

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

Facultad de Ingeniería Administrativa e Ingeniería

Industrial

**CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE  
DISTRIBUCIÓN PARA INCREMENTAR LA  
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA CORPORACIÓN  
SERVIDECOR S.A.C.- LIMA-2016”**

**MODALIDAD:**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**PRESENTADO POR:**

BACHILLER ALEJANDRO DANIEL MATIAS PANTOJA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE INGENIERO INDUSTRIAL

**2017**

<b>TABLA DE CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b> .....	11
1.1 Bases Teóricas .....	11
1.1.1 Proceso de Distribución .....	11
1.1.2 Competitividad .....	12
1.2 Antecedentes de la Investigación .....	14
1.2.1 Proceso de Distribución.....	14
1.2.2 Competitividad .....	15
1.3 Definición de Términos .....	16
<b>CAPÍTULO II: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	18
2.1 Planteamiento del Problema.....	18
2.2 Formulación del Problema .....	21
2.2.1 Problema Principal .....	21
2.2.2 Problema Específico .....	21
2.3 Justificación e Importancia .....	22
2.4 Limitaciones .....	22
2.5 Objetivos .....	22
2.5.1 Objetivo General .....	22
2.5.2 Objetivos Específicos .....	22
2.6 Planteamiento Hipotético .....	23
2.6.1 Hipótesis General .....	23

2.6.2 Hipótesis Específicas .....	23
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>24</b>
3.1 Identificación de Variables .....	24
3.2 Definiciones conceptuales de las variables .....	24
3.3 Metodología .....	24
3.3.1 Tipo de Estudio .....	24
3.3.2 Diseño de Investigación .....	25
3.3.3 Población y Muestra .....	25
3.3.4 Técnicas, instrumentos de recolección de datos .....	26
3.3.5 Método de Investigación .....	26
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS...27</b>	
4.1 Alternativas de solución .....	27
4.2 Solución del Problema .....	27
4.3 Recursos humanos y equipamiento .....	31
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>32</b>
5.1 Generalidades de la Empresa.....	32
5.1.1. Misión .....	32
5.1.2. Visión .....	32
5.1.3. Productos y Servicios .....	32
5.1.4. Competidores directos .....	35
5.1.5. Facturación año 2014 .....	38

5.1.6. Facturación año 2015	39
5.1.7. Facturación año 2016	43
5.1.8. Organigrama Corporación Servidecor S.A.C.	45
5.2 Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa)	46
5.1. Descripción del Proceso de la Empresa	47
5.2. Diagrama de Pareto	48
5.3 Desarrollo del Problema	51
▪ JIT	51
▪ LEAN	51
▪ KAIZEN	52
▪ TQM	53
5.3.1 Propuesta de Mejora del Área de Logística	56
5.3.2 Propuesta de Mejora del área de Ventas	61
5.3.3 Implementación de perfiles de cada Puesto	64
5.3.4 Resultado de crecimiento para contar con stock propio	71
5.3.5 Mejora del traslado de los productos	78
5.3.6 Normalización de especificaciones con clientes	82
<b>CAPÍTULO VI: DISCUSION DE RESULTADOS</b>	<b>85</b>
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES</b>	<b>86</b>
<b>CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES</b>	<b>87</b>
<b>CAPÍTULO IX: BIBLIOGRAFIA</b>	<b>88</b>

## TABLA DE CUADROS

Cuadro 1. Servicios de Corporación Servidecor S.A.C. ....	19
Cuadro 2. Especificaciones técnicas del vehículo idóneo .....	28
Cuadro 3. Empresas distribuidoras .....	30
Cuadro 4. Servicios ofrecidos .....	35
Cuadro 5. Competidores directos .....	36
Cuadro 6. Participación en Licitaciones 2014 .....	38
Cuadro 7. Ventas Corporación Servidecor S.A.C. año 2014 .....	39
Cuadro 8. Participación en Licitaciones 2015 .....	40
Cuadro 9. Ventas Corporación Servidecor S.A.C. año 2015 .....	41
Cuadro 10. Tabla de participación en licitaciones 2015 (Porcentaje) ...	43
Cuadro 11. Participación en Licitaciones 2016 .....	44
Cuadro 12. Ventas Corporación Servidecor S.A.C. año 2016 .....	44
Cuadro 13. Descripción del Proceso de la Empresa.....	47
Cuadro 14. Indicadores de mejora .....	47
Cuadro 15. Diagrama de Pareto.....	48
Cuadro 16. Proyecciones de ventas.....	74
Cuadro 17. Detalle de Accesorios de una Persiana.....	76
Cuadro 18. Empresas proveedoras de Renting.....	81

## TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. El Diamante de Porter .....	13
Gráfico 2. Productos de Corporación Servidecor S.A.C. ....	18
Gráfico 3. Fórmula para hallar muestra .....	26
Gráfico 4. Modelo de vehículo ideal .....	28
Gráfico 5. Lista de países proveedores .....	37
Gráfico 6. Ventas año 2014 .....	39
Gráfico 7. Ventas año 2015 .....	42
Gráfico 8. Participación en licitaciones 2015 (Porcentaje) .....	42
Gráfico 9. Ventas año 2016 .....	44
Gráfico 10. Ventas año 2014, 2015, 2016 .....	45
Gráfico 11. Organigrama .....	45
Gráfico 12. Diagrama Causa y efecto.....	46
Gráfico 13. Gráfico de Pareto.....	48
Gráfico 14. Gráfico de proyecciones de ventas.....	74
Gráfico 15. Partes de una Persiana Vertical .....	75
Gráfico 16. Distribución de planta.....	77
Gráfico 17. Modelo de vehículo para distribución.....	81

## RESUMEN

Este trabajo de investigación, se basa en la empresa Corporación Servidecor S.A.C, una empresa dedicada a la comercialización de productos para la decoración, donde uno de los puntos que se analizara es su proceso de distribución, que viene ocasionando diferentes reclamos de parte de los clientes y presenta deficiencia en la gestión. En el primer capítulo se explica las teorías del proceso de distribución y de competitividad, puesto que son las dos variables que se desarrollara en este trabajo. En el siguiente capítulo se describe a la empresa dando a conocer sus productos, servicios, competidores directos y el problema que ha tenido desde sus inicios, en este capítulo se analizara los problemas actuales presentados por el proceso de distribución de la empresa Corporación Servidecor S.A.C. En el mismo capítulo, se analiza cada problema con el objetivo de plantear una propuesta de mejora que se desarrollara en este trabajo. En el capítulo IV se presenta la propuesta de mejora, se explica con detalles mediante el uso de las herramientas de Pareto e Ishikawa. Esta propuesta tiene como finalidad incrementar la eficiencia en las entregas y reducir los costos de distribución de los productos a diversos clientes. Por último, se muestran las conclusiones y recomendaciones para la empresa.

## PALABRAS CLAVES

- **Competitividad:** La competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores mejorando la calidad de los productos o servicios a ofrecer aumentando la productividad de la empresa.
- **Distribución:** Es el proceso que consiste en hacer llegar físicamente un producto al consumidor de manera correcta en el momento y lugar indicado.
- **Proceso:** Conjunto de actividades repetitivas que toma entradas y las convierte en salidas con el consiguiente valor añadido.
- **Productividad:** La productividad es la relación entre la cantidad de algo que hemos producido y la cantidad de recursos que hemos empleado para producirlo
- **Propuesta:** Proyecto o idea que se presenta a una persona para que lo acepte y dé su conformidad para realizarlo.

## INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, el mercado peruano ha percibido un notorio crecimiento del rubro de la decoración debido al interés escalonado que viene despertando en las familias peruanas, en comparación con años anteriores. Lo que antes sólo podía ser denominado como un gasto secundario, en la actualidad puede llegar a ser considerado parte del presupuesto familiar para conseguir la satisfacción deseada en el hogar.

En un artículo titulado “Limeños gastan hasta 30 mil soles para decorar sus casas” publicado por el diario Correo el 05 octubre 2014, Olenka Marquina, creadora del estudio ARQUI+, manifiesta que el peruano de ahora no se conforma con sólo vivir en un distrito específico, sino que reconoce la importancia de personalizar su hogar según sus gustos y el mercado actual le brinda las posibilidades: “Antes no solo no se invertía tanto en la decoración de una casa o una oficina, sino que tampoco existían muchas opciones en el mercado. Actualmente, la gente no solo busca diferenciarse viviendo o trabajando en un distrito determinado, sino que busca plasmar sus gustos, estilo de vida e incluso darle un concepto diferente a cada ambiente de su casa”.

Tener la posibilidad de convertir un espacio en un lugar ideal, ya sea para trabajar o descansar, no debe significar necesariamente una fuerte inversión; muchas veces sólo dependerá de una correcta asesoría y algunos pocos cambios para lograr lo deseado, es así que el interés por satisfacer este mercado ha surgido con compañías que se dedican a ofrecer productos exclusivamente para la decoración de hogares y oficinas.

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

## 1.1 Bases Teóricas

### 1.1.1 Proceso de Distribución

Dentro de todos los puntos relevantes que debe considerar una empresa para lograr su sostenibilidad, se encuentra el reconocer la importancia de contar con un óptimo proceso de distribución.

La página web *BusinessDictionary.com* define como “proceso” a la secuencia de procedimientos interdependientes y vinculados que, en cada etapa, consumen uno o más recursos (tiempo de los empleados, energía, máquinas, dinero) para convertir las entradas (datos, material, partes, etcétera) en salidas. Estas salidas sirven entonces como entradas para la siguiente etapa hasta que se alcance un objetivo conocido o resultado final.

La Real Academia de la Lengua Española define la palabra *distribuir* como la acción de “entregar una mercancía a los vendedores y consumidores”; por lo que “distribución” se entiende como la acción y efecto de transportar los productos comercializados hacia el punto de consumo.

Al ser la distribución parte del proceso logístico, es necesario que éste sea medido, estandarizado y constantemente evaluado para corroborar si su aplicación es óptima o genera costos más elevados que los necesarios. En el artículo denominado “3 cosas que pueden mejorar los procesos logísticos” publicado en la más grande red social de profesionales LinkedIn; Emanuel John Kijazi, economista, destaca la importancia de que existan tres factores esenciales para la mejora de los procesos logísticos: Análisis de datos, Rendición de cuentas y Comunicación. En esta publicación Emanuel asevera que la importancia del análisis radica en la creación de estándares de desempeño, sin los cuales no se puede promulgar la rendición de cuentas. Asimismo, la rendición de cuentas hace cumplir la implementación de las ideas generadas por los datos; mientras que la comunicación mantiene la unión entre el análisis y la responsabilidad. La unión de estos tres factores es clave para que una empresa pueda obtener resultados exitosos.

Como toda variable, un proceso puede ser medido según determinados indicadores con el fin de mejorarlo continuamente y ajustarlo a las necesidades que tenga la empresa, es por ello que año tras año la importancia de la mejora continua ha ido en aumento.

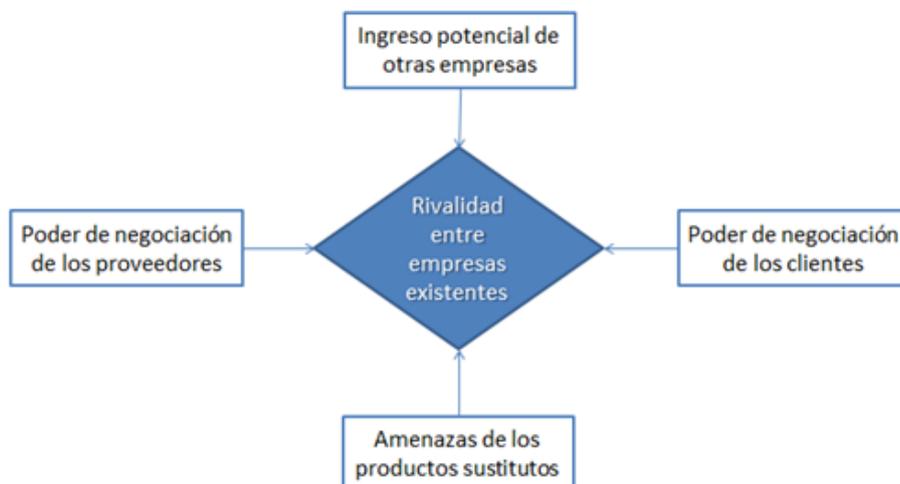
### **1.1.2 Competitividad:**

La definición de la palabra competitividad se origina en tres niveles: a nivel país, a nivel sector y a nivel empresa. En esta investigación se definirá la competitividad a nivel de empresa.

En los 90s, Michael Porter lanza su libro “Ventajas Competitivas” donde manifiesta que la competitividad de una empresa está relacionada a su productividad, es decir como aquel valor agregado que logra satisfacer al cliente, generado por una unidad de capital o trabajo. Según Porter, habría que analizar a la empresa y al sector e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido, y que ese valor se venda en el mercado. Considerar también si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo. De ser así, se podrá ser competitivo, siempre enfocando a la mejora continua.

Porter en su última edición de su libro Ventajas Competitivas agrega lo siguiente: “El ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas”. (Michael Porter, “Ventajas Competitivas”- 2008).

## Gráfico 1. El Diamante de Porter



Fuente: Benítez. Evolución del Concepto de Competitividad, p. 75-82

En el gráfico 1 se muestra el diamante de Porter, el cual es una herramienta que busca mejorar la competitividad de una empresa mediante la evaluación de factores externos a la misma.

Para los autores Chudnovsky y Porta, en el año 1990 según su libro "La competitividad internacional - Principales cuestiones conceptuales y metodológicas", detalla a la competitividad más como un enfoque de la productividad que tiene como fin crear productos de calidad con patrones específicos, requeridos por mercados determinados, optimizando los recursos y costos a los que prevalecen en empresas semejantes en el resto del mundo, durante un cierto periodo de tiempo. (Chudnovsky y Porta, 1990, p.6-7).

Ferraz, Koopfer y Ito, por su parte, sostienen: "Una empresa es competitiva si es capaz de formular y aplicar estrategias que la lleven a una posición de mercado sostenida o ampliada en el segmento industrial en que opera". Es decir, "las empresas competitivas son las que prestan especial atención a la estrategia, la capacidad y el desempeño de los factores que configuran los patrones de competencia en el sector específico en el que funcionan" (Ferraz et al., 2004, p.91 y 93).

Para el licenciado en economía Federico Anzil, la competitividad es la capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los recursos necesarios para obtenerlo (productividad).

Una empresa es competitiva en precios cuando tiene la capacidad de ofrecer sus productos a un precio que le permite cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido. Sin embargo, en ciertos mercados los precios de productos que compiten entre sí pueden variar, y una empresa puede tener la capacidad de agregar un producto a un precio mayor que la competencia debido a factores distintos del precio, como la calidad, la imagen, o la logística. En estos tipos de mercados, si la empresa puede colocar sus productos y obtener una rentabilidad, la empresa es competitiva en otros factores. La competitividad en precios es importante en mercados de bienes y servicios estandarizados, mientras que la competitividad en otros factores es importante en mercados de servicios y servicios que pueden ser diferenciados por aspectos como la calidad. (Artículo Zona Económica por Federico Anzil- Julio de 2008).

## **1.2 Antecedentes de la Investigación**

### **1.2.1 Proceso de Distribución**

- ULLOA, Karem. Técnicas y Herramientas para la Gestión del Abastecimiento. Tesis (Título de Ingeniera Civil) Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima-Perú (2009).

La tesis analiza los términos de gestión de abastecimiento en la industria de la construcción con el fin de proponer técnicas que optimicen el desempeño de los proveedores y el criterio de selección de los insumos.

- ALVA, Cecilia, REYES, Clara, VILLANES, Nadia Propuesta de Mejora en la Logística de Entrada en una Empresa Agroexportadora. Tesis (Magister en Gestión de Operaciones y Logística) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Trujillo-Perú (2006).

La tesis menciona los principales problemas que presenta la empresa Greenexport S.A. en el área de almacenes, hace una evaluación de causa y efecto para determinar las posibles soluciones.

- ORTECHO, Katia. Propuesta de mejora en el proceso de distribución de una empresa de aceites y grasas lubricantes. Tesis (Título de Ingeniero Industrial) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima-Perú (2011).

La investigación explica la importancia de adoptar una filosofía de mejora continua en las compañías para conseguir resultados positivos, donde es imprescindible el apoyo de alta gerencia y el compromiso de todos los colaboradores. Además, detalla los problemas generados en el área de distribución, los cuales ocasionan la insatisfacción de su cliente.

### **1.2.2 Competitividad**

- CASTAÑO, Leidy, GUTIÉRREZ, Angélica. Propuesta para determinar la Competitividad en las Empresas del Sector Comercial del Área Metropolitana Centro Occidente AMCO. Tesis (Título de Ingeniero Industrial) Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira-Colombia (2011).

La tesis busca analizar la competitividad de las empresas del Sector Comercial del Área Metropolitana Centro Occidente- AMCO, diseñando estrategias de mejora a través del uso de herramientas como Score Card y FODA.

- FUENTES, Lilibeth. Aproximación a los factores determinantes de la competitividad de la empresa de distribución comercial. Tesis (Título de Doctor en Humanidades y Ciencias Sociales) Universidad de la Laguna. España (2006).

Esta investigación busca reconocer qué factores internos determinan la competitividad de las empresas comerciales, y su comparación entre el antes y el después que se produce a lo largo de un período temporal.

- GONZALES, Jasmine. Gestión empresarial y competitividad en las MYPES del sector textil en el marco de la Ley N° 28015 en el distrito de La Victoria. Tesis (Título de Contador Público) Universidad San Martín de Porres. (2013).

La tesis propone evaluar la gestión empírica de las empresas textiles dentro del distrito de La Victoria, para mejorar la competitividad en el sector implementando la Ley N° 28015.

### 1.3 Definición de Términos

- **Deuda Coactiva:** Es el procedimiento que utiliza la SUNAT para reclamar al contribuyente el cumplimiento de sus deudas tributarias que aún no han sido pagadas.
- **Buena pro:** Según La Ley de Contrataciones del Estado en el “Artículo 72.- Otorgamiento de la Buena Pro”, el consentimiento de la misma se realizará en acto público para todos los procesos de selección. Sin embargo, tratándose de Adjudicaciones Directas Selectivas y Adjudicaciones de Menor Cuantía, el otorgamiento de la Buena Pro podrá ser realizado en acto privado.
- **Licitación:** Sistema por el que se adjudica la realización de una obra o un servicio, generalmente de carácter público, a la persona o la empresa que ofrece las mejores condiciones.
- **Adjudicación:** La adjudicación es el acto judicial que consiste en la atribución de una cosa (mueble o inmueble) a una persona a través de una subasta, licitación o partición hereditaria.
- **Competitividad:** Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad.
- **Roller:** Este tipo de cortinas son una especie de panel de tela que cae elegantemente delante de los ventanales. Dependiendo del color, esta

otorgará opacidad y reducción de la luz, dando así a los espacios distintos ambientes con tan solo accionarlas.

- **Logística:** Conjunto de los medios necesarios para llevar a cabo un fin determinado de un proceso complicado.
- **Tablero de Mando o Scorecard:** (BSC / Cuadro de Mando Integral) Es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.
- **Cadena de Suministro (SCM):** Es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores.
- **Liquidez:** Capacidad de un bien de ser fácilmente transformado en dinero efectivo.
- **Productividad:** Es aquel que se encuentra asociado al rendimiento del procedimiento económico estimado en unidades físicas o monetarias, por asociación entre factores involucrados y productos logrados.
- **Aprovisionamiento:** Se define como el proceso responsable de la entrada de mercancía y está directamente relacionado con la selección de proveedores y funciones de compras.

## **CAPÍTULO II: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Planteamiento del Problema**

Corporación Servidecor S.A.C. con RUC 20547721145 es una persona jurídica dedicada a la venta de productos para la decoración y el mantenimiento de los mismos. Inició sus actividades en Lima el 18 de noviembre del 2013 satisfaciendo un nicho de mercado principalmente empresarial. Esta compañía logró hacerse un nombre en el mercado debido a la unión estratégica que formó con Servidecor (persona natural), la cual es una empresa con más de diez años de experiencia en el rubro, teniendo al mismo gerente en ambas compañías y siendo adjudicada en reiteradas licitaciones.

La empresa Corporación Servidecor S.A.C. no fabrica los productos que ofrece, sólo los comercializa; pudiendo ser éste un factor en contra ya que compite con las fabricantes e importadoras. Asimismo, concursa directamente con empresas que cuentan con una sala de exhibición para sus clientes, mientras de Corporación Servidecor hace uso de las herramientas virtuales y expone sus productos a través de su página web.

En el gráfico 2 se encuentran los productos ofrecidos por Corporación Servidecor S.A.C., mientras que en el cuadro 1 se dan a conocer los servicios ofrecidos a sus clientes.

#### **Gráfico 2. Productos de Corporación Servidecor S.A.C.**



**Cuadro 1. Servicios de Corporación Servidecor S.A.C.**

SERVICIOS	
Instalación de alfombras	Lavado de cortinas y rollers
Tapizado de muebles y sillas	Lavado de alfombras y tapizones
Mantenimiento de persianas	

En la actualidad, Corporación Servidecor S.A.C. viene presentado problemas de liquidez que le impiden participar en licitaciones de gran inversión. Debido al comportamiento en el historial crediticio de los socios, la empresa no puede acceder a ningún crédito con ninguna entidad financiera; puesto que los socios ya contaban con deudas personales antes de iniciar las actividades de la empresa. Así mismo, Corporación Servidecor S.A.C. no destina sus recursos a favor de la empresa sino que en vez de declarar los impuestos (I.G.V y Renta) y pagar otros gastos administrativos como luz, agua, cable y salarios; utiliza sus ingresos para el pago de impuestos de la empresa Servidecor, quienes luego de presentarse en el año 2011 a dos licitaciones del Estado de gran inversión (Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y OSINERGMIN), llega a tener una deuda con sus inversionistas,

además de una deuda coactiva con la SUNAT; esto ocasionó el congelamiento de las cuentas de la empresa dejándolo sin flujo de capital para trabajos posteriores.

En el año 2012, Servidecor solicitó un crédito a dos entidades financieras para pagar los impuestos que aun debían a la SUNAT y tener capital de trabajo, debido a que la empresa mostraba facturas que podrían sustentar con qué pagarlos, las entidades financieras no dudaron en darle el préstamo, sin embargo el dinero era destinado a gastos personales.

El mayor ingreso de la empresa era a través de los trabajos que tenían con el Estado y con empresas privadas, pero al no poder contar con ese efectivo puesto que no se podía presentar ninguna factura ya que iba a ser retenido por la SUNAT y esta debitaría de la cuenta de Servidecor. Es así que en noviembre del 2013 el Gerente General decide crear otra empresa como persona jurídica con el nombre de Corporación Servidecor S.A.C.

Teniendo a Corporación Servidecor S.A.C. como una empresa nueva y sin deudas, el gerente general empieza a contactar a los diferentes clientes que se tenía anteriormente como Servidecor, comunicando que se ha cambiado a jurídica la razón social de la empresa para que puedan ser considerados como sus proveedores.

En el 2014, la SUNAT lanza una licitación por el mantenimiento de persianas en todas las sedes de Lima y Callao por el periodo de un año y por un monto mayor a doscientos mil soles, esto significaba un ingreso fijo mensual para la compañía.

Como Corporación Servidecor S.A.C. no tenía la experiencia ni el tiempo que la licitación según las bases técnicas solicitaban, participó en consorcio con Servidecor, ya que ante la SUNAT aún seguía activa.

El consorcio Corporación Servidecor S.A.C.- Servidecor resultaron ganadores de la buena pro de la licitación del mantenimiento de persianas con la SUNAT, decidiéndose que Corporación Servidecor S.A.C. sea quien facture ya que su cuenta no estaba inhabilitada.

Al finalizar el contrato con la SUNAT, se vuelve a lanzar la misma licitación por un periodo de dos años donde nuevamente se presentan ambas empresas en

consorcio, pero esta vez no son favorecidos con la buena pro, perdiendo así su único ingreso fijo que tenían. Las deudas empezaron a perjudicar a Corporación Servidecor S.A.C.

En el año 2016, la empresa solo contaba con trabajos de poca envergadura, siendo estos su única sostenibilidad. Debido a que el gerente no contaba con un salario fijo, utilizaba los ingresos para sus gastos personales y en ocasiones se optaba por préstamos a personas naturales que cobraban un interés de hasta el 20% al mes, lo que servía para financiar algunos trabajos.

En la actualidad, la empresa Corporación Servidecor S.A.C. cuenta con deudas vigentes a terceros y a la SUNAT por impuestos fraccionados que no se llegaron a pagar a tiempo. A pesar de los problemas administrativos que presenta la empresa, aún posee algunas entidades del Estado como clientes, los cuales, además de otras entidades privadas, generan sus ingresos actuales. Sin embargo, debido a la falta de estandarización de los procedimientos que la empresa ejecuta en su gestión, ha ido presentando problemas en su distribución ocasionando retrasos en los pedidos y reclamos de parte de los clientes. La mala negociación con los proveedores ha hecho que la empresa compre por pedido sin ninguna programación previa haciendo que los costos de compra sean elevados. En este trabajo de investigación se detallarán algunos factores que la empresa viene realizando de manera incorrecta, por lo que se le darán soluciones económicamente viables y de ejecución a corto plazo para que lleguen a ser competitivos en el mercado actual usando filosofías de trabajo que servirán como herramientas.

## **2.2 Formulación del Problema**

### **2.2.1 Problema Principal**

¿De qué manera la mejora del proceso de distribución incrementará la competitividad de la empresa Corporación Servidecor S.A.C. Lima- 2016?

### **2.2.2 Problema Específico**

- ¿Documentar la forma actual del proceso de abastecimiento mejorará la competitividad de la empresa Corporación Servidecor S.A.C?
- ¿Identificar debilidades del proceso de distribución aumentará la competitividad de la empresa Corporación Servidecor S.A.C?
- ¿Proponer mejora del proceso de distribución incrementará la competitividad de la empresa Corporación Servidecor S.A.C?

### **2.3 Justificación e importancia**

Esta investigación permitirá mejorar la gestión de los recursos y planificar las estrategias de mercadeo, perfeccionando los procesos administrativos de la empresa Corporación Servidecor S.A.C.

La importancia de esta investigación radica en que la empresa llegue a ser auto sostenible y no cuente con pérdidas a causa de la gestión actual.

### **2.4 Limitaciones**

Entre las limitaciones encontradas a la hora de realizar la investigación, figuran las siguientes:

- Estados de cuenta no creados
- La empresa no cuenta con unidad propia para el transporte de productos.
- No hay liquidez para hacer compras de mayor escala.
- Resistencia a los cambios por parte del gerente general.

### **2.5 Objetivos**

#### **2.5.1 Objetivo General**

Determinar de qué manera la mejora del proceso de distribución incrementará la competitividad de la empresa Corporación Servidecor S.A.C. Lima- 2016.

### **2.5.2 Objetivos Específicos**

- Documentar la forma actual del proceso de abastecimiento de la empresa Corporación Servidecor S.A.C.
- Identificar debilidades del proceso de distribución de la empresa Corporación Servidecor S.A.C
- Proponer mejora del proceso de distribución de la empresa Corporación Servidecor S.A.C.

## **2.6 Planteamiento Hipotético**

### **2.6.1 Hipótesis General**

La mejora del proceso de distribución incrementará la competitividad de la empresa Corporación Servidecor S.A.C. Lima- 2016.

### **2.6.2 Hipótesis Específicas**

- Documentar la forma actual del proceso de abastecimiento mejorará la competitividad de la empresa Corporación Servidecor S.A.C.
- Identificar debilidades del proceso de distribución aumentará la competitividad de la empresa Corporación Servidecor S.A.C.
- Proponer mejora del proceso de distribución incrementará la competitividad de la empresa Corporación Servidecor S.A.C.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Identificación de Variables**

La mejora del proceso de distribución incrementará la competitividad de la empresa Corporación Servidecor S.A.C. Lima- 2016.

- **Variable Independiente:** Proceso de Distribución
- **Variable Dependiente:** Competitividad

### **3.2 Definiciones conceptuales de las variables**

- **Variable Independiente:** Proceso de Distribución

"El canal de distribución es el recorrido que hace un producto o un servicio para ir desde la etapa de producción o fabricación a la de consumo" (Abascal F., 2002, p.235).

- **Variable Dependiente:** Competitividad

Para Michael Porter, la competitividad depende de la productividad, que es el valor agregado que cada compañía ofrece al público en general, se puede ser competitivo a través de la calidad de los productos, en la optimización del precio o en la eficiencia de los recursos generando un impacto en el entorno.

### **3.3 Metodología**

#### **3.3.1 Tipo de Estudio:**

El presente trabajo de investigación busca incrementar la competitividad de la empresa mediante la propuesta de mejora del proceso de distribución, para ello se acudirá a la observación, análisis y explicación de lo encontrado. Por lo tanto, la investigación será EXPLICATIVA.

### **3.3.2 Diseño de Investigación:**

Para Bernal, el diseño consiste en demostrar que la variable independiente ocasiona un cambio a la variable dependiente, teniendo en cuenta el tipo de investigación que se va a probar mediante la hipótesis.

El diseño utilizado en la presente investigación será No Experimental, puesto que a pesar de haber observado y analizado los problemas, no se manipula ninguna variable para demostrar resultados.

### **3.3.3 Población y muestra**

- **Población:**

Se considera población a las personas que avalarán la investigación o que mediante ellas se llevaran a cabo los estudios que darán respuestas a las problemáticas planteadas por el investigador.

La población de esta investigación serán todas las empresas en el rubro de la decoración ubicadas en Lima Metropolitana.

- **Muestra:**

La muestra es el subconjunto de la población, es decir, ayuda en el desarrollo de la investigación puesto que indica el porqué del problema que se ha venido investigando, ya que con los resultados obtenidos se propondrá las soluciones respectivas.

La muestra que se tomará para este trabajo será la empresa Corporación Servidecor S.A.C.

### Gráfico 3. Fórmula para hallar muestra

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

#### **Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales**

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

#### **3.3.4 Técnicas, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

- Lluvia de ideas
- Diagrama de Ishikawa
- Diagrama de Pareto

#### **3.3.5 Método de Investigación**

El método de esta investigación será explicativo - no experimental, ya que detallará el problema que tiene la empresa Corporación Servidecor S.A.C. en la actualidad mencionando las causas que generan dicha situación.

## CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

### 4.1 Alternativas de solución

Las alternativas de solución propuestas para la mejora del proceso de distribución que busca incrementar la competitividad de la empresa Corporación Servidecor S.A.C. fueron las siguientes:

- La compra de un vehículo propio para optimizar el tiempo de distribución de los productos y reducir los costos de entrega.
- Tercerizar el proceso de distribución para asegurar la entrega del pedido a tiempo.
- Mejorar el proceso de adquisición con los proveedores y distribución para el aumento de la competitividad.

### 4.2 Solución del problema

Dando a conocer las tres alternativas de solución que mejorarían el proceso de distribución de la empresa Corporación Servidecor S.A.C, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ***Compra de un vehículo propio para optimizar el tiempo de distribución de productos y reducir costos de entrega.***

Actualmente la empresa no cuenta con un vehículo propio, por lo tanto el medio que utiliza es el transporte público (taxis), afrontando que algunos transportistas no deseen ir hasta los puntos de entrega, haciendo que se pierda tiempo y dinero de la empresa.

Debido al tamaño de las máquinas y los productos que la empresa transporta, el vehículo idóneo no puede ser un auto, tiene que ser una van. En el Gráfico 4 se

muestra uno de los modelos que cumplen las especificaciones técnicas apropiadas para los requerimientos de la empresa, mientras que en el Cuadro 2 se detallan las especificaciones del vehículo.

**Cuadro 2. Especificaciones técnicas del vehículo idóneo**

ESPECIFICACIONES	
Marca	Chevrolet
Modelo	N300 move
Capacidad de Pasajeros	07
Largo	4.00 metros
Ancho	1.62 metros
Alto	1.90 metros
Potencia	81 HP
Motor	1.2 L
Carga Útil	550 kg
Precio	\$10 590 o S/ 36, 006
* Puede ser convertido a GLP donde se ahorraría en combustible	

**Gráfico 4. Modelo de vehículo ideal**



Puesto que la empresa actualmente presenta problemas de liquidez, la compra de un vehículo propio no sería viable, debido a la poca capacidad de endeudamiento de la compañía. Por lo tanto esta alternativa se DESCARTA.

➤ ***Tercerizar el proceso de distribución para asegurar la entrega del pedido a tiempo.***

Considerar la tercerización de los envíos ayudaría a la empresa Corporación Servidecor S.A.C. en la optimización en costos y tiempos.

Entre los beneficios de tercerizar la distribución en vez de comprar un vehículo propio se encuentran los siguientes: se evitarían gastos en la mano de obra para la entrega del producto, se ahorraría en el combustible del vehículo y en el mantenimiento del mismo, se estandarizarían los tiempos de entrega, además de que permitiría al personal técnico invertir su tiempo en otros trabajos pendientes, mejorando así la productividad de la empresa.

Durante la investigación, se analizaron los gastos de distribución de la empresa Corporación Servidecor S.A.C, y se encontró que los costos diarios en días de distribución bordean los S/ 150 diarios.

Si los pedidos de la empresa incrementaran y exigieran una entrega diaria a sus clientes, sólo distribuir costaría S/ 900 soles a la semana, considerando que la compañía labora de Lunes a Sábado; mientras que al mes ascendería a los S/3,600 sin considerar ningún impuesto a su favor, dado que los transportes públicos no emiten facturas ni recibos por honorarios.

Se llegó a consultar a dos proveedores que se dedican a la tercerización de transporte y la conclusión se detalla en el Cuadro 3.

### Cuadro 3. Empresas distribuidoras

ÍTEM	EMPRESAS	
	EGR SERVICIOS SAC	HERMANOS LAREDO
<b>Precio por envío (diario)</b>	S/ 130.00	S/ 140.00
<b>Brindan factura</b>	Si	Si
<b>Precio por envío (mensual)</b>	S/3120.00	S/3360.00
*Precio Incluye I.G.V.		
*El precio es solo para Lima Metropolitana.		
*La forma de pago es al contado.		

Fuente: Elaboración Propia

Los dos proveedores contaban con más de cinco años de experiencia en el rubro de la tercerización y poseían una gran flota de vehículos. Si Corporación Servidecor S.A.C. opta por tercerizar y toma los servicios de la empresa EGR SERVICIOS S.A.C. ahorraría alrededor de S/480.00 mensuales, además de que se beneficiaría con la reducción de impuestos al recibir facturas.

Esta alternativa se descarta por las siguientes razones:

- Ambas empresas tercerizadoras desean firmar un contrato previo por seis meses con un adelanto del 50% de los envíos proyectados, siendo este un factor perjudicial ya que la empresa no cuenta con liquidez para financiarlo.
- Los servicios ofrecidos por las empresas tercerizadoras sólo incluyen a dos operarios para el envío (un conductor y un despachador), mientras que nuestros productos necesitan ser cargados por más de dos personas debido al gran peso de los mismos. Es así que se necesitaría destinar a un técnico de nuestro personal para que se presente en cada entrega y sirva de apoyo, ocasionando esto una pérdida de tiempo y un gasto extra a lo planificado por la empresa Corporación Servidecor S.A.C.

- ***Mejorar el proceso de adquisición y distribución para el aumento de la competitividad.***

Se elige esta alternativa de solución como la más ideal a ejecutar durante esta investigación porque permite una progresiva corrección de los errores presentes durante el proceso de adquisición y distribución de la empresa Corporación Servidecor S.A.C. Entre las principales correcciones contempladas en esta solución (y que se detallan en el punto 5.3) se encuentran:

- Crear acuerdos con proveedores para obtener flexibilidad en toma de pedidos y cumplir a cabalidad los tiempos de entrega.
- Normalizar el procedimiento de ventas (no existe tiempo estandarizado de toma de pedidos).

#### **4.3 Recursos humanos y equipamiento**

Para desarrollar el presente trabajo de investigación se ha incurrido en los siguientes gastos:

- Impresiones y útiles de oficina
- Pasajes

## **CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **5.1 Análisis descriptivo**

Corporación Servidecor S.A.C. es una empresa dedicada a la venta de productos para la decoración, además brinda servicio de mantenimiento de los mismos.

#### **5.1.1 Misión:**

Ofrecer los mejores productos para la decoración de oficinas y hogares, resaltando la excelente calidad de servicio de sus colaboradores para la satisfacción de nuestros clientes.

#### **5.1.2 Visión:**

Ser una de las mejores empresas dentro del rubro de la decoración con esfuerzo e innovación, anticipándonos, con tecnología y nuevas tendencias para lograr ser una nueva alternativa dentro del mercado actual.

#### **5.1.3 Productos y servicios:**

- **Persianas Horizontales**

Son accesorios decorativos fabricados a medida en finas láminas de aluminio (de 25 mm a 16 mm) que sirven para graduar la luz exterior.



- **Persianas verticales:**

Las persianas verticales de PVC son fabricadas en láminas de 50 mm, 90 mm y en PVC de alta resistencia, en variedad de diseños, colores y acabados (llana y acanalada). Son utilizadas en lugares en donde es necesario un ambiente fresco y limpio. El PVC es ideal para cocinas, entornos corporativos, clínicas y hospitales. Sus láminas son fáciles de limpiar y desinfectar, son hipo alergénicas, no propagan el fuego, además, sus cuchillas la convierten en un artículo que permite privacidad y controlar la incidencia de la luz exterior en su entorno. Son el Core Business de la empresa.



- **Roller:**

En Corporación Servidecor S.A.C. se ofrecen rollers importados de diferentes países, como España, Estados Unidos, Alemania, entre otros, los cuales son la solución ideal para cualquier ambiente, también permiten controlar la luz para que pueda tener un ambiente más agradable.



●**Alfombras:**

➤ **Alfombras en rollo y para hogar**

La empresa cuenta con una gran variedad de diseños de alfombras según el estilo de vida del cliente, ya sea que lo desee para su oficina como para su hogar.





- **Cortinas:**

Las cortinas son la pieza más importante de cada dormitorio, salón, despacho y cocina ya que dan color y textura, tamizan la luz, resguardan del calor o frío durante las diferentes estaciones del año y visten ventanas, miradores, etcétera.



#### Cuadro 4. Servicios ofrecidos

SERVICIOS	
Instalación de alfombras	Lavado de cortinas y rollers
Tapizado de muebles y sillas	Lavado de alfombras y tapizones
Mantenimiento de persianas	

#### 5.1.4 Competidores directos

El rubro de la decoración cuenta con diferentes proveedores que significan una competencia directa para Corporación Servidecor S.A.C. En el cuadro 5 se detallan algunos de los proveedores que se encuentran en el rubro de la decoración a nivel local. Algunos de estos proveedores que participan en las licitaciones son fabricantes, quienes importan la materia prima desde distintas partes del mundo como se detalla en el gráfico 5; siendo China el país que más le exporta al Perú con un 60% del mercado.

Los competidores con mayor participación en licitaciones durante los últimos dos años han sido Decorplas y Urbanika, quienes han logrado ser adjudicadas en distintas licitaciones, en la mayoría de los casos por propuesta económica. Decorplas es uno de los mayores importadores que tiene el Perú actualmente y cuenta con más de diez años en el mercado. Urbanika es una empresa que comercializa sus productos, su proveedor es una empresa nacional y actualmente cuenta con más de cuatro tiendas en todo Lima, siendo así muy competitiva.

Durante muchos años la empresa Aroni S.A. fue uno de los competidores que participaba en las licitaciones año tras año, siendo una de las empresas aparentemente con mayor posibilidad de ser adjudicadas debido a que fabricaba los productos ofrecidos. Sin embargo, en la mayoría de casos Aroni S.A. era descalificado no por su propuesta económica sino por su propuesta técnica. Actualmente, esta empresa ya no participa en ninguna licitación del estado, sino que vende sus productos al público en general y al minorista, lo que le ha llevado a ser considerado una de las empresas más destacadas en el rubro.

Cabe mencionar que existen empresas que netamente fabrican su propia marca y no utilizan necesariamente de marcas reconocidas a nivel mundial como Hunter Douglas y Alrex pero que no participan en licitaciones del estado ya que su público objetivo son las empresas minoristas.

**Cuadro 5. Competidores directos**

ÍTEM	COMPETIDORES					
Persianas Cortinas	Decorplas	Persianas Listas	Servicios Sudamérica	Aroni S.A.	Deco Interior'S	Urbanika
Alfombras Tapizones	Decorplas		Urbanika		Alfombras Vara	



### 5.1.5 Facturación año 2014

En el cuadro 6, se muestra la primera participación en licitaciones de Corporación Servidecor S.A.C. en el año 2014 para realizar el mantenimiento de persianas en las sedes de Lima y Callao de la SUNAT. En ese año, la empresa ganó una licitación que le permitiría ser sostenible gracias a los ingresos fijos que recibiría mensualmente. Sin embargo, la empresa usaba el ingreso que facturaba cada mes para saldar la deuda de los impuestos que se tenía aún con Servidecor (empresa natural que seguía activa) y para gastos personales, mas no eran destinados para la misma empresa, eso ocasionaba que haya un desbalance en los gastos administrativos y estados de cuenta.

En el cuadro 7 se observan las ventas de todo el año 2014, donde resaltan elevadas sumas de dinero que están relacionadas a la licitación adjudicada por la SUNAT.

En el gráfico 6 se muestra el gráfico lineal correspondiente a todas las ventas realizadas durante el año 2014.

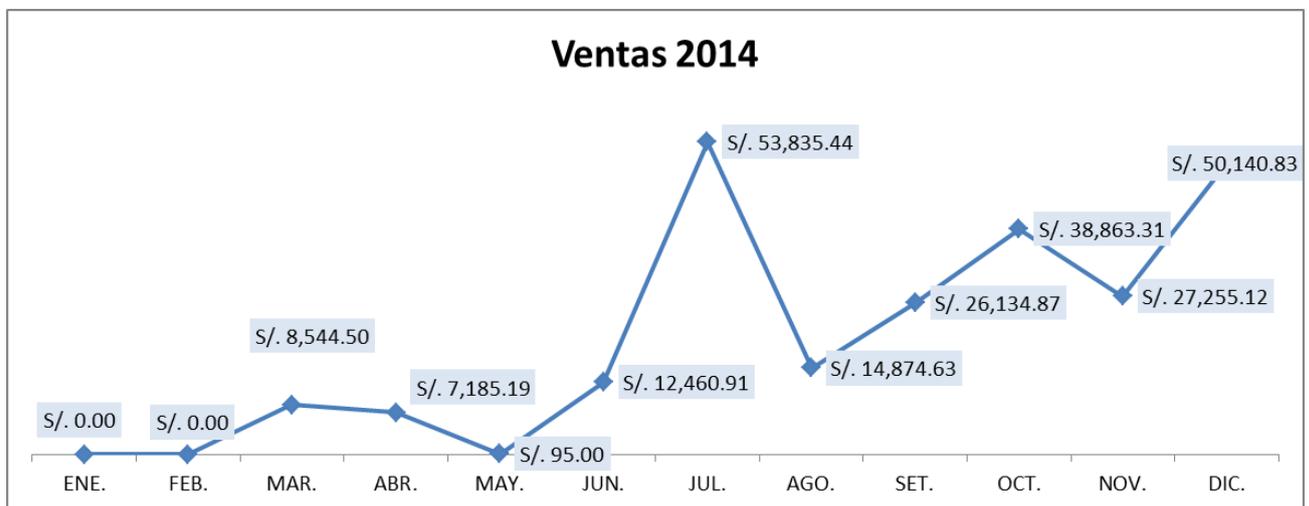
**Cuadro 6. Participación en licitaciones (2014)**

FECHA	ENTIDAD	DESCRIPCION	MONTO REFERENCIAL	MONTO ADJUDICADO	EMPRESA GANADORA
24/05/2014	SUNAT	MANTENIMIENTO DE PERSIANAS PARA SEDES EN LIMA Y CALLAO	S/. 291,619.89	S/. 262,457.90	CORPORACION SERVIDECOR S.A.C.

**Cuadro 7. Ventas Corporación Servidecor S.A.C. año 2014**

ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	TOTAL
S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 8,544.50	S/. 7,185.19	S/. 95.00	S/. 12,460.91	
JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	
S/. 53,835.44	S/. 14,874.63	S/. 26,134.87	S/. 38,863.31	S/. 27,255.12	S/. 50,140.83	

**Gráfico 6. Ventas año 2014**



### 5.1.6 Facturación año 2015

En el cuadro 8 se puede ver que durante el año 2015 aumentó la participación de Corporación Servidecor S.A.C. en licitaciones, concursando en un total de veintiuno y obteniendo la buena pro en tres de ellas, de las cuales una aún está vigente. A pesar de haber percibido importantes sumas de dinero como ingresos, esto no significó un aumento en la rentabilidad de la empresa, puesto que el dinero se siguió destinando para el pago de impuesto de Servidecor y gastos personales. Además, en la licitación adjudicada por el Despacho Presidencial para la adquisición de alfombras, se hizo un mal cálculo en los costos estimados, ya que estos fueron aumentando debido al retraso del proveedor, ocasionando que Corporación

Servidecor S.A.C. caiga en penalidad por días atrasados y la ganancia sea sólo de aproximadamente el 8%.

En el cuadro 9 se muestran las ventas totales del año 2015, mientras que en el gráfico 7, se observa el gráfico lineal.

**Cuadro 8. Participación en licitaciones (2015)**

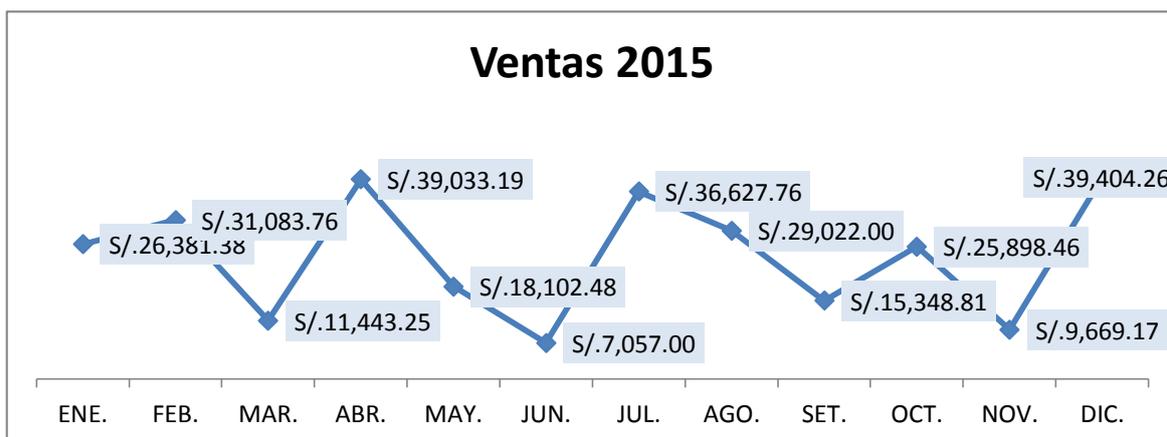
FECHA	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	MONTO REFERENCIAL	MONTO ADJUDICADO	EMPRESA GANADORA
17/02/2015	OSITRAN	ADQUISICION DE ALFOMBRAS	S/. 143,193.70	S/. 132,800.00	DECORPLAS
04/03/2015	SUNARP	ADQUISICIÓN E INSTALACIÓN DE PERSIANAS	S/. 30,830.00	S/. 21,700.00	DECORPLAS
16/03/2015	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO	ADQUISICION DE 68 CORTINAS	S/. 27,720.00	S/. 21,000.00	JIMENEZ UBILLUS ORLANDO BENJAMIN
24/04/2015	SUNARP	ADQUISICIÓN E INSTALACIÓN DE ALFOMBRA	S/. 39,879.50	S/. 39,650.00	DECORPLAS
06/05/2015	SEDAPAL	ADQUISICION E INSTALACION DE ALFOMBRA EN EL COP - LA ATARJEA	S/. 39,540.07	S/. 36,950.00	DECORPLAS
13/05/2015	OSITRAN	SERVICIO DE CONFECCIÓN E INSTALACIÓN DE CORTINAS TIPO ROLLER	S/. 24,893.60	S/. 18,900.00	DECORPLAS
18/05/2015	UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZAN	ADQUISICION E INSTALACION DE CORTINAS	S/. 48,743.20	S/. 47,800.00	DEL RIO GALVEZ ERASMO EUGENIO
25/05/2015	SUNAT	MANTENIMIENTO DE PERSIANAS	S/. 435,567.38	S/. 422,473.25	COLLANTES COLAN MARINA EMILIA
01/06/2015	EJERCITO PERUANO	SERVICIO DE CONFECCION E INSTALACION DE CORTINAS EN TELA BORLON PRIMUS TAPASOL COLOR CREMA.	S/. 13,600.00	S/. 9,599.00	COMERCIAL CHENO E.I.R.L.
18/06/2015	PROMPERU	ADQUISICIÓN DE CORTINAS ENROLLABLES	S/. 25,777.40	S/. 20,450.00	DECORPLAS
10/07/2015	MTC	ADQUISICION Y COLOCACION DE ALFOMBRAS	S/. 22,391.50	S/. 20,500.00	DECORPLAS

14/07/2015	DESPACHO PRESIDENCIAL	ADQUISICION DE ALFOMBRAS	S/. 16,497.56	S/. 14,850.00	CORPORACION SERVIDECOR S.A.C.
20/07/2015	MINTRA	SUMINISTRO E INSTALACIÓN DE ALFOMBRA	S/. 35,590.25	S/. 28,000.00	CORPORACION TERRAGONA S.A.C.
27/07/2015	ELECTROPERU	ADQUISICION E INSTALACION DE PERSIANAS PARA VIVIENDAS- PROVINCIA	S/. 33,170.75	S/. 26,940.00	URBANIKA
12/08/2015	MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO	SERVICIO DE SUMINISTRO E INSTALACION DE ALFOMBRA	S/. 21,615.56	S/. 18,000.00	HAGE INVERSIONES Y SERVICIOS S.A.C.
19/08/2015	OSITRAN	ADQUISICION E INSTALACION DE ALFOMBRAS	S/. 38,920.41	S/. 32,900.00	URBANIKA
28/08/2015	OSCE	ADQUISICION E INSTALACION DE PERSIANAS HORIZONTALES	S/. 20,588.22	S/. 16,250.00	DECORPLAS
28/09/2015	GOBIERNO REGIONAL DE PUNO SEDE CENTRAL	ADQUISICION DE ALFOMBRAS ANTIALERGICAS	S/. 30,100.00	S/. 30,065.00	SUDAMERICANA LOGISTICA HISUKI S.A.C.
27/10/2015	CONGRESO DE LA REPUBLICA	SERVICIO DE LAVADO DE CORTINAS Y OTROS	S/. 61,002.00	S/. 54,905.00	CORPORACION SERVIDECOR S.A.C.
23/11/2015	SUCAMEC	ADQUISICION E INSTALACION DE PERSIANAS HORIZONTALES	S/. 50,146.65	S/. 42,744.00	DECORPLAS
01/12/2015	DESPACHO PRESIDENCIAL	SERVICIO DE LAVADO DE ALFOMBRAS	S/. 44,403.89	S/. 39,964.13	CORPORACION SERVIDECOR S.A.C.

**Cuadro 9. Ventas Corporación Servidecor S.A.C. año 2015**

ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	TOTAL
S/. 26,381.38	S/. 31,083.76	S/. 11,443.25	S/. 39,033.19	S/. 18,102.48	S/. 7,057.00	
JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	S/. 291,086.52
S/. 36,627.76	S/. 29,022.00	S/. 15,348.81	S/. 25,898.46	S/. 9,669.17	S/. 39,404.26	

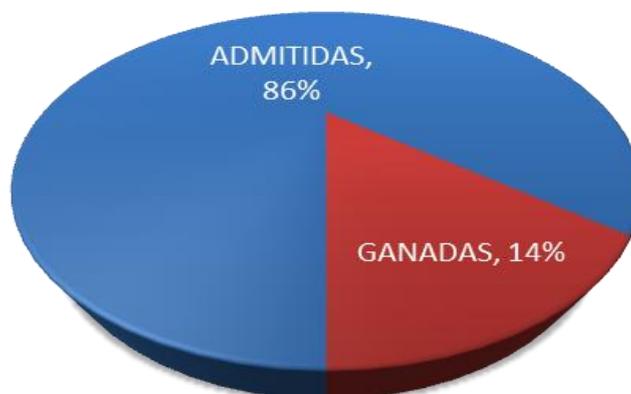
**Gráfico 7. Ventas año 2015**



En el gráfico 8 se aprecia que las licitaciones ganadas por la empresa corresponden a sólo un 14% de las participadas. Cabe mencionar que la propuesta económica era muy elevada en comparación con la de otros postores, haciendo que la empresa no logre ser adjudicada. El porcentaje de licitaciones ganadas se redujo debido a que se competía con los mismos fabricantes e importadores en el rubro, siendo ésta una desventaja y una pérdida de oportunidad para generar ingresos.

En el cuadro 10 se mencionan los porcentajes correspondientes a las participaciones del año 2015.

**Gráfico 8. Participación en licitaciones 2015 (Porcentaje)**



**Cuadro 10. Tabla de participación en licitaciones 2015 (Porcentaje)**

LICITACIONES 2015		
<b>ADMITIDAS</b>	18	86%
<b>GANADAS</b>	3	14%
<b>PARTICIPADAS</b>	21	100%

### 5.1.7 Facturación año 2016

En el año 2016 disminuyó notoriamente el lanzamiento de licitaciones debido a que las entidades publicaban un paquete de requerimiento que ya incluía compra de persiana, cortinas u alfombras y remodelación de ambientes, donde no estaba permitido participar por ítem sino por el total de requerimientos. Por ende, la cantidad de participaciones de la empresa también se redujo tal como se ve en el cuadro 11. Otro de los motivos que generó la disminución en la participación de licitaciones fue el retraso de los pagos por parte del Congreso, ya que según el contrato que para esa fecha aún estaba vigente, los servicios ofrecidos debían ser pagados máximo en 25 días calendarios pero en realidad se cancelaban en 45 días calendarios, lo que afectaba el pago de los gastos administrativos. Debido a que los socios no podían acudir a entidades financieras por un crédito, se tuvo que solicitar dinero a terceras personas quienes cobraban un 20% de interés mensual.

En el cuadro 12 se muestra que las ventas totales del año 2015 ascienden a S/.274,499.24, lo que a simple vista es indicador de sostenibilidad. Sin embargo, en dicho año la empresa cayó en fraccionamiento de impuestos dos veces, ocasionando que los ingresos nuevamente sean destinados a un gasto no planificado.

En el gráfico 9, se observan las ventas del año 2016, mientras que en el gráfico 10 aparecen las ventas de los años 2014, 2015 y 2016.

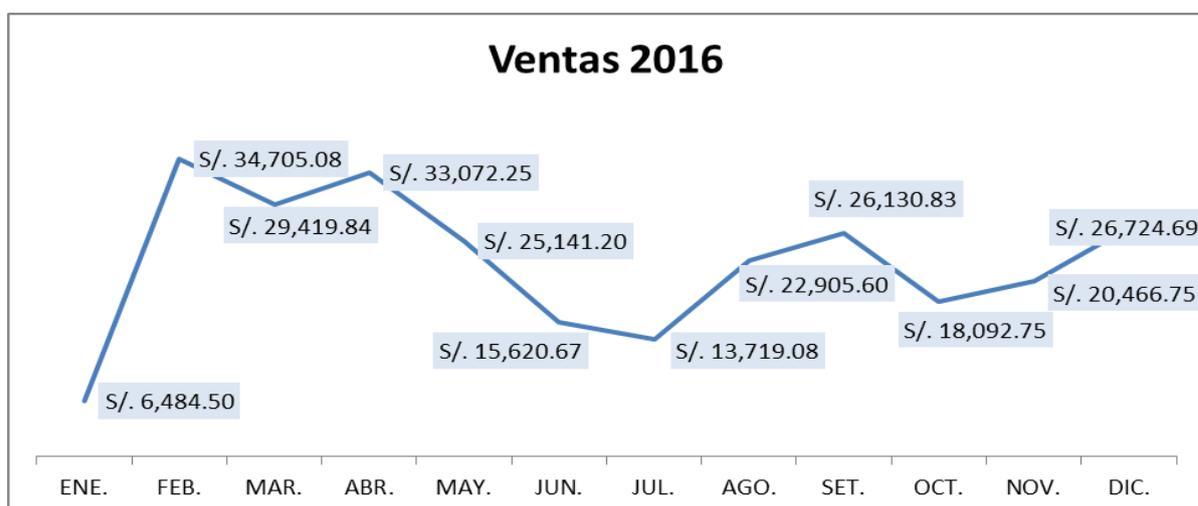
**Cuadro 11. Participación en licitaciones (2016)**

FECHA	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	MONTO REFERENCIAL	MONTO ADJUDICADO	EMPRESA GANADORA
09/11/2016	CONGRESO DE LA REPUBLICA	SERVICIO DE LAVADO DE CORTINAS Y OTROS	S/. 69,507.50	S/. 63,542.73	GUTARRA VERA LEONARDO ERIC

**Cuadro 12. Ventas Corporación Servidecor S.A.C. año 2016**

ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	TOTAL
S/. 6,484.50	S/. 34,705.08	S/. 29,419.84	S/. 33,072.25	S/. 25,141.20	S/. 15,620.67	
JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.	
S/. 13,719.08	S/. 22,905.60	S/. 26,130.83	S/. 18,092.75	S/. 20,466.75	S/. 26,724.69	

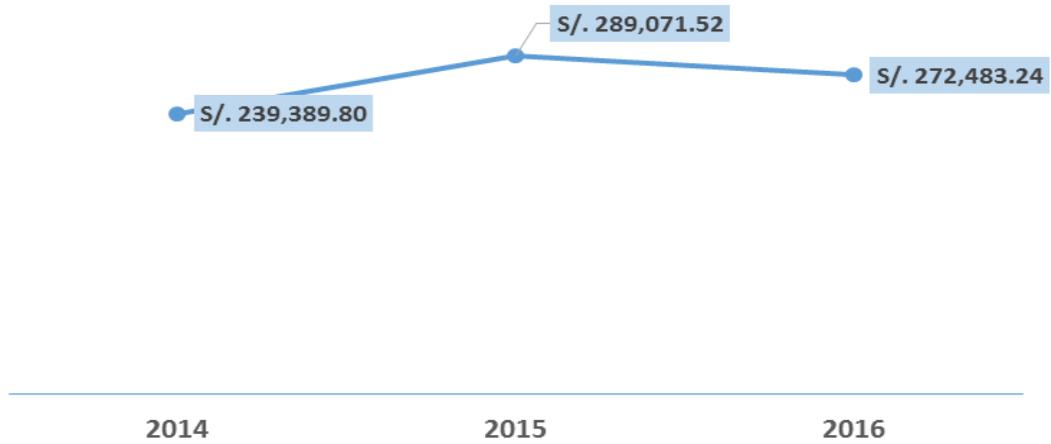
**Gráfico 9. Ventas año 2016**



Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 10. Ventas año 2014, 2015, 2016**

### Ventas Anual Corporacion Servidecor S.A.C



#### 5.1.8 Empresa: Corporación Servidecor S.A.C.

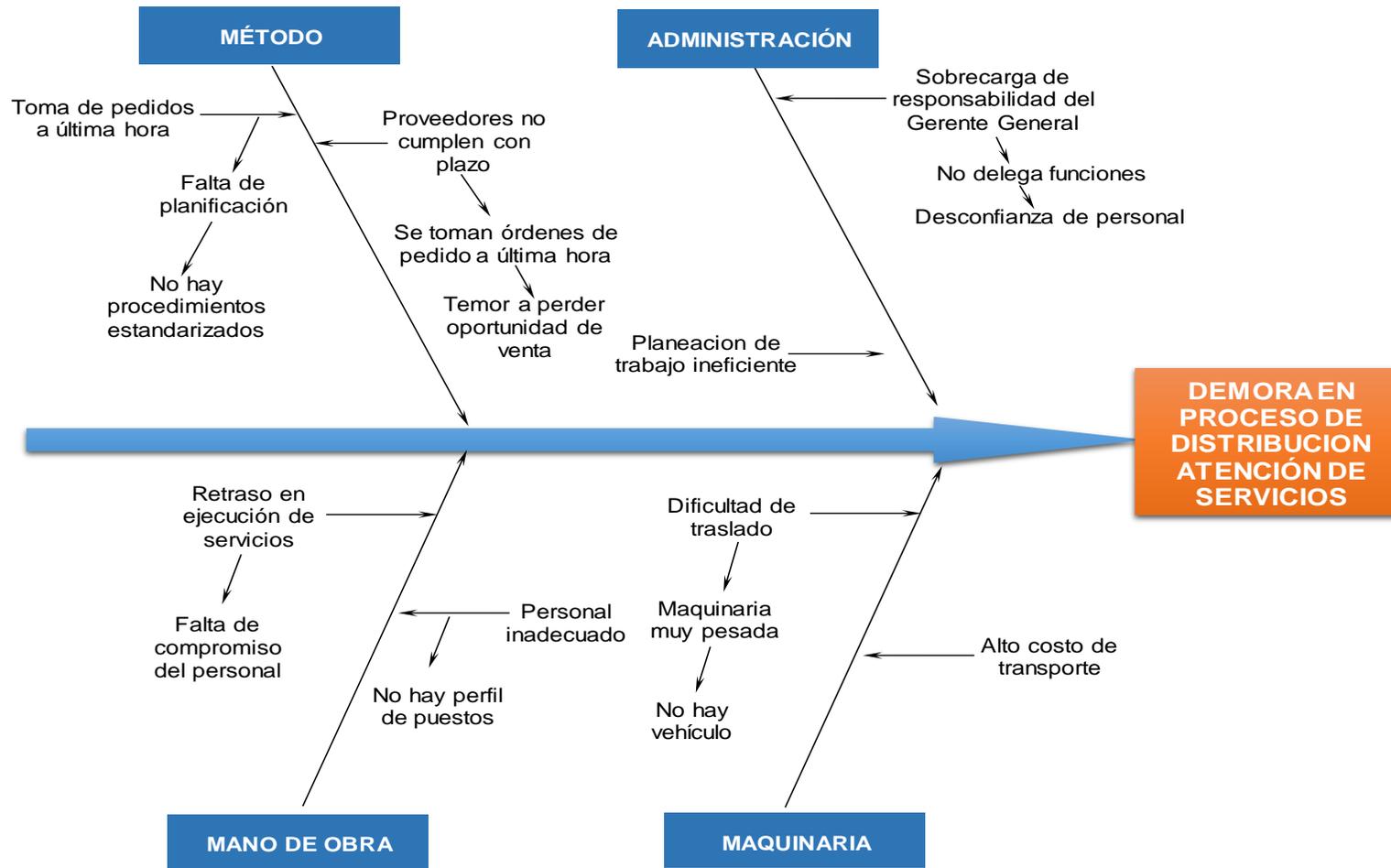
En el gráfico 11 se observa el organigrama de la empresa, donde se detalla la jerarquía que existe en el área de logística; área investigada en el presente trabajo.

Gráfico 11. Organigrama



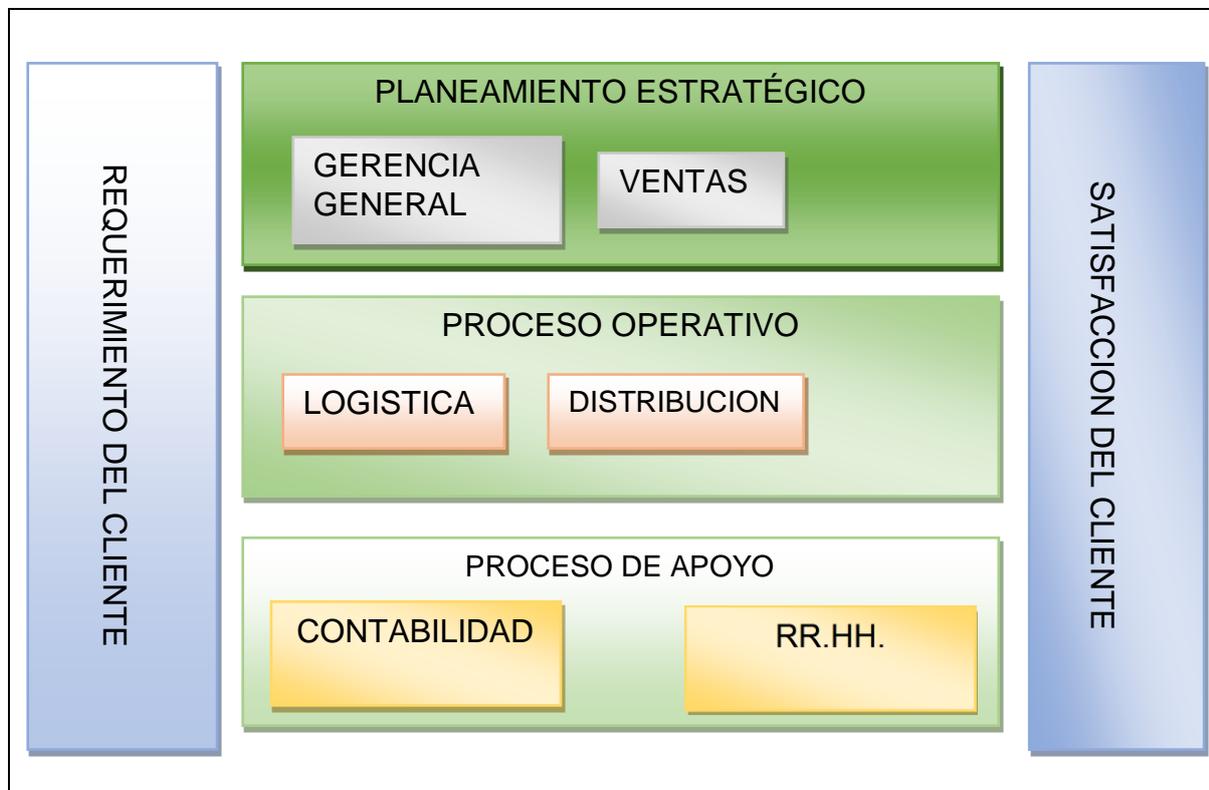
## **5.2 Presentación de Resultados**

### **Gráfico 12. Diagrama Causa y Efecto (Ishikawa)**



Fuente: Elaboración Propia

### Cuadro 13. Descripción del Proceso de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

### Cuadro 14. Indicadores de Mejora

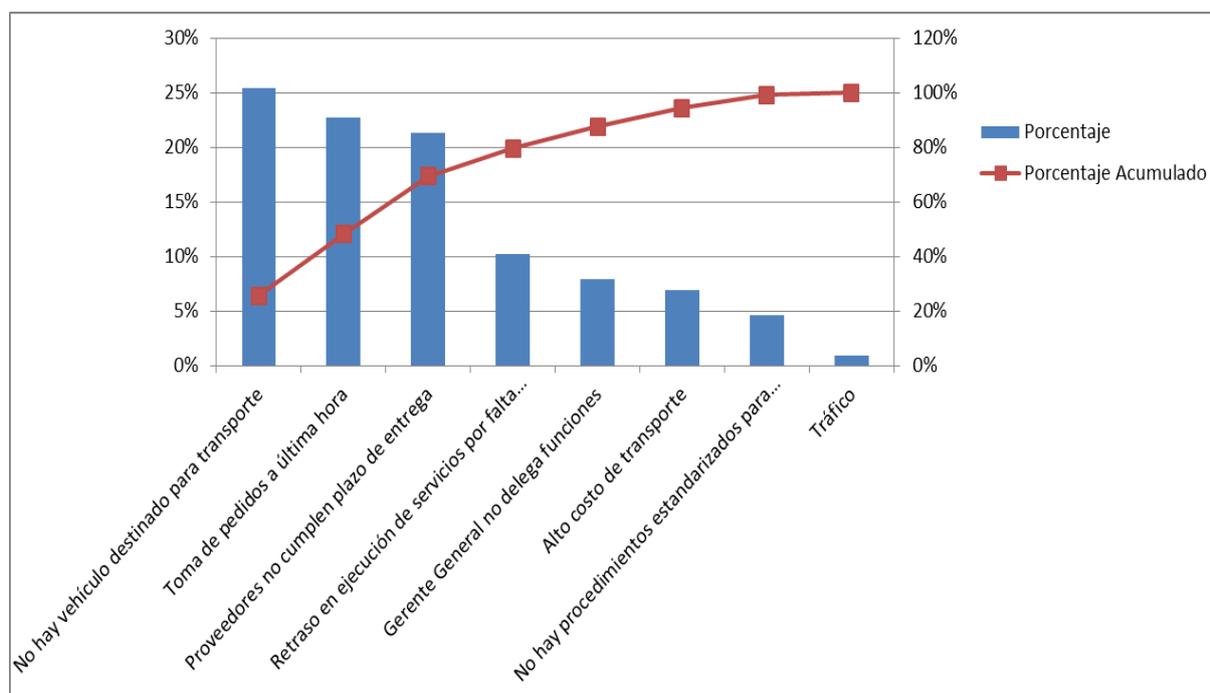
Ítem	Antes	Después	Indicador de mejora	Observaciones
Tiempo de Distribución	de 1 a 20 und-> 01 día	de 1 a 20 und-> 06 horas	25.00%	Con la implementación de las hojas de ruta, y optimizando los procedimientos del área de ventas y logística, se logro que el proveedor entregara el producto en el mismo día en un máximo de 05 horas, permitiendo que la empresa atendiera a sus clientes en un máximo de 06 horas una vez tomado el pedido.
Costo de transporte	S/ 150.00 x día	S/ 75.00 x día	50.00%	Con el Renting se logro reducir los costos de envío de S/ 150.00 a S/ 75.00 por día.
Calidad	Reclamos por Productos Defectuosos 20 x mes	Reclamos por Productos Defectuosos 03 X MES	85.00%	Debido a que los productos se dañaban en la entrega, se coordinó con el proveedor considerar un embalaje para productos frágiles.
	Reclamos por Atención al cliente 10 x mes	Reclamos por Atención al cliente 01 x mes	90.00%	Con la creación de perfiles se logro un mejor trato al cliente y un mayor compromiso de parte del personal.
Productividad	Horas de ejecucion de servicios 04 horas	Horas de ejecucion de servicios 02 horas	50%	Al contar con un equipo comprometido, se logro reducir el tiempo de atención de pedidos en un 50%.

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 15. Diagrama de Pareto (Curva 80/20)**

DEMORA EN PROCESO DE DISTRIBUCIÓN Y ATENCIÓN DE SERVICIOS			
CAUSA / PROBLEMA	DATOS RECOLECTADOS	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
No hay vehículo destinado para transporte	55	25%	25%
Toma de pedidos a última hora	49	23%	48%
Proveedores no cumplen plazo de entrega	46	21%	69%
Retraso en ejecución de servicios por falta de compromiso	22	10%	80%
Gerente General no delega funciones	17	8%	88%
Alto costo de transporte	15	7%	94%
No hay procedimientos estandarizados para la ejecución de servicios	10	5%	99%
Tráfico	2	1%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>	<b>100%</b>	

**Gráfico 13. Gráfico de Pareto**



La empresa Corporación Servidecor S.A.C. no cuenta con un óptimo proceso de distribución, el cual le ha llevado reiteradas veces a afrontar retrasos inesperados en tiempo de entrega y atención de servicios.

Mediante un *focus group* realizado con los colaboradores de la empresa, se analizaron las principales causas que generaban la demora en el proceso de distribución con el fin de reconocer cuáles deberían ser las principales acciones a tomar. Para ello, se utilizaron dos importantes herramientas como lo son el diagrama de Ishikawa y el diagrama de Pareto.

En el punto 5.2 se encuentra el diagrama de Ishikawa, donde se muestran cuatro de las principales categorías, que son las primeras causantes del problema:

- **Maquinaria:** Las máquinas con las que se trabaja actualmente miden aproximadamente 1.60 metros de alto y pesan 40 kilos, esto ocasiona que sea difícil de trasladar ya que no caben en cualquier vehículo. La unidad de transporte debe tener la capacidad de soportar el peso y tamaño volumétrico previamente especificado. Al no contar con un vehículo propio al momento de atender los servicios (lavado de alfombra y muebles), el traslado incrementa los costes del servicio, siendo esta una de las principales dificultades que la empresa presenta.
- **Mano de Obra:** Una de las razones que ocasiona la falta de compromiso del personal es la inexistencia de políticas por parte de la empresa al momento de reclutar a su personal. Esto sucede porque no cuentan con un perfil designado para cada puesto y muchas veces los operarios son personas que no han pasado un proceso de evaluación, sino que instantáneamente han sido capacitados, esto ocasiona que la desmotivación se vea reflejada en su labor a manera de dejadez.
- **Administración:** Durante la investigación se observó que el gerente general no delega funciones por temor al incumplimiento de los colaboradores o simplemente desconfianza. Debido a la autonomía para tomar decisiones que sólo él posee, él es el único que ejecuta las diferentes coordinaciones con clientes y proveedores, ocasionándole así una sobrecarga laboral. La

poca confianza que el gerente general tiene sobre su personal ha originado lo siguiente:

- Se aceptan presupuestos de clientes sin considerar la carga actual de la empresa.
  - Atraso en la toma de decisiones de los pedidos a causa de ausencia.
  - Atraso en el pago de los proveedores al ser el único responsable del presupuesto actual.
- **Método:** Una de las principales causas que presenta la empresa, es el método que se ha venido trabajando, la falta de procedimientos estandarizados ha hecho que hayan retrasos en la entrega de los productos. Esto sucede porque se llegan a tomar pedidos a fuera de hora de lo previsto, comprometiendo a los proveedores una entrega sin coordinación previa a la carga laboral que ellos podrían estar demandando, ocasionando que los productos no se entreguen a tiempo.

En el cuadro 14, se tomaron como referencia las principales causas de demora encontradas en el último trimestre del año 2016, se ordenaron según su frecuencia y se halló el porcentaje acumulado para conocer cuáles conformaban el 80%, con el fin de proponer las principales acciones de mejora.

Entre las causas que conforman el 80% se encuentran:

- No hay vehículo destinado para transporte
- Toma de pedidos a última hora
- Proveedores no cumplen plazo de entrega
- Retraso en ejecución de servicios por falta de compromiso

### 5.3 Desarrollo del Problema

El surgimiento de filosofías y herramientas que buscan eliminar actividades que no generen valor y minimizar costos dentro de un proceso logístico han cautivado la atención de muchas compañías; debido a los resultados que pueden conseguir con una correcta implementación. Entre las herramientas más conocidas se destaca **Total Quality Management (TQM)**, conocida como Gestión de Calidad Total en español, la cual es una filosofía que busca mejorar la calidad de los procesos organizacionales con el fin de lograr la satisfacción del cliente.

Se sabe además que para que un sistema de calidad esté debidamente integrado, este se debe sostener en tres principios, los cuales son: orientación al cliente, la mejora de procesos y la participación total del personal. La filosofía TQM requiere el soporte de la alta gerencia, la reducción de la insatisfacción por parte de los trabajadores, compartir la visión de negocios, el cliente como centro de atención y una cultura organizacional abierta a los cambios.

Dentro de esta filosofía se encuentran diversas herramientas de calidad, como lo es el ciclo de Deming, el cual consiste en planificar, evaluar, verificar y actuar. Además de este, también se encuentra el método de Teoría de Restricciones, el cual fue desarrollado para incrementar la eficiencia de los procesos, especialmente para procesos con grandes cargas de trabajo. Pero la herramienta de más fácil implementación y a su vez efectiva es la herramienta de 5s, la cual proviene de cinco palabras japonesas que significan: Clasificación y Descarte, Organización, Limpieza, Higiene y Visualización y por último, Disciplina y Compromiso. Los que se consigue es mayor productividad, un mejor lugar de trabajo, se eliminan tiempos muertos y se reducen los costos. Cabe resaltar que un obstáculo importante respecto a la mejora es la falta de respaldo por la alta gerencia, en cuanto a presupuesto para la implementación; pero al ser esta una herramienta sencilla, no requiere de mayores inversiones.

George Dans nos presenta una herramienta de gran importancia. En este se establecen 5 Ps, en primer lugar se encuentra el personal que integra una empresa (people), la cual debe sentirse comprometida y alineada con los objetivos de la compañía. En segundo lugar se encuentra las políticas (policies), las cuales

evitarán las confusiones y explicarán de forma adecuada las reglas que se establecen para la gente que integra la empresa. En tercer lugar se encuentran los procedimientos (procedures) que permiten estandarizar la forma de realizar las tareas a todos los empleados. En cuarto lugar se habla de los procesos (processes) los cuales establecen la forma clara y correcta de realizar los procedimientos establecidos para alcanzar los objetivos de la empresa. Y por último está la quinta P, la cual se genera en consecuencia de las cuatro anteriores y a la que llaman beneficio (profit).

Conociendo estas herramientas que nos servirán de ayuda para mejorar el proceso de distribución se ha escogido implementar la filosofía TQM, pues aplicarla no requiere de mucha inversión ni tiempo. Además para que sea efectiva, todos los miembros de la organización deben interiorizar dicha filosofía. Por lo tanto, la herramienta TQM es la que mejor se adapta al problema planteado anteriormente.

Lo que se espera obtener con la implementación de esta filosofía es elevar la productividad y la eficiencia, eliminar tiempos muertos y se reducir los costos dentro de las áreas de la organización. Como se puede notar en lo expuesto a lo largo de esta investigación.

Según lo analizado anteriormente, el problema que presenta la empresa se da, en mayor proporción, en la distribución hacia sus clientes; lo cual genera otros problemas, como las entregas fuera de tiempo, entregas del producto equivocados (un producto por otro) o dañados, entre otros. Asimismo, mediante el análisis realizado, se identificaron las causas que originan dichos problemas.

Ahora, el propósito del presente capítulo es entregar una propuesta de mejora viable para la empresa, con el fin de incrementar la eficiencia de los despachos y contribuir en la reducción de los costos en la distribución de los productos a sus diversos clientes. Dicha mejora se hará en base a la causa-raíz de los problemas identificados en el anterior capítulo (Diagrama de Ishikawa).

La filosofía del TQM se aplicará dentro de la alternativa de solución que se escogió como la más apropiada para la empresa, que consiste en mejorar el proceso de

distribución para el aumento de la competitividad donde se realizara lo siguiente como parte de la propuesta de mejora:

- Crear acuerdos con proveedores para obtener flexibilidad en toma de pedidos y cumplir a cabalidad los tiempos de entrega.
- Normalizar el procedimiento de ventas (no existe tiempo estandarizado de toma de pedidos).
- Crear perfiles para cada puesto, con el fin de mejorar el profesionalismo durante la gestión en la empresa.
- Mejorar el traslado de los productos optimizando tiempos y costos.
- Normalizar las especificaciones de los pedidos de parte de los clientes.

Como se ha indicado anteriormente, la mayoría de los problemas surge por el desorden con el que se trabaja, desde el momento que se toman los pedidos hasta la entrega del producto al cliente. Todo esto es causado por una mala planificación de las tareas y por tratar de cumplir con todos los pedidos de todos los clientes, sin tomar en cuenta el tiempo que se demanda para la producción de los productos de parte de los proveedores, ni la lejanía de los lugares donde se encuentran estos clientes. Por tratar de captar todos los pedidos, lo único que se logra es aumentar las quejas de los clientes al no poder cumplir con sus pedidos de manera correcta, además de sobrecostos en el transporte del despacho. De las propuestas presentadas se concluye que las acciones que se deben tomar para dar solución al problema son las siguientes:

### **5.3.1 Crear acuerdos con proveedores para obtener flexibilidad en toma de pedidos y cumplir a cabalidad los tiempos de entrega.**

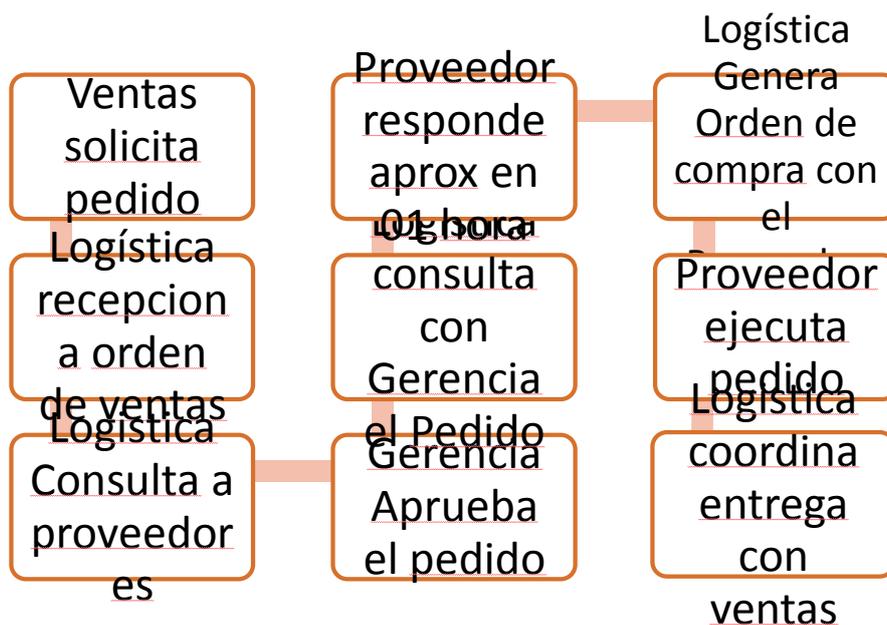
## ÁREA DE LOGÍSTICA

Durante la investigación, se llegó a observar que la selección de los proveedores no cumplía ningún criterio técnico para su elección, el método de trabajo del área de logística era el siguiente:

### Antes:

- Se consultaban a proveedores los precios a través de páginas web sin considerar ningún criterio técnico.
- No se evaluaba medios de pago.
- No existía ninguna política de trabajo.
- No existe coordinación entre el área de Ventas y el área de Logística con relación al tiempo de entrega de los productos ocasionando retrasos.

En el siguiente diagrama se observa el flujo de trabajo actual de parte de Logística.



La adquisición de los productos a solicitud de los clientes, se basaba en especificaciones técnicas y el tiempo de entrega. La mala coordinación con ventas en tomar pedidos de clientes hacía que el proceso de ejecución del área de Logística llegue a demorar más de lo previsto.

### **Propuesta de mejora**

- 1) El área de logística deberá contar con un presupuesto mensual para la compra de productos, evitando el procedimiento de la aprobación del Gerente General, ya que en su ausencia se ocasionaba un atraso en la fabricación de los productos de parte de los proveedores.
- 2) Estipular parámetros de entrega de los productos entre el área de Ventas y Logística para los pedidos y evitar contradicciones para las cotizaciones con clientes, tal como se detalla en el siguiente cuadro.

<b>Productos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Días de entrega</b>
Persianas, Roller y cortinas	1 a 20	Unid	02
	De 21 a 39	Unid	03
	De 40 a 99	Unid	04
	Más de 100	Unid	10

- 3) Evaluar a los proveedores mediante criterios técnicos específicos, siguiendo las pautas mencionadas en el Numeral 7.1 de la Norma ISO 9001:2015.

<b>Ítem</b>	<b>Requisito</b>
-------------	------------------

Tiempo de entrega	Contar con disponibilidad de entrega no mayor a 02 días (dependiendo el volumen de pedidos puede variar).
Formas de pago	Contar con flexibilidad, ya sea por crédito o aplica algún tipo de descuento.
Calidad del producto	Que cumpla con las especificaciones técnicas requeridas.
Calidad de Almacenamiento	Brindar facilidades para realizar visitas a las instalaciones con el fin de corroborar las buenas políticas de acopio.
Años de experiencia	Mayor de dos años en el rubro de la decoración. Presentar conformidad con otros clientes.
Tipo de Empresa	Persona Jurídica

## NORMA ISO 9001:2015

### 7.1 Recursos

#### 7.1.1 Generalidades

La organización debe estipular y proporcionar los recursos necesarios para poder establecer, implementar, mantener y mejorar de un modo continuo el Sistema de Gestión de la Calidad.

La organización debe considerar:

- a) Las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes.
- b) Qué se necesita obtener de los proveedores externos.

El proceso de soporte tiene en cuenta todos los recursos internos y externos, por lo que se incorpora el concepto de servicios subcontratados.

Por lo que resulta de gran importancia identificar a todos los proveedores de la organización, más aún si se realizar un servicio de fabricación de un producto bajo nuestra marca.

Para evaluar a los proveedores será importante:

- Establecer todos los acuerdos para el servicio.
- Que conozcan la forma de evaluación y en que se basa.
- Hacerles llegar informes cada cierto tiempo sobre los resultados de la evaluación.
- Contar con una política de trabajo transparente que ofrezca confianza.

Cuando se habla de recursos será necesario incluir a las personas, los ambientes para la operación de proceso, la infraestructura, los recursos de seguimiento, conocer la organización, etc.

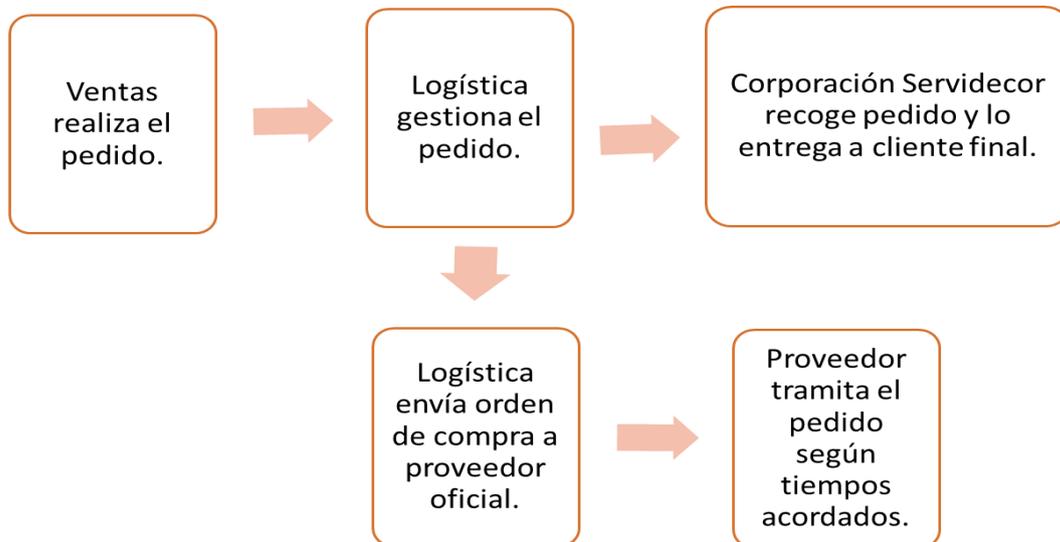
Todos los recursos que se pueden utilizar se recogen en este apartado de la norma ISO 9001:2015, y en cada uno se indican cuáles son las obligaciones de la empresa y las consideraciones que deben tener en cuenta.

En el apartado 7.1.1 requiere que una empresa determine de forma inicial, el proporcionar los recursos necesarios para establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua los Sistemas de Gestión de la Calidad.

4) Concretar la relación con el proveedor actual de la empresa, Corporación Aroni S.A, y lograr el siguiente acuerdo:

- Firmar una alianza estratégica por seis meses para la compra de los productos, donde se prioricen los pedidos de la empresa Corporación Servidecor S.A.C. durante su fabricación.
- Una forma de pago a través de crédito con 10 días calendarios una vez comprados los productos, esto permitirá que Corporación Servidecor S.A.C. presente mayor liquidez
- Aplicar un descuento del 10% para volúmenes de compra que superen las 50 unidades (antes sólo era el 5%).
- Respetar los tiempos de entrega una vez aprobado los presupuestos.

Con esta implementación de mejora, el área de Logística trabajará de la siguiente manera:



### Resultado

- Habrá una mejor coordinación entre el área de Ventas y Logística, siendo esto de gran ayuda dado que ambas áreas manejan el mismo cronograma de atención de pedidos.
- Al tener una relación con el proveedor, se respetarán los tiempos de entrega pactados.
- Al contar con un presupuesto aprobado previamente por el Gerente General, el área de Logística tomará las decisiones y tendrá la autonomía para ejecutar y autorizar órdenes, evitando retrasos en la toma de pedidos.

### **5.3.2 Normalizar el procedimiento de ventas (no existe tiempo estandarizado de toma de pedidos).**

#### **ÁREA DE VENTAS**

Una de las áreas más importantes dentro del proceso de distribución, es el área de Ventas, puesto que esta área es la responsable de tomar los pedidos de los clientes.

Otro punto importante en la política para evitar los incumplimientos en la entrega de los productos a los clientes, es establecer un orden en la toma de pedidos a los clientes. Lo que se propone es establecer días límite para que el área de Ventas ingrese los pedidos al sistema con la finalidad de dar tiempo a la elaboración de los productos.

Por lo tanto, se propone a la empresa implementar procedimientos para mejorar la gestión y los tiempos de entrega.

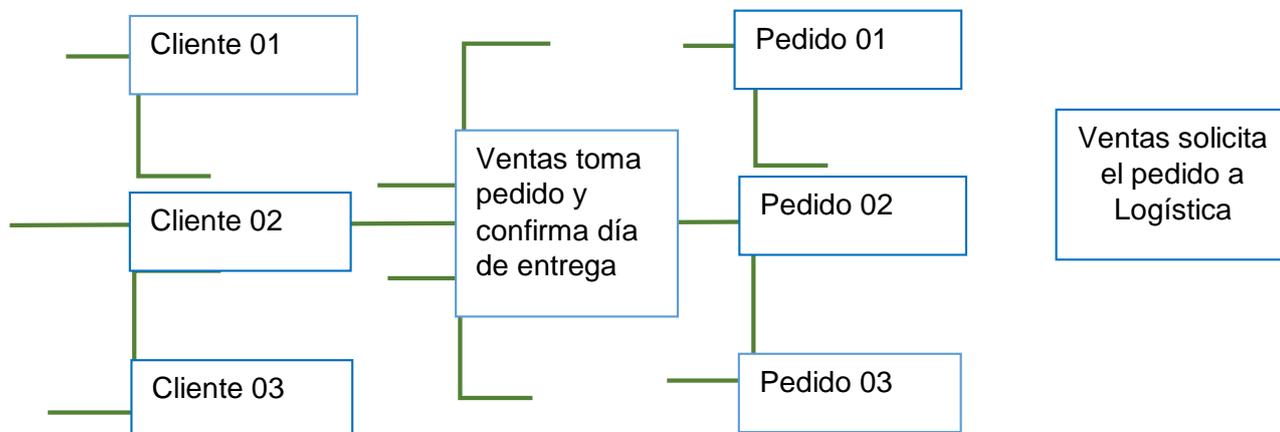
#### **Antes**

En el siguiente gráfico, se muestra el proceso de como el área de Ventas ha venido trabajando:

#### **Propuesta de mejora**

- 5) Establecer horarios de toma de pedidos para evitar carga laboral por parte del área de logística, ya que es el área competente para la compra de los productos y su distribución. Dicho horario debe especificar la variación de los días de entrega según el volumen de ventas que se llegue a gestionar.

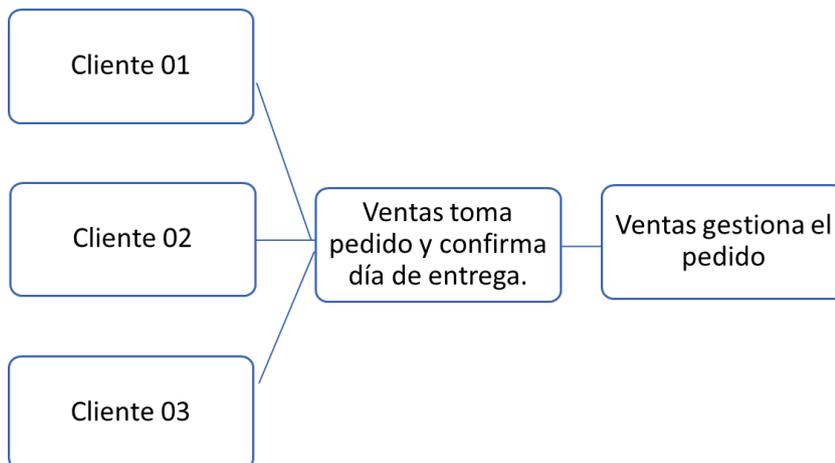
El horario fue establecido de la siguiente manera:



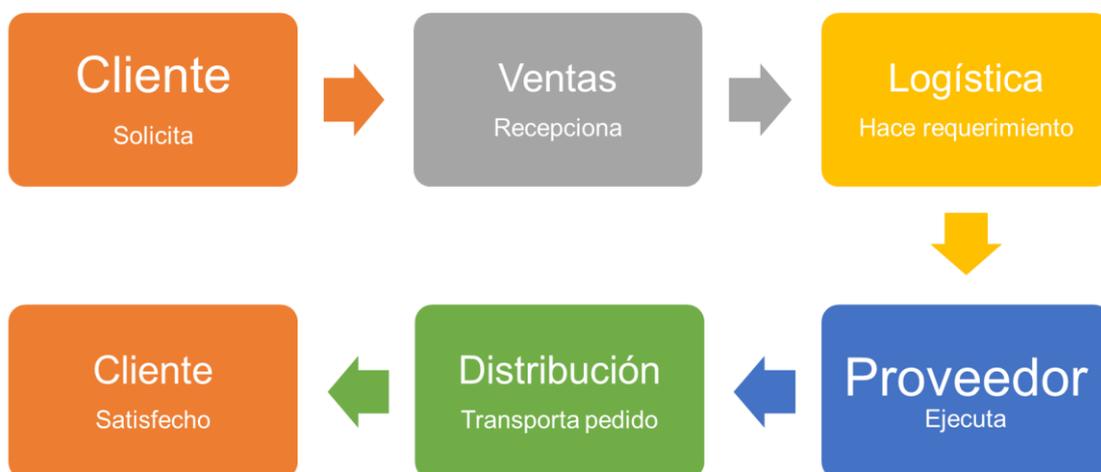
Productos	Horario	Gestión	Cantidad	Unidad de Medida	Días de entrega
Persianas, Roller y cortinas	09:00 am - 12:00 pm	Se gestiona el mismo día	1 a 20	Unid	01
			Más de 21	Unid	03
			Más de 40	Unid	04
			Más de 100	Unid	10
	13:00 pm - 16:00 pm	Se gestiona el mismo día	1 a 20	Unid	01
			Más de 21	Unid	03
			Más de 40	Unid	04
			Más de 100	Unid	10
	16:00 pm - 18:30 pm	Se gestiona al día siguiente	1 a 20	Unid	01
			Más de 21	Unid	03
			Más de 40	Unid	04
			Más de 100	Unid	10

## Resultado

La nueva forma de trabajo entre el área de Ventas y la toma de pedidos con el área de Logística será de la siguiente manera:



Con estas modificaciones que tendrá la empresa, su forma de trabajo será demostrada de la siguiente manera:



### **5.3.3 Crear perfiles para cada puesto con el fin de reducir la falta de compromiso del personal.**

La empresa ha tenido problemas entre las diferentes áreas para la ejecución de los servicios o entrega de los productos, y esto es ocasionado por la falta de compromiso del personal que al momento de reclutar a sus colaboradores no se consideraba ningún perfil ideal para cada puesto.

En la norma ISO 9001-2015 se puede encontrar que el punto 6.2 habla sobre el recurso humano de una organización. En este punto se menciona que para que una compañía pueda satisfacer a sus clientes con productos de calidad, debe tener también un personal de calidad. El recurso humano se considera de calidad cuando es competente, está consciente de la importancia de sus actividades en relación con la calidad y está satisfecho.

A continuación, se explicará cada punto que nos ayudará a mejorar los perfiles de cada puesto de trabajo dentro de la empresa.

- **Personal competente**

Según la definición de competencia se entiende que es el conjunto de comportamientos que se pueden observar y que están relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y en una organización concreta (Pereda, Berrocal y Saenz, 2003, p. 15)

La norma ISO 9001-2008 considera que una persona es competente cuando cumple los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia que la organización determina para cada puesto de trabajo.

- La educación son los estudios mínimos que una persona debe tener para un determinado puesto.
- La formación específica para dicho puesto son todos aquellos conocimientos adicionales que son necesarios para desempeñar las actividades de un

puesto. Puede ser, por ejemplo, especialización en determinadas herramientas informáticas, cursos sobre el manejo de ciertas herramientas o maquinaria especial.

- Las habilidades especiales de tipo práctico como por ejemplo buena percepción ocular u olfativa, o la habilidad que debe tener un vendedor. Estas habilidades, específicas para cada puesto, facilitan el desempeño del mismo.
- La experiencia mínima que el trabajador debe tener en el puesto o en puestos similares y que incluye un período de prácticas mínimo en la empresa.

Estas competencias son de tipo umbral, es decir, las mínimas que debe tener una persona para realizar su trabajo con éxito, pero no van a diferenciar a los trabajadores con desempeño excelente de los que tienen un desempeño normal.

- **Personal consciente:** De acuerdo al punto 6.2.2.d de la Norma ISO 9001-2015, la empresa debe asegurarse que su personal sea consciente de la importancia de sus actividades y cómo ellas contribuyen para obtener una mejor gestión. Basados en los principios de participación del personal y de la orientación a procesos, tener un personal consciente es una labor de formación y de creación de una cultura organizacional.

Este aspecto está también conectado con el punto 5.5.1 de la Norma ISO que nos habla de que la Gerencia General de la empresa debe asegurar que las responsabilidades y autoridades son definidas y comunicadas dentro de la organización.

Cada miembro de la empresa debe entender que las actividades que realiza en su trabajo no son actividades aisladas sino que pertenecen a un momento de un proceso. Dentro de un proceso, todas las actividades están tan íntimamente interconectadas que si una de ellas falla de alguna manera le afectará a todo el proceso, con lo que no se conseguirá el resultado esperado por la empresa.

- **Personal satisfecho:** Es aquel personal motivado que siente que tiene cubiertas sus necesidades personales, que se siente a gusto con el trabajo que

desempeña y estima que tiene estabilidad en él. Tiene la tranquilidad suficiente como para dedicar todos sus esfuerzos físicos, psíquicos e intelectuales a desarrollar su trabajo sin que tensiones o preocupaciones ajenas a las actividades propias del puesto lo distraigan. Esto no quiere decir que el puesto de trabajo haya de ser relajado. Las dificultades normales que se presentan a diario, así como el esfuerzo por hacer las cosas bien y a tiempo y la presión de la competitividad constituyen un reto y una motivación que redundan en la satisfacción del trabajo bien hecho.

Dentro de uno de los principales elementos para la satisfacción del personal se pueden encontrar los siguientes:

- Una adecuada administración de las compensaciones ayuda a mantener la satisfacción del empleado con su trabajo y con la organización.
- Los incentivos y la participación en beneficios. Con ellos se trata de estimular logros concretos ya que relacionan directamente la compensación con el desempeño.
- Las compensaciones indirectas, también llamadas prestaciones extra salariales que el empleado recibe por el hecho de pertenecer a la organización. Las principales compensaciones indirectas suelen ser: los planes de pensiones, los seguros médicos, de vida o de accidente, entre otros.

Otro elemento que contribuye a una buena productividad y a la satisfacción del empleado es el mantenimiento del área de trabajo en condiciones cómodas y saludables. En el punto 6.4 de la Norma ISO 9001-2015 se define que el ambiente de trabajo está relacionado con aquellas condiciones en las cuales se realiza el trabajo incluyendo los factores físicos, ambientales o de cualquier otro tipo.

En este punto, la norma establece que la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

En este sentido es importante el estudio de los aspectos ergonómicos y de seguridad e higiene en el área de trabajo.

Por último, las relaciones humanas entre compañeros y con los superiores pueden contribuir también a crear un ambiente de trabajo satisfactorio., como actividades de integración, motivación y relaciones interpersonales.

### **Propuesta de mejora**

6) Se recomienda crear perfiles para cada puesto bajo los criterios contemplados en la Norma ISO 9001-2015, con el fin de mejorar la eficiencia durante la gestión del trabajo. Los perfiles que se deben corregir con prioridad fueron los siguientes:

- Asistente para el área de Ventas.
- Asistente para el área de Logística.
- Personal Técnico.

### **PERFIL ÁREA VENTAS**

#### **Antes**

Se observó que el perfil del área de ventas contaba con las siguientes características:

- Colaboradores sin experiencia en el rubro de la decoración.
- Personal con pocas técnicas de ventas.
- Estudios técnicos o universitarios en curso o truncos.
- Dificultad para adaptarse a cambios.
- Poca capacidad de comunicación.

### **Propuesta:**

El perfil actual del requerido para el área de ventas será el siguiente:

#### **PERFIL REQUERIDO:**

- 02 Años de experiencia en el área de ventas.
- Conocimiento de Ms. Excel a nivel Intermedio.
- Estudios técnicos o Universitarios en curso.
- Capacidad de negociación, buen trato al cliente.
- Persona proactiva, carismática, comprometida, con ganas de trabajar de manera entusiasta en atención al público y con ansias de superación.

#### **FUNCIONES:**

- Atender y vender al cliente desde vía telefónica o correos.
- Ofrecer las ofertas y promociones vigentes.
- Garantizar y satisfacer la atención al cliente.
- Realizar otras funciones relacionadas a su cargo.

## **PERFIL DEL ÁREA DE LOGISTICA**

### **Antes**

El perfil de Logística, siendo este el más importante, se encontró que no se cumplía con un perfil acorde a lo que la empresa necesitaba, siendo esto sus principales características:

- No contaba con experiencia en negociación con proveedores.
- Personal desordenado en el área de trabajo.
- No contaba con estudios técnicos o universitarios.

- Dificultad para agilizar y dar seguimiento a las órdenes de compra.

**Propuesta:**

El perfil que se considerara para el puesto del área de Logística, será el siguiente:

**REQUISITOS:**

- Egresado o bachiller en Ingeniería Industrial, Administración o carreras afines
- Conocimientos de Gestión de Almacenamiento y Distribución.
- 01 año en el área de Logística.
- Manejo de Microsoft Access, Microsoft Excel, Microsoft Outlook, Microsoft PowerPoint, Microsoft Word.
- Experiencia mínima de 1 años en puestos similares en el rubro de la decoración.
- Competencias: Responsabilidad, Trabajo en equipo y Colaborador.

**FUNCIONES:**

- Según amerite gestionar la aprobación de cotización a través de cuadro comparativo.
- Recibir las solicitudes de pedido liberadas a través del área de Ventas.
- Emitir los pedidos de compra.
- Negociación con proveedores, para obtener el máximo beneficio para la compañía.
- Enviar el Pedido de Compra autorizadas a los respectivos proveedores.
- Coordinar con el área usuaria el servicio a realizar de acuerdo a lo pactado con el proveedor
- Participar en mantener actualizado el Sistema de Evaluación y Re-Evaluación de proveedores.

## **PERFIL DEL PERSONAL TÉCNICO**

### **Antes:**

En la evaluación que se hizo durante la investigación, se encontró que el personal técnico lo ocupaba gente joven, donde la mayoría de ellos no tenían el certificado de estudio en el cual habían culminado sus estudios de secundaria. Al no contar con una experiencia previa, la empresa se encontraba con gente de poca seriedad en el trabajo, por lo tanto se decidió mejorar el perfil para el puesto de la siguiente manera:

### **Propuesta:**

#### **REQUISITOS:**

- Con secundaria completa.
- Mayores de 18 años
- Contar con el Certificado de Estudio
- Con experiencia mínima de 01 año como personal técnico o de apoyo.
- Disponibilidad para trabajar en Cercado de Lima.

#### **FUNCIONES:**

- Desarrollo de labores operativas.
- Realizar otras funciones relacionadas a su cargo

Con esta mejora en los perfiles de los puestos se buscara optimizar lo siguiente:

- Personal adecuado para cada puesto de la empresa

- Personal comprometido con la empresa.
- Aumento de la productividad en la gestión del trabajo
- Mejor trabajo en equipo

#### 5.3.4 Posibilidad de tener stock para mejor manejo de inventario y tiempos

La empresa Corporación Servidecor S.A.C. es una empresa que comercializa los productos del rubro de la decoración, pero al analizar las ventas anuales que ha tenido durante los últimos tres años se podría a llegar concluir que la empresa podría contar con un stock propio para un mejor manejo del producto, esto aumentaría las ventas puesto que el margen de ganancia sería mucho mayor al actual.

Se recomendó a la empresa que considere en un futuro ser fabricantes, puesto que al contar con clientes y ya ser un nombre reconocido en el mercado lo haría más competitivo. En el siguiente cuadro se mostrara las proyecciones de la empresa donde se podría evaluar contar con un propio inventario.

AÑO	CANTIDAD DE VENTAS
2014	63
2015	110
2016	148

Si se desea estimar las ventas para los siguientes tres años con la misma tendencia, se puede acudir al método de mínimos cuadrados. Aplicaríamos el método de mínimos cuadrados, se ajusta a la recta:

$$y = a + bx$$

Dónde:

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$$

$$b = \frac{N \sum x y - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Por lo que al reemplazar las formulas, se necesita determinar previamente:

Año	Cantidad de ventas				
x	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY	
01	63	1.00	3969.00	63.00	
02	110	4.00	12100.00	220.00	
03	148	9.00	21904.00	444.00	
<b>total</b>	<b>6</b>	<b>321.00</b>	<b>14.00</b>	<b>37973.00</b>	<b>727.00</b>

En primer lugar en la fórmula:

$$b = \frac{N \sum x y - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{(3)(727) - (6)(321)}{3(14)^2 - (6)^2} b = 42.50$$

En segundo lugar la fórmula:

$$a = \frac{\Sigma y - b \Sigma x}{N}$$

$$a = \frac{321.00 - (42.50)(6)}{3} \quad a = 22.00$$

Con lo cual la recta ajustada por mínimos cuadrados es:

$$y = a + bx$$

$$Y = 42.50 + 22x$$

Mientras que el crecimiento (c) se determina mediante la siguiente fórmula:

$$c = \frac{b(n)}{\Sigma y}$$

Y como se desea saber el crecimiento para los próximos tres años, es el siguiente:

$$c = \frac{42.50 * 3}{321.00}$$

$$c = 0.3971$$

Esto significa que las ventas crecerán a un promedio del 3.97 % por periodo.

Por lo tanto, las ventas estimadas para los siguientes tres años son:

- Pronóstico de ventas para el año 2017

$$Y = 22 + 42.50(4)$$

$$Y = 192$$

- Pronóstico de ventas para el año 2019

$$Y = 22 + 42.50 (5)$$

$$Y = 234.50$$

- Pronóstico de ventas para el año 2020

$$Y = 22 + 42.50 (5)$$

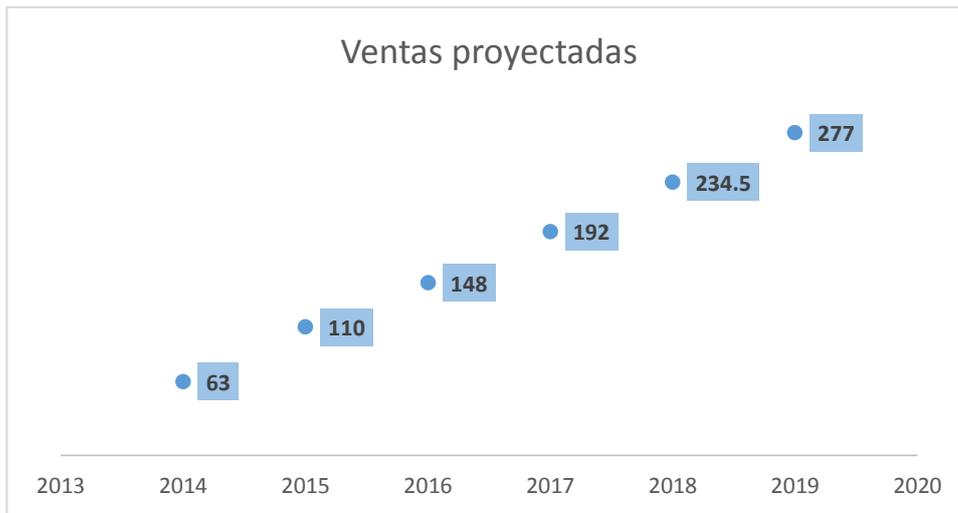
$$Y = 277$$

Por lo tanto, según las ventas proyectadas para los próximos tres años, la compra de inventario para su comercialización puede ser un medio viable para la empresa por tener una tendencia positiva.

#### **Cuadro 16. Proyecciones de Ventas**

<b>Año</b>	<b>Cantidad de ventas</b>
2014	63
2015	110
2016	148
<b>2017</b>	<b>192</b>
<b>2018</b>	<b>234.50</b>
<b>2019</b>	<b>277</b>

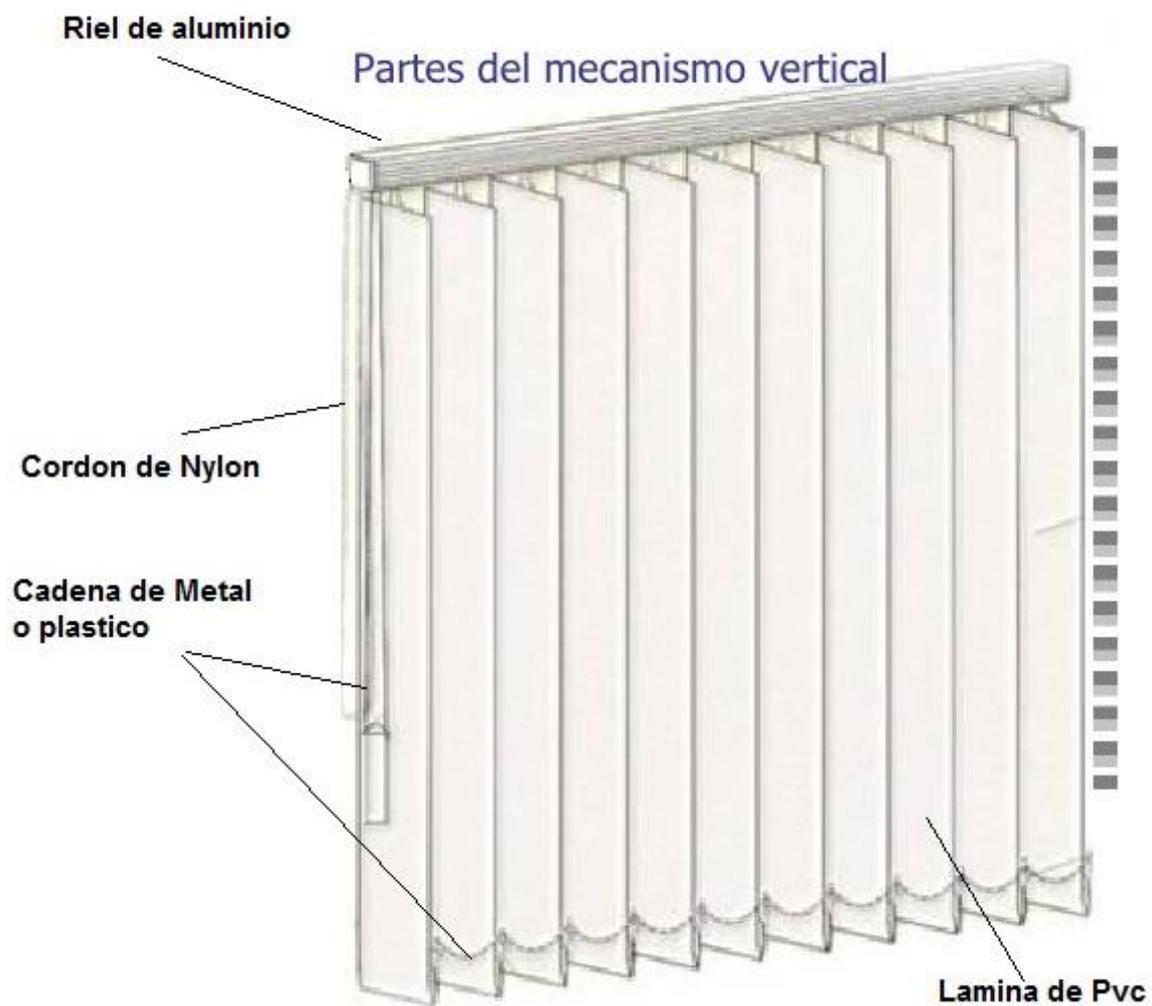
#### **Gráfico 14. Proyección de ventas**



Conociendo los resultados de las proyecciones en ventas, y sabiendo que el mayor porcentaje de ventas de la empresa Corporación Servidecor S.A.C. son las persianas verticales se analizó lo siguiente:

La empresa durante el año 2015 le compró a la empresa Corporación Aroni S.A. más de quince mil unidades de persianas verticales y en el año 2016 se compró diecisiete mil unidades, la composición de la persiana vertical es de la siguiente manera: Riel de aluminio, cordón nylon, cadenas separadora y de fricción, láminas de PVC y accesorios.

**Gráfico 15. Partes de una persiana Vertical**



Fuente: Elaboración propia

En vista que se ha proyectado un incremento en las ventas, se recomendaría a la empresa que podría tener un stock mínimo, siendo el 50% del promedio de las ventas de los dos últimos años, por lo tanto el material que se tendría que producir sería el siguiente:

<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Total de unidades</b>
15, 000	17, 000	32, 000

$$A = \frac{15000+17000}{2}$$

$$A = 16000$$

Cantidad a fabricar= 16000\* 50% Cantidad a fabricar= 8000 Unid

Es decir que Corporación Servidecor S.A.C. tendría que comprar accesorios para 8000 persianas donde se distribuiría de la siguiente manera:

**Cuadro 17. Detalles de accesorios para una persiana vertical:**

ITEM	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNITARIO	TOTAL PROPUESTO
1	Variador y/o rotor que consta de calibración de rotor	8,000	UND	S/.0.10	S/.800.00
2	Riel de Aluminio	16,000	ML	S/.0.05	S/.800.00
3	Cadena de mando en PVC	3,600	ML	S/.0.50	S/.1,800.00
4	Cadena distanciadora o inferior, de plástico fabricada en PVC	16,000	ML	S/.0.30	S/.4,800.00
5	Cordel del sistema	100	KG	S/.5.00	S/.500.00
6	Ángulos de 3" para soporte de riel	8000	UND	S/.0.25	S/.2,000.00
7	Lámina de persiana de 9 cm. de ancho	20,000	ML	S/.1.00	S/.20,000.00
8	Pesa colgante con el material de plástico	8000	UND	S/.0.50	S/.4,000.00
9	Carrito máster matrix con tornillo.	8,000	UND	S/.0.20	S/.1,600.00
10	Carro de soporte de matrix de 4 vías.	4,000	UND	S/.0.20	S/.800.00
11	Seguro TIPO doble "C"	16,000	UND	S/.0.05	S/.800.00
12	Seguro terminal tipo estrella	8,000	UND	S/.0.20	S/.1,600.00
13	Piñón de 4 vías	16,000	ML	S/.0.35	S/.5,600.00
14	Flejes para unir los sujetadores de lamina	4,000	UND	S/.0.20	S/.800.00
15	Conector para unir las cadenas	8,000	UND	S/.0.10	S/.800.00
<b>TOTAL DE INVERSION</b>					<b>S/.46,700.00</b>

La empresa Corporación Servidecor S.A.C. en los últimos años tuvo los siguientes ingresos:

<b>2015</b>	<b>2016</b>
S/. 289,071.52	S/. 272,483.24

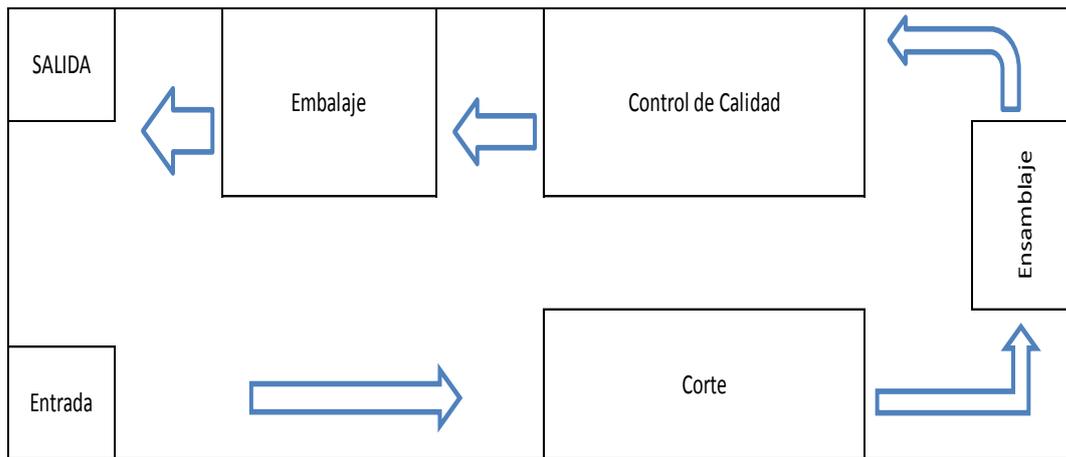
Se llegó a descubrir que el mayor ingreso de la empresa estaba compuesto por el producto de las persianas:

<b>Ítem</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Persiana	S/. 102,243.20	S/. 135,411.84
Roller	S/. 61,300.27	S/. 57,866.20
Cortinas	S/. 40,312.85	S/. 25,005.20
Alfombra	S/. 28,900.00	S/. 14,200.00
Servicios	S/. 56,315.20	S/. 40,000.00

Por lo tanto la alternativa de tener inventario dentro de la empresa es factible ya que la gran mayoría de las compras hacia Corporación Aroni S.A. fueron de persianas verticales y el costo por fabricación sería mucho menor teniendo en cuenta que los accesorios para la fabricación serían exportados de China, USA y Brasil.

Actualmente, la empresa Corporación Servidecor S.A.C. cuenta con un espacio disponible dentro de sus instalaciones. Por lo tanto, el área de fabricación si se opta en un futuro ser fabricantes sería de la siguiente manera:

**Gráfico 16. Distribución de planta:**



### 5.3.5 Mejorar el traslado de los productos optimizando tiempos y costos.

Uno de los problemas más importantes que a la empresa le afecta, es el transporte, como se ha mencionado antes, la empresa usa para trasladarse vehículos de transporte particular (taxis), ocasionándole retrasos en la distribución de los productos y en la ejecución de los servicios.

Actualmente la empresa no cuenta con vehículo propio debido a la falta de liquidez por la que afronta, por lo tanto la pérdida de tiempo en distribuir los productos ha ocasionado reclamos de parte de los clientes para la ejecución de servicios y entrega de los productos.

Una de las alternativas de mejora que se le dio a la empresa fue que, en vista que se llegara a una alianza estratégica con el proveedor Corporación Aroni S.A, que dentro de lo estipulado en el trato se acuerde que los pedidos con mayor volumen sean entregados por parte de ellos hacia los puntos donde Corporación Servidecor S.A.C. solicite, como parte del servicio adicional que ellos mismos puedan ofrecernos. Esto haría que la distribución de los productos que se ofrecen, lleguen con más rapidez hacia los clientes ya que la empresa Corporación Aroni S.A. actualmente tiene la facilidad de poder trasladarse con su unidad propia.

Otro punto a favor sería que la empresa Corporación Servidecor S.A.C. no se ocuparía de la entrega, por lo tanto optimizaría costos de transporte y solo se enfocaría en la ejecución de los servicios.

Esta solución solo sería ejecutada siempre y cuando los volúmenes de venta sean de gran magnitud, pero para pedidos de menor escala, Corporación Servidecor S.A.C. tendría que aun ocuparse del traslado, por lo tanto se llegó a la siguiente alternativa:

Los gastos de distribución de la empresa Corporación Servidecor S.A.C, bordean los S/ 150 diarios, es decir que gastan S/ 3600.00 mensual, por lo tanto, se recomienda que se opte por la opción del **RENTING**.

- **¿Qué es el Renting?**

El renting de vehículos consiste en un alquiler a largo plazo, generalmente por un plazo que oscila entre 12 y 60 meses. Si bien el periodo de contratación más demandado es de 3 años, que permite a personas y empresas disponer de uno o varios autos sin necesidad de realizar el importante desembolso económico que supondría su compra.

- **La Cuota Mensual**

La cuota mensual variará en función del tiempo acordado para el renting del coche, del tipo de vehículo contratado (no es lo mismo un renting de BMW que un renting de Seat), del kilometraje fijado al año y del resto de servicios que se desee contratar.

Dicha cuota mensual estará indicada en el contrato y se mantendrá fija durante el tiempo que dure el contrato de renting de vehículos. Por lo general, suele incluir, además del coste del coche, los gastos más usuales que se derivan de su uso cotidiano, tales como seguros, tasas e impuestos, reparaciones y mantenimiento.

- **Ventajas del Renting**

El renting de vehículos ofrece ciertas “bondades” que la convierten en una opción muy apetecible para empresas y autónomos. Algunas de ellas son:

- El seguro deja de ser una preocupación y un gasto más: la cuota mensual de un renting de coches ya incluye la parte proporcional del importe de la póliza, que estará gestionado en todo momento por la financiera o la compañía de renting.
- El usuario no tiene que desembolsar ninguna cantidad por las revisiones mecánicas del coche, la sustitución de neumáticos o la reparación de averías.
- La empresa de renting o, en su caso, la financiera asumirá cualquier reparación que tenga que efectuarse en el coche y, en caso de accidente o avería, el cliente dispone un vehículo de sustitución durante el tiempo en que no pueda hacer uso de su automóvil habitual.
- Existen ciertas ventajas y tarifas exclusivas que gasolineras o talleres prestan a las empresas de renting y a las que solo pueden acceder los usuarios de coches de dichas compañías.
- El usuario tiene la certeza de que siempre dispone de un coche en las mejores condiciones.
- Al finalizar el periodo de renting contratado, si el usuario decide suscribir un nuevo contrato para otro vehículo, siempre disfrutará de vehículos modernos, punteros en tecnología, diseño y seguridad.

- **¿Por qué contratar Renting de Coches?**

- Obtendrás un mantenimiento mecánico preventivo del vehículo, que incluye las revisiones establecidas por cada marca (en principio, son obligatorias las marcadas oficialmente, pero en ocasiones se incluyen también revisiones adicionales en su propia red de talleres)
- Te repararán el coche, sin coste adicional, en caso de avería.

- Los neumáticos de tu coche siempre estarán en perfecto estado, pues la compañía de renting los cambiará según los plazos establecidos en el contrato.
- Dispondrás de un completo seguro que, por lo general, suele tratarse de pólizas a todo riesgo (con o sin franquicia, que suele incluir asistencia en carretera y servicio de reclamación de multas).
- En caso de avería o accidente, tendrás a tu disposición un vehículo de sustitución durante el tiempo que no puedas disponer de tu coche habitual.

Ya conociendo las ventajas que tiene el Renting, ésta es una de las alternativas que a la empresa Corporación Servidecor S.A.C. lo beneficia al realizar sus funciones diarias con la ejecución de servicios o entrega de productos a menor escala.

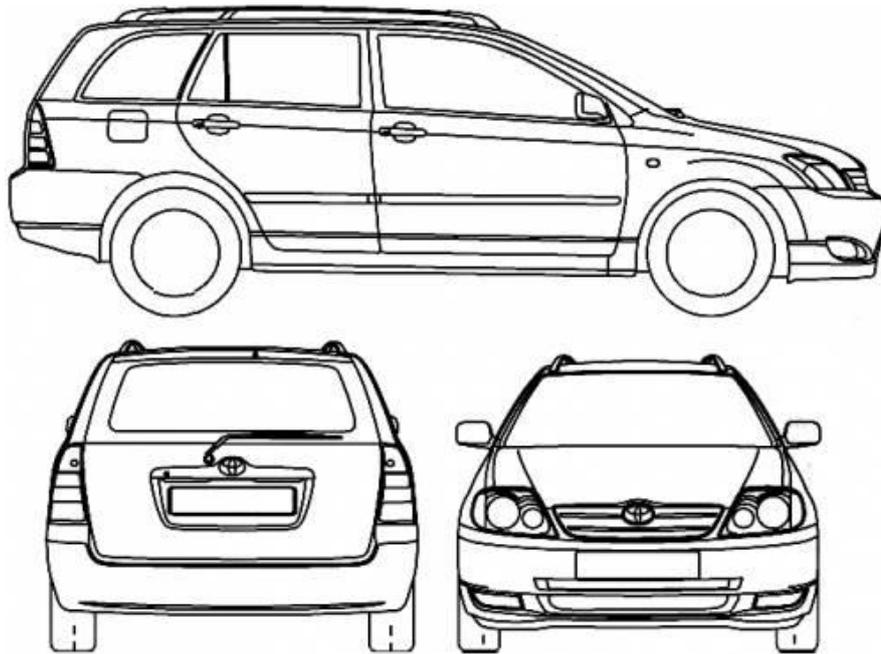
Evaluando a diferentes empresas que brindan este servicio, se hizo la comparación entre la empresa KAYAK y BUDGET PERU y ambos cotizaron lo siguiente:

**Cuadro 18. Empresas proveedoras del Renting.**

<b>Empresa</b>	<b>KAYAK</b>	<b>BUDGET PERU</b>
<b>Precio Diario</b>	S/ 52.00	S/ 56.00
<b>Precio Mensual</b>	S/ 1, 248.00	S/ 1, 344.00

La empresa Corporación Servidecor S.A.C. optando por esta modalidad se ahorraría más de S/ 1,500.00 Mensuales. Y podría optimizar un mejor tiempo en la entrega de los productos y ejecución de los servicios. Como este precio es por un auto que actualmente Corporación Servidecor S.A.C. utiliza, se solicitó que se coticen en base al siguiente modelo:

**Gráfico 17. Modelo de vehículo para distribución.**



Este tipo de modelo de vehículo, es ideal para el uso cotidiano de la empresa, por lo tanto el índice de reclamos que tiene la empresa por retrasos bajaría a un 20%.

<b>Alquiler del Vehículo por día</b>	S/ 52.00
<b>Combustible-GNV por día</b>	S/ 25.00
<b>Total Inversión Diario</b>	S/ 75.00

### **5.3.6 Normalizar las especificaciones de los pedidos de parte de los clientes.**

Como parte de la propuesta de mejora del proceso de adquisición y distribución de la empresa Corporación Servidecor S.A.C. para que sea más competitivo, se ha ido corrigiendo algunos puntos específicos como son el personal, los proveedores y el transporte dando así diferentes alternativas de mejora para que la empresa pueda tener resultados favorables.

Por último, se buscará normalizar el proceso de contratación con los clientes, para que se pueda agilizar el proceso de distribución al momento de un nuevo requerimiento.

Actualmente con las empresas públicas que la empresa Corporación Servidecor S.A.C. trabaja, se rige los procesos de contratación a través de la Ley de Contrataciones, donde se estipulan todas las normas que una adquisición requiere, pero por parte de las empresas privadas aún no se tiene un procedimiento normalizado, por tal motivo se mejorarán las fallas que se tienen con las empresas privadas al momento de contratar estipulando ciertos puntos:

**Antes:**

- Confusión con la variedad de los productos.
- Se cotizaba a referencias técnicas con especificaciones desfasadas.
- Incongruencia entre los tiempos de pedido y ejecución del trabajo.
- No había coordinación para realizar el trabajo.
- Retrasos en los pagos.

Se buscará implementar los siguientes términos:

- Se tendrá una visita previa para la evaluación del ambiente donde se ejecutará el trabajo.
- Las especificaciones técnicas deberá ser realizada por el área usuaria en coordinación con la empresa Corporación Servidecor S.A.C.
- Una vez realizada la evaluación previa, se fijarán los plazos de duración de la ejecución del trabajo.
- El área usuaria deberá describir el bien o servicio a contratar, definiendo con precisión su calidad, su cantidad y su dimensión de lo requerido.

- Las especificaciones técnicas deben cumplir obligatoriamente con los reglamentos técnicos o normas de medición según lo cotizado.
- La empresa asignará a un responsable de realizar las coordinaciones con Corporación Servidecor S.A.C.
- La empresa deberá contar con un espacio disponible para la ejecución del trabajo, donde se respetará el horario de trabajo del área usuaria.
- Se firmará una orden de compra o servicio formalizando la ejecución del trabajo donde se detallará el tiempo de duración del trabajo, presupuesto aceptado, tiempo de pago, garantías y especificaciones técnicas.

**Después:**

Con estos puntos establecidos durante el trato con los clientes, se buscará mejorar lo siguiente:

- Una mejor elección de los productos.
- Mejorar los plazos de ejecución de los trabajos.
- Tener una mejor coordinación con el área usuaria para la realización de los trabajos.
- Se manejará un mejor control a la toma de pedidos.

Con la implementación de esta nueva política o filosofía de trabajo se busca mejorar las diferentes circunstancias que la empresa presenta en su proceso de distribución, también se espera que se minimicen a cero los incumplimientos de pedidos hacia los clientes, las equivocaciones en las órdenes de pedidos de parte de las áreas de logística y ventas, que se logre un mejor desarrollo de parte del personal y un mayor control en la distribución con el fin que la empresa se llegue a ser competitiva en el mercado en los siguientes años.

## **CAPÍTULO VI: DISCUSION DE RESULTADOS**

Básicamente, con la política implementada no se busca hacer las cosas de una manera distinta sino hacerlas con un orden adecuado para eliminar esos costos que se vienen generando de manera innecesaria.

Es decir, no se modificará el proceso de trabajo, sino que se establecerán restricciones en dichos procesos; como lo es establecer días límite de pedido, días específicos de entrega y hora máxima de entrada de los pedidos, mejorar los procedimientos entre las áreas. Además, se pondrá más énfasis en la calidad de los productos con las alianzas estratégicas que se acordarán con los proveedores y se seguirá buscando la mejora continua del proceso de distribución con la ayuda de una retroalimentación de parte de los clientes y proveedores y colaboradores.

Por lo tanto, luego de reconocer varias de las principales problemáticas que afectan el flujo de distribución de la compañía, se pueden plantear muchas soluciones. Sin embargo, debido a las limitantes que afronta la empresa, algunas deben ser adoptadas en un futuro, mientras que otras pueden ser ejecutadas en corto plazo.

## **CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES**

- Los proveedores no ofrecen pedidos al crédito, lo cual sería ideal cuando se participa en licitaciones y en ventas de mayor inversión.
- Actualmente Corporación Servidecor S.A.C. no cuenta con recursos para adquirir un vehículo apropiado para el traslado de maquinarias ni de personal.
- De las causas raíz analizadas, se puede concluir que la mayoría de los problemas son ocasionados por la falta de planificación de la tareas en el área y por tratar de cumplir con todos los clientes sin tener los lineamientos adecuados para este proceso.
- La empresa, como todo negocio, se basó en atraer la mayor cantidad de clientes, entre empresas y público en general. Para las empresas públicas se trabaja bajo un contrato a largo plazo, por lo tanto los problemas son mínimos. Sin embargo para las empresas privadas o clientes independientes la toma de pedido y el despacho se hace de manera desordenada, bajo ningún lineamiento. Es por ello que el proceso de distribución se vio afectado e ineficiente.
- Por intentar cubrir a toda costa todos los pedidos de los clientes, la empresa incurre en sobrecostos; además existe el riesgo de perder a los clientes por las reiteradas quejas que estos presentan por la atención que reciben por parte de la empresa.

## **CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES**

- Se recomienda iniciar una serie de tratos con la empresa Aroni S.A. que permitan mantener el descuento como mayoritario aún en compras que no son al contado.
- Se propone no descartar la posibilidad de comprar un vehículo propio para realizar el traslado de maquinarias, considerando que dicha unidad puede ser utilizada como publicidad si se acondiciona con paneles y/o stickers publicitarios.
- Se recomienda crear perfiles de puesto para cada una de las áreas, además de un MOF. Así mismo, estipular un proceso adecuado de selección de personal que permita dar con el colaborador idóneo para cada perfil.
- Para que la propuesta se implemente de manera correcta, se debe enfatizar en la comunicación a todo el personal involucrado, con el fin de evaluar el crecimiento de la filosofía de trabajo implementado.
- Se recomienda tener su propio stock a largo plazo, debido a que la empresa presenta un crecimiento económico donde le permitiría ser más competitivo dentro del rubro de la decoración y poder captar a más clientes.

## **CAPÍTULO IX: BIBLIOGRAFÍA**

- **Bernal Torres, César Augusto.** Universidad de La Sabana de Colombia. Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales. (2010). Tercera edición. Prentice Hall, Pearson, Colombia.

- **Carranza Octavio, Sabría Federico.** Mejores prácticas logísticas en Latinoamérica. (2004). Thomson, México.
- **Diario Correo.** Limeños gastan hasta 30 mil soles para decorar sus casas, según estudio (2014) Enlace web: <http://bit.ly/2fWug0l>
- **Gestionpolis.** Historia de la cadena de suministro. Enlace web: <http://bit.ly/2wG8Oj9>
- **Hernández Sampieri, Roberto.** Metodología de la Investigación. (2014). Sexta edición. Mc Graw Hill, México. Pearson.
- **John Kijazi, Emanuel.** 3 Things that can Improve Logistical Processes. Enlace web: <http://bit.ly/2v2bbfV>
- **Meetlogistics.** ¿Para qué sirve la cadena de suministro? Enlace web: <http://bit.ly/2vTUHYG>
- **TradeMap.** Lista de mercados proveedores 2016. [www.trademap.com](http://www.trademap.com)
- **Weforum.** Competitividad: ¿Qué significa? Enlace web: <http://bit.ly/2wd9S1u>

## ANEXOS

<b>MATRIZ DE CONSISTENCIA</b>			
	<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPOTESIS</b>
<b>GENERAL</b>	¿De qué manera la implementación de los procesos logísticos mejorará la competitividad de la empresa Corporación Servidecor S.A.C. Lima-2016?	Determinar de qué manera la implementación de los procesos logísticos mejora la Competitividad de la empresa Corporación Servidecor S.A.C. Lima- 2016.	La implementación de los procesos logísticos mejorara la competitividad de la empresa Corporación Servidecor S.A.C. Lima- 2016.
<b>ESPECÍFICOS</b>	¿La compra de un vehículo propio optimizará el proceso de entrega en la cadena de suministro de la empresa Corporación Servidecor S.A.C. Lima-2016?	Definir si la compra de un vehículo propio optimizará el proceso de entrega en la cadena de suministro de la empresa Corporación Servidecor S.A.C. Lima- 2016.	La compra de un vehículo propio optimizará el proceso de entrega en la cadena de suministro de la empresa Corporación Servidecor S.A.C. Lima- 2016.
	¿La negociación con proveedores mejorará la competitividad de la empresa Corporación Servidecor S.A.C. Lima-2016?	Evaluar si la negociación con proveedores mejora la competitividad de la empresa Corporación Servidecor S.A.C. Lima- 2016.	La negociación con proveedores mejorará la competitividad de la empresa Corporación Servidecor S.A.C. Lima- 2016.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES					
VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
PROCESO DE DISTRIBUCIÓN	"El canal de distribución es el recorrido que hace un producto o un servicio para ir desde la etapa de producción o fabricación a la de consumo" (Abascal F., 2002, p.235).	Se puede definir como proceso de distribución a la acción y efecto de transportar los productos comercializados hacia el punto de consumo.	Distribución	$\frac{\text{Req. Atendidos a Tiempo}}{\text{Total de Req.}}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>- Req: Requerimiento</li> </ul>	RAZON
			Transporte	<p>Costo de Transporte × Req.</p>	ORDINAL
COMPETITIVIDAD	Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo.  (Haguenauer, 1990).	La competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores mejorando la calidad de los productos o servicios a ofrecer aumentando la productividad de la empresa.	Calidad	<p>Satisfacción del cliente:</p> $\frac{Uv - R}{Uv}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uv: unidades vendidas</li> <li>- R: Reclamos</li> </ul>	ORDINAL
			Productividad	<p>Productividad del personal:</p> $ef \times E$ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ef: Eficiencia</li> <li>- E: Eficacia</li> </ul>	RAZON

