

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“IMPLEMENTACION DE PLAN DE MEJORA EN EL
PROCESO LOGISTICO DE IMPORTACION DE LA EMPRESA
XIMESA S.A.C.”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Piero Enrique Salazar Cruz

Asesor:

Dr. Jorge Martin Cruz Padilla
<https://orcid.org/0000-0003-1858-326X>

Lima - Perú

2024

INFORME DE SIMILITUD




20% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

► Bibliografía

Fuentes principales

- 19%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 13%  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

El presente trabajo está dedicado a mi madre, quien estuvo conmigo siempre en los momentos más difíciles de la vida, quien fue mi soporte y motivo para seguir adelante en este camino, quien dio todo para que ese pequeño niño cumpla sus sueños; y también, va dedicado a mi padre, a pesar que nos dejó muy temprano en la vida, sé que siempre ha estado con nosotros.

Implementación de plan de mejora en el proceso logístico de
importación de la empresa XIMESA S.A.C.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud y fuerzas para seguir adelante, también a mi madre, que sin Ella nada de esto hubiera sido posible, a mi familia y amistades que siempre me han apoyado e incentivado a seguir en este camino, a mis mentores y todas las personas que me han dado un poco del conocimiento que tienen para poder seguir aprendiendo.

Tabla de contenidos

INFORME DE SIMILITUD	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN EJECUTIVO	9
CAPÍTULO 1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Descripción de la empresa:.....	10
1.2. Organigrama	13
CAPÍTULO 2. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Proceso Logístico	14
2.2. Logística de Abastecimiento	16
2.2.1. <i>Gestión de Compras</i>	16
2.2.2. <i>Recepción</i>	18
2.2.3. <i>Almacenamiento</i>	18
2.2.4. <i>Administración de Inventarios</i>	18
2.3. Logística de Planta	19
2.3.1. <i>Fabricación</i>	19
2.3.2. <i>Servicios de Apoyo</i>	19
2.4. Logística de Distribución	20
2.4.1. <i>Expedición</i>	20

2.4.2.	<i>Distribución de Mercancías</i>	20
2.5.	Importación.....	20
2.5.1.	<i>Tipos de Importación de productos</i>	21
2.6.	Costos de Importación	22
2.6.1.	<i>Flete</i>	22
2.6.2.	<i>Seguro</i>	22
CAPÍTULO 3. CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA		23
3.1.	Perfil profesional	23
3.2.	Descripción de proceso de Ingreso.....	23
3.3.	Funciones del puesto	24
3.4.	Procesos generales.....	26
3.5.	Descripción del Problema.....	33
3.6.	Propuesta de Mejora.....	36
CAPÍTULO 4. CAPÍTULO IV. RESULTADOS		42
CAPÍTULO 5. CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		46
	CONCLUSIONES	46
	RECOMENDACIONES.....	47
	REFERENCIAS	48
	ANEXOS	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 . Precio de proveedores de transporte	31
Tabla 2. Tabla de incidencias año 2023.....	33
Tabla 3. Tabla de Sobrecostos año 2023.....	34
Tabla 4. Tabla de contenedores retirados en el año 2023 por proveedor logístico.....	35
Tabla 5. Tabla de sobrecostos por proveedor logístico año 2023.....	36
Tabla 6. Tabla de proveedores pre y post implementación.....	42
Tabla 7. Tabla de flete interno pre y post implementación.....	43
Tabla 8. Tabla de comparación de sobrecostos año 2023 - 2024	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación planta Ate	11
Figura 2. Frontis planta Ate	12
Figura 3. Organigrama XIMESA S.A.C.....	13
Figura 4. Diagrama de proceso Logístico según (Monterroso, 2000)	15
Figura 5. Sistema Logístico según (Monterroso, 2000).....	16
Figura 6. Flujo de proceso de la orden de compra.....	27
Figura 7. Flujo de proceso de pago de la orden de compra	28
Figura 8. Flujo de proceso de seguimiento de la orden de compra.	30
Figura 9. Flujo de proceso de recepción de la carga.....	32
Figura 10. Diagrama de Gantt del plan de mejora.	38
Figura 11. Reunión operativa DPW.....	39
Figura 12. Reunión Operativa con proveedores de transporte.....	40

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo aborda la implementación de un plan de mejora en el proceso logístico de XIMESA S.A.C., que es una empresa importadora, productora y comercializadora de productos plásticos, líder en el sector en Latinoamérica. La cual permitirá detectar las incidencias que generan los sobrecostos y hallar medidas de contingencia ante estos problemas suscitados que ocurren en la logística interna. Este plan parte a partir del análisis en cada una de las actividades principales del flujo logístico lo que permitirá diagnosticar en qué punto del proceso logístico se generan los sobrecostos que aquejan a la empresa, para ello se detectó en conjunto con los proveedores de transporte las incidencias más usuales que no permiten que las unidades lleguen a tiempo a la programación para los retiros de contenedores y la devolución de los mismos. A través de un cronograma con reuniones operativas para elaborar medidas de contingencia antes estos casos se pudo aplicar los conocimientos adquiridos durante la estancia universitaria en la carrera de Administración y Negocios Internacionales, de esta forma se proponen soluciones eficaces que ayudan a disminuir estos sobrecostos.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción de la empresa:

XIMESA S.A.C. es una empresa que lleva más de 35 años produciendo, comercializando y distribuyendo productos plásticos para el hogar y la industria; su nombre comercial es la marca “Reyplast”, la cual está marcada en la mente de todos los peruanos como la marca líder en la línea de productos plásticos.

En la actualidad cuenta con una gama de más de mil productos separados en ocho líneas comerciales:

- **Muebles Premium:** Es la línea de productos de amueblamiento de más alta calidad de la marca, en el que tenemos productos como el set balcón tavarúa o combo tavarúa rectangular.
- **Cocina:** Es la línea de artículos para la cocina y que pueden entrar en contacto con los alimentos sin ningún peligro para la salud del consumidor.
- **Limpia:** Es la línea de artículos para la limpieza.
- **Muebles:** Es la línea de artículos de amueblamiento.
- **Organiza:** Es la línea de artículos para una mejor organización del espacio.
- **Reykids:** Es la línea de artículos para los más pequeños del hogar.
- **Jardinería:** Es la línea de artículos usados para la jardinería.
- **Agro-industria:** Es la línea de productos desarrollada para el sector agro industrial.

Actualmente la marca Reyplast exporta sus productos de calidad a mercados como Chile, Brasil, Bolivia, Colombia, Paraguay, Ecuador, Guatemala, México, Aruba, Estados Unidos y más países del continente americano, siendo una de las empresas peruanas más exitosas de los últimos años.

La planta principal de XIMESA S.A.C está ubicada en la Av. Nicolás Ayllon 2480 Ate, distrito del departamento de Lima y tiene como Gerente General a la Sra. Talia Bejarano Alba.

Figura 1. Ubicación planta Ate

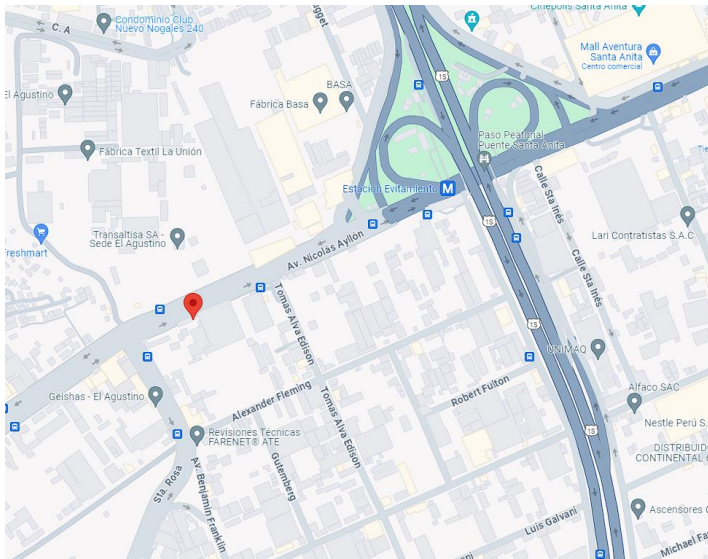
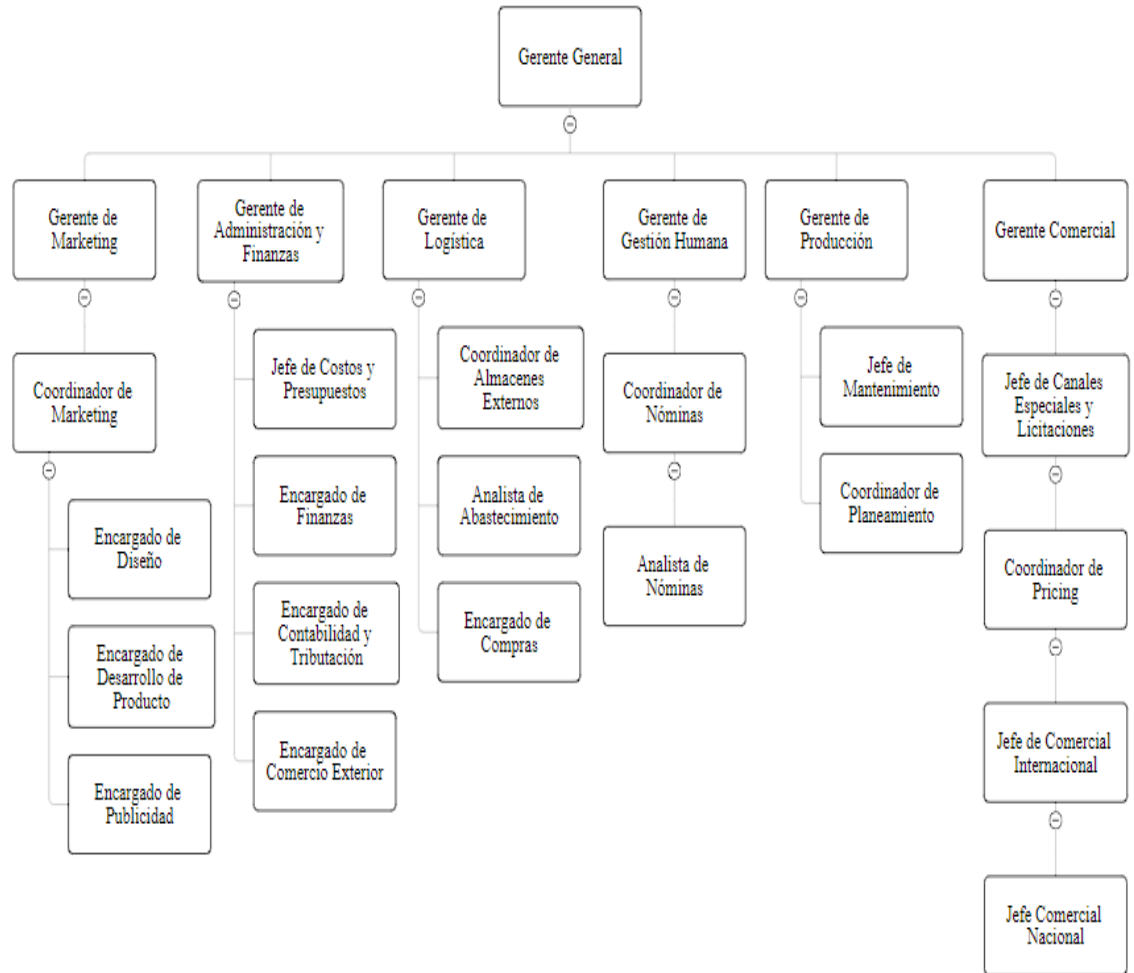


Figura 2. Frontis planta Ate



1.2. Organigrama

Figura 3. Organigrama XIMESA S.A.C.



CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Proceso Logístico

Para entender que es un proceso logístico, primero tenemos que saber que es “Logística”. Según Monterroso (2000), la logística es la administración del flujo de bienes y servicios desde la adquisición de la materia prima, materiales, y otros insumos que forman parte de los procesos logísticos.

De esta manera, podemos inferir que todas aquellas actividades que se involucran en el movimiento de materias primas, materiales y otros insumos son parte de los procesos logísticos, al igual que todas aquellas labores que complementan y ofrecen un soporte para la transformación de dichos elementos en productos terminados.

Es una tarea importante de la logística eliminar todas aquellas actividades que comprometen costos sin agregar valor a nuestro producto, es por ello que las tareas de almacenamiento y los traslados innecesarios de materias primas, suministros y productos terminados deben ser eliminados. (Monterroso, 2000)

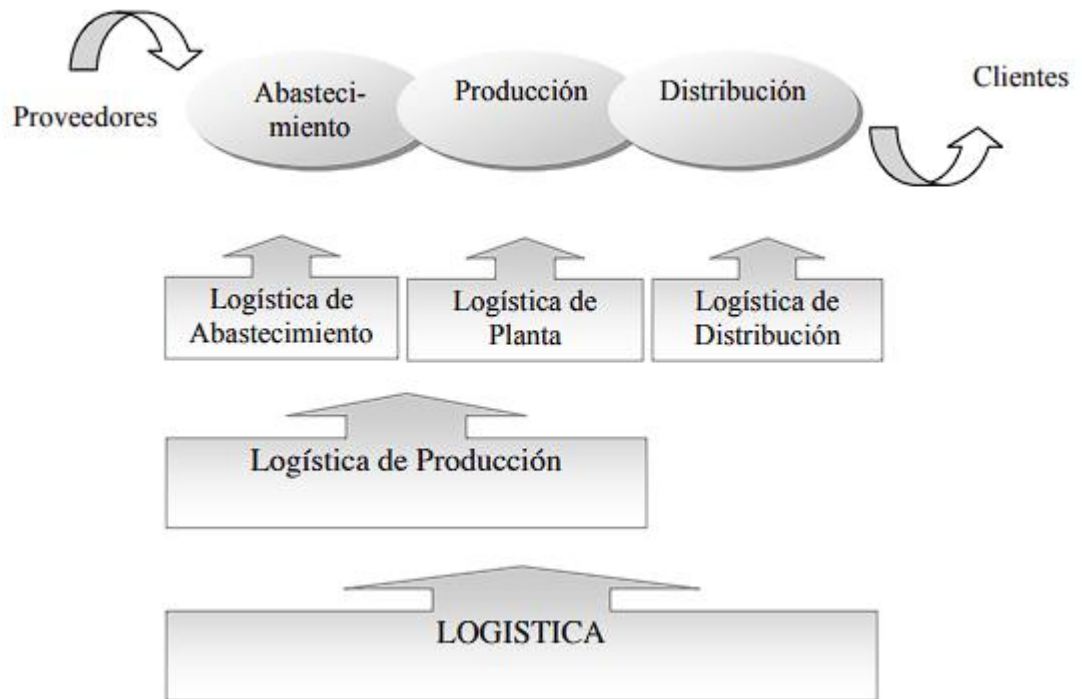
Las actividades que forman parte del proceso logístico son: La Gestión de compras, recepción, almacenes, inventarios, fabricación, servicio de apoyo, expedición y distribución.

Figura 4. Diagrama de proceso Logístico según (Monterroso, 2000)



Según Monterroso (2000), estas actividades están agrupadas en un sistema logístico para un mejor análisis y comprensión. De esta forma podemos abordar este sistema logístico en tres subsistemas: Logística de abastecimiento, Logística de Planta y Logística de Distribución.

Figura 5. Sistema Logístico según (Monterroso, 2000)



2.2. Logística de Abastecimiento

Agrupar las funciones de gestión de compras, recepción, almacenamiento y administración de inventarios, e incluye actividades de búsqueda, selección y seguimiento de proveedores. (Monterroso, 2000)

2.2.1. Gestión de Compras

Para saber que es gestión de compras, primero debemos saber que es compras, según la RAE, es la acción y efecto de obtener algo por un precio.

La Gestión de compras es la manera efectiva de adquirir recursos para la empresa, por lo que es un factor clave para la supervivencia de la organización y su desarrollo, ya

que contribuye de manera efectiva al éxito de la organización implementando estrategias para mejorar la competitividad a mediano y largo plazo. (Mondragón, 2014)

La gestión de compras internacionales se puede analizar en las siguientes actividades:

- ***Análisis de Mercado***

Implica investigar y conocer las características de un mercado específico, para así determinar e identificar factores como el valor del mercado, segmentación de clientes, hábitos de compras, la competencia, el entorno económico, tendencias actuales, regulaciones socio-culturales y demás factores que te permitan tener una visión más completa de la industria. (Ortega, 2024)

- ***Canales de Comercialización***

En el mercado global, las compras se pueden adquirir mediante dos canales: Canal directo, que es cuando el comprador adquiere directamente la mercancía sin ningún intermediario ; y canal indirecto, cuando el comprador adquiere la mercancía mediante intermediarios. (Mondragón, 2014)

- ***Evaluación de Ofertas y Negociación con proveedores***

Al recibir propuestas de proveedores se deben evaluar si son convenientes para concretar la compra teniendo en cuenta el análisis de costo y el beneficio esperado. (Mondragón, 2014)

2.2.2. Recepción

Es el ingreso de la mercancía a los almacenes para así dar entrada informática al Kardex de almacén.

La recepción de mercancías es una de las partes operativas más importantes del flujo logístico, mal gestionada puede repercutir en muchos problemas que luego afloran en el almacenamiento y la administración de inventarios que luego terminará limitando la producción.

Es por ello que organizar la recepción de una manera óptima es la clave para tener un almacén eficiente y ayuda a contener los costos operacionales. (Anónimo, Mecalux, 2019)

Las tareas asociadas a una buena recepción de mercancías son:

- Planificación e información
- Descarga y gestión de los muelles de carga
- Control de calidad de la mercancía
- Etiquetado, consolidación y emplazamiento de la mercancía

2.2.3. Almacenamiento

Es ubicar la mercancía en la zona más idónea del almacén, con el fin de poder acceder a ella y localizarla fácilmente. (Escudero, 2019)

2.2.4. Administración de Inventarios

Consiste en determinar la cantidad óptima que hay que almacenar de cada producto y controlar la cantidad y frecuencia con la cual se solicitará en cada pedido

un determinado producto para así generar el mínimo coste de almacenamiento.

(Escudero, 2019)

2.3. Logística de Planta

Abarca las actividades de Mantenimiento y los servicios de apoyo, la fabricación de bienes y/o servicios, es parte de la logística de producción, ya que tiene que ver directamente con la producción del producto.

2.3.1. Fabricación

También llamado proceso de producción, el cual implica la transformación física de los materiales empleados mediante procesos de fabricación como cortes, ensamblaje, troquelados, prensados, moldeados, etc.

En el proceso productivo también tenemos que hablar de una fabricación de stock, que es la demanda anticipada en base a los pedidos recibidos por los clientes, y los cuales van direccionados a un almacén de productos terminados. (Anaya, 2007)

2.3.2. Servicios de Apoyo

Básicamente se trata de la correcta administración de los suministros de agua, luz, combustibles, etc. Así como también la seguridad y el cuidado del medio ambiente; y, que intervienen indirectamente con la producción del producto final.

(Monterroso, 2000)

2.4. Logística de Distribución

Comprende las actividades de expedición y distribución de los productos terminados a los mercados destino, los cuales constituyen un nexo entre la producción y la comercialización.

2.4.1. Expedición

La fase de expedición comprende la fase final de almacenaje en nuestras instalaciones, ya que tiene por objetivo que los productos salgan en el tiempo correcto y de forma adecuada de nuestros almacenes. Existen ciertas fases principales en el proceso de expedición (SIM, 2022):

- Gestión del pedido
- Ordenación de las mercancías
- Comprobación de documentación y preparación del envío
- Cargar las mercancías

2.4.2. Distribución de Mercancías

El objetivo principal de la distribución de mercancías es “Transportar el producto adecuado en la cantidad requerida al lugar acordado y al menor costo total para satisfacer las necesidades del consumidor en el mercado internacional justo a tiempo(JAT) y con calidad total (CT)” (Castellanos, 2009)

2.5. Importación

La importación es el ingreso de mercancías desde el exterior del territorio nacional al territorio aduanero para el uso o consumo local, esto contribuye con las

siguientes acciones: Complementar el suministro nacional ante la insuficiencia de la producción, abrir nuevas opciones de consumo y mejores condiciones de compra y fomentar la competitividad de las empresas en la oferta de productos. (Gobierno Peruano,2021)

Por su parte Serrato (2023), indica que la importación es una actividad comercial que consiste en la compra de bienes y servicios de un país extranjero para uso o reventa de un país de destino, la cual puede incluir una amplia variedad de productos, desde materia prima hasta productos finales, con el fin de satisfacer la demanda local y crear una ventaja competitiva.

2.5.1. Tipos de Importación de productos

- **Importación de materias primas**, es un proceso adquisitivo cauteloso en el que los consumidores analizan mercados estratégicos para seleccionar insumos de excelente calidad con ciertos estándares para la transformación y elaboración de productos finales. (Gonzalez Márquez, Mancilla de la Rosa, Mendoza Sagñay, & Cruz Correa, 2019)
- **Importación de bienes intermedios**, es la importación de productos que se utilizan en el proceso de la producción, pero que no son vendidos directamente al consumidor final. (Serrato, 2023)
- **Importación de bienes de consumo**, es el tipo de importación de productos que se venden directamente al consumidor final (Serrato, 2023)

- **Importación de servicios**, es la actividad que vincula a dos agentes económicos con el objeto de generar o prevenir un cambio en la condición de un bien o de una persona y que da lugar a una relación comercial de carácter internacional, independientemente de cómo se realice dicha contraprestación. (Plazas Peralta, 2011)

2.6. Costos de Importación

El costo de la importación está constituido por el precio original de la compra, mas todos los gastos incurridos hasta la llegada del producto en los almacenes de la empresa. Estos gastos adicionales están constituidos por: flete, seguro, derechos e impuestos que gravan a la importación, transporte y gastos de aduanas; por consiguiente, incluyen todos los gastos directos e indirectos que afectan el valor de la mercancía. (Gavelan, 1999)

2.6.1. Flete

Es el precio del alquiler de un espacio en el buque u otro medio, para el transporte de mercancías de un punto a otro, existen diferentes modalidades dependiendo del tiempo, el viaje o por la carga transportada (Jiménez Almeida, 2017)

2.6.2. Seguro

Es un acuerdo en el cual se contrata una póliza para garantizar y proteger las mercancías en caso de daños cubiertos por los riesgos estipulados en la póliza, es también parte obligatoria del costo en Aduanas, ya que, de no haber un seguro contratado, se usa el seguro de tabla de SUNAT.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. Perfil profesional

Mi nombre es Piero Enrique Salazar Cruz, Bachiller en la carrera de Administración y Negocios Internacionales, cuento con experiencia de tres años en el sector de aduanas e importaciones.

Cuento con carnet de Despachador Aduanero aprobado por SUNAT mediante examen IATA, a su vez cuento con dominio en el idioma inglés en el nivel intermedio.

Actualmente me desempeño en el puesto de Asistente de Comercio Exterior en el Grupo Reyplast, el cual está conformado por siete empresas las cuales son: XIMESA, Inversiones Punta Tur, SERMOLPLAST, MECANOPLAST, DECAPOLIS, Rey Export Internacional y TRBA.

Siendo parte de la empresa TRBA, me encargo de revisar las importaciones de XIMESA y las exportaciones a Bolivia de Rey Export Internacional.

3.2. Descripción de proceso de Ingreso

Ingresé a la empresa el 15 de enero del 2024 después de un proceso de dos semanas aproximadamente, el cual describiré a continuación:

- Postulación rápida a través de LinkedIn.
- Breve entrevista vía llamada telefónica con el encargado de reclutación.
- Entrevista con la Jefa de comercio exterior.
- Examen de funciones básicas de comercio exterior.
- Test psicotécnico y evaluación psicosocial.

- Inducción de la empresa.
- Firma de contrato.
- Inicio de las labores.

3.3. Funciones del puesto

- Coordinar y emitir Cartas portes de transporte terrestre y validar datos del transportista ante la SUNAT – Aduanas.
- Entregar todos los cargos por costos de importación y exportación generados en el mes y archivarlos en el file correspondiente.
- Generar la orden de importación de las empresas vinculadas.
- Realizar la coordinación de envío de la documentación de embarques de exportación.
- Registrar la Factura comercial – Importaciones, embarque y aviso de ingreso para que los encargados de almacenes generen los partes de ingreso correspondiente.
- Dar apertura al file con el pedido de exportación, contenga pedido del sistema, orden de compra aprobada y alguna instrucción especial.
- Apoyar en la coordinación con el área de despachos la culminación de la facturación de exportación.
- Generar Certificados de Origen vía VUCE.
- Generar permisos de importación ante la Ventanilla Única del Sector de Producción – VUSP
- Generar la lista de empaque en cubicaje y pesos de acuerdo a los tickets enviados por agentes de aduana.

Implementación de plan de mejora en el proceso logístico de
importación de la empresa XIMESA S.A.C.

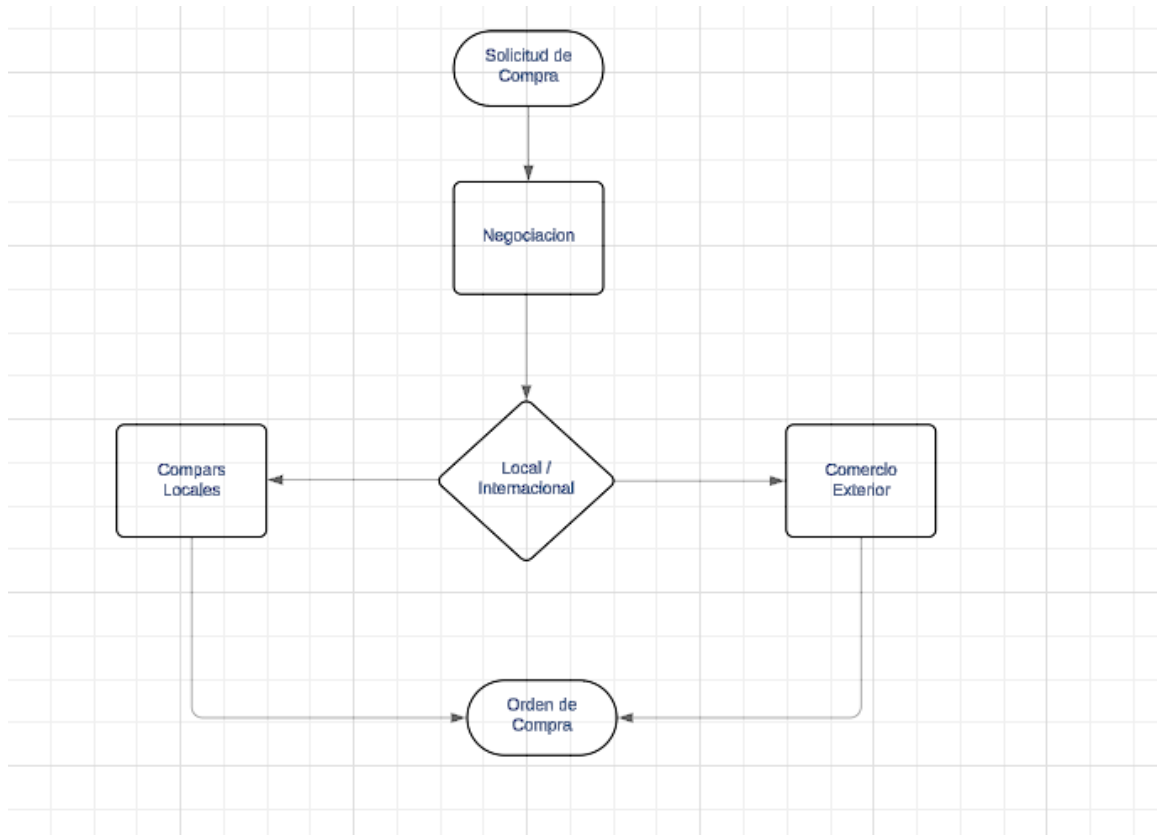
- Apoyar en las coordinaciones de reservas con navieras y/o agentes de carga.
- Coordinar con los agentes de carga la llegada de los contenedores y direccionamientos de estas al terminal negociado, seguimiento y control de fecha de llegada de los despachos.
- Asegurar con el agente de aduana para la numeración de la DAM enviando la traducción, usos, funciones y demás información de acuerdo con el tipo de producto a importar.
- Imprimir y revisar los documentos enviados por los proveedores del exterior y derivarlos con el agente de aduanas correspondiente.
- Emisión de aplicaciones de seguros de las importaciones y exportaciones.
- Hacer seguimiento con el área de finanzas el pago de derechos, previa revisión de los valores y demás datos del consignatario.
- Coordinar con el responsable de almacenes para el ingreso de la carga en las importaciones enviando fechas y horarios para los traslados.
- Dar seguimiento a los gastos de importación y exportación validando las tarifas negociadas.
- Coordinar con la agencia de transporte, agente de aduanas y almacén temporal para realizar los retiros y cumplir con la programación dada por el responsable de almacén.

3.4. Procesos generales

En el flujo logístico podemos encontrar diversas actividades que forman parte de la cadena, desde la compra hasta la venta y distribución, dentro de XIMESA, mis funciones están dentro del punto de compra de la mercadería hasta la recepción de la misma, es por ello que a continuación se detallarán los procesos generales en los cuales hago participación según mis funciones.

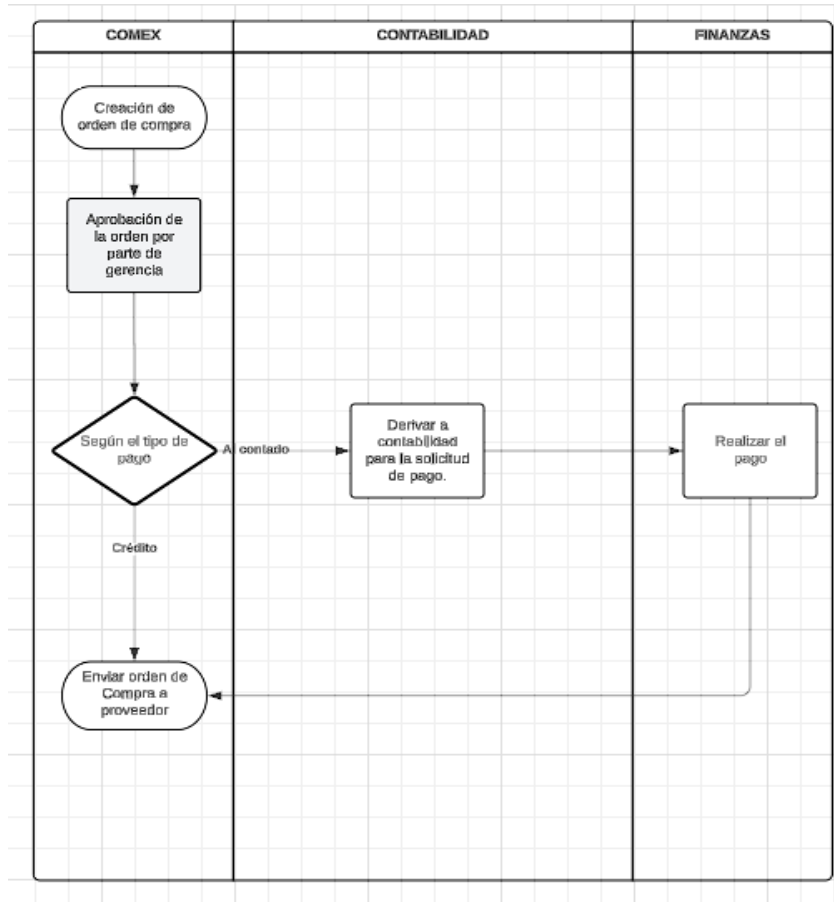
El nacimiento de la compra en XIMESA comienza desde la solicitud de orden de compra o requerimiento de parte del área de producción, marketing o desarrollo de producto, el cual llega al jefe de producción y negocia el producto o materia prima solicitada con el proveedor sea nacional o internacional, si el producto se puede conseguir en el mercado local, este es derivado al área de compras locales, pero si el producto solo se puede conseguir en el extranjero, esta solicitud de compra y la proforma negociada llega al área de comercio exterior para así poder generar la orden de compra, es así como comienza la actividad del área de Comex.

Figura 6. Flujo de proceso de la orden de compra



Luego de haber generado la orden de compra, esta pasa a ser firmada por el Gerente General, a fin de que la orden de compra sea ratificada y aprobada, esta orden de compra se envía al proveedor firmada y sellada, dependiendo del tipo de pago, si es anticipado, se hace una solicitud de pago al área de contabilidad para que realicen el requerimiento de pago al área de finanzas y se pueda iniciar con la producción de la orden solicitada, pero si el pago es a crédito, el proveedor iniciara automáticamente con la producción de la orden de compra.

Figura 7. Flujo de proceso de pago de la orden de compra



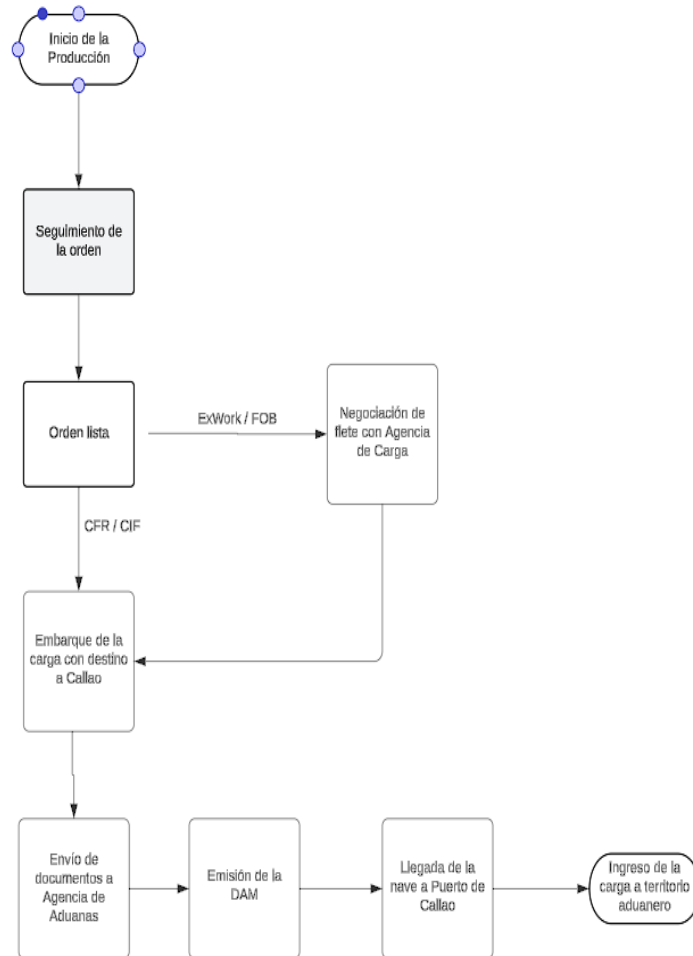
Una vez que el proveedor inicia con la producción, nos entrega un programa con la fecha estimada de término de producción, es así como se continúa con un seguimiento periódico al proveedor a fin de poder hacer cumplir la fecha de entrega.

Una vez el proveedor indique el término de la producción, si la compra se ha realizado en términos CFR o CIF, el proveedor se hace cargo del envío de la carga hasta su llegada al puerto del Callao, pero si la compra es en términos Exwork o FOB, nos encargamos de cotizar con los agentes de carga el flete marítimo o aéreo, el más óptimo

Implementación de plan de mejora en el proceso logístico de importación de la empresa XIMESA S.A.C.

para poder embarcar la carga según la urgencia del material; una vez negociado el flete, hacemos llegar el contacto a nuestro proveedor para que inicien con las coordinaciones de embarque y puedan enviar la carga con destino hasta el Callao. Una vez la carga está con destino al Callao, se tiene que realizar la declaración aduanera de mercancías antes de la llegada de la nave, por tanto, se envían los documentos al agente de aduanas para su revisión y puedan generar la DAM; así a su llegada de la nave al puerto del Callao, la mercancía puede ingresar a territorio aduanero.

Figura 8. Flujo de proceso de seguimiento de la orden de compra.



Una vez que la carga se encuentra dentro del territorio aduanero destinado al almacén temporal, nuestro coordinador de almacén se encarga de enviar las programaciones de retiro de contenedores. Con la programación de retiro, nos encargamos de contactar con las empresas de transporte con disponibilidad de unidades para el día de retiro, la prioridad la tiene el transportista con menor precio, de esta manera

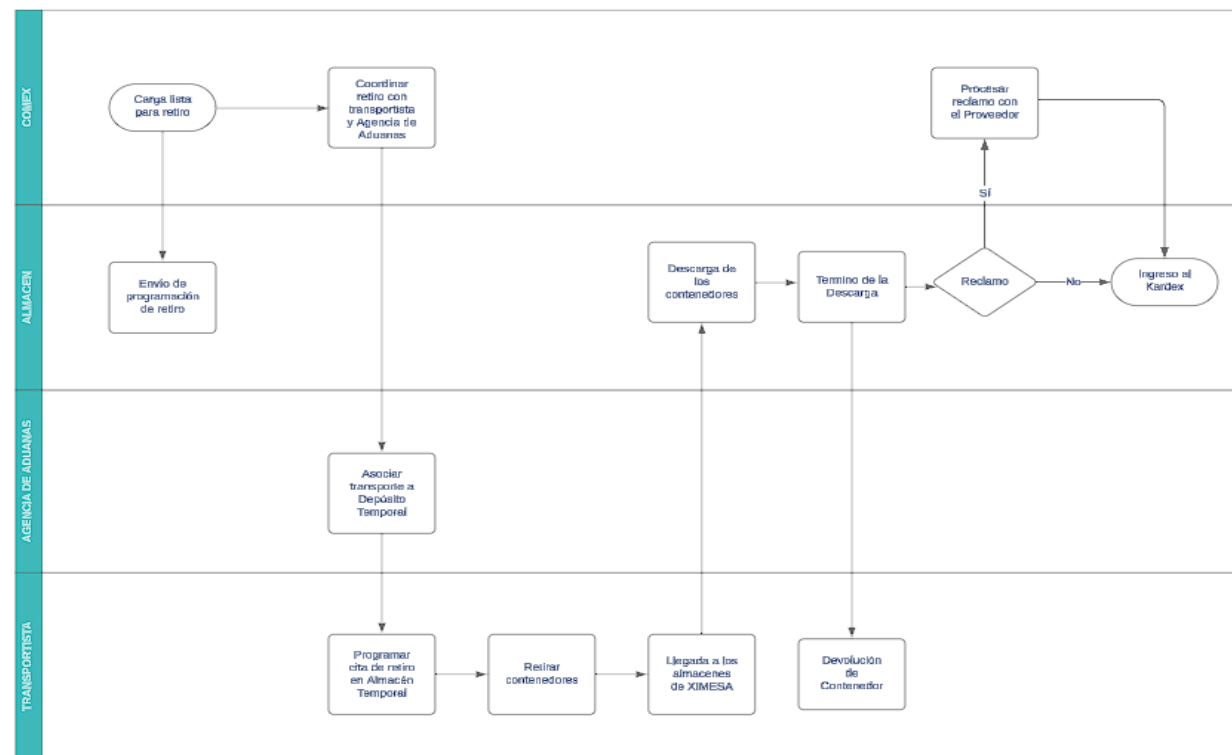
se programa con el transportista elegido el lugar y la hora en la cual tiene que estar en nuestros almacenes.

Tabla 1 . Precio de proveedores de transporte

Empresa de Transporte	Precio
Derocha	S/.750
Global Transportes	S/.760
MSK Logistics	S/.780

Luego de que ya se tiene asignado a la empresa de transportes, se coordina con la agencia de aduanas para que pueda asociar a la empresa de transportes al almacén temporal y pueda realizar el retiro de los contenedores asignados, finalmente la unidad de transporte llega a nuestro almacén elegido y el equipo de almacén se encarga de realizar la descarga e inventariarla, de existir algún reclamo, el equipo de almacén transmite ello mediante un informe al equipo de Comex para así proceder con el reclamo al proveedor, si no hay reclamo, finaliza el proceso de compra internacional.

Figura 9. Flujo de proceso de recepción de la carga.



3.5. Descripción del Problema

Durante el primer mes de labores al recibir las liquidaciones y facturas por los servicios de importación y transporte pude observar que había sobrecostos que partían por ciertas incidencias que se originaban durante el proceso de retiro de los contenedores, las cuales al ser reiterativas generaban sobrecostos que impactaban directamente en el valor del producto.

Se realizó un conteo de las incidencias más frecuentes durante el año 2023 y con qué etapa del flujo logístico se relacionan:

Tabla 2. Tabla de incidencias año 2023.

	Retiro en puerto	Tránsito	Descarga	Devolución de Contenedor
Falta de unidades de transporte	57	0	0	15
Fallas Mecánicas	35	63	7	12
Demoras en almacén	85	0	73	0
Congestión	97	53	12	47
Total	274	116	92	74

Como se puede observar en la Tabla 2, la incidencia más reiterativa es por la congestión que se origina antes y durante el retiro de los contenedores del puerto, esto es originado por el tráfico que hay antes del ingreso al puerto y las demoras en la atención que se originan dentro por la búsqueda de los contenedores a retirar.

De igual manera las incidencias que se originan durante el tránsito desde el puerto a nuestros almacenes es de 116 veces, esto propio del tráfico vehicular y las fallas mecánicas propias de las unidades de transporte, como podemos ver estas incidencias no son premeditadas y son el problema del día a día de la logística.

Se realizó un conteo por los sobrecostos originados, los cuales fueron expresados en el siguiente cuadro:

Tabla 3. Tabla de Sobrecostos año 2023

	DEROCA TRANSPORTES	GLOBAL TRANSPORTES	MSK LOGISTICS
SERVICIO EXTRAORDINARIO	\$3,750.00	\$2,250.00	\$825.00
CITAS NO UTILIZADAS	\$1817.00	\$133.00	\$39.00
BAJADA DE CONTENEDOR	\$2,500.00	\$500.00	\$660.00
PEAJE LINEA AMARILLA	\$1,215.00	\$516.00	\$72.00
Total	\$9,282.00	\$3,399.00	\$1,596.00

También se detalló la cantidad de servicios que nos ofrecían nuestros proveedores logísticos, los cuales solo son tres: Derocha Transportes, MSK Logistics y Global Transportes:

Tabla 4. Tabla de cantidad de contenedores retirados en el año 2023 por proveedor logístico.

TRANSPORTE	40 PIES	20 PIES	TOTAL
DEROCA	436	40	476
TRANSPORTES			
MSK LOGISTICS	185	0	185
GLOBAL			
TRANSPORTES	220	0	220
TOTAL	841	40	881

Realizando un análisis, podemos determinar que por cada servicio realizado por DeroCa hay un extra de sobrecostos de \$19.50, teniendo en cuenta que el valor de su servicio es de S/.750.00, al tipo de cambio de 3.74, es como si estuviéramos pagando un 9.72% más por estos sobrecostos originados.

Tabla 5. Tabla de sobrecostos por proveedor logístico año 2023.

	SOBRE COSTOS (TC 3.74)	SERVICIOS(soles)	%SOBRECOSTOS
DEROCA	S/.34,714.68	S/.357,000.00	9.724%
TRANSPORTES			
GLOBAL	S/. 12,712.26	S/167,200.00	7.603%
TRANSPORTES			
MSK LOGISTIC	S/.5,965.30	S/144,300.00	4.134%

Estas demoras no solo originan sobrecostos, sino también demoras en el proceso de descarga, los cuales causan demoras en el comienzo de la producción y el paro de trabajo de los colaboradores destinados a realizar la labor de la descarga, lo cual es difícil cuantificar la pérdida en soles debido a la falta de datos que no manejamos.

3.6. Propuesta de Mejora

Durante el primer trimestre del año 2024 se pudo identificar el problema, el cual radica en el no cumplimiento de la programación de retiro y que tiene como consecuencia la generación de sobrecostos relacionados al retiro de los contenedores y el Gate In. Ante esta problemática la empresa propuso realizar una propuesta de mejora en el proceso logístico de importación para así evitar los sobrecostos originados por las demoras en los tiempos de entrega por parte de los operadores logísticos, dentro de este plan los objetivos planteados son los siguientes:

Implementación de plan de mejora en el proceso logístico de
importación de la empresa XIMESA S.A.C.

- Reducir los sobrecostos originados por las demoras en los retiros en un 50%.
- Ampliar la cartera de proveedores de operadores logísticos.
- Optimizar los tiempos de retiro de los almacenes en un 20%.
- Establecer medidas de contingencia eficientes y eficaces para hacer frente ante las incidencias que puedan suscitar en el proceso del retiro y devolución de los contenedores.

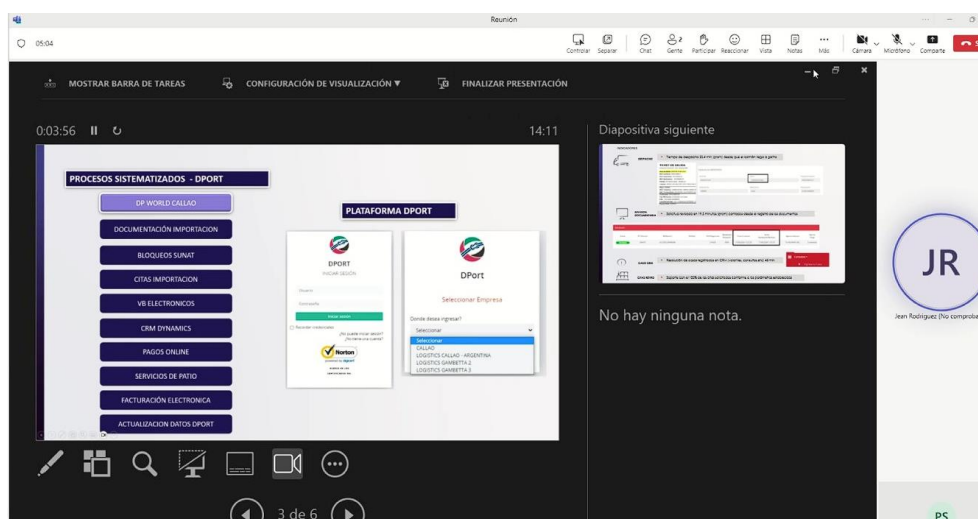
Figura 10. Diagrama de Gantt del plan de mejora.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Reuniones Operativas Mensuales				Al finalizar el mes	Al finalizar el mes	Al finalizar el mes	Al finalizar el mes	Al finalizar el mes	Al finalizar et mes	Al finalizar et mes	Al finalizar et mes	Al finalizar et mes
Ampliar cartera de clientes												
Reunión con DPW												
Negociación de Flete interno												
Retiros de Contenedores específicos		7										

Para cumplir estos objetivos se realizaron las siguientes actividades:

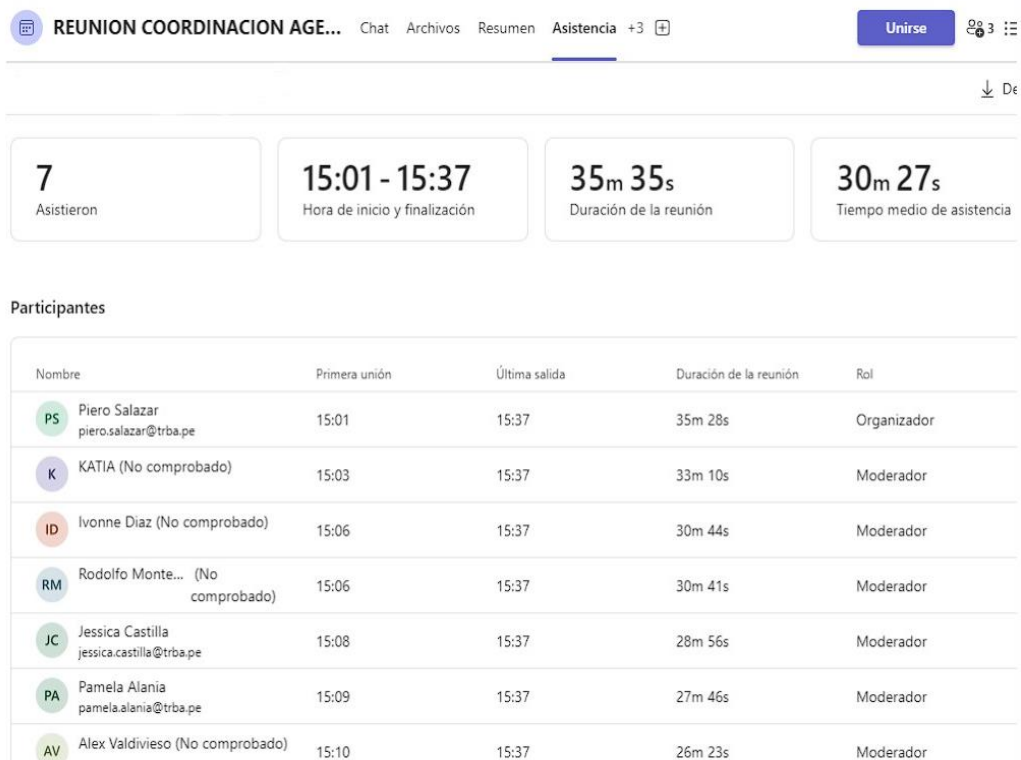
- Reunión operativa con nuestro customer del depósito temporal para que así pueda clarificar los procesos internos y externos que se deben realizar al asociar al transporte y poder solicitar la cita de retiro, de esta forma podemos hacer frente a la congestión originada en el puerto, debido que, al tener las citas con anticipación, podemos separar los contenedores elegidos para retiro, y así el proceso de retiro puede agilizarse.

Figura 11. Reunión operativa DPW.



- Programar reuniones operativas mensuales entre el área de Comex y nuestros proveedores logísticos para poder compartir las incidencias que ocurrieron durante el mes vigente, donde se podrá proponer planes de contingencia ante las incidencias más usuales y planes de mejora al procedimiento actual, esto con el fin de tener una mejora continua en el proceso de retiro y devolución de contenedores.

Figura 12. Reunión Operativa con proveedores de transporte.



- Coordinar con el área de almacén reuniones operativas, donde podamos realizar un estimado de las llegadas de contenedores a puerto y así poder enviar las programaciones de retiro con un tiempo prudente de anticipación para que así el agente de aduanas pueda asociar a los transportistas (se puede asociar hasta cinco días antes) y ellos puedan conseguir las citas de retiro y devolución de contenedores, esto para evitar la congestión en el puerto.
- Ampliar nuestra cartera de proveedores de transporte para así mitigar la falta de choferes que hay en Derocha; uniéndose Socorro Cargo Express, TPP transportes y CLP operador logístico como proveedores de transporte, de esta manera

fomentamos a la competencia entre nuestros proveedores y mejora la oferta en el flete interno.

- Realizar programaciones de retiro de contenedores específicos para que así los transportistas puedan generar las citas de devolución de contenedor con anticipación cuando se tenga que devolver a los almacenes de Ransa, Medlog y Alconsa, ya que son almacenes en los que necesitas los números de contenedores específicos antes de poder solicitar la cita de devolución.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Durante el segundo trimestre se comenzó a implementar el presente plan de mejora, dando los siguientes resultados:

1. Ante la alta demanda en el retiro de los contenedores y debido a que nuestros proveedores no se abastecían, se buscó negociar con nuevos proveedores, por lo cual se cerró negociaciones con tres nuevos proveedores de transporte para así aumentar la competitividad entre nuestros proveedores y obtener una mejor oferta.

Tabla 6. Tabla de proveedores pre y post implementación.

Proveedores (Pre Implementación)	Proveedores (Post Implementación)
Derocha Transportes	Derocha Transportes
MSK Logistics	MSK Logistics
Global Transportes	Global Transportes
	CLP Operado Logístico
	Socorro Cargo Express
	TPP Transportes

Debido a la negociación con los nuevos proveedores, se pudo mejorar el flete interno de los proveedores logísticos con los cuales ya había un contrato, reduciendo así entre 4% a 13% el precio de los antiguos proveedores y logrando encontrar una mejor oferta con los nuevos proveedores con los que negociamos

Tabla 7. Tabla de flete interno pre y post implementación.

Empresa de Transporte	Precio (Pre Implementación)	Precio (Post Implementación)
Deroca Transportes	S/.750	S/.720
Global Transportes	S/.760	S/.710
MSK Logistics	S/.780	S/.680
CLP Operador Logístico		S/.680
Socorro Cargo Express		S/.780
TPP Transportes		S/.760

Se elaboraron medidas de contingencia donde se incluyó a nuestros proveedores de transporte y se crearon medidas de contingencia para así evitar sobrecostos, los cuales fueron pautados durante la primera reunión operativa mensual, de esta manera se logró reducir el número de incidencias en un 38.4% comparado al año 2023, siguiendo así con la implementación de estas medidas de contingencia.

- En caso no haya unidad disponible a pesar de la confirmación, se deberá avisar con un período de anticipación de 24 horas, para así tener el tiempo suficiente de modificar la programación de retiro.
- Para evitar el congestionamiento por el tránsito vehicular, se retirarán los contenedores con una hora de anticipación comparado a años anteriores; es decir, si durante el período 2023 se solicitaban las citas a las 7am, a partir del momento

se deberá solicitar la cita a las 06:00 horas, esto con el fin de tener un margen de error de una hora.

- Con el fin de evitar las fallas mecánicas, se les pedirá a los transportistas que brinden su certificado de revisión técnica y su control de mantenimiento, de esta manera lograr reducir en gran manera las incidencias por fallas mecánicas.

Tabla 8. Tabla comparativa de incidencias primer semestre 2023-2024

	Primer semestre 2023	Primer semestre 2024
Falta de unidades de transporte	45	37
Fallas Mecánicas	53	22
Demoras en almacén	67	42
Congestión	85	53
Total	250	154

2. Al realizar nuestra reunión operativa con nuestro customer del Depósito Temporal DPW, como clientes recurrentes pudimos conseguir las citas excepcionales para retiro de contenedores, que son citas otorgadas a los clientes recurrentes de DPW, las cuales son reservadas para casos extemporáneos en el que nuestros agentes de transporte no encuentren citas ordinarias para retiro, de esta forma podemos cumplir con la programación de retiros.

3. Durante el segundo trimestre se logró reducir los sobrecostos originados por los retiros y la devolución de los contenedores en un 67.74%, alcanzando así los objetivos trazados al comienzo de este plan, esto permite un mayor ahorro para la empresa.

Tabla 9. Tabla de comparación de sobrecostos año 2023 - 2024

SOBRECOSTOS	SEGUNDO	SEGUNDO
	TRIMESTRE	TRIMESTRE
	2023	2024
SERVICIO EXTRAORDINARIO	\$1,963.25	\$575.00
CITAS NO UTILIZADAS	\$570.00	\$57.00
BAJADA DE CONTENEDOR	\$1,112.00	\$560.00
PEAJE LINEA AMARILLA	\$1,165.00	\$360.00
TOTAL	\$4,810.25	\$1,552.00

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Una mayor cartera de proveedores permitió incentivar la competencia entre nuestros proveedores y mejorar los precios y el servicio brindado.
- La coordinación de reuniones operativas mensuales ayudó a mejorar los procesos y a poder conocer la situación de los proveedores, así se pudo coordinar de manera óptima los retiros de contenedores.
- Realizar la programación de los retiros con mayor tiempo de anticipación permite a nuestros operadores logísticos encontrar mejores citas para cumplir con la programación indicada.
- Durante el segundo trimestre del 2024, se logró reducir los sobrecostos de retiro y devolución de contenedores de \$4,810.25 a \$1,552, lo que representa una disminución del 67.74% comparado al segundo trimestre del año anterior.
- Al aplicar las medidas de contingencia durante el primer semestre del año 2024, se logró reducir en un 38.4% el número de incidencias.

RECOMENDACIONES

- Continuar con la evaluación continua de los nuevos proveedores que han ingresado a la cartera, esto con el fin del cumplimiento de los acuerdos establecidos en las reuniones operativas que se vienen teniendo, asimismo, seguir contactándonos con nuevos proveedores de servicio para revisar nuevas oportunidades y beneficios.
- Programar reuniones operativas mensuales entre los proveedores de transporte y nuestra área operativa para seguir con la mejora en nuestros procesos.
- Planificar con tiempo de antelación las programaciones de retiro para que así nuestros operadores logísticos puedan conseguir las citas de retiro y devolución con anticipación.
- Realizar un mejor seguimiento en el proceso de retiros para detectar incidencias constantes y establecer medidas de contingencia para así evitar los sobrecostos en el retiro y devolución de los contenedores.
- Aplicar medidas de contingencia eficaces y eficientes ayudan a hacer frente a las incidencias permitiendo controlar de mejor manera el flujo logístico.

REFERENCIAS

- Anaya, J. (2007). *Logística Integral La gestión operativa de la empresa Tercera Edición*. Madrid: ESIC Editorial.
- Anónimo. (25 de Febrero de 2019). *Mecalux*. Obtenido de <https://www.mecalux.es/>:
<https://www.mecalux.es/blog/recepcion-mercancias-fases>
- Anónimo. (29 de Marzo de 2023). *mecalux*. Obtenido de Mecalux.es:
<https://www.mecalux.es/blog/procesos-logisticos#:~:text=al%20cliente%20final,-,%20BFQu%20son%20los%20procesos%20log%C3%ADsticos%3F,a%20su%20posterior%20distribuci%C3%B3n>.
- Castellanos, A. (2009). *Manual de la Gestión Logística del Transporte y la Distribución de Mercancías*. Bogotá: Ediciones Uninorte.
- Escudero Serrano, J. (2019). *Logística de Almacenamiento*. Madrid: Paraninfo.
- Gavelan, J. (1999). Costos de Importacion. *Quipukamayoc*, 124.
- Gonzalez Márquez, J. L., Mancilla de la Rosa, A. D., Mendoza Sagnay, E., & Cruz Correa, M. A. (2019). “Beneficios de la importación de materia prima para la producción. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 11.
- Jiménez Almeida, D. (2017). EL FLETE; HISTORIA, FACTORES Y EVOLUCIÓN ESTUDIO PRÁCTICO DEL MERCADO DE SOLIDOS A GRANEL. Barcelona.
- Mondragón, V. (Noviembre de 2014). *Diario del exportador*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/>:

https://www.diariodelexportador.com/2014/11/gestion-de-compras-internacionales_61.html

Monterroso, E. (2000). El Proceso Logístico y la Gestión de la Cadena de Abastecimiento .
Research Gate, 2 - 3.

Ortega, C. (2024). *Questionpro*. Obtenido de questionpro.com:

<https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-mercado/>

Peruano, G. (18 de noviembre de 2021). *gob.pe*. Obtenido de <https://www.gob.pe>:

<https://www.gob.pe/1074-ingreso-de-mercancias-al-peru-importacion>

Plazas Peralta, G. S. (febrero de 2011). *Biblioteca digital Camara de Comercio de Bogota*.

Obtenido de [bibliotecadigital.ccb](http://bibliotecadigital.ccb.org):

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/server/api/core/bitstreams/84dc18df-4f02-406f-b753-87c4be26fb2b/content>

Serrato, C. (2023 de Febrero de 2023). *Inmediatum*. Obtenido de <https://inmediatum.com/>:

<https://inmediatum.com/blog/logistica/importacion-de-productos-ejemplos-tipos-y-definicion/>

SIM, G. (27 de Julio de 2022). *gruposim.eu*. Obtenido de gruposim.eu:

<https://gruposim.eu/blog/que-es-la-expedicion-de-mercancias-y-como-gestionarla/>

SUNAT. (s.f.). *Tributos que gravan la Importación*. Obtenido de www.sunat.gob.pe:

<https://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/pagosgarantias/index.html>

ANEXOS

ANEXO 1. Fotografía de incidencia por tránsito vehicular.



ANEXO 2. Fotografía incidencia por falla mecánica.

