



**FACULTAD DE INGENIERIA ADMINISTRATIVA E  
INGENIERIA INDUSTRIAL**

**Ingeniería Industrial**

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE  
DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN DE MERCANCIA A FIN  
DE OPTIMIZAR LOS TIEMPOS DE ENTREGA EN LA  
EMPRESA CALIZA CEMENTO INCA S.A.**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título  
Profesional en Ingeniería Industrial**

**NEYSSER ALEXANDER CUETO ANGULO**

**Asesor:  
Ing. Hugo Enrique Oblitas Salinas**

**(Lima – Perú)  
2018**

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Por guiarme y derramar sus bendiciones, brindándome la fortaleza para continuar mi camino a llegar a cumplir mis metas, y por haber colocado a personas que influyeron en mí como soporte para realizar mi proyecto.

### **A mis Padres y hermanos**

A mi padre en el cielo. Por regalarme su apoyo incondicional en los momentos más difíciles que me tocó atravesar, siempre me animaron a mantenerme firme en la decisión de cumplir mis metas, por todo ese cariño y esmero que me ofrecieron, gracias a todos.

## **EPIGRAFE**

*“El hombre nunca sabe de lo que es capaz hasta que lo intenta”*

**(Charles Dickens)**

## **AGRADECIMIENTO**

A todos mis profesores por sus enseñanzas y experiencias compartidas han impulsado el desarrollo de mi formación profesional.

A la Universidad UIGV, por darme la oportunidad de aprender y pertenecer a esta prestigiosa casa de estudios.

## Índice general

	<b>pg.</b>
Introducción	07
Capítulo 1. Introducción y antecedentes de la empresa	09
1.1 Datos generales	09
1.2 Nombre o razón social de la empresa	09
1.3 Ubicación de la empresa	10
1.4 Giro de la empresa	11
1.5 Tamaño de la empresa	11
1.6 Breve reseña histórica de la empresa	11
1.6.1 Caliza Cemento Inca en el Perú	12
1.7 Organigrama de la empresa	12
1.8 Misión, Visión y Política	15
1.8.1 Misión	15
1.8.2 Visión	15
1.8.3 Política	15
1.9 Productos y clientes	16
1.9.1 Productos	16
1.9.2 Clientes	17
1.10 Premios y Certificaciones	18
1.10.1 Premios	18
1.10.2 Certificaciones	18
1.11 Relación de la empresa con la sociedad	19
Capítulo 2. Definición y justificación del problema	20
2.1 Caracterización del área analizada	20
2.1.1 Descripción de la empresa y lo que ofrece a la sociedad.	20
2.1.2 Diagnóstico de la situación actual	20
2.2 Antecedentes y definición del problema	20
2.2.1 Antecedentes Nacionales	20
2.2.2 Antecedentes Internacionales	20
2.2.3 Definición del problema	20
2.2.3.1 Síntomas	20
2.2.3.2 Causas	21
2.2.3.3 Pronóstico	22
2.2.3.3.1 Control de Pronóstico	22
2.2.3.4 Diagrama Ishikawa	23
2.2.3.5 Definición del problema	25
2.2.3.5.1 Problema General	25
2.2.3.5.2 Problemas específicos	25
2.3 Objetivos General y específico	25
2.3.1 Objetivo general	25
2.3.2 Objetivos específicos	25

2.4	Justificación	25
2.4.1	Pertinencia	26
2.5	Alcances y limitaciones	26
2.5.1	Alcances	26
2.5.2	Limitaciones	27
Capítulo 3.	Marco Teórico	28
3.1	Logística de despacho	28
3.2	Gestión de almacenes	30
3.3	Gestión de distribución	33
3.4	Proceso de transporte	35
3.5	Proceso de entrega	37
Capítulo 4.	Metodología investigación	38
4.1	Metodología de la investigación	38
4.2	Los procedimientos sistemáticos	38
4.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
Capítulo 5.	Análisis crítico y planteamiento de alternativas	43
5.1	Aplicando método de tercerización	43
5.2	ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad	44
5.3	La Mejora continua	45
5.4	Aplicando mejora de proceso OIT	46
Capítulo 6.	Justificación de la solución escogida	48
6.1	Justificación de la solución escogida	48
6.2	Desarrollo de la propuesta	49
6.2.1	Fase 1: Seleccionar	49
6.2.2	Fase 2: Registrar	49
6.2.2.1	Diagramas de Flujo de Procesos Actuales	50
6.2.2.2	Proceso actual de despachos	50
6.2.2.3	Proceso actual de distribución	54
6.2.2.4	Formatos actualmente usados en la evaluación del despacho	57
6.2.2.5	Identificación de requerimientos de mejoras de los clientes Lima y provincia	60
6.2.2.6	Entrevista a trabajadores encargados de ejecutar la función de despacho y distribución	60
6.2.2.7	Entrevista a la Gerente de Ventas	64
6.2.2.8	Entrevista a la Coordinadora del Área de despachos	70
6.2.2.9	Encuesta a los principales clientes	74
6.2.2.10	Principal Competidor	80
6.2.3	Fase 3: Examinar	86
6.2.4	Fase 4: Establecer y Fase 5: Evaluar	89
6.2.5	Fase 6: Definir	90
6.3	Desarrollo de acciones de mejora	92
6.3.1	Políticas de despacho y distribución propuesta	92

6.3.2 Procedimiento y diagrama de flujo propuesta	94
6.3.6 Capacitación al personal	112
Capítulo 7. Implementación de la propuesta	114
7.1 Gastos en la implementación del proyecto de mejora	114
7.1.1 Costo de Capacitación externa al personal	114
7.2 Calendario de actividades y recursos	115
7.3 Presupuesto	115
Capítulo 8. Conclusiones y recomendaciones	121
8.1 Conclusiones	121
8.2 Recomendaciones	122
Glosario	124
Referencias Bibliográficas	125
Anexos	126



## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo brindar una propuesta de mejora del proceso de distribución y transporte para optimizar la entrega de mercancía de la empresa Caliza Cemento Inca S.A., a través de una investigación cualitativa y cuantitativa donde interviene la Metodología del estudio de trabajo, la cual nos proporciona la clave sobre una eficaz distribución y transporte de la empresa, con la finalidad de mejorar la eficiencia en la distribución de mercancía, acortando los tiempos de entrega del pedido, en consecuencia ofreciendo un mejor rendimiento en el procedimiento.

Caliza cemento inca S.A. brinda su producto a todas las regiones del Perú, se encuentra posicionado en el mercado hace más de 10 años cubriendo las necesidades de sus clientes más exigentes. Dentro del marco estructural la solución de su problemática se resuelve utilizando técnicas de observación, entrevistas sus propios trabajadores, y expertos como: la Gerente de producción, Gerente de ventas, Gerente, así como de Analistas de Sistemas, que han analizado e investigado diversas fuentes del proceso.

Si la empresa no tiene un sistema adecuado de distribución, es muy posible que se creen cuello de botella y esto a su vez produzca una disminución considerable en las ventas por retraso en las entregas, entonces la presente propuesta ha detectado deficiencias en los procesos de distribución, de persistir esta situación afectaría directamente en el cumplimiento de las políticas donde estamos comprometidos y sobre todo perjudicaría la estabilidad de la empresa, dicha problemática se ha sintetizado dentro de parámetros críticos, la cual nos proporcionan las causas al problema y encontrarles solución.

En la Actual propuesta se aplicará todos los conocimientos adquiridos dentro de nuestra casa de estudios, la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que nos llevan a elaborar un cronograma de actividades con la finalidad de sustentar la viabilidad de



este proyecto, dando como finalidad una correcta distribución de la mercancía y consiguiendo la satisfacción del cliente.

Se considera necesario aplicar la presente propuesta y metodología a fin de aligerar los procesos de despacho, acortar distancias denominadas tiempo muerto y que esto a su vez evite un costo innecesario a la empresa.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

### 1.1. Datos generales

La empresa cuya denominación comercial es Caliza Cemento Inca S.A. con fecha de inscripción como contribuyente activo vigente se dio el 12-07-2000, e inicio sus actividades 12-07-2000 se encuentran inscrita ante SUNARP en el Registro de personas Jurídicas. Sus representantes legales son Sra. Koosau Su de Choy Elsa, Choy Koosau Carlos Emilio Pedro como Gerente General identificado con DNI Nro. 09178431 y como Apoderadas la Sr. Correa Saldaña Jorge Abel identificado con DNI Nro. 00658174 y el Sr. Torres Romero Walter Douglas identificado con DNI Nro. 36957858.

### 1.2 Nombre o razón social de la empresa

**Nombre:** Caliza Cemento Inca S.A.

**Nombre comercial:** Cementos Inka

**RUC:** 20471744493

**Logo de la empresa:**



*Figura 1.* Logo de la Empresa.

Fuente: Caliza Cemento Inca S.A., 2018.

- La característica del logo de la empresa Caliza Cemento Inca S.A. tiene un color rojo intenso para representar la fuerza que tiene la empresa dentro del mercado y ser llamativo para el cliente.
- La letra K tiene una flecha que indica el crecimiento que tiene en su sector cementero.

### 1.3 Ubicación de la empresa

**Dirección oficina Huachipa:** Lote. S12c Cajamarquilla - Chosica (Sub Lote: 2c; 2b-2 Carretera Línea Férrea)

**Teléfono:** 5000-600

**Mapa de ubicación:**



*Figura 2.* Mapa de ubicación de la empresa Caliza Cemento Inca SA.

Fuente: Google maps.

#### 1.4 Giro de la empresa

Caliza Cementos Inca S.A. es una fábrica de Cemento, Cal y yeso.

#### 1.5 Tamaño de la empresa

Mediana empresa dedicada al rubro del cemento, con amplia trayectoria y posicionada con gran experiencia con más de 300 trabajadores capacitados y comprometidos con un mismo fin de llegar a ser la más grande dentro de su sector.

#### 1.6 Breve reseña histórica de la empresa

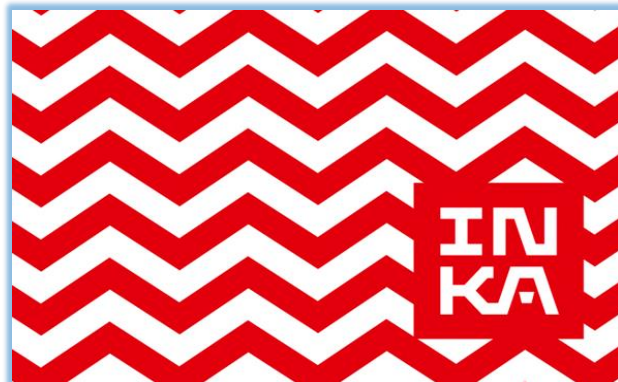
Dedicada inicialmente a elaborar productos sin envasar de venta directa a la gran industria, en 2007 la empresa decidió abordar la experiencia del comercio minorista mediante la distribución del producto previamente empaquetado. Atendiendo a las exigencias y necesidades del mercado, el compromiso de innovación y mejora continua en el que basan su filosofía empresarial les conduce a plantearse la actualización del diseño de estos paquetes, siendo el resultado de este proceso, precisamente, el tema sobre el que hoy nos centramos.



*Figura 3. Inicios de Cementos Inka*

Fuente: Caliza Cementos Inca, 2018.

Web site: <http://www.brandemia.org/inka>



*Figura 4.* Cementos Inka.

Fuente: Cementos Inca SA, 2018.

Web site: <http://www.brandemia.org/inka>

### **1.6.1 Caliza Cemento Inca en nuestro país**

Conocido con el nombre comercial de “**Cementos Inka**” es una de las marcas más jóvenes de cementos en el Perú; sin embargo, ya ocupa un sitio importante entre las cementeras nacionales, y hoy podemos decir que Cementos Inka está entre los preferidos del exigente público peruano. La calidad, constancia e innovación ha hecho que podemos decir sin temor a equivocarnos que es la marca que cambió el mercado del cemento en el Perú.

En el año 2007 nace Cementos Inka, como una cementera joven, una empresa con grandes aspiraciones y con ganas de hacerse un lugar en el competitivo mercado del cemento peruano, con marcas que llevan décadas en el Perú. En el 2011 la empresa entra al Retail y un año después (2012) realiza un importante cambio de imagen, que viene con el cambio de logo y de bolsa de cemento. Para ese entonces, Cementos Inka ya estaba dando que hablar y el público ya lo tenía en cuenta.

La demanda y el crecimiento era inminente, así en el 2013 se realiza la ampliación de la planta y se empieza a apuntar a metas más grandes, siempre con el compromiso de superación y de dar el mejor cemento del Perú. En el año 2014, Cementos Inka introduce el que sería su “barco insignia”: nos referimos al cemento antisalitre, el que

tuvo la pronta aceptación del público y del sector de construcción. La conquista del mercado peruano de cemento ya era una realidad tangible.

Con el compromiso que caracteriza a Cementos Inka, recibe en el 2015, la importante distinción del sello verde por el Perú Green Building Consul gracias a sus cementos ecológicos.

En la actualidad, Cementos Inka tiene más de 10 años de su fundación y sin temor a equivocarnos podemos decir que ganamos ya un importante sitio entre los cementos del Perú. Gracias al apoyo de nuestro público consumidor en todos los sectores de la construcción, quienes avalan nuestro producto y le dan el valor y el sitio que merece. Hoy podemos decir que **Cementos Inka es la marca que cambió el mercado del cemento en el Perú**, debido a sus cementos antisalitre y ultraresistente creados pensando en el Perú, su accidentada geografía y cambiante clima.



*Figura 6. Cemento Inca Ultra resistente*

Fuente: Cemento Inca S.A, 2018

Web site: <http://www.cementosinka.com.pe/blog>

### **1.7. Organigrama de la empresa**

La estructura orgánica de la empresa Cementos Inca S.A. es de tipo lineo-funcional cuenta con una Gerencia General, una gerencia Ventas, Gerencia de Producción, Gerencia de Contabilidad y Finanzas, Gerencia de Concretos. En la estructura organizativa es liderada por el Gerente General y el directorio siendo los ejes del desarrollo de la empresa Cementos Inca SA. (Revisar figura 7).

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL CALIZA CEMENTOS INCA S.A.**

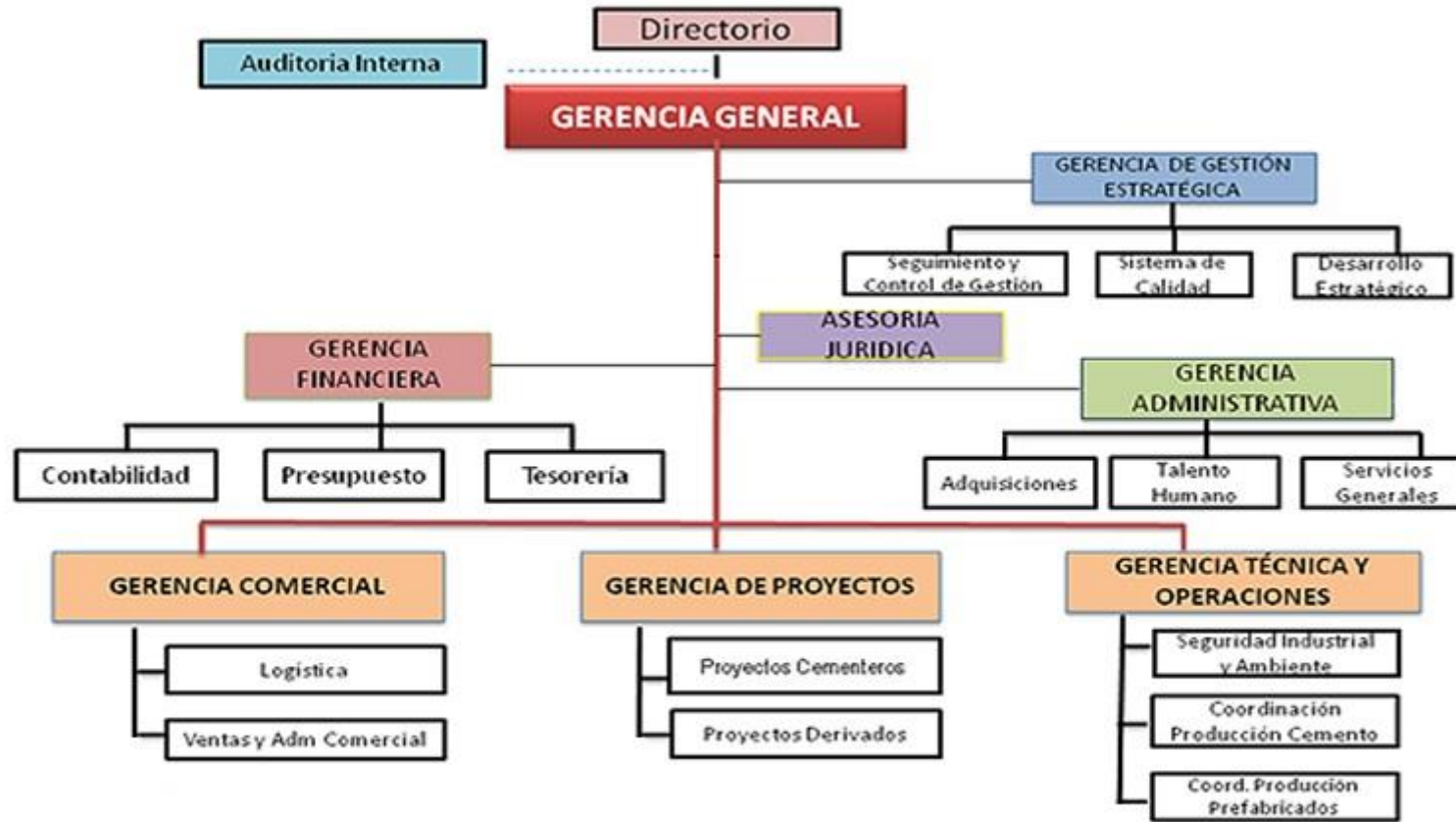


Figura 7: Caliza Cementos Inca S.A.

Fuente: Caliza Cementos Inca S.A.

## **1.8 Misión, Visión y Política**

### **1.8.1 Misión:**

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de cemento con altos estándares de calidad y precios competitivos. Orientados a procesos de mejora continua que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, cuidando de manera sostenible el medio ambiente. Asimismo, nos preocupamos por ofrecer un valor agregado a nuestros accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y nuestra comunidad.

### **1.8.2 Visión:**

Ser una empresa líder y el pilar fundamental en la industria cementera, mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos, beneficiando a nuestros clientes y proveedores, desarrollando nuestro capital humano, dando rentabilidad a nuestros accionistas con el compromiso de conservar el medio ambiente.

### **1.8.3 Política:**

Tiene los siguientes lineamientos como política de su Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Control y Seguridad.

Prestar servicios seguros, confiables, personalizados y de alta calidad a fin de satisfacer los requisitos y expectativas de sus clientes, proveedores y partes interesadas.

Prevenir que sus operaciones sean empleadas para cometer actos ilícitos como: el narcotráfico, contrabando, terrorismo, lavado de activos fraude y corrupción. Para ello, debe garantizar el cumplimiento de todas las normas legales vigentes y otras adoptadas voluntariamente en relación a sus operaciones.

Medir, controlar y mejorar continuamente sus procesos, con la contribución fundamental de su personal adecuadamente sensibilizado, capacitado y motivado en forma continua.



## **1.9 Productos y clientes**

### **1.9.1 Productos:**

Desde la invención del cemento hace casi un par de siglos, hasta nuestros días, su composición ha sufrido algunos cambios y se han creado algunos nuevos tipos de cementos para las distintas necesidades. Es por eso que hoy podemos decir que existen una gran variedad de tipos de cementos.

#### **1.9.1.1 Cemento Portland**

También conocido como cemento o tipo 1-RTCR. Es uno de los más comunes y está elaborado a base de clinker pulverizado y sulfato de calcio. Este cemento es el más común y se usa para casi cualquier tipo de obra de construcción. Este cemento también tiene 4 tipos de cemento más (tipo II, tipo III, tipo IV y tipo V).

#### **1.9.1.2 Cemento con adiciones hidráulicas**

También conocidos como cementos potencialmente hidráulicos. Este cemento se obtiene de la mezcla de clinker, yeso y adiciones hidráulicas. Este tipo de cemento también tiene diversas clases. Entre ellos está los cementos pusilánimos (con sílico-aluminoso y sin aglomerantes); los cementos con cenizas volantes; los cementos siderúrgicos y los cementos sidero-puzolánicos.

#### **1.9.1.3 Cementos anti salitres**

Este tipo de cemento con un alto contenido de álcalis y de aluminatos(C3A), pensado para ser usado en ambientes con moderada agresividad y altamente húmedos; también destaca por su capacidad lubricante, debido a sus partículas de microfiller calizo, que a la vez permite un mejor acabado en uso. En Perú destaca Cementos Inka por su cemento anti salitre.

#### 1.9.1.4 Cementos ultra resistentes

Esta clase de cemento destaca por su impermeabilidad, lo que justamente le hace valer el nombre de “ultra resistente”, ya que dicha virtud evita el ingreso de elementos perjudiciales, lo que hace que deterioren el cemento. Su distribución granulométrica de las partículas, hace que sea resistente a largos plazos. Este es otro de los productos estrella de Cementos Inka.

#### 1.9.2 Clientes:

Los principales clientes de la empresa CALIZA CEMENTO INCA S.A. la conforman distribuidores a nivel nacional con quien tenemos sociedades y promociones. (Revisar tabla 1).

Tabla 1

*Relación de principales clientes de CALIZA CEMENTO INCA S.A.*

INVERSIONES Y SERVICIOS CESAR E.I.R
CORPORACION GRUPO CUMBAZA S.A.C
FERRETERIA METRI EIRL
COMERCIALIZADORA ALCA S.A.C.
LAURI RIECKHOF REPRESENTACIONES E INVERSIONES E.I.R.L.

Fuente: CALIZA CEMENTO INCA S.A., 2018.

#### 1.10 Premios y certificaciones

##### 1.10.1 Premios:

- No precisa en la actualidad.

### 1.10.2 Certificaciones:

- **Certificado de Calidad**

Contamos con la certificación **ISO 9001**,

“Sistema de Gestión de la calidad” para la planta.

Esta certificación respalda nuestra capacidad de cumplir consistentemente con los requisitos acordados para nuestros productos y servicios.

- **Certificado de Sistema de gestión Ambiental**

Contamos con la norma **ISO 14001**,

Es la norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA), que ayuda a su organización a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales, como parte de sus prácticas de negocios habituales.

- **Certificado de Sistema de gestión Seguridad y salud en el trabajo**

Contamos con la normal **OHSAS 18001**,

La norma OHSAS 18001 establece los requisitos para las buenas prácticas en gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.



*Figura 9. Certificación BASC PERU*

Fuente: Cementos Inca S.A., 2018

### 1.11 Relación de la empresa con la sociedad

CALIZA CEMENTO INCA SA. es una empresa comprometida con la humanidad, tiene principios e iniciativa ambiental, respetuosa de los derechos humanos y de nuestro medio ambiente. Las políticas que se manejan son

indicadores del compromiso e integración con la sociedad para conseguir objetivos de desarrollo sostenible.



La empresa cementera continúa brindando apoyo a la sociedad, mediante charlas, campañas, difundiendo un compromiso ambiental con la ciudadanía.

*Figura 10.*

Fuente: Caliza Cementos Inca S.A.

Web site: <http://www.cementosinka.com.pe/pdf/politica-calidad.pdf>

## **CAPÍTULO 2. DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

### **2.1. Caracterización del área analizada**

Esta propuesta se desarrollará dentro de la empresa CALIZA CEMENTO INKA S.A.C. en el año 2018, específicamente en el área de despachos y distribución. Se

tiene como finalidad proponer una solución de disminución en tiempo de entrega de la mercancía en los diferentes puntos del Perú, donde se requiere un reparto rápido y eficiente, cumpliendo los estándares de calidad con la que se caracteriza una organización de prestigio.

### **2.2.2. Definición del Problema**

CALIZA CEMENTO INKA S.A.C. es una empresa constituida con serios problemas de despacho y distribución observados por los clientes que exigen una solución a los retrasos en la entrega de sus pedidos, todo esto conlleva a un análisis del proceso donde se encuentra con estancamiento y esto a su vez genera improductividad, ocasionando gastos innecesarios dentro de la organización.

#### **2.2.2.1. Síntomas**

En la empresa CALIZA CEMENTO INKA S.A.C. se ha descubierto los siguientes hechos que están ocasionando el desarrollo de un mal servicio, y me ha motivado a que realice el estudio al proceso de despacho y distribución:

- **Atraso en el despacho:** No se encontró definida una política que establezcan los tiempos de entrega de la mercancía.
- **Aumento de número de reclamos:** Ante la demora en la entrega de los pedidos, origina malestar por parte del consumidor y estos a su vez genera un aumento desfavorable en el número de reclamos.
- **Sobrecostos:** Debido al elevado margen de error que se maneja actualmente se acentúa un sobre costo en el precio por distribución.
- **Insatisfacción en los clientes:** La insatisfacción del cliente se ve reflejada en las ventas, es una clase de indicador directo en el consumo mensual por lo mismo.
- **Disminución en el margen de ganancia:** La caída de las ventas registradas reduce el margen de utilidades.

#### **2.2.2.2. Causas**

Se ha identificado diversas causas las cuales provocan retraso en la entrega de la mercancía junto a ello también se encontró los factores que los causan. Existen diferentes potenciales que originan el problema y se clasifican en 4 categorías:

##### **1. Mano de obra:**

No se brinda las herramientas constantes que ayuden al colaborador a prestar un mejor servicio en la gestión que realiza.

##### **2. Métodos:**

Para los clientes es muy importante manejar una política que establezca por parte de la empresa una fecha y posiblemente una hora límite en la entrega de la mercancía, sin embargo, no se cumple e induce a la insatisfacción y diversos reclamos.

##### **3. Medio ambiente:**

Las incidencias dentro de los procesos incrementan el número de errores retrasando considerablemente el despacho, aplazando los tiempos de entrega que así mismo provocan cuellos de botella.

##### **4. Medición:**

Ausencia de registros que indiquen una estimación sobre las ventas y que faciliten el manejo en los requerimientos por parte del consumidor.

#### **2.2.3.3. Pronóstico**

Las limitaciones en el proceso actual generan que los procedimientos tarden demasiado tiempo en cubrir la demanda, abriendo paso a un clima de retrasos constantes y cuellos de botellas, que sin duda alguna generan incomodidad e insatisfacción para los clientes, esto sin contar

los gastos que se generan a la empresa en pagos de penalidades por incumplimiento en las entregas de mercancía

#### **2.2.3.3.1. Control de Pronóstico**

Ante esta problemática la empresa Caliza Cementos Inca S.A.C., proponga las medidas correctivas para impulsar sus procesos de despachos dentro de las políticas y procedimientos, estableciendo tipos de controles administrativos y capacitaciones al personal para que puedan desempeñarse correctamente en sus actividades a fin de proporcionar un buen servicio a los clientes.

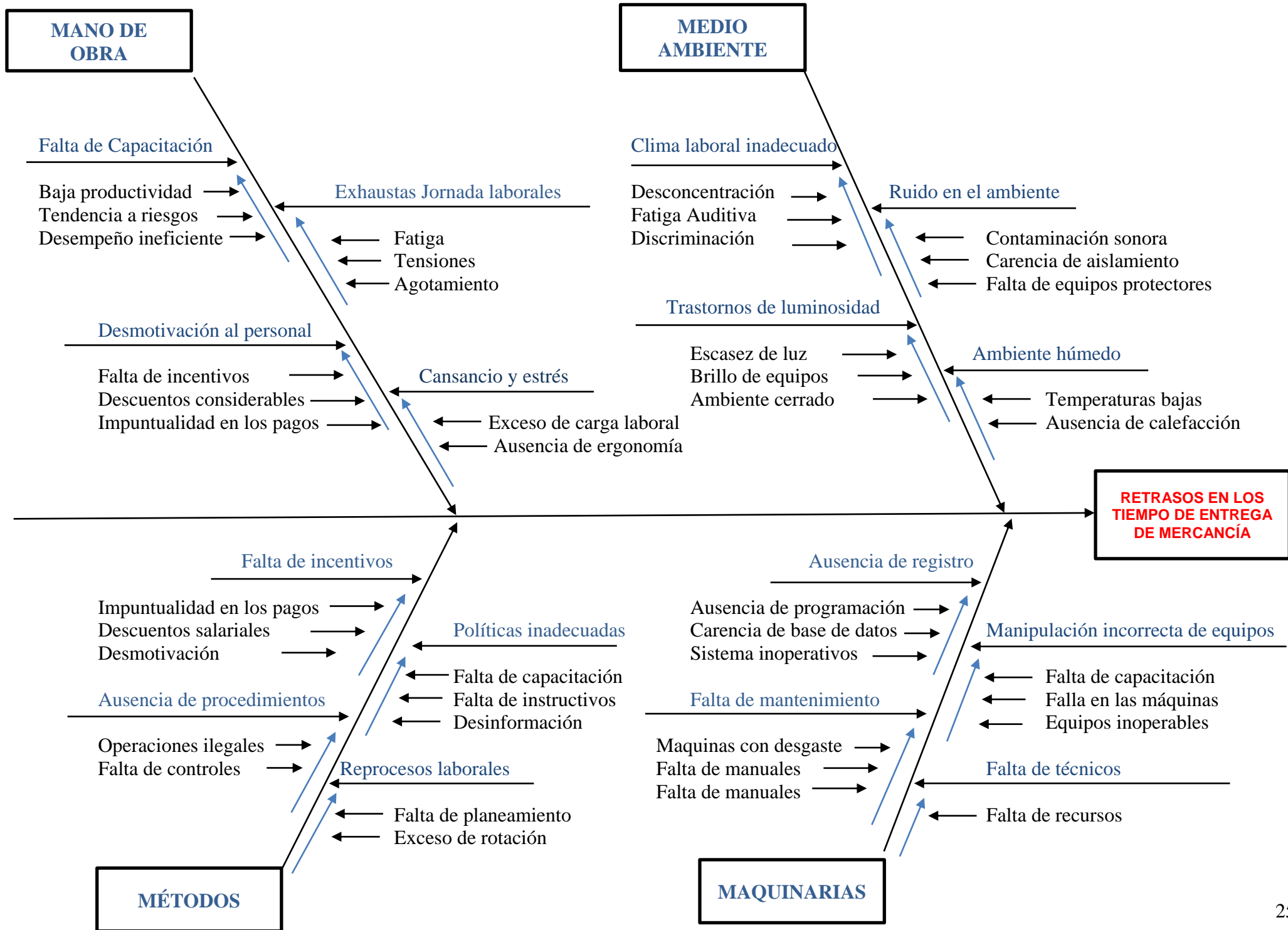
Con el presente proyecto denominado: **“propuesta de mejora del proceso de despacho y distribución de mercancía a fin de optimizar los tiempos de entrega en la empresa Caliza Cemento Inca S.A.”**, se establecerá las políticas, el procedimiento de las actividades que tienen que efectuar las personas encargadas de realizar el proceso, se propondrá la actualización de los Manuales de organización que proporcionen una guía al personal para su desenvolvimiento correcto de sus funciones.

Esta propuesta está relacionada con la carrera de Ingeniería Industrial ya que se estará aplicando todos los conocimientos adquiridos, las herramientas destinadas al control y organización de mejora sobre al actual sistema que se maneja en Caliza Cementos Inca S.A. siempre y cuando los representantes legales y la jefatura responsable en el área la deseen emplear.

#### **2.2.3.4 Diagrama Ishikawa**

Con la finalidad de determinar las causas que generan el problema y sus implicancias en baja liquidez, se recogió información entre los colaboradores, se analizaron los datos mediante el diagrama de Ishikawa que nos permite representar de manera global el problema (Revisar figura 12).





### **2.2.3.5 Definición del problema**

Por lo descrito se procede a formular el problema de la siguiente forma:

#### **2.2.3.5.1 Problema General**

¿De qué manera la propuesta de mejora al proceso de distribución de la mercadería puede optimizar los tiempos de entrega en la empresa Caliza Cemento Inca S.A.?

## **2.3 Objetivos: general y específico**

### **2.3.1 Objetivo General**

Proponer mejorar el proceso de distribución de mercadería para optimizar los tiempos de entrega en la empresa Caliza Cementos Inca S.A. 2018

### **2.3.2 Objetivos Específicos**

- Describir cómo se lleva a cabo el proceso de distribución de mercadería para optimizar los tiempos de entrega en la empresa Caliza Cementos Inca S.A. 2018.
- Definir las acciones de mejoras a realizar en el proceso de distribución de mercadería para optimizar los tiempos de entrega en la empresa Caliza Cementos Inca S.A. 2018.
- Documentar el proceso de distribución de mercadería para optimizar los tiempos de entrega en la empresa Caliza Cementos Inca S.A. 2018.

## **2.4 Justificación**

La presente investigación es importante porque la empresa Caliza Cementos Inca S.A., está atravesando por un problema que necesita dar solución mediante la presente propuesta denominada: ***“Propuesta de mejora al proceso de distribución de mercadería para optimizar los tiempos de entrega en la empresa Caliza Cementos Inca S.A. 2018”***.

La problemática que se pretende resolver es optimizar los tiempos de entrega, de la empresa Caliza Cementos Inca S.A., 2018. Verificando los parámetros vigentes de distribución, asumiendo las incidencias inesperadas, asumiendo costos en capacitación y análisis en mediciones de tiempo.

El proceso consta de actividades dentro de la empresa Caliza Cementos Inca S.A., para mejorar el proceso mediante la coordinación de la jefatura, utilizando los recursos y herramientas a fin de satisfacer una demanda establecida por el consumidor que nos permita lograr nuestro planteamiento inicial.

Con el presente proyecto denominado: *“Propuesta de mejora al proceso de distribución de mercadería para optimizar los tiempos de entrega en la empresa Caliza Cementos Inca S.A. 2018”*. Se buscará lograr los objetivos y metas organizacionales.

#### **2.4.1 Pertinencia**

Mediante la propuesta de mejora al proceso de distribución, se justifica por la importancia y pertinencia de **optimizar los tiempos de entrega en la empresa Caliza Cementos Inca S.A.** para la obtención de resultados a corto y mediano plazo.

### **2.5 Alcances y limitaciones**

#### **2.5.1 Alcances**

El presente estudio será probado dentro de la planta de Caliza Cementos Inca S.A., específicamente en el área de despachos siempre y cuando los repartos se incrementen significativamente evitando alteraciones en los tiempos de entrega, por tanto, se logre un equilibrio sobre la gestión y exista una mejora porcentual en el proceso de despacho y distribución para la empresa Caliza Cementos Inca S.A. en el año 2018, como en adelante.

### **2.5.2 Limitaciones**

En las limitaciones que encontramos fue la desorganización del sector investigado, también se encuentra la falta de información que actualmente maneja el área, los escasos registros puntuales de despacho y distribución, la falta de recursos tangibles y herramientas que ayuden a la investigación. La gestión de mejora se realiza de manera confidencial, así mismo contando con la aprobación de la gerencia a fines. Se deja indicada los escasos de tiempo que tienen los encargados para entrevistas sobre toda la información requerida.

## **CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO**

La presente propuesta de mejora inicia el nombramiento a las bases teóricas o conceptos, las cuales son esenciales para proporcionar el marco conceptual y teórico, el cual sirve como recurso para encontrar solución al problema. El Marco Teórico investiga las variables que darán fundamento al planteamiento. A continuación, se presentará una exposición de variables acompañadas de sus teorías más relevantes.

### **3.1. Logística de despacho**

La definición de logística desde el punto de vista industrial está relacionada con procurar, mantener y transportar material, personal e instalaciones. Sin embargo, los objetivos y las actividades empresariales difieren mucho de esta visión. Es por ello que se tiene otra definición más acorde, establecida por el Consejo de Dirección Logística, la cual plantea lo siguiente: “La logística es la parte del proceso de la cadena de suministro que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes” (Ballou, 2004).

Esta definición nos brinda la idea de que los flujos del producto tienen que ser gestionados desde que son materias primas hasta que finalmente son descartados después de su consumo. Asimismo, esta definición abarca no solo productos, sino también servicios. Sin embargo, la logística implica que sólo es un proceso dentro de la cadena de suministro, más no toda la cadena, entonces...

¿Qué significa la administración de la cadena de suministro?

La administración de la cadena de suministro enfatiza las interacciones que se llevan a cabo entre empresas legalmente independientes dentro del canal de flujo del producto, así como aquellas interacciones que se dan entre las funciones de marketing, logística y producción dentro de una empresa. Al respecto, Mentzer y otros autores proponen una definición más amplia y general: “La administración de la cadena de suministro se define como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministro con el fin de mejorar el desempeño a largo

plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministro como un todo.” (Ballou, 2004).

Para lograr que el flujo de materiales, información y dinero entre los proveedores y consumidores sea de manera continua, se necesitan los procesos logísticos mostrados en la Figura 1.1.

Este trabajo esta principalmente enfocado en los procesos de despacho y distribución. Sin embargo, se debe mencionar que ninguno de estos procesos está aislado de los demás.

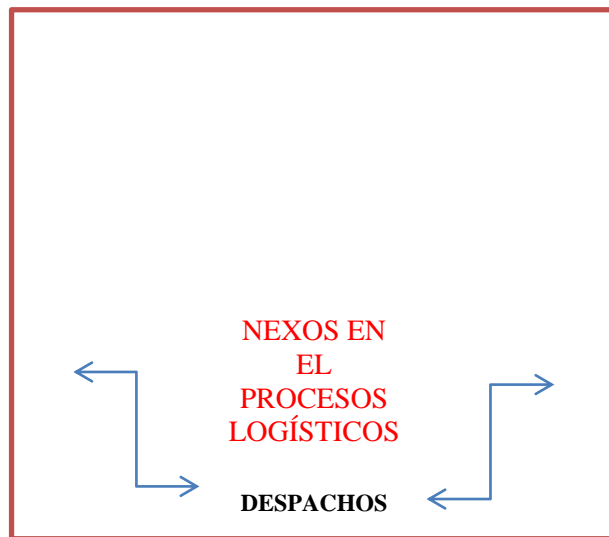


Figura 1.1  
Nexos en los procesos  
logísticos

### 3.2. Gestión de almacenes

“La función esencial de un almacén es el despachar los productos de manera eficaz en cualquier forma hacia el paso siguiente de la cadena de suministro sin dañar o alterar la forma básica del producto. Es más, si el almacén no procesa los pedidos con rapidez, eficacia y exactitud, afectará los esfuerzos de optimización de la cadena de suministro de una compañía. El almacén es el espacio físico destinado o lugar destinado al depósito de las materias primas, el producto semi terminado o el producto terminado a la espera de ser transferido al siguiente eslabón de la cadena de suministro.” (Bozer, Tompkins & White, 2006)

El almacenamiento de un producto es una actividad estrictamente necesaria y a pesar que no le agrega valor a éste, permite mantenerlo en buen estado. El valor de un almacén reside en tener el producto correcto, en el lugar correcto y en el tiempo correcto. Debido a esto, un almacén provee la utilidad tiempo – lugar que necesita una empresa para prosperar.

Existen actividades que resultan comunes para todo almacén, las cuales se presentan en la Figura 1.2

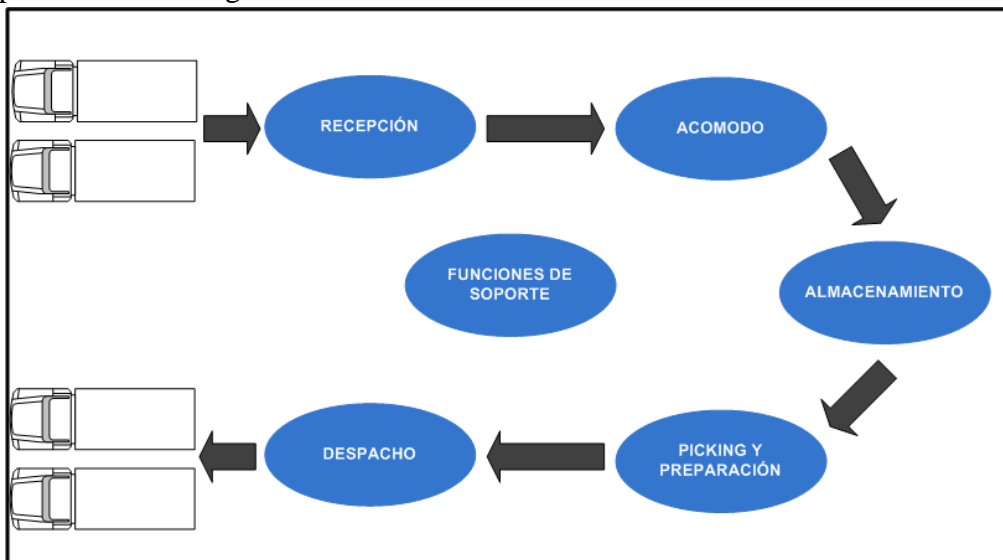


Figura 1.2 Actividades comunes en el almacén  
Fuente: Frazelle (2007)

### 3.2.1 Recepción

Esta etapa consiste en recibir de manera ordenada todos los materiales que ingresan al almacén, de verificar la cantidad y calidad de todo lo ingresado y distribuirlo.

### 3.2.2 Acomodo

Esta etapa incluye dos partes. La primera se refiere al armado de productos formados por la combinación de otros productos, en ese caso forman “kits” los cuales deben de ser elaborados antes de ponerlo en el anaquel; la segunda se refiere a colocar la mercadería en el anaquel. Ambas actividades involucran el manejo de materiales, la verificación del sitio y las actividades de ubicación del producto.

### 3.2.3 Almacenamiento

Esta actividad se refiere a guardar físicamente la mercadería a la espera de su demanda. El método a emplear en el almacenamiento depende del tamaño, de la cantidad en inventario y de las características de manejo del producto o empaque.

#### 3.2.3.1 Tipos de almacenamiento

De acuerdo al autor (Frazelle, 2007), existen diversos tipos de almacenamiento que serán descritos brevemente a continuación:

- Picking: En el campo de la logística, la actividad de preparación de pedidos consiste en la recogida y combinación de cargas no unitarias para conformar el pedido de un cliente. Puede llevarse a cabo en casi cualquier tipo de almacén y se produce siempre que se



necesite juntar paquetes, piezas, productos o materiales para, una vez reunidos, proceder a su traslado.

- Packing: Puede resumirse como empaque, embalaje y envase. Se origina desde el momento que cada producto tiene propiedades físicas, comportamientos químicos e inclusive biológicos que deben ser tomados muy en cuenta en la decisión de la presentación frente al consumidor y consecuentemente en su introducción en cadenas de abastecimiento logístico y de distribución.

### **3.3. Gestión de distribución**

La distribución física se entiende como el “conjunto de actividades que se ocupan del flujo de productos terminados (y el flujo de información a él asociado) desde el final del proceso de fabricación hasta que dichos productos se encuentran en manos de los clientes” (Gutiérrez, 1998). Este enfoque tiene como referencia al productor del bien; sin embargo, la definición puede adaptarse a otros elementos de la cadena de suministro. De esta manera, el *Council of Supply Chain Management Professionals* sostiene que la distribución física “se refiere al movimiento de materiales desde el fabricante o distribuidor hasta el cliente”.

El principal objetivo de este macro proceso es conseguir que los productos se encuentren en el lugar y el momento preciso, en las cantidades solicitadas y con un costo mínimo. Comprende la gestión de los procesos desde la carga de productos en las unidades de transporte hasta la descarga de los mismos en el punto de venta o el cliente; es decir, comprende los procesos de carga, transporte y entrega de productos.

### 3.3.1 Proceso de carga

El proceso de carga de productos consiste en la asignación de unidades de manipuleo (*pallets*, cajas, etc.) y el ordenamiento de éstas dentro de la unidad de transporte con el objetivo de facilitar las tareas de entrega al final del proceso de distribución. Respecto al ordenamiento de unidades de manipuleo se tienen los siguientes métodos citados en el libro *Manual de logística integrada* (Pau, Jordi, Navascués, 2001).

#### 3.3.1.1 Ordenamiento inverso al reparto

El ordenamiento inverso al reparto es utilizado cuando los pedidos son preparados uno a uno en el almacén central y se sabe la secuencia de reparto de cada uno de ellos. De esta manera, los pedidos repartidos primero serán cargados al final y viceversa. La lógica se presenta en la Figura 1.7.

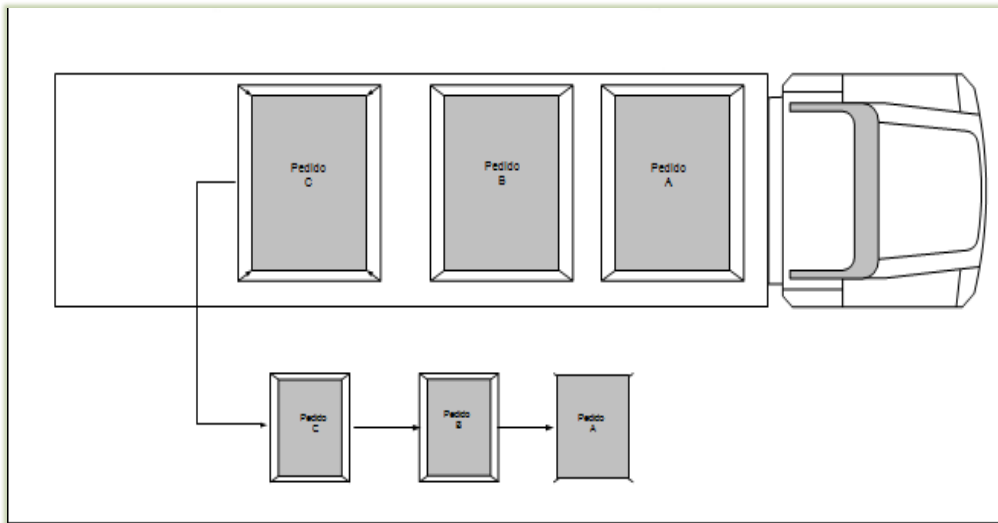


Figura 1.7 Ordenamiento de unidades de carga inverso al reparto Fuente: Pau i Cos y De Navascués (2001)

### 3.3.1.2 Ordenamiento en bloque

El ordenamiento en bloque es utilizado cuando los pedidos no han sido preparados con anterioridad; es decir, la estrategia para la distribución es armar los pedidos en el punto de venta o reparto. Según esta estrategia, las unidades de carga son ordenadas por zonas dependiendo del producto, como se muestra en la Figura 1.8

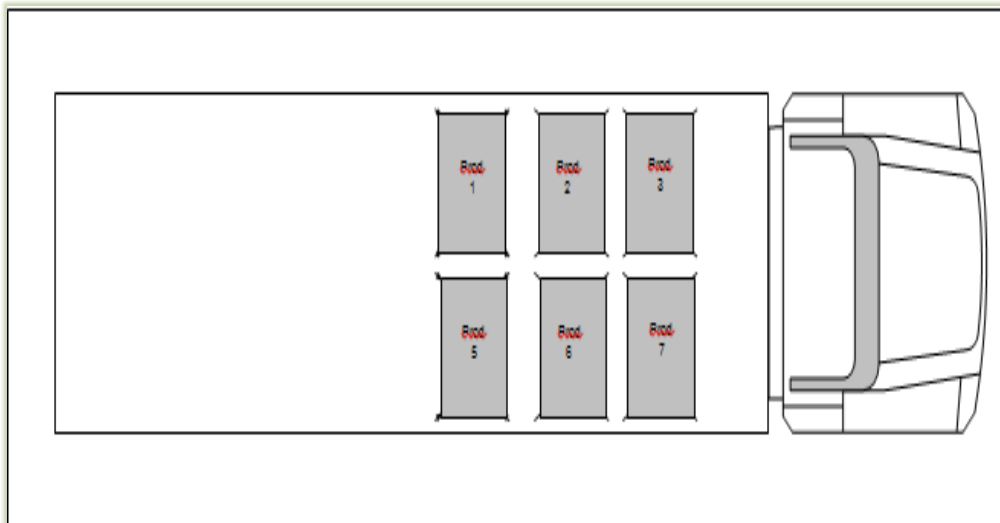


Figura 1.8 Ordenamiento de unidades de carga en bloque Fuente: Pau i Cos y De Navascués (2001)

### 3.4 Proceso de transporte

El proceso de transporte o la gestión de dicho proceso comprende el análisis y elección del mejor medio para trasladar los materiales del punto de origen al de destino; la elección del sistema de transporte a utilizar (propio o subcontratado) y el diseño de la mejor ruta para conseguir el objetivo principal del proceso de distribución: facilitar los productos en el lugar y momento adecuados al menor costo.

Lograr eficiencia en la distribución física de los productos es muy importante para todas las empresas pues genera ahorros y por ende contribuye a maximizar las utilidades. Según Ballou (2004) los costos logísticos promedio de las empresas (en EE. UU) son aproximadamente 11% del volumen total de ventas; de este porcentaje, los costos de transporte representan del 30% al 60%; es decir, los costos de transporte representan un 7% del volumen total de ventas. Otros autores como Gil Gutiérrez (1998) señalan que el porcentaje de participación de los costos de transporte en países desarrollados es el 10% del valor de las ventas.

Por todo lo anterior, se puede concluir que una reducción en los costos de transporte representa una oportunidad para aumentar las ganancias de una empresa. Como lo explica Gil Gutiérrez (1998), la reducción de los costos de distribución ayuda a reducir el punto de equilibrio de los productos por lo que se necesita vender una cantidad menor de los mismos para empezar a obtener ganancias. Se puede apreciar en la Figura 1.9 que la recta llamada Costos Totales 2, que representa una reducción en costos fijos y variables respecto a la recta Costos Totales 1, posibilita que el nuevo punto de equilibrio para la empresa ( $n_2$ ) sea menor.

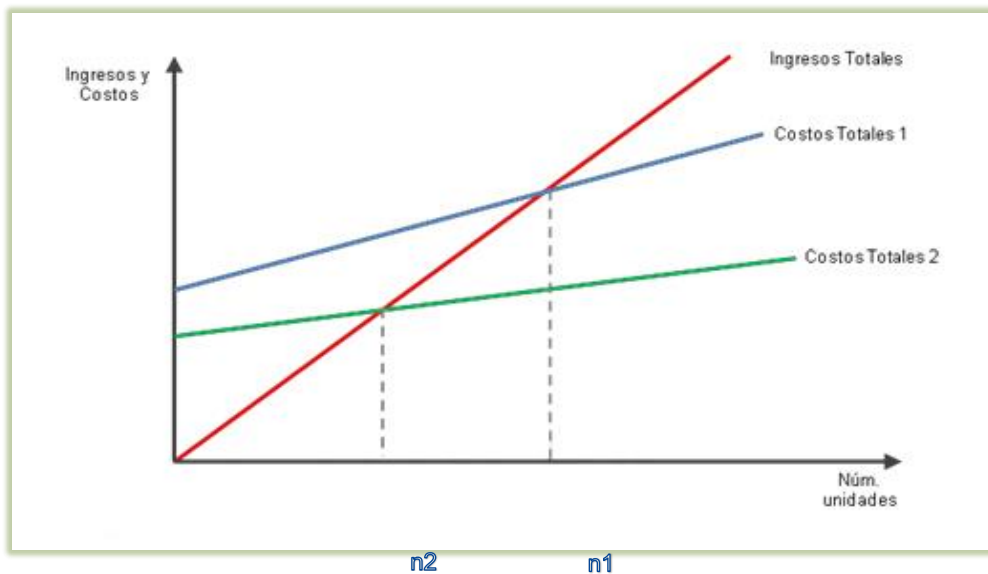


Figura 1.9 Variación del punto de equilibrio por reducción de costos de transporte Fuente: Gutiérrez (1998)

En el caso de los países en vías de desarrollo los porcentajes indicados anteriormente podrían ser mayores debido a que se presentan más restricciones y problemas. Por ejemplo, en países como el Perú los altos costos de los combustibles, la limitada infraestructura vial y las altas tarifas cobradas en los puertos, carreteras, etc. generan que los porcentajes de participación sean más elevados, lo que termina restándole competitividad a las empresas.

### 3.4.1 Medios de transporte para la distribución física

Existen diversos medios de transporte que deberán ser escogidos de acuerdo a criterios como: tipo de material a transportar, distancia a recorrer, tiempo de transporte, costo de transporte, etc. La Tabla 1.1 presenta los diferentes medios de transporte, así como sus principales características.

### **3.5 Proceso de entrega**

La entrega es la última etapa del proceso de distribución física de productos. La eficiencia y optimización de este proceso son muy importantes pues impactan directamente en los tiempos de distribución totales.

Para realizar rápida y correctamente una entrega de productos se necesita:

- Disponer de una zona destinada a la descarga y recepción de productos. A menudo se utilizan muelles o playas de carga/descarga.
- Disponer del personal y equipos necesarios (transpaletas, montacargas, etc.) para llevar a cabo la descarga.
- Disponer de la documentación necesaria (guías de remisión, facturas y/o boletas) para la verificación de productos y aceptación del pedido.

Así mismo, se deben establecer responsabilidades entre proveedor y cliente por medio de acuerdos. A continuación, se detallan algunas responsabilidades establecidas en el Manual de Logística Integral de los autores Jordi Pau Cos y Ricardo de Navascués:

Responsabilidad del transportista:

- Hasta el muelle de descarga
- Hasta la zona de recepción del cliente
- Hasta el almacén del cliente

- Hasta la ubicación final de los productos Responsabilidad del receptor o cliente.
- Disponer de los medios (hombre/máquina) para las operaciones de descarga
- Decepcionar las mercancías

## CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### 4.1 Metodología de la investigación

Con la presente propuesta de mejora se busca optimizar los tiempos de entrega en el proceso de despacho y distribución de la empresa Caliza Cemento Inca S.A., la metodología elegida a seguir es: *“La Metodología del estudio de Métodos de trabajo de la Organización Internacional del Trabajo.”*; que está compuesta por 8 fases:

1. **Seleccionar:** Consiste en seleccionar el proceso o trabajo a estudiar y definir sus límites.
2. **Registrar Información:** Consiste en la recopilación de datos o observación directa de los hechos relevantes relacionados con el trabajo y recolectar de fuentes apropiadas todos los datos adicionales que sean necesarios.
3. **Examinar:** Criticar el objetivo, el propósito, el lugar, el orden y el método de trabajo. Qué está bien, qué está mal; la secuencia en que se lleva a cabo y los métodos utilizados.
4. **Establecer:** Elegir el método más práctico, económico y eficaz, mediante los aportes de las personas interesadas.
5. **Evaluar:** Consiste en valorar las diferentes opciones para establecer un nuevo método comparando la relación costo-eficacia entre el nuevo método y el actual.
6. **Definir:** Determinar el nuevo método de forma clara y presentarlo a todas las personas a quienes pueda interesar. (Gerencia, jefes, personal).
7. **Implantar:** Crear el nuevo método como práctica normal y formar al personal que va a aplicarlo.

8. **Controlar:** Consiste en la aplicación del nuevo método e implantar procedimientos adecuados para evitar una vuelta al uso del método anterior.

#### **4.2 Los procedimientos sistemáticos**

Los procedimientos sistemáticos que guiarán las actividades para cumplir los objetivos planteados de la presente propuesta son los siguientes:

##### **1era. Fase: Seleccionar**

- Hemos seleccionado los siguientes procesos de la empresa Caliza Cemento Inca S.A. que deben ser reformados:
  - Proceso de despacho y distribución.
  - Actualmente se realizan ambos procesos, las operaciones, actividades tanto manuales y de forma estructurada mediante sistemas.

##### **2da. Fase: Registrar**

Las acciones que se va a realizar para obtener la información de los procesos del área de despacho y distribución de la empresa Caliza Cemento Inca S.A., son las siguientes:

- Se elaborará mediante una investigación directa al proceso, para demostrar cómo se desarrollan los diferentes mecanismos determinados actualmente.
- Se dialogará con el personal comprometido en el proceso de despacho y distribución, entre ellos el gerente del área comercial, la coordinadora de despachos, las analistas de ventas y el jefe de recursos humanos.
- Se organizará conferencias con las personas encargadas del proceso de despacho y distribución, a fin de tomar nota de la experiencia mediante la técnica “*Lluvia de ideas*”, esta medida se realiza con la finalidad de tomar en cuenta las operaciones e identificar qué maniobras se pueden adaptar para mejorar los procedimientos actuales.
- Se recaudará todo tipo de información de las actividades ejecutadas y los responsables directos en el desarrollo diario de la gestión.
- Se tomará bocetos de los procesos de despacho y distribución en su estado innato en el momento de su ejecución.



### **3era. Fase: Examinar**

Con la información recaudada se desarrollará un análisis profundo de todos los procesos y funciones en combinación directa con los involucrados de despachos y distribución adicionalmente con el apoyo de otros miembros de la empresa Caliza Cemento Inca S.A para definir las acciones de mejora en base a las actividades que se vienen realizando dentro de la fábrica.

### **4ta. Fase: Establecer**

Mediante la técnica “*lluvia de ideas*” y la información proveída por los colaboradores a cargo de cumplir el proceso de despachos y distribución se planteará constituir una nueva idea.

- Establecer nueva política para despachos
- Establecer nueva política para la distribución
- Establecer nuevos procedimientos entre el proceso de despacho y distribución.
- Establecer nuevos indicadores de programación
- Establecer nuevos Manuales de Organización y funciones.
- Establecer una nueva configuración en los procedimientos de gestión.

### **5ta. Fase: Evaluar**

- Determinaremos las diferentes alternativas sugeridas.
- Analizaremos la importancia y las probabilidades de éxito a corto, mediano y largo plazo de las nuevas estructuras propuestas.

### **6ta. Fase: Definir**

- Ya definidas las opciones se optará por elegir la mejor alternativa.
- Definiremos las políticas por escrito (procesos y métodos).
- Detallaremos el procedimiento de los encargados responsables de cada proceso.
- Explicaremos los formatos de inspección a los diferentes procesos de despacho y distribución

- Elaboraremos los manuales de organización y funciones del área de despacho y distribución
- Proyectaremos nuevos indicadores de gestión.
- Propondremos una capacitación constante a los colaboradores encargados del desarrollo del proceso con los nuevos métodos de trabajo del área de despacho y distribución.
- Se probará el costo y beneficio de la implementación de nuevos métodos.

#### **7ma. Fase: Implantar**

- No se realiza en el presente proyecto debido a que solo tiene alcance de propuesta de mejora.

#### **8va. Fase: Controlar**

- No se realiza en el presente proyecto debido a que solo tiene alcance de propuesta de mejora.

En el presente cuadro resumen se muestran las fases a seguir según la Metodología del estudio de trabajo de la OIT permitirían alcanzar los objetivos específicos del proyecto.

Tabla 2

*Fases a seguir según la metodología de la OIT.*

<b>FASES</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>
<b>SELECCIONAR</b>	<b>Describir</b> como se llevan a cabo el proceso de despacho y distribución en la empresa Caliza Cemento Inca S.A.
<b>REGISTRAR</b>	
<b>EXAMINAR</b>	<b>Definir</b> las acciones de mejoras a realizar en el proceso despacho y distribución para optimizar la liquidez en la empresa Caliza Cemento Inca S.A. en el año 2018.
<b>ESTABLECER</b>	
<b>EVALUAR</b>	
<b>DEFINIR</b>	<b>Documentar</b> los procesos mejorados de despacho y distribución para optimizar los tiempos de entrega en la empresa Caliza Cemento Inca S.A. en el año 2018.
<b>IMPLANTAR</b>	No aplica
<b>CONTROLAR</b>	No aplica

Fuente: Elaboración propia.

**Primero** : El objetivo específico 1, se logrará con la ejecución de las fases 1,2.

**Segundo:** El objetivo específico 2, se logrará con la ejecución de las fases 3, 4, 5.

**Tercero :** El objetivo específico 3, se logrará con la ejecución de la fase 6.

### **4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

En el área despacho y distribución de la empresa Caliza Cemento Inca S.A., en la recolección y análisis de datos para la composición además de la planificación de alternativas, se ha utilizado los siguientes métodos y herramientas.

#### **4.3.1 Métodos**

- Se ha utilizado el método de observación abierta, que ayuda de manera sistemática a familiarizarse con el entorno y supervisar los procedimientos que se realizan en el área de despachos y distribución.
- Entrevista a los responsables directos con la finalidad que recibir sugerencias y/o recomendaciones de bastante importancia en la ejecución de los procedimientos diarios que implica retrasos en el área estudiada.

#### **4.3.2 Herramientas**

- Se utilizó una tabla de preguntas asociadas a las percepciones y opiniones de los involucrados en el área de despachos y distribución de la fábrica Cementos Inca S.A., así como también de pizarras con gráficas dinámicas que sirvan de apoyo puntual en la obtención de información
- Con el diagrama de Ishikawa o diagrama de causa efecto a fin de determinar las causas que están ocasionando el problema en créditos y cobranzas de la empresa Caliza Cementos Inca S.A.
- Se realizó una encuesta dentro de la planta con los colaboradores directos, los principales clientes y proveedores de transportes a fin de recibir opiniones que nos ayuden a mejoras de atención.

## **CAPÍTULO 5. ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS**

Sobre el actual proyecto nos deja claro que los procesos actuales en el área de Despachos y distribución se está perdiendo eficacia, lo que genera una baja productividad y tiempos muertos. Para resolver la mejora al proceso de despacho y distribución a fin de optimizar la entrega de la empresa Caliza Cementos Inca S.A., se pone en conocimientos diversas alternativas, entre ellas podemos destacar las mejores:

### **5.1 Aplicando método de tercerización el servicio de distribución**

Dentro de las opciones se podría buscar un proveedor de transportes especialista en la gestión de distribución quien se hará responsable de gestionar las entregas valiéndose de sus propios recursos y estrategias necesarias para lograr que llegue a tiempo los pedidos, con la condición del cobro de una comisión a la empresa que solicitó la mercancía.

#### **Ventajas:**

- Se contaría con el personal capacitado con experiencia en ruta de distribución para facilitar la rapidez en la entrega del producto terminado.
- El cliente es intimidado ante la aparición de una nueva empresa gestora de cobranza
- La entrega del productor se daría de una forma personalizada por encargo de la nueva empresa contratada.
- Se podría mejorar los costos por el volumen de mercadería en la distribución
- Ahorro de personal de despacho, ya que las empresas contratada para la distribución se encargaría de dar la solución.

#### **Desventajas:**

- Confusión entre los clientes por prestar los servicios de una empresa independiente que le lleve la mercancía.
- Al no tener relación directa con los clientes, se pierde información de preferencias y la confianza con los mismos.

- Dependencia de los proveedores de transporte, ya que al contratarlos quedamos representados por los mismos.
- Se perdería el control, ya que las nuevas empresas afiliadas contarían con autonomía, a la larga quedaríamos expuestos a sus decisiones.
- La tendencia a su predisposición no obliga a contar con el control obligatorio en los despachos diarios y un sistema que nos haga saber posibles errores volviendo a lo mismo de un principio.
- Quedamos expuestos a que las empresas que contratamos tercericen nuevamente y se pierda la relación directa con el proveedor.
- Se tiene que cubrir el costo de tercerizar.

## **5.2 Aplicando la ISO 9001:2015 - Sistema de Gestión de Calidad**

Es un elemento clave en la gestión es el capital humano. El sistema de gestión de calidad tiene como labor contemplar la formación y el control de los trabajadores para que estos desarrollen sus funciones de manera exitosa.

El sistema de gestión de calidad también debe analizar el funcionamiento de los dispositivos empleados por la organización para lograr que la producción alcance el más alto nivel productividad posible. En tanto se encuentre con un sistema de control de calidad eficiente el cliente obtiene productos acordes a sus requerimientos. Claro que conseguir la satisfacción del cliente no es tan fácil en la actualidad, ya que cada vez existe un mayor estándar de calidad, en otras palabras, esto convierte al sistema de control de calidad en una labor muy ardua, cuya dificultad se encuentra en constante crecimiento, dado que las necesidades del consumidor cada día son más exigentes.

### **Ventajas:**

- Incorpora un proceso sistemático moderno en los próximos años para anticipar los movimientos de la competencia, que le permitirá a la empresa crecer, rediseñando la estrategia empresarial que perfeccione la misión, visión, los objetivos y los proyectos de mejora.

- Ayudaría a tener procesos eficientes y efectivos que generan crecimiento económico y desarrollo organizacional.
- La capacidad es efectuada y garantizada por un organismo independiente ISO.
- Evalúa los niveles de impacto y de probabilidad de riesgos identificados que puedan generar pérdidas económicas que pondrían en peligro la salud financiera y la continuidad de la organización.
- La auditoría externa de Certificación ISO 9001:2015 permite establecer oportunidades de mejoramiento del sistema de calidad.
- Ayuda a la organización a tomar conciencia de los riesgos a que está expuesta, a veces se genera una gran lista, y evalúa los niveles de impacto y de probabilidad que dichos riesgos identificados puedan generar pérdidas económicas que pondrían en peligro la salud financiera y la continuidad de la organización.
- La norma sigue destacando la importancia de que la organización siga certificada para seguir teniendo un valor agregado que la distinga en su mercado y siga generando la confianza necesaria para que sus clientes y prospectos estén satisfechos con la calidad de los productos de la organización.

**Desventajas:**

- Se requiere demasiada inversión de recursos y dinero.
- Los resultados son a largo plazo
- Se necesita actividad y la capacitación constante de toda la organización para lograr el objetivo común.
- El sistema genera cierta burocracia.

### **5.3 Aplicando Mejora continua -Lean Six Sigma**

Es la forma como debería ocurrir el proceso basada en la metodología del estudio de trabajo de la Organización Internacional del Trabajo, que consiste en el registro y examen crítico sistemáticos de los métodos de efectuar actividades, con el objetivo es mejorar la eficiencia de la conversión de recursos, elevando la productividad de la organización.

**Ventajas:**

- Mejora en la productividad y en la rentabilidad de los productos gracias a la mejora de los procesos y la mayor amortización de las inversiones.
- Tendremos un sistema que nos localizará todos los puntos críticos.
- Dispondremos de las herramientas estadísticas de control de los mismos.
- Es un sistema de control estadístico, destinado a localizar y controlar puntos críticos, y es mucho más complejo.
- Aumenta la participación de los empleados a través de su participación en los equipos de mejora de procesos.
- Es un Instrumento que puede ser utilizado en todas partes de la organización.
- Costos accesibles y de fácil aplicación.
- Se logra la satisfacción del cliente a largo plazo.

**Desventajas:**

- Six Sigma al ser aplicada como estrategia basada en la estadística resta el enfoque al cliente.
- Se implementa en áreas de tipo productivo, en las que los errores producen una influencia más directa en la satisfacción del consumidor.
- Se enlaza con un sistema de gestión maduro con necesidad de experiencia.
- Carece de independencia, por sí solo no puede mejorar la velocidad de los procesos.
- Dificultad en el entendimiento de la estrategia Six Sigma.
- Es una herramienta que para alcanzar las metas y obtener resultados se tiene que empezar desde el principio, haciendo perder mucho tiempo en su implementación.
- Se encuentra cotizada con elevados costos haciéndola difícil de asimilar para una organización de bajo presupuesto.

**5.4 Aplicando Mejora de procesos OIT**

La siguiente aplicación es justificada en la metodología del estudio de trabajo de la Organización Internacional del Trabajo, que aplica en el examen sistemático de las operaciones y actividades de los trabajadores que se realiza para mejorar en términos de eficiencia y economía a través de la práctica de ingeniería de métodos.

**Ventajas:**

- Potencializa todos los procesos para que ocurran con eficacia y eficiencia a lo largo de toda la cadena productiva de la empresa, proporcionando un mayor valor percibido por el cliente en el momento de la entrega del producto
- Incrementa la productividad
- Es un proceso que no aplica mucha inversión económica.
- Reduce costos permitiendo ahorrar dinero para inversiones a futuro.
- Utiliza los propios recursos que se aplican en el procedimiento actual.
- Es un instrumento de aplicación sencilla, pero de gran utilidad en la mejora del proceso.
- Se obtiene resultado a corto plazo.



## CAPÍTULO 6. JUSTIFICACIÓN DE LA SOLUCIÓN ESCOGIDA

### 6.1 Justificación de la solución escogida

Con el presente proyecto se busca optimizar el proceso de despacho y distribución de la empresa Caliza Cemento Inca S.A., la metodología elegida a seguir es: ***“La Metodología del estudio de trabajo de la Organización Internacional del Trabajo.”***; ya que dentro de todas las alternativas vigentes resulta la de más bajo costos, su flujo es corto plazo, utiliza los mismo recursos actuales que tenemos y sus procesos son ideales para una mejora continua, tiene como gran utilidad que se puede reconfigurar de acuerdo a las actividades que posee, potencializa la productividad del despacho y distribución, por lo cual es la decisión idónea para aplicar y que se justifica minuciosamente.

De las propuestas expuestas estas son importantes ya que nos representan la mejora del proceso de despacho y distribución. Utilizando el estudio del trabajo y en sus fases identificaremos y seleccionaremos los procesos para mejorarlos, así mismo denotaremos donde se registran la mayor cantidad de errores registrados con la finalidad de manejar la información y reforzar con encuestas al personal que se encuentra directamente involucrado en todos los procesos.

La propuesta de solución planteada en el presente proyecto es viable debido a que su implementación se determine de manera económica, práctica y se cuenta con los recursos disponibles posibilitando el logro de los resultados de productividad y eficiencia. En base al análisis de la información obtenida podremos definir las mejoras y modelaremos nuevas formas de realizar los procesos involucrando al personal encargado de ejecutar el proceso, así mismo estableciendo los formatos de control correspondientes.

Haciendo una profunda evaluación de alternativas propuestas se sugiere dar solución al déficit que existe en la organización.

Al poner en debate las alternativas propuestas para dar solución a la problemática, se tomó en consideración la que menos tiempo y trabas nos ofrece para lograr los objetivos planteados, la propuesta que nos evita la pérdida de tiempo y dinero.

Se deberá cumplir las tareas reduciendo la pérdida de tiempo, gracias a que el Manual de Organización y funciones propone la disposición de cada función. Se llevará a cabo una capacitación en el área donde se necesite más atención, se propondrá nuevos procedimientos a fin de mejorar frecuentemente; se tomarán encuestas permanentes con la finalidad de dar a conocer el cumplimiento de una mejor distribución.

## **6.2 Desarrollo de la propuesta**

### **6.2.1 Fase 1: Seleccionar**

Para el presente proyecto se ha seleccionado el proceso de despacho y distribución de la empresa Caliza Cementos Inca S.A., se describe como se realiza actualmente las actividades manuales y computarizadas a fin de hallar aquellas que generan problemas, reclamos, errores, niveles de insatisfacción etc.

### **6.2.2 Fase 2: Registrar**

Para recaudar los datos que se exponen en el área de despacho y distribución de la empresa Caliza Cementos Inca S.A., se ha optado por el método directo de observación y documentación por medio de entrevistas de los asistentes encargados, buscando los datos más relevantes en las actividades diarias para tener un sustento del procedimiento. Para ello se utilizarán diagramas en los procesos de despacho y distribución para definir cada actividad y función.

#### **6.2.2.1 Diagramas de Flujo de Procesos Actuales**

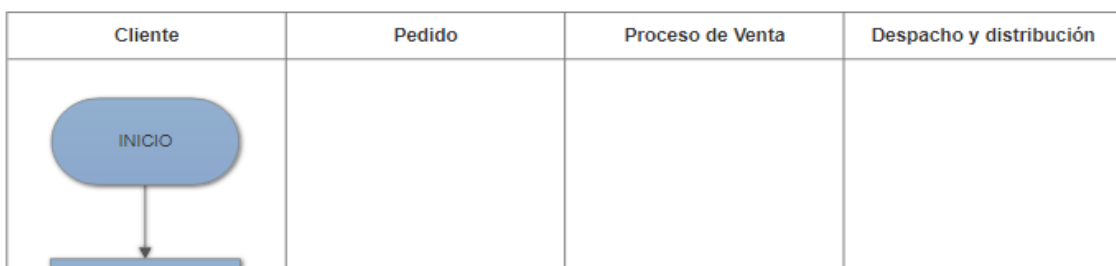
Usando la técnica de la observación en despachos y distribución de la empresa. a continuación podemos describir como se llevan a cabo los siguientes procesos:

- Proceso de despacho
- Proceso de distribución

### 6.2.2.2 Proceso actual de despachos

Para describir la forma en la que se viene realizando el proceso de despachos en la actualidad hemos elaborado el siguiente diagrama donde se determina cada proceso.

1. Diagrama de flujo del proceso de despacho de Caliza Cemento Inca S.A



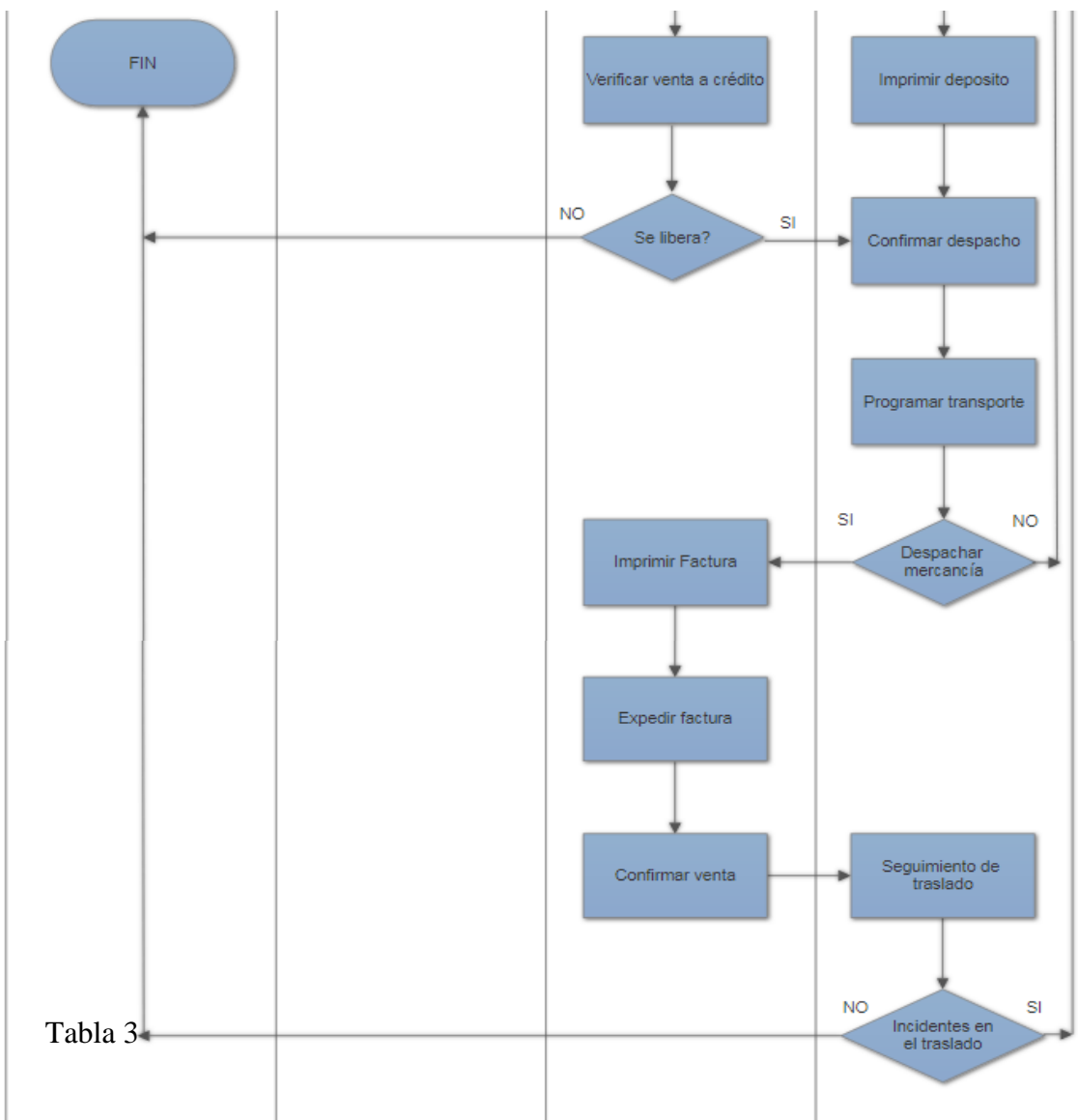


Tabla 3

Descripción del proceso de despacho de Caliza Cemento Inca S.A

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Solicitud de pedido	Asistente de ventas	Se solicita vía correo electrónico al ejecutivo de ventas, la descripción del tipo de cemento, cantidad y forma de pago (crédito o contado) con la que se quiere realizar la compra.
2	Realizar Análisis de tipo de pedido	Asistente de ventas	<p>Se indica de qué forma se requiere hacer la compra y que medio se utiliza para la adquisición de la mercancía.</p> <p>Si es pedido es contado, la venta pasa directa, pero si es crédito tiene que continuar el siguiente procedimiento:</p> <p><u>Análisis de tipo de venta</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Información de la solicitud del crédito.</li> <li>2. Historial de pagos Búsqueda dentro del sistema de la empresa si actualmente tiene un deudo anterior o tiene línea de créditos para solicitar la aprobación del pedido. Información del cliente, referencias de proveedores, referencias bancarias, centrales de riesgo.</li> <li>3. Experiencia del negocio: si cuenta línea crediticia activa.</li> <li>4. Edad del negocio: Se toma la antigüedad del cliente.</li> <li>5. Estructura de solvencia</li> <li>6. Análisis de razones: de acuerdo al criterio de quién evalúa.</li> </ol> <p>Se envía informe del pre análisis a los interesados para continuar el proceso.</p>

3	Registrar pedido	Asistente de ventas	de	Se tomará la decisión si el cliente precalifica o no para un crédito de su pedido.
4	Verificar la venta de mercancía	Asistente de ventas	de	Si califica el Asistente de ventas presentará los siguientes documentos:  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso de pago</li> <li>2. Solicitud de aplicación del crédito</li> <li>3. Carta de garantía determinado por plazos.</li> </ol>
5	Confirmar despacho	Coordinador de despachos	de	Según el estudio en los procedimientos anterior se tomará por aceptado la venta y se procederá a la programación de la mercancía
6	Programar el transporte	Coordinador de despachos	de	Se notificará a la empresa encargada del transporte para preparar la carga
7	Confirmación de la venta mediante el despacho	Coordinador de despachos	de	Dentro de un plazo no mayor de 24 horas se tomará la salida del producto.
8	Información de traslado y entrega de mercancía	Coordinador de despachos	de	Se informa al cliente que su pedido ya se encuentre programado y listo para la salida, describiéndole los plazos de entrega.

Fuente: Elaboración propia.

Después de la presentación del diagrama de flujo en el proceso actual de despacho y distribución, se toma en cuenta que existen demoras en la liberación de los pedidos cuando son solicitadas en forma de crédito, eso atrasaría la confirmación del despacho y por consiguiente la búsqueda del transporte para su traslado, sin contar los incidentes que podrían ocurrir en la ruta que son de manera fortuita y no se pueden calcular.

Las políticas de ventas deberían estar alineadas con la de despacho para intentar cerrar la cadena del proceso al 100% y se genere una nueva disposición del producto y esto a su vez ayude a su más rápida distribución. Se obtiene por lo general muchos días de plazo para el proceso de despachos desde la solicitud del cliente, hasta la entrega final.

No existe una política donde se sancione el incumplimiento o plazos para la entrega del producto, no existe una manera puntual de corregir esos puntos críticos, ¿ante esta situación como iniciar una mejora en la distribución del producto? El cliente tiene la facilidad de proponer su reclamo de manera virtual, ya que esto serviría para tomar acciones correctivas en el proceso.

#### **6.2.2.3 Proceso actual de distribución**

Para describir la forma en la que se viene realizando el proceso de distribución en la actualidad hemos elaborado el siguiente flujo de proceso (Revisar figura 14)

Figura 14

Diagrama de flujo del proceso de distribución de Caliza Cemento Inca S.A



Fuente: Elaboración propia.



Tabla 4

Descripción del proceso de distribución

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Solicitud de transporte	Coordinador de despachos	Se solicita vía correo electrónico al proveedor de transporte la disposición de su unidad para cargar la mercancía
2	Cotizar fletes	Coordinador de despachos	Se indica a nuestros proveedores de transportes nos brinden la facilidad de cotización algunos destinos previos a su contratación.
3	Evaluar condiciones	Coordinador de despachos	Luego de la cotización de fletes se viene la evaluación de propuestas y condiciones para contratar los servicios de transporte.
4	Se programa el transporte	Coordinador de despachos	Si califica el transporte dentro de las opciones que maneja la empresa, se dispone a la conformidad de contrato para iniciar con la carga de mercancía.
5	Se confirma entrega	Coordinador de despachos	Según la confirmación de transporte, el siguiente paso es la confirmación al cliente que su pedido se encuentre en ruta, normalmente se envía correo y también vía telefónica.
6	Se hace seguimiento a la mercancía	Coordinador de despachos	Después de cargar la mercancía, estando en ruta la unidad se comunica al transportista encargado para confirmar la entrega del producto al cliente.
7	Se descarga la mercancía	Coordinador de despachos	Dentro de un plazo según el destino programado, llega el producto al cliente, entonces se programada para que descarguen el producto en el almacén correspondiente.

Fuente: Elaboración propia.

#### **6.2.2.4 Formatos actualmente usados en la evaluación del despacho**

A continuación, se muestran los formatos utilizados actualmente para la evaluación del proceso de despacho

- Solicitud de aplicación de despacho. (Revisar anexo 1)
- Compromiso de pago. (Revisar anexo 2)

Anexo1: Solicitud de Aplicación de despacho (actual).

## **SOLICITUD DE DESPACHO**

El cliente \_\_\_\_\_  
Identificado con RUC N° \_\_\_\_\_ desea obtener la autorización de transporte para despacho de **CEMENTO INCA S.A** para pagos de fletes terrestres, por el termino de 30 días, mediante la emisión y entrega de guías terrestre, incluyendo otros servicios, que así se convengan incluir y que serán asumidas para el pago por cuenta del cliente, o por algún representante debidamente autorizado (consignatario). En este caso el cliente deberá entregar a nuestra empresa una carta de responsabilidad por el pago de los fletes y/o servicios de transporte por cuenta del consignatario.  
El cliente declara que **CEMENTO INCA S.A** acepta tramitar esta solicitud de despacho y evaluara la posibilidad de otorgar el transporte solicitado en tanto el cliente garantice que todos los fletes y demás cargos serán pagados directamente por el cliente o en su representación por el consignatario o un representante debidamente autorizado. En este caso el cliente deberá entregar a nuestra empresa una carta de responsabilidad por el pago de los fletes y/o servicios de transporte por cuenta del consignatario.

### **1. INFORMACION DE DESPACHO**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA :</b>	
<b>DIRECCION :</b>	
<b>CIUDAD:</b>	<b>PROVINCIA:</b>
<b>TIPO DE NEGOCIO:</b>	
<input checked="" type="radio"/> COORPORACION	<input type="radio"/> SOCIEDAD
INDIVIDUAL	
<b>TELEFONO:</b>	

Adjuntar la siguiente información:

- ✓ Ficha ruc
- ✓ MTC vigentes
- ✓ Soat vigentes
- ✓ Seguro y/o póliza contra riesgo de mercancías (cemento) vigente

- ✓ Certif.revision tecnica vehicular vigentes
- ✓ Correos y números de telefono de contacto actualizados
- ✓ SCTR(salud – pensión) de los conductores vigentes
- ✓ Brevetes vigentes
- ✓ Fotos de las unidades

Anexo2: Compromiso de pago (actual).

## COMPROMISO DE PAGO

Lima,....De....20....

De acuerdo al presente documento, se establece que el compromiso de firmado entre Cementos Inca S.A con RUC N° 20471744493, con dirección fiscal en Av. ....debidamente representado por su Gerente General .....y de la otra parte .....debidamente representado por su Gerente General .....domiciliado en .....e identificado con N° de documento .....quien de ahora en adelante será denominado EL CLIENTE , será realizado dentro de los siguientes términos y condiciones:

PRIMERO.- EL CLIENTE ha solicitado a Cementos Inka por concepto de flete y otros servicios.

SEGUNDO.- Dentro del presente contrato, EL CLIENTE, se compromete y se responsabiliza a cancelar el integro de los fletes y servicios dentro del plaza del crédito aprobado por los servicios y/o embarques realizados.

TERCERO.- EL CLIENTE, está bajo la obligación de pagar el monto total por concepto del flete y lo servicios correspondientes a los embarcos realizados.

CUARTO.- EL CLIENTE, acepta que se tomen las medidas pertinentes en caso de incumplimiento de pago en el tiempo estipulado presentando en el acto las garantías avales reales para sustentar la cancelación de la deuda.

QUINTO.- Las partes firmantes convienen que si hubiere cualquier evento que no esté explícitamente detallado en el presente COMPROMISO DE PAGO, se respetaran los estándares del código civil. De la misma manera, las partes firmantes respetaran los estándares la jurisdicción del Distrito Judicial de Lima, para cualquiera inconveniente relacionado con el contrato.

Debidamente conformes con todas y cada una de las cláusulas de este contrato, firman este documento el.....de.....del 201.....

### **6.2.2.5 Identificación de requerimientos de mejoras de los clientes de Lima y provincia.**

Para analizar toda la problemática en el área de despachos y distribución de la empresa Caliza Cemento Inca S.A. hemos utilizado herramientas como el diagrama de Ishikawa (ver Capítulo 2), se ha optado por consultas y entrevistas que han sido validadas por los colaboradores aplicados desde la Gerencia de ventas hasta los coordinadores encargados del despacho, todos ellos han recaudado entrevistas y datos importantes que se suscitan en el proceso. Los formatos de entrevistas a los trabajadores del área de ventas, entrevistas a diversos clientes sobre su experiencia, de esta manera se observan las siguientes conclusiones a las que hemos llegado para proponer mejoras en los procedimientos actuales.

### **6.2.2.6 Entrevista a trabajadores encargados de ejecutar la función de despacho y distribución**

En función a la labor de observación propuesta a los trabajadores se han preparado diferentes interrogantes para cada colaborado entrevistado que tiene desenvolvimiento el área de despachos y distribución.

La pesquisa formulada detalla las principales fallas en los 2 procesos estudiados, principalmente para resaltar las propuestas de mejoras que se obtienen gracias a esta iniciativa de solución.

Tabla 5

*Cuestionario de entrevista aplicado al personal de despachos y distribución de la empresa Caliza Cemento Inca S.A.*

El presente cuestionario tiene la finalidad de recaudar información para posteriormente ser analizada, se ha tomado la iniciativa de realizar las preguntas claves en los procesos de despacho y distribución con el objetivo de obtener una visión clara de la gestión derivadas de los procesos, la finalidad de este desarrollo sería la facultad de concretar la propuesta de mejora en el proyecto para la empresa Caliza Cemento Inca S.A. Los datos obtenidos dentro de la siguiente aplicación son exclusivos para fines de la investigación, por lo cual se pide su colaboración en las respuestas.

PREGUNTAS DE ENTREVISTA	CONCLUSIONES
<p><b><u>MÉTODO DE TRABAJO</u></b>  <b><u>DESPACHOS Y DISTRIBUCIÓN</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Existen políticas establecidas de despachos y distribución?</li> <li>2. ¿Tiene conocimiento sobre las normas y políticas de despacho y distribución?</li> </ol>	<p>El colaborador responde que si existen pero no son tomadas en cuenta como prioridad para el uso diario.  El Colaborador indica que falta implementar un sistema de procesos el cual se encargue de monitorear el desarrollo automático en cada función.</p>
<p><b><u>EN RELACIÓN AL DESPACHO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Existe un manual de política y procedimientos para el otorgamiento del despacho?</li> <li>2. ¿Se hace seguimiento a los clientes que solicitan un pedido?</li> <li>3. ¿Las operaciones de ventas responden a las políticas de distribución establecidas?</li> </ol>	<p>Existen diferentes tipos de políticas propuestas, las cuales no están debidamente identificadas y utilizadas en el área.</p> <p>El área de ventas tiene un registro de todos sus clientes en la actualidad, esto facilita un mejor desempeño en la solicitud de los próximos pedidos.</p> <p>El personal de distribución solo conoce el estado de las ventas cuando se obtiene el avance diario de las programaciones hechas en el despacho diario. Por tanto, se desconoce las operaciones hasta no buscar una programación exacta o hacer un reconocimiento anticipado de todos los pedidos solicitados.</p>

<p>4. ¿Al momento de aprobar los despachos que aspectos se toman en cuenta, aspectos como: Disponibilidad de las unidades a programar, tipo del pedido, capacidad del pedido, ruta, etc.</p> <p>5. ¿Puede indicarnos que problemas suceden actualmente para la gestión de despacho?</p> <p>6. ¿Los clientes están informados de la demanda que existe en planta?</p>	<p>Principalmente se evalúa en el despacho es la disposición de unidades para contratar, luego se busca uno con la capacidad necesaria de carga, después el tipo de cemento para saber si ya se encuentra disponible en la faja para cargar, y por último se planifica la ruta de la unidad para donde se solicitó el pedido.</p> <p>Una vez que los clientes confirman su depósito o se les aprueba un crédito pasan directamente al área de despachos para ser programada, aquí es donde encontramos la mayor causal de demoras para las entregas, ya que no es tan fácil encontrar y contratar un transporte con la capacidad de cargar el pedido y disponibilidad inmediata.</p> <p>Otro es cuando los clientes quedan desabastecidos y solicitan el pedido con urgencia y no se les puede atender por la alta demanda que se da en fechas puntuales y no permite la atención inmediata.</p> <p>Si, ellos son conscientes que hay fechas cierre donde despachar un pedido tiene un retraso adicional por los escasos de unidades y la demanda del tipo del producto, sin embargo quieren ser atendidos con normalidad.</p>
<p><b><u>EN RELACIÓN A LA DISTRIBUCIÓN</u></b></p> <p>1. ¿Existe un manual donde se describen las funciones relacionadas con las operaciones de distribución?</p> <p>2. ¿De qué manera se viene haciendo el seguimiento del despacho a los clientes?</p>	<p>SI, existe el MOF, pero no lo se aplica. El analista prefiere improvisar y nos llega un control de las funciones que se deben realizar en el proceso.</p> <p>Si, cada cliente tiene un código especial con el cual es identificado y sirve de organización sistemática para llevar cuenta de sus pedidos vigentes.</p>

<p>3. ¿Está de acuerdo que la empresa cobre un cargo adicional por el reparto anticipado del pedido?</p> <p>4. ¿Puede indicarnos que problemas suceden actualmente para la gestión de distribución?</p>	<p>Si, debería de cobrarse ya que cada pedido tiene un tiempo de entrega establecido y de llegar a anticiparse el reparto debería de un monto de recargo ya que altera el proceso.</p> <p>El control de las unidades de carga es inestable, ya que al no contar con vehículos propios de traslado se depende de una empresa contratada para la distribución, ocasionando una programación inestable y retando el reparto.</p> <p>El precio de los fletes por el reparto de mercadería es unos de los principales referentes en la contratación del transporte, ya que constantemente estos elevan sus precios por factores en el alza de combustibles y peajes de ruta.</p>
<p><b><u>EN RELACIÓN A LOS CLIENTES</u></b></p> <p>1. ¿Si hay quejas de los clientes por problemas en la distribución, cuanto tiempo le toma para dar la solución al consumidor?</p> <p>2. ¿Se sustenta algún tipo de contrato con el transporte para indicar al cliente que su pedido ya se despachó?</p>	<p>Todo dependerá de la disponibilidad como se encuentren las unidades de carga, ya que como había mencionado en la pregunta anterior los clientes suelen ser impacientes en la entrega de sus pedidos y nosotros tratamos de dar solución al problema en un plazo no máximo de 24 hrs. De esta manera se evitarían las quejas de los clientes.</p> <p>La mayoría de veces solo se le envía un correo electrónico con copia al transportista para la confirmación de la programación de su pedido, esto es el indicador a una contratación por nuestra parte.</p>

Fuente: Elaboración propia.



#### **6.2.2.6.1 Debilidades encontradas en base a la entrevista a Trabajadores de Caliza Cemento Inca S.A.**

En base a la entrevista se concluye lo siguiente:

- En porcentaje desconocen un 90% las políticas de despacho y distribución, parece que no les fueron informadas o no las manejan.
- Los procedimientos actuales que se regulan están basados en proveedores de transporte poco confiables con los cuales no se tiene un estándar en los fletes por viaje.
- Los clientes potenciales exigen que sus pedidos lleguen de forma anticipada, sin embargo, al no existir un control real sobre el despacho, la distribución pierde frecuencia y esto provoca atrasos masivos.
- Los clientes no abonan a tiempo su compra, esto atrasa la liberación del pedido y dificulta conseguir el transporte de inmediato.
- Los MOFs carecen de uso, No existen indicadores de gestión en el proceso de despacho y distribución
- No existen un control adecuado sobre las unidades contratadas, esto reduce la eficiencia en el reparto.
- Los clientes no respetan la programación de sus pedidos y quieren diseñar sus propios procesos, alterando la normalidad de los mismos.

- No se encuentra una estandarización de los fletes, esto provoca que el transportista sea libre de elegir su contratación por oferta y demanda.

#### **6.2.2.6.2 Sugerencias de mejora en base a la entrevista a Trabajadores de despachos y distribución**

En base a las sugerencias de mejora de la entrevista a los trabajadores encargados de la función de despacho y distribución que propone las siguientes alternativas:

- Los objetivos de ventas deben ser acorde a la disponibilidad de unidades de carga, para no caer en el incumplimiento del despacho.
- Se debe revisar diariamente los pedidos para evitar que queden pendientes por distribuir.
- Se obtendrá una mayor disposición del transporte si se anticipa la venta.
- A los clientes que solicitan un reparto anticipado, se les informará que se le cobrará un cargo
- Establecer y formalizar la contratación de unidades de carga para que el cliente se encuentre informado del transporte encargado del reparto.
- Desarrollar e implementar la sistematización para los procesos de despacho y distribución a fin de hacer más ágil la gestión, análisis y toma de decisiones.
- Establecer tiempos mínimos de entrega del producto para que el cliente programe la descarga de la mercancía.
- Tener en cuenta proveedores confiables con los que se pueda realizar eficientemente un reparto.

- Establecer indicadores de gestión para registrar incidentes y/o demoras en el traslado.
- Coordinar con el personal encargado del transporte para coincidir la fecha y día de entrega con la finalidad que el cliente gane confianza y recomiende el producto.

### 6.2.2.7 Entrevista a la Gerente de Ventas

Para la entrevista a la Gerente de Ventas de cementos Inca S.A., hemos realizado preguntas relacionadas a los procesos de despachos y distribución con el objetivo de obtener la visión de gestión respecto a los procesos, los alcances conocimientos nos ayudaran a aterrizar la propuesta de mejora del presente proyecto.

A continuación, exponemos el formato con las respuestas que obtuvimos del Gerente de Ventas de la empresa Caliza Cemento Inca S.A.

Tabla 6

*Cuestionario de entrevista aplicado al Gerente de Ventas de la empresa Caliza Cemento Inca S.A.*

El Actual cuestionario tiene como finalidad contribuir al desarrollo del proyecto propuesto, dar a conocer la opinión y perspectiva de la Gerencia de Ventas, con la finalidad mejorar el tiempo de entrega de mercancía en área de despacho y distribución de la empresa Caliza cemento Inca S.A.	
PREGUNTAS DE ENTREVISTA	CONCLUSIONES
<b><u>METODO DE TRABAJO DESPACHOS Y DISTRIBUCIÓN</u></b>	
1. Existen políticas establecidas de despachos y distribución?	Sí, pero los colaboradores no lo toman en cuentas por simplificar los procesos.
2. Tiene conocimiento sobre las normas y políticas de despachos y distribución?	Si se tiene conocimiento de las normas y políticas de despacho y distribución.  El área de ventas no es ajena a despachos sin embargo maneja sus

<p>3. ¿Las operaciones de ventas responden a la política de despacho establecida?</p> <p>4. Para mejorar las entregas se acortan los plazos otorgados en la distribución?</p>	<p>propios parámetros y operaciones individuales.</p> <p>En el tema de despachos y distribución se maneja plazos de acuerdo a las distancias donde se solicitan los pedidos, no obstante por lo general se trata de acortar los plazos para mayor satisfacción del consumidor.</p>
<p><b><u>EN RELACIÓN AL DESPACHO</u></b></p> <p>1.Cuál es la función principal de las políticas de despacho?</p> <p>2. ¿En caso el cliente cancelara el despacho, atrasaría los demás procesos?</p> <p>3. Porque cree usted que es importante aplicar una adecuada selección de proveedores de transporte?</p> <p>4. El índice de despacho es constante todos los días?</p> <p>5. El cliente tiene la facultad de buscar su propio transporte antes de confirmar su despacho?</p>	<p>Las políticas de despacho tienen como finalidad el conjunto de obligaciones que se requieren para las contrataciones de las unidades de cargas, un requisito es por ejemplo; que todos los operadores logísticos cuenten obligatoriamente con todos sus elementos de protección personal.</p> <p>Siempre se toma en consideración la cancelación de un pedido siempre y cuando se encuentre en el tiempo oportuno, es decir; que la unidad de carga no se haya contratado o que la mercancía no haya salido del almacén.</p> <p>Porque de esa forma se tiene una mejor oportunidad de contar con proveedores confiables que contribuyan a la fácil distribución.</p> <p>Es irregular conforme a las fechas, no se mantienen constantes los requerimientos, esto se debe a la necesidad por la compra de cada tipo de cemento según el cliente.</p> <p>Si, el cliente tiene la facilidad de recomendar e incluso traer su propio transporte, siempre y cuando no se exceda en el flete ya presupuestado.</p> <p>Por las referencias de los jefes supervisores de ventas, se toma en</p>

<p>6. Cree que la competencia ofrece un mejor despacho?</p> <p>7. Se hace seguimiento a los clientes que solicitan un despacho anticipado?</p> <p>8. Las operaciones de ventas responden a las políticas de venta establecidas?</p>	<p>consideración una mínima diferencia entre los procesos de la competencia y los de Caliza Cemento Inca S.A, ya que son parecidos, pero se encuentran mejor organizados.</p> <p>Todos los clientes están identificados según zona o sector de venta, los supervisores son los responsables de hacer seguimiento a cada uno de sus clientes ya que ellos están en constante comunicación con el área de despachos y siempre que se necesite solicitan la ubicación o ruta del transporte para confirmar al cliente donde se encuentra su mercancía.</p>
<p><b><u>EN RELACIÓN A LA DISTRIBUCIÓN</u></b></p> <p>1.Cuál es la función principal de las políticas distribución?</p> <p>2. Existe la manera de reconocer las rutas que siguen las unidades de carga en su distribución?</p> <p>3. De qué manera se informa el seguimiento sobre la distribución a los clientes?</p> <p>4. Están establecidas las actividades específicas de distribución dentro de la empresa?</p> <p>5. Las estrategias de distribución se establecen de acuerdo con las exigencias de la administración de la empresa?</p>	<p>Las políticas de distribución tienen como finalidad establecer un conjunto de operaciones que conlleven a una cadena de procesos estables.</p> <p>Los transportes al ser independientes se encuentran ajenos a esos datos inmediatos, pero se puede solicitar el estatus de la unidad por GPS para reconocer la ubicación en tiempo real, de tal manera ofrecer las garantías correspondientes a nuestros clientes.</p> <p>Mediante reportes, emails y llamadas telefónicas.</p> <p>Si están establecida, cuentan con el respaldo de las guías y controles administrativos para su plena identificación.</p> <p>Si, la gerencia de ventas requiere aplicar estrategias de distribución con el fin de mejorar los fletes de traslado y los procesos en general donde se determine sobrecostos para la empresa.</p>

<p>6. Se maneja un sistema que evalúe los costos de distribución?</p>	<p>Si, contamos con tablas dinámicas que contienen indicadores de fletes anteriores pagados a otros proveedores más antiguos, las mismas sirven de ayuda para contratar un nuevo transportista y mantener los precios.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia.

#### **6.2.2.7.1 Debilidades encontradas en base a la entrevista realizada al Gerente de Ventas**

En base a la entrevista al gerente de Ventas, se concluye lo siguiente:

- Para los procesos de distribución y despacho existen procedimientos que dificultan sus funciones.
- No existe la disposición inmediata en el área de despachos, ya que el transporte es independiente e intervienen conflictos externos.
- Se pierde clientes, puesto que la frecuencia de transporte es limitada, se cae la productividad.
- La distribución se encuentra sincronizada a las falencias que se puedan dar en el transporte, ya que los proveedores no detallan el tipo de unidades de transporte que van a enviar para cargar.
- El transporte es indispensable para confirmar el inicio de la distribución, sin embargo, al no coincidir con el pedido del cliente, se tiene que rechazar y esto a su vez provoca retrasos.

#### **6.2.2.7.2 Sugerencias de mejora en base a la entrevista realizada a la Gerente de Ventas**

En base a las sugerencias de mejora de la Gerencia de Ventas propone las siguientes alternativas:

- Se debe manejar políticas específicas de las normas y responsabilidades para los responsables de los procesos de despachos y distribución.
- Se reunirá con la gerencia de ventas y gerencia general para establecer nuevas normas y controles con la finalidad que el procedimiento de despacho sea más ordenado y rápido.
- Se podrá implementar un formato en modo de contrato para que los transportistas se sientan identificados y comprometidos con las tareas que vayan a realizar.
- Se deberá de asumir la iniciativa de buscar nuevos proveedores de transporte para tener mayor opción en la búsqueda de unidades de carga según el requerimiento del cliente.

#### **6.2.2.8 Entrevista a la Asistente del Área de Ventas**

Para la entrevista a la coordinadora del área de Ventas, hemos realizado preguntas relacionadas a los procesos de despachos y distribución con el objetivo de obtener la visión de gestión respecto a los procesos, los alcances conocimientos nos ayudaran a sustentar la propuesta de mejora del presente proyecto.

A continuación, exponemos el formato con las respuestas que obtuvimos de la coordinadora de Ventas de la empresa Caliza Cemento Inca S.A.

Tabla 7

*Cuestionario de entrevista aplicado a la Asistente del área de Ventas de la empresa Caliza Cemento Inca S.A.*

El presente cuestionario tiene la finalidad de recaudar información para posteriormente ser analizada, se ha tomado la iniciativa de realizar las preguntas claves en los procesos de despacho y distribución con el objetivo de obtener una visión clara de la gestión derivadas de los procesos, la finalidad de este desarrollo sería la facultad de concretar la propuesta de mejora en el proyecto para la empresa Caliza Cemento Inca S.A. Los datos obtenidos dentro de la siguiente aplicación son exclusivos para fines de la investigación, por lo cual se pide su colaboración en las respuestas.

PREGUNTAS DE ENTREVISTA	CONCLUSIONES
<p><b><u>METODO DE TRABAJO DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN</u></b></p> <p>1. Existen políticas establecidas de despacho y distribución?</p> <p>2. Las operaciones de ventas responden a la política de despacho establecida?</p> <p>3. Para mejorar las entregas se acortan los plazos otorgados en la distribución?</p>	<p>Tenemos políticas dentro de la empresa pero no son tomadas en cuenta ya que no se practican en la actualidad.</p> <p>Las operaciones de ventas son asignadas a solicitud del cliente, muchas veces no se gradúa a las políticas establecidas por el área de despachos.</p> <p>No se acortan los plazos a ningún cliente, para todos se sigue el mismo procedimiento, sin embargo, se hace excepciones para clientes especiales.</p>
<p><b><u>EN RELACIÓN AL DESPACHO</u></b></p> <p>1. ¿Existe un manual donde se describen las funciones relacionadas con las operaciones de distribución?</p> <p>2. ¿De qué manera se viene haciendo el seguimiento del despacho a los clientes?</p>	<p>Existe el manual de procedimientos para el desarrollo de operaciones de distribución, pero carece de uso.</p> <p>Se hace seguimiento mediante llamadas y correos electrónicos para confirmar que sus pedidos han sido procesados y están listos para ser despachados.</p>



<p>3. ¿Está de acuerdo que la empresa cobre un cargo adicional por el reparto anticipado del pedido?</p> <p>4. ¿Puede indicarnos que problemas suceden actualmente para la gestión de distribución?</p> <p>5. Existe la posibilidad de cancelar un despacho?</p> <p>6. La empresa solicita garantías al transportista por el traslado de mercancías?</p>	<p>Si, el cliente debe tomar conciencia que alterar los procedimientos genera incomodidad entre otros clientes que están de acuerdo con el favoritismo que se tiene.</p> <p>Los problemas son sencillos de identificar, pero difícil de resolver, entre estos tenemos la falta de unidades para la programación de los pedidos y la falta de seriedad de algunos transportistas que no se comprometen e incumplen con sus programaciones pendientes.</p> <p>Desde luego que sí, hay 3 motivos por los cuales se puede cancelar un despacho:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) El transportista no asume su responsabilidad de carga.</li> <li>b) El cliente cancela su pedido por motivos personales antes de ingresar un abono.</li> <li>c) No se encuentra el transporte ideal para transportar la mercancía y el cliente desiste de la venta.</li> </ul> <p>Efectivamente, cada transportista tiene la obligación de contar con un seguro de carga con el cual asume la responsabilidad en caso de pérdida, robo o destrucción de la mercancía.</p>
<p><b><u>EN RELACIÓN A LA DISTRIBUCIÓN</u></b></p> <p>1. ¿Existe un manual donde se describen las funciones relacionadas con las operaciones de distribución?</p>	<p>Existe un manual, pero no se encuentra actualizado.</p> <p>Los clientes se encuentran registrados por códigos para identificar sus</p>

2. ¿De qué manera se viene haciendo el seguimiento del despacho a los clientes?	transacciones de compra sobre nuestro producto con más facilidad
3. ¿Está de acuerdo que la empresa cobre un cargo adicional por el reparto anticipado del pedido?	Es lógico que se altere el costo real de la mercancía, ya que el reparto anticipado cuesta más que siguiendo su procedimiento normal.
4. ¿Puede indicarnos que problemas suceden actualmente para la gestión de distribución?	Cada proceso tiene problemas en su debido tiempo, en la actualidad contamos con la carencia de unidades propias, esto propicia el alquiler de transporte privado, imponiendo sus reglas y condiciones para comenzar el reparto.

Fuente: Elaboración propia.

#### **6.2.2.8.1 Debilidades encontradas en base a la entrevista realizada a la Asistente del Área de Ventas.**

En base a la entrevista a la Asistente de Ventas, se concluye lo siguiente:

- No hay políticas de despachos y distribución actualizados.
- Al no haber políticas de despacho, el área de ventas no identifica que pedidos proceden ser liberados.
- Los MOFs de despachos y distribución están desactualizados.
- No se toma en consideración la solicitud del área de despachos para clasificar los clientes por orden de frecuencia en la compra.
- Los clientes se sienten insatisfechos por los retrasos para recibir sus pedidos.

#### **6.2.2.8.2 Sugerencias de mejora en base a la entrevista realizada a la Asistente del Área de Ventas.**

En base a las sugerencias de mejora de la entrevista a La coordinadora del área de Ventas propone las siguientes alternativas:

- Se debe aclarar y difundir las políticas de despachos y políticas de distribución.
- Se debe establecer como parte de la política de distribución, solicitar las rutas del transportista para que el cliente gane confianza en la entrega de sus productos.
- Revisar y actualizar los MOFs de despachos y distribución.
- Para el cobro de penalidad por el despacho anticipado se debe ingresar límites de horarios para realizar los pagos.
- Se debe tener en cuenta que los clientes hagan sus pedidos a tiempo para evitar retrasos en la contratación del transporte.

#### **6.2.2.9 Encuesta a los principales clientes sobre los productos disponibles**

El objetivo de la encuesta realizada es medir el grado de satisfacción de los clientes sobre los productos disponibles con respecto al servicio brindado por el área de despachos y distribución de la empresa Caliza Cementos Inca y con los resultados proponer mejoras. (Revisar anexo 3).

Durante el año 2018 la empresa ha abastecido a sus clientes con despachos en todo el Perú, con un total registrado de 304 clientes.

Cuadro 8.

*Cantidad de productos para su respectivo despacho diario.*

<b>PRODUCTOS DISPONIBLES PARA SU DESPACHO DIARIO</b>		
<b>PRODUCTOS: CEMENTOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>

<b>CEMENTO TIPO 1 Co – ULTRA RESISTENTE</b>	<b>21720</b>	<b>40.00</b>
<b>CEMENTO TIPO Ms – ANTI SALITRE</b>	<b>13000</b>	<b>36.00</b>
<b>CEMENTO TIPO ALBAÑILERIA</b>	<b>9230</b>	<b>19.50</b>
<b>CEMENTOS PORTLAND TIPO I</b>	<b>8050</b>	<b>4.50.</b>
<b>TOTALES</b>	<b>52000</b>	<b>100%</b>

**uFuente: Elaboración propia.**

En el anterior cuadro se denota la cantidad de bolsas de cemento que se atienden aproximadamente por día, según cada presentación y cada tipo, estamos ante el Cemento Inka Tipo 1Co –Ultra resistente, el preferido por los clientes con un 40% de preferencia diaria, identificado por ser de precio módico, pero de excelente calidad,

CANTIDAD DE PRODUCTOS DISTRIBUIDOS  
DURANTE EL AÑO 2018

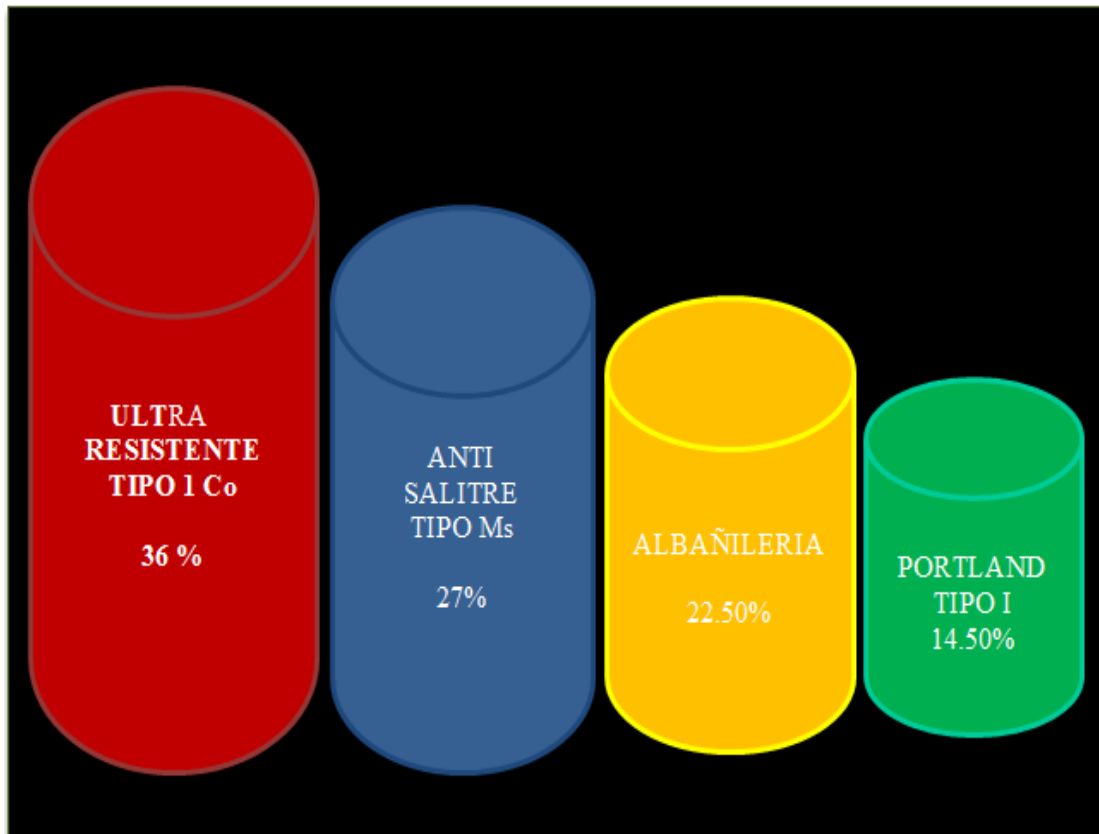


Figura 15. Cantidad de productos distribuidos durante el año 2018.

#### 6.2.2.9.1 Tamaño de la población por producto distribuido

La formulación de preguntas en la encuesta fue realizada por personal especializado en el conocimiento de ventas y despacho, guardando la confidencialidad y discreción de los datos con el objetivo de presentar al área de despachos y distribución las propuestas de mejoras ya que toda la cadena de valor que brinda Caliza Cementos Inca S.A. desea lograr la satisfacción del cliente, por ello se ha dirigido encuestas a los 10 principales clientes a quienes hemos procedido a realizar las encuestas.

### 6.2.2.9.2 Análisis de resultados

Una vez procesada toda la información proporcionada por los clientes se llegó a los siguientes resultados:

#### 1. ¿Desde cuándo es usted cliente de la empresa Caliza Cementos Inca S.A.?

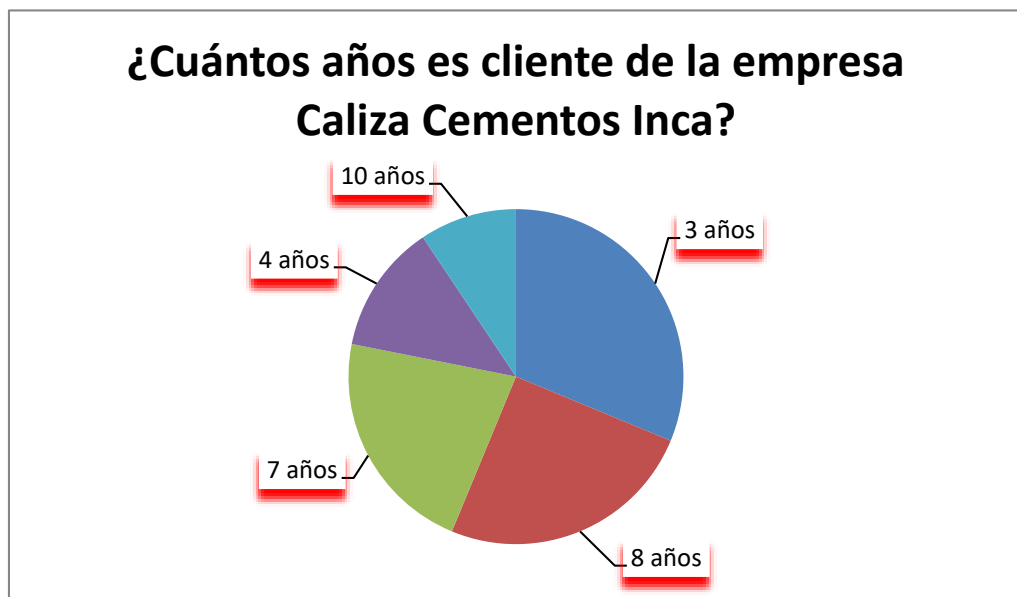


Figura 18. Resultados porcentuales de la pregunta 1 en la encuesta a clientes.

Fuente: Elaboración propia

Entonces según el gráfico:

<i>Años</i>	<i>Cientes actuales</i>
<i>10</i>	<i>35</i>
<i>8</i>	<i>73</i>
<i>7</i>	<i>60</i>

4	42
3	94

En el gráfico de torta, puede observar lo siguiente; se detectó que en los 11 años que tiene la empresa Caliza Cemento Inca S.A. en funcionamiento, los clientes tienen conocimiento de su existencia no menor a 3 años, y no mayor a 10 años.

**2. ¿Cómo califica el servicio de despacho y distribución de la empresa Caliza Cementos Inca S.A.?**

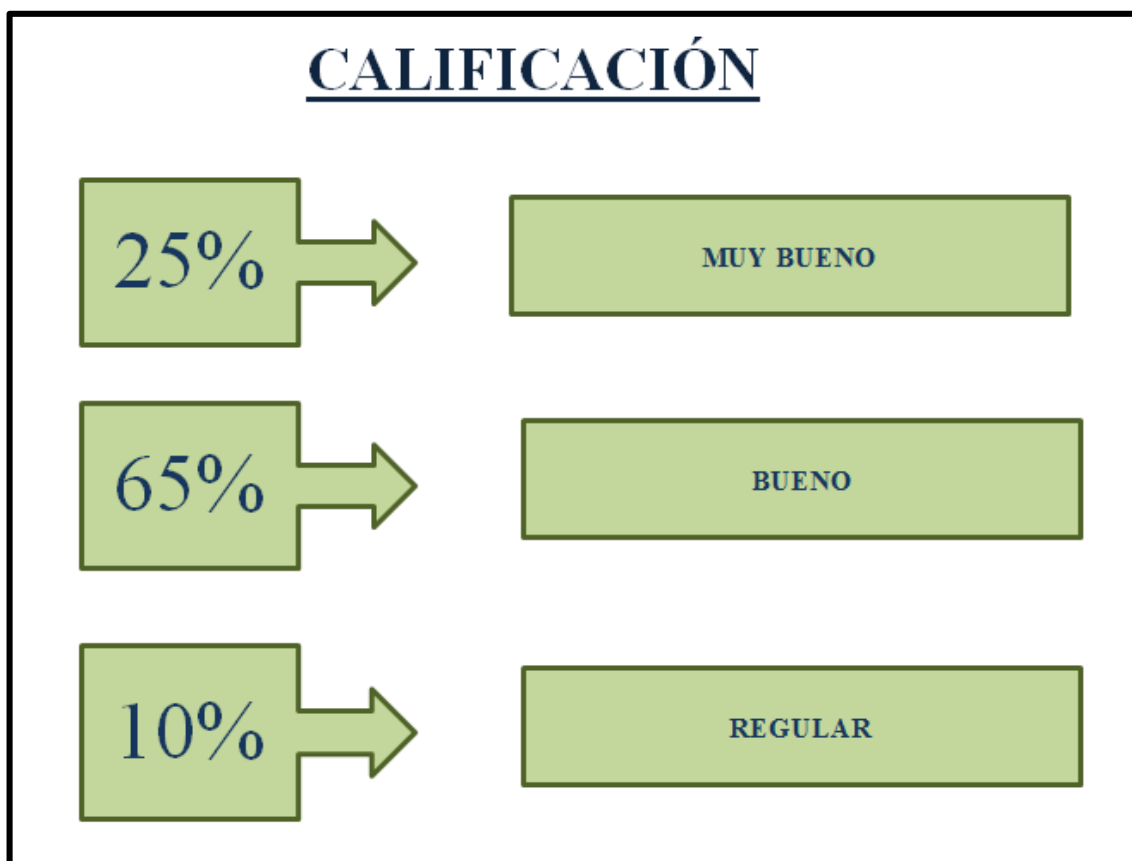


Figura 19. RReu Resultados porcentuales de la pregunta 2 en la encuesta a clientes.

Fuente: Elaboración propia

La satisfacción de los clientes respecto al servicio de despachos y distribución, el 65% manifestó que era bueno, el 25% manifestó que era muy bueno y el 10% manifestó que era regular.

La satisfacción del cliente es altamente fundamental, para lograr retenerlo a largo plazo, pero muchas veces las empresas no se ocupan de medir el factor en cuanto al real grado de satisfacción de sus clientes. Las personas asumen que las cosas suelen estar normales sin embargo se olvidan de un ligero detalles, siempre hay que mejorar los procesos ya que se tiene que apuntar al 0% de error para perfeccionar el producto.

### 3. La comunicación con el gestor o gestora de despachos

¿Cómo lo califica?

-De una nota de 0 a 20 entonces; se califica trimestralmente

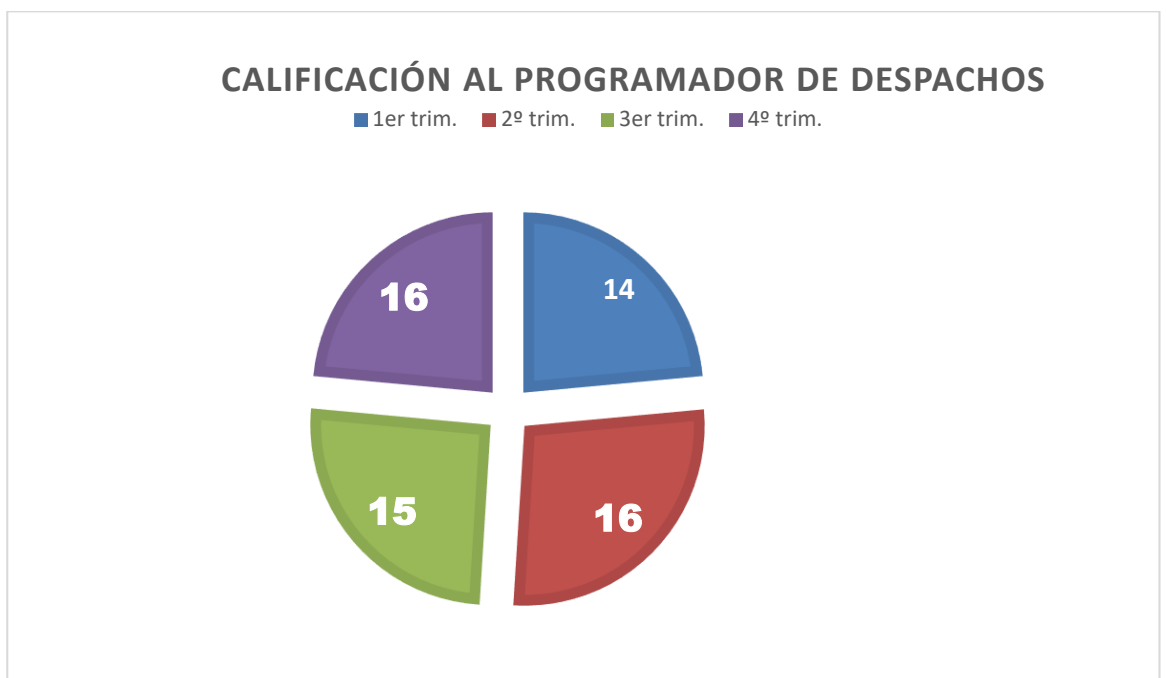


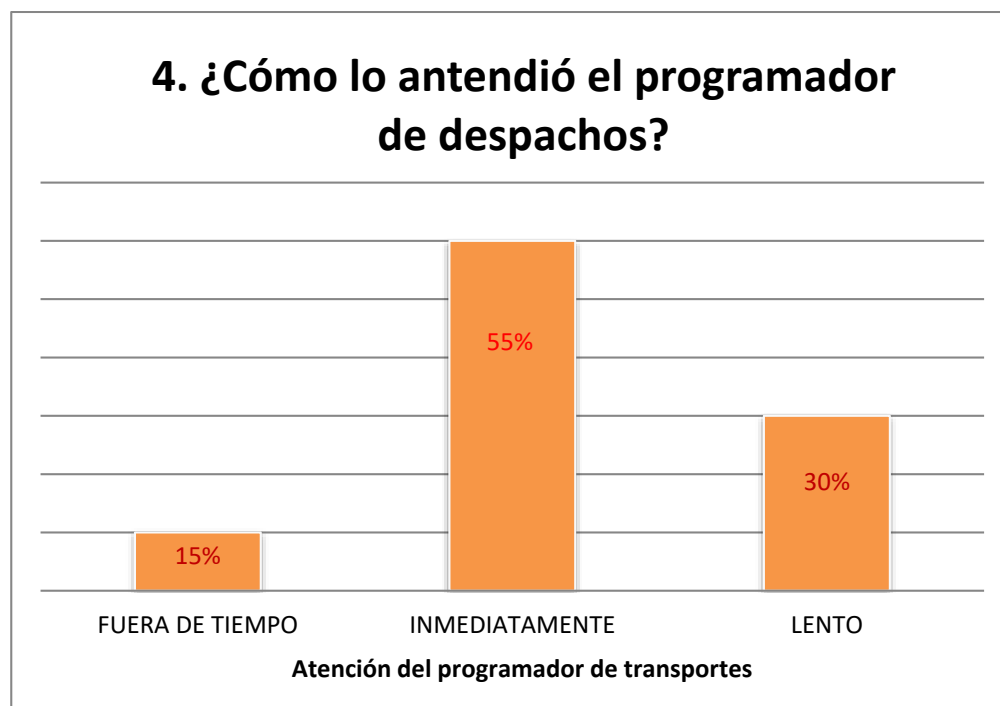
Figura 20. Resultados de la pregunta 3 en la encuesta a clientes.

Fuente: Elaboración propia.



Se consultó la forma de comunicación que los clientes han tomado en cuenta para la gestión de despachos y distribución de las categorías propuestas fueron: Solidario, comunicador y paciente.

**4. Ante una necesidad de información o consulta en particular, el gestor o gestora de cobranza le atendió:**



*Figura 21.* Resultados porcentuales de la pregunta 4 en la encuesta a clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Según la encuesta se toma en consideración una buena atención inmediata, sin embargo tendría un margen muy cerca al 30% que describe que sería lento, esto revelaría que existen falencias muy pronunciadas que se tienen que corregir y no deben continuar afectando el área estudiada.

**5. ¿Qué acciones de mejoras relacionadas con el área de despachos y distribución propone usted?**

Las propuestas de mejoras sugeridas por los clientes son las siguientes:

- Coordinar el envío de la mercadería anticipadamente, de esa forma poder programarse para recibir el producto.
- Conseguir proveedores de transporte que apoyen a la distribución eficiente de la mercadería.
- Evitar dejar pendientes de despachos para el día siguiente.
- Sustentar diariamente las programaciones para tener en cuenta los pendientes por atender.
- Coordinar eficazmente el traslado de la mercancía con la empresa de transporte para dar información precisa de la ruta en la cual se encuentra programada.
- Renovar la flota actual de unidades de transporte para tener una mayor existencia a la hora de programar los pedidos.
- Conservar actualizada el MOF para tener una mejor distribución de funciones.

#### **6.2.2.10 Principal Competidor**

Conocer a la competencia tendrá la finalidad de determinar que tipos de estrategias y competencias de mercado se están utilizando en el sistema de trabajo, de esa forma podrá obtener la diferencia de fortalezas y debilidades que sirve mucho para ser competitivo en un mercado tan fuerte pero también inestable.

El principal competidor de Caliza Cementos Inca S.A. es La **Unión Andina de Cementos S.A.A. – UNACEM** identificado con RUC Nro. **20100137390** inicio actividades comerciales el 28 de diciembre de 1967, actualmente cuenta con 51 años de actividad comerciales y opera con una red global de 28 plantas a nivel nacional, y trabaja con compañías asociadas en Latinoamérica. **UNACEM** emplea aproximadamente a 10,500 personas en todo el Perú que brindan un servicio integral con los más altos estándares de calidad, llevando su producto a todos los rincones del país.

Se describe como **Unión Andina de Cementos S.A.A. – UNACEM** como competidor principal de Caliza Cemento Inca S.A. a fin de identificar: ¿Cómo es que gestionan los procesos de despachos y distribución?, ¿En qué se distinguen?, ¿ qué itinerario utilizan?, con el objetivo de comprender como actúan en base a las necesidades de los clientes más exigentes y modernos, comparándolos con los procesos que sigue la empresa Caliza Cemento Inca S.A. a fin de dar consistencia a la propuesta de mejora del presente proyecto.

#### **6.2.2.10.1 Indicadores de gestión en despachos y distribución de Cementos Inca S.A.**

Estos indicadores son importantes observar la situación actual la cual está atravesando la empresa, esta evalúa las fortalezas y debilidades de la gestión de despachos y distribución y su relación con los síntomas; se han elaborado los siguientes:

#### **Indicador de pedidos: pedidos programados /pedidos ingresados**

La importancia de estos indicadores muy interesante ya que te faculta para obtener resultados a corto plazo y de fácil obtención.

$$\text{Indicador del pedido: } \frac{5,112.09}{5,390.49} = 0.9$$

$\text{Indicadores de pedidos} = \frac{\text{Pedidos programados}}{\text{Pedidos ingresados}}$
--

Se puede observar en el reporte 0,9 de diferencia, es decir que, por cada pedido programado, la empresa Caliza Cemento Inca S.A. tiene un margen de ventaja sobre el siguiente

### **Indicador de pedidos pendientes**

Para la elaboración de este indicador hemos tomado en cuenta el total de ventas al crédito pagadas puntualmente

Indicador de pedidos atendidos : $\frac{\text{pedidos despachados}}{\text{Pedidos programados}}$
--

entre el total de clientes cuyas ventas son al crédito, es decir de todas las ventas crédito cuantos han cumplido en pagar puntualmente.

Indicador de pedidos atendidos:  $\frac{8,618,86}{9,084,20} = 0.9487747992999 \times 100 = 94\%$

En base a los indicadores de ventas señalados se toman en consideración todos los pedidos despachados sobre los pedidos programados, de esta manera se obtiene el porcentaje diario de pedidos atendidos.

Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación con indicadores, no podemos olvidar: “lo que no se mide, no se puede administrar”. El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos logísticos de las empresas, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional.

Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan el valor. Los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en la forma individual como cuando se presentan agrupados.

Es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que, puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos.

- Es un instrumento gerencial por excelencia
- Constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones
- Se centra en el cómo, a más de la producción de resultados
- Enfatiza en la producción de rendimientos
- Emplea normas y patrones operativos
- Proyecta el futuro de la organización
- Es integral
- Es integrador: como la alineación y articulación de todas las áreas de la organización en pos de los objetivos planteados desde la función de planeación.

Indicador de eficiencia por proveedor de transporte:

7 unidades enviadas de transporte X /10 unidades programadas de transporte X


$\text{Indicador de eficiencia} = \frac{7 \text{ unidades enviadas de transporte X}}{10 \text{ unidades programadas de transporte X}}$
--

Estos indicadores suelen ser muy confusos al principio, pero a su vez son muy importantes, ya que detallan la eficiencia de un proveedor de transporte para determinar su reincidente contratación para el traslado de cemento Inca a nivel Nacional.

#### **6.2.2.10.2 Descripción de los puestos de trabajo en el área de distribución y despachos en la actualidad.**

Detallaremos los puestos en el área de despachos distribución actual y la descripción de sus funciones de la empresa Caliza Cemento Inca S.A., estas se encuentran en su Manual de Organización y Funciones (MOF) la misma que ha sido revisado y autorizado por la Gerencia de Ventas, el Coordinador de despachos y la Asistente de ventas del área interesada dentro de la planta:

Anexo 3. Manual de Organización y funciones actual Analista de despachos y distribución

<b>ANALISTA DE DESPACHO Y DISTRIBUCION</b>		
<b>Gerencia :</b>	<b>Coordina con:</b>	
Gerencia de Ventas	Asistente de despacho Asistente de ventas Asistente de facturación Supervisor de ventas	
<b>Reporta a:</b>		
Coordinador de Despacho y Distribución		
<p><b>Misión / Objetivo del Puesto</b>                      Asistir en forma directa al responsable                      Recepción de facturas                      Verificar, registrar y archivar documentos                      Comunicar incidencias                      Apoyar la coordinación y programación de los pedidos de acuerdo a las confirmaciones que da el área de Ventas (Lima y provincia)                      Seguimiento de despachos                      Enviar reporte de programación diaria.</p>		
<p><b>Funciones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envío de estados de transporte a los clientes.</li> <li>2. Envío de programación a los clientes.</li> <li>3. Gestionar la solicitud a los clientes y/o descargar los pedidos pendientes del día.</li> <li>4. Registro y aplicación de las guías de transportistas.</li> <li>5. Control y archivo de guías de remisión y facturas</li> <li>6. Apoyo en el registro de las cancelaciones de facturas de proveedores</li> <li>7. Archivar los controles de los transportistas para llevar una estadística de los viajes que se realizan en el mes.</li> <li>8. Apoyo en las llamadas para solicitar unidades que trasladen pedidos.</li> <li>9. Actualización los datos e informar a la gerencia de las programaciones pendientes:</li> <li>10. Custodiar y administrar facturas de traslado de cemento en almacén externo.</li> <li>11. Informar con comentarios a los supervisores de ventas sobre sus programaciones atendidas.</li> <li>12. Analizar y aplicar los fletes para las contrataciones de las unidades de acuerdo al destino o ruta.</li> <li>13. Mantener la confidencialidad de información correspondiente a la empresa.</li> </ol>		

<ol style="list-style-type: none"> <li>14. En caso de ocurrir un incidente, remitir un informe para alertar al área del problema suscitado dentro y/o fuera de la planta.</li> <li>15. Uso adecuado de los recursos proporcionados por la empresa (movilidad, material promocional, gastos de representación, telefonía) para el desarrollo de sus actividades.</li> <li>16. Cumplir con el reglamento, las políticas, los procedimientos y demás disposiciones establecidas por la empresa.</li> <li>17. Otras funciones del campo de su competencia que le sea asignadas por su jefatura inmediata.</li> </ol>	
<p><b>Perfil del puesto</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Superior en ingeniería industrial, economía, administración o afines.</li> <li>2. Conocimiento del Office (Excel) a nivel intermedio, deseable.</li> <li>3. Conocimiento de inglés a nivel básico.</li> <li>4. Manejo de Excel a nivel intermedio.</li> <li>5. Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Competencias Específicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de planificación y organización.</li> <li>2. Capacidad de análisis y evaluaciones de riesgo.</li> <li>3. Iniciativa</li> <li>4. Comunicación</li> <li>5. Técnicas en negociación</li> <li>6. Confidencialidad</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Competencias Generales</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compromiso</li> <li>2. Trabajo en equipo</li> <li>3. Orientación a resultados</li> <li>4. Enfoque al cliente</li> <li>5. Eficiencia</li> <li>6. Integridad</li> </ol>

### **6.2.3 Fase 3: Examinar**

Con la información obtenida en las fases anteriores, en base a las entrevistas realizadas gracias a la Gerencia de Ventas, el coordinador de despachos y distribución y la asistente de ventas se procederá a realizar un análisis profundo de todos los procesos y actividades conjuntamente con los trabajadores y directivos de la empresa Caliza Cemento Inca S.A., a fin de mejorar el proceso aplicado actualmente, usaremos el método del interrogatorio conformado en dos partes.

Según la Metodología del estudio de trabajo de la OIT (1996, Págs.97-99), las preguntas tienen un orden deben elaborarse sistemáticamente cada vez que se empieza un estudio de métodos, porque son la condición básica de un buen resultado.

#### **La técnica del interrogatorio:**

En la primera etapa, constituida por preguntas preliminares, se pone en duda cada actividad registrada con la finalidad de encontrar la mejor justificación coherente sobre la respuesta.

En la segunda etapa, consiste de hacer preguntas puntuales con el interés de intentar reemplazar la primera teoría por una nueva justificación.

En el presente cuadro resumen se muestran las etapas a seguir en el interrogatorio para culminar la fase del proceso de despacho y distribución en la empresa Caliza Cementos Inca S.A. (Revisar tabla 11).



Etapas a seguir en la fase 3: Examinar

DESCRIPCION	PRIMERA ETAPA	SEGUNDA ETAPA	CARACTERIS TICA
<b>OBJETIVO</b>	<b>Justificar las respuestas</b>	<b>Determinar si se reemplaza</b>	
<b>PROPOSITO</b>	¿Qué se hace?	¿Qué otra cosa podría hacerse?	<b>ELIMINAR</b> Partes innecesarias del trabajo.
	¿Por qué se hace?	¿Qué debería hacerse?	
<b>LUGAR</b>	¿Dónde se hace?	¿En que otro lugar podría hacerse?	<b>COMBINAR</b> Siempre que sea posible U <b>ORDENAR</b> De nuevo la sucesión de las operaciones para obtener mejores resultados.
	¿Por qué se hace Allí?	¿Dónde debería hacerse?	
<b>SUCESION</b>	¿Cuándo se hace?	¿Cuándo podría hacerse?	
	¿Por qué se hace entonces?	¿Cuándo debería hacerse?	
<b>PERSONA</b>	¿Quién lo hace?	¿Qué otra persona podría hacerlo?	
	¿Por qué lo hace esa persona?	¿Quién debería hacerlo?	
<b>MEDIOS</b>	¿Cómo se hace?	¿De qué otro modo podría hacerse?	<b>SIMPLIFICAR</b> La operación.
	¿Por qué se hace de ese modo?	¿Cómo debería hacerse?	

Al aplicar la técnica del interrogatorio se ha identificado las siguientes debilidades que hay en el método actual que dan origen a los procesos de despachos y distribución:

Para los procesos de despacho y distribución que existe en algunos procedimientos, los cuales son guías donde se establecen los métodos de cómo se realizan las actividades, se definen los objetivos, alcances y responsables de

realizar las actividades, no existen formalmente políticas de despachos y distribución, lo que hasta el momento sucede son directrices de parte de la Gerencia de Ventas que en coordinaciones o reuniones con el personal encargado de realizar los procesos de despachos y distribución. Al no haber políticas de despachos el área de ventas saca ventaja de ello a pesar de las formalidades que se les solicita.

Falta procesar las gestiones de distribución a nivel de sistemas.

Los procedimientos de gestión no son automatizados al 100 % lo que se desperdicia el tiempo hacer reportes en Excel, informes de actividades, esto hace demasiado lentas las tareas que están pendientes.

Los objetivos de las ventas deben ser vinculadas directamente con el cliente, para no generar demoras. Se pierde oportunidades de programar otros pedidos, se desperdicia la mano y otra y se hace lento nuevamente el proceso.

Los clientes que depositan su dinero para la compra de cemento y solicitan un despacho anticipado también alteran los procesos en el despacho.

No se solicita garantías a los clientes que compran al contado ya que por lo general son clientes recoge, ellos mismo contratan su unidad para el traslado de mercancía adquirida.

Los MOFs están desactualizados, la última versión data del año 2016 y no son acorde al puesto de despacho y distribución.

No existen indicadores que se puedan medir en tiempo real, se utilizan para reforzar las tomas de decisiones que se presentan al final el día, semanal o mensualmente.

Los clientes demoran en solicitar su pedido, muchos de ellos abonan al banco pagando al contado sin embargo no realizan a tiempo la solicitud de compra de material de construcción “cemento”. Esto retrasaría la contratación de unidades posteriormente pasaría a ser un pedido pendiente.

#### **6.2.4 Fase 4: Establecer y Fase 5: Evaluar**

Con las pautas descritas dentro de las encuestas se ha proporcionado el principal responsable de la gestión el área de despacho y distribución, después de haber sido realidad la encuesta se tomarán las medidas correctivas para el mejoramiento de los procedimientos actuales.

Con la lluvia de ideas se busca rescatar algunos métodos o indicadores que establezcan la búsqueda de formato en el control de la nueva gestión dentro del proceso de despachos y distribución.

Las nuevas políticas de despacho y distribución deberían de establecer tiempos mínimos de entrega en los productos para clientes potenciales.

Desarrollar e implementar la sistematización para los procesos de despacho y distribución a fin de hacer más rápida la gestión, retomar el análisis y toma de decisiones.

Establecer procesos de entrega para evitar los reclamos de los clientes por demoras en la distribución de mercancía.

Analizar la evaluación del costo/beneficio, el proceso de despacho requiere la coordinación de todas las áreas de gestión de la empresa en especial del área de ventas.

Establecer la actualización de los MOFs, de despachos y distribución. Acorde con el perfil solicitado en el área, requerimientos modernos, aumentar las

competencias, desarrollar las habilidades técnicas, de esta manera se puede llegar a cumplir de forma integral los objetivos de propuestos en el área de trabajo.

Establecer indicadores reales que permitan medir la gestión de los procesos de despacho y distribución. Se va implementar a futuro con el área de sistema los controles que permitan detectar, analizar y corregir los errores propuestos dentro del proceso.

Se debe tener una mayor ligereza en el despacho por eso le damos importancia de los indicadores de gestión de distribución para determinar si realmente se está logrando eliminar los retrasos y sobre todo medir la gestión de despachos y distribución. Agilizar la gestión de los tiempos de cobranza para cubrir las obligaciones a corto plazo.

Establecer para aquellos clientes que se les concede el crédito en caso excedan el plazo de pago de su deuda se verán afectos a intereses moratorios y compensatorios. Analizando el costo beneficio el tipo de cliente en coordinación con la Gerencia de Finanzas.

### **6.2.5 Fase 6: Definir**

Luego de haber descrito como se realizan las actividades de los procesos de despacho y distribución unidos a los problemas que se generan, se llega a determinar que existe la necesidad de mejoras para los procesos de despachos y distribución, partiendo desde el personal sus habilidades, conocimientos y experiencia, a fin de brindar el mejor servicio a los clientes.

La presente propuesta consiste en la **“Mejora del proceso de despacho y distribución para optimizar de tiempos en la empresa Caliza Cemento Inca S.A.”**, se expone las siguientes recomendaciones que estructuran el uso de las herramientas que serán utilizadas en los procesos de despacho y distribución:

- Políticas de despacho y distribución
- Manual de Organización y funciones del auxiliar de ventas (Facturas pendientes).
- Manual de Organización y funciones del Analista de despacho y distribución.
- Procedimientos para el despacho y la distribución
  - Diagrama de Flujo del proceso de despacho
  - Diagrama de Flujo del proceso de distribución

Para medir la eficiencia del despacho se debe establecer y automatizar los siguientes indicadores:

- Índices y criterios para evaluar a los clientes en el proceso de despacho:
  - Pedidos programados
  - Pedidos atendidos
  - Pedidos pendientes
  - Pedidos cancelados
- Índices para evaluar la gestión de la distribución por transportes que no cumplen con su programación
  - Indicador de disposición
  - Indicador de rutas
  - Indicador de fletes
  - Indicador de pagos de facturas
- Índices propuestos para medir la eficiencia en la gestión de las personas a cargo del despacho:
  - Plazo para entrega de mercancía
  - Plazos para la programación
  - Indicador de incumplimiento de contrato
- Formatos de Control de despacho y distribución
  - Formato de garantías por traslado de mercancía
  - Formato del control administrativo

- Formato de Informe de entregas
- Formato de aprobación del pedido

Capacitación al personal a cargo de la ejecución de los procesos de despacho y distribución para capacitar el uso de herramientas indispensable para la programación del transporte.

Se propone contratar un asistente o practicante de despachos para dar soporte a las funciones que requieren conocimientos básicos, pero demandan bastante tiempo en los procedimientos.

Ejm:

Recepción y análisis de facturas como parte del primer filtro antes de ser enviadas al área de contabilidad.

### **6.3 Desarrollo de acciones de mejora**

Luego de observar, detallar y proponer algunas opciones se describen como se implementarán las herramientas ya mencionadas para lograr los objetivos propuestos.

#### **6.3.1 Políticas de despacho y distribución propuesta**

Mediante las políticas para el despacho y la distribución se establecerán las directrices para ser realizadas por todos los involucrados en los procesos. (Revisar Anexo 6).

Anexo6

# **POLÍTICA DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN**

## **1) OBJETIVO DE POLITICA**

Especificar las normas, lineamientos y responsabilidades del personal a cargo de despacho y distribución de la empresa Cemento Inca S.A antes de tomar alguna decisión.

## 2) MISION

Minimizar el riesgo en el despacho y distribución de los productos y obtener la entrega en el menor tiempo posible con eficiencia, a fin de fidelizar la cartera de clientes maximizando las ventas de la empresa Cementos Inca S.A.

## 3) RESPONSABILIDADES Y LIMITES

**Coordinador de despacho:** Responsable de confirmar el despacho realizar evaluaciones a fin de anticipar y prevenir el riesgo de que el producto no llegue a su destino. Encontrar el transporte adecuado para la distribución, así mismo realizar con eficiencia el seguimiento respectivo con el fin de corroborar la efectiva entrega del producto.

## 4) EVALUACION DE DESPACHO

A fin de minimizar los riesgos y maximizar los márgenes de despacho y distribución es de suma necesidad plantear una evaluación de despacho. El coordinador del área recepcionará de cada cliente la orden de compra.

- **Orden de compra:** De ella se obtendrá información elemental del negocio, referencias, datos principales, principales accionistas, responsable de la recepción de facturas, responsable del pago.
- **Perfil comercial:** Cuanto va a mover en carga, los destinos, el flete, cuantos embarques moverá, etc.
- **Compromiso de pago:** Se establece una variedad de medio de pago a fin de garantizar la venta a ambas partes.
- **Formas de pago.**

## 5) TERMINOS DE DESPACHO

La Gerencia de Ventas ha establecido que las condiciones de ventas aprobadas y se espera que sean cumplidas por los clientes con crédito paguen sus facturas y los documentos de cobranza por concepto de fletes y otros servicios dentro del plazo aprobado.

## 6) PROCESO DE DESPACHO Y DISTRIBUCION

Confirmación de despacho: se enviara un correo electrónico al cliente reconociendo y agradeciendo su preferencia.

## 7) ANEXOS

Formato de Solicitud de Orden de compra  
Formato de Compromiso de Pago  
Formato de encuesta de cliente

### **6.3.2 Procedimiento y diagramas de flujos propuestos para los procesos de despacho y distribución**

A continuación, se analiza el procedimiento de los procesos los cuales son indicados en el diagrama de flujo mejorados para el área de despacho y distribución, proporcionará una nueva idea al colaborador de trabajar de manera más eficiente, productiva, evitando pérdidas de tiempo, el objetivo de mejorar los tiempos de entrega a nuestros clientes, los mismos que van de la mano con los formatos de control. (Revisar anexo 7)

Anexo 7. Procedimiento de despacho y distribución





**DESPACHO Y DISTRIBUCION**

**Elaborado por:**  
Neysser Alexander Cueto Angulo  
Coordinador de Despacho



### 1) **Objetivo:**

Describir todos los procesos desde el inicio hasta el final especificando la forma de llevar a cabo las actividades de despacho de Cementos Inca S.A

### 2) **Alcance:**

Aplica todos los procesos desde la evolución de despacho

### 3) **Responsabilidades y Limites**

Gerencia de ventas, aprobar el presente procedimiento

Responsable de aprobar o desaprobar y garantizar la eficiencia del transporte.

- **Coordinador de Despacho**

Realiza las evaluaciones de clientes que solicitan ejecutivo

### 4) **Referencias**

Procedimiento de despacho y distribución

### 5) **Definiciones**

Embarque **PREPAID**, aquel embarque donde el flete es cancelado en el lugar de origen.

Embarque **COLLECT**, aquel embarque donde el flete es cancelado en el lugar de destino

## **6) Relación con operaciones**

Colaboran en el logro de los siguientes objetivos  
Coordinando a fin de atender de forma inmediata y oportuna a las inquietudes de los clientes.

### **6.1 Relación con el departamento de ventas**

Colaboran en el logro de los siguientes objetivos  
Aumentar las ventas  
Reducir las pérdidas en cuentas de clientes no rentables  
Elevar utilidades de la empresa  
Mantener la cordialidad con los clientes.

### **6.2 Relación con finanza y tesorería**

Colaboran con el logro de los siguientes objetivos:  
Aprobación de créditos  
Ampliación de límites de crédito  
Cobranza de la cartera  
Posición financiera  
Mejorar los activos de la empresa

### **6.3 Relación con Contabilidad**

Colaboran con el logro de los siguientes objetivos:  
Control y conciliación de cuentas contables.  
Informe de cierre de ingresos por pagos obtenidos de bancos.

## 7. PROCEDIMIENTO DE DISTRIBUCIÓN

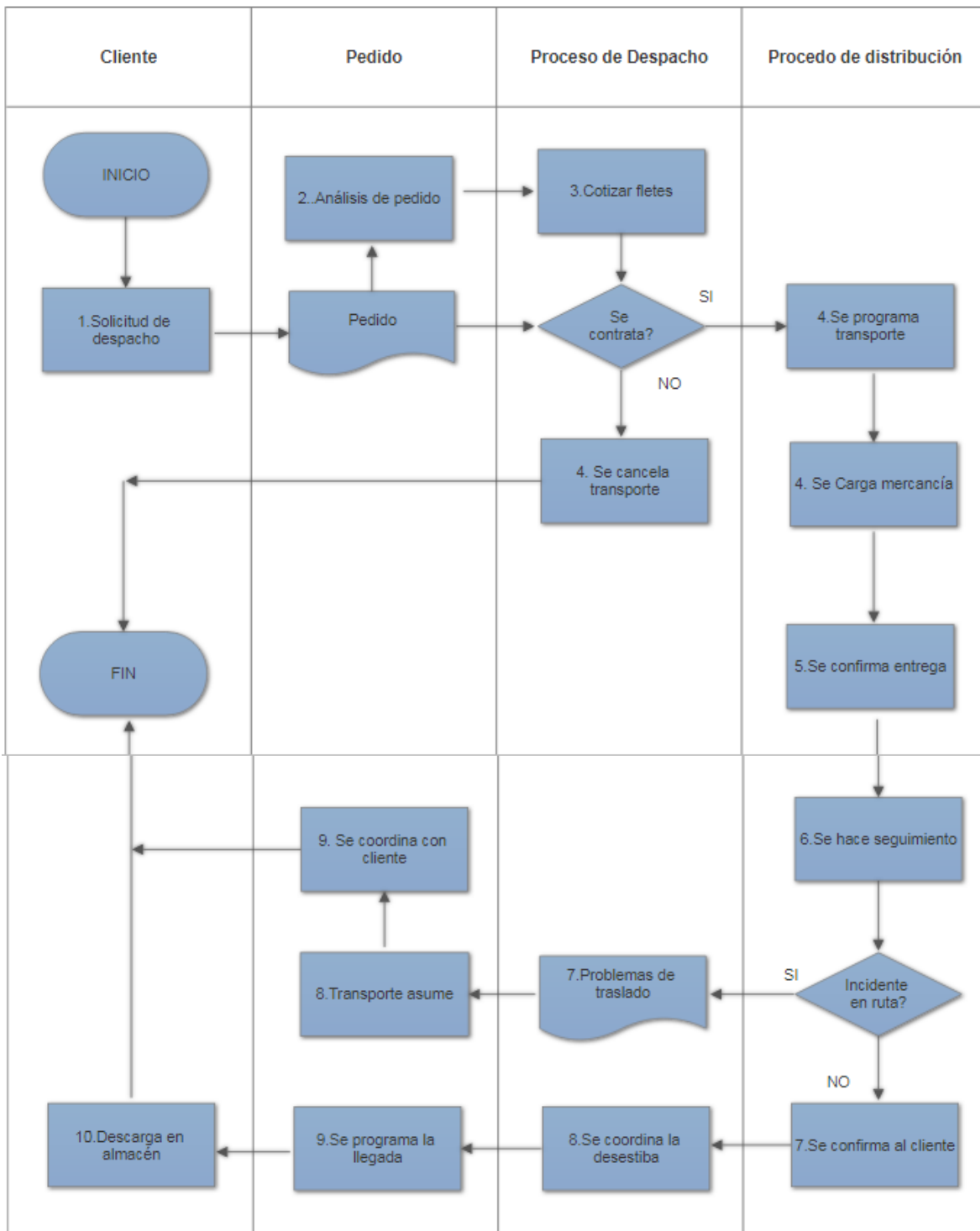
### 7.1 PROCEDIMIENTO DE DESPACHO

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Solicitud de despacho	Asistente de ventas	El primer proceso donde se inicia la cadena y es la más importante porque se ingresan todos los datos necesarios para la venta.
2	Análisis del pedido	Coordinador de despachos	La presentación de los documentos siguientes : 1.Tipo 2.Cantidad 3.Destino 4.Credito o contado
3	Cotizar Fletes	Coordinador de despachos	Esta labor es ideal donde se deben conocer los destinos, las distancias y conseguir un flete ideal para el despacho de la mercadería.
4	Programación del transporte	Coordinador de despachos	Esta labor es indispensable para la confirmación al cliente, indicando que su pedido ya se encuentra en camino conforme a solicitud.

5	Se confirma la entrega	Coordinador de despachos	Aquí ya se tiene todo programado, el cliente tiene la seguridad que su pedido se encuentra en ruta.
6	Seguimiento del transporte	Coordinador de despachos	Luego de confirmar la entrega, se procede a hacerle seguimiento a la mercancía para tener la seguridad que llegará sin inconvenientes.

7	Se coordina la desestiba	Coordinador de despachos	Aquí se tiene que tener mucho cuidado, ya que los estibadores son contratados a parte del servicio de transporte y se tiene que establecer el tiempo de llegada de la unidad para que se descargue a tiempo.
8	Se coordina la llegada	Coordinador de despachos	Dentro de las coordinaciones, la confirmación de llegada del material es importante para terminar el seguimiento y concluir el transporte.

Figura 24  
 Diagrama de flujo del proceso de despacho mejorado  
 Fuente: Elaboración Propia



**8. DESCRIPCIÓN**  
**8.1 PROCEDIMIENTO DE DISTRIBUCIÓN**

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Solicitud de transporte	Coordinador de despachos	El inicio del proceso es la solicitud del transporte, donde se requiere la mercadería.
2	Cotizar flete	Coordinador de despachos	Este es un trabajo difícil ya que el costo del flete no es igual para todos los transportistas, de esta manera se realiza un trabajo de oferta y demanda para conseguir unidades que cubran esos destinos solicitados por el cliente.
3	Evaluar condiciones de transporte	Coordinador de despachos	Los transportistas por lo general tienen sus propias políticas de trabajo, haciendo fácil su organización y contratación.
4	Programación de transporte	Coordinador de despachos	Este proceso es comúnmente la confirmación al transportista para iniciar su reparto en el destino solicitado.

5	Carga de mercancía	Coordinador de despachos	Aquí intervienen terceras personas, sin embargo siguen un régimen dentro de las políticas de la casa donde son contratados.
6	Se confirma la entrega	Coordinador de despachos	Este paso es fundamental para el cliente, aquí se le da la confirmación que su pedido ya se encuentra en inicio de ruta para su traslado.
8	Se realiza seguimiento	Coordinador de despachos	Esta parte es básica pero no menos importante, ya que se asegura que la carga llegue sin problemas y en el menor tiempo.
9	Se confirma al cliente su llega	Coordinador de despachos	Este proceso es uno de los últimos dentro de la cadena, ya que el cliente queda conforme con la llegada de su pedido.



10	Se descarga mercancía en el almacén del cliente	Transporte contratado	Aquí es difícil de obtener información ya que no se ve presencialmente al cliente, pero si se constata mediante una llamada si quedó conforme con el servicio y con la descarga de la mercancía.
----	---	-----------------------	--

Figura 25  
 Diagrama de flujo del proceso de distribución mejorado  
 Fuente: Elaboración Propia



## 9 REGISTROS

Se detallan y se adjuntan los nuevos formatos mejorados para aplicar en los procesos de despacho y distribución los cuales son los siguientes:

<b>CODIGO Y NOMBRE DE REGISTRO</b>	<b>RESPONSABLE DEL CONTROL</b>	<b>TIEMPO DE CONSERVACION</b>	<b>DISPOSICION FINAL</b>
GUIA DE TRANSPORTISTA	ASISTENTE DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN	INDEFINIDO	-
GUIA DE REMISION	ASISTENTE DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN	INDEFINIDO	-
CARTA DE GARANTIA	ASISTENTE DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN	INDEFINIDO	-
SEGURO DE MERCANCÍA	ASISTENTE DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN	INDEFINIDO	-
INFORME DE DESPACHO DIARIO	ASISTENTE DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN	INDEFINIDO	-

### 6.3.4 Manual de organización y funciones mejoradas

El perfil de puestos mejorados ha sido revisado en coordinación con el área de Calidad y Recursos Humanos y también precisamos de manera puntual las labores que realizan las personas para realizar su trabajo.

Detallaremos los puestos en despachos y distribución, mejorados y la descripción de sus funciones de la empresa.

MOF propuesto con mejora analista de Despacho y distribución.

Anexo 10 MOF

Propuesto con mejora analista de despachos y distribución

<b>ANALISTA DE DESPACHO Y DISTRIBUCION</b>	
<b>JEFE DE PUESTO INMEDIATO :</b>	<b>COORDINA CON:</b>
Gerencia de Administración y Finanzas	-Auxiliar de créditos y cobranza -Asistente de Tesorería -Asistente de Facturación -Ejecutivo comercial -Jefe de producto
<b>REPORTA A:</b>	
COORDINADOR DE DESPACHO Y DISTRIBUCION	
<b>MISION</b> Administrar el despacho y distribución de la empresa CEMENTOS INKA S.A de acuerdo a las políticas y procedimientos, proporcionando evaluaciones crediticias precisas minimizando el riesgo de impago, fidelizando a los clientes asegurando el máximo retorno de liquidez de los créditos otorgados.	
<b>OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL PUESTO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.-Supervisar la correcta aplicación de los procedimientos de créditos y cobranzas con el fin de desarrollar eficientemente los procesos y el logro de los objetivos.</li> <li>2.- Supervisar la correcta elaboración de los registros e ingresos a fin de garantizar la correcta información de los estados de cuenta.</li> <li>3.-Mantener actualizada la información en el sistema para la toma de decisiones de la Gerencia de Ventas.</li> </ol>	

## **FUNCIONES**

- 1.-** Realizar evaluaciones y validar información vía telefónica comercial y financiera, redactar el informe para confirmación del despacho.
- 2.-**Elaborar cartas para el despacho y distribución de productos.
- 3.-**Mantener actualizada la información en el sistema, registrar las condiciones plazos y montos de crédito aprobados.
- 4.-** Descargar las facturas y documentos de cobranzas de clientes del sistema.
- 5.-**Custodiar los cargos de clientes con crédito para respaldar la gestión de cobranza.
- 6.-**Efectuar los despachos coordinando con los clientes la oportuna cancelación de sus facturas, haciéndoles llegar estados de cuenta a los clientes y los sustentos necesarios para la cancelación.
- 7.-**Revision de entregas de siempre y cuando los clientes hayan efectuado la cancelación de los documentos relacionados.
- 8.-**reportar en base por producto cada cierre de facturación 15na y fin de más de gestionar el envío de estados de cuenta a los clientes locales, clientes del exterior, asociados.
- 9.-**Elaborar las proyecciones de cobranza diarias y reportarlas a tesorería para consolidar la posición financiera proyectada.
- 10.-**Verificar ingresos en los bancos y realizar la cancelación de las cobranzas diarias en el sistema contable.
- 11.-**Conciliar con los clientes y revisar el estado de cuenta que ellos mantiene.
- 12.-**Revisar periódicamente estados de cuenta de clientes morosos, que hayan excedido los límites de crédito aprobado informando a la Gerencia de ventas.
- 13.-**Efectuar seguimiento a los reclamos de los clientes, cuando estos se relacionen a las facturas o documentos por cobrar.
- 14.-** Reportar e informar a la Gerencia de ventas el estatus del cliente para buscar otras alternativas de recuperación.
- 15.-**Relizar la conciliación bancaria.
- 16.-**emitir reportes estadísticos, proyecciones y resultados de la gestión de cobranza, para conocimiento de la Gerencia, que permitirán medir el resultado de la gestión.
- 17.-**Realizar el análisis y aplicaciones y reporte de la cuenta 12 a fin de mantenerla actualizada y se alinee con los montos reflejados en estado de cuenta de los clientes.
- 18.-**Proponer mejoras en los procesos para hacerlos más eficientes.
- 19.-**Establecer mecanismo de resguardo de información y confidencialidad en el manejo de la información correspondiente a la empresa.
- 20.-**En caso de ocurrir o detectar una actividad sospechosa, se encargara de notificar inmediatamente la misma a la Gerencia central de negocios de exportaciones para que se emita el Reporte de Actividades Sospechosas.
- 21.-**Uso adecuado de los recursos proporcionados por la empresa (movilidad, material promocional, gastos de representación, telefonía) para el desarrollo de sus actividades.
- 22.-**Cumplir con el reglamento, las políticas, los procedimientos y demás disposiciones establecidas por la empresa.
- 23.-**Otras funciones del campo de su competencia que le sean asignadas por su jefatura inmediata.

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
-Manejo de Excel avanzado -Bachiller en Ingeniera Industrial -Conocimiento de Ingles -Experiencia mínima de 3 años en puestos similares	
<b>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>
-Comunicación -Iniciativa -Capacidad de planificación y organización -Capacidad de análisis -Técnicas de negociación -Confidencialidad	-Compromiso -Orientación a resultados -Enfoque al cliente -Integridad -Eficiencia

Anexo 11 MOF

Propuesto con mejora Coordinador de despachos y distribución

<b>COORDINADOR DE DESPACHO Y DISTRIBUCION</b>	
<b>GERENCIA:</b>	<b>COORDINA CON:</b>
Gerencia de Ventas	-Analista de Despacho y Distribución
<b>REPORTA A:</b>	-Asistente de Tesorería
COORDINADOR DE DESPACHO Y DISTRIBUCION	-Asistente de Facturación
<b>MISION/OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
Asistir en forma directa al responsable del Despacho y Distribución.	
<b>FUNCIONES</b>	
1.-Envío de estados de cuenta a los clientes. 2.- Envió de cartas de cobranza internas a los clientes. 3.-Gestionar la solicitud a los clientes y/o descargar los comprobantes de retención de IGV desde el portal de SUNAT 4.-Registro y aplicación de los comprobantes de retención en sistema. 5.-Control y archivo de comprobantes de retención de IGV. 6.-Apoyo en el registro de las cancelaciones de facturas de clientes 7.-Armado y archivo del file de crédito de cliente.	

- 8.-Análisis de cuentas de los clientes con deudas impagas atrasadas y sustentar con cargos de los documentos.
- 9.-Apoyo en las llamadas de la cobranza a los clientes.
- 10.-Actualización de los movimientos bancarios en Excel que se encuentran en la carpeta.
- 11.-Custodiar y Administrar los documentos por embarques de clientes al contado de transporte.
- 12.-Informar comentarios asignados la gestión
- 13.- Conciliación bancaria de los ingresos en bancos versus el sistema contable.
- 14.-Analizar y aplicar las cuentas.
- 15.- Mantener la confidencialidad de información correspondiente a la empresa.
- 16.-En caso de ocurrir y detectar una actividad sospechosa, se encargara de notificar inmediatamente la misma.
- 17.- Uso adecuado de los recursos proporcionados por la empresa (movilidad, material promocional, gastos de representación, telefonía) para el desarrollo de sus actividades.
- 18.-Cumplir con el reglamento, las políticas, los procedimientos y demás disposiciones establecidas por la empresa.
- 19.-Otras funciones que el campo de su competencia

#### **PERFIL DEL PUESTO**

- 1.- Bachiller en Ingeniería Industrial.
- 2.-Conocimiento de Office (Excel) a nivel intermedio.
- 3.-Conocimiento de Ofimática y redacción comercial.
- 4.-Conocimiento de Técnicas de comunicación eficaz.
- 5.-Experiencia mínima de 6 meses en puestos similares.

#### **COMPETENCIAS ESPECIFICAS**

- Manejo de Excel avanzado
- Bachiller en Ingeniería Industrial
- Conocimiento de Inglés
- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares

#### **COMPETENCIAS GENERALES**

- Compromiso
- Pro actividad
- Tenacidad
- Trabajo en equipo
- Enfoque al cliente
- Eficiencia

### **6.3.5 Indicadores propuestos.**

En parte del análisis de los procesos se acoplan algunos de estos indicadores a la presente propuesta de mejora no solo se tomará el valor

como referencia sino también se observará como mejoran en el tiempo a fin de evaluar si se está mejorando, servirá como soporte para realizar el análisis detallado y sobre todo tomar decisiones con más precisión. En la presente propuesta de mejora se van a implementar estos indicadores para su generación de valor durante el proceso de desarrollo del trabajo.

### 6.3.5.1 Índices y criterios para evaluar a los clientes en el proceso despacho.

Tabla 14

*Cuadro de Indicadores propuestos para la evaluación de despachos*

Índices y Criterios	Descripción
<b><u>Unidades programadas – Unidades pendientes</u></b> <b>Total de unidades</b>	Mide la capacidad de calcular en porcentaje los transportes programados.
<b>Disponibilidad: <u>Unidades Atendidas</u></b> <b>Pasivos Corriente</b>	Mide la capacidad para hacer frente los retrasos con pedidos programados Lo óptimo $\geq 1$
<b>Totales: <u>Unidades Pendientes</u></b> <b>Unidades programadas</b>	Muestra las unidades que quedan pendientes por salir.
<b>Margen (%): <u>Precio - Costo</u></b> <b>Flete Precio</b>	Determina el porcentaje que se obtiene en el cálculo de los fletes.

Fuente: Elaboración propia.

*Nota:* Como se muestra en la tabla 13, muestra los indicadores para evaluar a sus clientes que solicitan el despacho oportuno.

### 6.3.5.2 Índices para evaluar la gestión de las Distribuciones

En un escenario real o anterior los índices y resultados han generado problemas de pérdida de tiempo a Caliza Cemento Inca S.A., para ello detallamos:

Tabla 15

*Cuadro de Indicadores propuestos para los transportes pendientes sin planificar*



INDICADOR	ESCENARIO REAL	ESCENARIO CONSERVADOR
<p>La capacidad que va a tener la empresa para planificar sus transportes y cumplir con las entregas pendientes (pasivo corriente) utilizando fondos de corto plazo (activo corriente).</p> <p><b>Indicador de transportistas</b>  <u>Unidades pendientes</u>  Unidades programadas</p>	0.8	>=1
<p>Para la elaboración de este indicador hemos tomado en cuenta el total de ventas al despacho de unidades puntualmente entre el total de clientes cuyas ventas son distribuidas, es decir de todas las ventas han sido programadas puntualmente.</p> <p><b>Indicador de despachos:</b>  <u>Unidades atendidas</u>  Unidades planificadas</p>	67%	33%
<p>Para la elaboración de este indicador nos hemos todos los transportes que no son planificados por falta de datos.</p> <p><b>Indicador de reclamos:</b>  <u>No. Clientes que hicieron reclamos por mes</u>  Nro. Clientes totales</p>	5%	2%
<p>Para la elaboración de este indicador se ha tomado en consideración la el nro. De programaciones diarias sobre el total de distribuciones totales a fin de determinar el porcentaje unidades sin programar.</p> <p><b>Indicador de unidad sin planificación</b>  <u>Unidades programadas</u>  Unidades atendidas</p>	5.73%	2%

Fuente: elaboración propia

NOTA: Como se muestra en la tabla 14, Con la presente propuesta de trabajo buscamos reducir los niveles de impuntualidad en los despachos y conseguir un cliente conforme con su entrega de mercancía.

### **6.3.5.3 Índices propuestos para medir la eficiencia en la gestión de las personas a cargo de la distribución**

Es importante medir la gestión en los procesos que efectúa el personal de despacho y distribución y una forma de medirlos es proponiendo los siguientes indicadores:

- **Plazo de programaciones**

Con este indicador se obtendrá el tiempo promedio en días en que la empresa Caliza Cemento Inca S.A.C. cobra sus cuentas:

Periodo promedio de cobro: Unidades programadas x 360 días

Ventas atendidas

### **6.3.6 Capacitación al personal**

Para implementar la mejora del proceso de despacho y distribución basado en las fases del estudio del trabajo en la fase 6 se estableció la necesidad de capacitar al personal en los nuevos métodos propuestos de trabajo.

Así mismo, de acuerdo al art. 6 del D.S. 007-2005-TR. Ley Nro. 28518 del Ministerio de Trabajo: “Se busca consolidar los conocimientos del trabajador con la finalidad de conseguir mejorar en sus funciones.

#### **6.3.6.1 Capacitación interna al personal**

Consiste en capacitar al personal a cargo de los procesos de despacho y distribución a fin de que aprenda a aplicar el uso de los nuevos formatos propuestos en el presente proyecto.

Para dicho fin se tendrá que solicitar la sala de reuniones, no existiendo costo de alquiler de oficina ya que se cuenta con el

ambiente adecuado dentro de las instalaciones de la empresa Caliza Cemento Inca S.A.

En breve presentaremos el cuadro donde se detalla la capacitación interna en tiempo siendo total 5 horas los participantes involucrados, para el de uso de nuevos formatos propuestos.

Tabla 16

*Cuadro de capacitaciones internas al personal.*

Nro.	ACTIVIDAD A REALIZAR / TIEMPO	PARTICIPANTES
1	Solicitud de despacho	2 horas Ejecutivos Comerciales Personal de despacho y distribución Gerencia de Ventas
2	Compromiso de distribución	
3	Contrato de Fletes	
4	Informe de Evaluación de transporte	3 horas Personal de despacho y distribución Jefa de Ventas Gerencia de Ventas
5	Control de documentos por flete	
6	Aprobación de despacho	
7	Rechazo de despacho	

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.6.2 Capacitación externa al personal

Las capacitaciones externas que se brindara al personal del área de crédito y cobranzas de la empresa Caliza Cemento Inca S.A., están orientadas a incrementar el desempeño de las actividades, que tengan un eficaz rendimiento laboral, con los conocimientos teóricos y prácticos habilidades y actitudes actualizadas que potenciaran su productividad y desempeño laboral. Beneficios para la empresa:

- Incremento de la Productividad del personal.
- Incremento de la calidad del personal.
- Soluciones inmediatas.
- Ayuda a minimizar los errores.
- Identificación con la empresa y sus objetivos.
- Ayuda a la empresa a alcanzas sus metas.
- beneficios económicos, calidad tanto para la empresa como para el personal.

A continuación, se detalle los cursos de capacitación externa en un lapso de tiempo hasta 5 meses, para cumplir con los objetivos de mejora:

Tabla 17

*Cuadro de capacitaciones externas al personal.*

Institución	Curso/Taller	Participantes	Duración	Costo S/.
INSTITUTO AVANSYS	Excel Intermedio + Excel Avanzado	Personal de despachos y distribución	6 meses	130.00 mensual
CEUPE	Curso virtual de gestión de transporte	Personal de despachos y distribución	6 mes	150.00 mensual
CIBERTEC	Curso de logística	Personal de despachos y distribución	6 meses	180.00 mensual

## **CAPÍTULO 7: IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

Este proyecto tiene el objetivo principal establecer políticas auténticas, determinar que procesos se pueden implementar dentro del diagramas de flujo, utilizar indicadores, agregar nuevas propuestas para alcanzar el objetivo trazado por la organización.

### **7.1 Gastos en la implementación del proyecto de mejora**

En esta parte se observan los gastos que conlleva utilizar la mejora propuesta, con la finalidad de conocer el margen de productividad utilizando recursos mínimos.

#### **7.1.1 Costo de Capacitación externa al personal**

A continuación se informa sobre costos de algunos cursos, donde el personal responsable del proceso deberá capacitarse y/o actualizarse

según los requerimientos del área de despachos y distribución de la empresa Caliza Cemento Inca S.A.

Tabla 18

*Cuadro de costos sobre capacitación a los colaboradores*

Institución	Curso/Taller	Duración	Costo S/.	Costo Total S/.
INSTITUTO AVANSYS	Paquete Excel profesional	6 meses	130.00 mensual	780.00
CEUPE	Curso virtual de gestión de transporte	6 mes	150.00 mensual	900.00
CIBERTEC	Curso de logística	6 meses	180 mensual	540.00
<b>Costo total S/.:</b>				<b>2220.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.2 Calendario de actividades y recursos

En el cuadro anterior se da a conocer un cronograma de capacitaciones dentro de un margen mínimo de 3 y un máximo de 6 meses, según los cursos actuales que se dictarán al personal según la función que realice

## 7.3 Presupuesto

En siguiente presupuesto tiene como objetivo detallar los costos que se emplean durante los procedimientos de despacho y distribución, estos procesos innovadores van adjuntos al siguiente proyecto con la finalidad de dar a conocer y analizar el uso correcto de los recursos.

### 7.3.1 Costeo basado en actividades “ABC” del Proceso de despachos

Tabla 19

*Costo escenario actual o anterior del proceso de despachos*

CANTIDAD	TIEMPO HORA	ACTIVIDAD BASE	CANTIDAD ACTIVIDADES POR PROCEDIMIENTO
PROCESAR	4	HORA MOI	11
DESPACHAR	2	HORA DE MOD	

**CANTIDADES UTILIZADAS POR CADA ACTIVIDAD**

ACTIVIDAD BASE	CANTIDAD	COSTO HORAS HOMBRE
EJECUTIVOS DE VENTAS(MOI)	7	20.05
ANALISTA DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN (MOD)	1	20.05

**RESUMEN DE COSTO TOTAL ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE CREDITO**

ACTIVIDAD	TOTAL ACTIVIDAD	ACTIVIDAD BASE
PROCESAR	561.04	HORA MOI
DESPACHAR	40.10	HORA MOD
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>S/601.50</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20

**Costeo basado en actividades “ABC” del proceso de despachos**

CANTIDAD	TIEMPO HORA	ACTIVIDAD BASE	CANTIDAD ACTIVIDADES POR PROCEDIMIENTO
PROCESAR	3	HORA MOI	9
DESPACHAR	0.25	HORA DE MOD	

**CANTIDADES UTILIZADAS POR CADA ACTIVIDAD**

ACTIVIDAD BASE	CANTIDAD	COSTO HORAS HOMBRE
EJECUTIVOS DE VENTAS(MOI)	5	20.05
ANALISTA DE DESPACHO Y DISTRIBUCIÓN (MOD)	1	20.05

**RESUMEN DE COSTO TOTAL ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE CREDITO**

ACTIVIDAD	TOTAL ACTIVIDAD	ACTIVIDAD BASE
PROCESAR	360.09	HORA MOI
DESPACHAR	5.01	HORA MOD
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>S/.365.01</b>	

Fuente: Elaboración propia.

*Nota:* Como se muestran en las tablas 19 y 20, para el proceso de despacho se ha tomado en cuenta la tabla actual con las 11 actividades que se realizan, cuyo costo total es S/. 601.05

En la segunda tabla se implementa método propuesto basado en el proceso mejorado, este comprende 9 actividades, el costo total es S/. 365.01 lo que refleja el **ahorro de costos** en relación al primer cuadro de 39% equivalente a S/. 236.04. Soles.

### 7.3.2 Costeo basado en actividades “ABC” del proceso *de distribución*

Tabla 21

*Costo actual después de implementar la propuesta de mejora del proceso de distribución*

CANTIDAD	TIEMPO HORA	ACTIVIDAD BASE	CANTIDAD ACTIVIDADES POR PROCEDIMIENTO
PROCESAR	5	HORA MOI	18
DISTRIBUCIÓN	4	HORA DE MOD	

#### CANTIDADES UTILIZADAS POR CADA ACTIVIDAD

ACTIVIDAD BASE	CANTIDAD	COSTO HORAS HOMBRE
NUMERO DE CLIENTES	1	25.00

<b>ANALISTA DE DESPACHOS Y DISTRIBUCIÓN (MOD)</b>	<b>1</b>	<b>25.00</b>
---	----------	--------------

**RESUMEN DE COSTO TOTAL ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE DISTRIBUCIÓN**

ACTIVIDAD	TOTAL ACTIVIDAD	ACTIVIDAD BASE
PROCESAR	125.00	HORA MOI
DISTRIBUCIÓN	100.00	HORA MOD
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>S/.225.00</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22

*Costo escenario después con propuesta de mejora del proceso de distribución*

CANTIDAD	TIEMPO HORA	ACTIVIDAD BASE	CANTIDAD ACTIVIDADES POR PROCEDIMIENTO
PROCESAR	<b>3</b>	HORA MOI	15
DISTRIBUCIÓN	<b>2</b>	HORA DE MOD	

**CANTIDADES UTILIZADAS POR CADA ACTIVIDAD**

ACTIVIDAD BASE	CANTIDAD	COSTO HORAS HOMBRE
NUMERO DE CLIENTES	<b>1</b>	<b>25.00</b>
ANALISTA DESPACHOS Y DISTRIBUCIÓN (MOD)	<b>1</b>	<b>25.00</b>



**RESUMEN DE COSTO TOTAL ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE DISTRIBUCIÓN**

ACTIVIDAD	TOTAL ACTIVIDAD	ACTIVIDAD BASE
PROCESAR	75.00	HORA MOI
APROBAR	50.00	HORA MOD
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>S/.125.00</b>	

Fuente: Elaboración propia.

*Nota:* Como se muestran en las tablas 21 y 22, para el proceso de distribución se ha tomado en cuenta en el primer escenario actual las 18 actividades que se realizan, cuyo costo total es S/. 225.00

En un segundo escenario con el nuevo método propuesto basado en el proceso mejorado este comprende 15 actividades, el costo total es S/. 125.00 lo que refleja el ahorro de costos en relación al primer escenario. 44.44% equivalente a S/. 100.00

**7.3.3 Comparativo Costo Beneficio del Proceso de despachos**

Tabla 23

*Análisis de cuadro costo beneficio del proceso de despachos*

**Antes**

Nro. Solicitudes de despachos 2018	Costo Actividad	Costo Total
100	S/.601.50	<b>S/.60,150.00</b>

**Después**

Nro. Solicitudes de despachos 2018	Costo Actividad	Costo Total
100	S/.365.01	<b>S/.36,501.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

*Nota:* Como se muestra en la tabla 23, anteriormente el Costo total por realizar 100 solicitudes de despacho el costo sería **S/.60,150.00** Con el nuevo método

propuesto el costo por evaluar las 1000 solicitudes de despacho será **S/.36,501.00** lo que supone beneficio por el ahorro de **S/. 23,649.00**

### 7.3.4 Comparativo Costo Beneficio del Proceso de distribución

Tabla 24

*Análisis de cuadro costo beneficio del proceso de distribución*

#### Antes

Nro. de clientes por programar distribución	Costo Actividad	Costo Total
100	S/.225.00	<b>S/.22,500.00</b>

#### Después

Nro. de clientes por programar distribución mensual	Costo Actividad	Costo Total
100	S/.125.00	<b>S/.12,500.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

*Nota:* Como se muestra en la tabla 24, anteriormente el Costo total por realizar el proceso de despachos a 100 clientes el costo saldría S/. 22,500.00. Con el nuevo método propuesto el costo por distribución a 100 clientes será S/. 12,500 lo que supone beneficio por el ahorro considerable de forma mensual. Estamos hablando de S/.10,000.00 soles.

Tabla 25

*Resumen de beneficios de los procesos de despacho y distribución*

Proceso de despachos	S/. 23,649.00
Proceso de distribución	S/.10,000.00
<b>Total Beneficio</b>	<b>S/. 33,649.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

*Nota:* Se observa un ahorro total de **S/. 33,649.00** al mes con la presente propuesta.

### 7.3.5 Costo Beneficio antes y después

Tabla 26

*Cuadro resumen costo beneficio antes y después.*

Proceso	Actual			Propuesto		
	S/.	Tiempo	Nro. Actividades	S/.	Tiempo	Nro. Actividades
<b>Despacho</b>	601.50	8 hrs.	11	365.01	5 hrs.	9
<b>Distribución</b>	225.00	10 hrs.	18	125.00	8 hrs.	15

Fuente: Elaboración propia.

*Nota:* Como se muestra en la tabla 26, se denota una diferencia puntual en el actual cuadro propuesto a nivel económico, se observa que el tiempo y las actividades se ajustaron considerablemente

## CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 Conclusiones

En el entorno actual, cada vez más competitivo, los clientes buscan continuamente oportunidades de mejora en el servicio que se les brinda. En ese sentido cada vez son más conscientes de la importancia del despacho y distribución como parte esencial al momento de adquirir la variedad de productos de la empresa Cementos Inka. Con el proceso planteado respecto al despacho y distribución, se ha encontrado deficiencias por no seguir una política de garantía que cubra en los casos en que no se efectuó una entrega adecuada de los productos.

No existe un procedimiento adecuado e innovador, los procedimientos son 70% manuales, el personal responsable del despacho y distribución requiere más implementación técnico como logístico.

Por ello la empresa ha procedido a identificar oportunidades referidas al aspecto técnico con la presente propuesta se evitará más demora en el despacho y distribución de los productos, se optimizara el tiempo mayor productividad para ello se han formulado políticas para los procesos de despacho y distribución, planteando nuevos procedimientos y nuevos manuales de Organización y funciones.

Para documentar los procesos mejorados se está estableciendo formatos necesarios a fin de controlar, sustentar, garantizar y gestionar el despacho y la distribución acordes a las necesidades de la empresa y del mercado actual.

Se ha podido evidenciar que no se contaban con i procedimientos adecuados por lo que se hace dificultoso realizar el seguimiento, control, monitoreo de las actividades y la gestión de despacho y distribución; así mismo para mejorar la gestión se están proponiendo aminorar el tiempo y ofrecer garantía para la entrega de los productos. Con ello se va permitir vigilar el proceso para evitar riesgos de impago, perdidas a la empresa y sobre todo tomar mejores decisiones.

## **8.2 Recomendaciones**

Monitorear permanentemente la forma en que se llevan los procesos de Despacho y distribución.

Reuniones periódicas con todos los trabajadores para identificar las nuevas necesidades y oportunidades de mejora.

Mejorar la relación con los clientes internos comunicando toda información acorde a las necesidades del mercado y del puesto para la gestión eficiente de los procesos.

Uso de nuevos formatos para los procesos de despacho y distribución: formato de Garantías de pago de Fletes, formato de Solicitud de Despacho, formato de Compromiso de Pago, formato de Aprobación de crédito.

El área de sistemas en coordinación con la Gerencia de Ventas elaborar manuales de usuarios de los aplicativos informáticos existentes para que sean capacitados los usuarios y estas se empoderen de sus puestos y procesos, así mismo que se implementen los indicadores propuestos en el presente proyecto a fin de tomar mejores decisiones de riesgo de despacho y distribución para así mejorar la entrega de pedido solicitado.

Aplicar el presente estudio en el área de ventas de la empresa Cementos Inca S.A. y que sirva de base para otros procesos internos de la organización a efectos de una mejora en la rentabilidad de la empresa.

## GLOSARIO

- **Salitre:** Sustancia salina que aflora en tierras y paredes.
- **Clinker:** Sustancia resultante de la calcinación en un horno de mezclas de calizas arcillosas que se han preparado artificialmente.
- **Cemento Puzolánico:** es un aglomerante hidráulico, producido por la mezcla íntima de un material conocido como puzolana y cal hidratada, finamente molidos.
- **Ergonomía:** Estudio de las condiciones de adaptación de un lugar de trabajo, una máquina, un vehículo, etc.
- **Anaquelel:** Tabla horizontal que se coloca adosada a una pared, dentro de un armario o en una estantería, y sirve para colocar objetos sobre ella.
- **Pallet:** Es un armazón de madera, plástico, cartón prensado, aleación ligera u otro material que es empleado en el traslado de carga.
- **Tercerizar:** Es una actividad o servicio interno de una organización, provisto de manera regular por un "tercero"; es decir, por una empresa proveedora externa.

- **Six Sigma:** Es una metodología de mejora de procesos centrada en la reducción de la variabilidad, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente.
- **Consignatario:** Persona, entidad o empresa a quien se consigna una mercancía; se representa para tratar los asuntos administrativos relacionados con su carga y pasaje.
- **SCTR:** Es el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo, que otorga prestaciones de salud y económicas por accidentes de trabajos en las cuales desarrollan actividades consideradas de alto riesgo por la ley.
- **Embarque prepaid:** Es aquel embarque donde el flete es cancelado en el lugar de origen.
- **Embarque collect:** Es aquel embarque donde el flete es cancelado en el lugar de destino.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Escudero Serrano, J. (2014). Logística de Almacenamiento:
- Casanovas, A., & Cuatrecasas, L. (2011). Logística Integral.: Profit editorial
- Jarufe, Benjamín 2007 Disposición de planta. Primera Edición. Lima: Fondo Editorial Universidad de Lima.
- FRAZELLE, Edwards 2007 Logística de almacenamiento y manejo de materiales de clase mundial: Editorial Norma.
- Planeamiento estratégico de logística empresarial - J. Ona - CEIT - 2000
- Mauleón, M. (2003). Sistemas de almacenaje y picking. Mexico: Díaz de Santos.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>
- Perez Ortega, G. A. (20 de Septiembre de 2009). Propuesta metodológica para el mejoramiento de procesos, a partir de un estudio de métodos. Obtenido de <http://www.publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revistauniversidad-eafit>

- Colección Revista Concepto Logístico (revista oficial de la Asociación Argentina de Logística Empresarial - ARLOG) <http://www.conceptologistico.com/sumario16.htm>
- Logística y Marketing para la distribución comercial - Soret Dos Santos - Esic - 1999
- EILON, Samuel. La producción, planificación, organización y control. Ed. Labor S.A. 1976.
- Marthans Cesar A. "Enciclopedia de Logística Empresarial". Ediciones Búho. Segundo tomo. Año 2000.
- Administración de cadenas de aprovisionamiento - Charles Poirier - Oxford - 2001
- Carreño, A. (2014). Logística de la A a la Z (1ra ed.). Perú: Fondo Editorial PUCP
- Ignacio Soret. Logística y marketing para la distribución comercial, editorial ESIC, España, 2006
- Daniel Sierra, la logística empresarial en el nuevo milenio, ediciones gestión 2000
- Mónica Eugenia. Madrid (2007). Cómo gestionar un Centro de Distribución. Revista Zona Logística. Edición 35. Pág. No.23 – 25.

## **ANEXOS**

### CONTRATO DE GARANTIA DE PAGO DE FLETES

De acuerdo al presente documento , se establece que el presente CONTRATO DE GARANTIA DE PAGO DE FLETES firmado entre

.....  
Con RUC N° ....., con dirección fiscal \_\_\_\_\_ debidamente

representada por su gerente general, Sr \_\_\_\_\_ y de la otra parte debidamente representado por su gerente general \_\_\_\_\_

identificado con N° de documento \_\_\_\_\_ quien ahora en adelante será denominado el cliente , ser realizado dentro de los siguientes términos y condiciones :

PRIMERO.- El presente contrato nace como objeto de la prestación de servicio de carga que Cemento Inca S.A ha brindado a nuestra representada y/o nuestros consignatarios ubicados en los países de destino de los bienes materia de exportación.

SEGUNDO.- La aceptación del presente contrato constituye una garantía recíproca que implica que Cementos Inca S.A esta cumpliendo con el servicio solicitado por EL CLIENTE y es de responsabilidad del cliente efectuar la cancelación y/o pago de servicio recibido.



TERCERO.- El cliente garantiza que los FLETES Y SERVICIOS derivados de cada una de dichas operaciones sean cobrados a nuestros consignatarios ubicados en los países de destino de los bienes materia de exportación, en la presente oportunidad asumiendo calidad de deudores fiadores de dichos consignatarios en caso de incumplimiento de pago.

CUARTO.- Cliente considerando que el plazo de 15 días , reconoce en caso de incumpliendo de pago de nuestros consignatarios procederemos a cancelar el 100% de los fletes y servicios en un plazo no mayor a 5 días , incluyendo los intereses moratorios generados calculados desde la fecha en que debió realizarse la cancelación.

QUINTO.- En caso de incumpliendo de pago Cemento Inca queda en pleno derecho de exigir mediante acción legal el pago a fin de velar por sus intereses, encontrándose facultado a solicitar el pago de indemnización por daño y perjuicio s correspondiente.

Debidamente conforme con todas las cláusulas del presente compromiso de pago establecen sus firmas ante notario.

-----  
Cementos Inca S.A

-----  
Nombre de la empresa  
Nombre del representante legal

Estimado Cliente:

En esta oportunidad estamos trabajando para mejora el despacho y distribución por ello hemos elaborado algunas preguntas cuya finalidad es medir el grado de satisfacción con respecto al servicio brindado por el Área de Ventas de la empresa Cementos Inca S.A y con ello proponer mejoras. Desde ya agradecemos su atención.

Por favor lea con cuidado y marque la alternativa correcta

1) ¿Desde cuándo es usted cliente de la empresa Cemento Inca?

1 año  3 años  6 años

2) ¿Cómo califica el servicio de Despacho y Distribución de la Empresa Cementos Inca S.A?

Muy bueno  Bueno  Regular  Malo

3) La comunicación con el Coordinador de Despacho y Distribución. ¿Cómo lo califica?

Asertiva  Pasiva  Agresiva

4) Ante una necesidad o evento en particular, el coordinador de Despacho y Distribución. ¿De qué forma lo atendió?



Inmediatamente



Fuera de tiempo



No recibí solución



Lento

5) ¿Qué acciones de mejoras relacionadas al Área de Ventas propone usted?

-----  
 -----  
 -----  
 -----

<b>ANALISTA DE DESPACHO Y DISTRIBUCION</b>	
<b>Gerencia :</b>	<b>Coordina con :</b>
Gerencia de Ventas	Asistente de despacho Asistente de ventas Asistente de facturación Supervisor de ventas
<b>Reporta a:</b>	
Coordinador de Despacho y Distribución	
<b>Misión / Objetivo del Puesto</b> Asistir en forma directa al responsable Recepción de Facturas. Verificar, registrar y archivar documentos. Comunicar incidencias. Apoyar en la coordinación y programación de los pedidos de acuerdo a las confirmaciones que da el área de Ventas (Lima y Provincia). Seguimiento de despachos. Enviar reporte de programación diario.	

**Funciones :**

18. Envió de estados de transporte a los clientes.
19. Envió de programación a los clientes.
20. Gestionar la solicitud a los clientes y/o descargar los pedidos pendientes del día.
21. Registro y aplicación de las guías de transportistas.
22. Control y archivo de guías de remisión y facturas
23. Apoyo en el registro de las cancelaciones de facturas de proveedores
24. Archivar los controles de los transportistas para llevar una estadística de los viajes que se realizan en el mes.
25. Apoyo en las llamadas para solicitar unidades que trasladen pedidos.
26. Actualización los datos e informar a la gerencia de las programaciones pendientes:
27. Custodiar y administrar facturas de traslado de cemento en almacén externo.
28. Informar con comentarios a los supervisores de ventas sobre sus programaciones atendidas.
29. Analizar y aplicar los fletes para las contrataciones de las unidades de acuerdo al destino o ruta.
30. Mantener la confidencialidad de información correspondiente a la empresa.
31. En caso de ocurrir un incidente, remitir un informe para alertar al área del problema suscitado dentro y/o fuera de la planta.
32. Uso adecuado de los recursos proporcionados por la empresa (movilidad, material promocional, gastos de representación, telefonía) para el desarrollo de sus actividades.
33. Cumplir con el reglamento, las políticas, los procedimientos y demás disposiciones establecidas por la empresa.
34. Otras funciones del campo de su competencia que le sea asignadas por su jefatura inmediata.

**Perfil del puesto**

6. Superior en Ingeniería, economía, administración o afines.
7. Conocimiento del Office (Excel) a nivel intermedio, deseable.
8. Conocimiento de inglés a nivel básico.
9. Manejo de Excel a nivel intermedio.
10. Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.

<b>Competencias Especificas</b>	<b>Competencias Generales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>6) Capacidad de planificación y organización.</li><li>7) Capacidad de análisis y evaluaciones de riesgo.</li><li>8) Iniciativa</li><li>9) Comunicación</li><li>10) Técnicas en negociación</li><li>11) Confidencialidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>12) Compromiso</li><li>13) Trabajo en equipo</li><li>14) Orientación a resultados</li><li>15) Enfoque al cliente</li><li>16) Eficiencia</li><li>17) Integridad</li></ul>