

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA REMA IMPORTACIONES Y SERVICIOS GENERALES E.I.R.L.”

**Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:**

Licenciado en Administración

Autores:

Angie Mariek Romero Martinez

Piero Alonso Mannucci Rebaza

Asesor:

Mg. Lourdes Liseth Aguirre Mendoza

<https://orcid.org/0009-0006-4687-942X>


Trujillo - Perú


2025

Informe de Similitud

Angie Mariek Romero Martínez Y Piero Alonso Mannucci Rebaza

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD EN ...

 Quick Submit

 Quick Submit

 Asesores

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::1:3167961621

54 Páginas

Fecha de entrega

27 feb 2025, 11:22 a.m. GMT-5

7,261 Palabras

Fecha de descarga

27 feb 2025, 11:33 a.m. GMT-5

41,339 Caracteres

Nombre de archivo

Trabajo_de_Suficiencia_Profesional_-_Romero,_Mannucci_3.docx

Tamaño de archivo

884.0 KB



Página 1 of 61 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::1:3167961621



Página 2 of 61 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::1:3167961621

16% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Fuentes principales

14%  Fuentes de Internet

3%  Publicaciones

8%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a mis padres por su apoyo incondicional de todos los días y su amor, también a mis hermanos por sus consejos y porque son mis guías. Agradecida con mi familia Romero Martínez por ser fuente de motivación y acompañarme hasta esta etapa de mi vida

Angie Mariek Romero Martínez

Dedico este trabajo en primer lugar a mis padres, por su inconmensurable apoyo, guía y amor, a mis hermanos por ser siempre mis principales modelos a seguir y a mi segunda madre Keylith por siempre cuidar de mí y darme todo su apoyo.

Piero Alonso Mannucci Rebaza

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por guiarnos, darnos sabiduría, fortaleza y oportunidades para alcanzar nuestras metas. Nuestra gratitud con la Mg. Lourdes Liseth Aguirre Mendoza por su valiosa orientación académica y metodológica en esta investigación. Del mismo modo, agradecemos al representante legal de la empresa Rema Importaciones y Servicios Generales E.I.R.L.; por el significativo apoyo en el desarrollo de este proyecto y la absoluta confianza.

Los autores

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Índice de Tablas..... | 8 |
| Índice de Figuras | 9 |
| RESUMEN EJECUTIVO | 10 |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN..... | 11 |
| 1.1. Descripción de la empresa | 12 |
| 1.2. Misión | 12 |
| 1.3. Visión..... | 13 |
| 1.4. Organigrama | 13 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... | 14 |
| 2.1. Tipos de cadena de suministro..... | 15 |
| 2.1.1. <i>Cadena de suministro directa</i> | 15 |
| 2.1.2. <i>Cadena de suministro tradicional</i> | 16 |
| 2.1.3. <i>Cadena de suministro extendida</i> | 16 |
| 2.1.4. <i>Cadena de suministro compartida</i> | 16 |
| 2.1.5. <i>Cadena de suministro sincronizada</i> | 16 |
| 2.1.6. <i>Cadena de suministro compleja</i> | 17 |
| 2.2. Fases de la cadena de suministro | 17 |
| 2.2.1. <i>Fase de aprovisionamiento</i> | 17 |
| 2.2.2. <i>Fase de producción</i> | 17 |
| 2.2.3. <i>Fase de distribución/comercialización</i> | 18 |

| | |
|--|----|
| 2.3. Estrategias de la cadena de suministro | 18 |
| 2.3.1. <i>Muchos proveedores</i> | 18 |
| 2.3.2. <i>Pocos proveedores</i> | 18 |
| 2.3.3. <i>Integración vertical</i> | 19 |
| 2.3.4. <i>Redes Keiretsu</i> | 19 |
| 2.4. Dimensiones de la cadena de suministro | 19 |
| 2.4.1. <i>Dimensión relacional</i> | 19 |
| 2.4.2. <i>Dimensión estratégica</i> | 19 |
| 2.4.3. <i>Dimensión estructural</i> | 20 |
| 2.4.4. <i>Dimensión de control</i> | 20 |
| 2.5. Cinco fuerzas competitivas que le dan sentido a la estrategia | 21 |
| 2.5.1. <i>Amenaza de entrada</i> | 21 |
| 2.5.2. <i>Poder de los proveedores</i> | 21 |
| 2.5.3. <i>Poder de los compradores</i> | 21 |
| 2.5.4. <i>Amenaza de los sustitutos</i> | 22 |
| 2.5.5. <i>Rivalidad entre los competidores existentes</i> | 22 |
| 2.6. Dimensiones para medir la competitividad | 22 |
| 2.6.1. <i>Cliente - mercado</i> | 22 |
| 2.6.2. <i>Económica - financiera</i> | 23 |
| 2.6.3. <i>Técnica</i> | 23 |
| 2.6.4. <i>Medioambiental</i> | 23 |

| | |
|--|----|
| 2.6.5. <i>Social</i> | 23 |
| 2.7. Teorías de la competitividad..... | 24 |
| 2.7.1. <i>Teoría de la ventaja absoluta</i> | 24 |
| 2.7.2. <i>Teoría de la ventaja comparativa</i> | 25 |
| 2.7.3. <i>Teoría bajo el modelo Heckscher-Ohlin</i> | 25 |
| 2.7.4. <i>Teoría de la ventaja competitiva</i> | 25 |
| 2.7.5. <i>Teorías de la competitividad sistémica</i> | 26 |
| 2.7.6. <i>Nuevas teorías del comercio y la competitividad</i> | 26 |
| 2.8. Propuestas de mejora | 26 |
| 2.8.1. <i>Determinar los perfiles de puestos</i> | 26 |
| 2.8.2. <i>Implementar procesos estandarizados (Flujograma)</i> | 30 |
| 2.8.3. <i>Establecer un programa de codificación de inventario</i> | 34 |
| 2.8.4. <i>Desarrollar un plan de zonificación de almacén</i> | 35 |
| CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA | 37 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS | 41 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 44 |
| 5.1. Conclusiones..... | 44 |
| 5.2. Recomendaciones | 45 |
| REFERENCIAS | 46 |
| ANEXOS..... | 50 |

Índice de Tablas

| | |
|----------------|----|
| Tabla 1 | 27 |
| Tabla 2 | 28 |
| Tabla 3 | 29 |
| Tabla 4 | 31 |
| Tabla 5 | 32 |
| Tabla 6 | 32 |
| Tabla 7 | 33 |
| Tabla 8 | 34 |
| Tabla 9 | 38 |
| Tabla 10 | 39 |
| Tabla 11 | 40 |
| Tabla 12 | 42 |

Índice de Figuras

| | |
|---------------|----|
| Figura 1..... | 13 |
| Figura 2..... | 24 |
| Figura 3..... | 36 |

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo analizar que la implementación de la gestión de la cadena de suministro mejora de la competitividad en la empresa Rema Importaciones y Servicios Generales E.I.R.L., pues se ha notado que la búsqueda de una mayor ventaja competitiva en diversas empresas ha hecho énfasis en el desarrollo de una adecuada gestión de la cadena de suministro.

El plan de mejora se concentró en cuatro propuestas clave: (1) determinar los perfiles de puestos, (2) implementar procesos estandarizados, (3) establecer un programa de codificación de inventarios, (4) desarrollar un plan de zonificación de almacén. Presupuestando resultados favorables, donde esta mejora atiende las necesidades actuales de formación y fomenta un mayor desarrollo para competencias futuras.

En conclusión, la implementación de una eficiente gestión de la cadena de suministro resulta fundamental, asegurando una sincronización armoniosa entre todas las áreas de la empresa. Esto permitirá no solo optimizar los procesos internos, sino también fortalecer la competitividad en un mercado cada vez más exigente y dinámico.

PALABRAS CLAVES: Gestión de la cadena de suministro, competitividad.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día cuando se habla de gestión de la cadena de suministro y la competitividad, variedad de autores, en un marco internacional, señalan que se encuentran definitivamente interrelacionados. Según Fullana (2020) el diseño de una red que funcione con el costo más bajo posible, asegurando al mismo tiempo la calidad máxima requerida, es esencial para la rentabilidad de la empresa y para poder competir en precio con otros productos o servicios disponibles en el mercado. Además, Hadwick (2023) en su estudio sobre el estado de las cadenas de suministro en empresas europeas, señala que más del 72% está enfocada en optimizar sus redes de transporte y que el 68% busca invertir en soluciones de control, seguimiento y transparencia de las cadenas de suministro.

En el marco latinoamericano, los autores Balza y Cardona (2020) mencionan que, para el 2019 los costos logísticos de empresas colombianas representaron el 13.5% de sus costos operativos, mientras que en otros países de la OCDE esta proporción está en 9% aproximadamente. Determinando que la gestión de la cadena de suministro es considerada un eje fundamental en cuanto a la competitividad de las organizaciones, pero existiendo aun una brecha que acortar para países latinoamericanos.

A nivel nacional, el estudio de Salvador (2021) menciona que, el promedio del índice de madurez de la cadena de suministro en empresas peruanas es de 2.9, encontrándose en el rango “en desarrollo”. Si bien es cierto, la gestión de la cadena de suministro en el Perú no se encuentra óptimamente desarrollada, con el estudio del autor mencionado se denota que se ha ido trabajando en la mejora del desarrollo de la misma, para aumentar la competitividad de las empresas nacionales.

En cuanto a un análisis en un marco local, Susanibar y García (2022) en su investigación mencionan que las prácticas de la gestión de la cadena de suministro poseen una relación positiva y fuerte con el desempeño organizacional de empresas MYPE limeñas, remarcando una vez más el nivel de importancia que a día de hoy se le está dando a la relación entre las variables estudiadas, aún más en la ciudad de Lima, al tratarse de la capital y siendo el Perú aun un país centralizado.

1.1. Descripción de la empresa

Rema Importaciones y Servicios Generales E.I.R.L. es una empresa individual de responsabilidad limitada fundada en 2016, con domicilio en la Av. Arenales 773 Of. 803, presenta operaciones tanto en Lima como en Trujillo, cuenta con 15 colaboradores y está especializada en sus 2 unidades de negocios: Servicios Generales e Importaciones & Comercialización, ofreciendo un buen servicio en los diferentes proyectos ejecutados. La compañía cuenta con un equipo de arquitectos, ingenieros y técnicos altamente calificados para realizar, supervisar y desarrollar proyectos, quienes se encuentran en constante capacitación. (Rema Importaciones y Servicios Generales E.I.R.L. [RISG], 2025).

1.2. Misión

Ser un socio estratégico que brinde los mejores servicios y productos a todos nuestros clientes demostrando experiencia, calidad y eficiencia; brindando soluciones de acuerdo a las necesidades que se requieran, usando nuestros recursos de manera eficiente y comprometiéndonos con capacitación continua y el cuidado del medio ambiente.

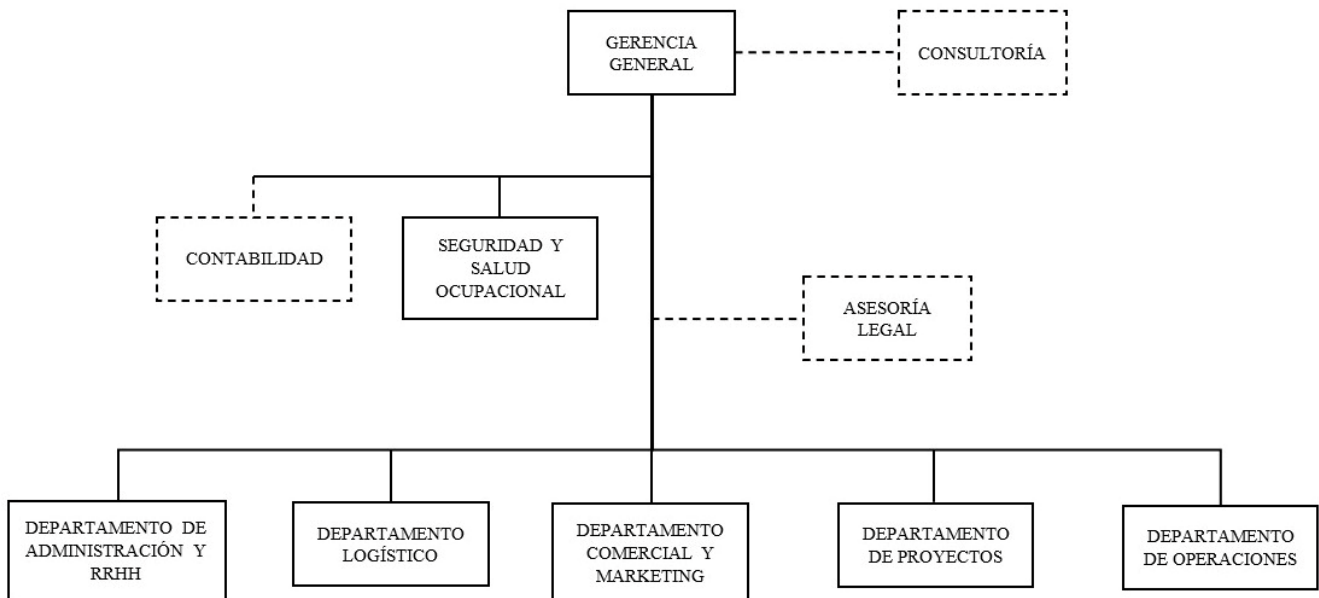
1.3. Visión

Llegar a ser una empresa líder en importaciones y comercialización; así como ser una de las mejores de servicios generales que brinde soluciones integrales de instalación, mantenimiento, consultoría y soporte técnico; diferenciándonos por servir con rapidez y calidad.

1.4. Organigrama

Figura 1

Organigrama Rema Importaciones y Servicios Generales E.I.R.L.



CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La gran diversidad de autores interesados en temáticas relacionadas a las variables planteadas en el presente trabajo de suficiencia profesional permite obtener un marco teórico de gran riqueza conceptual. En primera instancia, hablando de la primera variable, cadena de suministro, en la publicación realizada por Krajewski et al. (2008) en su libro “Administración de Operaciones: procesos y cadenas de valor” definen a la cadena de suministro como la red de materiales, servicios y flujos de información que vinculan los procesos de los proveedores y clientes de la empresa con las propias relaciones con estos y el surtido de pedidos. A su vez, Ballou (2004) en su publicación “Logística: Administración de la cadena de suministro” menciona que la cadena de suministro puede definirse como el conjunto de actividades funcionales, tales como transporte, control de inventarios, etc., que a lo largo del canal de flujo se repiten constantemente con el fin de añadir valor mediante la conversión de materia prima en productos terminados. De manera simultánea, Weenk (2022) en su obra “Cómo gestionar la cadena de suministro. Fundamentos, práctica y aplicaciones en la vida real” señala que, la gestión de la cadena de suministro consiste en administrar las relaciones tanto con los proveedores como con los clientes, tanto de forma ascendente como descendente, con el objetivo de proporcionar un mayor valor al cliente a un costo reducido para toda esta.

Asimismo, Chopra y Meindl (2008) en su ejemplar “Administración de la cadena de suministro: Estrategia, planeación y operación” detallan que, la cadena de suministro incluye no solo al fabricante y al proveedor, sino también a todas aquellas partes involucradas en la satisfacción de la solicitud del cliente, independiente de su actuar de forma directa o indirecta, incluyendo incluso a los propios clientes.

Adicionalmente, como hecho histórico, Uribe y Salazar (2022) relatan que la cadena de suministro adquirió mayor relevancia durante la Segunda Guerra Mundial debido a las necesidades de las fuerzas militares, después de la guerra, los equipos logísticos, como contenedores, pallets, entre otros, experimentaron una evolución, acompañada por la automatización en la gestión de inventarios.

Sumado a esto, Arenal (2022) en su trabajo literario “Optimización de la cadena logística” señala que, el propósito de la gestión de la cadena de suministro es cumplir con las necesidades del cliente de la manera más eficiente posible, lo cual incluye lo siguiente:

- Entrega puntual de productos y servicios.
- Evitar pérdidas o desperdicios innecesarios.
- Optimizar los tiempos de distribución.
- Gestionar de manera adecuada los inventarios y almacenes.
- Establecer canales de comunicación y coordinación efectivos.
- Responder adecuadamente a cambios inesperados en la demanda, la oferta u otras condiciones.

2.1. Tipos de cadena de suministro

Una vez comprendida la definición de lo que la cadena de suministro se refiere, se puede ahora determinar cuáles son los tipos de cadenas de suministro existentes, Arone (2020) hace referencia a los siguientes:

2.1.1. Cadena de suministro directa

Caracterizada por la relación que la compañía, suministrador y cliente tienen con todos los niveles de la cadena, involucrándose en la integración de productos, servicios, finanzas e información.

2.1.2. Cadena de suministro tradicional

Es empleada por pequeñas empresas que no deben lidiar con grandes cantidades de materia prima o producto terminado, a su vez, no existe verdaderamente un proceso de transformación muy complejo o tradicional, es decir que no conlleva un flujo de información continua, por lo cual las decisiones son tomadas unilateralmente por el área de producción.

2.1.3. Cadena de suministro extendida

Existe ya una interrelación entre todos los eslabones involucrados en el flujo de los productos, tales como proveedores, productores, distribuidores y puntos de venta, donde se debe establecer una adecuada comunicación y realizar esfuerzos para que la oferta y la demanda de la compañía se vean correctamente sincronizados.

2.1.4. Cadena de suministro compartida

La metodología base consiste en que cada área involucrada en la producción de un producto toma sus decisiones individualmente pero constantemente comparten información entre sí para lograr una coordinación entre sí y tomar las mejores decisiones según corresponda.

2.1.5. Cadena de suministro sincronizada

Tal cual como su nombre hace referencia, en este tipo de cadena de suministro se busca la correcta sincronización entre todas las fases de esta, donde se hace un constante seguimiento del producto, desde la adquisición de la materia prima hasta la finalización del producto terminado listo para su venta y distribución, cabe recalcar que, debido a su naturaleza, es de suma relevancia el

desarrollo de la tecnología y de sistemas de información.

2.1.6. Cadena de suministro compleja

Se incluye a todos los participantes involucrados en el correcto desempeño de la cadena de suministro, desde el primer proveedor hasta el último cliente, interactuando en todos los ámbitos relacionados entre sí, tales como finanzas, información, servicios y productos.

2.2. Fases de la cadena de suministro

Simultáneamente, se reconocen diversidad de clasificaciones con respecto a las fases comprendidas dentro de la cadena de suministro, Manrique et al. (2019) señalan tres fases:

2.2.1. Fase de aprovisionamiento

En esta etapa es donde se realizan todos los esfuerzos para abastecer a la compañía con todos los insumos, herramientas o materias primas necesarias para la posterior transformación, garantizando que todo se desarrolle según los planteamientos de tiempo, costos y funcionamiento.

2.2.2. Fase de producción

En esta etapa es donde se realiza la propia transformación del bien o servicio según la naturaleza de la empresa, entran a tallar propios elementos, características y estrategias que generan la diferenciación entre compañías que se dedican a un mismo fin, en esta etapa convergen diferentes aspectos relacionados a la oferta y la demanda que permiten un mejor desempeño en la compañía.

2.2.3. Fase de distribución/comercialización

En esta etapa se llevan a cabo los esfuerzos por visibilizar y dar el alcance para que los clientes puedan tener la adquisición del producto, tiene gran relevancia dentro de la cadena de suministro, producto que en esta etapa es donde se ven reflejados o dan sentido a todos los esfuerzos realizados en las fases desarrollados anteriormente concluyendo en la búsqueda de la mayor satisfacción del cliente.

2.3. Estrategias de la cadena de suministro

De igual manera, se determinan diferentes estrategias a implementar para lograr una optimización en la gestión de la cadena de suministros, Flores (2021) menciona las siguientes:

2.3.1. Muchos proveedores

Esta estrategia consiste en solicitar cotizaciones a varios proveedores y otorgar el pedido al de menor precio. Los proveedores compiten para cumplir con los requisitos del comprador, sin buscar relaciones a largo plazo. El enfoque se centra en costo, calidad y entrega.

2.3.2. Pocos proveedores

Esta estrategia fomenta relaciones a largo plazo, generando valor mediante economías de escala y aprendizaje. Estos proveedores comprenden mejor los objetivos de la empresa y pueden participar en sistemas Justo a Tiempo e innovaciones tecnológicas.

2.3.3. Integración vertical

La integración vertical permite a una empresa producir internamente lo que antes compraba, ya sea adquiriendo proveedores o fabricantes. Ofrece ventajas como reducción de inventarios y costos, siendo más efectiva con alta participación de mercado o buena gestión.

2.3.4. Redes Keiretsu

Las compañías crean coaliciones llamadas Keiretsu, donde los proveedores reciben apoyo financiero y se convierten en socios a largo plazo. Esto asegura experiencia técnica, calidad estable y relaciones colaborativas, incluso con proveedores en niveles inferiores.

2.4. Dimensiones de la cadena de suministro

Finalmente, existen diversas dimensiones que se deben tomar en cuenta para elaborar una adecuada cadena de suministros, para Banda et al. (2022) son las siguientes:

2.4.1. Dimensión relacional

La dimensión relacional impacta la estrategia y la gestión de la empresa, dependiendo de las relaciones con grupos de interés internos y externos. Su objetivo es generar sinergias estratégicas que impulsen el funcionamiento y la estructura organizativa.

2.4.2. Dimensión estratégica

La dimensión estratégica define el negocio analizando mercado, productos, clientes y competencia, adaptando acciones y productos para competir eficazmente. Guía las operaciones logísticas según las necesidades de los clientes.

2.4.3. Dimensión estructural

La dimensión estructural define la cadena de suministro y la organización según la estrategia, estableciendo roles y responsabilidades. Su objetivo es ofrecer un sistema de trabajo mejorable con las dimensiones relacional y de control.

2.4.4. Dimensión de control

La dimensión de control se enfoca en la mejora continua, estableciendo indicadores de gestión para evaluar y seguir las cadenas de suministro, teniendo como objetivo que, mediante el seguimiento y evaluación, se logre la estabilización y eficiencia de los procesos.

Habiendo ya determinado conceptualmente a la cadena de suministro, se da paso a conceptualizar los criterios relacionados a la competitividad y cuáles son los factores que influyen o determinan la ventaja competitiva entre compañías de un mismo rubro. Mathews (2007) define a la competitividad como la capacidad de una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, para alcanzar y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición dentro del entorno socioeconómico en el que se desarrolla. Al mismo tiempo, Martínez y Valenzo (2022) mencionan que la competitividad se entiende como una capacidad relacionada con la productividad y el volumen de exportaciones. Asimismo, diversas definiciones la sitúan en una escala en la que puede experimentar incrementos, reducciones o mantenerse estable. Sumado a esto, Díaz et al. (2020) detalla que la competitividad es un tema de gran interés para líderes y gerentes, ya que su correcta gestión depende de administrar eficientemente los recursos de la organización, lo que contribuye al aumento de la productividad.

2.5. Cinco fuerzas competitivas que le dan sentido a la estrategia

A su vez, al hablar de competitividad es inevitable mencionar al padre de la estrategia empresarial moderna, Porter (2008) señala que existen 5 fuerzas competitivas que le dan sentido a una estrategia empresarial, siendo las siguientes:

2.5.1. Amenaza de entrada

Los nuevos entrantes en un sector traen capacidades frescas y buscan ganar participación de mercado, lo que presiona los precios, costos e inversiones necesarias para competir. Esta amenaza limita la rentabilidad del sector, obligando a las empresas existentes a mantener precios bajos o aumentar sus inversiones para disuadir a los competidores.

2.5.2. Poder de los proveedores

Los proveedores con poder pueden apropiarse de una mayor parte del valor al subir los precios, reducir la calidad o los servicios, o trasladar los costos a las empresas del sector. Las compañías dependen de diversos grupos de proveedores para obtener los insumos necesarios.

2.5.3. Poder de los compradores

Los clientes con poder, al igual que los proveedores, pueden apropiarse de más valor al exigir precios más bajos, mejor calidad o más servicios (lo que incrementa los costos) y, generalmente, generan competencia entre las empresas, afectando la rentabilidad del sector. Existen diferentes grupos de clientes con distintos niveles de poder de negociación.

2.5.4. Amenaza de los sustitutos

Un sustituto ofrece la misma función o una similar al producto de un sector, pero de manera diferente. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector se ve afectada. Los sustitutos no solo limitan las ganancias en tiempos normales, sino que también reducen los beneficios que el sector podría obtener en épocas de bonanza.

2.5.5. Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre competidores se manifiesta en descuentos, nuevos productos, publicidad y mejoras en el servicio. Un alto nivel de rivalidad limita la rentabilidad, especialmente cuando se enfoca solo en el precio. Sin embargo, puede ser positiva y aumentar la rentabilidad si cada competidor atiende diferentes segmentos de consumidores con diversas combinaciones de precios, productos, servicios o marcas.

2.6. Dimensiones para medir la competitividad

De igual manera, es importante también poder determinar cómo es que la competitividad puede ser medida, para Sarmiento y Delgado (2020) se debe desarrollar delimitando dimensiones con sus respectivos indicadores, mencionando las siguientes:

2.6.1. Cliente - mercado

- N° de proveedores
- N° de clientes nacionales y extranjeros
- Índice de satisfacción del cliente
- N° de quejas y/o reclamos

2.6.2. Económica - financiera

- Solvencia
- Liquidez
- Endeudamiento
- N° de Inversiones
- Productividad

2.6.3. Técnica

- Áreas que generan ingreso por innovación
- Tipos de innovación
- Propiedad intelectual
- Eficiencia energética
- Aprovechamiento de la capacidad instalada

2.6.4. Medioambiental

- Política ambiental
- Manejo de desecho
- Licencia ambiental
- Reconocimiento ambiental
- N° de contravenciones

2.6.5. Social

- Distribución por edades
- N° de accidentes laborales
- Salario medio
- N° de plazas ofertadas

Adicionalmente, Garrell (2021) en su publicación “La Competitividad y sus claves” busca delimitar una fórmula para poder darle un valor de medición a la competitividad, la cual está dada de la siguiente manera:

Figura 2

Fórmula para darle valor de medición a la competitividad

$$\text{Competitividad} = \{f [\text{Innovación} \cdot x^r + \text{Productividad} \cdot x^s + \text{Globalización} \cdot x^t]\}_{i}$$

Donde, el propósito para un periodo de tiempo t_i es alcanzar el máximo valor de la función $f [I,P,G]_{i}$. Los exponentes “r, s, t” indican la importancia relativa de cada uno de estos tres elementos, cuyo peso varía según el producto o servicio en cuestión, el sector al que pertenece, las estrategias y objetivos de la empresa, así como las tácticas empleadas. Además, influyen de manera determinante las capacidades, actitudes y los recursos tanto materiales como inmateriales que se destinan a la actividad productiva.

2.7. Teorías de la competitividad

Por último, los autores Ráez et al. (2021) señalan diferentes teorías relacionadas a la competitividad, entablándolas dentro de un nivel macroeconómico (país) pero que a su vez son completamente paralelos y relacionables a un marco más empresarial, destacando las siguientes:

2.7.1. Teoría de la ventaja absoluta

Esta teoría explica que un país es competitivo cuando puede producir un bien utilizando menos recursos que otro. Se basa en la especialización y la división del trabajo, permitiendo que cada nación se enfoque en lo que produce de manera más eficiente. Esto genera mayores beneficios en el comercio internacional,

umentando la productividad y reduciendo costos de producción. Sin embargo, no considera qué sucede si un país no tiene ventaja absoluta en ningún bien.

2.7.2. *Teoría de la ventaja comparativa*

Establece que un país debe especializarse en la producción de bienes en los que tenga un menor costo de oportunidad, incluso si no tiene ventaja absoluta en ninguno. Permite que el comercio internacional sea beneficioso para todos los países involucrados, al enfocarse en producir lo que resulta relativamente más eficiente. Se basa en la diferencia relativa en la eficiencia del trabajo y supone un modelo en el que los factores de producción no pueden trasladarse entre países.

2.7.3. *Teoría bajo el modelo Heckscher-Ohlin*

Explica que la ventaja de los países en el comercio internacional se basa en la dotación relativa de factores productivos, como el capital y el trabajo. Un país exportará bienes que requieran el factor que tiene en abundancia e importará aquellos que necesiten el factor que le es escaso. Asume competencia perfecta, movilidad interna de los factores y rendimientos constantes, pero no considera completamente la influencia de las diferencias tecnológicas entre países.

2.7.4. *Teoría de la ventaja competitiva*

Afirma que la competitividad de un país no depende solo de su dotación de recursos naturales, sino también de su capacidad de innovación, eficiencia empresarial y desarrollo de infraestructura. Introduce un modelo que analiza factores como la estrategia empresarial, condiciones de demanda, industrias relacionadas y papel del gobierno en la promoción del crecimiento económico. Su enfoque se centra en la diferenciación y la productividad como claves del éxito.

2.7.5. *Teorías de la competitividad sistémica*

Sostienen que la competitividad no depende solo de empresas individuales, sino del entorno cultural y social, políticas gubernamentales, infraestructura y el desempeño empresarial. Destacan la importancia del papel del Estado en la creación de condiciones favorables para el desarrollo productivo. Además, consideran factores como la educación, innovación y estabilidad económica en la inserción en los mercados internacionales.

2.7.6. *Nuevas teorías del comercio y la competitividad*

Estas teorías incorporan elementos como la competencia imperfecta, las economías de escala y la especialización en bienes diferenciados. Explican el comercio entre países con niveles similares de desarrollo y resaltan la importancia de la localización geográfica y las cadenas globales de valor. Además, consideran la interacción entre las empresas y el entorno en el que operan, lo que permite entender cómo se forman ventajas competitivas sostenibles en la economía global.

2.8. Propuestas de mejora

En base a la información teórica y la experiencia dentro de la empresa, se han podido identificar debilidades en la gestión actual, por lo que se postulan propuestas de mejora para conseguir una ventaja competitiva.

2.8.1. *Determinar los perfiles de puestos*

Esta propuesta se busca definir responsabilidades, optimizar la contratación, mejorar la capacitación y facilitar la organización, en la gestión de la cadena de suministro, ayuda a asignar funciones claras en almacenamiento y logística, dentro de la organización, estas funciones se veían principalmente

flageladas en el área logística, con lo cual se presentan perfiles del puesto relacionadas a esta.

A. Jefe de logística

Tabla 1

Descripción de perfil de puesto - Jefe de Logística

| PERFIL DEL PUESTO | |
|--|---|
| Nombre del puesto: | Jefe de logística |
| Área: | Logística |
| Reporta a: | Gerente de operaciones |
| OBJETIVO DEL PUESTO | |
| Garantizar la eficiencia en la gestión de la cadena de suministro mediante el control, coordinación y optimización de los procesos de abastecimiento, almacenamiento, distribución y transporte, asegurando la reducción de costos y el cumplimiento de estándares de calidad y tiempos de entrega. | |
| RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> – Gestionar el control de inventarios y supervisar el cumplimiento de los niveles de stock. – Coordinar con proveedores y clientes para asegurar un flujo eficiente de mercancías. – Optimizar rutas y estrategias de distribución para minimizar costos logísticos. – Supervisar la recepción, almacenamiento y despacho de productos. – Implementar y mantener sistemas de codificación y trazabilidad de materiales. – Monitorear indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar la eficiencia logística. – Asegurar el cumplimiento de normativas y políticas de seguridad en el manejo de materiales. – Proponer mejoras en los procesos logísticos y evaluar nuevas tecnologías aplicables. | |
| REQUISITOS DEL PUESTO | |
| Formación académica | <ul style="list-style-type: none"> - Título en Administración, Ingeniería Industrial, Logística, Comercio Exterior o carreras afines. - Deseable especialización o diplomado en Gestión de la Cadena de Suministro. |
| Experiencia | <ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 2 a 3 años en áreas de logística, gestión de inventarios o transporte. - Experiencia en manejo de sistemas ERP y software de gestión logística. |

| | |
|----------------------------|--|
| Conocimientos técnicos | <ul style="list-style-type: none"> - Dominio de metodologías de gestión de inventarios (FIFO, LIFO, Just in Time). - Manejo de herramientas digitales para optimización de la cadena de suministro. - Conocimientos de normativas y regulaciones en logística y transporte. |
| Habilidades y competencias | <ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento analítico y capacidad de resolución de problemas. - Habilidades de negociación con proveedores y clientes. - Trabajo en equipo y liderazgo para la supervisión de personal. - Adaptabilidad a entornos dinámicos y capacidad de - Proactividad y orientación a la mejora continua. |

B. Almacenero

Tabla 2

Descripción de perfil de puesto - Almacenero

| PERFIL DEL PUESTO | |
|---|-----------------|
| Nombre del puesto: | Almacenero |
| Área: | Logística |
| Reporta a: | Jefe de almacén |
| OBJETIVO DEL PUESTO | |
| <p>Garantizar el correcto almacenamiento, orden y distribución de los productos o materiales, asegurando su integridad, disponibilidad y cumplimiento con los procedimientos de gestión de inventarios.</p> | |
| RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> – Recepcionar, verificar y registrar la mercancía que ingresa al almacén. – Organizar y almacenar los productos siguiendo criterios de seguridad y eficiencia (FIFO, LIFO, FEFO). – Controlar y actualizar el inventario, evitando pérdidas o daños en los productos. – Preparar y despachar pedidos según requerimientos internos o de clientes. – Mantener el orden y la limpieza del almacén cumpliendo normativas de seguridad. – Gestionar el uso de equipos y herramientas como montacargas, lector de códigos de barras, etc. – Reportar incidencias o irregularidades en los productos almacenados. – Apoyar en auditorías de inventarios y mejorar la operatividad del almacén. | |

| REQUISITOS DEL PUESTO | |
|------------------------------|---|
| Formación académica | <ul style="list-style-type: none"> - Educación secundaria completa (mínimo). - Deseable estudios técnicos en logística, administración o carreras afines. |
| Experiencia | <ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 1 año en puestos similares de almacén o logística. - Experiencia en manejo de inventarios y control de stock. |
| Conocimientos técnicos | <ul style="list-style-type: none"> - Métodos de almacenamiento y control de inventarios (FIFO, LIFO, FEFO). - Uso de herramientas tecnológicas como lectores de códigos de barras y sistemas ERP básicos. - Manejo de equipos de almacén (montacargas, transpallets, etc.). - Normas de seguridad y manipulación de mercancías. |
| Habilidades y competencias | <ul style="list-style-type: none"> - Organización y planificación. - Responsabilidad y puntualidad. - Trabajo en equipo y comunicación efectiva. - Atención al detalle y precisión en el control de inventarios. - Adaptabilidad y proactividad en la resolución de problemas. |

C. Transportista

Tabla 3

Descripción de perfil de puesto - Transportista

| PERFIL DEL PUESTO | |
|--|-----------------|
| Nombre del puesto: | Transportista |
| Área: | Logística |
| Reporta a: | Jefe de almacén |
| OBJETIVO DEL PUESTO | |
| Garantizar el traslado seguro y eficiente de mercancías desde el almacén hasta su destino final, asegurando el cumplimiento de tiempos de entrega, normas de tránsito y procedimientos logísticos establecidos por la empresa. | |
| RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES | |

| <ul style="list-style-type: none"> - Transportar mercancía cumpliendo con las rutas y tiempos establecidos. - Verificar el estado de los productos antes y después del traslado. - Mantener en óptimas condiciones el vehículo asignado (limpieza, mantenimiento preventivo, etc.). - Cumplir con las normativas de tránsito y seguridad vial. - Llevar un registro de entregas y recolecciones mediante guías de transporte y otros documentos. - Cargar y descargar la mercancía asegurando su correcta manipulación. - Coordinar con almacén y clientes para la entrega eficiente de los productos. - Reportar incidentes, retrasos o desperfectos mecánicos a su supervisor. | |
|--|---|
| REQUISITOS DEL PUESTO | |
| Formación académica | <ul style="list-style-type: none"> - Educación secundaria completa. - Deseable certificación en manejo de vehículos de carga o transporte de mercancías. |
| Experiencia | <ul style="list-style-type: none"> - Mínimo 1 a 2 años en conducción de vehículos de transporte de carga. - Experiencia en reparto y distribución de mercancías. |
| Conocimientos técnicos | <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de rutas y normativas de tránsito vigentes. - Manejo de documentos de transporte (guías de remisión, manifiestos de carga, etc.). - Uso de GPS y aplicaciones de logística para optimizar rutas. - Mantenimiento básico del vehículo (revisión de frenos, aceite, neumáticos, etc.). - Normas de seguridad en el transporte de mercancías. |
| Habilidades y competencias | <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad y compromiso con la puntualidad. - Orientación a la seguridad y prevención de accidentes. - Capacidad de trabajo bajo presión y en horarios flexibles. - Habilidades de comunicación y servicio al cliente. - Resolución de problemas y toma de decisiones en ruta. |

2.8.2. *Implementar procesos estandarizados (Flujograma)*

Esta propuesta busca mejorar la eficiencia, calidad y reducir costos, optimizando la toma de decisiones y el cumplimiento normativo. En la gestión de la cadena de suministro, permite un flujo de trabajo eficiente, dentro de la

organización se han encontrado cuatro principales procesos que aún no se encontraban desarrollados.

A. Orden de compra

Tabla 4

Flujo de actividades para orden de compra

| Nº | Actividad | Responsable |
|----|---|----------------|
| 1 | Enviar pedido sugerido al departamento comercial | Logística |
| 2 | Realizar cotización con proveedores extranjeros | Comercial |
| 3 | Enviar orden de compra al proveedor seleccionado | Comercial |
| 4 | Aprobar orden de compra | Proveedor |
| 5 | Emitir comprobante a la empresa | Proveedor |
| 6 | Verificar los precios y actualizarlos en el sistema | Comercial |
| 7 | Realizar validación del comprobante | Contabilidad |
| 8 | Entregar requerimiento al responsable logístico | Comercial |
| 9 | Verificar pedido (mercadería) cuando llega a la empresa | Logística |
| 10 | Registrar la guía de remisión en el sistema | Logística |
| 11 | Verificar la guía de remisión | Contabilidad |
| 12 | Confirmar las condiciones de pago | Contabilidad |
| 13 | Coordinar los pagos | Administración |
| 14 | Registrar los pagos correspondientes | Contabilidad |

B. Cotización de servicios

Tabla 5

Flujo de actividades para cotización de servicios

| Nº | Actividad | Responsable |
|----|--|-------------|
| 1 | Solicitar cotización para nuevo proyecto de instalación o mejora | Cliente |
| 2 | Visitar obra para primera inspección | Proyectos |
| 3 | Elaborar cotización y ficha técnica de proyecto | Proyectos |
| 4 | Aprobar cotización y ficha técnica | Cliente |
| 5 | Realizar el requerimiento de los materiales a utilizar | Proyectos |
| 6 | Preguntar al cliente por el método de pago y los plazos | Proyectos |
| 7 | Realizar el seguimiento de facturación | Proyectos |
| 8 | Registrar al cliente en la base de datos y hacer fidelización | Proyectos |

C. Inventario

Tabla 6

Flujo de actividades para inventario

| Nº | Actividad | Responsable |
|----|---|--------------|
| 1 | Coordinar con Gerencia General la fecha y hora del inventario | Contabilidad |
| 2 | Asignar grupos para el orden y limpieza del almacén | Contabilidad |
| 3 | Informar al departamento contable la mercadería que este pendiente de dar de baja | Almacén |
| 4 | Solicitar la relación de mercadería pendientes de entrega a almacén | Contabilidad |
| 5 | Realizar listado de equipos de trabajo para el conteo e ingreso al sistema | Contabilidad |

| | | |
|----|--|-------------------|
| 6 | Verificar el listado de equipos de trabajo | Supervisor |
| 7 | Revisar que toda la mercadería comprada este correctamente ingresada en el sistema | Contabilidad |
| 8 | Imprimir el stock a la fecha de todos los almacenes y crear en el sistema los inventarios comparativos | Contabilidad |
| 9 | Entregar los materiales necesarios para realizar el inventario y que el personal cuente con sus EPP | Supervisor |
| 10 | Contar la mercadería e ingresar el stock encontrado en el sistema para entregar el reporte | Equipo de trabajo |
| 11 | Comprobar el conteo físico con los kardex del sistema y dar seguimiento a las diferencias encontradas | Contabilidad |

D. Capacitación

Tabla 7

Flujo de actividades para capacitación

| Nº | Actividad | Responsable |
|----|---|------------------|
| 1 | Detectar un problema en la empresa | Consultoría |
| 2 | Evaluar si las dificultades se localizan en los trabajadores o en la organización | Consultoría |
| 3 | Identificar el problema y buscar solución | Consultoría |
| 4 | Coordinar las capacitaciones que recibirán los trabajadores seleccionados | Recursos Humanos |
| 5 | Informar a la persona que participe de esta capacitación | Recursos Humanos |
| 6 | Dar seguimiento y verificar el avance del personal a través de sus actividades | Recursos Humanos |

2.8.3. Establecer un programa de codificación de inventario

Esta propuesta busca organizar y rastrear productos de forma eficiente, optimizando el control de stock y reduciendo errores, por lo que es un factor clave en la gestión de la cadena de suministro, además, permite la integración con software de gestión favoreciendo el crecimiento del negocio y por ende generando una ventaja competitiva.

Para ello es importante delimitar una identificación única que permita la rápida detección de cada material, herramienta o equipo con el fin de facilitar su trazabilidad y control.

A. Estructura de codificación

[Categoría] – [Tipo] – [Marca/Proveedor] – [Numero Secuencial]

B. Definición de los componentes

Tabla 8

Definición de los componentes de codificación

| Código | Descripción | Ejemplo |
|--------------------------|---|--|
| Categoría (1 letra) | Se considera una letra para identificar a que categoría pertenece | H: Herramienta M: Material E: Equipo |
| Tipo (2 números) | Se consideran dos dígitos para identificar el tipo de objeto según su categoría | 01: Destornillador 12: Taladro 35: Cinta |
| Proveedor (3 números) | Se consideran tres dígitos como identificación iniciando por el 9 | 901: Bosch 913: Makita 905: 3M |

| | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|
| Numero secuencial (3 números) | Se incrementa de acuerdo al stock | 001 015 032 |
|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|

C. Ejemplo de codificación

- H12913015 (Herramienta – Taladro – Makita – Ítem)
- M35905032 (Material – Cinta adhesiva – 3M – Ítem)

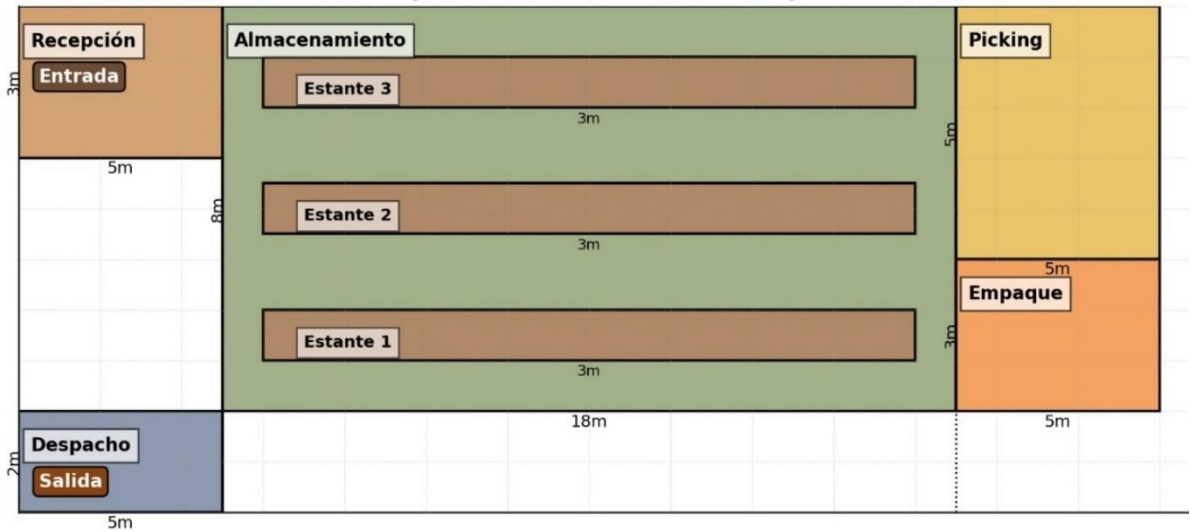
Tomando en consideración lo anterior y la capacidad de inversión actual de la empresa, se opta por inicialmente realizar el registro bajo la herramienta de Excel, implementando el uso de listas desplegables para evitar los errores de digitación, formulas delimitadas para los cálculos inmediatos y macros para una mayor automatización, adicionalmente se plantea exportar los datos a Power Bi con el objetivo de elaborar reportes más visuales y dinámicos.

2.8.4. *Desarrollar un plan de zonificación de almacén*

Una buena zonificación en el almacén optimiza el uso del espacio, mejora la eficiencia operativa y reduce costos. Una distribución adecuada minimiza los tiempos de desplazamiento, facilita el acceso a productos de alta rotación y mejora la gestión del inventario, permitiendo aplicar estrategias como FIFO, LIFO o FEFO. Además, incrementa la seguridad al evitar accidentes y daños en la mercadería. Un layout bien diseñado agiliza el flujo de trabajo, reduce errores en los pedidos y contribuye a una operación más rentable y organizada. A continuación, se propone un diseño del espacio dentro del almacén para la empresa Rema Importaciones y Servicios Generales E.I.R.L. organizado estratégicamente

Figura 3

Layout distribución propuesta de almacén



Como se puede observar en el Layout propuesto para la empresa, es necesario que el flujo sea eficiente, es decir, evitar cruces innecesarios, donde la mercadería sigue un camino lógico desde la recepción, almacenamiento, picking, empaque y despacho. El almacenamiento central con estanterías aprovecha bien el área sin bloquear pasillos permitiendo el normal movimiento del personal sin obstrucciones, además, la recepción y despacho están en lados opuestos, reduciendo la congestión.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

Rema Importaciones y Servicios Generales E.I.R.L., mantuvo un crecimiento progresivo durante los sus primeros años desde su fundación, incrementando así la demanda por los servicios, provocando que la capacidad operativa se vea menoscabada; sin embargo, con las alianzas estratégicas con empresas asociadas dentro del rubro se logró mejorar la mano de obra y consolidar un servicio con la mejor atención al público.

Desde los inicios de la empresa, la visión fue la de realizar importaciones como principal actividad económica, pero la falta de experiencia en el sector y la alta competitividad del mercado provocó que esto pase a un segundo plano, enfocándose principalmente en la operatividad de servicios generales, hasta que en el 2022, la gerencia decidió capacitarse con los mejores cursos de instrucción en cuanto a importaciones hace referencia, encontrando una oportunidad de negocio en el mercado de importación de herramientas y productos para el empleo de estos dentro de la operatividad de la empresa y la implementación de una nueva línea de negocio dedicada exclusivamente a la comercialización de estos productos, importados en su mayoría desde China.

Es aquí cuando surgen nuevas problemáticas a resolver, existiendo la necesidad de establecer procesos y estrategias relacionadas a una buena gestión de la cadena de suministro con el objetivo de optimizar la operación de importación, comercialización y de servicios que la empresa a día de hoy brinda.

Los autores del presente trabajo tuvieron la oportunidad de desempeñarse dentro de la empresa, donde al ser una empresa pequeña, pudieron ejercer funciones en diversos departamentos, detallados a continuación:

Tabla 9

Funciones realizadas – Angie Romero

| PROCESO | FUNCIONES | ÁREAS DE COORDINACIÓN |
|-------------------------------|---|---|
| Fidelización con los clientes | <ul style="list-style-type: none"> - Buscar excelencia del servicio al cliente - Ofrecer apoyo incondicional - Mantener contacto con el cliente - Conocer las necesidades del cliente | Gerencia General |
| Atracción de nuevos clientes | <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un buen speech de ventas - Compartir carta de presentación y brochure - Realizar descuentos - Realizar visitas técnicas para conocer sus necesidades - Adaptar nuevas tendencias como las redes sociales | Dpto. de Proyectos, Dpto. de Operaciones, Gerencia General |
| Plan de marketing | <ul style="list-style-type: none"> - Determinar las necesidades del mercado - Definir objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo - Identificar la marca y servicios al mercado - Ejecución del plan de acción - Medir los resultados obtenidos | Gerencia General, Contabilidad |
| Ventas | <ul style="list-style-type: none"> - Establecer plan de ventas - Desarrollar fuerza de ventas - Implantar metodologías de ventas - Planificar, controlar y hacer seguimiento | Gerencia General, Contabilidad, Dpto. de Proyectos, Dpto. de Operaciones |

Tabla 10

Funciones Realizadas – Piero Mannucci

| PROCESO | FUNCIONES | ÁREAS DE COORDINACIÓN |
|---|--|---------------------------------------|
| Incursionar como nuevos proveedores | <ul style="list-style-type: none"> - Gestionar información de la empresa - Organizar los documentos a presentar - Solicitar documentación - Elaborar permisos y acreditaciones | Gerencia General |
| Cotizar inversiones en nuevos proyectos | <ul style="list-style-type: none"> - Investigar costos de nuevo proyecto - Averiguar permisos y acreditaciones necesarias - Entablar acuerdos con empresas aliadas - Cotizar proveedores | Departamento Logístico |
| Consolidar proyectos de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> - Contacto directo con el cliente - Cotizar el trabajo a realizar - Dar seguimiento del proyecto llevado a cabo | Departamento de Operaciones |
| Elaborar planes de acción | <ul style="list-style-type: none"> - Organizar reuniones para campañas - Llevar un control de actividades - Ver factibilidad económica del proyecto | Departamento Comercial y de Marketing |

Gracias a esta experiencia, se pudieron delimitar los siguientes hallazgos:

- Falta de planificación y previsión adecuada.
- Ineficiencia en la gestión del inventario.
- Deficiencias en la comunicación interna entre departamentos.
- Problemas con los proveedores y relaciones externas inadecuadas.
- Ausencia de procesos estandarizados y protocolos claros.

En base a estos hallazgos, los autores han buscado implementar un plan de mejora bajo un esquema de trabajo, considerando las 4 propuestas de mejora mencionadas anteriormente representado en un diagrama de Gantt, que muestra las diferentes tareas a realizar, bajo los criterios de calendarización, duración y secuencia, facilitando la planificación, organización y seguimiento del proyecto, el cual tiene una duración de 8 meses, con fecha de inicio el 01 de octubre del 2024 y fecha de término el 31 de mayo del 2025.

Tabla 11

Tareas a realizar para la implementación del plan de mejora

| TAREAS | INICIO | FIN |
|---|------------|------------|
| Determinar los Perfiles de Puestos | 01/10/2024 | 30/11/2024 |
| Análisis de roles actuales | 01/10/2024 | 15/10/2024 |
| Definición de competencias clave | 16/10/2024 | 31/10/2024 |
| Documentación y aprobación | 01/11/2024 | 30/11/2024 |
| Implementar Procesos Estandarizados | 01/12/2024 | 31/01/2025 |
| Análisis de procesos actuales | 01/12/2024 | 15/12/2024 |
| Diseño del flujograma | 16/12/2024 | 15/01/2025 |
| Validación y ajustes | 16/01/2025 | 31/01/2025 |
| Establecer un Programa de Codificación de Inventarios | 01/02/2025 | 31/03/2025 |
| Definir categorías y nomenclatura | 01/02/2025 | 15/02/2025 |
| Implementar el sistema de codificación | 16/02/2025 | 28/02/2025 |
| Capacitación del personal | 01/03/2025 | 31/03/2025 |
| Desarrollar un Plan de Zonificación de Almacén | 01/04/2025 | 31/05/2025 |
| Diagnóstico del espacio actual | 01/04/2025 | 15/04/2025 |
| Diseño del nuevo layout | 16/04/2025 | 30/04/2025 |
| Implementación gradual | 01/05/2025 | 31/05/2025 |

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En el 2024 se observa que la correcta definición y delimitación de los perfiles de puestos en el área de logística ha generado un impacto positivo en la eficiencia operativa y la productividad de la empresa Rema Importaciones y Servicios Generales E.I.R.L. Gracias a la asignación clara de funciones y responsabilidades, desde su implementación se ha optimizado la coordinación entre equipos, evitando duplicidades y agilizando los procesos logísticos, además, la selección y capacitación del personal se han vuelto más efectivas.

De la misma forma, la ejecución y aplicación de procesos estandarizados en la cadena de suministro en el mes de enero del presente año han generado una transformación significativa en la gestión operativa de la empresa. La definición clara de cada etapa del proceso ha permitido una mayor integración y sincronización entre las diferentes áreas, mejorando la planificación, el control de inventarios y la distribución de productos. Como consecuencia se ha logrado una reducción en los tiempos de entrega, una disminución de errores operativos y un uso más eficiente de los recursos, lo que ha impactado directamente en la reducción de costos. Asimismo, la estandarización ha fortalecido la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en la demanda y a las dinámicas del mercado, favoreciendo en la toma de decisiones estratégicas y garantizando un servicio más ágil, confiable y competitivo.

Por otro lado, la empresa está a mitad del proceso de establecer un programa de codificación de inventarios, gracias a la estandarización, se ha optimizado el proceso de almacenamiento, facilitando la ubicación y rastreo de productos en tiempo real. De igual manera, la integración con herramientas tecnológicas ha mejorado la automatización en

el registro de entradas y salidas, reduciendo pérdidas y minimizando inconsistencias en los datos. En términos generales, la implementación del programa está fortaleciendo la trazabilidad de los inventarios, mejorado la precisión en la gestión logística y aumentado la satisfacción del cliente al garantizar disponibilidad y tiempos de entrega más eficientes.

Por último, el desarrollo de un plan de zonificación de almacén, que se realizará a inicios del mes de abril, optimizará la gestión de los flujos de materiales dentro de la cadena de suministro, mejorando la distribución del espacio y la eficiencia operativa para Rema. La segmentación del almacén según la rotación, volumen y manipulación de los productos reducirá los tiempos en recepción, almacenamiento y despacho, agilizando el procesamiento de pedidos. Además, la estandarización en la ubicación del inventario fortalecerá el seguimiento, minimizando pérdidas y errores en la gestión de órdenes; esta estructuración perfecciona la seguridad operativa y las rutas internas.

Ahora bien, como parte de la propuesta de mejora, se presentan los resultados esperados que se verán materializados posterior a la implementación de cada una de las propuestas de mejora presentadas.

Tabla 12

Resultados esperados según propuesta de mejora

| Propuesta de Mejora | Resultados Esperados |
|------------------------------------|---|
| Determinar los perfiles de puestos | <ul style="list-style-type: none"> – Reducción del tiempo de adaptación de nuevos empleados en 50% – Aumento de la productividad del personal de almacén en un 25% – Disminución de casuísticas de duplicidad de funciones en un 45% |

| | |
|--|---|
| <p>Implementar procesos estandarizados</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Reducción del tiempo cotización de servicios en un 20% – Reducción del tiempo de identificación de problemas y capacitación de personal en 30% – Agilización del proceso de compra en 35% – Reducción del tiempo de inventarios en 25% |
| <p>Establecer un programa de codificación de inventarios</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Agilización del proceso de búsqueda de objetos en un 35% – Reducción de extravíos o pérdidas de objetos dentro de almacén en un 50% – Disminución de errores de stock en un 45% |
| <p>Desarrollar un plan de zonificación de almacén</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Reducción del tiempo de descarga de inventario en un 45% – Incremento del espacio útil de almacenamiento en un 40% – Disminución de accidentes operativos en un 65% |

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La determinación de los perfiles del puesto, en este caso logístico, permite estructurar roles con precisión, asignando personal según sus competencias y perfeccionando el rendimiento en el área requerida. Asimismo, facilita la formación del equipo, potencia su desempeño y promueve un entorno laboral más organizado y eficaz aumentando la productividad de la empresa.
- La propuesta de implementación de procesos estandarizados optimiza la gestión de inventarios, almacenamiento y distribución, reduciendo errores y mejorando la trazabilidad. En este caso, el diagrama de flujo facilita la visualización clara y estructurada de los procesos, permitiendo identificar ineficiencias, desarrolla la coordinación entre áreas, mejora la toma de decisiones y agiliza las operaciones, contribuyendo a una gestión logística más organizada.
- Con respecto al establecimiento de un programa de codificación de inventarios, este permite una gestión más precisa en cuanto a la identificación, clasificación y localización de productos. Es por eso que, agiliza los procesos de almacenamiento y distribución, y favorece el control de stock. Además, contribuye a la eficiencia operativa al minimizar pérdidas y optimizar recursos, logrando una integración efectiva con sistemas digitales para una administración más automatizada y confiable.
- La adecuada zonificación de almacén dará como resultado la mejora de distribución del espacio, agiliza el flujo de trabajo facilitando la manipulación de mercadería, reduciendo tiempos operativos, costos logísticos y fortaleciendo la capacidad de respuesta ante la demanda.

5.2. Recomendaciones

- Llevar a cabo la capacitación al personal de la empresa cada cierto tiempo considerando programas de formación en gestión logística y nuevas tecnologías, con el fin de fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la innovación.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores clave para garantizar un suministro estable fortaleciendo la relación con ellos, además de negociar condiciones de compra más favorables basadas en datos de consumo y demanda.
- Realizar auditorías logísticas para identificar oportunidades de optimización, implementando indicadores de desempeño (KPIs) para evaluar periódicamente la efectividad del sistema.
- Integrar un software de gestión de la cadena de suministro (SCM) para mejorar la visibilidad y el control en tiempo real en un futuro para así automatizar y digitalizar los procesos.
- Poner en práctica la metodología Just in Time para reducir costos de almacenamiento y evitar exceso de stock, al igual que, usar el modelo ABC para clasificar productos según su importancia y rotación.
- Incluir opciones de logística inversa para gestionar devoluciones de manera eficiente, garantizando un proceso ágil con menor impacto en costos y tiempos de reposición.

REFERENCIAS

- Arenal, C. (2022). *Optimización de la cadena logística*. (pp. 10) Tutor Formación.
https://books.google.com.pe/books?id=vBRuEAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Arone, C. (2020). *Análisis del modelo SCOR en la gestión de la cadena de suministros de una empresa de transporte en Arequipa 2018 - 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad Privada del Norte].
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/25822/Arone%20Lazaro%2c%20Carlos%20Eduardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. (3ª ed., pp. 7). Pearson Educación.
https://laclasedotblog.files.wordpress.com/2018/05/logistica_administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_edicion_-_ronald_h_ballou.pdf
- Balza, V. y Cardona, D. (2020). La relación entre logística, cadena de suministro y competitividad: una revisión de literatura. *Revista Espacios*, 41 (19), 179-196.
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n19/a20v41n19p13.pdf>
- Banda, H., Garza, R. y Cepeda, L. (2022). Cadena de suministro para pequeñas y medianas empresas de servicios industriales: Desarrollo y aplicación de modelo de gestión. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 274-288.
<https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/37536/41137>
- Chopra, S. y Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro: Estrategia, planeación y operación*. (3ª ed., pp. 3). Pearson Educación. <https://capacitate-ac.pe/wp-content/uploads/Libro-ADM-DE-LA-CDS-Chopra-3.pdf>
- Díaz, G., Quintana, M. y Fierro, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *Revista INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1465/1834>
- Flores, L. (2021). Gestión de la cadena de suministro en la comercialización de productos agrícolas en Ecuador. *SUMMA Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-23.

<https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/224/145>

Fullana, P. (2020). *Diseño de la red de la cadena de suministro de una marca de coches eléctricos para su entrada en Europa*. [Tesis de maestría, Universitat Politècnica de València]. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/159776/Fullana%20-%20Dise%c3%b1o%20de%20la%20red%20de%20la%20cadena%20de%20suministro%20de%20una%20marca%20de%20coches%20el%c3%a9ctricos%20para%20su%20e...pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Garrell, A. (2021). *La competitividad y sus claves*. (3ª ed., pp. 72 - 73). Marge Books. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ehkmEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA17&dq=la+competitividad&ots=ZS6lAJdtG3&sig=ltSDtdEWE4GNLuC0CvlsdZYxOoA#v=onepage&q&f=false>

Hadwick, A. (2023). *El estado de las cadenas de suministro europeas: Qué efectos tendrán la inflación, las incertidumbres y volatilidad de la economía y el sector energético mundial sobre las cadenas de suministro en Europa*. Jones Lang LaSalle (JLL). <https://www.jll.es/es/analisis-y-tendencias/informes/el-estado-de-las-cadenas-de-suministro-europeas>

Krajewsk, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones: procesos y cadenas de valor*. (8ª ed., pp. 372). Pearson Educación. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/566458/Administracion_De_Operaciones_-_LEE_J._K-comprimido.pdf

Manrique, M., Teves, J., Taco, A. y Flores, J. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24 (88), 1136 - 1143. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051009/29062051009.pdf>

Martínez, J. y Valenzo, M. (2022). Estrategia y productividad como fuentes de la competitividad. *Revista legislativa de estudios sociales y de opinión pública*, 15(32), 97-117. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8578003>

Mathews, J. (2009). *Competitividad: El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes*. Proyecto USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA.

<https://www.crecemype.pe/Crechemype/docs/COMPETITIVIDAD.pdf>

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.

Harvard Business Review. https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Ráez, R., Jiménez, W. y Buitrago, J. (2021). Las teorías de la competitividad: una síntesis. *Revista republicana*, (31), 119-144.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-44502021000200119&script=sci_arttext

Rema Importaciones y Servicios Generales (2025). <https://www.remaperu.pe/>

Salvador, P. (2021). Madurez en la cadena de suministro del Perú.

https://www.ey.com/es_pe/insights/consulting/madurez-cadena-de-suministro-peru#:~:text=El%20promedio%20del%20%C3%ADndice%20de,2%20y%203%20de%20IMSC

Sarmiento, Y. y Delgado, M. (2020). Medición de la competitividad empresarial para el desarrollo territorial. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 8(3), 409-424.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2020000300409&script=sci_arttext

Susanibar, D. y García, M. (2022). Relación entre prácticas de Gestión de Cadena De Suministro y Desempeño Organizacional de Mypes de fabricación de zapatos en Lima 2022. [Tesis de Título, Universidad San Ignacio de Loyola].

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0b7dab00-d3c6-43a3-8c35-f27aa33e91c0/content>

Uribe, S. y Salazar, N. (2022). Enfoque de riesgos en la gestión de la cadena de suministros en el sector industrial. *Revista Ingeniería Industrial*, 281-298.

https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/5812/5637

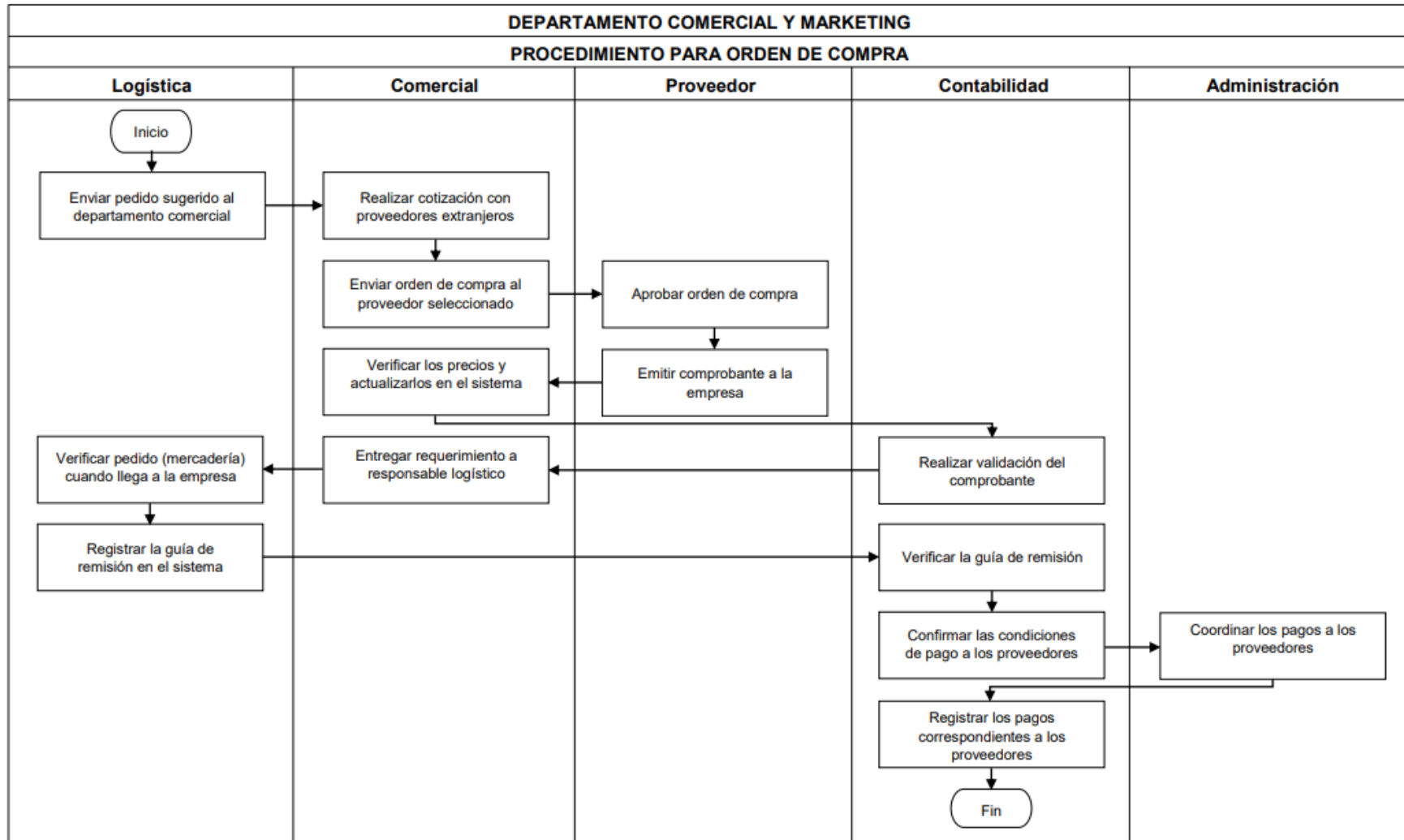
Weenk, E. (2022). *Cómo gestionar la cadena de suministro. Fundamentos, práctica y aplicaciones en la vida real*. (1ª ed., pp. 40 - 42). Marge Books.

<https://books.google.es/books?id=0nGVEAAAQBAJ&lpg=PA32&ots=qbcSfguUUS&dq=cadena%20de%20suministros%20definici%C3%B3n&lr&hl=es&pg=>

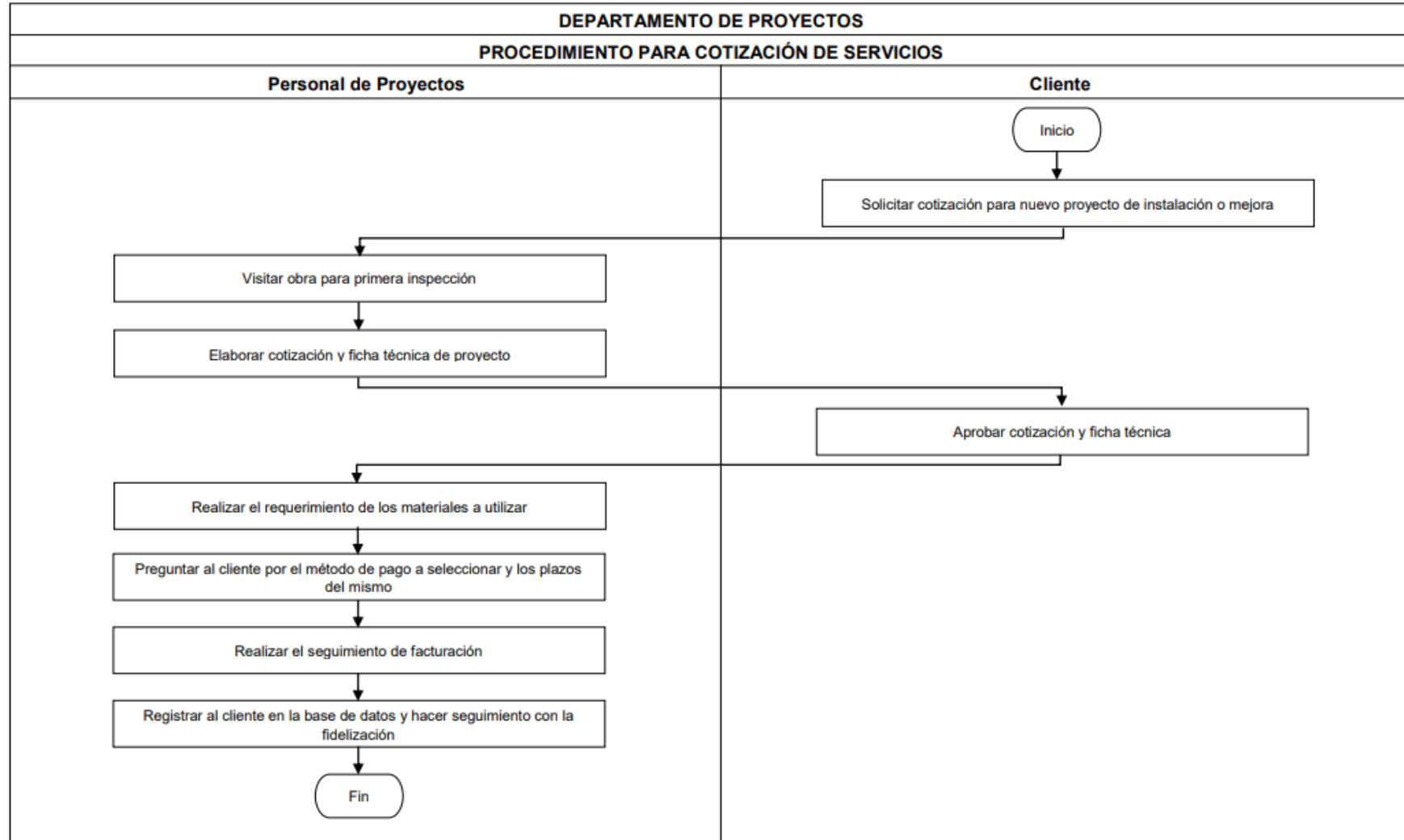
[PA6#v=onepage&q&f=false](#)

ANEXOS

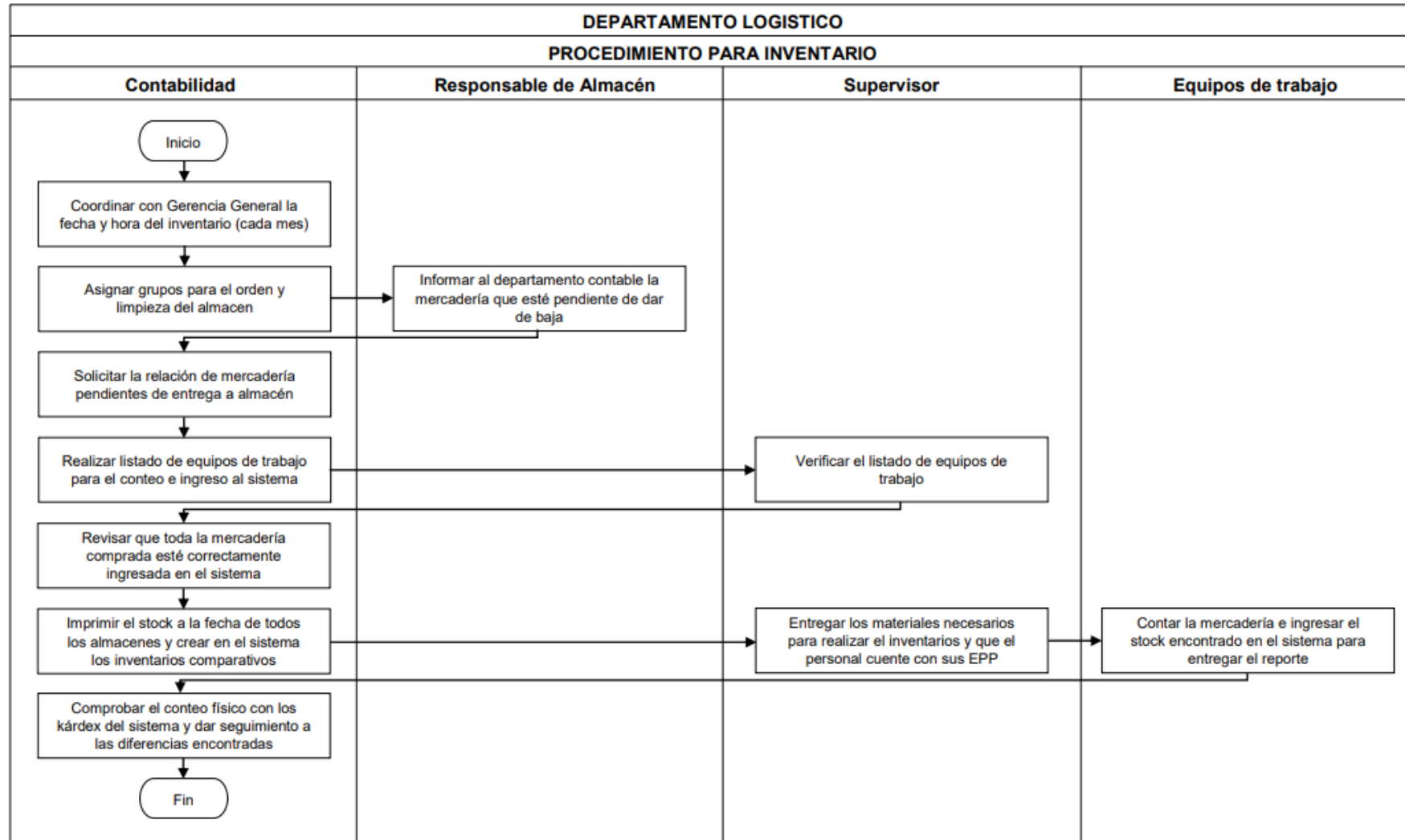
Anexo N° 1: Flujograma para orden de compra



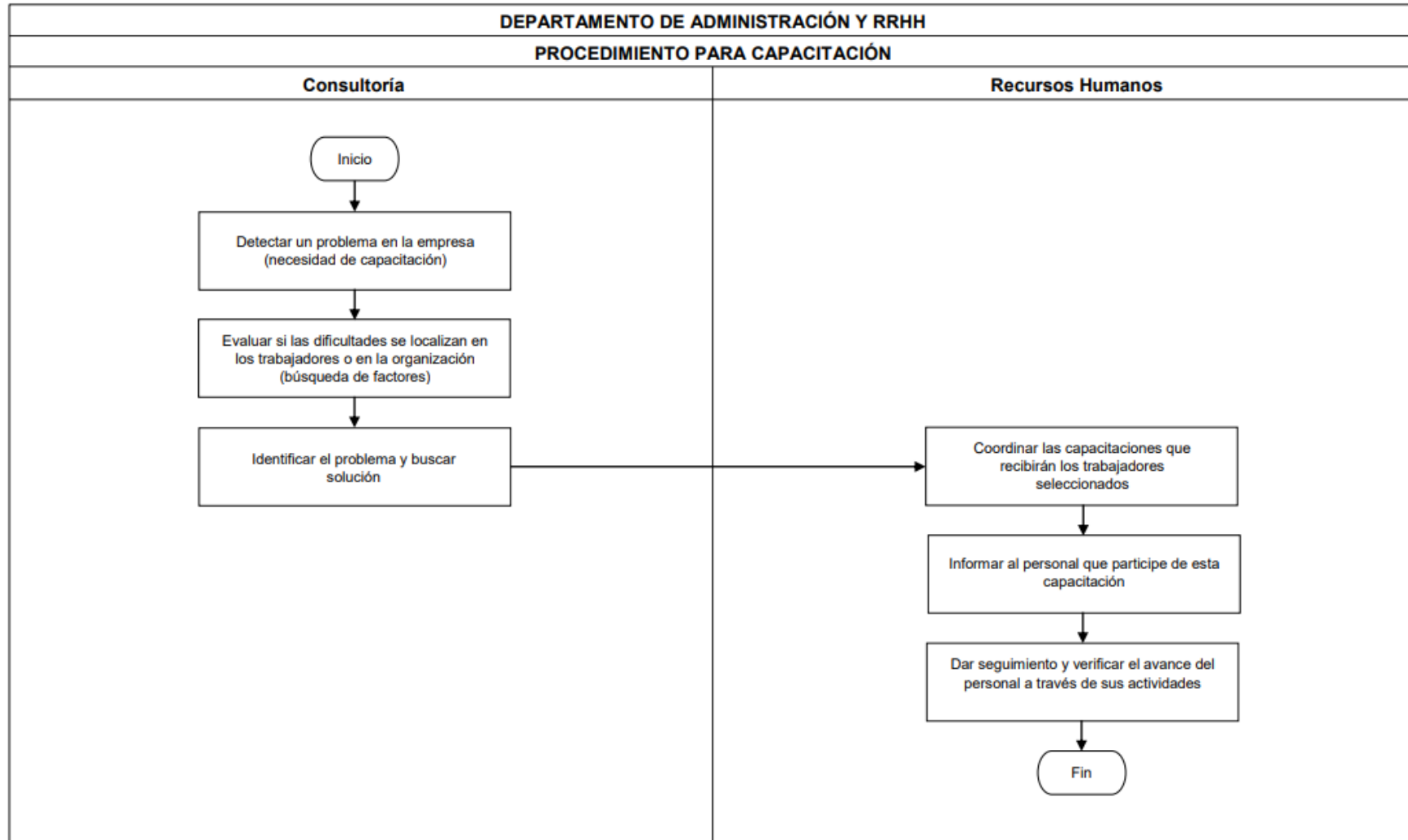
Anexo N° 2: Flujograma para cotización de servicios.



Anexo N° 3: Flujograma para inventario



Anexo N° 4: Flujograma para capacitación



Anexo N° 5: Diagrama de Gantt para la implementación del plan de mejora

| TAREAS | INICIO | FIN | 1-Oct | 15-Oct | 31-Oct | 1-Nov | 15-Nov | 30-Nov | 1-Dic | 15-Dic | 31-Dic | 1-Ene | 15-Ene | 31-Ene | 1-Feb | 15-Feb | 28-Feb | 1-Mar | 15-Mar | 31-Mar | 1-Abr | 15-Abr | 30-Abr | 1-May | 15-May | 31-May |
|---|------------|------------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|
| Implementar Procesos Estandarizados | 01/10/2024 | 30/11/2024 | █ | █ | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de procesos actuales | 01/10/2024 | 15/10/2024 | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseño del flujograma | 16/10/2024 | 31/10/2024 | | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Validación y ajustes | 01/11/2024 | 30/11/2024 | | | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Establecer un Programa de Codificación de Inventarios | 01/12/2024 | 31/01/2025 | | | | | | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | |
| Definir categorías y nomenclatura | 01/12/2024 | 15/12/2024 | | | | | | | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implementar el sistema de codificación | 16/12/2024 | 15/01/2025 | | | | | | | █ | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación del personal | 16/01/2025 | 31/01/2025 | | | | | | | | | | | █ | █ | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollar un Plan de Zonificación de Almacén | 01/02/2025 | 31/03/2025 | | | | | | | | | | | | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | | | | | | |
| Diagnóstico del espacio actual | 01/02/2025 | 15/02/2025 | | | | | | | | | | | | | █ | █ | | | | | | | | | | |
| Diseño del nuevo layout | 16/02/2025 | 28/02/2025 | | | | | | | | | | | | | | █ | █ | | | | | | | | | |
| Implementación gradual | 01/03/2025 | 31/03/2025 | | | | | | | | | | | | | | | █ | █ | █ | █ | | | | | | |
| Determinar los Perfiles de Puestos | 01/04/2025 | 31/05/2025 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | █ | █ | █ | █ | █ | █ |
| Análisis de roles actuales | 01/04/2025 | 15/04/2025 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | █ | █ | | | | |
| Definición de competencias clave | 16/04/2025 | 30/04/2025 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | █ | █ | | | |
| Documentación y aprobación | 01/05/2025 | 31/05/2025 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | █ | █ | █ | █ |