

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales



Impacto de la pandemia de la COVID 19 en la cadena de suministro en los negocios internacionales. Caso práctico empresa servicios logísticos.

Examen de Suficiencia Profesional Res. N° 377-2022 -D-FACE

Presentada por:

Muñoz Flores Limber

Para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración de Negocios Internacionales

Carrera Profesional : Administración de Negocios Internacionales

Lima, Perú

2022

Impacto de la pandemia de la COVID 19 en la cadena de suministro en los negocios internacionales. Caso práctico empresa servicios logísticos.

Designación de Jurado Resolución N° 377 -2022-D-FACE



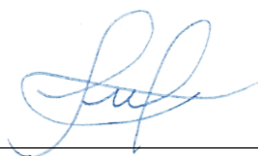
Dr. Tito Doroteo Acosta Castro

Presidente



Dr. Juan José Tello Peramás

Secretario



Mtro. Marco Augusto Huamaní Escobar

Vocal

Línea de investigación: Innovación en gestión, administración pública y privada

Dedicatoria

A mi querida Madre Nora, por su apoyo incondicional; a mis queridos hermanos por sus ánimos; Agradecimiento Mtro. Marco Huamaní Escobar por las enseñanzas y sus conocimientos

Índice de Contenidos

Portada.....	i
Hoja de firmas de jurado.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Lista de Tablas.....	vi
Lista de Figuras.....	vii
Introducción	viii
Capítulo I. Cadena de suministros.....	10
1.1 Definiciones	10
1.1.1 Cadena de Suministros.	10
1.2 Proveedores	12
1.2.1 Diferencia entre proveedores y vendedores	13
1.2.2 Tipos de proveedor.....	13
1.3 Clientes.....	15
1.3.1 Servicio al cliente.	16
1.3.2 Clientes vs consumidores.....	16
Capítulo II. Pandemia COVID 19	17
2.1 Definición de pandemia.....	17
2.2 Definición de Coronavirus	18
2.2.1 Definición y síntomas de la enfermedad COVID 19.....	18
2.2.2 Aislamiento social	19
Capítulo III. Impacto de la pandemia en la economía	22
3.1 Impacto en las empresas.....	22
3.1.1 Cadenas de suministro pasadas y presentes.....	23
3.1.2 Estrategias actuales de la cadena de suministro.	24
3.1.3 El futuro de las cadenas de suministro.	25
3.2 Impacto en la cadena de suministro de las empresas.....	25
3.2.1 Impacto sobre la producción de bienes	26

3.2.2 Tipos de impacto sobre la cadena de suministro.	28
Capítulo IV. Impacto de la pandemia en los servicios logísticos.....	31
4.1 Impacto en la cadena de suministros de los servicios logísticos de importación	31
4.1.1 Compensar las perturbaciones graves	31
4.2 Pasos para mejorar la Cadena de suministro	32
4.3 Automatización robótica de la cadena de suministro	34
Aplicación práctica.....	36
Síntesis.....	41
Apreciación crítica y sugerencias.....	43
Referencias.....	45
Apéndices	50

Lista de Tablas

Tabla 1.	Tipología de los impactos de la pandemia por COVID 19 en las cadenas mundiales de suministro.....	29
Tabla 2.	Número de servicio de logística de la empresa Voyager Logistica y Soluciones Peru SAC en 2020.....	37
Tabla 3.	Número de servicio de logística de la empresa Voyager Logistica y Soluciones Peru SAC. en 2022.....	38
Tabla 4.	Número de servicios adicionales de logística de la empresa Voyager Logistica y Soluciones Peru SAC en 2020-2022	39

Lista de Figuras

Figura 1. COVID 19 dentro del organismo humano	18
Figura 2. Aislamiento social.....	20
Figura 3. Gráfico de cadena de suministro de una empresa de servicios logísticos.....	37
Figura 4. Análisis comparativo de los servicios de carga logística de la empresa Voyager Logística y Soluciones Peru SAC.	38
Figura 5. Análisis de los servicios adicionales de logística de la empresa Voyager Logística y Soluciones Peru SAC. (2020-2022)	39
Figura 6. Gráfico de cadena de suministros (después de la crisis) de la empresa Voyager Logística y Soluciones Peru SAC.	40

Introducción

En estos tiempos de pandemia, lo primordial que se cuida es la salud de las personas sobre los intereses comerciales y otros de índole social, también hay otra gran preocupación, salvaguardar las actividades económicas; porque sin ella el mundo globalizado se estanca y el trabajo con el que la sociedad sustenta sus salarios y las empresas con las que se administra ese trabajo no funcionan y el aparato estatal se quedaría inmóvil.

Por eso se debe tener en cuenta, los grandes avances científicos que existen en cooperación con la tecnología y poder brindar soluciones rápidas y seguras ante las crisis que pueden surgir de un momento a otro. Esto sucedió en el año 2020, cuando se dio una interrupción de todas las actividades económicas un gran número de grandes corporaciones y la mayoría de las medianas y pequeñas empresas no estaban preparadas para esta disrupción en el comercio mundial. Muchos no sabían que la parte neurálgica de toda empresa es la denominada *cadena de suministros*, que es una puerta de enlace a cada proceso de producción de bienes y servicios desde el contacto con el proveedor hasta la venta al consumidor final.

Esta investigación explica cuáles fueron las consecuencias de la pandemia originada por la COVID 19 en la cadena de suministro de una empresa logística y cuáles son sus puntos más débiles en una disrupción ocasionada por un factor externo. en el servicio que realiza y cómo se soluciona este efecto dominó. La espera que se pueda hacer es importante y ello se puede realizar por intermedio de estrategias comerciales y la intermediación del Estado para garantizar el funcionamiento de todas las actividades comerciales.

En el capítulo I se define la cadena de suministros y a los dos extremos más importantes que se demuestran como parte fundamental de este análisis, los proveedores y clientes ya que sin ellos no se inicia ni termina la cadena de suministros.

En el capítulo II, se define la pandemia del COVID 19 y cómo afectó a nivel social. Siguiendo con el capítulo III, los impactos que ha generado esta pandemia a nivel económico tanto para las empresas y sobre todo en la cadena de suministros que de las actividades que realizan, sobre la producción de bienes. Igualmente, los tipos de interrupciones que puede en una crisis hacia la cadena de suministros de las empresas.

Continuando con el capítulo IV, que explica el impacto de la pandemia sobre las cadenas de suministro de las empresas que brindan servicios, más ahondando en los servicios logísticos de importación, además se detalla la automatización de las cadenas de suministros junto con la llamada *Cobótica*.

Terminando por una resolución de casos por una empresa que brinda servicios logísticos en la importación de productos que provienen de China, al cual le afectó la crisis, y se ha tomado acciones para enfrentar y desarrollar alguna estrategia que pueda ser de ayuda para futuras interrupciones, por diferentes aspectos, no solo crisis sanitaria, sino de algún desastre natural u otra particularidad.

Capítulo I

Cadena de suministros

1.1 Definiciones

1.1.1 Cadena de Suministros.

Una cadena de suministro se define, según Sushil y Starr (2014), como “una red entre una empresa y sus proveedores para producir y distribuir un producto específico al comprador final. Esta red incluye diferentes actividades, personas, entidades, información y recursos” (p. 333). Igualmente, la cadena de suministro diseña los procesos que se necesitan para la elaboración del producto o servicio desde la empresa hasta el cliente. Las compañías desarrollan cadenas de suministro para reducir costos y ser competitivas en el mercado empresarial (Manrique, Teves, Taco, & Flores, 2019).

Chen y Paulan (2014) indicaron que una cadena de suministro típica es una red de enlaces de procesamiento de materiales, información y servicios con las características de oferta, transformación y demanda, como se puede ver en la siguiente figura.

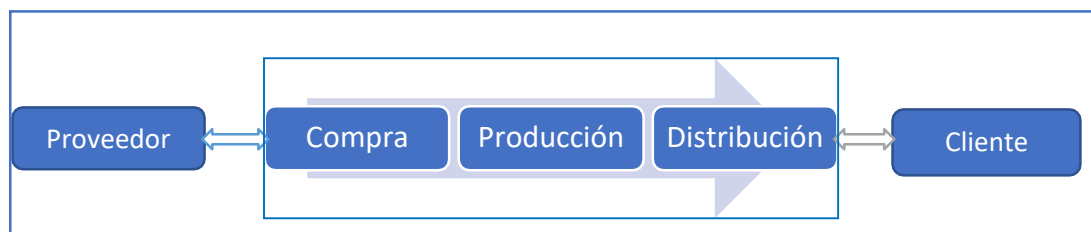


Figura 1. Gráfico de cadena de suministro de una Empresa. Fuente: Empresa Voyager, 2020.

Las cadenas de suministro no son estáticas: evolucionan y cambian en tamaño, forma y configuración, y en cómo se coordinan, controlan y gestionan. Las nuevas cadenas de suministro pueden surgir por muchas razones, por ejemplo, en respuesta a un avance tecnológico como las pantallas plegables (Lee & Chen, 2013), la aparición de un nuevo producto o nicho de mercado como los relojes inteligentes (Hahn, 2015), o nuevos mercados geográficos como África (Russo, Sun-Basorun, & Van Wamelen, 2012). Por otro lado, las cadenas de suministro también declinan y pueden desaparecer cuando la demanda ya no es suficiente para impulsar la cadena, como se ha experimentado con las tecnologías de almacenamiento en disco que pierden frente a formas más flexibles de almacenamiento digital (Wang, Trappey y Trappey, 2015).

Se advierte, también, que las consideraciones económicas fundamentales son, en última instancia, los determinantes de los parámetros de la cadena de suministro, que determinan la forma, el tamaño y la naturaleza del intercambio (Casson, 2013). Sin embargo, otras fuerzas también pueden tener influencias importantes en la configuración, operación y coordinación de una cadena de suministro a lo largo del tiempo. Los impulsores económicos y tecnológicos no solo afectan las cadenas de suministro, sino también los marcos regulatorios, las agendas de sostenibilidad, además, los factores políticos también afectan la estructura y configuración de las cadenas de suministro. Las estrategias de abastecimiento global han cambiado significativamente la

configuración de las redes de suministro (Jia, Lamming, Sartor, Orzes, & Nassimbeni, 2014).

Las organizaciones han rediseñado proactivamente sus redes para seguir una estrategia de fabricación y/o marketing para servir mejor a sus mercados. Por lo tanto, una variedad de factores económicos, tecnológicos, ambientales y estratégicos pueden influir potencialmente en quién participa en las cadenas de suministro, dónde ocurren las actividades de valor agregado, cómo se coordinan y gestionan, y cómo se desarrollan y crecen.

La cadena de suministro es una actividad funcional la cual está en constante repetición a lo largo de un conducto de flujo mediante las cuales la materia prima se transforma en un producto listo para la venta y además se agrega un valor para el comprador

En conclusión, parafraseando a Felea y Albăstroiu (2013) se afirma que una cadena de suministro consiste en partes que se involucran, de manera directa o indirecta, en el cumplimiento de un pedido del cliente. Dentro de cada organización, como un empresario, la cadena de suministro incluye todos los factores involucrados en la recepción y cumplimiento del pedido de un cliente. Estas tareas incluyen, entre otras, innovación de productos, marketing, finanzas, distribución, procedimientos y el bienestar del cliente (p. 78).

1.2 Proveedores

Los proveedores son agentes económicos que, en la actividad económica, se encargan de suministrar los insumos o servicios genéricos para la fabricación de un bien o la elaboración de un servicio final.

Un proveedor es una persona u organización que proporciona a una empresa los productos o servicios que necesita. Los proveedores pueden ser utilizados por una variedad de negocios como un recurso de productos o servicios para ayudarlos a funcionar. Pero los proveedores se encuentran más comúnmente en la industria minorista. Los minoristas compran bienes de los proveedores que pretenden vender a los clientes. Como era de esperar, dada la escala y variedad de la industria minorista, los proveedores vienen en diferentes formas y tamaños. (Zyro Glossary, 2020).

1.2.1 Diferencia entre proveedores y vendedores.

Es posible que escuche que la palabra *proveedor* se usa indistintamente con la palabra *vendedor*. Tiene sentido: ambos proporcionan bienes a un costo. Pero hay que hacer una distinción entre vendedores y proveedores.

Un vendedor proporciona bienes a clientes individuales. Pueden ser de cualquier tamaño: cualquier cosa, desde un pequeño comerciante hasta un mercado gigante, se considera un vendedor. Mientras tanto, un proveedor proporciona bienes a los vendedores. Venden artículos que luego se venderán.

1.2.2 Tipos de proveedor.

Dependiendo de la escala de un negocio minorista, podrían necesitar desde uno hasta varios cientos de proveedores. Cuando se establece un minorista, los proveedores a menudo se acercan y solicitan negocios.

a. Fabricantes

Los minoristas a menudo compran productos directamente de las fábricas. Tendrán garantizados precios bajos, negociables y exclusividad o personalización de la materia prima. Los fabricantes estarán representados por

vendedores dentro de su organización, o por agentes que a menudo actúan para un puñado de fábricas locales (Zyro Glosary, 2020).

b. Mayoristas

También conocidos como distribuidores, este tipo de proveedor comprará grandes cantidades de productos a los fabricantes y los venderá a los minoristas. Un proveedor mayorista puede agregar un recargo a los productos que vende, por lo que generalmente no son la opción más barata. Los minoristas pueden beneficiarse de esta opción si desean comprar cantidades más pequeñas (Zyro Glosary, 2020).

c. Artesanos independientes

Los artesanos a menudo trabajan en cantidades muy pequeñas, por lo que es posible que tenga dificultades para definir los términos del proveedor y negociar los precios. Pero usar esta fuente es una excelente manera de agregar contexto a su oferta de productos (Zyro Glosary, 2020).

d. Importadores y exportadores

Al igual que un mayorista, este tipo de proveedor obtendrá productos de un fabricante, pero tendrá una operación comercial más compleja. Aquí, el proveedor mejorará su control de calidad (no paga tributos por exportar) sus productos a otro país o comprará productos en el extranjero e importarlos a su país. (Zyro Glosary, 2020).

1.2.3 Etapas para el desarrollo de un proveedor.

Existen algunas etapas para un buen desarrollo de proveedores, las cuales son resumidas por Llivisaca y Aceves (2018):

- *Un buen estudio al requerimiento de los clientes:* Se basa en estudiar y/o analizar los costos de producción, el costo de entrega, la calidad del producto, etc.
- *Revisar el estado de los productos:* Es necesario que se pase por un control del estado de los productos, el proceso de la productividad, analizar el material con el que fue hecho el producto y evaluar los costos y rentabilidad.
- *Procedimiento y producción de los subcontratistas:* Se debe tener un severo cuidado al contratar a un subcontratista y/o proveedor ya que se debe satisfacer los requerimientos de los clientes.
- *Cumplir con el requerimiento de los clientes:* Se requiere que se manifiesten esfuerzos para darse cuenta de los puntos débiles de cada uno de los subcontratistas para poder resolverlo lo más pronto posible y de esta manera satisfacer a los clientes en sus exigencias. Además, uno de los fines es lograr entablar una seguridad mutua entre cliente y proveedor
- *Capacitar a los proveedores y subcontratistas para un buen desarrollo:* es una fase muy primordial para el desarrollo de todo proveedor y se basa en dar soluciones a problemas de diversas índoles y ponerlo en práctica.

1.3 Clientes

Un cliente es una persona o empresa que compra los bienes o servicios de otra empresa. Los clientes son importantes porque generan ingresos; sin ellos, las empresas no pueden seguir existiendo. Todas las empresas compiten con otras empresas para atraer clientes, ya sea publicitando agresivamente sus productos, bajando los precios para expandir sus bases de clientes o desarrollando productos y experiencias únicos que aman a los clientes (Kenton, 2021).

Los clientes son tan importantes que los colegios y universidades ofrecen cursos de comportamiento del consumidor dedicados a estudiar sus patrones de comportamiento, elecciones e idiosincrasias. Se enfocan en por qué las personas compran y usan bienes y servicios y cómo impacta a las empresas y economías. Comprender a los clientes permite a las empresas crear campañas de marketing y publicidad efectivas, ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y los deseos, y retener a los clientes para negocios repetidos (Kenton, 2021).

1.3.1 Servicio al cliente.

Kenton (2021) también afirma que el servicio al cliente se esfuerza por garantizar experiencias positivas, es clave para una dinámica vendedor/cliente exitosa. La lealtad en forma de reseñas favorables en línea, referencias y negocios futuros se puede perder o ganar en función de una buena o mala experiencia de servicio al cliente. En los últimos años, el servicio al cliente ha evolucionado para incluir interacciones en tiempo real a través de chats de mensajes instantáneos, mensajes de texto y otros medios de comunicación. El mercado está saturado de empresas que ofrecen productos y servicios iguales o similares. Lo que distingue a unos de otros es el servicio al cliente, que se ha convertido en la base de la competencia para la mayoría de las compañías.

1.3.2 Clientes vs consumidores.

Los términos cliente y consumidor son casi sinónimos y a menudo se usan indistintamente. Sin embargo, existe una ligera diferencia. Los consumidores se definen como individuos o empresas que consumen o utilizan bienes y servicios. Los clientes son los compradores dentro de la economía que compran bienes y servicios, y pueden existir como consumidores o solos como clientes.

Capítulo II

Pandemia COVID 19

2.1 Definición de pandemia

Una epidemia que se propaga globalmente es una pandemia. La gripe española de 1918, que infectó a más de un tercio de la población mundial y mató a aproximadamente 50 millones de personas, es el ejemplo más famoso (Morens, Folkers, & Fauci, 2019).

Como nos recuerdan Morens, Folkers y Fauci (2019) ha habido varias pandemias de influenza desde 1918, en 1957 y 1968, así como H1N1 en 2009. Otros ejemplos incluyen la peste bubónica (la peste negra) en el siglo XIV, el virus del síndrome respiratorio agudo severo (SARS) en 2003 y el VIH/SIDA en los años 80 y 90 del siglo pasado.

Muchos factores influyen en qué tan lejos se propaga una condición. Dos de los más importantes son la facilidad con la que la afección se transmite de una persona a otra y el movimiento de personas, especialmente en avión, porque las infecciones pueden llevarse a nuevas partes del mundo en cuestión de horas.

2.2 Definición de Coronavirus

Respecto a la definición del coronavirus existen muchas versiones sobre todo para especificar las más conocidas, pero el más general y apropiado es el que la Organización Mundial de la Salud ([OMS], 2020) es un conjunto de microbacterias las cuales causan enfermedades desde un resfriado hasta problemas respiratorios graves.

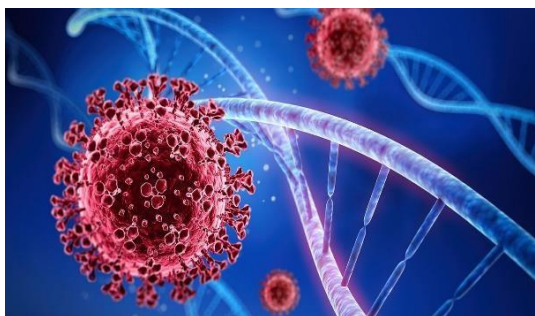


Figura 1. COVID 19 dentro del organismo humano. Fuente: Organización Mundial de la Salud

2.2.1 Definición y síntomas de la enfermedad COVID 19.

En ese sentido, Cuero (2020) afirma que:

Identificado por primera vez en diciembre de 2019 en Wuhan, provincia de Hubei, China y que se propaga por todo el mundo causando una enfermedad respiratoria aguda. El SARSCoV2 es miembro de los coronavirus del género beta estrechamente relacionados con el SARSCoV, recibe diferentes nombres como COVID 19, 2019-n-CoV, Virus Wuhan y Nuevo coronavirus de Wuhan (WNCov). El brote comenzó en diciembre de 2019 en China, y se declaró una pandemia mundial el 11 de marzo de

2020 (Informe de situación de la OMS). Los signos comunes de COVID 19 incluyen fiebre, tos y dificultad para respirar (p. 1).

Desde el inicio del SARS-CoV-2, se ha vivido difíciles momentos por la gran magnitud de muertes a lo largo del tiempo, lo cual hizo decidir a la Organización Mundial de la Salud (OMS) declarar pandemia mundial.

Algunos de los infectados por la COVID 19 presentan algunos síntomas como, por ejemplo: refriados severos, dolor de cabeza y uno de los principales síntomas son la pérdida del olfato y del gusto. También existen pacientes que no presentan síntomas los cuales llegarían a ser pacientes *asintomáticos*.

2.2.2 Aislamiento social.

El aislamiento social es la acción de evitar espacios cubiertos de personas con el fin de evitar el contacto físico. En esta última pandemia fue una de las medidas necesarias para evitar que el COVID 19 siga expandiéndose y poder detener el contagio de este mortal virus.

Asimismo, el aislamiento social dado por la pandemia del COVID 19 fue recomendado por la Organización Mundial de la Salud (en adelante, OMS), este se implantó en el Perú con carácter obligatorio, que fue promulgado mediante Decreto Supremo N° 207-2020-PCM (2020) que propuso las medidas sanitarias para contrarrestar la expansión del virus, uno de los ítems de estos protocolos consistía en mantener un mínimo de 2 metros de distancia entre las personas que estaban en un lugar cerrado, ya que se llegó a la hipótesis de que el virus llamado SARSCoV2 se transmite de humano a humano cuando uno de ellos exhalaba pequeñas gotas por ejemplo de saliva la cual contiene el virus y se iba transmitiendo cada vez más.



Figura 2 Aislamiento social. Fuente: UNICEF, sede Cochabamba - Bolivia

Asimismo, la necesidad de mantener el aislamiento social en la propagación de COVID-19 requirió que las organizaciones educativas implementaran medidas aceleradas para introducir el aprendizaje a distancia.

“El aislamiento con el sentimiento de soledad-dependencia conllevan a la emergencia de inseguridades que anulan, frenan o enlentecen los procesos de aprendizaje”. (Liskovsky, 2020, p.202).

Según Vázquez (2020), una de las medidas urgentes que dispuso el gobierno argentino (fue así en todos los países) para frenar la propagación del coronavirus, fue el cierre de los centros educativos de todos los niveles (Inicial, Primario, Secundario, Superior y Universitario), este cierre fue una de las medidas sociales más significativas que se han implementado. En ese sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), “que se encuentra monitoreando el impacto del Coronavirus en la educación, estima que el cierre de las instituciones educativas afectó al 91,3% de la población estudiantil mundial, esto equivale a 1,575 millones de estudiantes” ([UNESCO], 2020, p. 2). Asimismo, la crisis provocada por el COVID-19, representa un acierto para cimentar una nueva dirección en la educación. Se

tiene que representar la crisis como un suceso para salir de un conformismo estático y explorar otros horizontes.

Por otro lado, los pacientes infectados con el virus pueden tener consecuencias tanto físicas como psicológicas y a las personas que estuvieron en un aislamiento social o cuarentena también puede conllevar ciertas consecuencias como fobias sociales, dificultad al comunicarse con los demás, limitaciones al hablar con demás personas, depresión, estrés, etc. Por lo tanto, podemos decir que, el aislamiento o cuarentena fue de gran ayuda para no infectarse del virus, pero a la vez afectó con problemas psicológicos

En conclusión, se podría decir que el aislamiento social tuvo diversas consecuencias las cuales afectaron gravemente a toda la población tanto a infectados como a los que no estaban infectados, pero a pesar de las circunstancias y obstáculos esto nos demuestra que debemos poner nuestro esfuerzo siempre y salir adelante.

Capítulo III

Impactos de la pandemia en la economía

3.1 Impacto en las empresas

El impacto de la pandemia ha experimentado grandes cambios en las industrias de todos los sectores productivos.

Los líderes de la industria situaron durante un periodo extenso que el prototipo de cadena de suministro justo a tiempo era conveniente, pero la pandemia de COVID 19 ha evidenciado su decadencia.

La pandemia de COVID 19 ha expuesto las vulnerabilidades y deficiencias del prototipo de cadena de suministro global.

Los cierres relacionados con la pandemia, la geopolítica, la escasez de los recursos humanos e incluso el clima han tenido un impacto relevante en las cadenas de suministro de todo el mundo, lo que ha provocado atascamiento en la cadena de suministro, elevación de los costos .En objeción, las organizaciones están verificando diferentes estrategias, como la contratación de proveedores y las cadenas de suministro incorporado verticalmente, es decir están unidas por una jerarquía y comparten un

mismo dueño, como de generar mayor valor agregado partiendo del sector primario, hasta el consumidor final.

3.1.1 Cadenas de suministro pasadas y presentes.

La alterable gestión de la cadena de suministro, y ahora que el mundo se ha vuelto aún más impredecible los prototipos de cadena de suministro.

Las cadenas de suministro previas a la pandemia generalmente se enfocaban en adquirir materias primas y componentes al menor costo posible, independientemente de su punto de origen. Los sistemas empresariales, como los sistemas de gestión de la cadena de suministro y el software ERP, generalmente podrían concluir con precisión los plazos de cumplimiento de los pedidos. Es posible que las materias primas y los componentes hayan requerido tiempos de entrega más extensos porque permanecieron en contenedores en el océano durante semanas, mientras se dirigían a sus destinos finales, pero los gestores de la cadena de suministro generalmente podían confiar en esta predicción.

Ahora, las interrupciones en la fabricación de materias primas, los atascamientos en los puertos de todo el mundo y los desequilibrios entre la oferta y la demanda han vuelto anticuado las antiguas estrategias. Además, los costos aumentan rápidamente junto con la inflación global.

Los gerentes de la cadena de suministro de hoy deben replantear sus modelos de cadena de suministro para manejar mejor las realidades actuales.

3.1.2 Estrategias actuales de la cadena de suministro.

Hoy en día, las organizaciones están incorporando a muchos proveedores con antelación, habían adquirido en el extranjero. Está evidencia que los ahorros de costos que obtienen al abastecerse de los proveedores de menor costo del mundo se ven superados por la pérdida de ingresos y el aumento de los costos. Es decir, muchos gerentes de compras y de la cadena de suministro están dispuestos a pagar más para obtener productos más rápido o de manera más predecible, lo que puede aumentar los márgenes de utilidad en nuestro mundo actual. (Toledo, 2020)

Según Calatayud y Placci (2020) las cadenas de suministro integradas verticalmente también se están volviendo más comunes a medida que se desarrolla esta nueva existencias. Muchas organizaciones están adquiriendo proveedores de materias primas si es posible o están desarrollando sus propias competencias internas en toda la continuación de suministro. Otra forma para aplacar estas presiones involucra datos y análisis. Las organizaciones están ampliando la visibilidad de sus datos en la cadena de suministro tanto con sus proveedores como con sus clientes. Se están integrando con los sistemas de los clientes para anticipar mejor la demanda y con los sistemas de sus proveedores para predecir mejor la disponibilidad de materiales o componentes.

Los gerentes de compras y de la cadena de suministro también están diversificando su base de proveedores. Muchos habían confiado únicamente en uno o dos proveedores para sus cadenas de suministro, lo que funcionó bien antes de 2020. Desde 2020, esta estrategia concentra el riesgo entre muy pocos proveedores. Ahora es más probable que los gerentes de adquisiciones aumenten su lista de proveedores alternativos y proveedores de respaldo.

Además, los gerentes de la cadena de suministro están invirtiendo más en su gente. Las cadenas de suministro anteriores se centraban en el flujo de bienes y materiales, pero los líderes de la cadena de suministro de hoy también deben considerar con más cuidado el impacto de la mano de obra en las cadenas de suministro. La Gran Renuncia, la escasez de mano de obra y los problemas de salud en el lugar de trabajo han hecho que la gestión del capital humano sea más importante que nunca para la gestión de la cadena de suministro.

3.1.3 El futuro de las cadenas de suministro.

La tecnología aún juega un papel clave en este panorama de la cadena de suministro en evolución, pero los líderes de la cadena de suministro deben cambiar la forma en que piensan sobre las tecnologías empresariales y utilizarlas de la mejor manera para nuestras circunstancias actuales. Las tecnologías ERP y los sistemas de la cadena de suministro se crearon en gran medida antes de 2020, por lo que las organizaciones más exitosas utilizan la tecnología de una manera que refleja estas nuevas realidades.

Una estrategia digital efectiva que invierta fuertemente en nuevos procesos comerciales, gestión del capital humano, gestión del cambio e integración de datos es fundamental para tener éxito en este nuevo entorno.

3.2 Impacto en la cadena de suministro de las empresas

El entorno empresarial se ha vuelto más turbulento y los eventos inesperados han generado vulnerabilidad y mayores interrupciones en las cadenas de suministro. Los eventos externos han aumentado la vulnerabilidad a las interrupciones en las cadenas de suministro (Besiou & Van Wassenhove, 2020). Por ejemplo, la pandemia de COVID 19

fue una interrupción rápida con alta gravedad. Pocos gerentes de la cadena de suministro se habían detenido alguna vez a considerar el riesgo involucrado (Santiago, Scarpin, Krespi, & Toishiro, 2020). También, la pandemia del COVID 19 fue un acontecimiento inesperado con interrupciones totalmente impredecibles, con fronteras e infraestructuras de transporte cerradas. Provocó un colapso real en los sistemas financieros y un efecto de contagio negativo, que se extendió a las empresas en redes en el extranjero (Ding, Lam, Cheng, & Zhou, 2021).

En efecto, las empresas buscan soluciones a sus necesidades de liquidez y capital de trabajo en un entorno en el que existe un acceso limitado al capital. Cuando ocurre un evento de interrupción, como la pandemia de Covid-19, el crédito comercial aumenta en la cadena de suministro y las dificultades para acceder a nuevos fondos afectan tanto a compradores como a proveedores. Aunque las empresas compradoras no pueden transferir completamente estos costos a sus proveedores los shocks de liquidez de los compradores se dispersan a lo largo de la cadena de suministro. (Santiago et al, 2020)

Los flujos financieros son necesarios para explicar los mecanismos causales que pueden crear patrones de propagación de riesgos y quiebras en una cadena de suministro establecida. En el contexto de interacciones estrechamente acopladas, las decisiones afectan a las empresas y sus proveedores (Serrano, Oliva, & Kraiselburd, 2018). Por lo tanto, la propagación del riesgo financiero puede afectar cadenas de suministro enteras.

3.2.1 Impacto sobre la producción de bienes.

La organización internacional de la producción en torno a las cadenas mundiales de suministro creció rápidamente a partir de la década de los años noventa, impulsada

por los avances tecnológicos en materia de transporte, información y comunicaciones, así como la reducción de los costos relacionados con el comercio y la coordinación de complejas redes de abastecimiento transfronterizas.

Si bien las cadenas mundiales de suministro han sido consideradas como una oportunidad para las empresas en los países en vías de desarrollo para generar riqueza y contribuir al desarrollo económico y social, el upgrading económico en una cadena no siempre conlleva upgrading social. La preocupación en torno a la creación de trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro llevó a que el tema fuera tratado en la Conferencia Internacional del Trabajo en 2016 citado por Reinecke y Posthuma (2019), adoptando la Resolución relativa al trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro. Además, en muchos casos, las mejoras no benefician en forma pareja a todos los eslabones de la cadena.

A la luz de la literatura, es importante identificar, en primer lugar, las situaciones en las que las empresas líderes logran una mejora económica y social más alineada y, en segundo lugar, la dinámica de la cadena de suministro a través de la cual se transmiten efectos indirectos positivos y/o negativos a los proveedores de insumos y servicios intermedios. Finalmente, en casos de incorporación adversa y presiones de degradación, las políticas y otras formas de gobernanza pueden ser herramientas importantes para mitigar los resultados negativos y permitir que las empresas y los trabajadores afectados sigan otros caminos de desarrollo. Estas son las preguntas que exploramos en nuestro análisis de nueve GSC en países del Cono Sur, dando lugar a la formulación de la siguiente tipología de tres partes:

- *Desarrollo oposicional*, en el que existe un fuerte vínculo entre las empresas líderes y los proveedores, aunque las primeras logran la mejora a través de

procesos desiguales que permiten la mejora de solo unos pocos proveedores (aquellos que generalmente tienen dotaciones de capital y pueden emprender un proceso de inversión, consolidación y fortalecimiento de las capacidades productivas). Mientras tanto, tiene lugar un proceso opuesto y más generalizado de degradación y exclusión entre muchos proveedores más pequeños, particularmente aquellos en actividades de menor valor agregado en industrias intensivas en mano de obra y recursos naturales.

- *Desarrollo truncado*, en el que la mejora de las empresas líderes crea efectos indirectos limitados o nulos, y no promueve oportunidades para aprovechar los vínculos hacia atrás con las empresas y los trabajadores nacionales.
- *Desarrollo más integrado dentro de la cadena*, en el que la mejora económica y social en las empresas líderes conduce a la mejora entre los proveedores. Los indicadores económicos y sociales aún pueden presentar brechas a lo largo de la cadena, pero se están moviendo juntos en la dirección correcta.

(Reinecke & Posthuma, 2019, pp. 681-682).

3.2.2 Tipos de impacto sobre la cadena de suministro.

En el siguiente cuadro, se aprecia la tipología de impactos que hizo la Organización Internacional del Trabajo ([OIT], 2020) que va de acuerdo con el tipo de interrupciones originadas a causa de la pandemia.

Tabla 1

Tipología de los impactos de la pandemia por COVID-19 en las cadenas mundiales de suministro

	Corto plazo (por el efecto directo de la pandemia y las medidas de confinamiento).	Corto y mediano plazo (por los efectos coyunturales causados por la pandemia).	Mediano y largo plazo (por los cambios en el tejido productivo, los cambios tecnológicos y los cambios en la organización de la producción y del trabajo).
Disrupción de oferta por prohibiciones de funcionamiento.	Perdida de producción horas de trabajo en ingresos por confinamiento.	Cierres de empresas y pérdida de empleos.	Cambios en la configuración del tejido productivo, aparición de nuevas empresas en reemplazo a las quebradas.
Disrupción de demanda por reducción de ingresos.	Pérdida de producción, horas de trabajo en ingresos por falta de demanda.	Cierres de empresas y pérdida de empleos, búsqueda de nuevos mercados.	Cambios en la configuración del tejido productivo, aparición de nuevas empresas en reemplazo a las quebradas.
Disrupción de encadenamiento por dificultades de logística y de abastecimiento de insumos.	Perdida de producción, horas de trabajo en ingresos por dificultades de mantener la producción.	Cambios temporales en la configuración de las cadenas.	Cambios permanentes en la configuración de las cadenas, búsqueda estratégica de nuevos socios comerciales.
Impacto por los cambios tecnológicos y en la organización de la producción y del trabajo.	Cambios temporales en las condiciones de trabajo (por ejemplo, en teletrabajo).	Mantenimiento parcial de los cambios efectuados reconfiguración de las cadenas por ventas e-commerce.	Mantenimiento de cambios efectuados, incorporación de regulaciones, desarrollo de nuevos productos y servicios, aumento de brechas entre empresas por conectividad y capacidad de aprovechar oportunidades.

Nota. Impactos del COVID-19 en los suministros del mundo. Fuente: Valenzuela y Reinecke (2021), elaborado para la OIT.

- a) *Disrupción de oferta por prohibiciones de funcionamiento:* Las medidas de confinamiento llevaron a prohibir el funcionamiento de las empresas que no fueron catalogadas en el sector de atención directa a la crisis sanitaria, lo que afectó tanto su capacidad productiva como la venta de sus productos. Por el lado de la oferta, las medidas de distanciamiento físico que los Gobiernos han adoptado para contener la pandemia han afectado el funcionamiento y la

capacidad de producción de las empresas, lo que provocó la suspensión total o parcial de las actividades productivas.

- b) *Disrupción de demanda por reducción de ingresos:* Por el lado de la demanda, la reducción de los ingresos de los consumidores y la incertidumbre han llevado a una contracción y modificación de los patrones de consumo. Se ha producido una caída en la demanda final de consumidores, como resultado de la reducción de los ingresos de la población y una percepción de inseguridad respecto al futuro. Esto ha provocado una disminución de las ventas de productos finales, que a su vez ha provocado una disminución de la actividad en los otros eslabones de la cadena.
- c) *Disrupción de encadenamiento por dificultades de logística y de abastecimiento de insumos:* La crisis ha impactado en el abastecimiento de insumos y en los pagos a los proveedores en muchas cadenas, poniendo en peligro no solo la producción sino también la sobrevivencia de los escalones más débiles. La interrupción de muchas actividades productivas también ha creado problemas para suministrar insumos nacionales e importados a las empresas que han seguido operando.

Capítulo IV

Impacto de la pandemia en los servicios logísticos

4.1 Impacto en la cadena de suministros de los servicios logísticos de importación

Las industrias, agentes de comercio y los agentes minoristas en el mundo aprendieron no se pueden considerar preparados al 100% para enfrentar a una crisis de la cadena de suministro. Puesto que las compañías de muchos sectores siguen batallando sobre la escasez de insumos y materia prima ocasionada por la pandemia de la COVID y que, en palabras de Larocque (2021) afirma que “las redes de transporte del mundo luchan por mantener el ritmo de la demanda, no hay momento como el presente para hacer que su propia cadena de suministro sea más resiliente, ágil y a prueba de crisis” (párr. 2).

4.1.1 Compensar las perturbaciones graves.

En marzo de 2020, por lo menos el 80% de las compañías ya se daban cuenta que sus administraciones experimentarían cierto impacto por causa de las interrupciones por la pandemia; a finales de ese mes, esa cifra había aumentado al 95%, según el Institute for Supply Management (ISM) citado por Larocque (2021):

Se experimentaron graves interrupciones en la cadena de suministro en múltiples regiones en diversos grados, informó el ISM unos meses más tarde, señalando que, a principios de marzo, el 6% de las empresas informó de graves interrupciones en sus cadenas de suministro. A finales de marzo, se registraron graves interrupciones en América del Norte (9% en las cadenas de suministro estadounidenses, 6% en las cadenas de suministro del resto de América del Norte), Japón y Corea (por el 17% de los encuestados en cada uno de ellos), Europa (por el 24% de los encuestados) y, en particular, China (por el 38% de los encuestados) (Larocque, 2021, párr. 4).

4.2 Pasos para mejorar la cadena de suministro

Para un apoyo más idóneo a la cadena de suministro para resistir los impactos de una futura crisis, Larocque (2021) recomienda aplicar alguna o todas las estrategias que se dan a continuación para reforzar la resiliencia institucional:

1. *Aprovechar al máximo la conectividad y la digitalización.* Conectarse con los socios que pertenecen a la cadena de suministro y la digitalización de la información garantiza que las compañías puedan informar y cooperar con cada fase de su cadena de suministro para una sola respuesta. Las organizaciones que tienen conexión con sus socios mediante una red multiempresarial pueden acceder a toda la información en tiempo real, un alcance dinámico de un capital y los envíos serán de mayor visibilidad.
2. *Esforzarse por conseguir una visibilidad end-to-end.* El fin empresarial debe ser obtención de información de la cadena de suministro en todas las condiciones, también incluirá las previsiones de la demanda y los purchase to pay, además se debe cooperar con los proveedores para dar garantía de satisfacción sobre las

necesidades de disponibilidad y capacidad y las aplicaciones conectadas o *de instancia única* de los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP).

3. *Mejorar la colaboración de los socios.* Una mala comunicación entre los socios comerciales puede conducir a envíos perdidos, pedidos tardíos y falta de existencias. En pandemia, igualmente, obligó a las organizaciones realizar ejercicios empresariales básicos como el intercambio de datos mediante las redes de la cadena de suministro que pueden desempeñar en la fortaleza de esas redes. Asimismo, compartir con anticipación las previsiones y los pedidos es una buena práctica, con o sin volatilidad.
4. *Diversificar sus fuentes de suministro.* Una única fuente de suministro puede convertirse en una bomba de tiempo. Se puede considerar fuentes de suministro alternativas e integrarlas en su plan general de compras con antelación a un desastre. Una manera de lograr esto, es deslocalizando la fabricación de ciertos componentes o adoptando la política de *China más uno*. Así la mayor parte de la producción se realiza en China y otra parte, en menor cuantía, en otro país. La diversificación contribuye a reducir el riesgo de poner todos los *huevos en la misma cesta* en el surgimiento de otra perturbación.
5. *Construir más confianza en los procesos de la cadena de suministro.* Hace un tiempo atrás todas las empresas tenían reservas de información para las demás y existía una protección hacia los datos y procesos. Actualmente, en 2021, el panorama empresarial exige un mayor nivel de confianza y transparencia para socios comerciales. Esto, a su vez, apoya a proteger sus respectivas cadenas de suministros de los choques y las interrupciones. Esta transparencia forma un ambiente para facilitar la comunicación entre los proveedores. Así, mediante las

discusiones abiertas se puede abordar cuestiones que afectan los precios, la calidad y la competitividad. Si un proveedor no dispone de transparentar sus datos y procesos, el empresario puede preguntar por qué y generar cierta desconfianza.

Al aplicar algunos o todas las estrategias anteriores, las empresas internacionales aseguran sus cadenas de suministro nacionales y mundiales y las preparan para los impactos de una cercana disrupción, independientemente de cuán pequeña o grande sea.

4.3 Automatización robótica de la cadena de suministro

La robótica actualmente juega un papel muy importante en la transformación de las cadenas de suministro y SCM. Solo durante la primera mitad de 2019, las empresas norteamericanas gastaron \$869 millones en más de 16 400 robots (Robotic Industries Association, 2019).

Hoy en día, más empresas utilizan drones y vehículos sin conductor para agilizar las operaciones logísticas. Las empresas y los consumidores pueden esperar que los drones sean totalmente capaces de realizar entregas de productos pequeños. También es probable que los automóviles autónomos sean más avanzados para 2020, con capacidades para tomar decisiones de tráfico automatizadas.

En los almacenes, los robots móviles autónomos serán más útiles para acelerar las tareas serviles que requieren mucha mano de obra. Combinados con un software de gestión de almacenes eficiente, los robots pueden mejorar drásticamente la productividad de la cadena de suministro.

El creciente uso de robots y software de automatización de procesos robóticos, sin embargo, no termina en la sustitución de humanos, solamente se apoya de ella, este es el resultado de otro concepto, simbolizado como *cobótica*.

En ese sentido, Cobotics (o cobots) es la práctica de usar la robótica para aumentar la capacidad humana en lugar de reemplazarla. Como era de esperar, el término proviene de la fusión de *cooperación y robótica*, y pretende resaltar la colaboración entre una persona y un robot. En lugar de hacerse cargo de los trabajos individuales, los cobots mejoran y coexisten con la producción humana. (QuickBooks Commerce, 2019)

La tecnología está destinada a aumentar los esfuerzos humanos al acelerar tareas simples y repetitivas. Al relegar estas tareas a las máquinas, los trabajadores humanos pueden concentrarse en tareas de mayor valor que tienen un efecto más directo en el crecimiento del negocio y la experiencia del cliente.

Aplicación práctica

Caso. Impacto de la COVID 19 sobre la cadena de suministros de la empresa

“Voyager Logística y Soluciones Perú SAC.”

I. Descripción del caso.

La Cadena de suministro de una empresa de Servicios logísticos Voyager Logística y Soluciones Perú SAC.

Cuando el Cliente que importa desde China se contacta con la empresa Voyager Logística y Soluciones Perú SAC. para que le brinde el servicio logístico, este puede ser de dos tipos:

1. *Agenciamiento de Aduanas*

Actividades:

1.1.*Aduanaje* (Voyager Logística y Soluciones Perú SAC. observa el embarque y desembarque de la mercancía)

1.1.1. *Flete*: le brindan un código de exportación de China (almacenamiento) – N° de contenedor – N° de embarcación

1.1.2. *Embarque*: verifica si toda la mercancía está completa.

2. *Tarjas*.

Actividades:

2.1.*Depósito temporal*: La mercancía que aún no se ha nacionalizado para Perú va a un almacén en el puerto del Callao. Servicio de pago de impuestos para liberar la importación.

2.2. Traslado de la mercancía liberada al almacén de la empresa cliente.



Figura 3. Gráfico de cadena de suministro de una empresa de servicios logísticos. Fuente: Autoría propia.

II. Análisis de la situación

Como ya se analizó la empresa Voyager Logística y Soluciones Perú SAC. tiene dos tipos de servicios, por eso se analiza dos tiempos en dos escenarios distintos.

Tabla 2

Número de servicios de logística de la empresa Voyager Logística y Soluciones Perú SAC en 2020.

Mes	Embarque	Flete	Total 2020
enero	5	15	20
febrero	3	20	23
marzo	5	5	10
abril	1	5	6
mayo	1	8	9
junio	0	5	5
julio	5	7	12
agosto	3	10	13
setiembre	5	10	15
octubre	3	8	11
noviembre	2	8	10
diciembre	4	5	9

NOTA. Número de servicios de logística de la empresa. Fuente: Voyager Logística y Soluciones Perú SAC, 2020.

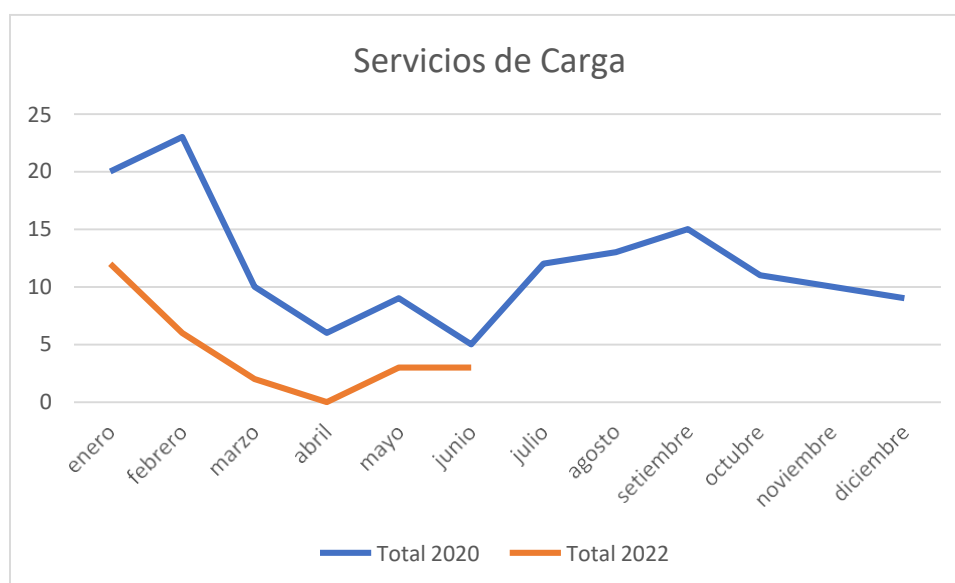


Figura 4. Análisis comparativo de los servicios de carga logística de la empresa Voyager Logística y Soluciones Perú SAC.

Antes de marzo de 2020, la empresa Voyager Logística y Soluciones Perú SAC. Tenía alrededor de 20 a 25 servicios de aduanaje en promedio (más tarjas). Después de la declaración de pandemia por la COVID19, las importaciones caen a raíz de la cuarentena mundial que origina la reducción del comercio, tanto a nivel nacional como internacional, a su vez las empresas ya no tienen ventas y las comercializadoras dejan de funcionar. De igual manera, la cantidad de servicios de Voyager Logística y Soluciones Perú SAC. también disminuyó en alrededor de 50%.

Tabla 3

Número de servicio de logística de la empresa Voyager Logística y Soluciones Perú SAC. en 2022

Mes	Aduanaje	Flete	Total 2022
Enero	5	7	12
Febrero	3	3	6
Marzo	1	1	2
Abril	0	0	0
Mayo	2	1	3
Junio	1	2	3

NOTA. Número de servicios de logística de la empresa. Fuente: Voyager Logística y Soluciones Perú SAC, 2022.

En el año 2022, igualmente, por diversas razones (como la guerra Rusia - Ucrania) las importaciones han caído. Esto también afecta la cantidad de servicios, y se puede asimilar a la crisis por pandemia, la diferencia es que en pandemia no había transporte, ahora la disrupción es por la carencia de productos.

Tabla 4. Número de servicios adicionales de logística de la empresa Voyager Logística y Soluciones Perú SAC en 2020-2022

Mes	Tarjas 2020	Tarjas 2022
Enero	15	1
Febrero	10	3
Marzo	12	1
Abril	0	3
Mayo	1	3
Junio	1	2
julio	6	
agosto	8	
setiembre	9	
octubre	8	
noviembre	5	
diciembre	6	

NOTA. Número de servicios adicionales de la empresa. Fuente: Voyager Logística y Soluciones Perú SAC, 2022.

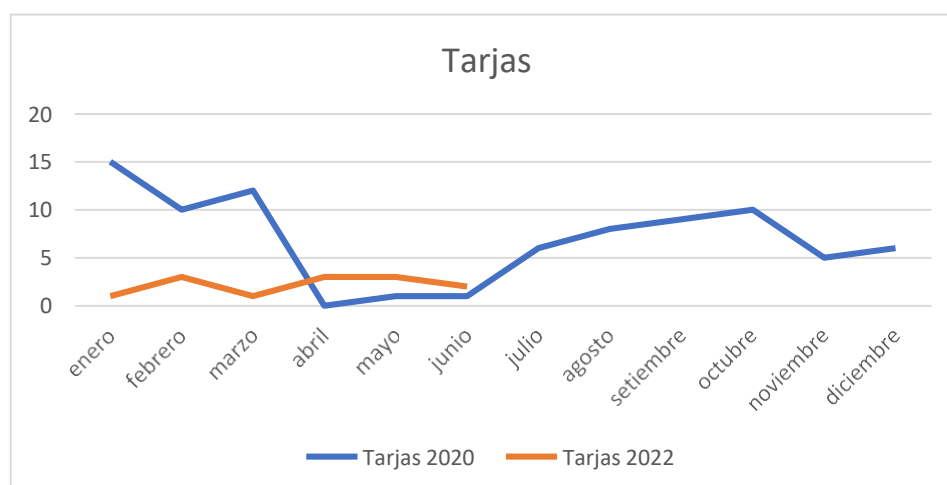


Figura 5. Análisis de los servicios adicionales de logística de la empresa Voyager Logística y Soluciones Perú SAC. (2020-2022).

Antes de marzo de 2020, la empresa Voyager Logística y Soluciones Perú SAC tenía alrededor de 10 a 15 servicios de tarjas o documentación para liberar la mercancía. Después de la declaración de pandemia por la COVID 19, las importaciones caen a raíz de la cuarentena mundial que origina la reducción del comercio, tanto a nivel nacional como internacional, a su vez las empresas ya no tienen ventas y las comercializadoras dejan de funcionar. De igual manera, la cantidad de servicios de tarjas en Voyager Logística y Soluciones Perú SAC. también disminuyó en alrededor de 55%.

Esta disrupción de las importaciones hace que la cadena de suministro tenga un desbalance, y en vez de prestar los dos servicios de manera continua se debe realizar solo uno.

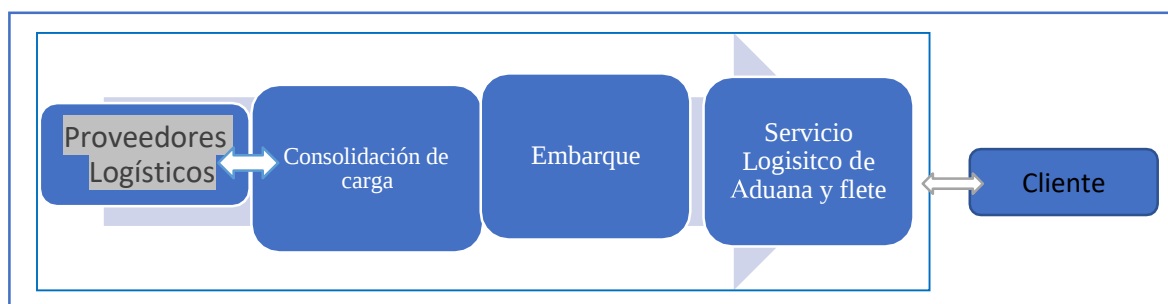


Figura 6. Gráfico de cadena de suministros (después de la crisis) de la empresa de servicios logísticos Voyager Logística y Soluciones Perú SAC. Fuente: Voyager Logística y Soluciones Perú SAC, 2022.

Síntesis

- En el presente caso se puede resolver que la empresa solo hace servicio logístico a las importaciones de microempresas comercializadoras aquí en Lima, que son certificados y avalan la calidad de sus servicios y es por ese motivo que los servicios de Voyager Logística y Soluciones Perú SAC. terminan sus servicios en la nacionalización de la mercancía importada.
- La empresa trabaja con operadores logísticos que cuentan con certificaciones aprobadas por aduanas, para trabajar en el puerto y empresas que importan cualquier producto y/o mercancía.
- Con relación al despacho aduanero, parte de su cadena de suministro, se contempla que la empresa está en todo el proceso ya que al hallarse riesgos sobre alertas dirigidas por DIRANDRO y SUNAT es necesario que haya alguna inspección para el control del despacho aduanero.
- Los estándares de calidad aplicados por la empresa de logística Voyager Logística y Soluciones Perú SAC. están orientados al cliente que generan un objetivo más grande, que es la satisfacción de ellos.
- La carencia de un plan que indique el proceso para manejar la cadena de suministros y que no se rompa el nexo entre las operaciones de la empresa, es por eso por lo que la empresa debe tener desde ahora en adelante planificar una serie de acciones que pueda protegerse de situaciones de crisis.

- Los servicios que brindan se han reducido, pues a la par de la disrupción de la cadena de suministros por una pandemia se sumó una nueva crisis por un acontecimiento bélico.

Apreciación crítica y sugerencias

Los servicios logísticos que demuestran la calidad de las empresas mejoran la imagen de la empresa ya que al realizar un buen servicio generan confianza en el cliente importador, además incrementa el valor del servicio.

La logística que se emplean para embarque, desembarque y nacionalización de los productos importados es un trabajo que se dificulta cada vez, por el mayor control de las autoridades de Aduanas y otras instituciones como la DIRANDRO, para poder nacionalizar la importación se debe seguir varios pasos en el proceso. Sin embargo, es costoso sino se aplica y no se sabe cuáles son dichos pasos aún para la tarja.

Los diferentes servicios que existen las importaciones son muchos y hay mucha competencia dentro de los puertos y aeropuertos, avalan el cumplimiento de normas de un todo el proceso de importación; en ese sentido, las importadoras deben optar por crear otra área destinada a estas operaciones, pero no todos los días se importa, es por eso por lo que evalúan la tercerización de este servicio a otras empresas que cumplan con los requisitos mínimos para la nacionalización de sus importaciones.

El despacho aduanero de importación está lleno de procedimientos y documentos con diferentes formularios, que juntos llevan al producto a su nacionalización del país con éxito, es por ese motivo que todos los operadores del servicio logístico del comercio exterior deben estar organizados para establecer un solo objetivo: *brindar un servicio de óptimo cumpliendo con los estándares de calidad.*

En la actualidad no existen barrera para importar cualquier producto, pero sí se debe formalizar con la legislación peruana para la nacionalización del bien importado y

su embalaje en beneficio del importador, ya que no tendrá dificultades al instante de recibir su mercancía.

Referencias

- Besiou, N., & Van Wassenhove, L. (2020). Humanitarian operations: a world of opportunity for relevant and impactful research. *Manufacture Service Operational Management*, 22(1), 135-145.
- Calatayud, A., & Placci, F. (2020). Construyendo las cadenas de Suministro del futuro. *Revista oficial de la Asociación Argentina de Logística Empresarial*(25), 52-63.
 Fonte: <https://conceptologistico.com/25/CL25.pdf>
- Casson, M. (2013). Economic analysis of international supply chains: An internalization perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 8-13.
 doi:<https://doi.org/10.1111/jscm.12009>
- Chen, J., & Paulraj, A. (2014). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119-150.
- Cuero, C. (2020). La Pandemia del COVID-19. *Revista medica de Panama*, 40(1), 1-16.
 doi:<https://doi.org/10.37980/im.journal.rmdp.2020872>
- Ding, L., Lam, H., Cheng, T., & Zhou, H. (2021). The contagion and competitive effects across national borders: Evidence from the 2016 Kumamoto earthquakes. *International Journal of Production Economics*, 235.
 doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108115>
- Felea, M., & Albăstroi, I. (2013). Defining the Concept of Supply Chain Management and its Relevance to Romanian Academics and Practitioners. *Amfiteatru Economic*, XV(33), 74-88.

- Hahn, J. (20 de Diciembre de 2015). Report: Wearable device shipments to surpass 214 million in 2019. *Digital Trends*. Fonte:
<https://www.digitaltrends.com/mobile/apple-watch-leads-smartwatch-market-61-percent-share-android-wear-gaining-ground/>
- Jia, F., Lamming, R., Sartor, M., Orzes, G., & Nassimbeni, G. (2014). Global purchasing strategy and International Purchasing Offices: Evidence from case studies. *International Journal of Production Economics*, 154, 284-298.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.09.007>
- Kenton, W. (29 de October de 2021). *Customer*. Fonte: Investopedia:
<https://www.investopedia.com/terms/c/customer.asp>
- Larocque, L. (2021). *5 maneras de proteger su cadena de suministro ante una crisis*. [Artículo en web Generix]. Fonte: <https://www.generixgroup.com/es/blog/5-formas-proteger-cadena-suministro>
- Lee, M., & Chen, J. (2013). Smartphone makers race to build flexible screens: Samsung, LG release curved Displays as steppingstones to bendable devices. *The Wall Street Journal*. Fonte:
<http://www.wsj.com/articles/SB100014240527023046825045791552934549585>
- Liskovsky, I. (2020). Educación Bajo Aislamiento Social: tecnología y presencialidades. *Revista de educacion en biologia*, 2, 202. Fonte:
<http://www.congresos.adbia.org.ar/index.php/congresos/article/view/78/205>
- Llvisaca, J., & Aceves, N. (2018). Modelo general para asegurar el desarrollo de proveedores en empresas anclas manufactureras, bajo un enfoque de mejora continua. *Revista de la Facultad de Ciencias Químicas*(19), 56-73.

- Manrique, M., Teves, J., Taco, A., & Flores, J. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1136-1146. Fonte: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051009>
- Morens, D., Folkers, G., & Fauci, A. (2019). What Is a Pandemic? *Journal Infectology Dis.*, 200(7), 1018-1021. doi:10.1086/644537
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. ([UNESCO], 2020). *El coronavirus covid-19 y la educación superior: impacto y recomendaciones*. UNESCO - IESALC.
- Organización Internacional del Trabajo. ([OIT], 2020). *Los efectos de la COVID-19 en el comercio y las cadenas mundiales de suministro*. Ginebra: Nota técnica.
- Organización Mundial de la Salud. ([OMS], 2020). *Qué son los Coronavirus*. Fonte: <https://www.paho.org/es/temas/coronavirus>
- Presidencia de la República del Perú. (2020). *Decreto Supremo que establece medidas sanitarias para prevenir la propagación en el territorio nacional de nuevas variantes del virus SARS-CoV-2*. Diario Oficial El Peruano.
- QuickBooks Commerce. (2019). *Cobotics, eCommerce, and the Revolution*. Trade Gecko.
- Reinecke, G., & Posthuma, A. (2019). The link between economic and social upgrading in global supply chains: Experiences from the Southern Cone. *International Labour Review*, 158(4), 677-703. doi:10.1111/ilr.12148
- Robotic Industries Association. (20 de Agosto de 2019). *First Half of 2019 Shows Continued Growth in Robotic Sales*. Fonte:

<https://www.automate.org/news/first-half-of-2019-shows-continued-growth-in-robotic-sales>

Russo, B., Sun-Basorun, A., & Van Wamelen, A. (2012). *The rise of the African consumer*. McKinsey Global Institute.

Santiago, M., Scarpin, J., Krespi, N., & Toishiro, W. (2020). The implications of COVID-19: Bullwhip and ripple effects in global supply chains. *International Journal of Production Economics*, 251.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108523>

Serrano, A., Oliva, R., & Kraiselburd, S. (2018). Risk propagation through payment distortion in supply chains. *Journal of Operations Management*, 58, 1-14.
doi:10.1016/j.jom.2018.01.003

Sushil, G., & Starr, M. (2014). *Productions y Operations Management System*. CRC Press.

Toledo, E. (2020). El abastecimiento estratégico como factor de competitividad empresarial. *Revista oficial de la Asociación Argentina de Logística Empresarial*. Fonte: <https://webpicking.com/el-abastecimiento-estrategico-como-factor-de-competitividad-empresaria/>

Valenzuela, M., & Reinecke, G. (2021). *Impacto de la COVID-19 en cadenas mundiales de suministro en América Latina*. [Nota Técnica].

Vásquez, M. (2020). *La educación ante la pandemia y el aislamiento social, preventivo y obligatorio*. [Ponencia en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora]. Fonte:

<https://enseñanzaderecho.jursoc.unlp.edu.ar/documentos/2021/ponencias/com4/Vazquez%20Mar%C3%ADa%20Fernanda.DOCX>

Voyager Logística y Soluciones Perú SAC. (2020). *Datos sobre los servicios logísticos que trabaja la empresa*. Callao, Perú.

Voyager Logística y Soluciones Perú SAC. (2022). *Datos sobre los servicios logísticos de la empresa*. Callao, Perú.

Voyager Logística y Soluciones Perú SAC. (2022). *Datos sobre servicios adicionales de la empresa*. Callao, Perú.

Wang, Y., Trappey, A., & Trappey, C. (2015). *Life cycle analysis of the optical disc industry market innovation and development*. Innovation.

Yacuzzi, E. (2012). *Conceptos fundamentales del desarrollo de proveedores*.

Zyro Glossary. (2020). *Supplier*. Fonte: <https://zyro.com/learn/supplier/>

Apéndices

Apéndice A: Lista de proveedores, año 2022

Apéndice B: Lista de servicios de aduanaje, año 2022

Apéndice C: Lista de servicios de flete, año 2022

Apéndice D: Lista de servicios de tajas, año 2022

Apéndice A: Lista de proveedores, año 2022

TARIFARIO TARJAS	
FCL/FCL	LCL/LCL
USD 150+IGV	USD 200+IGV
ENVIO DE FACTURAS A:	
MSL	
comisiones@mslcorporate.com.pe	
CRAFT	
aprobaciones.peru@grupocraft.com	
recepcioncomprobantes.peru@e-craft.com	
SAVAR	
facturasdt@sakjdepot.com.pe	
wayala@savar.com.pe	

Fuente: Autoría propia.

MAYO						
VSI00286	MARÍTIMO	LCL	Shijiazhuang Bilo Import and Export Trade Co., Ltd.	-	ACTIVO	POR ZARPAR
JUNIO						
VSI00291	MARÍTIMO	FCL	ABCON INDUSTRIAL PRODUCTS LTD	SI	ACTIVO	EN ALTAMAR
VSI00294	MARÍTIMO	FCL	HD PARTS COMERCIO EXTERIOR LTDA	NO	ACTIVO	AGENTE A LA ESPERA QUE LIBEREN ESPACIO, PARA SU RESERVACIÓN

Fuente: Autoría propia.

Apéndice C: Lista de servicios de flete, año 2022

NRO. ORDEN	AEREO/MAR	LCL/FCL	SHIPPER	AVISO DE LLEGADA/SALIDA	STATUS	OBSERVACIONES
ENERO						
VSI00266	MARÍTIMO	FCL	BIG SUCCESS ASIA LIMITED	PAGADO	NO ACTIVO	CARGA RETIRADA MIÉRCOLES 17 /11
VSI00267	MARÍTIMO	FCL	NINGBO JINGLEFAST IMP & EXP CO., LTD	PAGADO	NO ACTIVO	Carga Retirada y entregada Lunes 22. Devolución de contenedor Martes 23
VSI00268	MARÍTIMO	LCL	H.M.S. OZCEYLANLAR HID. MAK.TIC. A.S.	PAGADO	NO ACTIVO	SI, EXPRESS RELÉASE
VSI00270	MARÍTIMO	LCL	XIAMEN HAICHENGXING TECHNOLOGY CO., LTD	PAGADO	NO ACTIVO	CARGA ARRIBÓ MIÉRCOLES 17 /11
VSI00271	MARÍTIMO	LCL	HUNAN POWERWELL INDUSTRIAL CO., LTD	SI	NO ACTIVO	CARGA RETIRADA JUEVES 11/11
VSI00272	MARÍTIMO	FCL	FABER CASTELL	SI	NO ACTIVO	ZARPÓ 27/10.
VSI00277	AÉREO	LCL	JUNGLE & PERU FOOD SRL	-	NO ACTIVO	VUELO MIÉRCOLES 1/12
FEBRERO						
VSI00278	MARÍTIMO	LCL	ZHEJIANG YUNFENG MOGANSHAN DECORATION AND CONSTRUCTION MATERIALS CO.	-	ACTIVO	CARGA EN ALMACEN CALLAO
VSI00279	MARÍTIMO	LCL	HANVON UGEE TECHNOLOGY CO., LTD	-	ACTIVO	EN ALTAMAR
VSI00282	AÉREO	LCL	Peruvian Amazon Herbs E.I.R. L	-	ACTIVO	VUELO VIERNES 28/01
MARZO						
VSI00283	MARÍTIMO	LCL	INVERSIONES NAMASTE S.A.C.	SI	ACTIVO	ETA MANZANILLO 26/02
VSI00284	AÉREO	LCL	Shenzhen JCR Technology Co., Ltd.	SI	ACTIVO	-
ABRIL						
No hay nuevo servicio						

MAYO						
VSI00286	MARÍTIMO	LCL	Shijiazhuang Bilo Import and Export Trade Co., Ltd.	-	ACTIVO	POR ZARPAR
JUNIO						
VSI00291	MARÍTIMO	FCL	ABCON INDUSTRIAL PRODUCTS LTD	SI	ACTIVO	EN ALTAMAR
VSI00294	MARÍTIMO	FCL	HD PARTS COMERCIO EXTERIOR LTDA	NO	ACTIVO	AGENTE A LA ESPERA QUE LIBEREN ESPACIO, PARA SU RESERVACIÓN

Fuente: Autoría propia.

Apéndice D: Lista de servicios de tajas, año 2022

CODIGO	RUC:	FACTURA R.A.:	RETIRA DO	DESCRIPCIÓN	FECHA EMISI ON FACTU RA	# FACTU RA	ESTADO
VSI001 14	VILLAS OQUEND O	CRAFT		COMISIÓN DE VENTAS CORRELATIVO 0000011411 BL: HLCUEUR190557600	22-Jul	E001- 245	CANCEL ADO
VSI001 24	VILLAS OQUEND O	MSL		COMISIÓN DE VENTAS CORRELATIVO 0000011369 BL: HLCUBE1190401737	16-Jul	E001- 226	CANCEL ADO
VSI001 27	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, RO:19/04588, HBL: GLSL19061480	6-Set	E001- 255	CANCEL ADO
VSI001 28	CRAFT GROUP			COMISIÓN POR TARJA, RO:19/04588, HBL: GLSL19061480	14- Ago	E001- 251	CANCEL ADO
VSI001 35	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN IMPORTACIÓN AÉREA HAWB: SHA11177104 ROI: 182230	10-Set	E001- 263	CANCEL ADO
VSI001 39	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI:186469, HBL: NBOCAL19A023	13- Nov	E001- 282	CANCEL ADO
VSI001 45	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN IMPORTACIÓN AÉREA; HAWB: VTR/19020999	20- Nov	E001- 286	CANCEL ADO
VSI001 46	CRAFT GROUP			COMISIÓN POR TARJA, RO: 19/09853, HBL: SSZCLX1911080	13-Dic	E001- 296	CANCEL ADO
VSI001 41	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI:187328, HBL: EURFLB19T2222CLL	6-Ene	E001- 317	CANCEL ADO
VSI001 53	MSL DEL PERÚ			EACLX- 19121852 MAWB- 996 1068 4940 ROI - 84940	6-Ene	E001- 318	CANCEL ADO
VSI001 54	FARGO LINE			COMISIÓN DE TARJA BL: BLVLS00154	10-Ene	E001- 326	CANCEL ADO
VSI001 50	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI:193386, HBL: JGQDCAL191130Y	10-Ene	E001- 327	CANCEL ADO
VSI001 51	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI:193446, HBL: GXPTY19118076	10-Ene	E001- 328	CANCEL ADO
VSI001 60	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 198713, HBL: GXPTY20016901	3-Mar	E001- 360	CANCEL ADO
VSI001 61	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 199170, HBL: PANDACAL200118J	3-Mar	E001- 361	CANCEL ADO
VSI001 59	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 198145, HBL: SZNCLA2011405	24- Mar	E001- 368	CANCEL ADO

VS1001 65	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 203716, HBL: SZNCLA2031077	27-Abr	E001- 377	CANCEL ADO
VS1001 67	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 205535, HBL: JGQDCAL200321X	3-Jun	E001- 387	CANCEL ADO
VS1001 75	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 210673, HBL: QDCAL20040027	19-Jun	E001- 395	CANCEL ADO
VS1001 76	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 212778, HBL: QDCAL20040054	19-Jun	E001- 396	CANCEL ADO
VS1001 77	ECULINE SAC			GESTIÓN COMERCIAL BL NRO: SHCLL20007222J	7-Jul	E001- 403	CANCEL ADO
VS1001 79	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 220670, HBL: QDCAL20060012	15-Jul	E001- 405	CANCEL ADO
VS1001 80	MSL DEL PERÚ			EACLX- 2006734 HAWB: MSL825438 OPERACION: EXPORTACION VIA: AEREO	8-Jul	E001- 404	CANCEL ADO
VS1001 81	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 224313, HBL: WJXG200711289N	1-Set	E001- 424	CANCEL ADO
VS1001 84	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 225072, HBL: LLLCLA20707603CLA	1-Set	E001- 425	CANCEL ADO
VS1001 93	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 228867, HBL: LQDCLL20071124CLL	4-Set	E001- 426	CANCEL ADO
VS1001 94	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 229305, HBL: GXPTY20087610	16-Oct	E001- 468	CANCEL ADO
VS1001 98	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 230584, HBL: WJXG200811718	5-Oct	E001- 448	CANCEL ADO
VS1002 00	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 231900, HBL: LQDCLL20080240CLL	25-Set	E001- 443	CANCEL ADO
VS1002 01	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 233734, HBL: LQDCLL20080811CLL	1-Oct	E001- 445	CANCEL ADO
VS1002 03	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 233805, HBL: LNBCLL20090923CLL	20-Oct	E001- 470	CANCEL ADO
VS1002 06	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 235377, HBL: LLLCLA20904653CLA	2-Nov	E001- 482	CANCEL ADO
VS1002 08	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 236204, HBL: DPECLL025701	14-Oct	E001- 455	CANCEL ADO
VS1002 09	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 236771, HBL: LQDCLL20090368CLL	2-Nov	E001- 483	CANCEL ADO
VS1001 87	FARGOLIN E			COMISIÓN DE TARJA BL: BLVLS00187	27-Oct	E001- 480	CANCEL ADO
VS1002 11	FARGOLIN E			COMISIÓN DE TARJA BL: BLVLS00211	17- Nov	E001- 503	CANCEL ADO

VSI002 25	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 255008, HBL: WJXG201211583N	2-Feb	E001- 561	CANCEL ADO
VSI002 31	ECULINE SAC			GESTIÓN COMERCIAL BL NRO: SHCLL20020038L	10-Feb	E001- 570	CANCEL ADO
VSA00 224	FARGOLIN E			COMISIÓN DE TARJA BL: BLVLS00224 / CNT: CMAU4377065 - COMISIÓN DE TARJA BL: BLVLS00224 / CNT: GESU6758862	18-Feb	E001- 573	CANCEL ADO
VSA00 230	FARGOLIN E			COMISIÓN DE TARJA BL: BLVLS00230	22-Feb	E001- 578	CANCEL ADO
VSA00 234	FARGOLIN E			COMISIÓN DE TARJA BL: BLVLS00234	22-Feb	E001- 586	CANCEL ADO
VSA00 235	FARGOLIN E			COMISIÓN DE TARJA BL: BLVLS00235	5-Mar	E001- 604	CANCEL ADO
VSA00 239	MERKUR LOGISTICS			MONITOREO DE CARGA, VOLANTE N° 21000549	26- Mar	E001- 615	CANCEL ADO
VSI002 38	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 261743, HBL: SSZ2102104-10	4-Mar	E001- 603	CANCEL ADO
VSI002 40	MSL DEL PERÚ			COMISIÓN POR TARJA, ROI: 265994, HBL: LLCLA21127620CLAC	26- Mar	E001- 616	CANCEL ADO
VSI002 43	MSL - SAKJ DEPOT			FACTURA POR COMISIÓN - REFERENCIA: OOSLI2105601	14- May	E001- 638	CANCEL ADO
VSI002 44	MERKUR LOGISTICS			MONITOREO DE CARGA, VOLANTE N° 21000872	10- May	E001- 628	CANCEL ADO
VSI002 45	CRAFT			COMISIÓN POR TARJA, R.O. 21/02525, HBL: USLE2104000159	17- May	E001- 639	CANCEL ADO
VSI002 46	MSL -SAKJ DEPOT			FACTURA POR COMISIÓN - REFERENCIA: OOSLI2106788	18-Jun	E001- 656	CANCEL ADO
VSI002 51	MSL			COMISIÓN POR TARJA, ROI:281064, HBL: LNBCLL21051545CLL	7-Jul	E001- 668	CANCEL ADO
VSA00 255	MSL - SAKJ DEPOT			FACTURA POR COMISIÓN - REFERENCIA: OOSLI2106775	16-Jun	E001- 655	CANCEL ADO
VSI002 60	MSL			COMISIÓN POR TARJA, ROI: OOSLI21101376	18-Oct	E001- 718	CANCEL ADO
VSI002 66	SAVAR- SAKJ DEPOT			MONITOREO DE CARGA HBL BLVLS00266	19- Nov	E001- 733	CANCEL ADO
VSI002 67	SAVAR- SAKJ DEPOT			MONITOREO DE CARGA HBL BLVLS00267	23- Nov	E001- 734	CANCEL ADO
VSI002 71	MSL			COMISIÓN POR TARJA, ROI:303765; HBL: AMIGL210495887A	15-Oct	E001- 729	CANCEL ADO
VSI002 70	MSL			COMISIÓN POR TARJA, ROI 290645, HBL: EURFLG2160629CLL	6-Dic	E001- 692	CANCEL ADO

VSI002 68	CRAFT			COMISIÓN POR TARJA,21/08580, HB:21MERBCN17669	14-Dic	E001- 753	CANCEL ADO
VSI002 78	10423830 731	CRAFT		COMISIÓN POR TARJA, R.O.21/1427, HBL: YSGSNL2104068	8-Feb	E001- 759	CANCEL ADO
VSI002 79	20602692 702	MSL		COMISIÓN POR TARJA, ROI:318733, HBL: EURFLZ21D2231CCL	9-Feb	E001- 760	CANCEL ADO
VSI002 79	20501645 517	MSL		COMISIÓN AÉREA, ROI:326653, HAWB: SHAP22020015	1-Mar	E001- 774	CANCEL ADO
VSI002 83		CRAFT		COMISIÓN POR EMBARQUE BL: HF15BU942019NC	12- May	E001- 792	CANCEL ADO
VSI002 83		CRAFT		COMISIÓN POR TARJA R.O. 22/01850, HBL: HF15BU942019NC	20-Ene	E001- 802	POR COBRAR
VSA00 296	20543662 641	SAJK DEPOT	SI	MONITOREO DE CARGA HBL: CEABUN220519	23-Ene	E001- 812	POR COBRAR
FEBRE RO							
VSI002 68	CRAFT	2051474 5031		COMISIÓN POR TARJA,21/08580, HB:21MERBCN17669	25-Feb	E001- 753	FALTA PAGAR
VSI002 78	CRAFT	1042383 0731					
VSI002 79	MSL	2060269 2702					
MARZ O							
VSI002 79	20501645 517	MSL		COMISIÓN AÉREA, ROI:326653, HAWB: SHAP22020015	1-Mar	E001- 774	FALTA CANCEL AR
ABRIL							
VSI002 79	20501645 517	MSL		COMISIÓN AÉREA, ROI:326653, HAWB: SHAP22020015	5-Abr	E001- 774	FALTA CANCEL AR
MAYO							
VSI002 83		CRAFT		COMISIÓN POR EMBARQUE BL: HF15BU942019NC	12- May	E001- 792	POR COBRAR
VSI002 83		CRAFT		COMISIÓN POR TARJA R.O. 22/01850, HBL: HF15BU942019NC	27- May	E001- 802	POR COBRAR
VSI002 92		MSL		COMISION AÉREA, ROI :333685, HAWB:1EAVCP247	17- May	E001- 795	POR COBRAR
Junio							
VSI002 83		CRAFT		COMISIÓN POR TARJA R.O. 22/01850, HBL: HF15BU942019NC	2-Jun	E001- 802	POR COBRAR
VSA00 296	20543662 641	SAJK DEPOT	SI	MONITOREO DE CARGA HBL: CEABUN220519	23-Jun	E001- 812	POR COBRAR

Fuente: Autoría propia.