, información de planificación, movimientos de grúas y total de unidades exportadas, importadas, transbordo y restauradas. Este reporte contiene el total de contenedores cargados, total de contenedores descargados, total de contenedores transbordo cargados, total de contenedores descargados transbordo por tipo de contenedor, tipo de carga, estado de la carga y línea naviera.

Arquetipo: Modelo original y primario en un arte u otra cosa. En psicología, es la representación que se considera modelo de cualquier manifestación de la realidad.

Vessel performance: Reporte dirigido a la naviera que detalla el total de contenedores exportados y descargados según su estado (llenos, vacíos y transbordo) en los que incurrió una determinada naviera frente a sus partners navieros, su distribución se da por tipo de contenedor (estándar, high cube y reefer high cube). Asimismo, presenta el itinerario real frente al esperado y su diferencia en horas y días, a su vez los datos generales de cada nave (nombre de nave, puerto, viaje, servicio y naviera).

VGM (Verified Gross Mass): Indicador de peso de la masa del material usado para empaquetar la carga y el de la carga en sí. Incluye también el peso del contenedor junto con el del equipo de carga.

1 MARCO TEÓRICO

El primer capítulo se centra en definir conceptos que serán relevantes a lo largo de la presente investigación. Se iniciará realizando una descripción general de los conceptos de comercio internacional, logística internacional, el transporte marítimo (a nivel mundial y nacional) y línea naviera. Se detallarán también las características del área de operaciones de esta última, como su estructura y funciones. Finalmente, se explicará en que consiste la gestión del tiempo y se presentarán los modelos de implementación más relevantes en la actualidad.

1.1 Comercio internacional

Desde los inicios con el trueque, hasta la actualidad con las operaciones digitales, el comercio de bienes y servicios se encuentra en un constante proceso de evolución, teniendo como principal motivador el satisfacer las necesidades básicas de la raza humana. Feenstra y Taylor (2015) resaltan que el cambio más revolucionario se dio al inventarse las primeras embarcaciones marítimas, las cuales abrieron las puertas a los comerciantes a nuevos destinos para vender sus mercancías y a los consumidores a acceder a una mayor variedad de productos. Es así como el comercio internacional da sus primeros pasos. Peña (2009) resalta como principal característica a sus actores, quienes son personas naturales o jurídicas que habitan en dos o más naciones distintas. Los dos tipos de transacciones entre estos recibieron distintas definiciones: las salidas de mercancía de un país son exportaciones, mientras que las entradas de mercancía provenientes de otro país son importaciones. Para una perspectiva más clara del panorama actual del comercio internacional se presenta a continuación data histórica de Trademap que muestra los principales destinos de exportación e importación a nivel mundial.

Tabla 1
Principales 5 destinos de exportación a nivel mundial 2016-2018

Exportaciones en miles de dólares			
Exportadores	2016	2017	2018
Mundo	16.035.998.691	17.727.326.137	19.227.544.946
China	2.097.637.172	2.263.370.504	2.494.230.195
Estados Unidos de América	1.451.023.530	1.546.272.961	1.664.055.581
Alemania	1.340.752.046	1.446.642.435	1.557.176.334
Japón	644.932.439	698.132.787	738.188.768
Países Bajos	570.931.867	651.696.797	723.347.390

Fuente: Trademap. Elaboración propia.

Tabla 2
Principales 5 destinos de importación a nivel mundial 2016-2018

Importaciones en miles de dólares			
Importadores	2016	2017	2018
Mundo	16.187.312.776	17.958.111.571	19.600.653.511
Estados Unidos de América	2.249.943.875	2.408.475.702	2.614.273.313
China	1.587.920.688	1.843.792.939	2.134.987.265
Alemania	1.060.672.017	1.167.753.355	1.287.199.098
Japón	606.924.047	671.892.311	748.361.565
Reino Unido	636.367.936	641.332.436	669.640.211

Fuente: Trademap. Elaboración propia.

Se puede notar el liderazgo de Estados Unidos, China, Alemania y Japón en ambos tipos de operaciones. Trademap también provee información de los productos más comercializados entre estos países, de los cuales se ha tomado los cinco que registran un mayor valor en miles de dólares como referencia.

Tabla 3
Principales 5 productos comercializados a nivel mundial 2018

Código	Descripción de Producto	Valor Exportado 2018 en miles de dólares	Valor Importado 2018 en miles de dólares	Balance Comercial 2018 miles de dólares
85	Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes; aparatos de grabación o reproducción . . .	2.775.603.283	2.969.710.843	-194.107.560
27	Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; . . .	2.467.112.819	2.568.420.958	-101.308.139
84	Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos, reactores nucleares, calderas; partes de estas máquinas . . .	2.272.073.359	2.331.121.348	-59.047.989
87	Vehículos automóviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios	1.513.689.051	1.535.091.941	-21.402.890
39	Plástico y sus manufacturas	650.038.320	655.795.812	-5.757.492

Fuente: Trademap. Elaboración propia.

Jerez (2011) destaca como en la actualidad se percibe una mayor globalización de la economía y una internacionalización creciente de las empresas para crear una historia mercantil sin medida. Para que cada una de estas operaciones pueda concluir de manera satisfactoria es necesario seguir determinados protocolos y medidas que aseguren el buen estado de la carga en su lugar de destino, lo cual es posible gracias a la administración logística.

1.2 Logística internacional

El concepto de “logística” es muy amplio, con definiciones tanto básicas o muy técnicas que varían dependiendo de la literatura y de la opinión del autor que vaya a tratarlo como tema. Para motivos de la investigación se consideraron 3 definiciones, comenzando por la de la Real Academia Española. Esta considera a la logística como el conjunto de procesos y mecanismos necesarios para desarrollar la administración de una empresa o de un servicio. Por otra parte, Muñoz y Mora (2009), la definen como la sección del proceso de la cadena de suministro que planifica, implementa, y monitorea la eficiencia, la eficacia del flujo y almacenamiento de productos y servicios desde el punto de carga hasta el destino final con el propósito de cumplir con los requerimientos de los usuarios. Finalmente, según Lamb, Hair y McDaniel (2011), es considerada como el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en el proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo. Tomando en cuenta estas definiciones, se observa que la logística se ve involucrada en los principales elementos de la cadena de suministros (y no únicamente en la distribución, como comúnmente se cree) que son: el abastecimiento de materias primas, la producción y finalmente la distribución.

Figura 1. Cadena de Suministro

Fuente: Expoknews

Considerando lo expuesto anteriormente es que finalmente se puede abordar el concepto de logística internacional, cuyo factor característico se encuentra dentro del proceso de distribución de la cadena de suministros, particularmente en el medio de transporte utilizado. Según Portales (2012), el transporte es el movimiento de productos desde el punto donde se producen a otro donde se consumen, manufacturan o almacenan. Por otra parte, Malca (2004) lo define como el transporte de bienes desde un punto de partida donde el porteador toma a su responsabilidad la carga hasta el destino final, donde se realiza la entrega. Debido a la gran variedad de mercancías y diferentes destinos internacionales estos han evolucionado a lo largo de la historia para facilitar el adecuado traslado de la carga. Actualmente se distinguen tres medios: el transporte aéreo, marítimo, terrestre. Ya que la presente investigación se centra en la gestión de las líneas navieras solo se definirá el transporte marítimo dentro de este capítulo.

1.3 Transporte marítimo

El transporte marítimo de mercancías es uno de los pilares más importantes del modelo económico del siglo XXI y desde que se estableció ha sido uno de los medios que ha facilitado el proceso conocido como globalización, uniendo no solo mercados, sino también a las sociedades y distintas culturas del mundo. Para Abreu (2006), el transporte marítimo es relevante en toda transacción de mercaderías de carácter internacional porque posibilita el acceso a los mercados con mayor capacidad de carga. Según la United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) en su informe sobre el transporte marítimo del 2017, se estima que aproximadamente el 80% del volumen del comercio mundial y más del 70% de su valor se transporta marítimamente. En su informe del 2018 reportan que durante el 2017 se comercializaron 107 billones de toneladas de mercancías, habiendo logrado un crecimiento del 4% en comparación al 2016. La siguiente tabla muestra un comparativo a nivel mundial, diferenciando por regiones:

Tabla 4
Crecimiento del volumen de comercio de mercancías 2015-2017

Crecimiento en volumen del comercio de mercancías (cambio porcentual anual)						
Exportaciones			Países o Regiones	Importaciones		
2015	2016	2017		2015	2016	2017
2.5	1.8	4.7	Mundo*	2.5	1.8	4.7
2.3	1.1	3.5	Países Desarrollados	4.3	2.0	3.1
2.4	2.3	5.7	Países en Vías de Desarrollo	0.6	1.9	7.2
0.8	0.6	4.2	América del Norte	5.4	0.1	4.0
1.8	1.9	2.9	América Latina y Caribe	-6.4	-6.8	4.0
2.9	1.1	3.5	Europa	3.7	3.1	2.5
1.5	2.3	6.7	Asia	4.0	3.5	9.6
5.5	2.6	2.3	Africa, Asia Oeste y países con economías en transición	-5.6	0.2	0.9

Fuente: Secretariado de UNCTAD. Basado en World Trade Organization, 2018, tabla 1. Elaboración Propia.

*Promedio de exportaciones e importaciones

Se observa que América Latina ha recuperado su volumen de comercio marítimo en el 2017 en comparación a años anteriores. En cuanto a la situación de Perú, esta se describirá a más detalle en el punto 1.3.1.

Los expertos de la UNCTAD consideran que en el 2018 el crecimiento a nivel mundial fue similar debido a las tendencias favorables para el comercio internacional y se mantendrá en un promedio de 3.8% cada año hasta el 2023. Sin embargo, es posible que en el futuro este prospecto se vea afectado negativamente debido a tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, las economías más grandes del mundo, y también aquellas entre Canadá, México, Estados Unidos y la Unión Europea. Esta situación podría tener el potencial de alterar los patrones actuales de comercio internacional marítimo y disminuir las actuales expectativas del entorno.

Se procederá ahora a mencionar los principales elementos y actores involucrados dentro de la modalidad de transporte marítimo:

Elementos Físicos:

- Buque
- Carga y embalaje

- Contenedor

Principales Actores:

- **Cargador / Embarcador / Fletador:** Persona física o jurídica que se encarga de entregar la mercancía a la línea naviera, al capitán del buque o al agente portuario.
- **Acarreador:** Encargado de manejar los equipos necesarios para transportar la carga desde su lugar de origen hasta el puerto de salida.
- **Estibador:** Encargado de colocar la carga a bordo del buque teniendo en cuenta temas de seguridad, espacios y tiempos.
- **El puerto:** Son áreas multifuncionales donde no solo transita la mercancía, sino donde también puede ser manipulada, manufacturada y expedida para su distribución comercial. Los 5 puertos con mayor tránsito de mercancía a nivel mundial son los siguientes:

Tabla 5
Principales 5 puertos a nivel mundial

Top 5 puertos según volúmenes de carga transitada (en toneladas)				
Puerto	País	Cantidad de carga transitada		Variación porcentual
		2016	2017	2017 - 2016
Ningbo-Zhoushan	China	918	1007	9.7
Shangai	China	700	706	0.8
Singapur	Singapur	593	626	5.5
Suzhou	China	574	608	5.9
Guangzhou	China	522	566	8.5

Fuente: Shanghai International Shipping Institute, 2017. Elaboración propia.

- **Terminal Portuaria:** Zonas donde los buques realizan la carga y descarga de las mercancías o pasajeros.
- **Consignatario o agente de buques:** Representante de la naviera y sus intereses frente a las autoridades del país donde el buque se encuentre.
- **Transportista / Línea Marítima:** Es la persona física o jurídica que se compromete con el cliente de transportar la mercadería. En el informe de la UNCTAD mencionado anteriormente también se presenta una lista de las 30 principales líneas navieras a nivel mundial, de las cuales las 5 principales son las siguientes:

Tabla 6
Principales 5 líneas navieras a nivel mundial

Top 5 líneas navieras a nivel mundial, al Junio del 2018		
Empresa	Número total de buques	Porcentaje de Participación
Maersk	700	15.3
Mediterranean Shipping Company (MSC)	473	12.3
CMA CGM	476	10.1
China Ocean Shipping Group	330	7.8
Hapag-Lloyd	217	6.1

Fuente: Secretariado de UNCTAD. Basado en data de MDS Transmodal. Elaboración propia.

Maersk es un conglomerado con orígenes daneses, cuyas actividades principales se enfocan en transporte, logística y energía. Según el “Reporte Anual del Grupo 2016”, mantiene aún el liderazgo a nivel mundial desde el año 1996. Tiene subsidiarias y oficinas en 130 países, incluyendo a Perú, y cuenta con aproximadamente 88,000 empleados a nivel mundial.

Por su parte, MSC es una compañía de origen suizo y opera en los principales puertos del mundo. Tiene oficinas en 155 países, incluyendo también a Perú, y cuenta con 24,000 empleados a nivel mundial. Se pudo contar con la opinión de algunos de los empleados de sus oficinas en Perú para el desarrollo de nuestra investigación. Se proveerán más detalles al respecto durante los próximos capítulos.

CMA CGM es una línea naviera francesa. Normalmente su posición entre las 5 primeras líneas se alterna con COSCO. Según su presentación de Key Figures cuenta con más de 29,000 empleados a nivel mundial.

China Ocean Shipping Group (COSCO) es una línea naviera estatal china y la más grande en el país. En febrero del 2016 COSCO se fusionó con China Shipping Group y formaron China COSCO Shipping. Cuenta con más de 300 subsidiarias y oficinas a nivel mundial.

Finalmente, Hapag-Lloyd es una empresa de origen alemán y se mantiene en el quinto lugar entre las líneas navieras más importantes a nivel mundial. Según un reporte del Mumtalakat Holding Company cuenta con más de 13,000 empleados a nivel mundial.

- **Receptor:** Comprador de la mercancía en el lugar de destino.

- **Compañía de Seguros:** Contratada por cliente en caso se presente algún daño con la carga durante su transporte.

Las definiciones anteriores fueron presentadas por Montori Diez, Escribano Muñoz y Martínez Marín (2015). Cabe resaltar que dependiendo de las particularidades de cada país o puerto en ocasiones se pueden contar con actores adicionales. Los mencionados previamente son los más imprescindibles y por lo general siempre se encuentran presentes en cualquier operación de transporte marítimo internacional. Se puede notar que solo se han brindado definiciones básicas para que el lector pueda tener una idea general del tema a tratar. A continuación, se presenta información sobre la realidad del transporte marítimo en el Perú. Luego, se abordará con más detalle el concepto de línea naviera para un mayor entendimiento del tema de investigación.

1.3.1 Transporte marítimo en Perú

El transporte marítimo en el Perú se enfoca en el traslado de carga o pasajeros por medio del mar de un punto de origen a un punto de destino dentro del territorio nacional, utilizando medios de transporte como buques pequeños, barcazas, barcos, entre otras clases de embarcaciones según el tipo de carga que se desee transportar. De acuerdo a MINCETUR (2015), los operadores de transporte marítimo en el Perú son un grupo de personas naturales o jurídicas, los cuales otorgan servicios a la carga sea la modalidad de importación o exportación.

Principales destinos de exportación de Perú

Según Perú (PER) Exportaciones, Importaciones y Socios Comerciales – OEC (2017), los principales destinos de exportación de Perú son los siguientes:

- China (\$11.7 miles de millones) equivalente al 26% total de las exportaciones peruanas.
- Estados Unidos (\$6.77 miles de millones) equivalente al 15% total de las exportaciones peruanas.

- Suiza (\$2.47 miles de millones) equivalente al 5.5% total de las exportaciones peruanas.
- Corea del Sur (\$2.19 miles de millones) equivalente al 4.9% total de las exportaciones peruanas.
- España (\$2 miles de millones) equivalente al 4.5% total de las exportaciones peruanas.

Principales productos de exportación de Perú

Según Promperú (2017) los principales productos peruanos de agroexportación son los siguientes:

- Uva
- Palta
- Mango
- Café
- Espárragos
- Quinoa

Asimismo, según el Comercio (2018), los principales productos peruanos de exportación no tradicional son los siguientes:

- Pota (incremento de su exportación 67%).
- Arándanos (incremento de su exportación 47%).
- Uvas (incremento de su exportación 40%).
- Paltas (incremento de su exportación 23%).
- Productos de pelo fino (incremento de su exportación 22%).
- Prendas de algodón (incremento de su exportación 12%).
- Zinc refinado (incremento de su exportación 10%).

Por otro lado, los principales productos peruanos de exportación tradicional son los siguientes:

- Gas natural (incremento de su exportación 45%).
- Zinc (incremento de su exportación 14.2%).
- Oro (disminución de su exportación 2.3%).
- Café (disminución de su exportación 5.6%).
- Azúcar (disminución de su exportación 76.7%).

Según data de Perú (PER) Exportaciones, Importaciones y Socios Comerciales – OEC (2017), Perú es el 52° exportador más grande en el mundo, donde se destaca los principales productos de exportación:

- Mineral de cobre (26.9% de las exportaciones totales en el Perú).
- Oro (15.9% de las exportaciones totales en el Perú).
- Refinado de petróleo (5.6% de las exportaciones totales en el Perú).
- Mineral de Zinc (4.7% de las exportaciones totales en el Perú).
- Cobre refinado (4% de las exportaciones totales en el Perú).

Principales destinos de importación de Perú

Según Perú (PER) Exportaciones, Importaciones y Socios Comerciales – OEC (2017), los principales destinos de importación de Perú son los siguientes:

- China (\$8.75 miles de millones) equivalente al 23% total de las importaciones peruanas.
- Estados Unidos (\$7.73 miles de millones) equivalente al 20% total de las importaciones peruanas.
- Brasil (\$2.37 miles de millones) equivalente al 6.3% total de las importaciones peruanas.
- México (\$1.78 miles de millones) equivalente al 4.7% total de las importaciones peruanas.
- Chile (\$1.39 miles de millones) equivalente al 3.6% total de las importaciones peruanas.

Principales productos de importación de Perú

Según Perú (PER) Exportaciones, Importaciones y Socios Comerciales – OEC (2017), Perú importó \$38 miles de millones lo que lo convierte en el importador puesto 54° más grande del mundo, destacando sus principales productos de importación:

- Refinado de petróleo (7.4% de las importaciones totales en el Perú).
- Coches (4.6% de las importaciones totales en el Perú).
- Equipos de radiodifusión (3.8% de las importaciones totales en el Perú).
- Petróleo crudo (2.5% de las importaciones totales en el Perú).

Principales líneas navieras

Según APM Terminals Callao las principales líneas navieras en el Perú son las siguientes:

- Ocean Network Express
- Mediterranean Shipping Company Perú
- Hapag Lloyd
- Hyundai Merchant Marine
- Pacific International Lines
- Evergreen
- Maersk
- CMA CGM
- Hamburg Sud
- Sea Marine Transport

Principales puertos

Según el Blog de Desarrollo Peruano (2018) los principales puertos a nivel nacional, tomando como variables más importantes las toneladas de carga movilizadas y el número total de contenedores de 20' embarcados y descargados, son los siguientes:

- Callao
- Matarani
- Salaverry

- Paíta
- General San Martín
- Iquitos
- Ilo
- Pucallpa
- Yurimaguas

1.4 Línea naviera y agente marítimo

La línea naviera es una entidad privada que participa en el comercio internacional por medio del transporte marítimo de mercancías de clientes que desean exportar o importar de un puerto de origen a un puerto de destino. Terminales Portuarios Euroandinos (2013) define a una línea naviera como aquel transportista de carga internacional, generalmente acreedor de la propiedad de los contenedores. Según la APN (2016), las empresas navieras son trascendentales por su participación en el transporte marítimo por lo que se espera que brinden calidad y confianza en el servicio que otorgan a los usuarios.

Como parte de su servicio básico, todas las empresas navieras buscan otorgar una reserva en el buque de carga a nombre de su cliente, el exportador. Sin embargo, otros factores que este último también considera previo a contratar sus servicios son las modalidades de embarque, las instalaciones a bordo del buque, los itinerarios, el tiempo de tránsito, formas de pago, la capacidad de respuesta, flexibilidad y confiabilidad de las líneas navieras ante las solicitudes del embarcador. Guerola (1996) menciona que las empresas navieras más competitivas deberían brindar servicios de transporte marítimo en áreas geográficas establecidas, con itinerarios fijos y transportan la carga de todos los embarcadores que acepten las condiciones generales en las que la línea se comprometa a efectuar el transporte. Sin embargo, Canales (2019), considera que para que una línea naviera sea eficiente basta con otorgar un servicio de calidad a los exportadores y además brindar tarifas competitivas para así incrementar su cartera de clientes.

En ocasiones para preservar esta competitividad y eficiencia previamente mencionada es necesaria la presencia de un agente marítimo, que suele ser el representante local en el país de origen de una o varias líneas navieras con capital extranjero, quien tiene la facultad de realizar operaciones de embarque y descarga en los puertos en los que son admitidos. APM

Terminals (2012) y MINCETUR (2015) concuerdan en definir agencia marítima como aquella persona jurídica constituida en el país, autorizada por las autoridades competentes para intervenir en representación de la empresa naviera, del capitán, propietario, armador, fletador, operador de nave mercante o Agencia General en las operaciones de las naves en los terminales portuarios, siendo ésta facultada para realizar una o varias de las actividades presentadas a continuación:

- Operaciones de recepción, despacho y avituallamiento de naves mercantes y de pasajeros, trámites para el movimiento de tripulación, pasajeros y carga; y, en general, atender a las naves en todos sus requerimientos desde su recepción hasta el zarpe de las mismas.
- Operaciones portuarias conexas a lo indicado en el apartado anterior.
- Practicar las diligencias necesarias para dar cumplimiento a las disposiciones emanadas de las autoridades competentes, en el ejercicio de sus atribuciones.
- Emitir, signar y abonar, por razón y en designación de sus principales, los conocimientos de embarque y otros documentos relevantes.
- Designar a las empresas de estiba, en los puertos nacionales donde arriben las naves mercantes que agencien.
- Otras que pudiera encomendarle el capitán propietario, armador, fletador u operador de la nave o Agente General.

Como detalle adicional, Flores (2017) resalta la importancia del área de atención al cliente de una línea o agencia naviera para reforzar la forma de gestionar la información que se entrega a los exportadores, ya que esta en algunos casos tiene puntos de mejora (detalles de carga erróneos, plazos establecidos no cumplidos, etc.) para así evitar la insatisfacción del cliente con el servicio ofrecido. A continuación, para una mejor familiarización con la estructura de estas entidades, se presenta el organigrama tanto de una línea naviera como del agente marítimo, basados en la empresa ONE y Mercator respectivamente:

Figura 2. Organigrama de línea naviera

Fuente: Elaboración propia

Organigrama de Agencia Naviera

Figura 3. Organigrama de Agencia Naviera

Fuente: Elaboración propia

1.4.1 Área de operaciones de línea naviera

Se procederá ahora a detallar las características del área de operaciones, comenzando primero por los puestos y funciones y finalmente detallando con gráficas el flujo de sus procesos.

1.4.1.1 Puestos y funciones

El área de operaciones está comprendida por los siguientes puestos:

Gerente de Operaciones

Tiene la visión global del área de operaciones sumado al de documentación, importación, exportación y atención al cliente. En este colaborador destacan las siguientes funciones:

- Realizar gestiones administrativas de coordinación y monitoreo de las operaciones de los buques de la línea naviera.
- Buscar la optimización de los indicadores de arribo y zarpe de las naves.
- Tener en conocimiento el itinerario de las naves en caso se presente alguna consulta de los partners.
- Participar en los workshops entre los terminales y líneas navieras.
- Intervenir en los incidentes o contratiempos que pueda incurrir una nave de la línea naviera por temas documentarios u operativos con la APN, el puerto o las autoridades pertinentes.
- Realizar seguimiento que el área de operaciones envíe los reportes de arribo y zarpe de las naves.
- Realizar seguimiento que todas las unidades destinadas a embarcarse estén efectivamente registradas en el CAL & CLL VGM que envía la naviera o su agente marítimo.

Supervisor de Operaciones

Tiene la visión general de los procesos que involucran la lista de embarque de contenedores, la documentación de exportación, recepción y despacho de nave, entre otros reportes e informes, se destaca las principales funciones:

- Reportar llegada de naves hasta la fecha (ATA) conocido como Bitácora.
- Enviar Situación de naves (Código, viaje, nave, ETA, ETB, ETD, N° Manifiesto, Servicio, Línea naviera, destino, terminal de atraque).
- Solicitar información sobre los encargados a realizar el bunker a la nave de la línea.
- Enviar Prospecto de atraque: ETA, ETB, Inicio de Operaciones, Fin de Operaciones.
- Indicar área dentro del terminal donde se realizará abastecimiento de combustible.
- Enviar número de Manifiesto con la nave de referencia en caso sea solicitado y corresponda.
- Actualizar Ibis Plus (Puerto, Terminal, Lugar de atraque, Número de grúa desplegada, junto a, ETA, ETB, ETD).
- Coordinar llenado de combustible al arribo de la nave (programación del bunker o Bunkering).
- Enviar listado de visitantes del equipo de la línea naviera y clientes que subirán al buque.
- Enviar reporte de Bunker.
- Enviar vessel performance.
- Solicitar TDR.

Procurador

Responsable directo de la recepción y despacho de las naves que recalán en Callao de la línea naviera a la que pertenece. Tiene las siguientes funciones:

- Enviar documentación a presentar al arribo dirigido a los capitanes.
- Ingresar la documentación recibida al sistema VUCE para el arribo.
- Realizar los pagos por derecho de recepción y despacho a la APN (Autoridad Portuaria Nacional) y DIRESA (Dirección Regional de Salud).

- Coordinar la maniobra de atraque con los prácticos (presentar la solicitud de practicaje).
- Enviar los avisos de arribo a las autoridades (Sanidad, migraciones y capitanía de puerto).
- Tramitar los accesos de ingreso de personal de la agencia marítima y seguridad a bordo.
- Informar al capitán el itinerario de atraque.
- Informar ETA (tiempo estimado de arribo), POB (Prácticos a bordo), ETB (tiempo estimado de atraque), AOB (Autoridades a bordo), Inward Clearance (Libre plática), ETS Operations (Tiempo estimado de inicio de operaciones), ETC Operations (Tiempo estimado de término de operaciones), ETD (tiempo estimado de despacho).
- Realizar recepción de la nave al arribo y entregar de documentación de arribo a las autoridades para la emisión de la libre plática.
- Enviar reporte de arribo a la línea naviera y partners involucrados en las operaciones.
- Ingresar la documentación recibida al sistema VUCE para el zarpe y emisión del Port Clearance (Autorización de Zarpe) al despacho.
- Coordinar la maniobra de desatraque con los prácticos (presentar la solicitud de practicaje).
- Realizar el despacho de la nave y entrega de documentación de zarpe a las autoridades y entrega del Port Clearance al capitán (Sanidad, migraciones y capitanía de puerto).
- Enviar reporte de zarpe a la línea naviera y partners involucrados en las operaciones.

Coordinador de Control Carga

Tiene bajo su responsabilidad directa el envío del listado de embarque de contenedores de todas las naves que recalán a Callao pertenecientes a la línea que le corresponde. Sus principales funciones son:

- Enviar deadline de las naves de la línea naviera a Partners en caso corresponda con fecha límite del CAL Final, CLL VGM, Forecast, BP Final y recepción de documentos.

- Recepcionar y consolidar la carga de embarque de los partners (CAL Final Consolidado) en caso corresponda para enviarlo al planificador de nave de la línea naviera.
- Cargar la Lista de Embarque de Contenedores (CAL) en el portal de APM Terminals.
- Notificar con el puerto en caso haya errores al cargar el CAL y solicitar a almacén desafiliación de unidades de nave pasada en su sistema para generar una nueva autorización de ingreso al terminal.
- Adjuntar Forecast consolidado de la nave dirigido al puerto solicitando a su vez confirmación de inicio de stacking.
- Solicitar a la línea naviera el cierre de nave por la Lista Final de Embarque de Contenedores.
- Solicitar con Container Flow la confirmación de unidades vacíos a embarcar.
- Enviar BP Final al planificador de nave.
- Solicitar a la línea naviera el cierre de nave por el Peso Final de los Contenedores a Embarcar.
- Enviar listado de unidades a exportar e importar a APM Terminals para coordinar el acceso de técnicos Reefer a la nave.
- Confirmar peso Gate del Terminal APM para unidades que presenten discrepancia entre VGM & GATE.
- Enviar CLL VGM Revisado con pesos actualizados de todos los partners.
- Informar a la línea naviera las unidades que fueron bloqueadas.
- Enviar Datos al zarpe de nave (Arribo, atraque, Inicio de Operaciones, Fin de Operaciones, fecha y hora de zarpe, ETA próximo puerto, Unidades no embarcadas, Unidades que pasaron Inspección BOE, cantidad y peso Total de unidades embarcadas, cantidad y peso total de unidades descargadas).
- Solicitar actas BOE al muelle norte APM Terminals.
- Asistir a reuniones entre el área de Customer Service / Área de operaciones de la línea naviera y el Área de Operaciones de la agencia marítima para mejorar la gestión de las operaciones de la carga en la que las involucran.
- Velar por el cumplimiento de los plazos de entrega de los CAL's Final, CLL VGM, Forecast, BP's, documentación y otras gestiones operativas del área.

Asistente de control carga

Tiene la facultad de apoyar al coordinador de control carga con el envío de los listados de embarque de contenedores cumpliendo con los plazos de entrega que envía el operador de la nave. Freire (2015) resalta la importancia de contar con personal calificado para realizar una adecuada gestión de la carga a exportar para su posterior recepción y despacho en la terminal ya que si no se cuenta con la misma puede repercutir a generar costos y gastos adicionales que tendrá que asumir la empresa responsable de ese proceso logístico.

Es responsable de:

- Enviar Deadline de las naves de la línea naviera a Partners en caso corresponda con fecha límite del CAL Final, CLL VGM, Forecast, BP Final y recepción de documentos.
- Recepcionar y consolidar la carga de embarque de los partners (CAL Final Consolidado) en caso corresponda para enviarlo al planificador de nave de la línea naviera.
- Cargar la Lista de Embarque de Contenedores (CAL) en el portal de APM Terminals.
- Notificar con el puerto en caso haya errores al cargar el CAL y solicitar a almacén desafiliación de unidades de nave pasada en su sistema para generar una nueva autorización de ingreso al terminal.
- Adjuntar Forecast consolidado de la nave dirigido al puerto solicitando a su vez confirmación de inicio de stacking.
- Solicitar a la línea naviera el cierre de nave por la Lista Final de Embarque de Contenedores.
- Solicitar con Container Flow la confirmación de unidades vacíos a embarcar.
- Enviar BP Final al planificador de nave.
- Solicitar a la línea naviera el cierre de nave por el Peso Final de los Contenedores a Embarcar.
- Enviar listado de unidades a exportar e importar a APM Terminals para coordinar el acceso de técnicos Reefer a la nave.
- Confirmar peso Gate del Terminal APM para unidades que presenten discrepancia entre VGM & GATE.
- Enviar CLL VGM Revisado con pesos actualizados de todos los partners.

- Informar a la línea naviera las unidades que fueron bloqueadas.
- Enviar Datos al zarpe de nave (Arribo, atraque, Inicio de Operaciones, Fin de Operaciones, fecha y hora de zarpe, ETA próximo puerto, Unidades no embarcadas, Unidades que pasaron Inspección BOE, cantidad y peso Total de unidades embarcadas, cantidad y peso total de unidades descargadas).
- Solicitar actas BOE al muelle norte APM Terminals.

Asistente de Operaciones

Es responsable directo del envío de la documentación de exportación acorde al CAL que remiten los colaboradores de control carga. Además, cumple con los plazos de documentación que envía el operador de nave. El resto de sus funciones son:

- Solicitar listado de carga especiales de embarque (IMO, refrigerada, Special Stowage, sobredimensionada, Isotank, otro) de las naves.
- Realizar listado de carga especiales de acuerdo al sistema y comparar los mismos con los listados que emite la línea naviera.
- Enviar al Operador de la nave los documentos asociados a la lista de embarque de contenedores (Manifiestos y documentación de la carga especial).
- Entregar al Procurador la documentación de embarque impresa de la línea naviera y sus partners con destino al capitán para ser debidamente sellada con el nombre de nave.
- Presentar el itinerario de las naves a las áreas operacionales involucradas.
- Solicitar confirmación de archivos de carga peligrosa, flexitank, sobredimensionada e isotank cargados en el sistema para proceder con su descarga.
- Dar conformidad de documentación a Customer Service; en caso contrario, reportar y solicitar actualización de documentación.
- Solicitar cartas de temperatura y certificados SENASA a los almacenes correspondientes.
- Realizar Instructivo & Formato de Monitoreo Control Atmosphere e Instructivo Cold Treatment para presentar ante el comando de la nave.
- Verificar datos de carga en el sistema que estén correctamente llenados.

- Participar en las reuniones semanales del área de operaciones para brindar reporte de documentación general de las naves que arribaron en Callao.

1.4.1.2 Diagrama de flujo de procesos

Las gráficas presentadas a continuación representan el flujo de los procesos más importantes del área de operaciones de una línea naviera.

Figura 4. Proceso de llenado de lista de embarque de contenedores (CAL)

Elaboración propia

PRESENTACIÓN DEL MANIFIESTO DE CARGA GENERAL

Figura 5. Presentación del Manifiesto de Carga General

Fuente: Elaboración Propia

PRESENTACIÓN DE LOS MANIFIESTOS DE CARGA ESPECIAL

Figura 6. Presentación de los Manifiestos de Carga Especial

Fuente: Elaboración Propia

PRESENTACIÓN DE LOS LISTADOS DE CARGA ESPECIAL

Figura 7. Presentación de los listados de carga especial

Fuente: Elaboración Propia

PRESENTACIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE CARGA ESPECIAL

Figura 8. Presentación de documentación de carga especial

Fuente: Elaboración Propia

SOLICITUD DE CARTAS DE TEMPERATURA

Figura 9. Solicitud de cartas de temperatura

Fuente: Elaboración Propia

SOLICITUD DE CERTIFICADOS SENASA

Figura 10. Solicitud de Certificados SENASA

Fuente: Elaboración Propia

PRESENTACIÓN DE LOS INSTRUCTIVOS COLD TREATMENT (COT) Y CONTROL ATMOSPHERE (COA)

Figura 11. Presentación de los Instructivos Cold Treatment (COT) y Control Atmosphere (COA)

Fuente: Elaboración Propia

PRESENTACIÓN DEL FORMATO DE MONITOREO CONTROL ATMOSPHERE (COA)

Figura 12. Presentación del Formato de Monitoreo Control Atmosphere (COA)

Fuente: Elaboración Propia

1.4.1.3 Lista de Embarque de Contenedores (CAL) / Portal de Solicitudes de Servicios de APM Terminals

APM Terminals (2012), define al CAL (Container Announcement List) como el listado de contenedores a ser embarcados, el cual muestra información que permite identificar a cada uno de ellos, previo al zarpado de la nave, por las autoridades portuarias y el planificador de nave. El documento es cargado a la Plataforma de Solicitudes de Servicios (Extranet) del puerto en un formato de hoja de cálculo de Excel. En este se detallan todas las unidades de mercancía a exportar de una línea naviera y de sus partners. Además, contiene información de vital importancia, como los diferentes tipos de carga en cada contenedor (general, peligrosa, refrigerada, sobredimensionada, estiba especial, otros), la línea naviera responsable de la gestión, el código de viaje, el puerto de origen, el puerto de carga, el puerto de descarga, el destino final, el número de la reserva, el número de contenedor, el ISO correspondiente, el tipo de contenedor, el commodity, el peso del contenedor, el lugar de su depósito temporal, el tipo de operación y otras variables según la naturaleza de la carga. Su estructura es la siguiente:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
	N	POD	DESTINO	BOOKING	CONTAINER	SIZE	TYPE	ISO	REEFER	TIPO CARGA REEFER	TEMPERATURA	WGT	CARGA PELIGROSA	IMO	UN	LINE OPERATOR	CONDICION (FREIGHTIN)
1																	
2	1	KRPUS	VNHPH	DPW-GYEV01729300	SEGU9033830	40	RH	45R1	X	STD	-23	29800				ONE	FULL
3	2	KRPUS	VNHPH	DPW-GYEV01814500	BMQU9846408	40	RH	45R1	X	STD	-23	29600				ONE	FULL
4	3	KRPUS	CNTXG	DPW-GYEV01833600	IKSU2520225	40	RH	45R1	X	STD	-23	30400				ONE	FULL
5	4	KRPUS	CNTXG	DPW-GYEV01834700	IKSU25205736	40	RH	45R1	X	STD	-23	31100				ONE	FULL
6	5	KRPUS	VNHPH	DPW-GYEV01873300	TLLU1075248	40	RH	45R1	X	STD	-23	28800				ONE	FULL
7	6	KRPUS	VNHPH	DPW-GYEV01875500	TRU8023404	40	RH	45R1	X	STD	-23	30800				ONE	FULL
8	7	KRPUS	VNHPH	DPW-GYEV01876600	TCLU1289034	40	RH	45R1	X	STD	-23	29100				ONE	FULL
9	8	KRPUS	VNHPH	DPW-GYEV01877700	TTNU8500269	40	RH	45R1	X	STD	-23	29200				ONE	FULL
10	9	HKHKG	HKHKG	DPW-GYEV01918300	IKSU2523693	40	RH	45R1	X	STD	-23	31100				ONE	FULL
11	10	CNSHA	CNSHA	DPW-GYEV01972300	IKSU2512209	40	RH	45R1	X	STD	-18	29400				ONE	FULL
12	11	KRPUS	VNHPH	DPW-GYEV01983500	SZLU9237070	40	RH	45R1	X	STD	-21	30900				ONE	FULL
13	12	KRPUS	VNHPH	DPW-GYEV01984600	CXRU1309411	40	RH	45R1	X	STD	-21	31900				ONE	FULL
14	13	KRPUS	CNTXG	DPW-GYEV02058600	TTNU8187684	40	RH	45R1	X	STD	-23	29800				ONE	FULL
15	14	KRPUS	CNTXG	DPW-GYEV02059700	TEMU9538760	40	RH	45R1	X	STD	-23	29400				ONE	FULL
16	15	KRPUS	CNTXG	DPW-GYEV02060600	TTNU8104351	40	RH	45R1	X	STD	-23	28100				ONE	FULL
17	16	KRPUS	CNTXG	DPW-GYEV02061700	NYKU7147517	40	RH	45R1	X	STD	-23	26900				ONE	FULL
18	17	KRPUS	CNTXG	DPW-GYEV02062800	KKFU6865591	40	RH	45R1	X	STD	-23	29900				ONE	FULL
19	18	KRPUS	CNTXG	DPW-GYEV02079900	KKFU6863460	40	RH	45R1	X	STD	-25	28400				ONE	FULL
20	19	KRPUS	CNTXG	DPW-GYEV02090900	TCLU1251932	40	RH	45R1	X	STD	-25	31300				ONE	FULL
21	20	KRPUS	CNTXG	DPW-GYEV02091300	CAIU5440356	40	RH	45R1	X	STD	-25	28900				ONE	FULL
22	21	KRPUS	CNTXG	DPW-GYEV02092400	NYKU7136507	40	RH	45R1	X	STD	-25	28500				ONE	FULL
23	22	KRPUS	CNTXG	DPW-GYEV02093500	TCLU1237572	40	RH	45R1	X	STD	-25	28700				ONE	FULL
24	23	KRPUS	CNTXG	DPW-GYEV02094600	SEGU9238494	40	RH	45R1	X	STD	-25	28600				ONE	FULL
25	24	KRPUS	CNTXG	DPW-GYEV02095700	KKFU6753355	40	RH	45R1	X	STD	-25	29200				ONE	FULL
26	25	KRPUS	CNTLC	DPW-GYEV02126900	MORU1138584	40	RH	45R1	X	STD	-18	30300				ONE	FULL
27	26	KRPUS	CNTXG	DPW-GYEV02132600	TCLU1238476	40	RH	45R1	X	STD	-25	28600				ONE	FULL
28	27	KRPUS	CNTXG	DPW-GYEV02133700	KKFU6742643	40	RH	45R1	X	STD	-25	22600				ONE	FULL
29	28	KRPUS	KRPUS	DPW-GYEV02135900	TTNU8495455	40	RH	45R1	X	STD	-25	29100				ONE	FULL
30	29	KRPUS	CNTLC	DPW-GYEV02137400	MORU1326642	40	RH	45R1	X	STD	-25	31800				ONE	FULL
31	30	HKHKG	HKHKG	DPW-GYEV02170800	KKFU6755445	40	RH	45R1	X	STD	-20	29600				ONE	FULL
32	31	KRPUS	THLCH	LIMV00597500	IPXU13671888	20	DC	22G0				27417				ONE	FULL
33	32	KRPUS	THLCH	LIMV00597500	KKTU17694932	20	DC	22G0				27553				ONE	FULL
34	33	KRPUS	THLCH	LIMV00597500	MDAU0861518	20	DC	22G0				27466				ONE	FULL
35	34	KRPUS	THLCH	LIMV00597500	SEGU1041364	20	DC	22G0				27685				ONE	FULL
36	35	KRPUS	THLCH	LIMV00597500	TCLU6943337	20	DC	22G0				27386				ONE	FULL
37	36	KRPUS	THLCH	LIMV00597500	TCLU7480147	20	DC	22G0				27263				ONE	FULL
38	37	KRPUS	THLCH	LIMV00597500	TCLU7570770	20	DC	22G0				26544				ONE	FULL
39	38	KRPUS	THLCH	LIMV00597500	TEMU2833001	20	DC	22G0				27342				ONE	FULL
40	39	KRPUS	THLCH	LIMV00597500	TEMU4599490	20	DC	22G0				26648				ONE	FULL

Figura 13. Lista de Embarque de contenedores

Fuente: Mercator Perú S.A.C.

Según APM Terminals (2017), su Plataforma de Solicitudes de Servicios se encuentra sincronizada con el sistema interno del terminal (N4 System), lo que permite la transmisión de información en línea a tiempo real. Todos los contenedores cargados estarán automáticamente reflejados en la base de datos del sistema del muelle norte. Es responsabilidad del área de operaciones de la línea naviera, o de la agencia marítima, el cargar el CAL final y el VGM acorde a los plazos de corte dados a conocer por el operador de la nave según sea el caso.

The screenshot shows the 'CAL BOOKING' interface of the APM Terminals system. On the left is a dark sidebar with navigation links: Inicio, Contenedores, Facturación, CAL/CDL, Programación Naves, and Solicitud. The main header includes the APM Terminals logo and 'MERCATOR PERU - OPERADOR LOGISTICO S.A.C. - Facturación'. The page title is 'CAL BOOKING' with a subtitle 'Consulta'. Below this are buttons for 'Agregar', 'Editar', 'Buscar', and 'Limpiar'. The form contains several input fields: 'Nave' (2019-00569 - MSC RENEE - F), 'Creador' (AGE_397_PRE), 'Estado' ([Todos]), 'POD' (CLLQN), 'Booking' (LIMV01728900), 'Contenedor' (empty), 'Creado' (empty), 'Línea' (ONE), and 'Condición Especial' ([Todos]). At the bottom, a table header is visible with columns: Doc., Fecha, Nave Original, Nave Final, Solidario/Creador, Bkgs, Cntrs, and Estado.

Figura 14. Plataforma de Solicitudes de Servicios de APM Terminals (Extranet)

Fuente: APM Terminals

1.5 Gestión del tiempo

El concepto de gestión del tiempo puede variar según la subjetividad de cada persona, pero por lo general es definido como la manera en la cual un individuo, según sus prioridades u objetivos, organiza las actividades de su día a día, o los pasos de alguna tarea en particular que se desee realizar, con el fin de concluir las satisfactoriamente. El tiempo y la manera adecuada de administrarlo ha sido una materia de interés incluso desde la antigüedad. Bustínduy (2015) detalla como los griegos distinguían entre el tiempo lineal (Cronos, al que incluso se le atribuyó la imagen de un dios) y el tiempo oportuno y bien gestionado (Kairos). Su cualidad efímera y pasajera también fue resaltada en frases latinas como *Tempus fugit, sicut nubes, quasi naves, velut umbra* (el tiempo vuela, como las nubes, las naves, las sombras) o la conocida frase *Carpe diem* (aprovecha el momento). Muchos consideran que el tiempo es el recurso más valioso que un ser humano posee y también el único que se distribuye equitativamente: todos disponen de 24 horas en un día, la misma cantidad de minutos y de segundos. Sin embargo, la manera en que se usa es completamente única a cada individuo.

1.5.1 Leyes sobre la gestión del tiempo

Esta característica subjetiva de lo que implica una adecuada gestión del tiempo, mencionada en el punto anterior, ha hecho que varios autores postulen teorías o principios que busquen explicarla en términos que sean fáciles de entender para el público en general. Entre estos, Bustínduy hace mención de los siguientes:

- **Ley de Fraisse:** “*El tiempo tiene una dimensión objetiva y una dimensión subjetiva o psicológica, que está en función del interés que se tiene por la actividad ejercida*”. Lo cual quiere decir que siempre se buscará tener tiempo para las actividades más placenteras, las que causan emociones positivas, mientras que no se dará tiempo a las que se relacionan con sentimientos negativos.
- **Ley de rendimientos decrecientes:** “*A medida que pasa el tiempo, la productividad disminuye*”. Mientras más demore el desarrollo de una actividad uno se ve menos comprometido al momento de ejecutarla.

- **Ley de Carlson:** *“Todo trabajo interrumpido es menos eficaz y consume más tiempo que si se lleva a cabo de un modo continuado”.*
- **Principio de Pareto:** La regla 80/20: *“El 80% del tiempo invertido por una persona contribuye al 20% de los resultados”.* Lo inverso también es real: para lograr el 80% de los resultados que se esperan una persona solo emplea un 20% de su tiempo. Es así que Bustínduy se cuestiona qué es lo que se hace con el resto del tiempo que uno tiene a su disposición. ¿En qué es malgastado?
- **Ley de Parkinson:** *“El trabajo se expande hasta llenar el tiempo de que se dispone para su realización”.* Si se dispone de una cantidad limitada de tiempo para realizar una actividad el sujeto sin duda la usará en su totalidad y en ocasiones incluso necesitará de más tiempo para terminarla. Otra idea relevante postulada por Parkinson es *“El tiempo dedicado a cualquier tema de la agenda es inversamente proporcional a su importancia”*, comportamiento que atribuye a la gran mayoría de empresas y llamó Ley de la Trivialidad.
- **Ley de Murphy:** *“Todo requiere más tiempo del que se pensaba en un principio”.* La realidad por lo general puede ser distinta a lo que se tenía planeado.
- **Ley del coste de oportunidad:** *“Establecer el valor de cada hora de trabajo (costo por hora) permite considerar lo que se pudo haber logrado si no se hubiera perdido el tiempo de forma poco productiva”.*

En la actualidad, gran parte de autores que tratan el tema de gestión de tiempo tienen una perspectiva más antropológica, enfocada en el individuo, usualmente expuesta en un formato de técnicas de autoayuda para que uno pueda desarrollar las habilidades necesarias y logre aplicarlas en su día a día. A pesar de ser conocimientos válidos, en el desarrollo de este punto del marco teórico se priorizará a autores que han dado a la gestión del tiempo un enfoque más aplicable al entorno profesional.

1.5.2 Gestión del tiempo en el trabajo

Según Peter Drucker (1967): *“El tiempo es el más escaso de los recursos y, a menos que se administre, ninguna otra cosa podrá administrarse”.* Esta frase resalta la importancia de una eficiente gestión del tiempo en las empresas modernas, sin importar su tamaño o rubro de

negocio. Varios expertos la consideran una cualidad que define la productividad en el área de trabajo y, posteriormente, la competitividad de toda la organización. La incapacidad de hacerlo adecuadamente es notoria, trae reacciones por parte de los colaboradores y también consecuencias. Ana Mengual Recuerda et al. (2012) mencionan las siguientes:

Tabla 7
Repercusiones de la mala gestión del tiempo

Implicancias de la mala gestión del tiempo	Respuestas frente a la falta de tiempo	Consecuencias de la falta de tiempo
<ul style="list-style-type: none"> • Sensación de estar atrapado en el día a día. • Se pierden de vista los objetivos (tanto de la función como personales). • Se da importancia a cosas poco importantes. • Se cometen errores por precipitación. • Tensión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar más horas. • Trabajar con mayor prisa. • Considerar que otra persona se haga cargo. • Posponer las tareas a realizar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas de trabajo demasiado largas. • Estrés y sus consecuencias: <ul style="list-style-type: none"> - Disminución de la capacidad intelectual. - Problemas de salud. - Frustración. • Cometer errores

Fuente: Elaboración propia

Idealmente, todos los colaboradores deberían estar bajo las mismas capacidades y condiciones para gestionar el tiempo dedicado para el desarrollo de sus funciones de manera eficiente, pero durante el día a día se presentan situaciones no favorables o imprevistos que pueden alterar su rutina. Gan y Triginé (2012) mencionan entre las principales razones de pérdida de tiempo las siguientes:

- Objetivos y prioridades no (o mal) definidos.
- Información incompleta o errónea.
- Métodos y procesos confusos.
- Falta de comunicación interna y externa.
- Inadecuada delegación de funciones.
- Ausencia de disciplina para la autogestión.
- Ineficiente manejo y control de conflictos.
- Reuniones no productivas o de larga duración.
- Carencia de cultura organizacional que valore el tiempo y puntualidad.

Frente a estas situaciones es que surgen varias interrogantes, siendo la más importante: ¿qué se puede hacer para controlar estos casos? Según Macan (1994) en situaciones favorables se debería priorizar el desarrollo de competencias de gestión de tiempo en cada uno de los colaboradores de la organización, dejando de lado jerarquías y buscar implantarla como parte de la cultura de esta. Según él, las que se deben priorizar son las siguientes:

- Establecer objetivos y prioridades, lo cual facilita la selección de tareas a realizar para poder alcanzarlos.
- Implementar herramientas o técnicas para la gestión del tiempo como el uso de horarios, agendas, capacitaciones u otras.
- Conocer las preferencias de organización, que son las formas en las que el colaborador ordena las tareas a realizar para el cumplimiento de sus funciones.
- Percepción de control del tiempo, la forma en la que la percepción propia del colaborador sobre el tiempo afecta el modo en el que lo emplea.

El autor indica que la competencia que logra los mejores resultados en el corto plazo es el uso de herramientas de gestión de tiempo, ya que los objetivos del puesto o área pueden depender mucho de la decisión de los cargos superiores, mientras que el resto son conductas y actitudes personales, ambos posiblemente difíciles de modificar. Debido a esto, en el siguiente punto se priorizará mencionar las herramientas y técnicas para un manejo eficiente del tiempo más usadas en la actualidad.

1.5.3 Herramientas y técnicas de gestión del tiempo

Según Bustínduy (2015), una buena planificación del tiempo tiene 3 etapas:

Figura 15. Etapas de la planificación del tiempo

Fuente: Elaboración propia

Dentro de cada una de estas etapas se pueden usar herramientas o técnicas que faciliten el proceso:

Definir objetivos “SMART”

Los objetivos efectivos tienen 5 cualidades: deben ser e(s)pecíficos, medibles, alcanzables, retos, temporalizables. Por ejemplo, tomando en cuenta la perspectiva de una línea naviera y el presente tema de investigación se puede plantear el siguiente objetivo: *“Quiero mejorar los procesos en el área de operaciones”*.

- **No es específico.** ¿Qué implica mejorar? ¿Un aumento de eficiencia? ¿Una mejor administración de recursos? ¿mejorar los tiempos?
- **No es medible.** ¿De qué manera podremos saber que hemos mejorado? Se necesita algún indicador o alguna señal que permita medirlo.
- **No sabemos si es alcanzable,** depende de las habilidades y talento de los colaboradores del área o también del mismo entorno.
- **No está planteado como un reto.** Suena a una simple idea fugaz sin importancia alguna.
- **No hay tiempo establecido para lograrlo.** ¿Un día? ¿Diez años?

En cambio, al plantearla como: *“Quiero gestionar eficientemente los tiempos empleados en los procesos del área de operaciones mediante el uso de nuevas herramientas y técnicas, con el fin de aumentar la cartera de clientes en el año 2019”* suena más acorde a la regla SMART.

Fijar prioridades con la Matriz de Eisenhower

La matriz fue creada inspirada en una frase del presidente número 34 de Estados Unidos, Dwight D. Eisenhower, quien gobernó el país durante el periodo de 1953 a 1961. Según The

American Presidency Project esta fue: *“Tengo dos tipos de problemas, lo urgente y lo importante. Lo urgente no es importante y lo importante jamás es urgente”*. Además de Bustínduy, Lothar J. Seiwert (1989) la considera también una de las técnicas más efectivas para definir qué actividades se deben priorizar sobre otras. Tiene como base el modelo ABCD, que clasifica las actividades en cuatro cuadrantes y en base a los siguientes criterios:

- **Cuadrante A (Urgente – Importante):** En este cuadrante se encuentran las tareas más difíciles de controlar y que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos del puesto o área. Por ejemplo, pueden ser problemas, crisis, situaciones imprevistas, reclamos, entre otras, ya que suponen un riesgo para la organización si es que no se cumplen en un tiempo determinado. Si se dejan desatendidas pueden provocar agotamiento, ansiedad y estrés.
- **Cuadrante B (No urgente – Importante):** En este segundo cuadrante se encuentran las tareas que necesitan tiempo para planificarse y prepararse eficientemente. Si se les da una debida importancia en el presente se puede evitar que se conviertan en actividades de urgencia en el futuro, como las del primer cuadrante. Debido a ese menor grado de urgencia se pueden realizar en días con menor carga de trabajo ya que su efecto es a mediano y largo plazo. Una adecuada gestión de estas tareas otorga visión y una sensación de control en el desarrollo del resto de funciones laborales, tanto de los colaboradores como de toda el área u organización.
- **Cuadrante C (Urgente – No importante):** En este cuadrante se encuentran las actividades que aparentan requerir atención inmediata, pero la realidad es que su nivel de importancia es mínimo. Para su adecuada ejecución se recomienda delegarlas a puestos de baja jerarquía que generalmente tienen menos responsabilidades, ya que, por ejemplo, pueden tratarse de llamadas telefónicas, envío y recibo de correspondencia, elaboración de informes, entre otras. En el caso de las empresas navieras, Laos (2017) concluye que una activa capacidad de respuesta de correos de clientes con respuestas satisfactorias en el tiempo adecuado permite a los embarcadores considerar a esa empresa dedicada en el rubro de comercio exterior como una de las primeras opciones para contratar.

- **Cuadrante D (No urgente – No importante):** En este último cuadrante se encuentran las tareas que, al no ser importantes ni urgentes para el cumplimiento de los objetivos del puesto o del área, se pueden ejecutar en cualquier momento. Según Bustínduy, si se logra eliminar efectivamente estas actividades se podría ganar entre un 30 - 40% de tiempo. Por lo general son actividades o situaciones triviales que ocasionan pérdidas de tiempo, irresponsabilidad y despidos.

Tabla 8
Matriz de Eisenhower

	Urgente	No Urgente
Importante	Cuadrante 1: ¡Hacer de inmediato! <ul style="list-style-type: none"> • Crisis y problemas • Presiones • Tareas con fechas límite cercana 	Cuadrante 2: Agendar y planificar <ul style="list-style-type: none"> • Planificación a futuro • Actividades preventivas • Nuevas oportunidades • Relaciones y crecimiento personal • Ocio y diversión
No Importante	Cuadrante 3: Delegar <ul style="list-style-type: none"> • Correos, reuniones, llamadas • Ciertos informes y reportes • Interrupciones 	Cuadrante 4: Ignorar <ul style="list-style-type: none"> • Detalles triviales • Ladrones del tiempo • Algunos correos y llamadas

Fuente: Elaboración propia

Programar tareas usando agendas

La agenda es un pequeño libro en el que se realizan apuntes con las tareas que se deben realizar en un plazo o en una instancia particular de tiempo. Reverón (2015) señala que su formato ideal debe incluir como apartados todas las tareas que son urgentes e importantes: las pertenecientes al primer cuadrante de la Matriz de Eisenhower expuestas en el punto anterior. Además, deberá permitirle al colaborador plantear sus objetivos a corto plazo o medio plazo y una posible organización de prioridades.

Mengual Recuerda et al. (2012) resaltan como gracias a los más recientes avances tecnológicos es posible ya no solo disponer de una agenda física, sino también una electrónica que pueda ser usada desde cualquier dispositivo, como computadoras personales hasta celulares o tablets. Estas por lo general pueden ser software o aplicaciones

desarrollados por terceros, notas en calendario de la plataforma de correo usada en la empresa o incluso una hoja de cálculo en Microsoft Excel. Recomiendan también lo siguiente para un adecuado manejo de la agenda:

- Tener solamente una agenda
- Anotar solo horas reservadas
- Reservar para citas importantes los momentos de máximo rendimiento.
- Contemplar los tiempos de preparación y síntesis, tiempos de desplazamiento, de descanso, entre otros.
- Reagrupar citas al comienzo o final de la jornada.

Se espera que una vez aplicadas estas técnicas en el entorno laboral los resultados se podrán percibir dentro de un periodo corto de tiempo. La clave de lograrlo radica en la constancia y en la adecuada supervisión del jefe inmediato superior.

2 PLAN DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se procederá a detallar el problema general, las hipótesis con respecto al tema de investigación y también los objetivos que se plantearon.

2.1 Problema

Dentro de la cadena logística del transporte internacional de mercancías las líneas navieras buscan siempre contar con los mejores socios estratégicos para brindar un servicio completo que garantice la satisfacción del cliente y el adecuado manejo de la carga. Es por ello que buscan los servicios de terceros, como almacenes, agencias de aduanas, agencias de transporte, etc. No obstante, en ocasiones estos socios (o la línea en sí) no cumplen cabalmente con el servicio esperado y, en consecuencia, los clientes deciden cancelar el envío de su carga para trabajar con otra línea. Pueden ser varias las razones por las que suceden estos percances, pero por lo general son atribuidos a una mala gestión dentro del área de operaciones de la línea naviera. Si bien esta puede contar con personal altamente capacitado, canales de comunicación efectivos u otras cualidades que a simple vista denotarían que todo está funcionando adecuadamente se considera que la persistencia de estos problemas radica en una deficiente administración del tiempo por parte del personal. Por este motivo, surge el interés de conocer cuál es el impacto de la actual gestión del tiempo en el desempeño de las funciones del personal del área de operaciones de las líneas navieras que trabajan en los puertos de APM Terminals y como ésta posiblemente impacta en temas de eficiencia y de adquisición de clientes. A la fecha no hay estudio académico que presente hallazgos concluyentes sobre el tema. Debido a limitaciones económicas, de tiempo y de accesos necesarios para obtener información que se pueda generalizar para todos los operarios de líneas navieras se considera que la presente investigación solo servirá de base para futuros estudios con mayores recursos.

2.1.1 Problema General

¿Cuál es el impacto de la actual gestión del tiempo en el desempeño de las funciones del personal del área de operaciones de las líneas navieras que actúan en los puertos de APM Terminals?

2.1.2 Problemas Específicos

- **P1:** ¿Cuál es la principal causa de pérdida de tiempo en el área de operaciones de las líneas navieras que actúan en los puertos de APM Terminals?
- **P2:** ¿Una eficiente gestión del tiempo en el área de operaciones de las líneas navieras es determinante para el aumento de su cartera de clientes en los puertos de APM Terminals?
- **P3:** ¿Cómo afecta la gestión del tiempo actual en el proceso de llenado de la Lista de Contenedores a Embarcar (CAL) y que impacto tiene en la percepción del cliente sobre la línea naviera?
- **P4:** ¿Cuáles son las características y conductas del empleado peruano del área de operaciones de línea naviera?

2.2 Hipótesis

Como se mencionó anteriormente, los resultados obtenidos en esta investigación son referenciales y no concluyentes. En el capítulo 3 se detalla también como el tipo de alcance de la investigación y la técnica de muestreo usada hacen que proponer una hipótesis carezca de fundamento teórico ya que no podrá ser aceptada ni rechazada.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General

Establecer criterios de referencia para la investigación del impacto de la gestión del tiempo en el desempeño de las funciones del personal del área de operaciones de las líneas navieras que actúan en el puerto de APM Terminals.

2.3.2 Objetivos Específicos

- **O1:** Identificar, aplicando una metodología mixta, las posibles causas principales de pérdida de tiempo en el área de operaciones de las líneas navieras que actúan en los puertos de APM Terminals.

- **O2:** Descubrir si una eficiente gestión del tiempo en el área de operaciones de las líneas navieras que actúan en los puertos de APM Terminals puede potencialmente incrementar su cartera de clientes.
- **O3:** Investigar la percepción de los clientes de las líneas navieras con respecto a la gestión del tiempo actual del área de operaciones en el proceso de llenado de la Lista de Contenedores a Embarcar (CAL).
- **O4:** Presentar un perfil preliminar que pueda facilitar la definición del arquetipo del empleado peruano del área de operaciones de línea naviera tras identificar características en común entre los elementos de la muestra.

3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se explicará el diseño y tipo de investigación que se tomaron como referencia para la realización del informe. Se consideró información pertinente a estos como la población, la muestra e instrumentos que se eligieron para el análisis de datos, que en este caso fueron la encuesta, entrevista y observación.

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación sobre el “Impacto de la gestión del tiempo en el desempeño de las funciones del personal del área de operaciones de las líneas navieras que actúan en el puerto de APM Terminals” es de tipo mixta. Comenzaremos aplicando la metodología cuantitativa por medio de la recolección de datos numéricos al aplicar una encuesta y así conocer detalles sobre la gestión del tiempo y actitudes del personal del área de operaciones que permitan dar un panorama general del tema. En segundo lugar, la metodología cualitativa será usada para profundizar la información obtenida en la encuesta, por lo que se entrevistará a personal del área de operaciones que tenga un cargo igual o mayor a supervisor, ya que se considera que gracias a su mayor tiempo de experiencia en el área podrán brindar información más detallada sobre la gestión que cualquier otro empleado. Se aplicará también la técnica de observación, la cual pudo llevarse a cabo gracias a que uno de los investigadores del grupo labora en una de las empresas en las que se realizó el estudio. De esta manera se espera contrastar las respuestas obtenidas en la encuesta y entrevista con las observaciones realizadas del día a día y así poder identificar contradicciones u otros detalles que podrían pasar desapercibidos.

Se considera que la investigación tiene características de dos tipos de alcance. En primer lugar, es exploratoria ya que en la búsqueda de bibliografía no se encontraron investigaciones similares enfocadas en el área de operaciones de alguna línea naviera. Según Hernández Sampieri (2014), este alcance es útil para tratar temas relativamente desconocidos, indagar nuevos problemas e identificar conceptos o variables promisorias. Una de sus características principales es que sirve como base para investigaciones futuras, con posibilidades de ser más extensas o detalladas. Debido a limitaciones de tiempo, recursos y permisos no se presentarán resultados sobre la gestión del tiempo en el área de operaciones

que puedan generalizarse para todas las líneas navieras que actúan en APM Terminals, razón que se justificará en la técnica de muestreo usada, pero se tiene la expectativa que la investigación pueda servir como base para estudios posteriores hechos por instituciones o individuos con mayores facilidades.

Por otro lado, es también de alcance descriptivo ya que se busca conocer las actitudes del personal del área de operaciones con respecto a la gestión del tiempo y el impacto que tiene en sus funciones. Hernández Sampieri menciona como objetivo principal de este alcance el especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

La variable independiente de la investigación es la administración del tiempo, mientras que la variable dependiente es la gestión en el área de operaciones de las líneas navieras de la muestra.

3.1.1 Población

La población del presente estudio está constituida por todos los empleados de las áreas de operaciones de las múltiples líneas navieras que actúan en Lima, en particular dentro del puerto de APM Terminals. Debido a limitaciones de tiempo y recursos fue imposible calcular la cantidad de elementos total de esta población ya que cada línea naviera tiene un tamaño y estructura diferente.

3.1.2 Diseño muestral

Al ser una investigación de tipo mixta se consideraron dos tipos de muestreo para cada metodología aplicada. El elegido para la investigación cuantitativa fue uno no probabilístico. Según Hernández Sampieri, en este tipo de muestras la elección de sus elementos no depende de una misma probabilidad común entre los miembros de toda la población, sino de la decisión de los mismos investigadores. Es así que se optó por un muestreo por conveniencia. Cruz del Castillo (2014) explica que este tipo de muestra es de bajos costos y rápida de obtener, sin embargo, su desventaja es la imposibilidad de calcular el error estándar, por lo que tampoco se puede determinar el nivel de confianza del estudio. Ergo, no es una muestra representativa y los resultados encontrados al aplicar la encuesta no podrán ser generalizados

para el resto de la población. Debido a las dificultades de conseguir los permisos requeridos para ingresar a las instalaciones de las líneas navieras, y poder encuestar a sus operarios, es que la muestra fue un total de cuarenta empleados de empresas con las que se contaba con facilidades de acceso, en su mayoría pertenecientes a ONE y MSC.

Por otro lado, el tipo de muestreo para la metodología cualitativa es el basado en el criterio de expertos, quienes en este caso son empleados del área de operaciones con cargos equivalentes en rango a supervisor o coordinador dentro del organigrama de la empresa, habiendo un total de siete. Se considera este último grupo ya que cuentan con más tiempo y experiencia en el área de operaciones, en promedio de más de cinco años, no solo en ONE y MSC, sino también en otras empresas del mismo rubro en algunos casos. Esta característica hace posible que cuenten con una perspectiva más objetiva que se espera haya enriquecido la investigación. Algunas de las personas entrevistadas también fueron encuestadas. Cabe mencionar que, tal y como en la fase cuantitativa, los hallazgos no son concluyentes ya que, citando nuevamente a Hernández Sampieri, el tamaño de muestra sugerido para estos casos es de 20 a 30.

3.1.3 Análisis Mixto

Para la fase cuantitativa de la investigación, la herramienta elegida fue la aplicación de una encuesta en escala de Likert. Estas preguntas fueron formuladas tomando en consideración los objetivos planteados en el capítulo anterior y también la bibliografía encontrada sobre el tema de gestión del tiempo. Para la fase cualitativa se optó por la aplicación de una entrevista semiestructurada, la cual según Hernández Sampieri permite al entrevistador agregar preguntas adicionales según el flujo que vaya teniendo la conversación con el entrevistado, con el fin de profundizar conceptos u obtener mayor información. Como se verá en el siguiente capítulo, en el que se detallará la estructura tanto de la encuesta como de la entrevista, algunas preguntas que se realizaron cuestionan la eficiencia laboral del encuestado/entrevistado y también la del resto de los colaboradores del área. Se cree que por esa razón es posible que eviten expresar algún tipo de opinión negativa o crítica, lo cual ocasionaría un sesgo en sus respuestas, dañando así la calidad del estudio. Es por eso que la metodología cualitativa usada tiene también otro nivel más: el de observación, que pudo darse gracias a que uno de los tesisistas del grupo labora en el área de operaciones una de las

empresas en las que se realizó el estudio, asumiendo así un papel de observador con participación completa. En este caso, se optó por usar un formato de observación basado en las preguntas de la encuesta, ya que de esta manera se espera contrastar las respuestas obtenidas con las observaciones del día a día con el fin de identificar contradicciones u otros detalles adicionales.

3.2 Recopilación de información

3.2.1 Fuentes de recolección

Los datos obtenidos provienen de la aplicación de la encuesta a los empleados del área de operaciones de ONE (Ocean Network Express), Mediterranean Shipping Company Perú (MSC), Hapag Lloyd (HLC) y Hyundai Merchant Marine (HMM) y sus respectivas agencias marítimas: Mercator, Trabajos Marítimos (TRAMARSA) y TRANSTOTAL. En el caso de la entrevista, la información fue proveída por empleados de rango equivalente y/o superior a cargos como coordinador, supervisor o gerente dentro del organigrama de la empresas Mercator y Transmeridian. Finalmente, los datos de observación se obtuvieron tras observar las actividades del área de operaciones de Mercator durante un periodo de 3 meses.

3.2.2 Técnicas de recolección de información

Para la fase cuantitativa se aplicó la encuesta a 40 empleados en su mayoría de Mercator (ONE) y MSC. Por otro lado, para la fase cualitativa se aplicaron entrevistas a 7 personas, en su mayoría de Mercator. Finalmente, el estudio observacional fue realizado por un asistente de operaciones de la empresa Mercator.

3.2.3 Proceso para la recolección de información

La encuesta fue realizada en persona y también por medios digitales, siendo enviada por correo a los colaboradores de las empresas ya mencionadas. Las entrevistas fueron hechas físicamente, lo cual hizo posible grabar los audios del proceso para poder luego transcribirlos. La observación fue hecha de una manera activa dentro de los horarios de trabajo del área de operaciones de Mercator durante 3 meses.

3.2.4 Proceso de análisis de resultados

Se usó el programa estadístico SPSS y también el paquete de Office. Las respuestas obtenidas fueron claves para poder concluir el estudio de manera satisfactoria.

4 DESARROLLO

En este capítulo se presentan los formatos de las técnicas empleadas en cada fase del estudio. Como se mencionó anteriormente, estas consisten en una encuesta, entrevista y observación.

4.1 Formato de encuesta

Perfil de encuestado: empleados del área de operaciones de la agencia **naviera** Mercator (ONE) y la línea naviera MSC.

Encuesta orientada a la gestión del tiempo en las funciones del personal del área de operaciones de las líneas navieras que actúan en los puertos de APM Terminals

Antes de iniciar, favor complete los siguientes datos:

Nombre y Apellidos: _____

Género: _____

Estado Civil: _____

Máximo grado académico alcanzado: _____

Nombre de la empresa en la que trabaja: _____

¿En cuál de los siguientes rangos de edad se encuentra usted?

18 años a 20 años	
De 21 a 30 años	
De 31 a 40 años	
41 años o más	

¿Sería tan amable de indicar en cuál de los siguientes distritos de Lima/Callao vive usted?

Cercado de Lima		Pueblo Libre		Barranco	
Jesús María		Breña		San Borja	
Lince		San Isidro		La Molina	
San Miguel		Magdalena de Mar		Miraflores	
Surco		Surquillo		La Victoria	
Los Olivos		Lurín		Puente Piedra	
San Borja		San Luis		Santa Anita	
Chorrillos		Comas		San Martín de Porres	
Villa El Salvador		Villa María del Triunfo		Lurín	
Cercado de Callao		Bellavista		Carmen de la Legua - Reynoso	
La Punta		La Perla		Ventanilla	
Otro					

¿Podría indicar si usted ha trabajado o tiene conocimientos en el área de operaciones de una línea naviera y/o agente marítimo?

Si	
No	

¿Podría indicar sus años de antigüedad en el rubro de Comercio Exterior?

1 año o menos	
Más de 1 año y menos de 2	
Más de 2 años y menos de 5	
Más de 5 años	

Indique el grado en el que las siguientes situaciones afectan a la administración del tiempo dedicado al desarrollo adecuado de las funciones en el área de operaciones según **la realidad de la empresa**.

- Responder con la mayor objetividad posible, en particular cuando la situación haga referencia a actitudes propias.
- En caso usted trabaje en el área de operaciones, pero la situación presentada no aplica a su puesto, marque “Neutro”.
- En caso usted no trabaje en el área de operaciones, pero lo ha hecho anteriormente, responder en base a sus experiencias dentro del área.
- En caso no tenga conocimiento de alguna de estas situaciones marque “Neutro”.

P1: La actual gestión del tiempo en el área de operaciones influye en el desarrollo de sus funciones, ¿de qué manera?

1	Positiva	
2	Negativa	

P2: Mala gestión de otros colaboradores (funciones y/o plazos)

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P3: Ineficiente comunicación/intercambio de información **interna** dentro del área de operaciones

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P4: Ineficiente comunicación/intercambio de información **externa** (entre otras áreas y/o terceros ej. socios navieros, clientes y almacenes)

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P5: Caída del sistema o conexión de internet

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P6: Mal estado/carencia de recursos de gestión (informáticos, de oficina, otros)

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P7: Inadecuada distribución de funciones (organización del área)

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P8: Inadecuada autogestión del tiempo

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P9: Los plazos documentarios con el cliente se cumplen según lo acordado

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P10: Los plazos de embarque con el cliente se cumplen según lo acordado

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P11: Consultas o dudas de los clientes se atienden a la brevedad posible

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P12: La información del CAL se actualiza acorde a la solicitud del cliente

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P13: En caso sea necesario, las solicitudes del cliente con respecto al CAL se realizan fuera del horario de trabajo

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P14: La gestión del CAL se prioriza sobre reuniones u otras actividades del área

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P15: Se otorga seguridad y confianza a sus clientes al cargar CAL's preliminares

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

Indique el grado en el que las siguientes actitudes y/o comportamientos caracterizan su experiencia en el área de operaciones (previa o actual), según **la realidad de la empresa**.

- Responder con la mayor objetividad posible, en particular cuando la situación haga referencia a actitudes propias.
- En caso usted no trabaje en el área de operaciones, pero lo ha hecho anteriormente, responder en base a sus experiencias dentro del área.

P16: La puntualidad es una virtud que te caracteriza

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P17: La puntualidad es una cualidad en la que destaca el área de operaciones

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P18: Cumple con tus funciones en el área de operaciones en el tiempo adecuado

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P19: Cumple el área de operaciones sus funciones en el tiempo adecuado

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P20: Usó herramientas de gestión del tiempo para organizar y desarrollar mis funciones

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P21: Priorizas algunas funciones sobre otras por grado de urgencia

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P22: Priorizas algunas funciones sobre otras por grado de importancia

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P23: La actual gestión del tiempo afecta directamente en tu estado físico emocional (estrés, satisfacción laboral y salud)

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P24: Manejo positivamente las actividades no planificadas e inesperadas

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P25: Las actividades extralaborales que desarrolla la empresa impacta positivamente en el desarrollo de mis funciones

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P26: Después de haber respondido todas las preguntas anteriores, usted reafirma su postura inicial sobre la actual gestión del tiempo en el área de operaciones en el desarrollo de sus funciones (Pregunta 1).

1	Sí	
2	No	

4.2 Formato de entrevista

Perfil de entrevistado: personal con cargo equivalente y/o superior a supervisor, coordinador de la agencia **naviera** Mercator (ONE) y Transmeridian.

Guía de Entrevista sobre la gestión del tiempo en el área de operaciones

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Datos de Entrevistado

Nombre y Apellidos: _____

Edad: _____ Género: _____ Estado Civil: _____

Distrito de Residencia: _____

Máximo grado académico alcanzado: _____

Puesto: _____

Líneas Navieras en las que trabaja (ó): _____

Tiempo de Exp. En Sector: _____

Presentación

Antes de iniciar, le agradecemos mucho por su tiempo. Me llamo _____ soy un exalumno de la UPC y me encuentro en proceso de escribir mi tesis de investigación con el fin de obtener mi licenciatura en Administración de Empresas. El motivo de esta entrevista es conocer más detalles sobre su experiencia en el área de operaciones de las líneas navieras donde ha laborado a lo largo de su vida profesional, en particular en lo que concierne a la administración del tiempo dentro de las funciones del área, siendo este el tema central de investigación de mi tesis. Le agradeceré responda las siguientes preguntas con la mayor objetividad y veracidad posible.

- ¿Conoce usted a lo que se refiere con “Gestión del Tiempo”? ¿En qué consiste?
- ¿Considera usted que la gestión del tiempo es algo que puede influir de manera directa en el desarrollo de las funciones en el área de operaciones? ¿De qué manera?
- ¿Considera usted que maneja eficientemente el tiempo que dedica a sus funciones o podría haber puntos de mejora?
- ¿Cuál considera es la mayor causa de pérdida de tiempo que le afecta? **Listar ejemplos si fuera necesario**
- ¿Considera usted que sus colaboradores manejan eficientemente el tiempo dedicado a sus funciones o podría haber puntos de mejora?
- ¿Cuál considera es la mayor causa de pérdida de tiempo que afecta a sus colaboradores? **Listar ejemplos si fuera necesario**
- ¿Considera que el manejo adecuado de tiempos es un factor que el cliente considera previo a contratar los servicios de la línea naviera?
- ¿Considera que el cliente se encuentra satisfecho con el manejo actual de tiempos en la línea naviera?
- ¿De quién considera usted dependería implementar mejoras en cuanto a la gestión del tiempo en el área de operaciones? *Ejm. De los cargos directivos/gerencia mediante cursos, charlas, actividades o por iniciativa misma del colaborador al desarrollarla como habilidad personal?*

4.3 Formato de observación

Formato de Observación – Gestión del Tiempo en el Área de Operaciones de Mercator **(ONE)**

Observador: Ricardo Bazalar (Asistente de Operaciones)

A continuación, se presentan los resultados de la observación realizada entre los meses de enero a marzo del 2019, indicando a detalle el grado en el que las siguientes situaciones afectan la gestión del tiempo dedicada al desarrollo eficiente de las funciones en el área de operaciones:

- Gestión de los colaboradores del área (funciones y plazos)
- Comunicación/intercambio de información interna dentro del área de operaciones
- Comunicación/intercambio de información externa dentro del área de operaciones (entre otras áreas y/o terceros ej. socios navieros, clientes y almacenes)
- Caídas del sistema o conexión de internet
- Recursos de gestión (informáticos, de oficina, otros)
- Distribución de funciones (organización del área)
- Gestión con el cliente (plazos documentarios, embarque y consultas/dudas)
- Gestión del CAL (actualizaciones, solicitudes fuera de horario del trabajo, priorización sobre otras actividades, preliminares)
- Puntualidad

- Cumplimiento de funciones del área en los tiempos adecuados
- Uso de herramientas de gestión del tiempo en el área
- Funciones del área según grado de urgencia e importancia (Matriz de Eisenhower)
- Efecto de la gestión del tiempo en el estado físico-emocional (estrés, satisfacción laboral y salud) de los colaboradores
- Manejo de actividades no planificadas e inesperadas
- Actividades extralaborales desarrolladas por la empresa

5 ANALISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos de la investigación mixta realizada, la cual permitió responder las interrogantes planteadas en el segundo capítulo.

5.1 Análisis cuantitativo

Como se mencionó anteriormente, la encuesta fue aplicada a una muestra de cuarenta empleados del área de operaciones, la cual fue elegida por conveniencia según las facilidades y permisos de acceso que se disponían.

Resultados de la Encuesta

Datos filtro

Género

Del total de colaboradores encuestados, 65% son hombres y 35% son mujeres.

Figura 16. Género de encuestados

Fuente: Elaboración propia

Estado Civil

El personal de operaciones señaló que el 60% son solteros y 40% son casados.

Figura 17. Estado civil de encuestados

Fuente: Elaboración propia

Máximo grado académico alcanzado

Los encuestados respondieron que el 65% tienen grado académico superior y 35% son técnicos profesionales.

Figura 18. Máximo grado académico alcanzado de encuestados

Fuente: Elaboración propia

Rango de edad

El personal consultado menciona lo siguiente: 18 – 20 años responde al 2.5%, 21 – 30 años responde al 42.50%, 31 – 40 años responde al 35% y 41 años a más responde al 20%.

Figura 19. Rangos de edad de encuestados

Fuente: Elaboración propia

Distrito de residencia

Los resultados obtenidos se muestran a continuación: 2.50% reside en Cercado de Lima, 2.50% reside en Pueblo Libre, 2.50% reside en Barranco, 7.50% reside en Jesús María, 7.50% reside en Breña, 7.50% reside en San Borja, 2.50% reside en Lince, 5% reside en San Isidro, 15% reside en San Miguel, 7.50% reside en Magdalena del Mar, 2.50% reside en Miraflores, 2.50% reside en La Victoria, 5% reside en Los Olivos, 2.50% reside en San Luis, 2.50% reside en Comas, 2.5% reside en San Martín de Porres, 5% reside en Cercado del Callao, 5% reside en Carmen de la Legua Reynoso, 2.50% reside en La Punta, 7.50% reside La Perla y 2.50% reside en Ventanilla.

Figura 20. Distrito de residencia de encuestados

Fuente: Elaboración propia

Años de antigüedad en el rubro de Comercio Exterior

Frente a la pregunta, se obtuvo las siguientes respuestas: 2.50% tiene 1 año o menos, 7.50% tiene más de 1 año y menos de 2, 22.50% tiene más de 2 años y menos de 5, 67.50% tiene más de 5 años de experiencia en el rubro marítimo.

Figura 21. Años de antigüedad en sector de encuestados

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 1: La actual gestión del tiempo en el área de operaciones influye en el desarrollo de sus funciones, ¿de qué manera?

Los encuestados respondieron: 100% Positiva. Se concluye que todos los colaboradores de consideran que la actual gestión del tiempo en el área de operaciones influye positivamente en el desarrollo de sus funciones.

Figura 22. Resultados de la pregunta 1 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 2: Mala gestión de otros colaboradores (funciones y/o plazos)

De acuerdo a la pregunta 2, los entrevistados respondieron: 55% parcialmente de acuerdo, 37.5% parcialmente en desacuerdo y 7.5% totalmente en desacuerdo. Se deduce que hay una mala gestión de otros colaboradores en desarrollo de sus funciones y cumplimiento de plazos.

Figura 23. Resultados de la pregunta 2 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: Ineficiente comunicación / intercambio de información **interna** dentro del área de operaciones

Los colaboradores consultados respondieron: 60% parcialmente en desacuerdo, 25% totalmente en desacuerdo, 12.5% parcialmente de acuerdo y 2.5% completamente de acuerdo. Por lo tanto, se infiere que no existe una ineficiente comunicación e intercambio de información interna dentro del área de operaciones.

Figura 24. Resultados de la pregunta 3 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4: Ineficiente comunicación / intercambio de información externa (entre otras áreas y/o terceros ej. socios navieros, clientes y almacenes

Las personas encuestadas respondieron: 62.5% parcialmente de acuerdo, 32.5% completamente de acuerdo y una minoría del 5% parcialmente en desacuerdo, afirmando así que en la gestión de operaciones se identifica una ineficiente comunicación / intercambio de información externa con los stakeholders más activos de la organización.

Figura 25. Resultados de la pregunta 4 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 5: Caída del sistema o conexión de internet

Los colaboradores encuestados respondieron: 70% parcialmente de acuerdo y 30% parcialmente en desacuerdo. De este modo, se sostiene que la caída del sistema o conexión de internet es un evento que se da constantemente y dificulta el libre desarrollo de las funciones del área de operaciones.

Figura 26. Resultados de la pregunta 5 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 6: Mal estado / carencia de recursos de gestión (informáticos, de oficina, otros)

El personal cuestionado revela los siguientes resultados: 2.5% totalmente en desacuerdo, 52.5% parcialmente en desacuerdo, 42.5% parcialmente de acuerdo y 2.5% completamente de acuerdo. Los porcentajes arrojados develan que más de la mitad de los colaboradores encuestados opina que los recursos de gestión (informáticos, de oficina, otros) son óptimos frente al otro grupo consultado que indica que los recursos de gestión están en mal estado.

Figura 27. Resultados de la pregunta 6 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 7: Inadecuada distribución de funciones (organización del área)

De acuerdo a la pregunta, los colaboradores señalaron lo siguiente: 25% totalmente en desacuerdo, 32.5% parcialmente en desacuerdo, 32.5% parcialmente de acuerdo y 10% completamente de acuerdo. Debido a ello, se evidencia que existe una adecuada distribución de funciones (organización del área).

Figura 28. Resultados de la pregunta 7 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 8: Inadecuada autogestión del tiempo

Frente a la pregunta 8, los resultados destacan: 50% totalmente en desacuerdo, 35% parcialmente en desacuerdo y 15% parcialmente de acuerdo. De esta manera se entiende que hay una adecuada autogestión del tiempo.

Figura 29. Resultados de la pregunta 8 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 9: Los plazos documentarios con el cliente se cumplen según lo acordado

Las respuestas obtenidas indican lo siguiente: 75% parcialmente de acuerdo, 17.5% completamente de acuerdo y 7.50% neutro. Con estos porcentajes se concluye que los plazos documentarios con el cliente se cumplen según lo acordado.

Figura 30. Resultados de la pregunta 9 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 10: Los plazos de embarque con el cliente se cumplen según lo acordado

Los colaboradores cuestionados respondieron: 52.50% parcialmente de acuerdo, 40% completamente de acuerdo y 7.50% neutro. A raíz de ello, se infiere que los plazos de embarque con el cliente sí se cumplen según lo acordado.

Figura 31. Resultados de la pregunta 10 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 11: Consultas o dudas de los clientes se atienden a la brevedad posible

El personal de operaciones respondió: 47.5% parcialmente de acuerdo, 10% completamente de acuerdo, 5% completamente en desacuerdo, 30% parcialmente en desacuerdo y 7.5% neutro.

Figura 32. Resultados de la pregunta 11 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 12: La información del CAL se actualiza acorde a la solicitud del cliente

Los colaboradores señalaron lo siguiente: 60% parcialmente de acuerdo, 32.5% completamente de acuerdo y 7.5% neutro. Debido a estos resultados, se deduce que la información del CAL (Lista de embarque de contenedores) se actualiza acorde a la solicitud del cliente.

Figura 33. Resultados de la pregunta 12 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 13: En caso sea necesario, las solicitudes del cliente con respecto al CAL se realizan fuera del horario de trabajo

El personal en cuestión respondió: 60% parcialmente de acuerdo, 17.50% completamente de acuerdo, 15% parcialmente en desacuerdo y 7.5% neutro. Los porcentajes indican que, en caso sea necesario, las solicitudes del cliente con respecto al CAL sí se realizan fuera del horario de trabajo.

Figura 34. Resultados de la pregunta 13 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 14: La gestión del CAL se prioriza sobre reuniones u otras actividades del área

Frente a la pregunta se reveló lo siguiente: 47.5% completamente de acuerdo, 45% parcialmente de acuerdo y 7.5% neutro. Por este motivo, la realización del CAL es una función prioritaria en comparación a reuniones u otras actividades del área.

Figura 35. Resultados de la pregunta 14 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 15: Se otorga seguridad y confianza a sus clientes al cargar CAL's preliminares

Los colaboradores de operaciones sostienen lo siguiente: 62.5% parcialmente de acuerdo, 30% completamente de acuerdo y 7.5% neutro. Los resultados de la encuesta señalan que sí se otorga seguridad y confianza a los clientes al cargar CAL's preliminares en el portal web del terminal.

Figura 36. Resultados de la pregunta 15 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 16: La puntualidad es una virtud que te caracteriza

El personal cuestionado señaló a continuación: 42.5% completamente de acuerdo, 27.5% parcialmente de acuerdo, 27.5% parcialmente en desacuerdo y 2.5% totalmente en desacuerdo. Se puede decir que la puntualidad es una virtud que caracteriza al personal encuestado. Sin embargo, aún hay un grupo considerable de colaboradores consultados que señalan que no lo son.

Figura 37. Resultados de la pregunta 16 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 17: La puntualidad es una cualidad en la que destaca el área de operaciones

De acuerdo a la pregunta, se obtuvo los siguientes resultados: 70% parcialmente de acuerdo, 12.5% completamente de acuerdo, 15% parcialmente en desacuerdo y 2.5% neutro.

Figura 38. Resultados de la pregunta 17 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 18: Cumples con tus funciones en el área de operaciones en el tiempo adecuado

Las personas consultadas señalaron a continuación: 60% completamente de acuerdo y 40% parcialmente de acuerdo. Entonces, se infiere que cada colaborador indica que sí cumple con sus funciones en el área de operaciones en el tiempo adecuado.

Figura 39. Resultados de la pregunta 18 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 19: Cumple el área de operaciones sus funciones en el tiempo adecuado

Los encuestados sustentan lo siguiente: 70% parcialmente de acuerdo, 27.5% completamente de acuerdo y 2.5% parcialmente en desacuerdo. Los colaboradores del área de operaciones señalan que sí cumplen con sus funciones en el tiempo adecuado.

Figura 40. Resultados de la pregunta 19 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 20: Usó herramientas de gestión del tiempo para organizar y desarrollar mis funciones

Frente a la pregunta, se obtuvieron los siguientes porcentajes: 55% completamente de acuerdo, 40% parcialmente de acuerdo y 5% parcialmente en desacuerdo.

Figura 41. Resultados de la pregunta 20 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 21: Priorizas algunas funciones sobre otras por grado de urgencia

El 62.5% estuvo completamente de acuerdo y 37.5% parcialmente de acuerdo.

Figura 42. Resultados de la pregunta 21 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 22: Priorizas algunas funciones sobre otras por grado de importancia

El personal consultado señala que el 50% completamente de acuerdo, 45% parcialmente de acuerdo, 2.5% totalmente en desacuerdo y 2.5% parcialmente en desacuerdo.

Figura 43. Resultados de la pregunta 22 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 23: La actual gestión del tiempo afecta directamente en tu estado físico emocional (estrés, satisfacción laboral y salud)

Los colaboradores respondieron a continuación: 42.5% parcialmente en desacuerdo, 22.5% totalmente en desacuerdo y 35% parcialmente de acuerdo. En este sentido, se puede decir que la actual gestión del tiempo no afecta directamente en el estado físico emocional del colaborador; sin embargo, hay un grupo aceptable de encuestados quienes señalan que sí les afecta.

Figura 44. Resultados de la pregunta 23 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 24: Manejo positivamente las actividades no planificadas e inesperadas

De acuerdo con la pregunta, se revelaron los siguientes resultados: 60% parcialmente de acuerdo, 37.5% completamente de acuerdo y 2.5% parcialmente en desacuerdo. Se infiere que el personal encuestado sí maneja positivamente las actividades no planificadas e inesperadas.

Figura 45. Resultados de la pregunta 24 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 25: Las actividades extralaborales que desarrolla la empresa impacta positivamente en el desarrollo de mis funciones

Los colaboradores señalan lo siguiente: 55% parcialmente de acuerdo y 45% completamente de acuerdo.

Figura 46. Resultados de la pregunta 25 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 26: Después de haber respondido todas las preguntas anteriores, usted reafirma su postura inicial sobre la actual gestión del tiempo en el área de operaciones en el desarrollo de sus funciones (Pregunta 1)

Frente a la pregunta, se obtuvieron los siguientes resultados: 100% respondió NO. Se observa que todos los encuestados cambiaron su postura inicial referente a la actual gestión del tiempo en el área de operaciones y su influencia en el desarrollo de sus funciones. Se considera que la aplicación de la encuesta les permitió reflexionar y notaron que hay puntos de mejora sobre la actual gestión del tiempo en el desarrollo de sus funciones.

Figura 47. Resultados de la pregunta 26 de encuesta

Fuente: Elaboración propia

5.2 Análisis cualitativo

Como se mencionó en capítulo anteriores, fue necesario realizar entrevistas para profundizar los resultados del análisis cuantitativo con la finalidad de responder los objetivos formulados en el capítulo 2. Se aplicó también la técnica de observación para enriquecer aún más la investigación.

5.2.1 Resultados de entrevista

Para comenzar, se aplicaron preguntas filtro para determinar si los expertos seleccionados cumplen con el perfil del entrevistado que se busca. Si la persona es considerada apta se procede a realizar las preguntas centradas en la gestión del tiempo.

A continuación, se presentan las transcripciones de las entrevistas realizadas.

Entrevista 1

Nombre Completo: Grecia Cárdenas

Edad: 27

Estado Civil: Soltera

Distrito de Residencia: Callao

Mayor Grado Académico Alcanzado: Superior Universitaria Incompleta

Puesto Actual: Coordinadora de Cargo-Control (Sub Área de Operaciones en Mercator)

Empresa Actual Donde Labora: Mercator Perú

Tiempo de Experiencia: 6 años (Trabajó en dos agencias de aduanas, luego en una agencia marítima Cosmos)

Duración de Entrevista: 6 min, 33 seg.

Para comenzar con las preguntas, ¿Cómo definirías la gestión del tiempo? ¿En qué consiste?

Bueno, en que las cosas se hagan más prácticas, sobre todo en este campo que es operativo, que nos importa muchísimo a nosotros que todo sea mucho más rápido y práctico para poder tener también más tiempo para poder con el puerto o poder resolver problemas que puedan de repente surgir en último momento.

¿Consideras que le gestión del tiempo puede influir de manera directa en el desarrollo de las funciones del área de operaciones y de qué manera?

Claro, influye un montón porque si hay alguna demora con un cierre de nave o con alguna información errada que nos puedan mandar es como que nosotros tenemos que hacer un doble trabajo en revisar y volver a mandar esa discrepancia. Y bueno, la línea también. Como trabajamos con una línea ellos tienen que hacer nuevamente una revisión y volver a enviarnos a nosotros la información.

¿Consideras que manejas eficientemente el tiempo que dedicas a tus funciones o podría haber puntos de mejora?

Bueno, creo que siempre tiene que haber puntos de mejora. Creo que hasta el momento estamos llevando el área bien, correctamente, pero creo yo que siempre van a haber puntos X donde tenemos que mejorar. De repente en hacer la revisión un poco más rápida o quizás tratar de ayudar a la línea un poco más para que pueda ser un poco más eficiente también con nosotros.

¿Cuál consideras es la mayor causa de pérdida de tiempo que pueda afectar en el área de operaciones?

La doble revisión que hacemos con las documentaciones que nos envían, ya sea el almacén, en este caso las cartas reefer, y la documentación IMO o cualquier tipo de documentación que nosotros tengamos que tener por los contenedores con carga especial. La persona encargada tiene que volver a revisar, como 3 veces, para ver si esto está correctamente hecho o tenemos que volver a mandar el informe que esté errado.

Y particularmente a ti, ¿Cuál sería la mayor causa de pérdida de tiempo que te podría afectar en el área?

Como te digo, la doble revisión que tenemos que hacer. De repente los roleos a última hora que nos mandan, después los cambios de contenedores que tenemos casi siempre con el tema de los contenedores vacíos y puntos así, que en realidad tenemos que ir mejorando con ellos.

¿Consideras que el manejo adecuado de tiempos es un factor que el cliente considera previo a contratar los servicios de la línea naviera?

Claro que sí, mientras que más eficiente y más rápido en si como se haga la operatividad con la línea para el cliente es mucho mejor, porque el cliente es quien dice “Mi contenedor no está registrado en el portal de APM” o “No puedo ingresar mi carga” o X cosas. Para ellos todo tiene que ser cuando ellos quieren en el momento que ellos quieren.

¿Considera que el cliente se encuentra satisfecho con el manejo actual de tiempos en la línea naviera?

Yo creo que sí, porque no hemos tenido inconvenientes graves. Lo mismo que se da a todos en todas las operaciones como algo rutinario, pero lo hemos sabido manejar bien felizmente.

¿De quién consideras dependería implementar mejoras en cuanto a la gestión del tiempo en el área de operaciones?

Yo creo que de la línea más que todo, porque ellos son quienes trabajan con nosotros. Ellos son quienes nos brindan la información a nosotros. Nosotros como en el área de operaciones recibimos la información que nos brinda la línea. Netamente yo puedo hablar por la sub-área de cargo control, que es donde nosotros recibimos toda la información prácticamente de la línea. Necesitamos que ellos nos envíen una información correcta para nosotros poder optimizar mejor el tiempo.

¿Y consideras que debería haber una charla o un seminario sobre gestión del tiempo dirigida al área de operaciones para mejorar la misma?

Claro que sí, siempre es bueno retroalimentarnos para que cada persona que tenga que ver con algo específico en el área pueda mejorar su método de trabajo o quizás su método de poder agilizar las cosas. Porque de repente alguien hace más rápido algo que otro, entonces por ahí nos puede ayudar a todos.

¡Excelente! Gracias por tu tiempo, Grecia. Tu aporte es muy importante.

Entrevista 2

Nombre Completo: Flavio Silva Calle

Edad: 31

Estado Civil: Soltero

Distrito de Residencia: San Miguel

Mayor Grado Académico Alcanzado: Superior Universitario Completo

Puesto Actual: Supervisor de Operaciones

Empresa Actual Donde Labora: Mercator Perú

Tiempo de Experiencia: 11 años

Duración de Entrevista: 5 min, 06 seg.

¿Conoces lo que se refiere la gestión del tiempo? ¿En qué consiste?

Sí, claro.

¿En qué consiste la gestión del tiempo?

En tratar de minimizar los tiempos para tener un mejor resultado en la operación.

¿Y consideras que la gestión del tiempo es algo que pueda influir de manera directa en el desarrollo de las funciones en el área de operaciones?

Sí, claro.

¿De qué manera?

En operaciones en cuanto menos tiempo hagamos las cosas va a ser mejor porque es algo que nos pide la línea. Para la línea es importante el tiempo. Siempre nos están midiendo,

tenemos indicadores de tiempo y en cuanto los cumplamos vamos a satisfacer sus necesidades.

¿Consideras que manejas eficientemente el tiempo que dedicas a sus funciones o podría haber puntos de mejora?

Sí, puede haber puntos de mejora, pero también esto está combinado con, porque este es un trabajo conjunto, no solo con nosotros sino con la línea misma. En cuanto ellas tengan sus cosas listas, a tiempo, nosotros las podremos cumplir.

¿Cuál consideras es la mayor causa de pérdida de tiempo que te puede afectar?

Algún retraso sea por alguna carta que este mal hecha o un numero de contenedor errado. Ese tipo de cosas.

¿Consideras tus colaboradores manejan eficientemente el tiempo dedicado a sus funciones o podría haber puntos de mejora?

Siempre puede haber puntos de mejora, pero están dentro de lo establecido.

¿Cuál consideras es la mayor causa de pérdida de tiempo que afecta a tus colaboradores?

...? (silencio)

La mayor causa de pérdida de tiempo en tu área

En mi área es, como te digo, hay veces, como dependemos mucho de la línea, que no tengamos la carga a tiempo, que ellos no nos cierren las naves, que no nos den la información a tiempo eso también nos repercute a nosotros porque estamos insistiendo e insistiendo y eso es un tiempo perdido, que no se cumplen los plazos que nos dan las otras líneas.

¿Consideras que el manejo adecuado de tiempos es un factor que el cliente considera previo a contratar los servicios de la línea naviera?

Yo creo que sí, pero es algo que no te puedo confirmar. El cliente trata directo con la línea. Nosotros como agentes marítimos nuestro único cliente es la naviera y con ellos creo que si lo hemos cumplido porque estamos dentro de sus parámetros de tiempo que nos han dado.

¿Consideras que el cliente se encuentra satisfecho con el manejo actual de tiempos de la línea naviera o la agencia?

Sí, hemos cumplido con todos los KPIs que nos han enviado y estamos dentro de sus expectativas.

¿De quién consideras que dependería implementar mejoras en cuanto a la gestión del tiempo en el área de operaciones?

¿De quién considero? Del encargado del área.

¿En este caso estás hablando sobre un directivo o un gerente?

Sí, un gerente.

¿Y referente a algún curso o seminario que hable sobre la gestión del tiempo, consideras que sea importante que se transmita a tus colaboradores?

Claro, siempre es bueno transmitirles que en este negocio el tiempo es dinero. Cuanto menos tiempo sea estamos ahorrando más dinero para la línea.

Excelente Flavio, muchas gracias por tu tiempo. Tu aporte va a servir de mucho para este trabajo de investigación.

Entrevista 3

Nombre Completo: Anthony Jordán Villa Luján

Edad: 28

Estado Civil: Soltero

Distrito de Residencia: Ventanilla

Mayor Grado Académico Alcanzado: Técnico Profesional - Egresado

Puesto Actual: Procurador

Empresa Actual Donde Labora: Mercator Perú

Tiempo de Experiencia: 5 años

Duración de Entrevista: 5 min, 18 seg.

Bueno, para comenzar, ¿conoce usted a lo que se refiere con gestión del tiempo? ¿En qué consiste?

Mi idea sería de gestionar cuanto tiempo me llevaría tomar mi trabajo.

¿Consideras que la gestión del tiempo es algo que puede influir de manera directa en el desarrollo de las funciones en el área de operaciones? ¿De qué manera?

Sí, porque se vería facilitar y ver el tiempo cuanto te tomaría llevar cada paso del trabajo del proceso de llevar a cabo la recepción y despacho de las naves y ver en el futuro, más o menos, poder mejorar ese tiempo.

¿Consideras que manejas eficientemente el tiempo que dedicas a tus funciones o podría haber puntos de mejora?

Yo creo que podría haber algunos puntos de mejora en cuanto a la recepción de algunos pagos que tengo que hacer. Sería más factible que podrían hacer los pagos electrónicamente y así me ahorraría tiempo de tener que estar yendo al banco a pagar y todo eso.

¿Cuál consideras es la mayor causa de pérdida de tiempo que te afecta?

Sería eso mismo, tener que estar yendo yo mismo a los bancos a estar haciendo los pagos en vez de poder facilitarlo y hacerlo electrónicamente.

¿Consideras que tus compañeros colaboradores manejan eficientemente el tiempo que le dedican a sus funciones o podría haber puntos de mejora?

En el caso de mi área yo creo que sí lo hacen bien, en cuanto a si habría mejoras tendría que ver hasta qué grado de responsabilidad tienen ellos.

¿Cuál consideras es la mayor causa de pérdida de tiempo que afecta a tus colaboradores o a tus compañeros?

Podría ser algunas demoras externas, en este caso que cierren los puertos o que pase alguna demora extemporánea que sea netamente portuaria, que no tengamos que ver nosotros.

¿Consideras que el manejo adecuado de tiempos es un factor que el cliente considera previo a contratar los servicios de la línea naviera?

Yo creo que sí porque cada empresa va a querer hacer sus servicios o cualquier trabajo en el menor tiempo posible para evitar costos.

¿Consideras que el cliente se encuentra satisfecho con el manejo actual de tiempos en la línea naviera?

Yo creo que sí porque al momento nos están informado que estamos yendo bien. No tenemos muchas demoras, al contrario, hemos mejorado en comparación al año pasado.

¿De quién consideras dependería implementar mejoras en cuanto a la gestión del tiempo en el área de operaciones? ¿Tal vez de algún director, un gerente?

Mas que nada en cuanto a los tiempos de operaciones eso no lo puede implementar alguien pues, porque como bien las operaciones son para todas las naves en este caso no son iguales, pueden variar algunas dificultades o algunos imprevistos, entonces los tiempos siempre van a variar, no van a ser siempre iguales

¿Y en cuanto a alguna charla o curso que se pueda transmitir a los colaboradores, tu estarías de acuerdo a que haya en la empresa?

Sí, porque siempre una charla que te indique que estás haciendo bien tu trabajo, que puedes mejorar usando algún sistema más sería bienvenido porque mejoraría todo.

Te agradezco mucho por tu aporte, Anthony. Esto va a servir de mucho para la tesis que estoy desarrollando.

Entrevista 4

Nombre Completo: Carlos Enrique Rentería Toledo

Edad: 41

Estado Civil: Casado

Distrito de Residencia: Lince

Mayor Grado Académico Alcanzado: Superior Universitario Completo

Puesto Actual: Gerente de Operaciones

Empresa Actual Donde Labora: Mercator Perú

Tiempo de Experiencia: 18 años

Duración de Entrevista: 7 min, 53 seg.

Para comenzar, usted qué conoce sobre gestión del tiempo. ¿En qué consiste esta palabra, gestión del tiempo, para usted?

Bueno, entendería yo que es básicamente poder realizar todas las funciones a las cuales nos dedicamos dentro de un tiempo determinado, tratando de ser lo más eficientemente posible dentro de cada proceso. Justamente ¿para qué? Para poder tratar de administrar de una mejor manera los recursos que pueda tener cada empresa. Dependiendo de eso, uno puede tratar un tema de gestión de tiempo.

¿Considera usted que la gestión del tiempo es algo que puede influir de manera directa en el desarrollo de las funciones en el área de operaciones? ¿De qué manera?

Sí, sobre todo en este negocio y en toda la cadena logística que tenemos. Es vital porque si bien es cierto tú puedes tener una planificación para una determinada operación, esta no siempre se lleva a cabo en el plan de trabajo, hay ciertas situaciones que puedan enfrentarse al momento de realizarse y justamente se necesita un margen de tiempo para tomar decisiones, para poder cambiar el plan de trabajo y luego efectuar la labor que se tiene asignada.

¿Considera usted que maneja eficientemente el tiempo que dedica a sus funciones o podría haber puntos de mejora?

De hecho, que siempre puede haber puntos de mejora, para cualquier función. Y creo que sí, por el momento podría decir que sí tengo y tenemos las funciones dentro de un margen bueno, pero siempre hay lugar para mejorar.

¿Cuál considera es la mayor causa de pérdida de tiempo que le afecta?

En este negocio, hablando del negocio marítimo, puede ser los rangos donde no hay atención de naves. No siempre tenemos naves operando. A diferencia de otros tipos de operación logística donde sí hay una programación y digamos que dentro de los días de semana. En el caso de las operaciones portuarias hay picos, picos donde tienes un trabajo de varias horas. Puede ser en cualquier horario, de madrugada. Pero luego hay picos donde no tienes operación. Esos son los que podría considerar.

¿Considera usted que sus colaboradores manejan eficientemente el tiempo dedicado a sus funciones o podría haber puntos de mejora?

No, todos tenemos punto de mejora siempre. Volviendo a lo que te mencione antes, uno puede tener un programa, un plan, un desarrollo de actividades, pero igual puede haber una mejora.

¿Cuál considera es la mayor causa de pérdida de tiempo que afecta a sus colaboradores?

Vuelvo a mencionar el tema de quizás las operaciones portuarias, esos lapsos de tiempo donde no tenemos naves, eso es lo que te puede afectar, y te podría llevar incluso a tener un ritmo de trabajo bajo en esos momentos. Es el único riesgo que veo en las operaciones portuarias.

¿Considera que el manejo adecuado de tiempos es un factor que el cliente considera previo a contratar los servicios de la línea naviera?

Hmm, ¿de línea naviera? No tanto en tiempos de atención. Yo lo que más que nada en el tema de línea naviera son los días de tránsito y el monto de flete, actualmente. El tema de calidad de respuesta es un factor que de hecho lo puede considerar algún importador o exportador, pero no van a ser tan importantes como los días de tránsito y el flete.

¿Considera que el cliente se encuentra satisfecho con el manejo actual de tiempos en la línea naviera?

Creo que sí hemos desarrollado varias herramientas que ayudan a que el proceso sea más ágil. Una plataforma web que en el mercado no se ve. Es un negocio muy tradicional el tema del agenciamiento marítimo y creo que con eso podemos ayudar un poco a los usuarios, llámese agentes de aduana u operadores logísticos, a que justamente manejen también sus tiempos con esas herramientas para provecho de ellos mismos.

¿De quién considera usted dependería implementar mejoras en cuanto a la gestión del tiempo en el área de operaciones? ¿tal vez de algún directivo, gerencia misma?

¿Puedes repetir la pregunta?

¿De quién considera usted dependería implementar mejoras en cuanto a la gestión del tiempo en el área de operaciones?

De hecho, tú puedes esperar a que el gerente, el jefe o supervisor te pueda indicar algún tipo de mejora, en general diría yo. Pero también creo que depende de cada uno poder buscar una mejora, no solamente para tus actividades o funciones, sino en general para el equipo que puedas trabajar o para el área en la que trabajes.

Así mismo, ¿considera importante que haya algún curso o una exposición o seminario relacionado a la gestión del tiempo en el área de operaciones para los colaboradores?

Podría ser una herramienta que podría ayudar a que ellos puedan desarrollar ese tipo de orden diría yo, en realidad, pero depende mucho de la persona en realidad creo yo. Con la experiencia que tengo depende mucho de la persona si tienes la actitud justamente para buscar cualquier tipo de mejora, no solamente un tema de gestión de tiempo sino en general cualquier mejora.

Le agradezco mucho por su tiempo, esta información va a ser muy vital para el desarrollo de mi tesis. Muchas gracias.

Perfecto.

Entrevista 5

Nombre Completo: Carlos Charaja Larico

Edad: 30

Estado Civil: Soltero

Distrito de Residencia: Comas

Mayor Grado Académico Alcanzado: Universitario Superior Completo

Puesto Actual: Supervisor de Importaciones

Empresa Actual Donde Labora: Mercator

Tiempo de Experiencia: 9 años

Duración de Entrevista: 11 min, 29 seg.

Para comenzar, ¿qué conoces sobre gestión del tiempo? ¿En qué consiste?

En realidad, el gestionar el tiempo de la carga es un flujo bien extenso. Solo para simplificarlo tendría que validar desde el inicio que la reserva es solicitada por el embarcador hasta que es trasladada al puerto. Ese sería el tiempo que podrías utilizar para determinar el lapso o la gestión del tiempo dentro del ámbito marítimo, claro está. Entonces, podríamos definir que es el tiempo en el cual se procura que la carga sea embarcada hacia su destino final. Ahí se podría decir lo que desees, la definición de gestión del tiempo.

Bueno, en el rubro que trabajas. ¿Consideras que la gestión del tiempo es algo que puede influir de manera directa en el desarrollo de las funciones en el área de operaciones?

Sí.

¿De qué manera?

Puede haber casos en los cuales la carga tenga retrasos. Puede ser por parte del cliente, por parte operativa del transporte, del almacén o temas documentarios. Generalmente se dan por

las dos últimas, operativa y documentario. Por lo general el cliente trata de tener la carga disponible, o en algunos casos que no llega a concluir con el lote correspondiente para poder embarcar, pero son muy esporádicos, más es por los dos últimos que te comento.

¿Consideras que manejas eficientemente el tiempo que dedicas a sus funciones o hay puntos de mejora?

En realidad, el tiempo que se maneja actualmente es de acuerdo a la capacidad o a la información que tengas. Generalmente esto siempre es a mejora, no se queda estancado en un proceso definitivo porque también hay otras variables como el puerto, las líneas o la misma nave, el medio de transporte, que puede variar. Entonces, tienes que estar pendiente o a la vez estar proyectando como puede variar tus tiempos de acuerdo a estas 3 variables.

¿Y cuál consideras es la mayor causa de pérdida de tiempo que te puede afectar?

Como también mencione anteriormente, siempre hay pérdida de tiempo en temas operativos. Generalmente, por retrasos en el medio de transporte. Una de las complicaciones que siempre viene del Callao es la congestión en el puerto, otro es temas documentarios, a veces los clientes no tienen todos los documentos necesarios para el embarque, entonces la gestión del tiempo es muy...a veces también, suele suceder, que, por temas extraoficiales, por ejemplo, de aduanas, pueda haber retrasos en la carga: inspecciones no avisadas o lo que son los aforos que se dan en los almacenes.

Hmm, comprendo. Y referente a tus colaboradores ¿consideras que ellos manejan eficientemente el tiempo o también tienen puntos de mejora?

No, al igual que yo, cada trabajador tiene una programación. A cada persona se le designa una función, de acuerdo a ello tienen que verificar o establecer su tiempo. Si es que ellos no llegan a cumplir con los plazos se tiene que ver la mejora. Por ejemplo, si es por un tema propio de la empresa, o bueno de la persona, o es un tema del cliente. Generalmente suele suceder por lo segundo y por lo que te había comentado anteriormente, que no tenemos la información o no tenemos algunos detalles de la carga u operaciones de la mercadería.

Puede ser una pregunta un poco reiterativa, pero ¿cuál consideras es la mayor causa de pérdida de tiempo que pueda afectar a tus colaboradores? ¿La que me indicas, operaciones y documentario?

Ajá. Como te había comentado es un tema operativo. La carga puede tener retrasos por transporte, como por gestión. Otro también, otro tema que también se ha dado es por congestión en el almacén del cliente. Pero eso es muy dependiente de los temas operativos. Si te das cuenta eso ya tiene que ver más con el cliente. Ahora, ¿por qué se da esto? Porque también viene otra influencia que es el depósito de donde retira los contenedores el cliente. Puede haber tenido un retraso en la salida del contenedor vacío hacia su almacén, entonces eso puede generar que este ya tenga congestión y pueda tener retrasos. Entonces hay muchos detalles, muchas cosas que pueden influir dentro del tiempo.

Es toda una cadena.

Es toda una cadena, correcto.

¿Consideras que el manejo adecuado de tiempos es un factor que el cliente considera previo a contratar los servicios de la línea naviera?

Sí.

¿Cómo así?

En realidad, el cliente es quien determina, o bueno, el cliente es quien escoge a la línea naviera. Sin embargo, a veces lo hacen algunos por conveniencia, otros por precio u otros lo hacen porque tienen un tiempo, o costumbre, mejor dicho, porque tienen un tiempo trabajando con ellos entonces ya lo hacen por costumbre. Aun así, les suban el precio pueden seguir trabajando por costumbre en realidad, es dependiendo de los clientes al final.

¿Más consideras porque los clientes están fidelizados?

Sí, en algunos casos podríamos decir que son fidelizados porque pueden subirle la tarifa, pero el servicio que siguen recibiendo es el mismo. La diferencia es que si se van con otra línea ya no tienen el mismo servicio. Es dependiendo en realidad. Generalmente se da por, como tú dices, fidelización de los clientes u otro, tarifas.

¿Tarifas? Ya, ¿tal vez de flete, estamos hablando?

Claro, tarifa de fletes, tarifa de gastos. Por ejemplo, hay algunos que cobran un visto bueno menos que otros, entonces eso es respecto a que influye a que un cliente pueda trabajar con una línea naviera.

Y referente en si al cliente, ¿consideras que se encuentra satisfecho con el manejo actual de tiempos de la línea naviera o agencia marítima en la que trabajas?

Al momento sí, claro que siempre hay ocasiones en las cuales los clientes tienen demoras y tienden a responsabilizar a un tercero. Pueden ser la misma línea, la agencia marítima o bien a su representante que es el agente aduanero o su transportista. En realidad, es una variable que siempre se da. Entonces, la responsabilidad no sólo recae en él, puede recaer en todos los actores que intervienen en la cadena logística.

Y para culminar ¿de quién consideras dependería implementar mejoras en cuanto a la gestión del tiempo en el área de operaciones?

¿En el área de operaciones? Generalmente recae en la persona que ve la operatividad. Pero también esa persona tiene que ver los factores externos. De acuerdo a lo que estábamos viendo, en algún momento se dio, el problema no radica siempre en operaciones, como te dije, también radica en tema documentario o un tema del cliente. Si el cliente no provee la información documentaria, los documentales no podemos informar a los operativos. Los operativos también no pueden mandar la información al puerto. O el cliente no le envía la información necesaria al operativo para enviarla a la nave, como son las cartas de temperatura, u otros detalles que son del danger route, las cargas IMO. Relativamente hay muchos factores. Si tú quieres mejorar algún aspecto tienes que ver si es un tema, un actor

del cliente o el actor documentario, hablando operativamente. Si es un tema propio tienes que ver más que todo la cadena y tu logística.

Y especificando. ¿De quién dependería implementar una mejora? Dándote un ejemplo ¿puede ser un directivo o la misma gerencia de operaciones?

Puede ser. En realidad, puede partir de un mismo operativo, porque un mismo operativo sabe cómo es el manejo. De acuerdo a ello ya se comunica con su área de operaciones o con su gerencia de operaciones y le indica que ha hecho ese proceso para la mejora. Ahora, generalmente eso es para problemas micro, cuando son problemas macro ya es la gerencia de operaciones quien determina si el proceso tiene que cambiar del todo o si tiene que haber alguna mejora operativa.

También, para el área de operaciones, ¿consideras que es importante que debería haber alguna charla o algún seminario referente a la gestión del tiempo dirigido al área de operaciones para que ellos puedan mejorar su eficiencia?

Generalmente las charlas sí las brindan, no puede ser solo la empresa sino, a veces, las charlas son afuera porque el tema operativo lo maneja directamente con el puerto. Entonces quien debería implementar unas charlas de operativos es el puerto y brindárselas a los agentes marítimos para que ellos pueden establecer procesos entre ambos, tanto puerto como agente marítimo. Esa creo sería una lógica más común, sin embargo, cada uno trabaja con un proceso independiente y trata de que la carga o la mercadería llegue a tiempo al puerto.

Bueno Carlos, te agradezco mucho por tu tiempo. Esta información es vital para continuar con mi proceso de tesis.

Entrevista 6

Nombre Completo: Jorge Enrique Ganico Guzman

Edad: 52

Estado Civil: Casado

Distrito de Residencia: Lima

Mayor Grado Académico Alcanzado: Superior Técnico Completo

Puesto Actual: Jefe de Operaciones

Empresa Actual Donde Labora: Transmeridian (anteriormente trabajé en Cosmos Agencia Marítima)

Tiempo de Experiencia: 15 años

Duración de Entrevista: 10 min, 54 seg.

Bueno, para comenzar, ¿usted que conoce sobre gestión del tiempo? ¿En qué consiste?

Bueno, ahí para el tema de operaciones en el sector marítimo lo que se requiere es establecer plazos para recibir información. En base a esos plazos es que uno puede planificar adecuadamente todas las operaciones y llevarlas a cabo de forma óptima.

¿Considera usted que la gestión del tiempo es algo que puede influir de manera directa en el desarrollo de las funciones en el área de operaciones?

Sí, es importante contar con plazos y que se respeten. Anteriormente no se le dio importancia a los plazos y las líneas por tratar de ganar siempre más clientes entonces te posponían los plazos y a veces te ponían en problemas operativos porque tu necesitabas una carga y no podías ir avanzando porque esa carga no llegaba por no haber respetado los plazos.

¿Considera usted que maneja eficientemente el tiempo actualmente en el desarrollo de sus funciones o también podría tener puntos de mejora?

Bueno ¿Qué es lo que pasa? Actualmente el área de operaciones de las agencias marítimas como tal ya no es la de planificación y ejecución de las tareas operativas del puerto, eso ya

lo ve actualmente la terminal, ya son ellos los que establecen los plazos entonces nosotros solamente como operaciones ya nuestra labor es de fiscalizar el trabajo operativo que las terminales planifican.

¿Cuál considera usted podría ser la mayor causa de pérdida de tiempo que le pueda afectar, digamos en el desarrollo de sus funciones?

Bueno, para nosotros, para las agencias, ya no hay plazos, entonces yo te lo pondría ya como con la experiencia que hemos tenido aplicada al trabajo de la terminal, ósea los plazos son importantes verlo operativamente y no tanto como comercial, que siempre se le ha dado un tema de peso a comercial de cerrar siempre cargas a última hora. Entonces, esa cerrada de carga de última hora perjudica el trabajo operativo de las naves, en la cual repercute en que una nave puede quedarse más tiempo de lo que en realidad está planificado y especialmente las naves de containers que son naves de línea que tienen un itinerario que cumplir.

¿Considera usted que sus colaboradores manejan eficientemente el tiempo dedicado a sus funciones o podría haber puntos de mejora?

Por lo que sé, el manejo de tiempo planificado sí lo manejan bien, pero no tanto el tema ejecutor, ósea no cumplen con lo que ellos mismos planifican. A veces ellos mismos planifican tener un óptimo recurso para trabajar la nave, pero cuando ya llega la hora de trabajar la nave te asignan solo las $\frac{3}{4}$ partes o la mitad del recurso que ellos mismos han planificado. Entonces ¿eso en que repercute? Repercute en el tiempo, en la estadía de la nave. Entonces una nave que ellos han planificado para trabajar en 12 horas termina trabajando cerca de 24 horas.

Demasiado.

Claro.

Y así mismo ¿Cuál considera es la mayor causa de pérdida de tiempo que afecta a sus colaboradores?

Bueno, ahí sí desconozco. No estamos dentro del trabajo ejecutor de ellos. Nosotros solo estamos como observadores, fiscalizadores del trabajo. Entonces, lo único que nos toca hacer en defensa de la línea es hacer el reclamo a la terminal de porque no cumplen con su planificación, nada más, y esperar a que la terminal nos de alguna respuesta satisfactoria. Y eso, si es que nos responden porque mayormente las terminales no dan respuesta a las quejas.

Planificación.

Claro, todo es planificación.

¿Considera que el manejo adecuado de tiempos es un factor que el cliente considera previo a contratar los servicios de la línea naviera?

En realidad no. Los clientes solamente ven su objetivo que es embarcar y llevar su carga. Ellos no ven el tema de plazos. Entonces no se preocupan de que su carga tenga que estar a una hora determinada en la terminal, ellos inclusive demoran más y lo que viene es pedir ampliación de plazos para poder ingresar su carga. Y a veces eso, como decía anteriormente, podría afectar la operación en sí, alargando la estadía de la nave.

Entiendo ¿y considera que el cliente se encuentra satisfecho con el manejo actual de tiempos en la línea o la agencia?

La verdad es que no sabría decirte si están satisfechos o no porque ya es un tema de cumplimiento. Entonces es un cumplimiento que ya lo deben de ejecutar, porque son plazos que ya se han visto en el tiempo que son los plazos mínimos que se deben cumplir para que su carga pueda estar planificada adecuadamente y las operaciones de un buque verse desarrolladas de una manera correcta, sin pérdida de tiempo.

Regularmente las naves tienen un ETD (Estimated Time of Departure) que supera... ¿El ATD supera siempre al ETD que se estima?

No siempre. Tendría que haber factores externos en los cuales no se pueda dar el cumplimiento porque ya hay productividades estadísticas en las cuales ya la terminal con el

tiempo ya planifica óptimamente. Entonces, como te decía, ya tendría que haber factores ajenos a la operación. Igual cuando asignan menos recursos de los que planifican entonces con eso ya te estás viendo afectado. Tu ritmo de tu operación ya no va a ser la misma porque tienes menos recursos entonces en eso sí podría repercutir, pero en lo que es planificación yo creo que se cumplirá, no sé, en un 75% se cumple lo que uno estima que puede producir la...

¿75% es lo máximo? ¿dentro de lo planificado?

Sí, más o menos. Yo diría que sí.

¿De quién considera usted dependería implementar mejoras en cuanto a la gestión del tiempo en el área de operaciones? ¿tal vez de algún directivo o alguna gerencia?

Bueno, al final si saldría de una gerencia, pero quienes tienen que ver el tema operativo son en realidad los mismos planificadores de la operación, en el caso de la terminal los planners porque para eso se les contrata, para optimizar el recurso operativo en todo sentido: en temas de tiempo, en temas de recurso material para que la operación se desarrolle lo más pronto posible y dentro de los límites de seguridad que se deben llevar en toda operación. El trabajo es de ellos, son los que tienen que indicarles a sus superiores o a su gerencia. “¿Sabes qué? Necesitamos acortar el plazo. Necesitamos aumentar el plazo. Necesitamos este lapso de tiempo para nosotros poder planificar adecuadamente las operaciones y también poder desarrollarlas, poder llevarlas a cabo.

¿Considera que se debería implementar alguna charla, algún seminario sobre gestión del tiempo dirigido al área de operaciones?

Bueno, en realidad no sabría decirte si se debería o no. Nosotros, las agencias, ya no vemos el tema de plazos, eso ya la corresponde a la terminal y son ellos los que son llamados a ver si en realidad necesitan tomar el tema de plazos en consideración.

Bueno Jorge, te agradezco bastante por tu apoyo. Esta información es vital para mi tesis. Y bueno, muchas gracias.

No, de nada. Para lo que gustes.

Entrevista 7

Nombre Completo: Pierina Gutiérrez

Edad: 30

Estado Civil: Soltera

Distrito de Residencia: Cercado de Lima

Mayor Grado Académico Alcanzado: Técnico Completo

Puesto Actual: Supervisora de Documentación

Empresa Actual Donde Labora: Mercator Perú

Tiempo de Experiencia: 10 años (Anteriormente en el área de operaciones con Cosmos Agencia Marítima que trabaja con Hapag Lloyd y Hamburg Sub)

Duración de Entrevista: 8 min, 04 seg.

Para comenzar, ¿qué conoces sobre gestión del tiempo? ¿en qué consiste?

Bueno, imagino es optimizar al máximo los recursos en el tiempo menor posible para cumplir con una determinada operación que nos exija el trabajo.

¿Consideras que la gestión del tiempo es algo que puede influir de manera directa en el desarrollo de las funciones en el área de operaciones?

Claro, porque las operaciones mientras que en menor tiempo se realicen son óptimas.

¿Consideras también que manejas eficientemente el tiempo que dedicas a tus funciones o podría haber puntos de mejora?

Actualmente hay varios puntos de mejora en cuanto se van viendo más casos. Cada caso implica una mejora en el proceso documentario actualmente, en lo que era operaciones también manejábamos nuestros KPIs para poder evidenciar en que podíamos mejorar.

¿Qué KPIs manejaban?

En cuanto al servicio que le brindábamos al capitán. En cuanto tiempo anunciábamos la nave. En cuanto tiempo le brindábamos determinados servicios, por ejemplo, el ship chandler o por ahí un crew change o tal vez en algún servicio de traslado también.

¿Consideras que tus colaboradores manejan eficientemente el tiempo dedicado a sus funciones o podría haber puntos de mejora?

Yo creo que todos tienen puntos de mejora, analizando la situación en la se encuentran.

Y en tu caso particularmente, ¿Cuál podría ser la mayor causa de pérdida de tiempo que te pueda demorar al realizar tus funciones?

La mayor incidencia se daba cuando la documentación no se encontraba lista o cuando había roleos de último momento, donde el cliente necesitaba agregar algún contenedor IMO o contenedor Reefer o quitarlo tal vez del manifiesto general que nosotros entregábamos al capitán, entonces era necesario volver a reimprimir esta información la cual nos quitaba un poco de tiempo al momento de entregar los documentos. A veces no se hacían en la recepción, sino se realizaban al despacho o posterior al zarpe. Otro punto que también nos hace un poco dilatar el tiempo es en cuanto a los crew change, muchas veces los tripulantes no se encontraban listos o los permisos que se generaban a través del terminal no se encontraban a tiempo entonces hacía que el traslado de los tripulantes se dilate, entonces muchas veces el zarpe también se dilataba porque estaban a la espera de los tripulantes lleguen.

Y así mismo, como también tienes una causa de pérdida de tiempo ¿para tus colaboradores cual crees que pueda ser?

Por ejemplo, que no tengan la documentación en orden, que no tengan la información completa. Dos, que no tengan la información por ahí en tema de eventos no lo tengan con antelación. Muchas veces, por ejemplo, cuando solicitan los eventos al práctico lo hacen por radio, lo hacen por teléfono entonces también hay información que no se procesa de inmediato. Están a la espera de información de otra persona para hacer sus funciones.

Entonces tal vez una mejora podría ser que tengan una mayor comunicación, una mejor fluidez.

¿Consideras que el manejo adecuado de tiempos es un factor que el cliente considera previo a contratar los servicios de la línea naviera?

Sí, porque como manejábamos los KPIs de servicios a la nave entonces cada año para que Hamburg Sub o Hapag Lloyd renovarían un contrato con Cosmos era necesario que les enviemos los indicadores, en cuanto se había mejorado de mes a mes o si es que había algún problema, cómo fue que lo resolvimos y cuánto tiempo nos ocupó resolver ese problema.

¿Hablas más que todo sobre la recepción y despacho de naves?

Recepción y despacho de naves

¿Consideras que el cliente se encuentra satisfecho con el manejo actual de tiempos en la línea naviera?

En aquel entonces que yo trabajaba en Operaciones, sí, se encontraban satisfechos.

¿En Cosmos?

En Cosmos, hablo de Cosmos.

¿Y actualmente?

En ONE a nivel documentario sí, porque no hemos tenido mayores incidencias.

¿De quién consideras dependería implementar mejoras en cuanto a la gestión del tiempo en el área de operaciones, tal vez de algún directivo o gerencia?

Yo creo que todo depende de cómo lo maneja el supervisor de área, el gerente del área también porque en parte influye en los colaboradores en como realizan su trabajo y si es que

hay algún punto que deban tocarlo con la línea directamente, es decir dar una información que tengamos que recibir de algún depósito o los clientes por ejemplo, recortar los plazos para que los clientes nos envíen la información completa a tiempo, entonces todo dependerá del gerente pues ¿no?, que decisiones pueda llegar a tomar.

También implementar alguna charla o seminario que hable de la gestión del tiempo dirigido a tus colaboradores ¿puede ayudar?

Exacto, eso podría también ayudar a que se prevean varios pasos para que se minimicen los tiempos.

Te agradezco mucho Pierina, por tu tiempo. Esta información es de vital importancia para la conclusión de mi tesis. Muchas gracias.

Ok, gracias a ti.

5.2.2 Resultados de técnica de observación

Se aplicó la técnica de observación durante un periodo de 3 meses dentro del área de operaciones de la agencia marítima Mercator Perú. Esto permitió profundizar la información ya obtenida con las metodologías anteriores y también contrastarla, ya que se evitaron posibles sesgos de algunas preguntas que fueron anteriormente respondidas por los colaboradores consultados.

Formato de Observación – Gestión del Tiempo en el Área de Operaciones de Mercator (ONE)

Observador: Ricardo Bazalar (Asistente de Operaciones)

A continuación, se presentan los resultados de la observación realizada entre los meses de enero a marzo del 2019, indicando a detalle el grado en el que las siguientes situaciones afectan la gestión del tiempo dedicada al desarrollo eficiente de las funciones en el área de operaciones:

1. Gestión de los colaboradores del área (funciones y plazos)

La línea naviera ONE cuenta con su propia agencia marítima, Mercator Perú, la cual la representa en toda gestión de exportación o importación realizada en territorio peruano. ONE se encuentra además asociada con otras 3 navieras: Mediterranean Shipping Company Perú (MSC), Hapag Lloyd (HLC) y Hyundai Merchant Marine (HMM). Las dos últimas cuentan también con sus propias agencias marítimas: Trabajos Marítimos (TRAMARSA) y TRANSTOTAL, respectivamente.

Como se describió en el primer capítulo de la investigación, una de las funciones más importantes del área de operaciones, sea de la línea en sí o de la agencia que la representa, es el envío del CAL (Container Announcement List) y la documentación de exportación necesaria al puerto encargado del transbordo, en este caso APM Terminals. Para poder elaborar ambos documentos depende de un constante

intercambio de información entre sus principales stakeholders (línea naviera, almacenes, empresa de transporte y cliente embarcador, por mencionar a algunos).

Mercator Perú generalmente cumple de manera adecuada el proceso, pero existe la posibilidad que ONE reporte algún imprevisto, como una cancelación, roleo o adición de contenedor(es) posterior al plazo otorgado por el socio naviero. En ocasiones el tiempo que tarda gestionar los cambios puede ser de hasta más de 12 horas, ya que la situación puede darse fuera de hora de oficina y por ende está sujeta a la disponibilidad de los empleados del área de operaciones en el momento. Esto muestra sin duda un incumplimiento del deadline pactado con APM Terminals. No obstante, el CAL Final, CLL VGM (Containers Loaded List – Verified Gross Mass) y la documentación de embarque (por lo menos los Manifiestos de Carga General y Manifiesto de Carga Especial) son siempre enviados antes del arribo de la nave al operador y no se ha presentado mayor complicación hasta el momento.

2. Comunicación/intercambio de información interna dentro del área de operaciones

La comunicación e intercambio de información interna en el área de operaciones es fluida y activa. Se realiza a lo largo de todo el proceso de transbordo: desde que comienza con la solicitud del cliente hasta que concluye cuando el área de control de carga de la terminal marítima envía el reporte final al supervisor de operaciones de la línea o agencia. En caso se presente un imprevisto, como los mencionados en el punto anterior, o alguna discrepancia, los operarios consultan entre ellos y trabajan para corregirlo y solucionarlo. El apoyo es mutuo y constante entre ellos. Por ejemplo, si algún operario requiere de urgencia entregar autorizaciones de transbordo de contenedores presencialmente en las instalaciones del puerto otro colaborador de control carga puede hacerse cargo de gestionar el CAL hasta que vuelva a las oficinas de la agencia. En otras ocasiones, puede surgir la necesidad de reunirse urgentemente con la línea o alguno de los stakeholders, o se deba asistir a alguna inducción/seminario u otro evento importante. En estos casos, los operarios se organizan para encontrar la mejor manera de atender las funciones de mayor prioridad para no perjudicar al cliente.

3. Comunicación/intercambio de información externa dentro del área de operaciones (entre otras áreas y/o terceros ej. socios navieros, clientes y almacenes)

La gestión de la coordinadora y asistentes de control carga, principales responsables del envío del CAL, es la más afectada cuando la línea naviera realiza cambios repentinos en algún proceso de exportación de carga estando próximos al deadline acordado con la terminal naviera, o incluso una vez haya sido sobrepasado. Los más comunes son por el número de contenedor, puerto de descarga y puerto de destino, aunque puede darse el caso que algún contenedor refrigerado presente alguna discrepancia de temperatura, ventilación, humedad, gases de O₂ & CO₂ y la tecnología refrigerada propiamente a utilizar.

La línea naviera se encarga de subir al sistema la documentación de carga especial (peligrosa – IMO, estiba especial – FLEXITANK y sobredimensionada – Ankward) para finalmente confirmar a la agencia que esta pueda ser descargada y enviada al operador de nave. Desafortunadamente, la documentación no siempre está completa e incluso presenta errores. En este caso, el asistente de operaciones tiene que enviar un correo dirigido a la línea para que el área de Customer Service Exportation (CSV EXPO) pueda revisarla y haga las debidas correcciones. CSV EXPO debe solicitar la documentación actualizada al embarcador y volver a subirla a su sistema para que la línea proceda con su descarga.

El intercambio de información con los almacenes tiene puntos de mejora en cuanto a las Cartas de Temperatura y Certificados SENASA que envían a la agencia, ya que en ocasiones su información es distinta a los datos de carga de la unidad en el sistema. En el caso de enmendar errores en las cartas de temperatura, el asistente de operaciones debe solicitar a CSV EXPO que pida al cliente el envío de una nueva, actualizada, para conocimiento y envío de la misma de la agencia al operador de la nave. En cuanto a errores en el Certificado SENASA el asistente de operaciones de la agencia solicita al almacén que regularice ese documento con el Servicio Nacional de Sanidad Calidad Agroalimentaria (SENASA) y se lo envíe corregido.

Según lo observado, estos son los principales errores de comunicación e intercambio de información externa que repercuten en el cumplimiento de los plazos de recepción del CAL y del resto de documentos de exportación por parte de APM Terminals.

4. Caídas del sistema o conexión de internet

Se presentan con una frecuencia de dos veces por semana, con una duración promedio de 5 minutos. Solucionar esta incidencia es responsabilidad del área de sistemas de la agencia marítima. En caso de no ser atendida puede retrasar el desarrollo normal de las funciones de los colaboradores.

5. Recursos de gestión (informáticos, de oficina, otros)

Se cuenta con una maquina usada para impresiones, copias y escaneos. Requiere un mantenimiento trimestral para garantizar su buen funcionamiento. En caso se reporte algún problema y los técnicos de reparación no estén disponibles el responsable de revisarla y repararla es el área de sistemas. Es posible también que las laptops usadas por los operarios requieran reparaciones e incluso ser reemplazadas por un equipo nuevo. Si así fuese, el mismo empleado tiene que realizar una solicitud al área de sistemas para que esta tome las medidas pertinentes.

Los útiles de oficina se piden dos veces al año, lo que obliga a cada operario a planificar que recursos necesitará para desarrollar sus funciones con normalidad. Si hubiera alguna carencia el empleado debe dirigirse al supervisor o jefe de área por medio de un correo presentando su solicitud.

6. Distribución de funciones (organización del área)

Los responsables de la distribución de funciones son el jefe o supervisor del área. La gestión actual ha hecho que sea posible cumplir con los requerimientos de ONE, por lo que se considera que las funciones están correctamente divididas, asegurando así la satisfacción laboral y revalidando el compromiso de la agencia marítima con la naviera.

7. Gestión con el cliente (plazos documentarios, embarque y consultas/dudas)

Los plazos documentarios y de embarque por lo general se cumplen. Sin embargo, si se requiere realizar alguna modificación a último momento lo más probable es que se tenga que volver a enviar la documentación de exportación actualizada y un CAL revisado a destiempo, incumpliendo con el deadline pactado inicialmente, lo cual puede generar la insatisfacción del área de operaciones del partner naviero.

En cuanto a las consultas y dudas del cliente, por lo general se responden a la brevedad posible si son realizadas dentro del horario de trabajo, en un tiempo máximo de dos horas. Sin embargo, en ocasiones se pueden presentar en un horario fuera de oficina, o los fines de semana. Si este fuese el caso, la atención brindada puede demorar, ya que depende mucho del tiempo que se tarde en contactar a un operario con disponibilidad en ese momento que se pueda hacer cargo.

8. Gestión del CAL (actualizaciones, solicitudes fuera de horario del trabajo, priorización sobre otras actividades, preliminares)

Las actualizaciones del CAL se realizan acorde a la información cargada en el sistema de la línea naviera. El área de ventas y CSV EXPO de la naviera son los responsables de completar los campos en el sistema OPUS, como por ejemplo los datos generales del cliente y los datos de carga. Los operarios de Mercator asumen que la información contenida en el CAL está acorde a la solicitud del cliente. En caso no lo estuviese, le compete a ONE actualizar dicha información en su sistema para que la agencia pueda cargar un CAL revisado en el portal web de APM Terminals.

Al igual que las consultas o dudas mencionadas en el punto anterior, las solicitudes de clientes pueden darse en cualquier momento, incluso fuera del horario de trabajo. Se han reportado casos (muy raros) en lo que el cliente solicita cambios a una carga que deba exportarse el fin de semana, o a primera hora a inicios de la siguiente, y estos no son atendidos. En consecuencia, tendrá dificultades de acceso al terminal portuario porque la información de su carga no concuerda con la que ya se encuentra registrada en el portal web del terminal.

El registro del CAL en el portal web de APM Terminals y su posterior envío al operador de nave son funciones primarias del área de operaciones, por lo que su cumplimiento tiene prioridad frente a reuniones, capacitaciones, festividades u otro tipo de actividad no relacionada directamente con la gestión.

Se otorga seguridad y confianza a los clientes al cargar CALs preliminares, con un máximo de 7 días antes del arribo de la nave. De esta manera se garantiza el embarque de las unidades en el listado y que además el planificador de nave del terminal pueda distribuir apropiadamente y con antelación la carga a embarcar según su naturaleza. Los colaboradores de control carga pueden cargar varias veces al día CALs al portal web del terminal, pero sólo envían a lo más dos veces por día CALs preliminares al operador de nave.

9. Puntualidad

El gerente general, el gerente de operaciones, el supervisor de operaciones y el procurador tienen horario no fiscalizado, por lo que pueden ingresar a cualquier hora a la oficina sin consecuencia alguna. En cuanto al resto de colaboradores, no todos llegan a tiempo a la oficina. Específicamente en Mercator, entre sus 35 trabajadores, por lo menos son 3 quienes regularmente llegan tarde. Este tema es tratado por el área de RR. HH y los jefes de área en las reuniones de cierre de mes, en las que evalúan quienes han sido los colaboradores con más tardanzas para luego aplicar las medidas correspondientes e incentivar a que no vuelvan a ocurrir.

10. Cumplimiento de funciones del área en los tiempos adecuados

Mercator depende totalmente de ONE en cuanto al cierre de nave. Si es que no se llegase a enviar a tiempo el CAL al operador de nave es muy probable que se deba a que el cierre de nave se dio a deshoras ya que se quiso seguir ingresando carga al buque hasta el último momento. Sin embargo, puede darse el caso que el operador de nave decida no recibir el CAL Final enviado por Mercator porque no cumplió con el plazo de envío. En esta situación, el operador de nave considera como CAL Final el último CAL preliminar enviado, perjudicando no sólo el volumen de carga

exportada sino los ingresos a la línea. Idealmente ONE debería cerrar la nave por lo menos 1 hora antes de que se cumpla el plazo límite.

11. Uso de herramientas de gestión del tiempo en el área

Los colaboradores del área de operaciones utilizan bastante el correo Outlook para organizar sus correos por carpetas según los nombre de las naves. Usan también blocks de apuntes para recordar usuarios y contraseñas de páginas web y de herramientas de gestión como la de APM, DPW, el sistema OPUS, la bitácora de naves, el sistema VUCE, SUNAT, entre otros. El personal de operaciones organiza sus documentos en carpetas según el nombre de cada nave al igual que lo hacen con su correo con la finalidad de almacenar archivos relacionados al buque que tienen a cargo. Otro recurso que utilizan comúnmente son las agendas, en la cual apuntan las naves que se atenderán durante la semana. La usan también como recordatorio de los plazos límite para el envío del CAL Final, CLL VGM y la documentación de exportación. Además, detallan la documentación pendiente por entregar de cada nave (manifiesto de carga general, manifiesto de carga con estiba especial, listado de carga con estiba especial, documentación FLEXITANK, documentación Isotank, manifiesto de carga peligrosa, listado de carga IMO, documentación de carga peligrosa, manifiesto de carga refrigerada, listado de carga refrigerada, cartas de temperatura, certificados SENASA, instructivos de tratamiento de frío, instructivo de atmósfera controlada y formato de monitoreo de atmósfera controlada) según corresponda.

12. Funciones del área según grado de urgencia e importancia

	Urgente	No Urgente
Importante	Cuadrante 1: ¡Hacer de inmediato! <ul style="list-style-type: none"> • Crear CAL's preliminares, CAL FINAL & CLL VGM para cargarlos al portal web del terminal correspondiente • Enviar CAL's preliminares, CAL FINAL & CLL VGM al operador de nave • Enviar documentación de exportación al operador de nave • Enviar los datos al arribo de la nave a los partners navieros • Enviar los datos al zarpe de la nave a los partners navieros • Enviar la bitácora de naves a la línea naviera • Enviar el prospecto de reservas al planificador de nave del terminal 	Cuadrante 2: Agendar y planificar <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones con la línea naviera • Reunión del área de operaciones • Reunión corporativa • Charlas de seguridad • Inducciones de seguridad para zona operativa del terminal • Reportar situación de naves • Llenar los campos de la bitácora de naves
No Importante	Cuadrante 3: Delegar <ul style="list-style-type: none"> • Contestar llamadas telefónicas • Algunos correos • Asuntos inmediatos • Algunas reuniones fuera de lo laboral desarrolladas en la empresa 	Cuadrante 4: Ignorar <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo ocioso • Platicar con los compañeros temas extralaborales • Responder correos sin contenido relevante (agradecer gestiones de otras áreas)

Fuente: Elaboración propia

13. Efecto de la gestión del tiempo en el estado físico-emocional (estrés, satisfacción laboral y salud) de los colaboradores

El estado físico-emocional de algunos colaboradores se ve en ocasiones afectado negativamente por la ineficiente gestión del tiempo en el área. El no cumplir con sus objetivos en el tiempo esperado trae como consecuencia que se sientan estresados y que su salud se deteriore. Para evitarlo, Mercator contrata a empresas especializadas en sesiones de masajes y de yoga que brindan sus servicios a los empleados de manera gratuita. Además, promueve un estilo de vida saludable, enfocado en el deporte, al organizar campeonatos de fútbol entre los colaboradores cada 15 días, haciéndose completamente cargo de los gastos. Adicionalmente, el área de RR. HH entrega todos los días viernes una fruta (manzana, naranja, plátano, etc.), yogurt, galleta integral o de avena como una manera de incentivar el consumo de alimentos saludables de manera habitual. Hay más beneficios que la agencia puede brindar a los trabajadores, pero todos tienen que estar de acuerdo en participar y seguir una vida sana.

14. Manejo de actividades no planificadas e inesperadas

El área de operaciones maneja adecuadamente las actividades no planificadas e inesperadas. Por ejemplo, si es necesario modificar algún dato del CAL, y/o del resto de la documentación cargada en el sistema, este debe ser gestionado a pesar de estar fuera de los plazos establecidos. Toda solicitud de ONE tiene que ser atendida a la brevedad, evitando que los clientes incurran en gastos de transporte en caso la carga no sea embarcada, si es que la responsabilidad le corresponde, o que la línea tenga que asumir dichos gastos.

En otra oportunidad, el procurador de Mercator se encontró en una situación complicada debido a que uno de los tripulantes de la nave falleció repentinamente. El fallecido era del país Sri Lanka y pasó satisfactoriamente los exámenes de salud previos a abordar. Sin embargo, estando a bordo se desplomó súbitamente y murió de un paro cardíaco. Se trataba de una persona de edad avanzada, pero que hasta hace unos minutos almorzaba y conversaba con normalidad con sus compañeros de viaje, no dando señal de su dolencia. Lamentando lo sucedido, el procurador de Mercator tuvo que encargarse de encontrar un sacerdote que pueda hacer una breve misa a nombre del fallecido, tramitar el Certificado de Defunción y **tambien** trasladar el equipaje del tripulante a la agencia antes que la nave pudiera zarpar nuevamente.

En otra ocasión, el procurador se demoró en despachar una nave de la línea ya que el capitán de la nave arribó a Callao sin recibir el Certificado de Zarpe del puerto anterior que visitó, Buenaventura. Debido a la falta del documento, la Autoridad Nacional Portuaria (APN) no pudo permitir que el buque zarpara a pesar de ya haber terminado operaciones. Finalmente, el puerto de Buenaventura le concedió el Certificado de Zarpe vía email, lo que permitió que el comando de la nave MOL BEYOND zarpará de Callao hacia su siguiente destino que era Chile.

Sea cual sea la situación, se espera que el personal calificado del área de operaciones tenga capacidad de asumir cada una de sus acciones con total compromiso y seriedad a nombre de ONE.

15. Actividades extralaborales desarrolladas por la empresa

Las actividades extralaborales desarrolladas por la agencia marítima impactan positivamente en el desarrollo de sus funciones. Por ejemplo, las sesiones antiestrés y las reuniones deportivas mantienen activos y de buen humor a los colaboradores, lo que genera un buen clima laboral y el éxito en la realización de las funciones a medida que éstas dependan de Mercator. Por otro lado, las festividades del Día de la Madre, Día del Padre, Día de la Canción Criolla, Halloween, Navidad, Celebración Anual del Grupo Transmeridian, entre otros eventos, permiten que el colaborador esté motivado y responda con más entusiasmo a la realización de sus funciones.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones obtenidas según los resultados obtenidos en el capítulo 5. Como se mencionó a lo largo de la tesis, estos son no concluyentes debido al alcance exploratorio de la investigación y por elegir una muestra no probabilística debido a las limitaciones mencionadas en capítulos anteriores. Sin embargo, se considera que los hallazgos pueden ser de utilidad para futuras investigaciones, lo cual se expresa en la sección de recomendaciones.

6.1 Conclusiones

De acuerdo con el objetivo específico N°1, el presente estudio da a entender que la principal causa de pérdida de tiempo puede deberse a la mala gestión de las funciones de los colaboradores fuera del área de operaciones, la cual afecta el cumplimiento de plazos establecidos entre ésta última y APM Terminals. Asimismo, otras causas posiblemente relevantes son la ineficiente comunicación e intercambio de información externa, caída de sistema, cierre de nave y documentación enviada al Operador fuera de plazo, **cierre de puertos y la no atención de naves que cancelaron su recalada en Callao.**

En cuanto al objetivo específico N°2, los resultados obtenidos muestran que el trato dado al cliente previo, durante y después del proceso de embarque y traslado de carga es aceptable: se cumplen con los plazos de documentación y embarque a tiempo y además se atienden sus consultas o dudas a la brevedad posible, incluso fuera de horarios de trabajo. Sin embargo, esta apropiada gestión de tiempo parece no ser un factor determinante para el incremento de la cartera de clientes de la línea, sino más bien los días de tránsito al siguiente puerto de descarga y el monto de flete que se cobra por la operación, lo cual es información proveída por la línea tras un contacto inicial entre ambos.

De acuerdo con el objetivo específico N°3, los resultados de la encuesta y entrevista muestran que el personal del área de operaciones de las líneas estudiadas considera que la gestión de procesos relacionada con el llenado del CAL es eficiente en temas de tiempo. Sin embargo, la técnica de observación expone lo contrario: en ocasiones no se responden los

correos a la brevedad, demorando incluso hasta 24 horas. Además, el llenado de un CAL preliminar no garantiza que su carga estará dentro de la planificación de embarque de la línea ya que puede no haber espacios disponibles dentro de la nave por excesos de stock de contenedores, la cual es información que en ocasiones es reportada a último momento. Esto genera fastidio al cliente y lo puede hacer dudar de la calidad del servicio ofrecido. Sin embargo, estos casos se reportan muy pocas veces por lo que la percepción del cliente es generalmente positiva.

De acuerdo con el objetivo específico N°4, se presenta el siguiente arquetipo del empleado peruano del área de operaciones de la línea naviera para ser usado como referencia:

Es un hombre entre los 21 a 40 años que reside en un distrito de NSE B y C, cerca al distrito de Callao. Es soltero, aunque no descarta la posibilidad de casarse en el futuro. Concluyó satisfactoriamente sus estudios universitarios y cuenta con más de 5 años de experiencia en el sector de comercio exterior.

Es una persona relativamente puntual, tanto en el entorno laboral como fuera de él. Es un trabajador eficiente que cumple con sus funciones en el área de operaciones en el tiempo adecuado. Debido a su puesto requiere ser organizado, por lo que utiliza herramientas de gestión del tiempo para organizarse (como agendas o notas). Es consciente de cuales son las tareas a priorizar según su grado de urgencia y/o importancia. Considera que las buenas prácticas de gestión de tiempo se deben dar por medio de charlas, las cuales deberían ser organizadas por los directivos del área. No deja que la carga laboral influya directamente en su estado físico-emocional ya que maneja eficientemente las situaciones no planificadas e inesperadas. Las actividades extralaborales en las que incurre, tanto por iniciativa propia o de la empresa, lo mantienen estable para realizar sus funciones.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda acordar con la línea naviera que se respeten los plazos límite de envío del CAL y documentación de exportación para que se puede proceder a tiempo con cerrar la nave por lo menos una hora antes del deadline. Asimismo, se sugiere evitar prolongar la aceptación de solicitudes de embarque de carga de los clientes y respetar los plazos que la

línea le envía a los exportadores con una semana de anticipación al arribo de la nave. Por otro lado, insistir con el área de CSV EXPO de la naviera sobre los correos de listado de carga especial y datos de carga en general para que ya no sean modificados a última hora y se respete la planificación de embarque una vez enviado el CAL Final al operador de nave. Por otro lado, se recomienda que el área de sistemas implemente una red de wifi confiable que soporte la incidencia de desconexión de internet a nivel organizacional mientras que se soluciona la caída del sistema de cable que tienen las líneas navieras y/o agencias marítimas.

Se recomienda convocar una reunión con los almacenes de la línea naviera y el área de CSV EXPO para tratar sobre la documentación que los mismos envían buscando su compromiso de que sean más cuidadosos con la documentación de exportación que remiten para evitar discrepancias y demoras en la entrega de estos documentos al operador de nave.

Según lo expuesto por el procurador de la agencia marítima / línea naviera, se sugiere implementar una modalidad de pago online a su disposición para que le facilite el pago de servicios portuarios en el banco.

Se propone a la línea naviera a que incurra en charters de naves (alquiler) para incrementar su volumen de carga exportada con la finalidad de adquirir nuevos socios navieros y así otorgar nuevas oportunidades de embarque y tránsito de carga para interés de los exportadores. Así se minimizaría el riesgo de trabajo en el área de operaciones por un tema de escasa atención de naves según, sostuvo el Gerente de Operaciones de la agencia marítima durante su entrevista.

Se recomienda a la naviera fidelizar a sus clientes reduciendo su tarifa de flete y brindando más alternativas de buques a los embarcadores para reducir los días de tránsito de los contenedores con dirección a su próximo puerto de descarga.

Se recomienda que el área de control carga de operaciones realice turnos rotativos de atención de correos terminada la jornada laboral diaria, así como los fines de semana, por lo menos que haya un colaborador de esa subárea enfocado totalmente a responder correos y cargar CAL's al portal web de los terminales una vez que reciba las solicitudes de los clientes.

Por otro lado, se propone una reunión entre el área de operaciones de la agencia marítima y la línea naviera para garantizar que la carga a exportar presentada en un CAL preliminar garantiza al cliente que el embarque de su reserva se llevará a cabo, en este sentido, solicitar a la naviera esté debidamente informada con antelación por medio de su partner naviero que es operario de nave sobre su overstock disponible de contenedores de 20' antes de seguir aceptando carga a exportar ya que si no se llega a embarcar la misma genera desconfianza en el cliente y perjudica la credibilidad de la línea. Esto radica también en el área de ventas de la línea naviera quienes tienen que estar informados sobre el stock disponible de contenedores a embarcar antes de ofrecer reservas a las empresas exportadoras.

Se recomienda que el jefe directo de los colaboradores del área de operaciones que siguen llegando tarde elabore un reporte mensual de los días que efectivamente tienen tardanza y cuánto es el tiempo después del horario normal de ingreso que están llegando con la finalidad de concientizarlos. Si su actitud se mantiene, entonces se les llama la atención, pero si continúan a pesar de todo con tardanzas, entonces se les amoneste con descuento en el sueldo mensual recibido. Si a pesar de todo este comportamiento se mantiene se debería considerar separarlos de la organización.

En cuanto a la actual gestión del tiempo, esta afecta directamente el estado físico emocional del personal del área de operaciones en las temporadas de noviembre a febrero, por lo que se recomienda que se contrate a un asistente de operaciones y un asistente de control carga temporalmente por tres meses para que puedan facilitar el trabajo del personal actual de operaciones y responder oportunamente las solicitudes de los clientes y las actualizaciones de carga exportada, especialmente, porque el pronóstico de la línea naviera apunta a que la carga a embarcar entre el período noviembre 2019 y febrero 2020 será superior al del año pasado anterior.

Se recomienda definir objetivos SMART y fijar prioridades usando la Matriz de Eisenhower, no solo en el área de operaciones, sino en todos los departamentos de la línea naviera. Esto implicaría una completa reestructuración de sus procesos y por ende de la asignación de funciones a los empleados, además de posiblemente alterar la cultura organizacional de la empresa, pero se considera que es un esfuerzo que valdría mucho la pena en el largo plazo.

Según las actividades no planificadas e inesperadas, se propone que el área de operaciones de la agencia marítima tenga una reunión con el área de operaciones y container flow de la naviera, con la finalidad de reducir las actualizaciones en los datos de carga de **contenedores full** y vacíos. El área de operaciones de la naviera no debería aceptar el ingreso de reservas que están a menos de 36 horas para que arribe la nave. El área de container flow debe trabajar conjuntamente con los almacenes y terminales para enviar por lo menos una hora antes la lista de contenedores vacíos a embarcar a la agencia marítima.

La creación de un arquetipo más certero requeriría considerar características psicológicas de los operarios, información que solo se podría obtener indagando en temas más profundos y privados que podrían resultar incómodos de tratar. En particular, se recomienda enfocarse en detalles de la personalidad o conductuales que sean comunes entre gran parte de la muestra de estudio.

Como se ha mencionado a lo largo de la investigación, los resultados obtenidos no son concluyentes: solo se pretende que sirvan como base para futuras investigaciones que cuenten con mayores facilidades. Las recomendaciones para cualquier persona interesada en abordar el estudio a mayor profundidad se describen a continuación:

- Es de vital importancia tener experiencia o gran interés en el rubro de Comercio Exterior para así estar familiarizado con la terminología y los procesos del área de operaciones.
- Además de abordar la investigación de manera académica, el investigador debería considerar aplicar los resultados en su ámbito laboral para mejorar los procesos del área de operaciones.
- Es necesario delimitar la población de estudio, la cual debe incluir a todos los empleados del área de operaciones de todas las líneas navieras que operan en APM Terminals. Calcular el número con exactitud demandaría una mayor inversión de tiempo y dinero ya que sería necesario visitar cada una de ellas.
- Al conocer la cantidad de individuos en la población se podrá calcular una muestra probabilística representativa que permita generalizar los resultados obtenidos en la

investigación. El uso de una muestra no probabilística, a conveniencia, y los hallazgos obtenidos del estudio enfocado en esta son válidos, pero por más que los sean solo pueden ser considerados información referencial.

- Es vital disponer de un contacto en cada una de las líneas navieras que opera en APM Terminals que pueda facilitar el acceso a sus oficinas para así encuestar a todos los empleados del área de operaciones.
- Se necesita contacto directo con todos los cargos de mayor jerarquía del área de operaciones de las líneas navieras o incluso con docentes universitarios u otros expertos en el tema. Esto facilitaría la aplicación de la entrevista presentada en el capítulo 4 y así se podría obtener información cualitativa significativa basada en cada una de sus experiencias.
- Se requiere mayor inversión para cubrir costos de contratar personal encargado para la aplicación de las encuestas y entrevistas y además todos los utensilios y facilidades que necesitarían para lograrlo (transporte, alimento, artículos de oficina, hojas, etc.).

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

Abreu, A. A. (2006). El derecho en el transporte marítimo. La Habana, CU: Editorial Félix Varela.

Bustínduy, I. (2015). La gestión del tiempo (Quiero saber). 2ª ed. Barcelona: Editorial UOC.

Cruz, C., Olivares, S., & González, M. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Drucker, P. F. (1967). Effective Decisions. EEUU: Harvard University. Graduate school of business administration.

Feenstra, R. C., & Taylor, A. M. (2015). Comercio Internacional. Barcelona: Editorial Reverté.

Gan, F., & Triginé, J. (2012). Gestión del tiempo. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Guerola, J. L. (1996). Transporte marítimo, puertos y aduanas: ¿en camino de ser eficientes? Lima: Fundación Friedrich Ebert.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6ª ed. México, D.F.: McGraw-Hill.

Jerez, J. L. (2011). Comercio Internacional. 4ª ed. Madrid: ESIC.

Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). Essentials of marketing. 7ª ed. México, D.F.: Cengage Learning.

Malca, Ó. (2004). Comercio Internacional. 2ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Díez, A. M., Muñoz, C. E., & Marín, J. M. (2015). Manual del transporte marítimo. Barcelona: Marge Books.

Mora, L. A., & Muñoz, R. D. D. (2009). Diccionario de logística y negocios internacionales. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Recuerda, A. M., Varón, D. J., Villalobos, A. R., & Ripoll, F. S. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. 7a ed. Valencia: Área de Innovación y Desarrollo S.L.

Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. Columbia: American Psychological Association.

Peña, V. L. (2009). Comercio Internacional. Córdoba: El Cid Editor.

Portales, G. (2012). Transportación internacional. 4ª ed. México, D.F.: Editorial Trillas.

Seiwert, L. (1989). Time is money: Save it. Nueva York: McGraw Hill

Seiwert, L. (1989). Managing your time. Londres: Kogan Page.

Tesis académicas asociadas a las variables de investigación

Bejarano, A. S., & Ventura, K. D. (2017). Las principales estrategias comerciales como factor de incremento en la cartera de clientes de la empresa Gabcargo SAC en la región Callao (Tesis de Licenciatura). Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú.

Canales, J., Candela, C., Gallegos, M., & Mardini, F. (2017). Propuesta de mejora en la productividad de los servicios del manejo de importación y exportación de contenedores en un deposito temporal (Tesis de Maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú.

Flores, R. M. (2017). Gestión de calidad a través de capacitaciones acerca de los conocimientos relevantes sobre las importaciones aplicadas a los agentes del área de servicio al cliente en la empresa DHL, 2017 (Tesis de Licenciatura). Universidad tecnológica del Perú. Lima, Perú.

Freire Medina, A. D. P. (2015). Plan para la creación del departamento de Comercio Exterior de la Empresa M&B Textiles Ambato 2015 (Tesis de Bachiller). Universidad tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador.

Reverón, N. (2015). La gestión del tiempo (Tesis de Bachiller). Universidad de La Laguna. Tenerife, España.

Páginas Web

APM Terminals (2012) Reglamento de Operaciones. Disponible en:

<http://www.apmterminalsallao.com.pe/images/reglamentos/REOP%20-%20Reglamento%20de%20Operaciones%20de%20APMTC%20versi%C3%B3n%205.pdf>

APM Terminals (2017) Procedimiento de registro de contenedores de embarque. Disponible en:

<https://www.apmterminalsallao.com.pe/images/PROCEDIMIENTO%20DE%20REGISTRO%20DE%20CONTENEDORES%20DE%20EMBARQUE.PDF>

APM Terminals (2017) Guía de emisión de archivos CAL & CLL. Disponible en:

<https://www.apmterminalsallao.com.pe/images/pdf/Gu%C3%ADa%20de%20emisi%C3%B3n%20de%20archivos%20PRE%20CAL%203014.pdf>

APM Terminals (2017) Manual de uso para la extranet registro de CAL. Disponible en:

<https://www.apmterminalsallao.com.pe/images/Manual%20de%20Registro%20de%20CAL%20por%20Extranet%20-%20AD.PDF>

APN (2016) Perú: Líneas navieras a nivel nacional. Disponible en:

<https://www.apn.gob.pe/site/wp-content/uploads/2016/03/pdf/TMN3IR6S9PYMCEC0OWEZJ2XB5XDVFPHRUS7A.pdf>

China COSCO (2019) About us. Disponible en:

<http://en.coscocs.com/col/col6914/index.html>

CMA CGM (2019) Group. Disponible en: <https://www.cmacgm-group.com/en/group>

COMERCIO (2019) Exportaciones no tradicionales baten récord histórico a noviembre de 2018. Disponible en: <https://elcomercio.pe/economia/exportaciones-tradicionales-baten-record-historico-noviembre-2018-noticia-nndc-594673>

Maersk (2016). Annual Report 2016. Disponible en:

https://web.archive.org/web/20170619155449/http://www.maersk.com/~media/pressreleases/unified/2017/2/apmm_annual-report-2016_20170207.pdf

MINCETUR (2015) Decreto Supremo N° 010-99-MTC. Disponible en:

http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_3524.pdf

MSC (2019). About us. Disponible en: <https://www.msc.com/per/about-us>

Mumtalakat Holding Company (2017). Industry – Hapag Lloyd. Disponible en: <https://web.archive.org/web/20180203065356/http://www.mumtalakat.bh/industry/hapag-lloyd/>

OECD (2017) Exportaciones, Importaciones y socios comerciales. Disponible en: <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/per/>

PROMPERU (2017) Estos son los principales productos que exporta el Perú. Disponible en:

Quote Investigator (2014) What Is Important Is Seldom Urgent and What Is Urgent Is Seldom Important. Disponible en: <https://quoteinvestigator.com/2014/05/09/urgent/>

RAE (2019). Diccionario de la lengua española. Disponible en: <https://dle.rae.es/>

Terminales Portuarios Euroandinos (2013) Procedimiento de recepción de contenedores refrigerados. Disponible en: http://www.puertopaita.com/archivos/notas/106_TPE_OP_PR_02_Procedimiento_recepcion_de_contenedores_refrigerados.pdf

Trademap (2019). Trade statistics for international business development. Disponible en: <http://www.trademap.org/>

UNCTAD (2017). Review of Maritime Transport 2017. Disponible en: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2017_en.pdf

UNCTAD (2018). Review of Maritime Transport 2018. Disponible en: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2018_en.pdf

8 ANEXOS

Encuesta orientada a la gestión del tiempo en las funciones del personal del área de operaciones de las líneas navieras que actúan en los puertos de APM Terminals

Antes de iniciar, favor complete los siguientes datos:

Nombre y Apellidos: Edgar Ruben Ledesma Cobeñas

Género: Masculino

Estado Civil: Soltero

Máximo grado académico alcanzado: Superior

Nombre de la empresa en la que trabaja: Hapag Lloyd

1.1 ¿En cuál de los siguientes rangos de edad se encuentra usted?

18 años a 20 años	
De 21 a 30 años	X
De 31 a 40 años	
41 años o más	

1.2 ¿Sería tan amable de indicar en cuál de los siguientes distritos de Lima/Callao vive usted?

Cercado de Lima		Pueblo Libre		Barranco	
Jesús María		Breña		San Borja	
Lince		San Isidro		La Molina	
San Miguel		Magdalena de Mar		Miraflores	X

Surco		Surquillo		La Victoria	
Los Olivos		Lurín		Puente Piedra	
San Borja		San Luis		Santa Anita	
Chorrillos		Comas		San Martín de Porres	
Villa El Salvador		Villa María del Triunfo		Lurín	
Cercado de Callao		Bellavista		Carmen de la Legua - Reynoso	
La Punta		La Perla		Ventanilla	
Otro					

1.3 ¿Podría indicar si usted ha trabajado o tiene conocimientos en el área de operaciones de una línea naviera y/o agente marítimo?

Si	X
No	

1.4 ¿Podría indicar sus años de antigüedad en el rubro de Comercio Exterior?

1 año o menos	
Más de 1 año y menos de 2	
Más de 2 años y menos de 5	X
Más de 5 años	

2.1 Indique el grado en el que las siguientes situaciones afectan a la administración del tiempo dedicado al desarrollo adecuado de las funciones en el área de operaciones según **la realidad de la empresa.**

- Responder con la mayor objetividad posible, en particular cuando la situación haga referencia a actitudes propias.
- En caso usted trabaje en el área de operaciones, pero la situación presentada no aplica a su puesto, marque “Neutro”.

- En caso usted no trabaje en el área de operaciones, pero lo ha hecho anteriormente, responder en base a sus experiencias dentro del área.
- En caso no tenga conocimiento de alguna de estas situaciones marque “Neutro”.

P1: La actual gestión del tiempo en el área de operaciones influye en el desarrollo de sus funciones, ¿de qué manera?

1	Positiva	X
2	Negativa	

P2: Mala gestión de otros colaboradores (funciones y/o plazos)

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	X
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P3: Ineficiente comunicación/intercambio de información **interna** dentro del área de operaciones

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P4: Ineficiente comunicación/intercambio de información **externa** (entre otras áreas y/o terceros ej. socios navieros, clientes y almacenes)

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	

3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P5: Caída del sistema o conexión de internet

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P6: Mal estado/carencia de recursos de gestión (informáticos, de oficina, otros)

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	X
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P7: Inadecuada distribución de funciones (organización del área)

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P8: Inadecuada autogestión del tiempo

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	X
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P9: Los plazos documentarios con el cliente se cumplen según lo acordado

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P10: Los plazos de embarque con el cliente se cumplen según lo acordado

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

P11: Consultas o dudas de los clientes se atienden a la brevedad posible

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X

5	Completamente de acuerdo	
---	--------------------------	--

P12: La información del CAL se actualiza acorde a la solicitud del cliente

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P13: En caso sea necesario, las solicitudes del cliente con respecto al CAL se realizan fuera del horario de trabajo

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P14: La gestión del CAL se prioriza sobre reuniones u otras actividades del área

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P15: Se otorga seguridad y confianza a sus clientes al cargar CAL's preliminares

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	

3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

Indique el grado en el que las siguientes actitudes y/o comportamientos caracterizan su experiencia en el área de operaciones (previa o actual), según **la realidad de la empresa**.

- Responder con la mayor objetividad posible, en particular cuando la situación haga referencia a actitudes propias.
- En caso usted no trabaje en el área de operaciones, pero lo ha hecho anteriormente, responder en base a sus experiencias dentro del área.

P16: La puntualidad es una virtud que te caracteriza

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P17: La puntualidad es una cualidad en la que destaca el área de operaciones

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P18: Cumple con tus funciones en el área de operaciones en el tiempo adecuado

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	

5	Completamente de acuerdo	X
---	--------------------------	---

P19: Cumple el área de operaciones sus funciones en el tiempo adecuado

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P20: Usó herramientas de gestión del tiempo para organizar y desarrollar mis funciones

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P21: Priorizas algunas funciones sobre otras por grado de urgencia

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

P22: Priorizas algunas funciones sobre otras por grado de importancia

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	

3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

P23: La actual gestión del tiempo afecta directamente en tu estado físico emocional (estrés, satisfacción laboral y salud)

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P24: Manejo positivamente las actividades no planificadas e inesperadas

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P25: Las actividades extralaborales que desarrolla la empresa impacta positivamente en el desarrollo de mis funciones

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

P26: Después de haber respondido todas las preguntas anteriores, usted reafirma su postura inicial sobre la actual gestión del tiempo en el área de operaciones en el desarrollo de sus funciones (Pregunta 1).

1	Sí	
2	No	X

**Encuesta orientada a la gestión del tiempo en las funciones del personal del área
de operaciones de las líneas navieras que actúan en los puertos de APM
Terminals**

Antes de iniciar, favor complete los siguientes datos:

Nombre y Apellidos: Brandon García Sologuren

Género: Masculino

Estado Civil: Soltero

Máximo grado académico alcanzado: Superior

Nombre de la empresa en la que trabaja: Mediterranean Shipping Company Perú S.A.C.

1.1 ¿En cuál de los siguientes rangos de edad se encuentra usted?

18 años a 20 años	
De 21 a 30 años	X
De 31 a 40 años	
41 años o más	

1.2 ¿Sería tan amable de indicar en cuál de los siguientes distritos de Lima/Callao vive usted?

Cercado de Lima		Pueblo Libre		Barranco	
Jesús María		Breña	X	San Borja	
Lince		San Isidro		La Molina	
San Miguel		Magdalena de Mar		Miraflores	
Surco		Surquillo		La Victoria	
Los Olivos		Lurín		Puente Piedra	

San Borja		San Luis		Santa Anita	
Chorrillos		Comas		San Martín de Porres	
Villa El Salvador		Villa María del Triunfo		Lurín	
Cercado de Callao		Bellavista		Carmen de la Legua - Reynoso	
La Punta		La Perla		Ventanilla	
Otro					

1.3 ¿Podría indicar si usted ha trabajado o tiene conocimientos en el área de operaciones de una línea naviera y/o agente marítimo?

Si	X
No	

1.4 ¿Podría indicar sus años de antigüedad en el rubro de Comercio Exterior?

1 año o menos	
Más de 1 año y menos de 2	
Más de 2 años y menos de 5	X
Más de 5 años	

2.1 Indique el grado en el que las siguientes situaciones afectan a la administración del tiempo dedicado al desarrollo adecuado de las funciones en el área de operaciones según **la realidad de la empresa.**

- Responder con la mayor objetividad posible, en particular cuando la situación haga referencia a actitudes propias.
- En caso usted trabaje en el área de operaciones, pero la situación presentada no aplica a su puesto, marque “Neutro”.
- En caso usted no trabaje en el área de operaciones, pero lo ha hecho anteriormente, responder en base a sus experiencias dentro del área.
- En caso no tenga conocimiento de alguna de estas situaciones marque “Neutro”.

P1: La actual gestión del tiempo en el área de operaciones influye en el desarrollo de sus funciones, ¿de qué manera?

1	Positiva	X
2	Negativa	

P2: Mala gestión de otros colaboradores (funciones y/o plazos)

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P3: Ineficiente comunicación/intercambio de información **interna** dentro del área de operaciones

1	Totalmente en desacuerdo	X
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P4: Ineficiente comunicación/intercambio de información **externa** (entre otras áreas y/o terceros ej. socios navieros, clientes y almacenes)

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P5: Caída del sistema o conexión de internet

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	X
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P6: Mal estado/carencia de recursos de gestión (informáticos, de oficina, otros)

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	X
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P7: Inadecuada distribución de funciones (organización del área)

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P8: Inadecuada autogestión del tiempo

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	X
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P9: Los plazos documentarios con el cliente se cumplen según lo acordado

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P10: Los plazos de embarque con el cliente se cumplen según lo acordado

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P11: Consultas o dudas de los clientes se atienden a la brevedad posible

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	X
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P12: La información del CAL se actualiza acorde a la solicitud del cliente

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P13: En caso sea necesario, las solicitudes del cliente con respecto al CAL se realizan fuera del horario de trabajo

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P14: La gestión del CAL se prioriza sobre reuniones u otras actividades del área

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P15: Se otorga seguridad y confianza a sus clientes al cargar CAL's preliminares

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

Indique el grado en el que las siguientes actitudes y/o comportamientos caracterizan su experiencia en el área de operaciones (previa o actual), según **la realidad de la empresa**.

- Responder con la mayor objetividad posible, en particular cuando la situación haga referencia a actitudes propias.
- En caso usted no trabaje en el área de operaciones, pero lo ha hecho anteriormente, responder en base a sus experiencias dentro del área.

P16: La puntualidad es una virtud que te caracteriza

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

P17: La puntualidad es una cualidad en la que destaca el área de operaciones

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P18: Cumples con tus funciones en el área de operaciones en el tiempo adecuado

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P19: Cumple el área de operaciones sus funciones en el tiempo adecuado

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P20: Usó herramientas de gestión del tiempo para organizar y desarrollar mis funciones

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P21: Priorizas algunas funciones sobre otras por grado de urgencia

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P22: Priorizas algunas funciones sobre otras por grado de importancia

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P23: La actual gestión del tiempo afecta directamente en tu estado físico emocional (estrés, satisfacción laboral y salud)

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	X
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P24: Manejo positivamente las actividades no planificadas e inesperadas

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

P25: Las actividades extralaborales que desarrolla la empresa impacta positivamente en el desarrollo de mis funciones

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

P26: Después de haber respondido todas las preguntas anteriores, usted reafirma su postura inicial sobre la actual gestión del tiempo en el área de operaciones en el desarrollo de sus funciones (Pregunta 1).

1	Sí	
2	No	X

**Encuesta orientada a la gestión del tiempo en las funciones del personal del área
de operaciones de las líneas navieras que actúan en los puertos de APM
Terminals**

Antes de iniciar, favor complete los siguientes datos:

Nombre y Apellidos: Hania Cadenillas Saldaña

Género: Femenino

Estado Civil: Soltera

Máximo grado académico alcanzado: Superior

Nombre de la empresa en la que trabaja: Ocean Network Express (ONE)

1.1 ¿En cuál de los siguientes rangos de edad se encuentra usted?

18 años a 20 años	
De 21 a 30 años	X
De 31 a 40 años	
41 años o más	

1.2 ¿Sería tan amable de indicar en cuál de los siguientes distritos de Lima/Callao vive usted?

Cercado de Lima		Pueblo Libre		Barranco	
Jesús María	X	Breña		San Borja	
Lince		San Isidro		La Molina	
San Miguel		Magdalena de Mar		Miraflores	
Surco		Surquillo		La Victoria	
Los Olivos		Lurín		Puente Piedra	

San Borja		San Luis		Santa Anita	
Chorrillos		Comas		San Martín de Porres	
Villa El Salvador		Villa María del Triunfo		Lurín	
Cercado de Callao		Bellavista		Carmen de la Legua - Reynoso	
La Punta		La Perla		Ventanilla	
Otro					

1.3 ¿Podría indicar si usted ha trabajado o tiene conocimientos en el área de operaciones de una línea naviera y/o agente marítimo?

Si	X
No	

1.4 ¿Podría indicar sus años de antigüedad en el rubro de Comercio Exterior?

1 año o menos	
Más de 1 año y menos de 2	
Más de 2 años y menos de 5	
Más de 5 años	X

2.1 Indique el grado en el que las siguientes situaciones afectan a la administración del tiempo dedicado al desarrollo adecuado de las funciones en el área de operaciones según **la realidad de la empresa.**

- Responder con la mayor objetividad posible, en particular cuando la situación haga referencia a actitudes propias.
- En caso usted trabaje en el área de operaciones, pero la situación presentada no aplica a su puesto, marque “Neutro”.
- En caso usted no trabaje en el área de operaciones, pero lo ha hecho anteriormente, responder en base a sus experiencias dentro del área.

- En caso no tenga conocimiento de alguna de estas situaciones marque “Neutro”.

P1: La actual gestión del tiempo en el área de operaciones influye en el desarrollo de sus funciones, ¿de qué manera?

1	Positiva	X
2	Negativa	

P2: Mala gestión de otros colaboradores (funciones y/o plazos)

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	X
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P3: Ineficiente comunicación/intercambio de información **interna** dentro del área de operaciones

1	Totalmente en desacuerdo	X
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P4: Ineficiente comunicación/intercambio de información **externa** (entre otras áreas y/o terceros ej. socios navieros, clientes y almacenes)

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P5: Caída del sistema o conexión de internet

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	X
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P6: Mal estado/carencia de recursos de gestión (informáticos, de oficina, otros)

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	X
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P7: Inadecuada distribución de funciones (organización del área)

1	Totalmente en desacuerdo	X
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P8: Inadecuada autogestión del tiempo

1	Totalmente en desacuerdo	X
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P9: Los plazos documentarios con el cliente se cumplen según lo acordado

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

P10: Los plazos de embarque con el cliente se cumplen según lo acordado

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

P11: Consultas o dudas de los clientes se atienden a la brevedad posible

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

P12: La información del CAL se actualiza acorde a la solicitud del cliente

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

P13: En caso sea necesario, las solicitudes del cliente con respecto al CAL se realizan fuera del horario de trabajo

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P14: La gestión del CAL se prioriza sobre reuniones u otras actividades del área

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

P15: Se otorga seguridad y confianza a sus clientes al cargar CAL's preliminares

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

Indique el grado en el que las siguientes actitudes y/o comportamientos caracterizan su experiencia en el área de operaciones (previa o actual), según **la realidad de la empresa**.

- Responder con la mayor objetividad posible, en particular cuando la situación haga referencia a actitudes propias.
- En caso usted no trabaje en el área de operaciones, pero lo ha hecho anteriormente, responder en base a sus experiencias dentro del área.

P16: La puntualidad es una virtud que te caracteriza

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

P17: La puntualidad es una cualidad en la que destaca el área de operaciones

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P18: Cumples con tus funciones en el área de operaciones en el tiempo adecuado

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

P19: Cumple el área de operaciones sus funciones en el tiempo adecuado

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	X
5	Completamente de acuerdo	

P20: Usó herramientas de gestión del tiempo para organizar y desarrollar mis funciones

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

P21: Priorizas algunas funciones sobre otras por grado de urgencia

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

P22: Priorizas algunas funciones sobre otras por grado de importancia

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

P23: La actual gestión del tiempo afecta directamente en tu estado físico emocional (estrés, satisfacción laboral y salud)

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	X
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	

P24: Manejo positivamente las actividades no planificadas e inesperadas

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

P25: Las actividades extralaborales que desarrolla la empresa impacta positivamente en el desarrollo de mis funciones

1	Totalmente en desacuerdo	
2	Parcialmente en desacuerdo	
3	Neutro	
4	Parcialmente de acuerdo	
5	Completamente de acuerdo	X

P26: Después de haber respondido todas las preguntas anteriores, usted reafirma su postura inicial sobre la actual gestión del tiempo en el área de operaciones en el desarrollo de sus funciones (Pregunta 1).

1	Sí	
2	No	X

Manifiesto de Carga General

User Option: VVD-RUST017W | POL-PECL | ZONE-AI

Date : 2019-05-30 12:16

Page : 1 of 5

No.	BSY	SR	Booking No	Shipper	POR	Booking Q'ty	Rep. CMT	MEA(CBM)	PKG/Unit	DO	RF	FG	ITN	CAED	B/Office	Booking Staff
	BDR		B/L No	Consignee	DEL	TEU	FEU	WGT(KGS)	R/D Term	AK	BS	PC	TYPE	TYPE	L/Office	L.Srep
Sort BY: POL: PECL / POD: CLLQN																
1	F	Y	LIMV07146900	GAB CARGO S.A.C.	PECL	0.00	2.00	3402	2.000	4729	VO		N	N	LIMB	roxana.ynquila@one-line.com
	N		LIMV07146900W	AMERICAN CONTAINER LINE	CLLQN			49390.000	Y / Y						LIMB	PE009
D5 CNTR NO: KKFU7868615,TEMU7302712 Remarks: INGRESO A PUERTO, CONTRATO SOLN00273A, Contact: JORGE, RIOJA Tel: -511-7155772																
2	F	Y	LIMV07478300	TANDEM GLOBAL LOGISTICS PERU S.A.C.	PECL	1.00	0.00	5608	1.000	44	PK		N	N	LIMB	roxana.ynquila@one-line.com
	N		LIMV07478300W	SENSE LOGISTICS LTDA	CLLQN			10060.000	Y / Y						LIMB	PE011
D2 CNTR NO: TOLU8808678 Remarks: BL SEA WAY BILL FLETE PREPAID INGRESO VIA TPP REDES DE NYLON, POLIESTER PA 560819, Contact: Rosa, Arias Inche Tel: 51-01-4630891																
3	F	Y	LIMV07566800	ITAW CARGO S.A.C.	PECL	0.00	1.00	5608	1.000	42	PK		N	N	LIMB	lenin.arias@one-line.com
	N		LIMV07566800W	TRADE POINT SHIPPING LTDA.	CLLQN			19400.000	Y / Y						LIMB	PE011
D5 CNTR NO: FDCU0624121 Remarks: CONTRACT: LIMN00421A, EMISION OBL: DESTINO HS CODE: 5608.11 DT: APM FLETE: PREPAID, Contact: Liliana, Zamora Tel: 51-1-989440923																
S/Total BKQ: 3 WGT: 78,860 D2: 1.00 D4: 0.00 D6: 0.00 D7: 0.00 F2: 0.00 F4: 0.00 F6: 0.00 O2: 0.00 O4: 0.00 G2: 0.00 G4: 0.00 20' 1.00 B/L: 3 MEA: 4.00 R2: 0.00 R4: 0.00 R6: 0.00 T2: 0.00 T4: 0.00 D3: 0.00 P4: 0.00 Z4: 0.00 Z2: 0.00 P7: 0.00 40' 0.00																
Sort BY: POL: PECL / POD: CLSAI																
4	F	Y	LIMV06084900	MSL DEL PERU S.A.C.	PECL	0.00	2.00	9901	118.540	284	PK		N	N	LIMB	lenin.arias@one-line.com
	N		LIMV06084900W	MSL CHILE SA.	CLSAI			23890.000	Y / Y						LIMB	PE011
D5 CNTR NO: FDCU0638880, KKFU7882048 Remarks: CARGA CONSOLIDADA 40HC 26000 KGS VA NEPTUNIA FLETE PREPAID EMISION DE ORIGINALES EN DESTINO BOOKING CON EL VALOR DE FLETE Y NUMERO DE MASTER BL ENTREGA DE COPIAS DE MBLS PARA VISTO BUENO DE SER AS AG Contact: Florella, Chia Tel: 51-1-4622333																
5	F	Y	LIMV06764700	SALES Y DERIVADOS DE COBRE SA	PECL	1.00	0.00	2825	1.000	10	PK	Y	N	N	LIMB	roxana.ynquila@one-line.com
	N		LIMV06764700W	SHERWIN WILLIAMS CHILE S.A.	CLSAI			25300.000	Y / Y						LIMB	PE010
D2 CNTR NO: TOLU7311722 Remarks: 1000 BAGS OF PP + PE X 25 KG NET EACH ON PALLET, Contact: Roberto Faustino, Ruiz Espinoza Tel: 51-1-9480205

SPECIAL STOWAGE CARGO MANIFEST

Date : 30-May-1 23:40:36

Page : 1 of 3

Vessel Name		MSC REGULUS		Nationality		PANAMA		Official No		Call Sign		3EYGS															
Voyage No		FA917A		Kind of Ship		FULL CONTAINER SHIP																					
POL CALLAO APM TERMINALS CALLAO														POD SAN ANTONIO STI (SAN ANTONIO TERMINAL INTERNACIONAL)													
No.	Container No.		Q'ty & PKG		Length(CM)		Width(CM)		High	Post Status	Void Space	Stowage Location	Commodity														
	B/L No.		G.Weight		O/Front	O/Rear	O/Left	O/Right																			
1	BEAU2182118 D2		1 BAG, FLEXIBLE CONTAINER		0	0	0	0	0		0 TEU		PALM OIL, REFINED, NOT CHEMICALLY MODIFIED														
	LIMV06899900		21320 KGS																								
	Stowage Instruct. On deck flexitank									Remark																	
2	KKTU7874870 D2		1 BAG, FLEXIBLE CONTAINER		0	0	0	0	0		0 TEU		PALM OIL, REFINED, NOT CHEMICALLY MODIFIED														
	LIMV06939400		21240 KGS																								
	Stowage Instruct. On deck flexitank									Remark																	
3	KKTU8012490 D2		1 BAG, FLEXIBLE CONTAINER		0	0	0	0	0		0 TEU		PALM OIL, REFINED, NOT CHEMICALLY MODIFIED														
	LIMV06899900		21590 KGS																								
	Stowage Instruct. On deck flexitank									Remark																	
4	KKTU8243652 D2		1 BAG, FLEXIBLE CONTAINER		0	0	0	0	0		0 TEU		PALM OIL, REFINED, NOT CHEMICALLY MODIFIED														
	LIMV06899900		21280 KGS																								
	Stowage Instruct. On deck flexitank									Remark																	
5	MOAU5818169 D2		1 BAG, FLEXIBLE CONTAINER		0	0	0	0	0		0 TEU		PALM OIL, REFINED, NOT CHEMICALLY MODIFIED														
	LIMV06942500		20010 KGS																								
	Stowage Instruct. On deck flexitank									Remark

MERCATOR PERU			Vessel Name Voy.	<u>DETAIL SPECIAL STOWAGE LIST</u> MSC REGULUS V.0917W	Port of Loading PIC LL	Port of Discharging	Date 30/06/2019
ITEM	Remark (Booking)	Container Num ber	Size (40' / 20')	Cargo Description	Code dts.port	Final Dest	SPECIALS CONDITIONS OBSERV REMARKS
1	LIM/00899000	7	20DC	PALM OIL REFINED, NOT CHEMICALLY MODIFIED	CLSAI	CLSAI	FLEXTANK
2	LIM/00939400	1	20DC	PALM OIL REFINED, NOT CHEMICALLY MODIFIED	CLSAI	CLSAI	FLEXTANK
3	LIM/00941400	1	20DC	PALM OIL REFINED, NOT CHEMICALLY MODIFIED	CLSAI	CLSAI	FLEXTANK
4	LIM/00942500	3	20DC	PALM OIL REFINED, NOT CHEMICALLY MODIFIED	CLSAI	CLSAI	FLEXTANK
5	LIM/00947300	1	20DC	PALM OIL REFINED, NOT CHEMICALLY MODIFIED	CLSAI	CLSAI	FLEXTANK

COA	CONTAINER OWNERS ASSOCIATION
<h2>Confirmation of Membership Payment</h2> <p><i>This is to confirm that</i></p> <h3>Braid Logistics</h3> <p><i>is an Associate Member of the</i></p> <p><i>Container Owners Association in 2019</i></p>
<hr/> Patrick Hicks Secretary General		<hr/> Kate Marszalek Membership Manager	
Membership valid from 1 January 2019 to 31 December 2019			

LETTER OF INDEMNITY FOR CONTAINER SHIPMENT OF FLEXTANK

08/01/2019

To : **OCEAN NETWORK EXPRESS PTE. LTD.**

From : **Panalpina Transporte Marítimo S.A. as Agent for and on behalf of Partner (H.K.) Limited.**

Dear Sirs,

1. Single Shipment Indemnity OR		2. Time Defined Multiple Shipment Indemnity	
Ship:	[insert name of ship]	Duration - From:	08/01/2019
Voyage:	[insert voyage number as stated in the bill of lading]	Duration - To:	31/12/2019
Bill of lading:	PALM OIL	This indemnity covers all BoLs shipped during the period stated above.	
Cargo:	PALM OIL	Cargo:	PALM OIL
Place of Receipt:	CALLAO	Place of Receipt:	CALLAO
Place of Delivery:	San Antonio	Place of Delivery:	San Antonio, Chile

We request you to ship our cargo in Flextank (details of cargo and way of handling as per Appendix - 1)

In consideration of your complying with our request, we hereby agree as follows:-

- To indemnify you, your servants and agents and to hold all of you harmless in respect of any liability, loss, damage or expense of whatsoever nature which you may sustain by reason of complying with our request.
- In the event of any proceedings being commenced against you or any of your servants or agents, in connection with your complying with our request as aforesaid, to provide you or them on demand with sufficient funds to defend the same.
- In the event cargo which in your opinion is or may at any time become dangerous, inflammable, obnoxious, damaging or injurious may, at any time or place, be unloaded, destroyed, or rendered harmless without compensation to us and without liability to you to make any General Average contribution in respect of such cargo. We shall indemnify you, your servants and agents against all loss, damage or costs and expense arising out of such action taken by you.
- To arrange adequate liability insurance for all risks to include cover for any negligence in the installation of the flextank inside the container and the loading of cargo into the flextank. A copy of such insurance policy will be produced to you upon request.
- If, in connection with your complying with our request as aforesaid, the ship, or any other ship or property in the cargo or associated ownership, management or control, should be arrested or detained or should the arrest or detention thereof be threatened, or should there be any interference in the use or trading of the vessel (whether by virtue of a caveat being entered on the ship's registry or otherwise howsoever), to provide on demand such bail or other security as may be required to prevent such arrest or detention or to secure the release of such ship or property or to remove such interference and to indemnify you in respect of any liability, loss, damage or expense caused by such arrest or detention or threatened arrest or detention or such interference, whether or not such arrest or detention or threatened arrest or detention or such interference may be justified.
- The liability of each and every person under this indemnity shall be joint and several, and shall not be conditional upon your proceeding first against any person, whether or not such person is party to or liable under this indemnity.
- This indemnity shall be governed by and construed in accordance with English law and each and every person liable under this indemnity shall at your request submit to the jurisdiction of the High Court of Justice of England.
- The indemnity given under this agreement shall be valid up to 5 years after the discharge of the last container into which our flextank is stuffed.

Yours faithfully

For and on behalf of	INDUSTRIAS DEL ESPINO S.A.
Signature:	Country Head of Ocean Freight Peru
The Requestor	
& Position	Country Head of Ocean Freight Peru
Date:	08/01/2019

HOJA DE SEGURIDAD

1. IDENTIFICACIÓN DE LA SUSTANCIA O PREPARADO Y DE LA SOCIEDAD O EMPRESA

Nombre del producto:

ACEITE REFINADO DE PALMA

Proveedor: Industrias del Espino S.A.

Av. Nicolás Arriola 740-La victoria –Lima-Perú.

Teléf. (511) 415-800,(515)215-4230.

Teléfonos de emergencia: Departamento de policía y bombero.

2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PELIGROS

Peligro para la salud humana: No hay peligro específico si se emplea adecuadamente.

Reacciones peligrosas: Ninguna.

3. COMPOSICIÓN / INFORMACIÓN SOBRE LOS COMPONENTES.

Características químicas: Triglicéridos de diferentes ácidos grasos.

CAS N° : 8002-75-3

EINECS N° : 232-316-1

INCI Denominación: Elaeis guineensis

4. PRIMEROS AUXILIOS

General: No se requieren medidas importantes.

Por Inhalación: Trasládese a un espacio abierto. Consulte a su médico después de la exposición.

Por contacto con la piel: Quítese la ropa empapada y lavar la piel con agua y jabón.

Por contacto con los ojos: Aclarar con abundante agua. Intente mantener los párpados a distancia del globo ocular para asegurar el aclarado.

Por Ingestión: No se requieren medidas importantes. Consulte a su médico si es necesario.

PÓLIZA DE TRANSPORTE FLOTANTE INTERNACIONAL Nro. 3001 - 503613**Condiciones Particulares****Para uso del asegurado**

Contratante	: PANALPINA TRANSPORTES MUNDIALES S A Y/O TECDRILL DEL PERU S.A.C. Y/O SISTEMAS ANALITICOS SRL Y/O AVIVEL SAC		
Objeto Social	: 06309	ACTIVIDADES DE OTRAS AGENCIAS DE TRANSPORTE	
Dirección	: AV. ELMER FAUCETT 2879 DPTO. 417	Trámite Nro:	S1380095 8-01
Distrito	: CALLAO	CALLAO	
Teléfono	: 2026666	RUC:	20100095379
Los representantes y Directores, figuran debidamente registrados en nuestros archivos.			
Intermediario			
Nombre	: SEGUROS DIRECTOS	Cod.SBS:	
Anexo de Póliza			
INSURED PANALPINA TRANSPORTES MUNDIALES S.A.			
PERIOD 01/01/2019 to 01/01/2020			
ADDRESS Roca de Vergallo 145, Magdalena del Mar, P.O. Box 4229, Lima 17, Perú			
ADDRESS Roca de Vergallo 145, Magdalena del Mar, P.O. Box 4229, Lima 17, Peru			
SUBJECT MATTER INSURED The insurance covers all transports and storages for all kinds of goods from and to all places in the world, for own account or on account of a third party, if the assured wants or has to cover insurance as per commercial principles or has received order to cover insurance. Transports of exhibition goods and stand equipment / exhibition stand to and from the exhibition as well as the exhibition itself (up to 90 days only in connection with at least the transport to the exhibition). Permanent storage: From case to case. Request by Helvetia Switzerland before the commencement of the risk			
CONDITIONS OF INSURANCE General Conditions of Marine Insurance on Goods (GCMI 2006), Edition January 2006 General Conditions of Marine Insurance on Goods Open Covers (PC 2006), Edition January 2006			

Agencia Paseo Del Parque, 08 de Enero de 2019

CONTRATANTE**ASEGURADO****RIMAC SEGUROS**

De Acuerdo con el Art. 341 de la ley 28702, agradeceremos devolver una copia de la presente a la compañía debidamente firmada por el Asegurado.

DANGEROUS CARGO MANIFEST

Date : 30-May-19 10:42:24

Page : 1 of 2

Vessel Name	MSC REGULUS	Nationality	PANAMA	Flag	PANAMA	Lloyds No.	9465291
Voyage No	FA917A	Kind of Ship	FULL CONTAINER SHIP	Official No		Call Sign	3EY63

POL CALLAO		APM TERMINALS CALLAO		POD SAN ANTONIO		STI (SAN ANTONIO TERMINAL INTERNACIONAL)		Last Discharge Port CLSAI			
No.	CNTR No.	G.Weight	Proper Shipping Name	CLS(Sub)	PG	EMS	M/P	Emergency Tel	Q'ty & Package Type	Stowage	Limited Q'ty
	B/L No.	N.Weight	HAZ.Contents	UN No.	FP		PSA	P.I.C	Remark	BKG Com	Expected Q'ty
1	TCLU7311722 D2	25500 KGS	ENVIRONMENTALLY HAZARDOUS SUBSTANCE, SOLID, N.O.S.	Class 9	III	F-A	N	51-987511495	1000 SH3 Woven plastics bags, water- resistant		N
	LIMV06764700	25000 KGS	CUPROUS OXIDE OA-10	3077		S-F		Arthur Huerta Pino	Flash Point: 220° C	ONE	N

Vessel Name Voy.	<u>DETAIL DANGER LIST</u> MSC REGULUS V.9917W			Port of Loading PBLL	Port of Discharging	Date		
ITEM	Remark (Booking)	Container Number	Size (40' / 20')	Cargo Description	IMO	UN	Code (d.s.ppt)	Final Dest	SPECIALS CONDITIONS	ORIGIN REMARKS
1	LBA/06764700	1	2000	CUPROUS OXIDE & HYDROXIDE	9	3077	CLSAI	CLSAI

Dangerous Goods Declaration

Shipper/Consignor/Sender of Record Sales y Derivados de Cobre S.A. Calle 4, Mz. B-1, Lote 18, Urb. Inds. Las Vegas, Puente Piedra, Lima 22, Perú		Transport document number - ONEY LIMV06764700	
		Page of pages 1/1	Shipper's reference
		Booking No. LIMV06764700	Freight Forwarder's reference
Consignee SHERWIN-WILLIAMS CHILE S.A. CASA MATRIZ: AVENIDA LA DIVISA #0589 SAN BERNARDO - SANTIAGO, CHILE FONO: (56-2) 540 0000 http://www.sherwin.cl/		Carrier (to be completed by carrier) ONE	
Vessel Name and voyage MSC REGULUS V.FA917A(AJ2)		24-Hours Emergency contact telephone / Contact person (TEL with international access code is needed) AXEL NYGANDER - TEL. (511) 548 3292	
Place of receipt CALLAO - PERU	Port/place of loading CALLAO - PERU	Additional handling information: Placards/Signs:	
Port/place of discharge SAN ANTONIO - CHILE	Destination SAN ANTONIO - CHILE		
Shipping marks No. and kind (kg) of packages	description of goods (PSN, Class, UN, PG)		Gross Weight / Net Weight Net Explosive Qty. (class 1 only)
01 X 20' ST	ENVIRONMENTALLY HAZARDOUS SUBSTANCES, SOLID N.O.S. 25 TM CUPROUS OXIDE OA-10 1000 BAGS OF PP+PE OF 25 KG. NET EACH ON PALLET CLASS : 9 UN : 3077 PACKING GROUP : II SH3 / Y / 25 / S / 15 EMS : F-A, S-F FLASH POINT 220°C NOT FLAMABLE		25,500 KG. G.M. 25,000 KG. N.M.
Container identification no./ vehicle registration no. TCLU 7311722	Seal number(s) 005JM016020 PEA 008731	Container/Vehicle size & type 1 X 20' DRY ST	Tare mass (kg) 2,200
CONTAINER/VEHICLE PACKING CERTIFICATE It is declared that the packing of the goods into the container/vehicle identified above has been carried out in accordance to the applicable provisions: MUST BE COMPLETED AND SIGNED FOR ALL CONTAINER/VEHICLE LOADS (other than tanks) BY THE PERSON RESPONSIBLE FOR PACKING/LOADING.		SHIPPER'S DECLARATION I hereby declare that the contents of this consignment are fully and accurately described above by the proper shipping name, and are classified, packaged, marked and labeled/placarded and are in all respects in proper condition for transport according to the applicable international and national governmental regulations. MUST BE COMPLETED AND SIGNED FOR ALL DANGEROUS GOODS CONSIGNMENTS BY THE PERSON RESPONSIBLE FOR OFFERING THE DANGEROUS GOODS FOR TRANSPORT PER IMDG CODE 5.4.1.1.11.	
Name of company packing container SALES Y DERIVADOS DE COBRE S.A.		Name/status of declarant ROBERTO RUIZ ESPINOZA	
Name/status of declarant ROBERTO RUIZ ESPINOZA		Name/status of declarant ROBERTO RUIZ ESPINOZA	
Place container/vehicle packed Date packed: LIMA, MAY 07, 2019		Place and date LIMA, MAY 07, 2019	
Signature of declarant ROBERTO RUIZ ESPINOZA COMERCIALIZADOR APODERADO		Signature of declarant ROBERTO RUIZ ESPINOZA COMERCIALIZADOR APODERADO

Oxido cuproso

Página 1 de 5

HOJA DE SEGURIDAD (MATERIAL SAFETY DATA SHEET)

ÓXIDO CUPROSO OA-10

CUPROUS OXIDE

COPPER (I) OXIDE

SALES Y DERIVADOS DE COBRE S.A.

Dirección:

Calle 4, Mz-B1, Lote 18,

Urb. Ind. Las Vegas,

Puente Piedra, LIMA22

PERÚ

PHONE : (51 1) 648 0206

FAX : (51 1) 648 3282

www.saldecooperu.com

I. IDENTIFICACION DEL PRODUCTO

NOMBRE COMÚN	: óxido cuproso. cuprous oxide (ISO-E). Oxyde cuivreux (ISO-F)
FAMILIA QUÍMICA	: Inorgánico.
NOMBRE QUÍMICO	: copper(I) oxide; dicopper oxide (IUPAC). copper oxide (Cu ₂ O) (CA).
OTROS NOMBRE	: óxido de cobre rojo.
CAS Nº	: 1317-39-1
FORMULA	: Cu ₂ O

II. INGREDIENTE PELIGROSO

NOMBRE DEL INGREDIENTE	: Óxido cuproso.
CAS Nº	: 1317-39-1
LÍMITES DE EXPOSICIÓN	: 1 mg/m ³ (como Cu).
CONCENTRACIÓN (%)	: 98% mín.

III. PROPIEDADES FÍSICAS

ESTADO FÍSICO	: Polvo.
COLOR	: Polvo naranja / rojo.
OLOR	: Inodoro.
FÓRMULA MOLECULAR	: Cu ₂ O
PESO MOLECULAR	: 143,1
pH (dispersión al 10%)	: 7,5 – 9,0
PUNTO DE EBULLICIÓN	: 1800° C.
PUNTO DE FUSIÓN	: 1235° C.
VISCOSIDAD	: No Aplicable.
SOLUBILIDAD EN AGUA	: Insoluble.
SOLUBILIDAD EN SOLVENTES ORGANICOS	: Insoluble.

Calle 4, Mz-B1, Lote 18, Urb. Industrial Las Vegas, Puente Piedra, Lima 22, Perú
Teléfono: (51 1) 548 0205 Fax: (51 1) 488 5070
www.saldecooperu.com

DM-MSP-018-2015

REPUBLICA DEL PERU
DIRECCION GENERAL DE CAPITANIAS Y GUARDACOSTAS

**CERTIFICADO INTERNACIONAL DE APROBACION DE LOS
EMBALAJES/ENVASES PARA EL TRANSPORTE MARITIMO DE
MERCANCIAS PELIGROSAS**
**INTERNATIONAL CERTIFICATE OF APPROVEMENT OF PACKAGINGS TO CARRIAGE
DANGEROUS GOODS BY SEA**

Expedido en virtud a lo dispuesto en el Código Marítimo Internacional de Mercancías Peligrosas (Código IMDG) con la autoridad conferida por el gobierno del Perú, Dirección General de Capitanías y Guardacostas.

Certifica, que el prototipo/modelo del tipo SH3, denominado Sacos con capacidad de 20, 25 y 50 kilos, fabricado por SACOS PISCO S.A.C., podrá ser utilizado para el transporte marítimo de mercancías peligrosas, de acuerdo a lo prescrito en el Volumen I del Código Marítimo Internacional de Mercancías Peligrosas.

Los Sacos que se fabriquen deberán llevar en forma duradera / legible con un tamaño y ubicación claramente visible, la siguiente marca:

- u SH3 / Y 20 / S / 15
n PE / SAPISCO S.A.C.
- u SH3 / Y 25 / S / 15
n PE / SAPISCO S.A.C.
- u SH3 / Y 50 / S / 15
n PE / SAPISCO S.A.C.

Este certificado tendrá validez de cinco (05) años a partir de la fecha de su expedición, debiendo renovarse anualmente.

Expedido en el Callao, el 04 de marzo del 2015

Captán de Navío SGC,
Director del Medio Ambiente de la
Dirección General de Capitanías
y Guardacostas
Ricardo REYES Odrías

REEFER CARGO MANIFEST

Date : 30-May-19 12:12:42

Page : 1 of 2

Vessel Name MSC REGULUS Nationality PANAMA Official No Call Sign 3EYGS
Voyage No FA917A Kind of Ship FULL CONTAINER SHIP

POL CALLAO APM TERMINALS CALLAO POD SAN ANTONIO STI (SAN ANTONIO TERMINAL INTERNACIONAL)

No.	Container No. B/L No.	GWgt.(KGS) (LBS)	Temp.(C) (F)	Vent.(%) (CMH)	Humidity	R/F Plug Voltage	Stowage Location	Operator	CA	MA	HA	Commodity Remark
1	CAIU5502560 R5	22000 KGS	6.5 C									AVOCADOS, FRESH OR DRIED
	LIMV07464500	48500.98 LBS	43.7 F	70 CMH	0 %	0						
2	CXRU1185774 R5	28000 KGS	6 C									AVOCADOS, FRESH OR DRIED
	LIMV07528600	61728.52 LBS	42.8 F	25 CMH	0 %	0						
3	KKFU6963644 R5	22000 KGS	6.5 C									AVOCADOS, FRESH OR DRIED
	LIMV07465600	48500.98 LBS	43.7 F	70 CMH	0 %	0						
4	MORU1137470 R5	28000 KGS	6 C									AVOCADOS, FRESH OR DRIED
	LIMV07531700	61728.52 LBS	42.8 F	25 CMH	0 %	0						
5	SEGU9172524 R5	28000 KGS	-23 C									BERRIES, CHERRIES OR NUTS, N.O.S., FROZEN
	LIMV07180700	61728.52 LBS	-9.4 F	0 CMH	0 %	0						
6	TEMU9170600 R5	28000 KGS	6 C									AVOCADOS, FRESH OR DRIED
	LIMV07529700	61728.52 LBS	42.8 F	25 CMH	0 %	0						
7	TEMU9192661 R5	28000 KGS	6 C									AVOCADOS, FRESH OR DRIED
	LIMV07527500	61728.52 LBS	42.8 F	25 CMH	0 %	0						
8	TTNU8400315 R5	22000 KGS	6.5 C									AVOCADOS, FRESH OR DRIED
	LIMV07465600	48500.98 LBS	43.7 F	70 CMH	0 %	0

<div>MERCATOR PERU</div>				DETAIL REEFER LIST															
				Vessel Name		MSC REGULUS		Port of Loading		Port of Discharging		Date							
				Voy.		V.0917W		PECLL				30/05/2019							
ITEM	Remark (Booking)	Container	Quantity Container	Size (40' / 20')	Cargo Description	Temperature Setting	Ventilator	Humidity	O2	CO2	Code dis.port.	Final Dest	SPECIALS CONDITIONS	OBSERV REMARKS					
1	LIMV07180700	SEGU9172524	1	40RH	BERRIES, CHERRIES OR NUTS, N.O.S., FROZEN	-23°C	0 CMH	0%	-	-	CLSAI	CLSAI	ESTANDAR						
2	LIMV07464500	CAIU5502560	1	40RH	FOODSTUFFS N.O.S., CHILLED OR FRESH	6.5°C	70 CMH	0%	-	-	CLSAI	CLSAI	ESTANDAR						
3	LIMV07465600	KKFU6963644, TTNU8400315	2	40RH	FOODSTUFFS N.O.S., CHILLED OR FRESH	6.5°C	70 CMH	0%	-	-	CLSAI	CLSAI	ESTANDAR						
4	LIMV07527500	TEMU9192661	1	40RH	AVOCADOS, FRESH OR DRIED	6°C	25 CMH	0%	-	-	CLSAI	CLSAI	ESTANDAR						
5	LIMV07528600	CXRU1185774	1	40RH	AVOCADOS, FRESH OR DRIED	6°C	25 CMH	0%	-	-	CLSAI	CLSAI	ESTANDAR						
6	LIMV07529700	TEMU9170600	1	40RH	AVOCADOS, FRESH OR DRIED	6°C	25 CMH	0%	-	-	CLSAI	CLSAI	ESTANDAR						
7	LIMV07531700	MORU1137470	1	40RH	AVOCADOS, FRESH OR DRIED	6°C	25 CMH	0%	-	-	CLSAI	CLSAI	ESTANDAR

PRE ASIGNADO

Calle Maestros 200 of. 208
Chancay, Surco Lima - Perú
+51 1 280 8887
info@asr.com.pe

TO THE MASTER OF MV: DMVLMV0253700
BOOKING NUMBER: LPMV0253700
NM MDCR0000057A

TEMPERATURE INSTRUCTION FOR REEFER CONTAINERS
INSTRUCCIÓN DE TEMPERATURA PARA CONTENEDORES REEFER

1. SHIPPER NAME : ASR TRADING SAC
2. RECEIVER'S NAME : COMERCIALIZADORA DE FRUTAS BAGNO S.A.
3. COMMODITY : FRESH AVOCADO
4. LOADING PORT : CALLAO
5. FINAL DESTINATION : SAN ANTONIO, CH
6. CONTAINERS NUMBERS: **MORU 1137470**
7. TEMPERATURE INSTRUCTIONS (IN DEGREES CELSIUS): 0°
8. HUMIDITY (%) : 0

9. VENTILATION : CLOSED ☐ FULL OPEN ☐ CBA/HOUR ☐
10. COLD TREATMENT : YES ☐ NO ☒
11. CONTROL ATMOSPHERE: YES ☐ NO ☒

TECHNOLOGY :
CO2% :
O2% :

THE ABOVE MENTIONED INSTRUCTIONS MUST ALSO BE STATED IN THE BILLS OF LADING

ISSUED
PLACE: LIMA
DATE: 25/05/2019

RECEIVED
PLACE: LIMA
DATE: 26/05/2019
STAMP:
SIGNATURE: *Angela Echeandia Ballardo*
Angela Echeandia Ballardo
Jefe Logística Exportaciones
ASR TRADING SAC

www.asr.com.pe

[Skip to Page Content](#)

United States Department of Agriculture

Animal and Plant Health Inspection Service

Instructions to the Master of M/V **MOL BREEZE** (or one available upon departure):

The fruit loaded on board this vessel in the refrigerated compartment and/or containers and identified by the enclosed documents is to receive cold treatment while en route to the United States in accordance with the requirements of Foreign Plant Quarantine Notice 319.56-2-d of the United States Department of Agriculture.

The temperature recording instrument must be in operation during the entire treatment period so as to provide a continuous record of the fruit pulp and air temperatures. Printouts of each sensor (air and pulp) are required at least once every hour during the treatment. All equipment must be in working order when leaving the Port of Departure or the treatment will fail. **VESSELS:** both pulp and air sensor readings **MUST** remain within the prescribed treatment schedule in order to achieve a successful cold treatment. The recording shall not be terminated until so directed by the USDA clearance official at the first port of arrival in the United States.

The vessel's officer, responsible for the in-transit cold treatment, should continuously review the temperature record and sign the chart or log sheet at least once each 24 hour period, noting the date and time.

One set of accompanying document should be turned over to the USDA clearance official, and one is for your records.

The treatment consists holding the fruit at or below the selected cold treatment temperature of the stipulated number of days. The treatment schedule to be used for this shipment as required under CFR 319.56.2d and CFR 305.15 is **T107-a-1**. Details of this treatment schedule can be found at: <https://manuals.cphst.org/TIndex/treatmentSearch.cfm>

Failure to adhere to the treatment schedule may result in failure of the treatment and rejection of all cargo under treatment by USDA officials.

Summary of Treatment Temperatures and Duration for Treatment T107-a-1

FRUIT TEMPERATURE (F°)	FRUIT TEMPERATURE (C°)	Number of Days
34	1.11	15
35	1.67	17

Signature _____

Jorge Arturo Calmet Sender

Title _____

Embajador Sanidad Agraria

Date May 15, 2019

[Skip to Page Content](#)

In-Transit Cold Treatment Calibration Report

Electronic 556 Report #: 142152

Report Created on: May 15, 2019

Report Created by: Jorge Arturo Calmet Sender

Prepared By: Calmet Sender, Jorge Arturo

Date Submitted:

Vessel Name: MOL BREEZE

Country of Origin: Peru

Port of Lading: Callao

Destination Port: Long Beach, CA

Container ID: TLLU110563-5

Date Loaded: 05/15/2019

Recorder Start Time: Date Time Started

Commodity: Mandarin

Number of Cases: 1440

Treatment: T107-a-1

Seal Number: SENASA 298391

Pulp Temperature at Loading

Max: 0.9°C

Min: 0.7°C

Sensor Calibration Data

Name	Test 1	Test 2	Test 3	Correction	Time Completed
USDA1	0	0	0	0	05/15/2019
USDA2	0	0	0	0	05/15/2019
USDA3	0	0	0	0	05/15/2019

Sensor Location:

USDA 1: On the first Pallet number 708 on the top side down filter air.

USDA 2: On the eleventh Pallet number 716 USDA 3: On the sixteenth pallet number 712

To: Master M/N. **MOL BREEZE V.0913W**

From: ONE Peru

Date: **22-05-2019**

Dear Captain,

Ref.: FRUIT, EDIBLE; CLEMENTINES, FRESH OR DRIED carried in reefer containers under COLD TREATMENT system technology.

Requirements

1. Ocean Network Express PTE. LTD. ONE will appreciate your taking into consideration the following instructions while cargo is under your custody from the port of PECLL loading until the port of discharge: **MXSSA**

- 1.1 It is imperative to avoid shifting and maintain the container continuously connected.
- 1.2 Unit must not be disconnected more than 30 minutes.
- 1.3 Every day at 08:00 hrs and 16:00 hrs all temperatures, (Unit & each USDA sensor) have to be taken and reported in the following format:

Time (Day – Hour)

#CONTAINER	POD	STOW POS.	SETTING	SUPPLY	RETURN	SENSOR1	SENSOR2	SENSOR3
TLLU1105695	MXSSA		-0.5°C					

The temperatures cannot be altered at any stage of the voyage, unless otherwise instructed by Ocean Network Express PTE. LTD.

2. The report to be transmitted by e-mail to the following address:

PE.OPS@one-line.com

Enzo.godoy@one-line.com

Jose.castaneda@one-line.com

3. In case of reefer malfunction, please kindly contact to below address as soon as possible:

techsupport_ONE@eastern1961.com.sg

GHQ.Reefertech@one-line.com

Jose.castaneda@one-line.com

Yours sincerely,

Ocean Network Express PTE. LTD. ONE

2205/2019

TO: Master of M/V MOL BREEZE V.0913W
CC: GLO-LAA
MARCTARREF
GLOBAL CCATG

FM: ONE

RE: Loading Notice of Controlled Atmosphere Reefer unit (Starcool CA & Dalkin CA).
M/V MOL BREEZE Voy.0913W

Dear Captain,
Please be advised that Controlled Atmosphere Reefer (STARCOOL/ DAIKIN CA REEFER) will be loaded into your good
vessel M/V. MOL BREEZE V. 0913W at MANZANILLO , MEXICO.

You are requested to understand and follow b/m instruction of handling ST CA REEFER unit during transportation.

Also please peruse instruction of MCI Containers and kindly be prepared for any contingency.

***** (STARCOOL CA REEFER BOOKING INFORMATION) *****

Container No.: IKSU4002287
Commodity: AVOCADOS, FRESH OR DRIED
Set Temp: 5 deg C
CA Setting: CO2 Setting: 4 % CO2 Setting: 5 %
Routing: Callao to Tokyo
1ST VSL: MOL BREEZE V.0913W
POLYPOD: CALLAO - PERU / TOKYO - JAPAN

Total: 1 unit

Container No.: IKSU4003957, MORU1600080, IKSU4004505, IKSU4004830, IKSU5304811
IKSU4005271, IKSU4005797
Commodity: AVOCADOS, FRESH OR DRIED
Set Temp: 5 deg C
CA Setting: CO2 Setting: 5 % CO2 Setting: 5 %
Routing: Callao to Tokyo
1ST VSL: MOL BREEZE V.0913W
POLYPOD: CALLAO - PERU / TOKYO - JAPAN

Total: 7 units

<< ONE Star Cool CA Loading Notice & Handling Procedure >>

Good day Master / Chief Engineer, would highly appreciate your full cooperation to closely monitor above mention ONE
STARCOOL CA reefer containers and strictly comply below mentioned procedure for safe & pleasant voyage.

1. Report Stowage Location - Once STARCOOL/ DAIKIN CA container(s) is(are) loaded on board, please report
stowage location to addresses listed in below email within 24hrs after departure of loading port.
2. Unit Loading Condition Confirmation.
 - A. Confirm Temp. Setting / Ventilator Setting - Ventilator must be always closed (0 CMH position). If opened, alarm
60f will be displayed.
 - B. Confirm Setting of Oxygen (O2) and Carbon Dioxide (CO2)
 - C. Stowage Requirements- No specific stowage requirements, but general guidelines for standard reefers. These units
do not have water cooling so below deck stowage should have adequate ventilation for machinery cooling.

PORT: MANZANILLO		MV: MOL BREEZE		VOY N: V.0913W									
Cntr Numbers	Vessel connection time	Location on deck	Required temperature	Commodity	Port of discharge	DATE AND TEMPERATURE							
						AM				PM			
						SUPPLY	RETURN	O2%	CO2%	SUPPLY	RETURN	O2%	CO2%
KSUA002267		STARCOOL CA	5°C	AVOCADOS, FRESH OR DRIED	JPTYO								
KSUA003957		STARCOOL CA	6°C	AVOCADOS, FRESH OR DRIED	JPTYO								
MORU1600080		STARCOOL CA	6°C	AVOCADOS, FRESH OR DRIED	JPTYO								
KSUA004505		STARCOOL CA	6°C	AVOCADOS, FRESH OR DRIED	JPTYO								
KSUA004830		STARCOOL CA	6°C	AVOCADOS, FRESH OR DRIED	JPTYO								
KSUA004811		STARCOOL CA	6°C	AVOCADOS, FRESH OR DRIED	JPTYO								
KSUA005271		STARCOOL CA	6°C	AVOCADOS, FRESH OR DRIED	JPTYO								
KSUA005707		STARCOOL CA	6°C	AVOCADOS, FRESH OR DRIED	JPTYO

AWKWARD CARGO MANIFEST

Date : 31-May-1 05:10:26

Page : 1 of 1

Vessel Name	MSC REGULUS	Nationality	PANAMA	Official No		Call Sign	3EYGS
Voyage No	FA917A	Kind of Ship	FULL CONTAINER SHIP				

POL CALLAO APM TERMINALS CALLAO POD SAN ANTONIO STI (SAN ANTONIO TERMINAL INTERNACIONAL)

No.	Container No.	Q'ty & PKG	Length(CM)		Width(CM)		Height(CM)		Post Status	Void Space	Stowage Location	Commodity
	B/L No.	G.Weight	O/Front	O/Rear	O/Left	O/Right	O/Height					
1	AMFU4231070 F4	2 PALLET		647		291	158		Erect-No	2 FEU		PARTS FOR MINERAL WORKING
	LIMV06955900	3420 KGS	0	0	20	20	0		Ext.			MACHINES
	Stowage Instruct.								Remark			

		DETAIL ANKWARD LIST										
		Vessel Name	MSC REGULUS					Port of Loading	Port of Discharging	Date		
		Voy.	V.0917W					PECLL		30/05/2019		
ITEM	Remark (Booking)	Container	Quantity Container	Size (40' / 20')	Cargo Description	Over Left	Over Right	Over Height	Code dis.port.	Final Dest	SPECIALS CONDITIONS	OBSERV REMARKS
1	LIMV06955900	AMFU4231070	1	40FR	PARTS FOR MINERAL WORKING MACHINES	20	20	0	CLSAI	CLSAI	FLAT RACK	2PK / VOID SPACE 2 FEU

**INSPECTION OF LASHING OF
"02 HOPPER MP1000"
1x40' CONT. FR AMFU 423107 - 0**

We, "Servicio Integral de Acondicionamiento y Fumigación S.A.C.", CERTIFY that at the request of Messrs. "METSO PERÚ S.A." a the been carried out by our surveyors, the lashing of 02 PALLETS stc "02 HOPPER" onto 1x40' cont. FR AMFU 423107 - 0 with the purpose to secure the load.

The center of gravity is located in the central part of the container as seen in the image.

1. - PRELIMINARY DOCUMENTS.

1. SHIPPER	: METSO PERÚ S.A.
2. SHIPPING LINE	: ONE
3. VESSEL	: MSC REGULUS FA917A(AX2)
4. VOYAGE	: FA916A
5. BOOKING N°	: LIMV09955900
6. PORT OF LOADING	: CALLAO-PERU
7. PORT OF DISCHARGED	: San Antonio
8. DATE OF ATTENDANCE	: June 01th, 2019
9. PLACE OF ATTENDANCE	: ALBA - Callao