



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**MEJORA DE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DEL
ÁREA DE ALMACÉN Y DESPACHO DE LA EMPRESA
FV ÁREA ANDINA – PERÚ, LIMA 2015**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Administración de Empresas**

GLORIA SOFÍA PACHECO VELÁSQUEZ

Asesor:

Oscar Manuel Méndez Saavedra

Lima - Perú

2018

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: Introducción y Antecedentes de la Empresa.....	2
1.1. Datos Generales.....	2
1.2. Nombre o Razón Social de la Empresa.....	2
1.3. Ubicación de la Empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación).....	2
1.4. Giro de la Empresa.....	2
1.5. Tamaño de la Empresa (micro, pequeña, mediana o grande).....	2
1.6. Breve Reseña Histórica de la Empresa.....	3
1.7. Organigrama de la Empresa.....	4
1.8. Misión, Visión y Política.....	5
1.8.1. Misión.....	5
1.8.2. Visión.....	5
1.9. Productos y Clientes.....	5
1.9.1. Productos.....	5
1.9.2. Clientes.....	6
1.10. Premios y Certificaciones.....	7
1.10.1. Premios.....	7
1.10.2. Certificaciones.....	7
1.11. Relación de la Empresa con la Sociedad.....	8
CAPITULO 2. Definición y Justificación del Problema.....	9
2.1. Caracterización del Área Analizada.....	9
2.2. Antecedentes y Definición del Problema.....	10
2.2.1. Antecedentes Nacionales.....	10
2.2.2. Antecedentes Internacionales.....	11
2.2.3. Definición del Problema.....	11
2.3. Objetivos: General y Específicos.....	15
2.3.1. Objetivo General:.....	15
2.3.2. Objetivos Específicos:.....	15
2.4. Justificación.....	15

2.5. Alcances y Limitaciones.....	16
2.5.1. Alcances.....	16
2.5.2. Limitaciones.....	16
CAPÍTULO 3. Marco Teórico.....	17
3.1. Fundamentos Teóricos.....	17
3.1.1. Almacén.....	17
3.1.1.1. Tipos de Almacén.....	17
3.1.1.2. Operación del Almacén:.....	18
3.2. Logística.....	18
3.2.1. Entrada de Bienes.....	18
3.2.2. Salida de Bienes.....	19
3.3. Proceso.....	19
3.4. Gestión.....	19
3.4.1. Gestión de Almacén.....	19
3.4.2. Gestión por Procesos.....	19
3.5. Macroprocesos y Mapa de Procesos.....	20
3.5.1. Macroprocesos.....	20
3.5.2. Mapa de Procesos.....	20
3.6. Cadena de Valor.....	21
3.7. Benchmarking.....	22
3.8. Flujograma.....	23
3.8.1. Cuello de Botella.....	23
3.9. Investigación Cualitativa.....	23
3.9.1. Observación.....	24
3.9.2. Entrevista.....	24
3.10. Diagrama de Causa – Efecto.....	25
3.11. Diagrama de Gantt.....	26
3.12. Definición de Mejora.....	26
CAPÍTULO 4. Desarrollo del Proyecto.....	26

4.1. Aplicando Cadena de Valor.	27
4.2. Aplicando Macroprocesos y Mapa de Procesos.....	29
4.3. Aplicando Gestión de Macroprocesos.....	32
4.4. Aplicando Investigación Cualitativa.....	33
4.4.1. Observación.....	33
4.4.2. Entrevista.....	35
4.5. Aplicando Flujograma.	41
4.5.1. Flujograma de la Gestión de los Macroprocesos.....	41
4.5.2. Flujograma del Inicio de la Salida de Despacho.....	43
4.5.3. Flujograma de los Procesos del Área de Almacén y Despacho.	46
4.5.4. Flujograma de las Principales Funciones del Encargado y Asistente del Área de Almacén y Despacho.....	50
4.6. Aplicando Diagrama Causa – Efecto.....	52
4.7. Aplicando Benchmarking.	53
4.8. Aplicando Diagrama de Gantt.	54
CAPÍTULO 5. Análisis y Resultados.....	57
5.1. Restructuración Organizacional de la Empresa FV Área Andina - Perú.	57
5.2. Definición de Funciones de los Principales Colaboradores del Área de Almacén y Despacho.....	58
5.3. Gestión del Tiempo del Inicio de Salida de Despacho.	61
5.4. Gestión del Tiempo del Proceso de Recepción de la Mercadería por Containers.63	
5.5. Reducción del Tiempo de los Procesos y Creación de Procedimientos del Área de Almacén y Despacho.....	63
5.6. Reducción de los Reclamos por los Despachos del Área de Almacén y Despacho.	64
5.7. Evaluación Financiera.....	65
5.7.1. Ahorro Económico.	65
5.7.2. Indicadores Financieros.	66
5.7.2.1. Cuentas por Cobrar.....	66
5.7.2.2. Rotación de los Inventarios.	67

5.7.2.3. Cuentas por Pagar.....	68
5.7.2.4. Ciclo Operativo.	69
5.7.2.5. Ciclo Efectivo.	70
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES.	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	73
ANEXOS.	76

Índice de Tablas

Tabla 1 Cantidad de trabajadores de la empresa FV – Perú.....	2
Tabla 2 Reporte de ventas anual de la empresa FV – Perú.....	3
Tabla 3 PBI anual por sector productivo	11
Tabla 4 Promedio de guías de remisión emitidas – año 2014.....	13
Tabla 5 Promedio de guías de remisión pendientes de despacho – año 2014.....	14
Tabla 6 Cargo de los colaboradores y antigüedad en la empresa FV Perú.....	33
Tabla 7 Clase de observación realizada a los colaboradores del área de almacén y despacho de la empresa FV – Perú.....	34
Tabla 8 Clase de entrevista realizada a los colaboradores de la empresa FV Perú....	35
Tabla 9 ¿Tiene Ud. un rol definido de sus labores y sabe cuáles son esas actividades que debe de realizar?	36
Tabla 10 ¿Existe un horario establecido en el área para realizar sus labores, lo cumple?	36
Tabla 11 ¿El sistema de stock muestra la información actualizada?.....	36
Tabla 12 ¿Cuánto tiempo se demora en realizar sus principales actividades y por qué?	37
Tabla 13 ¿Considera que el proceso el flujo de almacenaje y despacho actual cumplen los objetivos?	37
Tabla 14 ¿Existe despachos pendientes de entrega, por qué motivo?	38
Tabla 15 ¿Existe control sobre las guías pendientes de despacho? ¿Y cómo es ese control?.....	38
Tabla 16 ¿Qué cantidad de guías de remisión tiene pendiente con el cliente o con el área de despacho?	38
Tabla 17 ¿Cuántos horas o días en promedio, le toman en solucionar sus labores pendientes que estén relacionados al proceso de despacho?	39

Tabla 18 ¿Cuáles considera que son los principales problemas o circunstancias que no les permite cumplir sus labores en el tiempo establecido por la empresa?	39
Tabla 19 Reducción del tiempo de los procesos y nuevos procedimientos del área ...	63
Tabla 20 Detalle del gasto anual del personal ascendido y contratado del área de almacén y despacho.....	65
Tabla 21 Detalle del ahorro por el gasto anual del área del área de almacén y despacho.....	66
Tabla 22 Ratios de las cuentas por cobrar anual de los periodos 2014 – 2015 / Días.	67
Tabla 23 Ratios de las cuentas por cobrar anual de los periodos 2014 – 2015 / Veces	67
Tabla 24 Ratios de los inventarios anuales de los periodos 2014 - 2015 / Días.	67
Tabla 25 Ratios de los inventarios anual de los periodos 2014 - 2015 / Veces..	68
Tabla 26 Ratios de las cuentas por pagar anual de los periodos 2014 - 2015 / Días ..	68
Tabla 27 Ratios de las cuentas por pagar anual de los periodos 2014 – 2015 / Veces	69
Tabla 28 Ratios del ciclo operativo anual de los periodos 2014 – 2015	69
Tabla 29 Ratios del ciclo efectivo anual de los periodos 2014 – 2015.....	70

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa FV - Perú.	4
Figura 2. Logística de entrada del área de almacén y despacho.	9
Figura 3. Logística de salida del área de almacén y despacho.	10
Figura 4. Cantidad mensual de guías de remisión emitidas - año 2014.	13
Figura 5. Cantidad mensual de guías de remisión pendientes de despacho según conteo físico - año 2014.....	14
Figura 6. Mapa de procesos y sus macroprocesos	21
Figura 7. Cadena de valor de Michael Porter.....	22
Figura 8. Diagrama de causa – efecto.	26
Figura 9. Cadena de valor de FV Área Andina – Perú.	27
Figura 10. Mapa de procesos y macroprocesos de la empresa FV – Perú.	29
Figura 11. Listado de los macroprocesos y procesos operativos de la empresa FV - Perú.....	31
Figura 12. Secuencia de los macroprocesos del área problemática.....	32
Figura 13. Promedio mensual de guías de remisión pendientes de despacho según recolección de datos por conteo físico vs la entrevista – Año 2014.....	40
Figura 14. Flujograma de la gestión de los macroprocesos intervinientes en las operaciones del área de almacén y despacho.	42

Figura 15. Flujograma del proceso de inicio de salida de despacho de la empresa FV - Perú.....	45
Figura 16. Flujograma del proceso de la logística de entrada y de salida del área de almacén y despacho.....	47
Figura 17. Flujograma de las principales funciones del encargado y asistente del área de almacén y despacho.....	51
Figura 18. Diagrama de causa – efecto del área del almacén y despacho.....	52
Figura 19. Cantidad Promedio mensual de guías de remisión emitidas según la competencia vs FV – Perú – Año 2014.....	53
Figura 20. Diagrama de Gantt por las actividades desde la detección del problema hasta la aplicación de la propuesta de mejora de los procesos.....	56
Figura 21. Organigrama actualizado de la empresa FV - Perú.....	57
Figura 22. Flujograma actualizado de las principales funciones de los colaboradores del área de almacén y despacho.....	60
Figura 23. Flujograma del nuevo proceso de inicio de salida de despacho de la empresa FV - Perú.....	62
Figura 24. Cantidad mensual de guías de remisión pendientes de despacho anual – año 2015.....	64
Figura 25. Promedio de guías de remisión pendientes de despacho anual – años 2014 y 2015.....	65

Índice de Anexos

Anexo 1: Ruc de la empresa FV Área Andina – Perú.....	76
Anexo 2: Ruc de la empresa FV Área Andina – Perú.....	76
Anexo 3: Recolección de datos – cuestionario de la empresa FV – Perú.....	77
Anexo 4: Formato de transporte por pedidos pendientes de la empresa FV – Perú....	81
Anexo 5: Balance general anual de los periodos 2014 – 2015.....	82
Anexo 6: Estado de ganancia y perdidas anual de los periodos 2014 – 2015.....	83

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo tiene como finalidad dar a conocer como los cambios externos pueden tener un gran impacto en las operaciones de la organización, si es que estos no son tomados en cuenta oportunamente.

Para la elaboración de este trabajo, se eligió a una empresa comercializadora que se dedica distribuir de forma masiva sus productos, compuestos por griferías, sanitarios y complementos, a los diversos clientes dedicados al rubro de la construcción tales como retails y grandes empresas constructoras y cuyo crecimiento de la demanda de sus productos debió conllevar a un entendimiento y mejor control de sus procesos.

En ese sentido, para este trabajo se desarrolló la “Mejora de la Gestión de los Procesos del área de Almacén y Despacho de la empresa FV Área Andina - Perú”, en el que se plasma, explica y se desarrolla como se mejoraron los procesos internos de la empresa; este trabajo se extiende en 5 capítulos.

Además, con este trabajo se quiere explicar como la falta de control de los procesos de un área en particular, la falta de evaluación de las funciones, el poco entendimiento de algunas actividades del área y el no realizar oportunamente un cambio de los tiempos en los procesos puede acarrear en diversos problemas, no solo para la misma área sino también para las demás áreas con las que se integra de forma inmediata; además de impactar en los indicadores financieros de la empresa.

Por último, este trabajo se elaboró sustentado en diversos marcos teóricos que se asimilaron en la vida académica permitiendo exponer que todo trabajo desarrollado por experiencia laboral concatenado a la formación académica ofrece una perspectiva amplia al momento de gestionar una organización y a su vez, responder de forma rápida a los diversos problemas que se puedan presentar en la empresa.

CAPÍTULO I: Introducción y Antecedentes de la Empresa.

1.1. Datos Generales.

La empresa FV Área Andina - Perú SAC se dedica a la comercialización al por mayor y menor de griferías, sanitarios y complementos ofreciendo una amplia gama de modelos destinados para el uso diario en cocinas, baños e instalaciones sanitarias.

1.2. Nombre o Razón Social de la Empresa.

La razón social de la empresa es FV Área Andina - Perú SAC con nombre comercial FV Franz Viegner, está registrado en la Sunat con el número de Ruc: 20433359870, el tipo de empresa es Sociedad Anónima Cerrada.

Anexo 1: Ruc de la empresa FV Área Andina – Perú.

1.3. Ubicación de la Empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación).

La empresa FV Área Andina - Perú SAC está ubicada en la Av. del Pinar Nro. 134 Int. 604 esta dirección está ubicada en la urbanización de Chacarilla del Estanque dentro del distrito de Santiago de Surco, en la provincia y departamento de Lima, Perú

Anexo 2: Ruc de la empresa FV Área Andina – Perú.

1.4. Giro de la Empresa.

La empresa FV Área Andina - Perú tiene como rubro la comercialización al por mayor y menor de grifería, sanitarios y complementos.

1.5. Tamaño de la Empresa (micro, pequeña, mediana o grande).

La empresa FV Área Andina - Perú es una empresa pequeña por la cantidad de sus trabajadores y el importe de sus ventas:

Tabla 1

Cantidad de trabajadores de la empresa FV – Perú.

CANTIDAD DE TRABAJADORES	
Año 2014	40
Año 2015	42

Fuente: Elaboración Propia.

En el periodo anual 2014 y 2015, la empresa FV Área Andina - Perú tiene el siguiente cuadro de ventas:

Tabla 2

Reporte de ventas anual de la empresa FV – Perú.

REPORTE DE VENTAS ANUAL (EN NUEVOS SOLES)		
VENTAS		
Años	2014	2015
Total	S/ 13,503,594	S/ 13,825,058

Fuente: Elaboración Propia.

Las ventas anuales correspondientes al período 2014 y 2015 eran de S/13,503,594 y S/13,825,058 respectivamente.

1.6. Breve Reseña Histórica de la Empresa.

La empresa FV Área Andina - Perú SAC inicio sus operaciones en Perú en el año 1999 con el objetivo de establecerse en el mercado nacional, la empresa se dedica a la comercialización de productos sanitarios, grifería y complementos.

La empresa FV Área Andina - Perú se da con la idea de expansión de FV Ecuador en el Perú por lo cual se decidió establecer una sucursal en Lima para ofrecer sus productos los cuales son fabricados en las diferentes partes del mundo como Ecuador, Argentina, Brasil, China y Colombia.

La empresa FV Área Andina - Perú tiene como matriz al Grupo FV; este grupo que está ubicado en Ecuador tiene la instalación fabril más importante de América Latina dentro de su rubro, y es ahí en donde se realizan los procesos de producción integrado, de tal forma que asegura la calidad en cada etapa del proceso productivo, proporcionando una amplia gama de productos realizados íntegramente, desde el diseño del producto hasta el packing del mismo.

La empresa FV Área Andina - Perú empezó siendo conformada con solo 16 personas, las cuales estaban compuestas por el Gerente General, Gerente Administrativo, 3 colaboradores en el área administrativa, 7 en el área de logística y 4 ejecutivos de cuentas. Con el tiempo, la empresa debido a la gran demanda de sus productos registró a 46 colaboradores dentro de sus filas.

1.7. Organigrama de la Empresa.

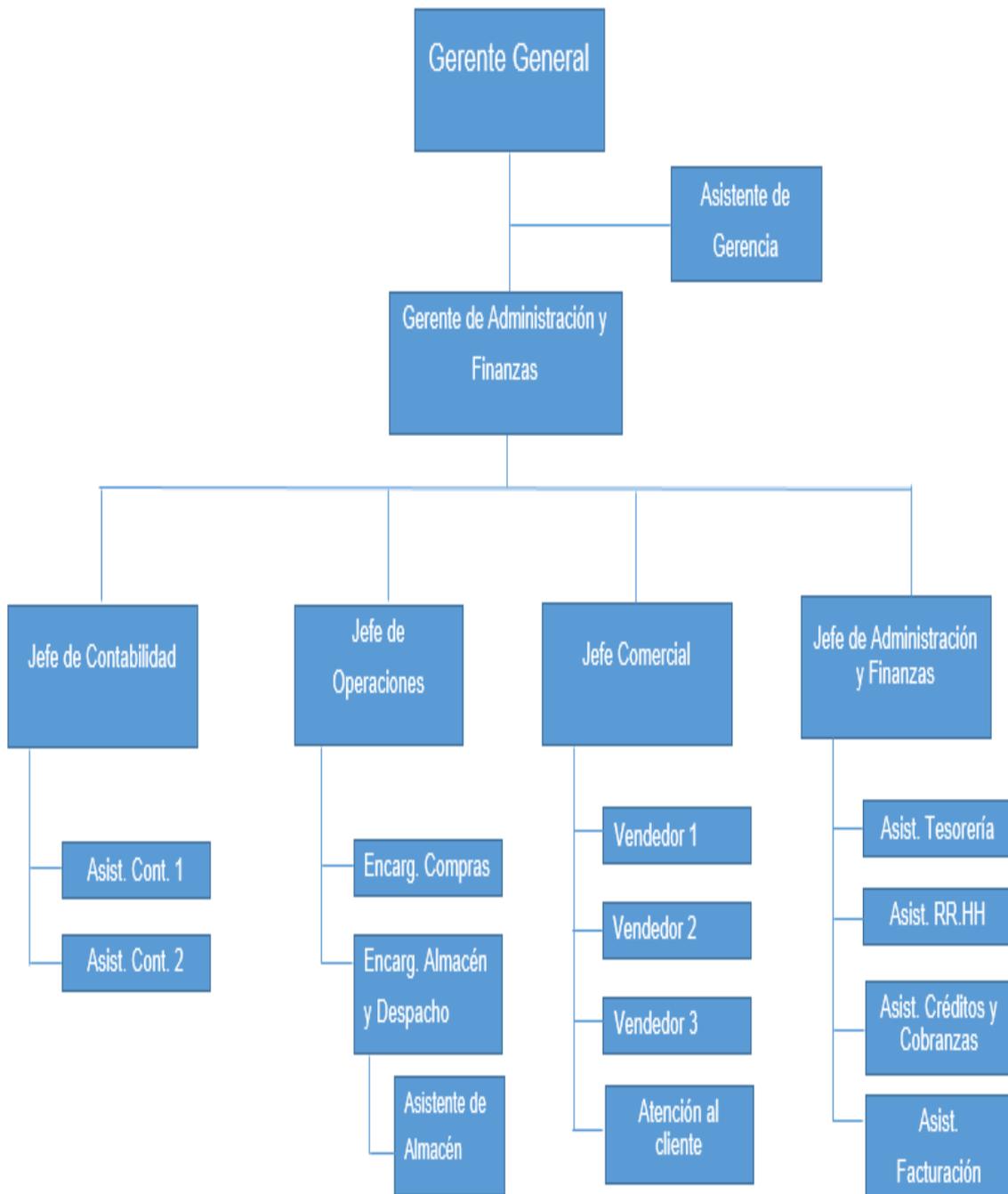


Figura 1. Organigrama de la empresa FV - Perú.
Fuente: Elaboración Propia.

La estructura del organigrama de la empresa es funcional debido a que está agrupado por especialidades entre los que se identifica a los siguientes departamentos:

- ✓ Departamento de Contabilidad.
- ✓ Departamento de Operaciones.
- ✓ Departamento de Ventas.

- ✓ Departamento de Administración y Finanzas.

Esta división permite que se agrupen a los colaboradores de acuerdo a sus actividades y responsabilidades logrando un adecuado desempeño del área, así como una fácil identificación de cada puesto.

1.8. Misión, Visión y Política.

1.8.1. Misión.

“La empresa FV Área Andina - Perú está orientada a facilitar la adquisición de sus productos dedicados a la grifería, sanitarios y complementos ofreciendo productos innovadores a las familias, arquitectos, ingenieros, constructoras y demás que no solo busquen resaltar los diseños de sus espacios sino también busquen un uso consciente del consumo del agua, comprometiéndonos en cuidar el planeta”

1.8.2. Visión.

“Llegar estar dentro de las 3 primeras empresas del sector de comercialización de grifería, sanitarios y complementos a nivel nacional, siendo reconocidos a nivel nacional por ofrecer productos de diseños modernos y busquen una reducción del consumo del agua”

1.9. Productos y Clientes.

1.9.1. Productos.

La empresa FV Área Andina - Perú es una empresa que cuenta con una variedad en diseños en los productos de grifería, sanitarios y complementos los cuales son exclusivamente importados del Grupo FV.

Los productos que comercializa FV Área Andina - Perú cuenta con tecnología desarrollada por el Grupo FV que elabora sus productos, además de ejercer su característica inigualable: La calidad. Gracias a hornos especialmente diseñados y sistemas propios celosamente guardados; la producción tiene esa garantía que el Grupo FV puede brindar. Además, los productos que se comercializan en FV Área Andina - Perú tienen un sello con las iniciales "FV" como marca de inimitabilidad de sus productos.

Los productos comercializados son cuidadosamente examinados por técnicos especializados. Estos productos comercializados por FV Área Andina - Perú tienen un

sistema de control de calidad, el cual exige a cada una de las piezas, un óptimo rendimiento aún en las peores circunstancias, los cuales son probados en un laboratorio simulado, testándolos en tensiones, esfuerzos y presiones más de las normal que se dan en uso cotidiano.

Asimismo, el Grupo FV realiza de forma aleatoria pruebas de estándares de calidad de todos los lotes que comercializa, el cual garantiza que estos productos tengan los estándares que FV Área Andina - Perú ofrece; y para ello, estas pruebas son realizadas por empresas externas que tienen reconocimiento a nivel internacional.

Los productos que comercializa FV Área Andina - Perú como los juegos de grifería, sanitarios y complementos satisfacen un amplio espectro de necesidades a través de cerca de 1500 artículos distintos con modelos exclusivos.

FV Área Andina - Perú cuenta con tres líneas de productos que tienen una gran demanda en el mercado peruano los cuales son:

- **GRIFERÍA:** Con más 600 modelos exclusivos, los cuales son 60 los modelos con mayor demanda.
- **SANITARIOS:** Con más de 900 modelos exclusivos en el mercado peruano, los cuales son 40 los modelos con mayor demanda.
- **COMPLEMENTOS:** Con más de 800 modelos exclusivos en el mercado peruano, los cuales son 50 los modelos con mayor demanda.

1.9.2. Clientes.

La empresa FV Área Andina - Perú tiene dentro de su cartera de clientes a grandes empresas constructoras, centros comerciales, grandes ferreterías y retails, estos clientes se dedican al rubro de la construcción, diseño y más.

Dentro de esta lista de clientes se encuentran:

- ✓ Maestro Perú S.A
- ✓ Sanihold S.A.C
- ✓ Sodimac Perú S.A
- ✓ Homecenters Peruanos S.A
- ✓ Rivelsa S.R.L
- ✓ Edifica Constructores S.A.C

- ✓ Viva GyM S.A
- ✓ JJC Constructores S.A
- ✓ JJC Contratistas Generales S.A
- ✓ Y otros clientes.

1.10. Premios y Certificaciones.

1.10.1. Premios.

El Grupo FV ha participado de diversas ferias sobre diseño entre las más destacadas están las ferias Jacob Javitz Center de New York y Dwell de Los Ángeles, ambas ferias destacan a nivel internacional por la innovación de los diseños de los productos, en donde el Grupo FV destacó por su participación en diseño en la categoría de baños siendo galardonada con el premio “El Mejor de la Feria”

En ambas ferias se presentan más de 700 expositores de diversas partes del mundo tales como Brasil, Italia, Reino Unido, España, Alemania, Estados Unidos, Japón, entre otros; exhibiendo diversos diseños para diversas áreas del hogar, oficina, hoteles, etc.

En estas ferias se presentan diversos editores de las revistas dedicadas a la innovación de diseños, también se realizan exposiciones educativas, tecnológicas y oportunidades de desarrollo, estas ferias se dan un lapso de 3 días permitiendo mantener y desarrollar al Grupo FV nuevas oportunidades de negocios.

1.10.2. Certificaciones.

El Grupo FV tiene una cultura de calidad en los productos y en sus procesos de tal forma que ofrezca garantía hacia sus clientes, y es en base a esta cultura que adoptó la norma ISO 9001:2008 el cual implica que cada cierto tiempo se realizan auditorías externas sobre la gestión de calidad de la empresa en donde también se abarca el diseño de sus productos, su producción, su comercialización y el servicio de post venta.

Con respecto al proceso interno del Grupo FV se da prioridad a estos procesos siendo examinados por técnicos especializados de tal forma que el proceso y producto de la empresa sean respaldados con normas nacionales e internacionales.

1.11. Relación de la Empresa con la Sociedad.

El Grupo FV tiene una filosofía del uso y ahorro del consumo del agua presentando una política interna en el desarrollo de sus productos creando una conciencia ecológica en sus diversos productos de griferías y sanitarios permitiendo un ahorro del 45% de este líquido vital para el consumo humano.

Es por el compromiso que tiene el Grupo FV con la sociedad que se deja evaluar por diversas organizaciones entre las que esta la certificación LEED (Leadership in Energy and Enviromental Design)

Es por ello, que estas innovaciones y compromisos con la sociedad que la empresa FV Área Andina - Perú es reconocido a nivel nacional por la comercialización de productos que buscan la innovación del diseño junto con el cuidado del medio ambiente.

CAPITULO 2. Definición y Justificación del Problema.

2.1. Caracterización del Área Analizada.

La empresa FV Área Andina es reconocida en el mercado nacional, por ofrecer productos de diseños exclusivos y de excelente calidad el cual le permite distinguirse de sus competidores; además de ofrecer un buen servicio de venta, de atención de despacho y post venta. Sin embargo, uno de sus valores agregados como el servicio de despacho por las ventas al por mayor estuvo presentando problemas.

Al tener la empresa un incremento de la demanda de sus productos, la organización empezó a presentar quejas de los clientes por la atención de sus despachos, factor importante que conllevó a analizarse al departamento que generaba estos problemas que fue el área de Almacén y Despacho.

Esta área de almacén y despacho es de vital importancia para la organización por lo tanto se empezó a realizar un análisis de sus procesos entre los que se separa en dos partes:

a) Logística de Entrada:

Se inicia con la recepción de la mercadería en cajas debidamente selladas, y se revisada ítem por ítem para luego ser registrado en el sistema y entregarse los productos al área de almacén.



Figura 2. Logística de entrada del área de almacén y despacho.
Fuente: Elaboración Propia.

b) Logística de Salida:

Se recibe las guías de remisión, se realiza el desalmacenaje confirmándose la cantidad y tipo de productos según las guías, para luego realizarse el packing y despacho respectivo.

Estos despachos se realizan de acuerdo a:

- ✓ Por orden de ingreso de pedido.
- ✓ Por orden de facturación.
- ✓ Por orden recepción establecido por el cliente.
- ✓ Por orden de ruta.

Estos despachos se realizaban dentro de las 48 horas y las rutas de despacho son coordinadas con el cliente para evitar doble despacho, cruce u omisión de la entrega de la mercadería.



Figura 3. Logística de salida del área de almacén y despacho.
Fuente: Elaboración Propia.

2.2. Antecedentes y Definición del Problema.

2.2.1. Antecedentes Nacionales.

Para Álvarez Reyes y De la Jara Gonzales, para optar el título, en su tesis de “Análisis y Mejora de Procesos en una empresa embotelladora de bebidas rehidratantes”, nos indica que:

La mejora de los procesos tiene como objetivo la optimización de los mismos en términos de aumento de la producción, reducción de costos, incremento de la calidad y de la satisfacción del cliente. Dicha mejora debe ser continua ya que busca el perfeccionamiento global de una empresa y del desempeño de sus procesos. (2012, pag.2).

2.2.2. Antecedentes Internacionales.

En el trabajo de grado que presento Martínez Flórez bajo el título de “Propuesta de mejoramiento de un centro de distribución de retail, a través de la distribución en planta y el rediseño de los procesos operativos de recepción, almacenamiento, alistamiento y despacho”, nos señala que:

El conocimiento y mejora continua de los procesos es pieza fundamental en la realización de organizaciones más efectivas y rentables, ya que, al poseer procesos adecuados para el tipo de operación, no solo se logra la correcta gestión y aprovechamiento de los mismos sino una seguridad real y control de la capacidad empresarial. (2009, pag.139).

2.2.3. Definición del Problema.

En los últimos años, el sector de la construcción en el país ha contribuido al crecimiento de la economía, permitiendo que el interés de muchas empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de grifería, sanitarios y complementos sigan impulsándose crecer en el sector. Para la empresa FV Área Andina - Perú este crecimiento del sector de construcción le permitió seguir creciendo y manteniéndose en el sector de la comercialización tal y como lo viene realizando durante los últimos 19 años en el mercado nacional; a pesar que en estos últimos años el crecimiento del sector de construcción solo se está manteniendo en el promedio. Y para ello se presenta el PBI del sector de construcción de los años 2012 al 2016:

Tabla 3

PBI anual por sector productivo.

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES PRODUCTIVOS - PERÚ					
(Millones de soles)					
SECTOR / AÑO	2012	2013	2014	2015	2016
Agropecuario	23,992	24,640	25,028	25,894	26,574
Pesca	1,960	2,445	1,762	2,042	1,836
Minería	52,473	55,035	54,554	59,716	69,443
Manufactura	65,265	68,508	66,047	65,079	64,177
Electricidad y agua	7,401	7,804	8,185	8,671	9,305
Construcción	28,779	31,356	31,960	30,101	29,154
Comercio	47,218	49,984	52,193	54,217	55,199
Servicios 1/	204,185	216,677	227,703	237,118	246,596
PBI TOTAL	431,273	456,449	467,433	482,837	502,283

Fuente: BCR/INEI.

De acuerdo a la tabla del PBI, el sector de construcción en el año 2012 fue de S/28,779 millones de soles, en el año 2013 fue de S/31,356 millones de soles, en el año 2014 fue de S/31,960 millones de soles, en el año 2015 fue de S/30,101 millones de soles y en el año 2016 fue de S/29,154 millones de soles; resultando en un crecimiento sostenido en los años 2012, 2013 y 2014 y registrar una reducción del sector en los años 2015 y 2016.

A pesar que en los 2 últimos años el sector de construcción se contrajo, la empresa FV Área Andina - Perú logró mantenerse en el sector gracias a las alianzas estratégicas que realizó con las grandes empresas de retails y empresas constructoras; estas últimas realizan grandes proyectos para empresas y viviendas, cuyos clientes tienen un alto poder adquisitivo.

Y fue en base a este crecimiento sostenido que la empresa empezó a tener problemas en sus procesos iniciales, puesto que ya no satisfacen la necesidad de los clientes ni estaban a la par de las metas establecidas por la organización; por lo cual se presentaron problemas en la gestión y desarrollo del área de almacén y despacho, área operacional trascendental de la empresa.

Los problemas que se presentaron en el área de almacén y despacho fueron: El incremento de guías pendientes de entrega por despachos atrasados y el aumento de la cantidad de los reclamos de los clientes por la entrega incompleta de sus pedidos. Estos problemas afectaron el flujo de caja de la empresa puesto que generó que se incremente los días de las cuentas por cobrar.

Es por estos síntomas que se realizó una revisión de la cantidad de las guías de remisión que generaba la empresa en el año 2014, así como la cantidad de guías de remisión que se encontraban pendientes de despacho.

La cantidad de guías de remisión mensual que se emitió en el 2014 de acuerdo a la información extraída del sistema de la empresa fue de:

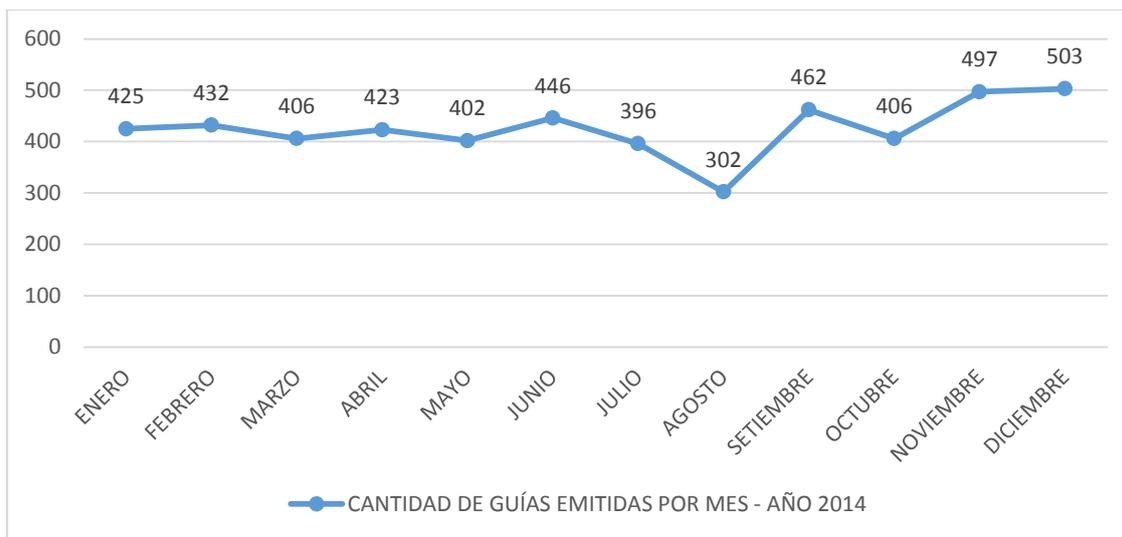


Figura 4. Cantidad mensual de guías de remisión emitidas - año 2014.

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a gráfico de la cantidad mensual de guías de remisión emitidas en el año 2014 se puede apreciar que el mes que se generó más guías de remisión fue el mes de diciembre con una cantidad de 503 y el mes que se generó menos guías de remisión fue el mes de agosto con 302.

Es en base a esta data, que se estableció que el área de almacén y despacho atiende un promedio de 425 guías de remisión por mes y esto es equivalente a la misma cantidad de orden de pedido y factura; totalizándose en 5,100 guías de remisión emitidas durante el 2014.

Tabla 4

Promedio de guías de remisión emitidas – año 2014.

CANTIDAD DE GUÍAS DE REMISIÓN GENERADAS - AÑO 2014	
Mensual	425
Anual	5,100

Fuente: Elaboración Propia.

Asimismo, en el año 2014 se realizó un conteo físico aproximado de la cantidad de guías de remisión pendientes de entrega, así como una revisión de los mails que permitieron estimar la cantidad de guías pendientes de despacho, permitiendo recolectar información de la cantidad de guías de remisión pendientes presentando un histórico aproximado mensual de:

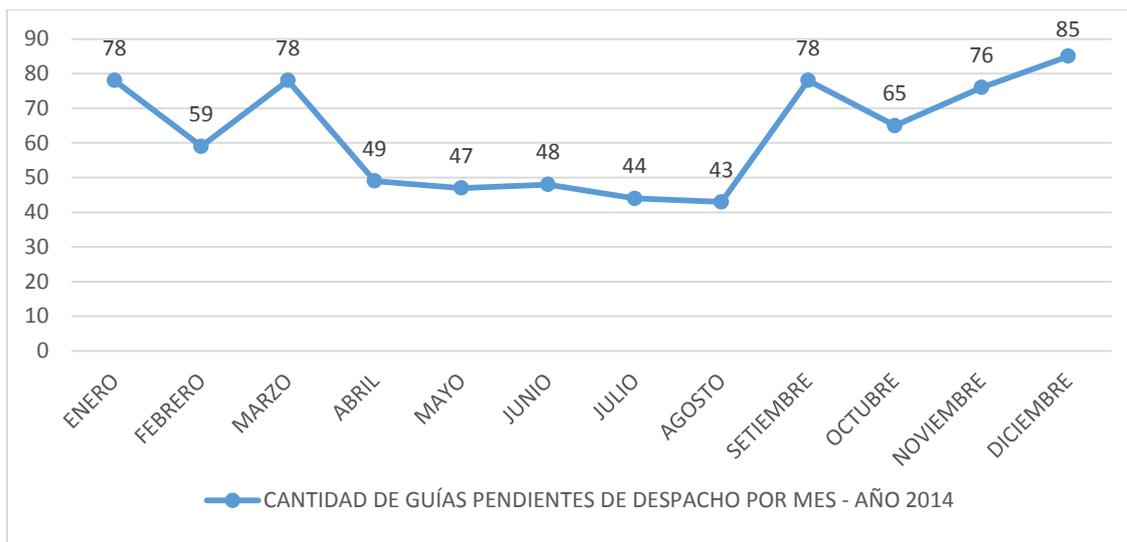


Figura 5. Cantidad mensual de guías de remisión pendientes de despacho según conteo físico - año 2014.

Fuente: Elaboración Propia.

En este gráfico de guías de remisión pendientes de despacho del 2014 se puede visualizar que el mes que presentó más guías pendientes fue en el mes de diciembre registrándose 85 guías en comparación al mes de agosto que solo presentó 43 guías pendientes.

A su vez, se estableció que el promedio mensual de guías pendientes de despacho durante el periodo 2014 fue de 63 guías; totalizándose en 750 guías pendientes durante el año.

Tabla 5

Promedio de guías de remisión pendientes de despacho – año 2014.

CANTIDAD DE GUÍAS DE REMISIÓN PENDIENTES DE DESPACHO AÑO 2014	
Mensual	63
Anual	750

Fuente: Elaboración Propia.

Esta detección de cantidad de guías de remisión pendientes de despacho, dio inicio a revisar el proceso del área de almacén y despacho ya que en esta área es donde nacen los inconvenientes afectándose a los clientes y a la propia empresa.

Los problemas operacionales que se presentaron en el área de almacén y despacho por no contar con un adecuado proceso fueron los siguientes:

- ✓ Incremento de las guías de remisión pendientes de entrega por ítems faltantes o por atrasos.
- ✓ Demora de las facturaciones.
- ✓ Diferencia entre el inventario físico y el sistema de stock.
- ✓ Incremento de los reclamos de los clientes por sus despachos faltantes.

2.3. Objetivos: General y Específicos.

2.3.1. Objetivo General:

Mejorar la gestión de los procesos del área de almacén y despacho de la empresa FV Área Andina – Perú, Lima – 2015.

2.3.2. Objetivos Específicos:

- ✓ Reducir la cantidad de guías de remisión pendientes de despacho del área de almacén y despacho.
- ✓ Identificar los procesos que generan problemas en el área de almacén y despacho.
- ✓ Mejorar la eficiencia de los principales colaboradores del área de almacén y despacho.
- ✓ Reducir la cantidad de los reclamos por sus despachos faltantes.
- ✓ Reducir los días de las cuentas por cobrar.

2.4. Justificación.

Este trabajo se elaboró por la necesidad de actualizar la gestión de los procesos del área clave de la empresa que es la de almacén y despacho, debido a que se presentaron diversos problemas que estaba perjudicando a uno de los valores agregados de la empresa que es la eficiencia de la atención de los despachos.

Asimismo, se realizó este trabajo porque se busca mejorar los procesos, ante un incremento de la demanda de sus productos y clientes, que no solo satisfaga al cliente sino también a los colaboradores del área de almacén y despacho permitiéndoles mejorar la eficiencia del área.

Además, se busca reducir los diversos problemas propios del área como el desorden y la falta de control; y también disminuir los problemas que generaba el área de almacén y despacho a las demás áreas de la empresa tales como el área de facturación, ventas, cobranza y contabilidad.

2.5. Alcances y Limitaciones.

2.5.1. Alcances.

La empresa FV Área Andina - Perú tiene a diversos clientes en todo el territorio nacional en ciudades como Arequipa, Iquitos, Piura y otras ciudades del país. A su vez, con respecto a los clientes existen ciertas responsabilidades:

- ✓ **Clientes de provincias:** Se les envía la mercadería según el operador logístico del cliente en donde la empresa solo se responsabiliza hasta ese punto del envío, entregada la mercadería queda la responsabilidad entre el cliente y su operador.
- ✓ **Clientes de Lima:** Se les envía la mercadería previa coordinación con el cliente confirmándose por anticipado que día de la semana y horario se entrega.

2.5.2. Limitaciones.

Las limitaciones que se presentaron en este proyecto fueron:

- ✓ Poca capacidad de contratación de nuevo personal.
- ✓ Temor del colaborador de ser evaluado.
- ✓ Tiempo limitado para evaluar y analizar al área de almacén y despacho.

CAPÍTULO 3. Marco Teórico.

3.1. Fundamentos Teóricos.

Para la realización de este proyecto se fundamentó bajo el esquema de diversos marcos teóricos de tal forma que permitió desarrollar la mejora de los procesos, realizándose un diagnóstico a la empresa basado en teorías como:

3.1.1. Almacén.

Al respecto, Arrieta define que:

El almacén es el espacio físico de una empresa en el que se almacenan productos terminados, materias primas o productos en proceso. (...) se encuentra en las instalaciones de la compañía; solo se destina para almacenaje sin ningún otro tipo de labor. (2011, pág. 84)

3.1.1.1. Tipos de Almacén.

Para Urzelai (2006), los almacenes pueden clasificarse de muchas formas y esto depende de dos criterios:

1. Según la naturaleza de los productos almacenados:
 - ✓ Almacén de Materias Primas.
 - ✓ Almacén de Productos Semielaborados.
 - ✓ Almacén de Productos Terminados.
 - ✓ Almacén de Piezas de Recambio.
 - ✓ Almacén de Materiales Auxiliares.

2. Según la función logística que realiza el almacén:
 - ✓ Almacén de Fábrica.
 - ✓ Almacén Regulador.

- ✓ Almacén de Delegación.
- ✓ Almacén de Plataforma de Tránsito.

3.1.1.2. Operación del Almacén:

Para Arrieta (2004) el almacén realiza las siguientes tareas:

- ✓ Recibo y descargue: Es la parte encargada de recepcionar la mercadería.
- ✓ Movimiento y almacenamiento: Son todas las actividades que se realiza para almacenar la mercadería.
- ✓ Recogida: Consiste en desalmacenar la mercadería de acuerdo la orden de compra del cliente.
- ✓ Empaque y cargue: Es la etapa en donde se realiza el empaque o embalaje de la mercadería para su envío.
- ✓ Mantenimiento, sanidad y seguridad: Son las actividades de apoyo que se realizan para la gestión del área.
- ✓ Control de vehículos: Es la parte encargada de coordinar con el transportista para entregar la mercadería de acuerdo a lo pactado con el cliente.
- ✓ Manejo de retornos: Consiste en administrar la mercadería devuelta por cliente.

3.2. Logística.

Arbones precisa que

Logística: Planificación, organización y control del conjunto de las actividades de movimiento y almacenamiento que facilitan el flujo de materiales y productos desde la fuente al consumo, para satisfacer la demandan al menos coste, incluidos los flujos de información y control. (1999, pág. 11).

3.2.1. Entrada de Bienes.

Bureau Veritas Formación específica la entrada de bienes como “Recepción de las mercancías a través de los muelles de carga, pasando por controles de calidad, cuarentenas y cambio de embalaje necesarios”. (2011, pág. 233)

3.2.2. Salida de Bienes.

También, Bureau Veritas Formación (2011) puntualiza la salida de bienes como expedición de las mercancías, además de ser conformada por el control de salida, control de calidad y el embarque.

3.3. Proceso.

Para Oakland y Porter el proceso “Es la transformación de un conjunto de insumos, los cuales pueden incluir acciones, métodos y operaciones, en resultados que satisfacen las necesidades y las expectativas de los clientes, en forma de productos, información, servicios o, por lo general, resultados” (2001, pág.12)

3.4. Gestión.

Para Ivancevich, Lorenzi, Skinner & Crosby la de gestión es “El proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar” (1996, pág. 12).

3.4.1. Gestión de Almacén.

Para Roux (1996) existe dos tipos de gestión en el área de almacén: La gestión de stock y la gestión del almacén, y para el desarrollo de la mejora de los procesos del área problemática solo se analizó la gestión del almacén.

Roux explica que “La gestión del almacén tiene como función esencial optimizar los flujos físicos que le vienen impuestos en el exterior. El almacén solo controla los flujos internos: reenvasado y reabastecimiento en las zonas de preparación a partir del stock de masa”. (1996, pág. 132).

3.4.2. Gestión por Procesos.

Kettinger y Grover definen

La gestión de procesos es un programa que implica la formalización o institucionalización de la planificación, estructuración y evaluación de los

procesos, de forma radical (reingeniería) o incremental (mejora continua). [...] las empresas que se dedican a la gestión de procesos deben aplicar varios métodos para recopilar información, rediseñar y acceder a sus procesos. (2018, s.p.)

3.5. Macroprocesos y Mapa de Procesos.

3.5.1. Macroprocesos.

Para CEAMSO y USAID sostienen que “Los Macroprocesos agrupan a los procesos que comparten un objetivo común, por lo que resulta fundamental definir correctamente los objetivos, asegurando su coherencia con la misión y los objetivos institucionales”. (2016, pág.13).

También adicionan que “En una organización los Macroprocesos pueden clasificarse en: Macroprocesos Estratégico, Macroproceso Misional, Macroproceso de Apoyo / Soporte de acuerdo al impacto que tienen en la función, misión y visión institucional”. (2016, pág.13).

3.5.2. Mapa de Procesos.

Aiteco señala que:

El mapa de procesos es la representación gráfica de los procesos que están presentes en una organización, mostrando la relación entre ellos y sus relaciones con el exterior. A su vez, los procesos se pueden agrupar en Macroprocesos en función de las macroactividades llevadas a cabo. (2008, s.p.)

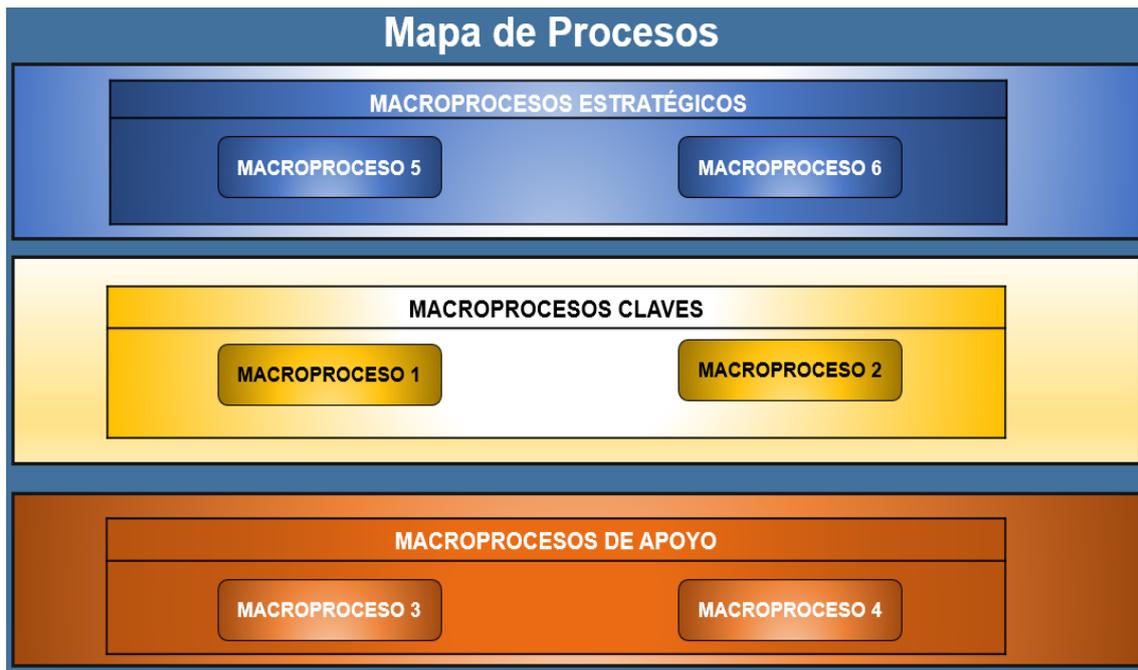


Figura 6. Mapa de procesos y sus macroprocesos .
Fuente: Elaboración Propia.

3.6. Cadena de Valor.

La teoría de Cadena de Valor nos permite identificar el conjunto de actividades que tiene la empresa, el cual ayuda a identificar las áreas claves que permite su funcionamiento, separando las actividades primarias de las secundarias y a su vez nos permite reconocer el margen que es el valor agregado que la empresa ofrece.

Al respecto, Porter sostiene que:

La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (1991, pág. 51).

A su vez, Ibañez y Troncoso argumentan que:

El concepto de la cadena de valor consiste en la fragmentación de las actividades de la empresa en un conjunto de tareas diferenciadas, denominadas actividades de agregación de valor. Estas actividades pueden dividirse en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que implican la creación física del producto o servicio y su posterior venta o traspaso al comprador. Las actividades de apoyo sustentan las

actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología y recursos humanos. Cada una de las actividades principales está comprendida por categorías genéricas. (2001, pág. 24).

Antes estos conceptos sobre la teoría de Cadena de Valor, se deduce de forma genérica que las actividades primarias o centrales están compuestas por:

- ✓ Logística entrante.
- ✓ Operaciones.
- ✓ Logística saliente.
- ✓ Marketing / Ventas.
- ✓ Servicios.

Y las actividades secundarias o de apoyo están compuestas por:

- ✓ Infraestructura de la empresa.
- ✓ Dirección de recursos humanos.
- ✓ Desarrollo tecnológico.
- ✓ Adquisición.

Y como resultado de la identificación y suma de estas actividades primarias y secundarias se determina el Margen de la empresa que, según la teoría de Porter, es el valor agregado que la empresa ofrece a sus clientes permitiéndoles distinguirse de sus competidores.

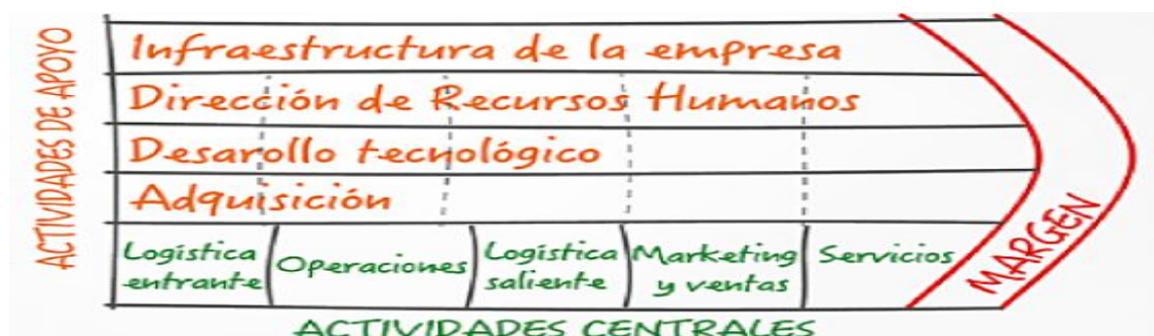


Figura 7. Cadena de valor de Michael Porter.
Fuente: 50 minutos.

3.7. Benchmarking.

Spendolini afirma que “El Benchmarking es un proceso sistemático continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajos de las

organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”. (1994, pág. 11).

3.8. Flujograma.

Definición ABC explica que:

Un flujograma, también denominado diagrama de flujo, es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo a partir de símbolos (2018, s.p.).

3.8.1. Cuello de Botella.

Wikipedia define que el cuello de botella, en un proceso productivo, es “una fase de la cadena de producción más lenta que otras, que ralentiza el proceso de producción global”. (2018, s.p.).

3.9. Investigación Cualitativa.

Blasco y Pérez indican que:

La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes. (2007, pág.17).

Asimismo, Rodríguez, Gil y García señalan que:

Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas. (1996, pág.10).

3.9.1. Observación.

Salgado afirma que:

La observación es la técnica de investigación básica, sobre las que se sustentan todas las demás, ya que establece la relación básica entre el sujeto que observa y el objeto que es observado, que es el inicio de toda comprensión de la realidad. (2010, pág. 1).

A su vez, Zorrilla y Torres explican que “Existen diversas técnicas y procedimientos que permiten recopilar datos entre los que se encuentran: La observación, la entrevista, el cuestionario, los tests, las escalas de actitudes y opiniones y la recopilación documental”. (1992, pág.66).

Para Salgado (2010) existen 4 clases de observaciones: La estructurada, la abierta, la semi – estructurada y la participante.

Para este trabajo solo se mencionará 2 clases de observaciones, bajo la conceptualización de Salgado:

- ✓ **Observación semi-estructurada:** Este tipo de observación parte de una pauta estructurada, pero la aplica de modo flexible de acuerdo a la forma que adopta el proceso de observación.
- ✓ **Observación participante:** En las anteriores formas de observación, ha quedado implícito que el observador se comporta de la manera más neutral posible respecto de los acontecimientos que está observando. En el caso de la observación participante, el sujeto que observa es aceptado como miembro del grupo humano que se observa, aunque sea provisionalmente. (2010, pág. 2)

3.9.2. Entrevista.

Sabino precisa que:

La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social, que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un

diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. (1992, pág.116).

Para Corbetta (2007), existen 3 clases de entrevistas: La estructurada, la semi – estructurada y la no estructurada.

También, para este trabajo solo se citará 2 clases de entrevistas, según Corbetta:

- ✓ **Entrevista estructurada:** En este tipo de entrevistas se hace las mismas preguntas a todos los entrevistados con la misma formulación y en el mismo orden. El estímulo es, por tanto, igual para todos los entrevistados. Éstos, sin embargo, tienen plena libertad para responder como deseen. En definitiva, se trata de un cuestionario de preguntas abiertas. Cabe decir que, si bien la pregunta no restringe la libre manifestación del entrevistado, y aunque el entrevistador procure dejar hablar al entrevistado, el simple hecho de plantear las mismas preguntas en el mismo orden a todos los entrevistados introduce un elemento de rigidez en la dinámica de la entrevista. (2007, pág. 350)

- ✓ **Entrevista semi-estructurada:** En este caso el entrevistador dispone de un guión, con los temas que debe tratar en la entrevista. Sin embargo, el entrevistador puede decidir libremente sobre el orden de presentación de los diversos temas y el modo de formular las preguntas. En el ámbito de un tema determinado, el entrevistador puede plantear la conversación de la forma que desee, plantear las preguntas que considere oportunas y hacerlo en los términos que le parezcan convenientes, explicar su significado, pedir al entrevistado que le aclare algo que no entiende o que profundice sobre algún aspecto cuando lo estime necesario, y establecer un estilo propio y personal de conversación. (2007, págs.352-353).

3.10. Diagrama de Causa – Efecto.

Este diagrama de causa – efecto también es conocido como diagrama de espina de pescado por su forma gráfica.

Ishikawa (1986), explica que el efecto del problema y a su vez la meta a lograr o superar por la organización o el área, se ubica al extremo derecho (cabeza) y que las causas que generan el problema se encuentran en los extremos de las ramas. Estas causas también son llamadas factores causales, y este conjunto de factores causales recibe el nombre de proceso; ya que, para Ishikawa, proceso es todo aquello que genera una causa y por ende un efecto.

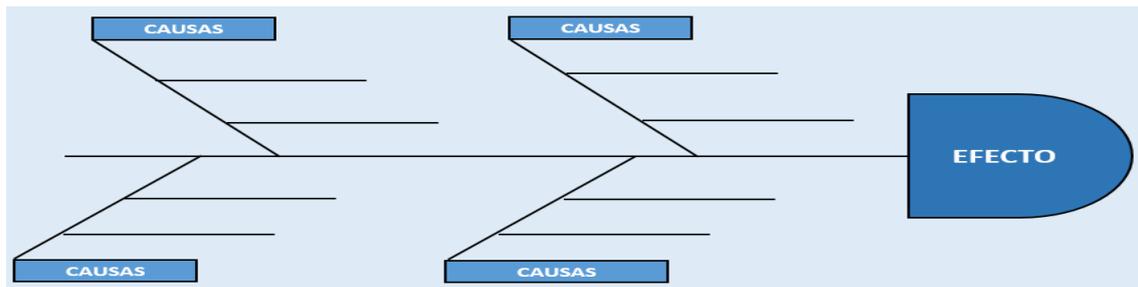


Figura 8. Diagrama de causa – efecto.
Fuente: Elaboración Propia.

3.11. Diagrama de Gantt.

Wikipedia especifica que “El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado”. (2018, s.p.).

3.12. Definición de Mejora.

Reverso Diccionario define Mejora como “progreso o aumento de algo que está en condición precaria o modificación de algo para hacerlo más eficiente”. (2018, s.p.).

CAPÍTULO 4. Desarrollo del Proyecto.

Para la implementación del desarrollo del proyecto se analizó a la empresa de forma global:

4.1. Aplicando Cadena de Valor.



Figura 9. Cadena de valor de FV Área Andina – Perú.

Fuente: Elaboración Propia.

Se identifica las principales actividades de la empresa FV Área Andina - Perú en base a la teoría de Cadena de Valor reconociéndose las principales áreas de la empresa que permiten el funcionamiento en donde se describe lo siguiente:

a) Actividades primarias o centrales:

- **Compras:** Es el área encargada de la realización de las compras (importaciones), de realizar coordinaciones con el área de ventas y el área de almacén y despacho para confirmar las cantidades de materiales a comprarse y además de confirmar el stock existente.
- **Almacén y Despacho:** Esta compuesta por 2 áreas. El área de almacén es la parte que recepciona la mercadería traída por el operador logístico y le da el V°B° al operador; revisa el material recepcionado según la orden de requerimiento, ingresa la información del nuevo stock al sistema (kardex) y almacena los materiales según el orden ya establecido. Asimismo, esta área informa la actualización del sistema de stock a las demás áreas. El área de despacho es la parte que se encarga de recepcionar las guías de remisión y recopilar los materiales que van hacer despachados, los cuales son empacados de acuerdo los estándares de la empresa FV Área Andina - Perú.

- **Ventas:** Es el área encargada de realizar las ventas a las empresas constructoras, retails o demás clientes. También, es el área encargada de hacer seguimiento de la venta hasta la conformidad por parte del cliente.
- **Servicio de Post Venta:** Es el área encargada de brindar soporte cuando existe algún mal funcionamiento del producto o cuando el cliente solicita que se le instale algún repuesto o producto adquirido en la misma empresa.

b) Actividades secundarias o de apoyo:

También, se identifica a las actividades secundarias o de apoyo las cuales son:

- **Infraestructura de la Empresa:** Son todos los recursos que tiene la empresa FV Área Andina - Perú para que se desarrolle todas las operaciones y funciones que establece la empresa. La infraestructura que tiene la empresa son las maquinarias, útiles de oficina, instalaciones, instrumentos de seguridad, etc.
- **Administración y Finanzas:** Es el área encargada de realizar el planeamiento estratégico, así como la supervisión de su aplicación, además de encargarse de la administración de todos los recursos disponibles de la empresa, a su vez de realizar la supervisión, control, detección y corrección de las funciones de todas las áreas de la empresa. También, esta área se encarga de administrar los recursos económicos establecidos por la gerencia, controlando que siempre se encuentre dentro del presupuesto acordado.
- **Recursos Humanos y Contabilidad:** Esta área está conformada por dos actividades: Recursos Humanos y Contabilidad; la primera encargada de reclutar al personal para el desarrollo de las funciones, así como de encargarse de las capacitaciones del puesto a realizarse; y la segunda, se desarrolla todas las actividades contables de acuerdo al giro del negocio.
- **Desarrollo de Tecnología:** Es el área encargada de dar soporte tecnológico a todas las áreas para que desarrollen sus funciones de forma integrada permitiendo obtener información simultánea entre todas estas.

c) Margen:

El margen de la empresa FV Área Andina – Perú está compuesto por sus valores agregados, los cuales son: La calidad de los productos, la exclusividad de los diseños que ofrece, la eficiencia de la atención de sus despachos, el buen servicio de venta y post venta.

4.2. Aplicando Macroprocesos y Mapa de Procesos.

Asimismo, se identifica los tipos de macroprocesos que tiene la empresa y los macroprocesos que lo conforman, según la teoría de Mapa de Procesos:

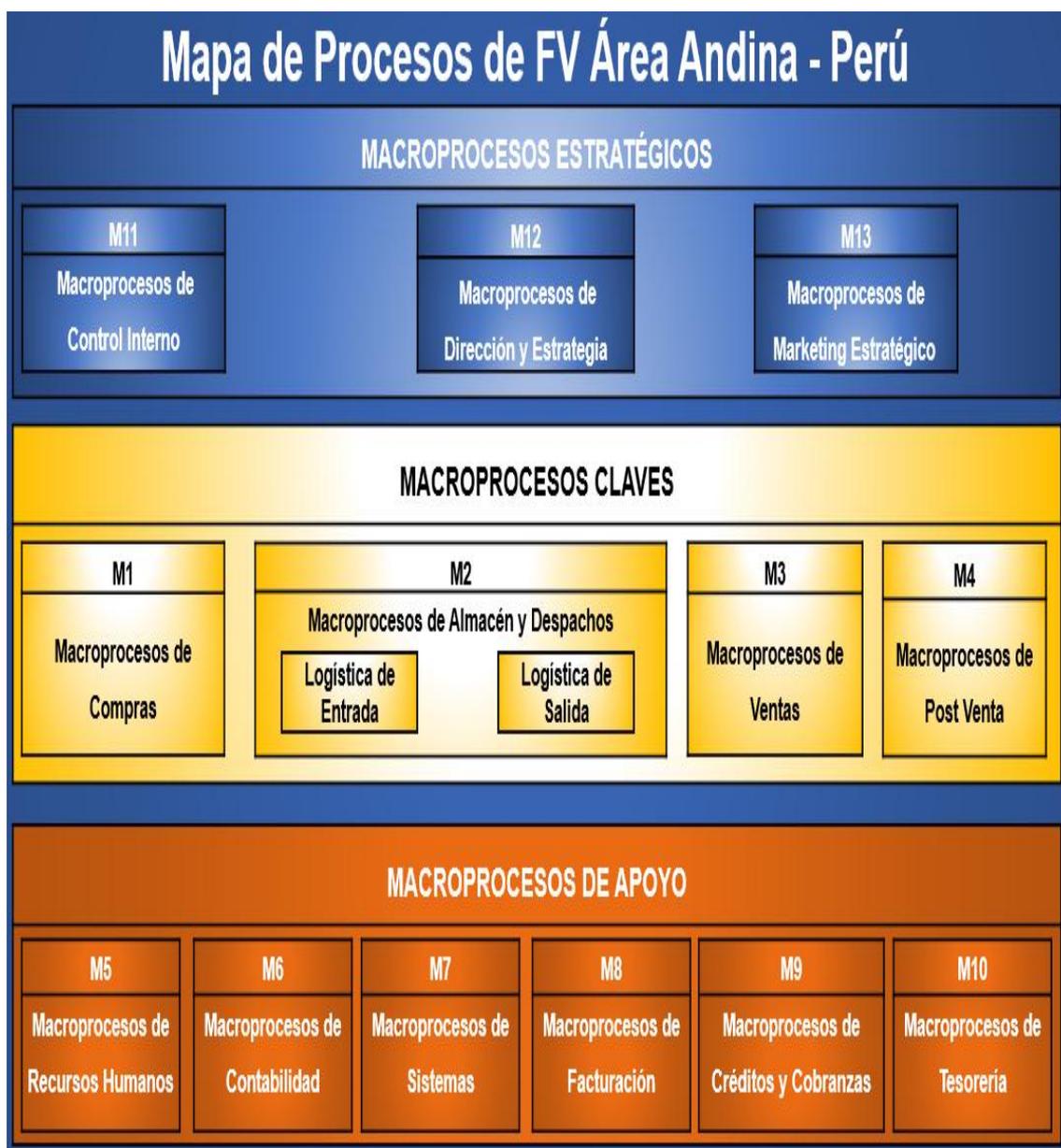


Figura 10. Mapa de procesos y macroprocesos de la empresa FV – Perú.
Fuente: Elaboración Propia.

La empresa identificó 3 tipos de macroprocesos los cuales son:

- **Macroprocesos Estratégicos:** Son todos aquellos realizados por la Gerencia en el cual establece el giro del negocio, la cultura organizacional, las políticas, el organigrama, los recursos necesarios para su funcionamiento y a su vez, se crea la estrategia para dar valor agregado a la empresa.

Los macroprocesos estratégicos de la empresa FV Área Andina - Perú están conformados por:

- ✓ Macroprocesos de Control Interno.
- ✓ Macroprocesos de Dirección y Estrategia.
- ✓ Macroprocesos de Marketing Estratégico.

- **Macroprocesos Operativos:** Son aquellos que están adheridos al funcionamiento nuclear del giro del negocio, además es ahí en donde se centra las operaciones más importantes y se da el valor añadido al cliente diferenciándose de sus competidores.

Los macroprocesos operativos de la empresa FV Área Andina - Perú están conformados por:

- ✓ Macroprocesos de Compras.
- ✓ Macroprocesos de Almacén y Despacho (Logística de Entrada y Logística de Salida).
- ✓ Macroprocesos de Ventas.
- ✓ Macroprocesos de Post Venta.

Para seguir con el análisis del área de almacén y despacho se realizó una segregación de los macroprocesos operativos conformados por sus procesos:

M1	Macroproceso de Compras
P.1.1	Gestionar las ordenes de cotización
P.1.2	Gestionar las ordenes de compras
P.1.3	Gestionar las compras de la mercadería según requerimiento
P.1.4	Solicitar las devoluciones del drawback
P.1.5	Mantener informada al área de ventas sobre el stock vigente

M2 Macroproceso de Almacén y Despacho	
Logística de Entrada	
P.2.1	Recepcionar la llegada del nuevo stock
P.2.2	Verificar el físico de la llegada del nuevo stock vs los documentos de recepción
P.2.3	Realizar el rotulado y empaque de la mercadería
P.2.4	Realizar el almacenaje
P.2.5	Ingresar el nuevo inventario en el sistema de stock
P.2.6	Asistir a la revisión del inventario
P.2.7	Mantener informada al área de logística sobre el stock vigente
Logística de Salida	
P.2.8	Recepcionar las guías de remisión
P.2.9	Realizar el desalmacenaje
P.2.10	Realizar el packing
P.2.11	Gestionar las rutas de despachos
P.2.12	Coordinar con el cliente los despachos
P.2.13	Apoyar y coordinar con el servicio de transporte terciarizado
P.2.14	Llevar el control de las guías de remisión
M3 Macroproceso de Ventas	
P.3.1	Dirigir, controlar y desarrollar a las fuerzas de ventas
P.3.2	Crear, planificar, ejecutar y controlar las estrategias de ventas
P.3.3	Crear alianzas estratégicas
P.3.4	Elaborar y controlar el presupuesto de ventas
P.3.5	Presentar y proponer nuevos clientes
P.3.6	Solicitar líneas de crédito de los nuevos clientes
P.3.7	Realizar el seguimiento a los clientes de acuerdo a la cartera
P.3.8	Visitar a los clientes y promover la venta de los productos
P.3.9	Garantizar la compra y fidelidad de los clientes
P.3.10	Cumplir con las metas de ventas
M4 Macroproceso de Post Venta	
P.4.1	Encargarse de la atenciones por reclamos de los clientes
P.4.2	Programar visitas de los técnicos para hacer los cambios de productos
P.4.3	Atender cualquier llamada por el uso de la garantía del producto

Figura 11. Listado de los macroprocesos y procesos operativos de la empresa FV - Perú.
Fuente: Elaboración Propia.

- **Macroprocesos de Soporte:** Son todos aquellos que otorgan o dan soportan a los macroprocesos estratégicos y operativos para que estos puedan desarrollarse de forma unificada y a su vez permite que se cumplan con los objetivos establecidos por la organización.

Los macroprocesos de soporte de la empresa FV Área Andina - Perú están conformados por:

- ✓ Macroprocesos de Recursos Humanos.
- ✓ Macroprocesos de Contabilidad.
- ✓ Macroprocesos de Sistemas.
- ✓ Macroprocesos Facturación.
- ✓ Macroprocesos de Créditos y Cobranzas.
- ✓ Macroprocesos de Tesorería.

4.3. Aplicando Gestión de Macroprocesos.

La empresa FV Área Andina – Perú tiene diversos macroprocesos; sin embargo, para el entendimiento del área problemática solo se enfocó en la gestión de los macroprocesos que intervienen en el desempeño del área problemática, así como su relación entre ellos.

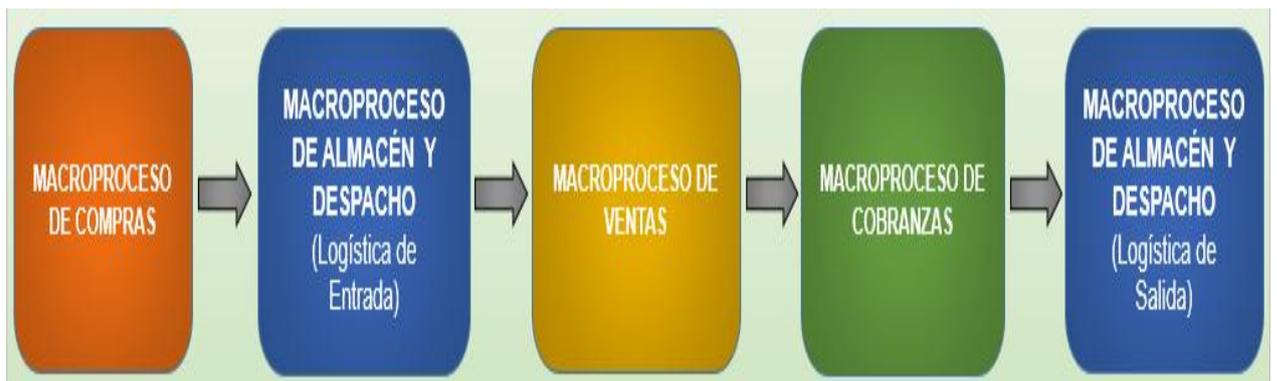


Figura 12. Secuencia de los macroprocesos del área problemática.
Fuente: Elaboración Propia.

La gestión de los macroprocesos que emplea la empresa es en el siguiente orden correspondiente:

- 1) **Macroproceso de Compras:** Este se origina cuando el área realiza el requerimiento de los materiales para la venta.
- 2) **Macroproceso de Almacén y Despacho (Logística de Entrada):** Este se da cuando llega la mercadería requerida al área de almacén para ser revisada y verificada, de acuerdo a la orden de requerimiento (emitido por el área de compras), para luego ser registrada, clasificada y ordenada para su almacenamiento.

- 3) **Macroproceso de Ventas:** Este se inicia cuando el área recibe la orden de compra emitida por el cliente para ser atendida.
- 4) **Macroproceso de Créditos y Cobranzas:** Esta área se encarga de autorizar y/o confirmar el crédito o pago, autorizando la facturación del pedido del cliente.
- 5) **Macroproceso de Almacén y Despacho (Logística de Salida):** En esta fase el área de despacho recibe la guía de remisión y factura (emitidos por el área de facturación) junto con la orden de compra del cliente y solicita al área de almacén el desalmacenaje de los productos en base a las guías de remisión para luego realizar el packing y despacho de los productos, previa coordinación con el cliente.

Análisis de la Situación Problemática.

Después de identificarse los macroprocesos de la actividad operacional se realizó la investigación correspondiente del área problemática:

4.4. Aplicando Investigación Cualitativa.

Para ello, se presenta a los colaboradores del área de almacén y despacho que se tomaron en cuenta para esta investigación:

Tabla 6

Cargo de los colaboradores y antigüedad en la empresa FV Perú.

CARGO	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO
Encargado de almacén y despacho (1)	8 años
Asistente de almacén y despacho (1)	16 años
Auxiliar de almacén y despacho (1)	4 años

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.1. Observación.

El tipo de observación que se empleó fue:

Tabla 7

Clase de observación realizada a los colaboradores del área de almacén y despacho de la empresa FV – Perú.

CLASE DE OBSERVACIÓN	ENFOQUE	PAUTAS
SEMI-ESTRUCTURADA	SUJETO – AMBIENTE (Encargado del área)	Se realizó teniendo presente el horario de las actividades y según las funciones que realizaba el colaborador; la comunicación fue muy escasa.
PARTICIPANTE	SUJETOS – AMBIENTE (Asistente y Auxiliares del área)	Se realizó en base en a las funciones que realizaban los colaboradores; y hubo una comunicación más dinámica.

Fuente: Elaboración Propia.

Para el encargado del área de almacén y despacho se aplicó la observación semi-estructurada, para ello se tomó en cuenta el horario en el que empieza a realizar sus funciones. Desde la primera hora de su ingreso ya se observaba las coordinaciones que realizaba con el operador logístico; y a su vez se tomó nota que en ese mismo horario también empezaba a realizar coordinaciones con el asistente de almacén solicitándole todos los productos que serían preparados para ser despachos, además de coordinar con los clientes y al final con el transportista; por lo tanto, el encargado del área no se daba abasto puesto que debía de encontrarse supervisando ambas tareas, dándole más énfasis al operador logístico. Este encargado del área, ponía mucho énfasis en la supervisión de la recepción de la mercadería ya que evitaba tener problemas de recepción por la falta de algún producto con el operador, en esta etapa se apreció que existía dos tipos de recepción de mercadería: la que llegaba en pallets y la que llegaba en containers, tomándole muchas horas de atención, en donde la primera le demoraba un promedio de 3 horas y en la segunda le tomaba 6 horas de supervisión absoluta.

También, se observó que el encargado revisaba la mercadería caja por caja y después revisaba la mercadería ítem por ítem. En esta actividad también se visualizó que si llegaban en pallets estaba revisión le demoraba 2 días y si llegaban en containers demoraba 5 días aproximadamente; sin embargo, esta cantidad de tiempo se daba porque dejaba este proceso en pausa ya que debía seguir atendiendo los despachos que se realizaban diariamente por lo que lo cual esta revisión la realizaba

en tramos extendiéndose en esa cantidad de tiempo. En esta parte la observación fue neutral.

Para el asistente y auxiliar del área de almacén y despacho se empleó la observación participante, aquí se tuvo mucha interacción con estos colaboradores, estas personas aceptaron la observación con la mejor disposición. En este punto se apreció que el asistente del área revisaba la mercadería (luego de ser revisada por el encargado del área) junto con el auxiliar, y a su vez la clasificaban para ser almacenada de acuerdo al orden ya establecido. También, se verificó que el asistente se tomaba demasiado tiempo en actualizar el sistema de stock porque le faltaba rapidez en el manejo de la computadora, adicionándole la cantidad de ítems que registrar; tomándole casi unas 6 horas aproximadamente si eran por ingresos llegados en pallets o casi 2 días si eran por ingresos de containers. Además, de ser interrumpido por su labor diaria que es supervisar el almacenaje y desalmacenaje de los productos, a su vez, de monitorear a un grupo de auxiliares para que almacene los productos de forma correcta y otro grupo empiece con el desalmacenaje de los productos según las guías de remisión. En este punto, se apreció que la cantidad de ítems por almacenar era de una cantidad considerable.

Después de realizarse la recolección de información mediante la observación, se realizó una entrevista al encargado y al asistente del área, lo cual permitió que se profundice más en el problema.

4.4.2. Entrevista.

El tipo de entrevista que se empleó fue:

Tabla 8

Clase de entrevista realizada a los colaboradores de la empresa FV Perú.

CLASE DE ENTREVISTA	ENFOQUE	PAUTAS
ESTRUCTURADA y SEMI-ESTRUCTURADA	SUJETOS - AMBIENTE (Encargado y Asistente de Almacén y Despacho)	Se realizó las mismas preguntas a ambas personas, y el orden fue a medida que se desarrollaba la entrevista.

Fuente: Elaboración Propia.

Las preguntas y respuestas que se obtuvieron del encargado y asistente del área de almacén y despacho fueron las siguientes:

Tabla 9

¿Tiene Ud. un rol definido de sus labores y sabe cuáles son esas actividades que debe de realizar?

ENTREVISTADOS	RESPUESTAS
Encargado (Tomas Araujo)	Sí, tengo un rol de mis labores y sé cuáles son las actividades que debo de supervisar.
Asistente (Ysidro Poma)	Sí, tengo un rol y conozco que tareas debo de realizar.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 10

¿Existe un horario establecido en el área para realizar sus labores, lo cumple?

ENTREVISTADOS	RESPUESTAS
Encargado (Tomas Araujo)	Sí, tengo un horario establecido, pero no lo puedo cumplir porque en las mañanas tengo un cruce de horario. Tengo que supervisar la mercadería traída por el operador logístico, después revisar la mercadería recibida ítem por ítem según la orden de requerimiento y esto se cruza con los despachos de los clientes. Debo de verificar la nueva mercadería lo más pronto posible para que se ingrese la información en el sistema y almacén lo pueda ordenar lo más pronto posible. Y con los despachos debo verificar que todos los ítems sean de acuerdo a las guías para que se empaquen y se preparen para su envío y a la vez debo coordinar con el transportista para indicarle cual es la ruta que se va a realizar por las mañanas y por la tarde.
Asistente (Ysidro Poma)	Sí, hay un horario, pero no lo cumplo por la cantidad de productos que se debe de almacenar, así como revisar las guías para atender.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 11

¿El sistema de stock muestra la información actualizada?

ENTREVISTADOS	RESPUESTAS
Encargado (Tomas Araujo)	No, porque el asistente se demora en ingresar la información al sistema.
Asistente (Ysidro Poma)	No, está actualizada porque me demoro en ingresarlo por la cantidad de ítems que se deben de ingresarse y porque a la vez debo de supervisar el desalmacenaje que se realiza por la mañana y por la tarde.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 12

¿Cuánto tiempo se demora en realizar sus principales actividades y por qué?

ENTREVISTADOS	RESPUESTAS
<p>Encargado (Tomas Araujo)</p>	<p>En mi caso, depende mucho de la cantidad de mercadería que ha llegado. Por ejemplo, el tiempo que me demora atender al operador logístico depende si la mercadería llegó en pallets o containers, me demora unas 3 horas aproximadamente en revisarla si llego en pallets o más de 6 horas si llego en containers. Después está la revisión de ítem por ítem ya que si llega en containers la verificación me toma más o menos 5 días o si llega en pallets me demora 2 días aproximadamente y el tiempo se incrementa porque debo de coordinar los despachos diarios que se realizan; sin contar la cantidad de despachos que se ha incrementado y que debo de coordinar para su envío.</p>
<p>Asistente (Ysidro Poma)</p>	<p>Para mí, lo que más tiempo me demora es la clasificación y el contar de nuevo la mercadería nueva, pero eso se realiza a la hora de clasificarla, ya que debo de contrastar la misma cantidad que señala el encargado ya que ambos compartimos esa responsabilidad. Y esta clasificación y recuento me lleva, si en pallets 3 días y si es en containers 6 días. Y también soy responsable de actualizar el sistema de stock que me demora mucho por la cantidad de productos que debo de registrar, además de que el tiempo varía dependiendo si ingreso la información de los productos, si llegan en pallets me toma 6 horas o si llega en containers me toma casi 2 días. Aparte del poco tiempo que tengo para almacenar la nueva mercadería que también es dependiendo como llegó, si llegó en pallets son 1 día y medio y si llegó en containers 3 días aproximadamente.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 13

¿Considera que el proceso el flujo de almacenaje y despacho actual cumplen los objetivos?

ENTREVISTADOS	RESPUESTAS
<p>Encargado (Tomas Araujo)</p>	<p>No, porque se ha incrementado la cantidad de clientes y pedidos por atender y despachar. Y no se puede cumplir con la política de la empresa que es de 48 horas.</p>
<p>Asistente (Ysidro Poma)</p>	<p>No, porque ha aumentado la cantidad de ítems que desalmacenar y empaquetar para su despacho.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 14

¿Existe despachos pendientes de entrega, por qué motivo?

ENTREVISTADOS	RESPUESTAS
Encargado (Tomas Araujo)	Sí existe despachos pendientes, porque se incrementó la cantidad de despachos por atender en el día, o porque a veces no se verifica bien la cantidad exacta de los ítems a despachar, o porque no se preparó todos los ítems de acuerdo a la guía; incrementándose las guías pendientes de despacho. Además, que se evita hacer doble ruta por el mismo pedido dejando pendiente el despacho.
Asistente (Ysidro Poma)	No me encargo de los despachos, pero sí se ha incrementado la cantidad de ítems para desalmacenar ocasionando que me demore en entregar los productos al área de despacho.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 15

¿Existe control sobre las guías pendientes de despacho? ¿Y cómo es ese control?

ENTREVISTADOS	RESPUESTAS
Encargado (Tomas Araujo)	No, de forma exacta. Solo tengo las guías en un folder y a fin de mes aviso que guías tengo pendientes porque el área contable me pide entregarle las guías para su archivo.
Asistente (Ysidro Poma)	No lo realizo.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 16

¿Qué cantidad de guías de remisión tiene pendiente con el cliente o con el área de despacho?

ENTREVISTADOS	RESPUESTAS
Encargado (Tomas Araujo)	Tengo unos 45 guías pendientes de los clientes más o menos al mes porque ha aumentado la cantidad de clientes y pedidos a despachar, y el tiempo para revisar los productos, realizar el packing y enviarlos a los clientes en muy reducido.
Asistente (Ysidro Poma)	Yo tengo unas 20 guías pendientes con el área de despacho, pero esto es porque no tengo suficiente tiempo para desalmacenar los productos que solicitan.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 17

¿Cuántos horas o días en promedio, le toman en solucionar sus labores pendientes que estén relacionados al proceso de despacho?

ENTREVISTADOS	RESPUESTAS
Encargado (Tomas Araujo)	<p>Dependiendo, con respecto a los clientes mayormente me toma 4 días adicionales más de la fecha de entrega de la mercadería ya que la mayoría de los clientes solo reciben sus despachos dos veces por semana.</p> <p>Con respecto a la revisión y packing de los productos para alistarlos me demora más de 4 horas por turno. Por ejemplo, el área de ventas ingresa el pedido en el sistema por la mañana luego facturación lo emite en la tarde entregándome los documentos el final día, ahí ya pasó 24 horas y al día siguiente recibo estos documentos y por la tarde ya debo de tener los despachos listos para cumplir con la política de la empresa, ese tiempo es muy reducido para el área y más con el incremento de las ventas.</p>
Asistente (Ysidro Poma)	<p>En mi caso, me demoro más de medio día para atender todas las guías y enviarlas para despacho solo de un turno, ocasionado que me atrase más de lo normal.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 18

¿Cuáles considera que son los principales problemas o circunstancias que no les permite cumplir sus labores en el tiempo establecido por la empresa?

ENTREVISTADOS	RESPUESTAS
Encargado	<p>El aumento de la cantidad de pedidos por atender, la falta de personal para realizar el almacenaje y desalmacenaje, packing y despacho, los horarios de recepción de los clientes y el tiempo que ofrece la empresa a los clientes que es de 48 horas a partir del ingreso del pedido lo que se nos complica cumplir con los despachos ofrecidos.</p>
Asistente	<p>La falta de apoyo para atender la cantidad de guías generados, el aumento del volumen de los ítems por atender y porque realizo dos funciones a la vez.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 3: Recolección de datos – cuestionario de la empresa FV – Perú.

Se concluyó, de acuerdo a lo señalado por los entrevistados que ambos colaboradores están realizando dos actividades importantes a la vez, causando atrasos en sus labores, por lo cual el tiempo promedio que señalan para realizar sus actividades se expanden más de lo establecido. También se ha identificado que existe un aumento muy considerable de clientes y de pedidos por lo cual no se dan abasto para realizar el almacenaje, desalmacenaje, packing y despacho; además que no están conformes con los tiempos establecidos por la empresa para cumplir con los despachos a los clientes ofrecido en 48 horas. A su vez, se ha detectado que ha se incrementado de manera importante los reclamos de los clientes por los despachos atrasados; y la mayoría de los motivos son porque no se entrega completamente la mercadería porque se contó mal, por la cantidad de clientes a atender en el día, por la falta de coordinación con el cliente y el aumento de rutas a despachar por lo que se deja al cliente con el pendiente hasta el próximo despacho programado o de acuerdo a los horarios de ciertos clientes para recibir su mercadería.

También, se confirmó que existe dos tipos de tiempos: En la recepción con el operador (caja por caja), en la verificación de la mercadería (ítem por ítem), en el almacenamiento de los productos y en el tiempo de actualización del sistema de stock.

Asimismo, se realizó un comparativo de la cantidad de las guías de remisión pendientes de despacho en base a la información recolectada de las entrevistas vs el conteo físico realizado:

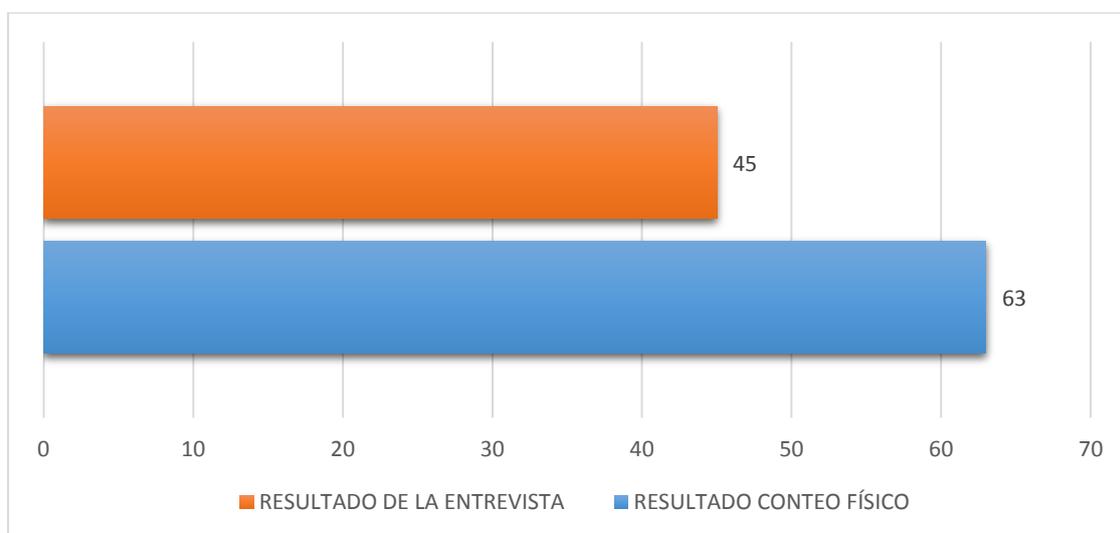


Figura 13. Promedio mensual de guías de remisión pendientes de despacho según recolección de datos por conteo físico vs la entrevista – Año 2014.

Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico del promedio mensual de guías pendientes de despacho según recolección de datos por conteo físico vs la entrevista, permitió contrastar las cantidades promedio de las guías pendientes de despacho en base a dos fuentes: La entrevista vs el conteo físico, señalándose que el promedio de la cantidad de guías pendientes según la entrevista fue de 45 en comparación del resultado del conteo que nos indicó que el promedio era de 63 guías mensuales, dando un margen de diferencia de 18 guías pendientes.

4.5. Aplicando Flujograma.

Después de realizarse la investigación en base a la observación y la entrevista se identifica las causas que generó los problemas del área problemática y se realizó los siguientes flujogramas en base a la información recolectada permitiendo identificar los procesos que presentan problemas.

4.5.1. Flujograma de la Gestión de los Macroprocesos.

Para la elaboración de este flujograma, se buscó visualizar de qué forma se relacionan todos los macroprocesos y sus procesos en el desempeño del área de almacén y despacho, a su vez se pueda plasmar los procesos que se encuentran en problemas (cuellos de botella - resaltado en amarillos) separándolos de los procesos que se realizan con normalidad.

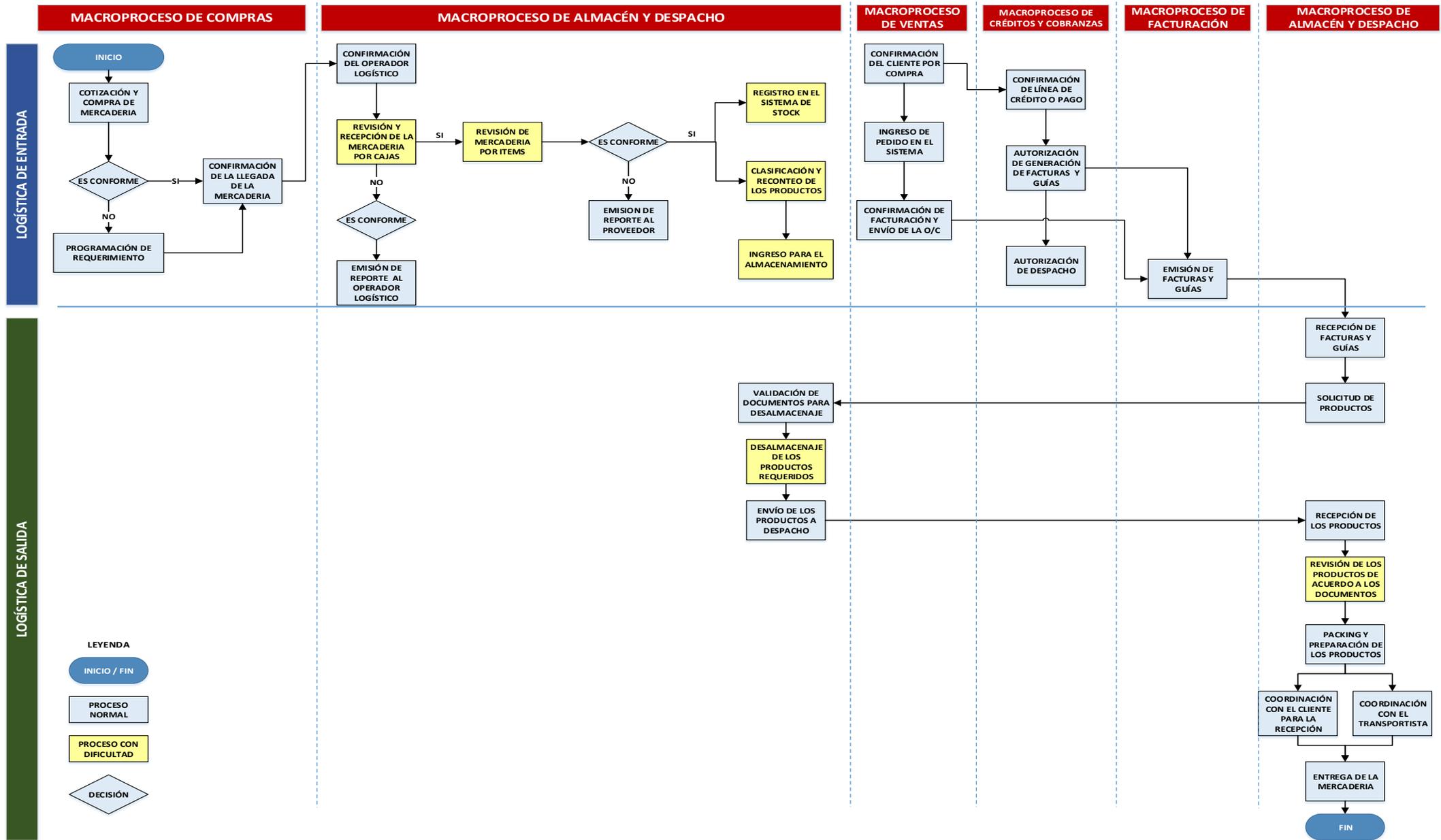


Figura 14. Flujo de la gestión de los macroprocesos intervinientes en las operaciones del área de almacén y despacho.

Fuente:

Elaboración

Propia.

En este flujograma de la gestión de los macroprocesos intervinientes en las operaciones del área de almacén y despacho se observa como los macroprocesos se relacionan entre sí y como los procesos del área problemática afecta a las demás áreas. También, se puede observar que los procesos que presentaron problemas fueron:

- ✓ Macroproceso de Almacén y Despacho (Logística de Entrada):
 1. La revisión y recepción de la mercadería entregada por el operador – Cajas.
 2. La revisión de la mercadería – Ítems.
 3. Registro en el sistema de stock.
 4. Clasificación y recuento de los productos recibidos.
 5. Ingreso para almacenamiento.

- ✓ Macroproceso de Almacén y Despacho (Logística de Salida):
 1. Desalmacenaje de los productos requeridos.
 2. Revisión de los productos de acuerdo a los documentos.

Análisis del Tiempo de los Procesos del Área de Almacén y Despacho.

4.5.2. Flujograma del Inicio de la Salida de Despacho.

Asimismo, para comprender una de las razones del porqué de la ineficiencia del área de almacén y despacho, se necesita entender la política que manejaba hasta ese momento la empresa.

La empresa FV Área Andina Perú tuvo la política de atender los despachos después de 48 horas de aceptada la orden de compra del cliente, para ello se hará un flujograma del proceso de inicio de salida de despacho, analizándose el tiempo efectivo de despacho desde el ingreso de la orden de compra; solo se analizó el primer turno.

PROCESO DE INICIO DE SALIDA DE DESPACHO

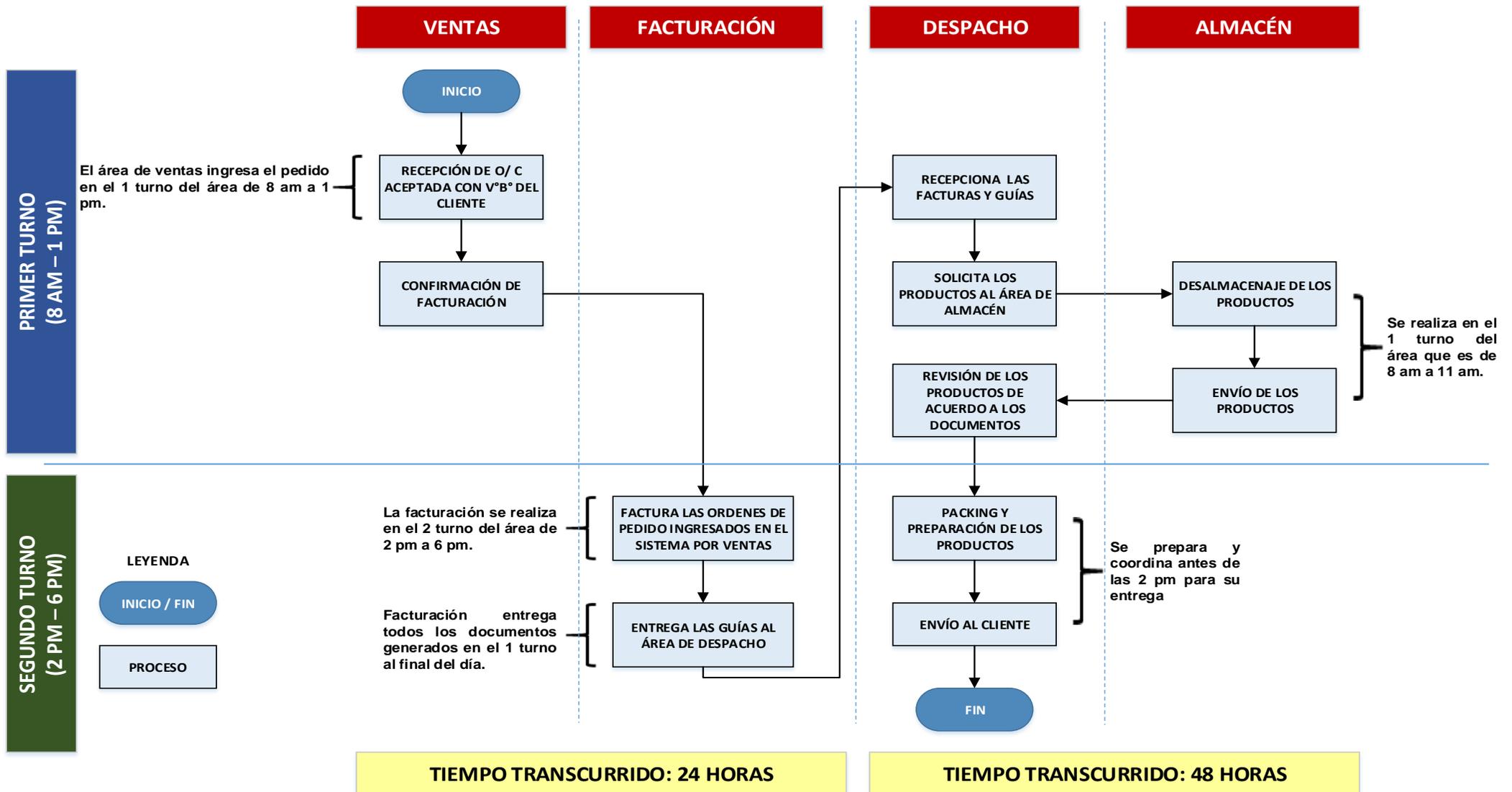


Figura 15. Flujograma del proceso de inicio de salida de despacho de la empresa FV - Perú.
Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar en el flujograma del proceso de inicio de salida de despacho, el tiempo efectivo que tuvo el área de almacén y despacho para realizar los despachos de forma eficiente era solo de 24 efectivas porque las primeras 24 correspondían a otros procesos pertenecientes a las áreas de ventas y facturación.

Esta política de la empresa por la atención de los despachos a los clientes ya no era la adecuada debido al incremento de las ventas en el periodo analizado, además de presentarse el cruce de actividades que realizan los colaboradores del área problemática.

4.5.3. Flujograma de los Procesos del Área de Almacén y Despacho.

Después de identificarse los procesos que se encuentran en problemas se representa el tiempo que demora cada uno de estos, causando los cuellos de botella en el área de almacén y despacho.

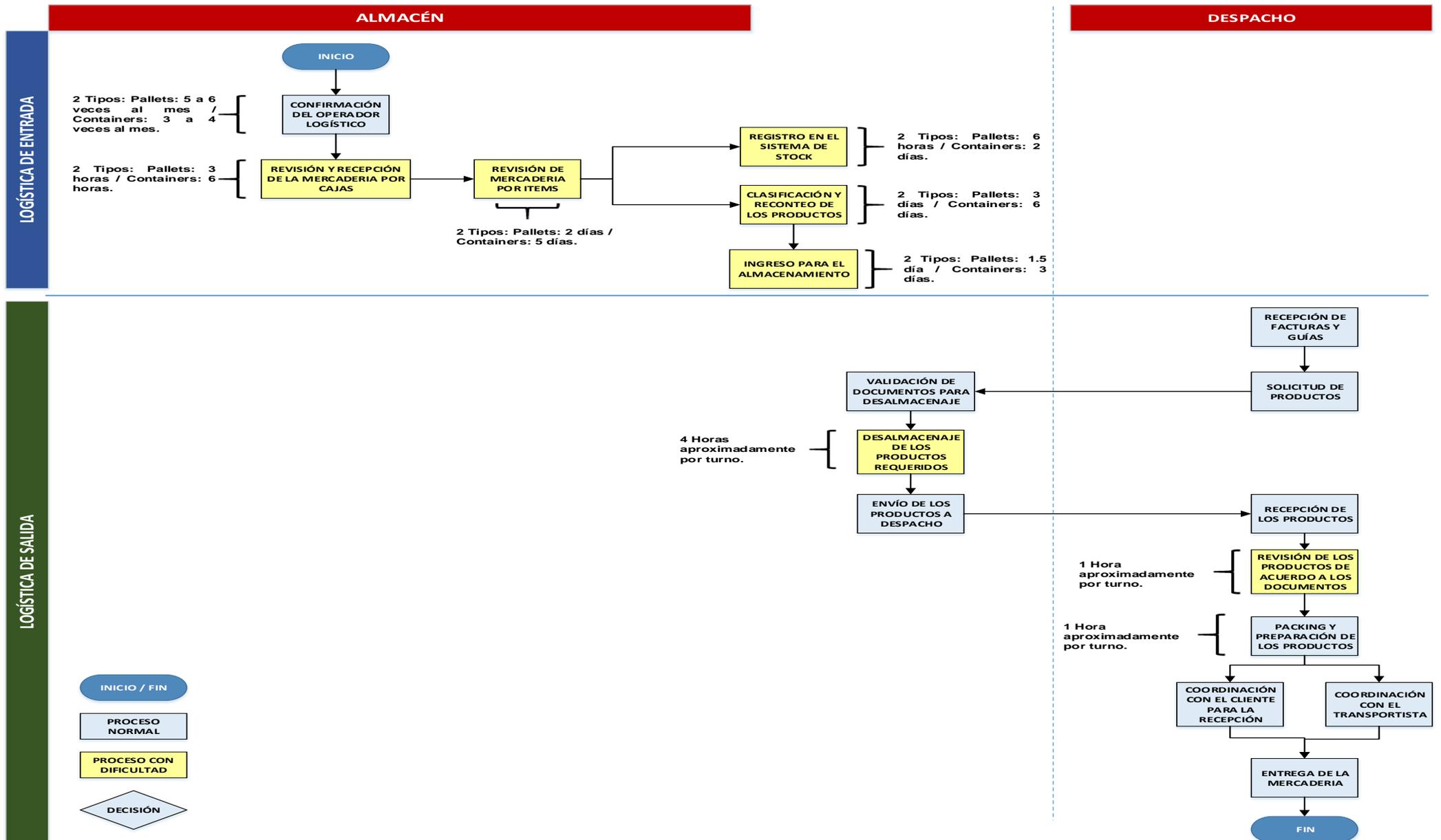


Figura 16. Flujograma del proceso de la logística de entrada y de salida del área de almacén y despacho.

Fuente:

Elaboración

Propia.

En el flujograma del proceso de la logística de entrada y salida del área de almacén y despacho, se inicia con la cotización y pedido al proveedor; con este requerimiento de la mercadería se confirman los modelos de los ítems, la cantidad y la fecha de llegada; ya confirmada la llegada de la mercadería se realiza las coordinaciones con el operador logístico para que sea trasladada al almacén de la empresa.

Logística de Entrada: El operador logístico entrega la mercadería en cajas selladas, si todo está conforme se le da V°B° al operador. Esta recepción y verificación de la mercadería con el operador son de 2 tipos: La mercadería traída en pallets y la mercadería traída en containers.

1. La mercadería traída en pallets: Esta entrega se da unas 5 a 6 veces por mes y demora un promedio 3 horas.
2. La mercadería traída en containers: Esta entrega se da unas 3 o 4 veces al mes y demora un promedio de 6 horas.

Después de que el área de almacén, recibe la mercadería en cajas debe de revisar cada caja confirmando la cantidad de cada producto, así como los modelos según la orden de requerimiento. Este proceso de revisión por cada ítem también tiene dos tipos:

1. La mercadería traída en pallets: Esta revisión demora 2 días por cada recepción.
2. La mercadería traída en containers: Esta revisión demora 5 días por cada recepción.

Si todo es conforme se clasifica y se recuenta (de nuevo, pero por el asistente del área), esta también tiene dos tipos:

1. La mercadería traída en pallets: Esta revisión demora 3 días por cada recepción.
2. La mercadería traída en containers: Esta revisión demora 6 días por cada recepción.

Esta revisión de la mercadería se realiza por dos personas, la primera por el encargado del área y el asistente de tal forma que existe una supervisión y responsabilidad mutua. El recuento se realiza a la hora de clasificar la mercadería.

Para almacenar la mercadería toma también dependiendo que cantidad llegó:

1. La mercadería traída en pallets: Este ingreso demora 1.5 días.
2. La mercadería traída en containers: Este ingreso demora 3 días.

Y mientras esta mercadería es almacenada se debe de ingresar la información en el sistema de stock en el que también demora según la cantidad llegada:

1. La mercadería traída en pallets: Este ingreso demora 6 horas.
2. La mercadería traída en containers: Este ingreso demora 2 días.

Logística de Salida: El área de despacho recibe las facturas y guías (generadas por el área de facturación) y solicita los productos al área de almacén presentando las guías de remisión para que le entreguen los productos y realizar la recepción, revisión, packing, coordinación con el cliente, coordinación con el transportista y el despacho correspondiente.

El área de almacén recibe la solicitud de pedido solicitado por el área de despacho validando todos los datos para el desalmacenaje correspondiente y enviar todos los productos solicitados al área de despacho. El desalmacenaje de todos los productos por las guías emitidas de un turno puede demorar 4 horas aproximadamente.

Después de que el área de despacho recibe los productos solicitados debe de revisar la cantidad y realizar el packing y este proceso se realiza en 2 horas aproximadamente siendo insuficiente para realizarlo de forma eficiente.

Al realizarse este flujograma se puede entender por qué se genera los cuellos de botella ya que los tiempos se amplían demasiado porque los colaboradores realizan dos procesos a la vez, alargándose en esa cantidad de tiempo para desarrollar estos procesos analizados.

Análisis de los Principales Puestos del Área de Almacén y Despacho.

4.5.4. Flujograma de las Principales Funciones del Encargado y Asistente del Área de Almacén y Despacho.

Para este análisis se desarrolló el flujograma de las funciones que realizan el encargado y asistente del área de almacén y despacho, permitiendo verificar la existencia del cruce de sus actividades.

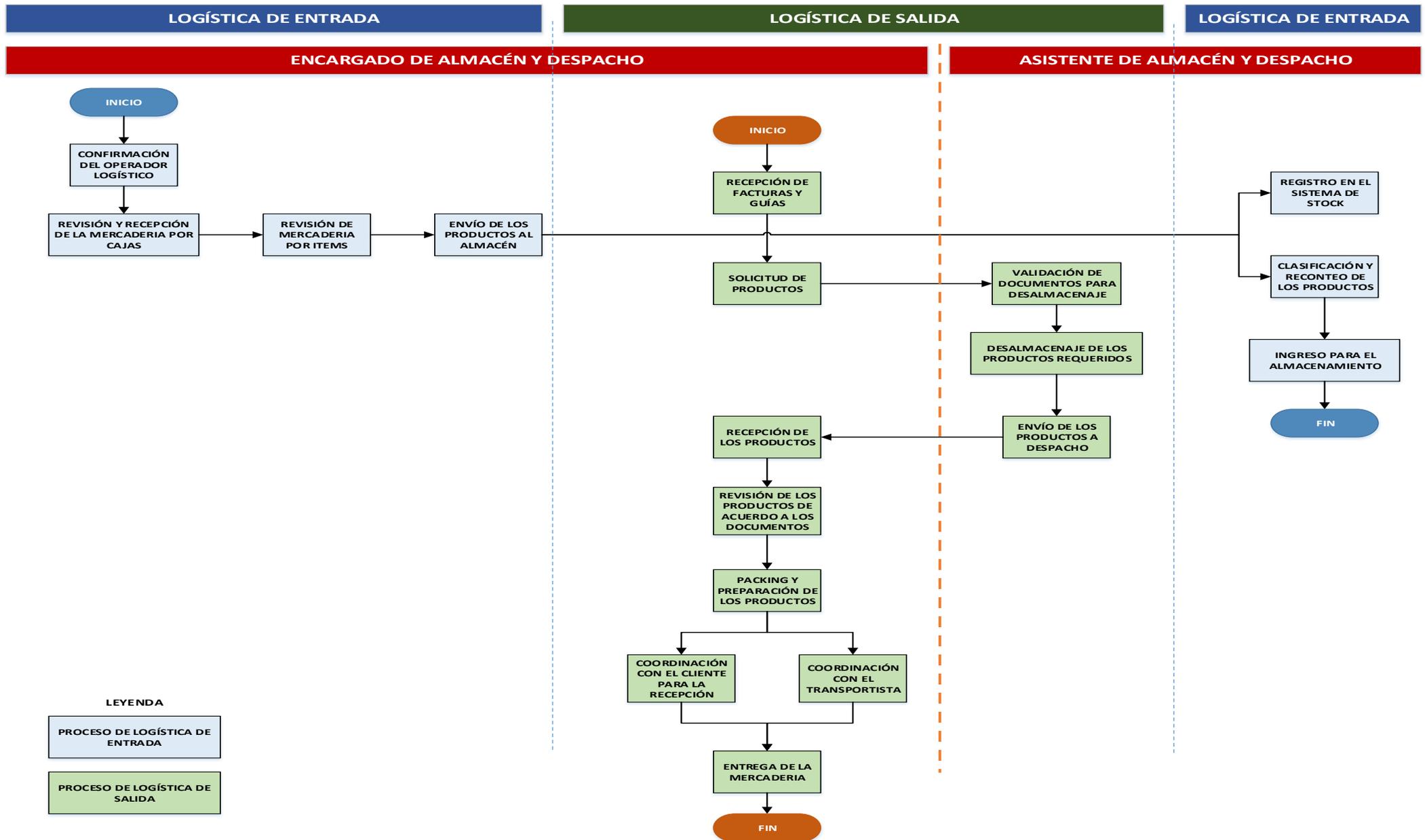


Figura 17. Flujograma de las principales funciones del encargado y asistente del área de almacén y despacho.

Fuente:

Elaboración

Propia.

De acuerdo al flujograma de las principales funciones de los colaboradores del área de almacén y despacho se evidencia el cruce de las actividades ya que en esos días que le corresponde recibir la mercadería (pallets o containers), verificarla y almacenarla se entrelazan con el proceso normal de los despachos no permitiendo ejecutar sus funciones de forma eficiente. Teniendo presente, que el tiempo real de despacho es solo 12 horas, de las 48 horas que ofrece la empresa a los clientes.

4.6. Aplicando Diagrama Causa – Efecto.

Asimismo, se elaboró el diagrama de causa – efecto en el que se menciona el problema principal compuesto por las causas principales y secundarias detectadas las cuales tienen una gran influencia en el problema del área de almacén y despacho.

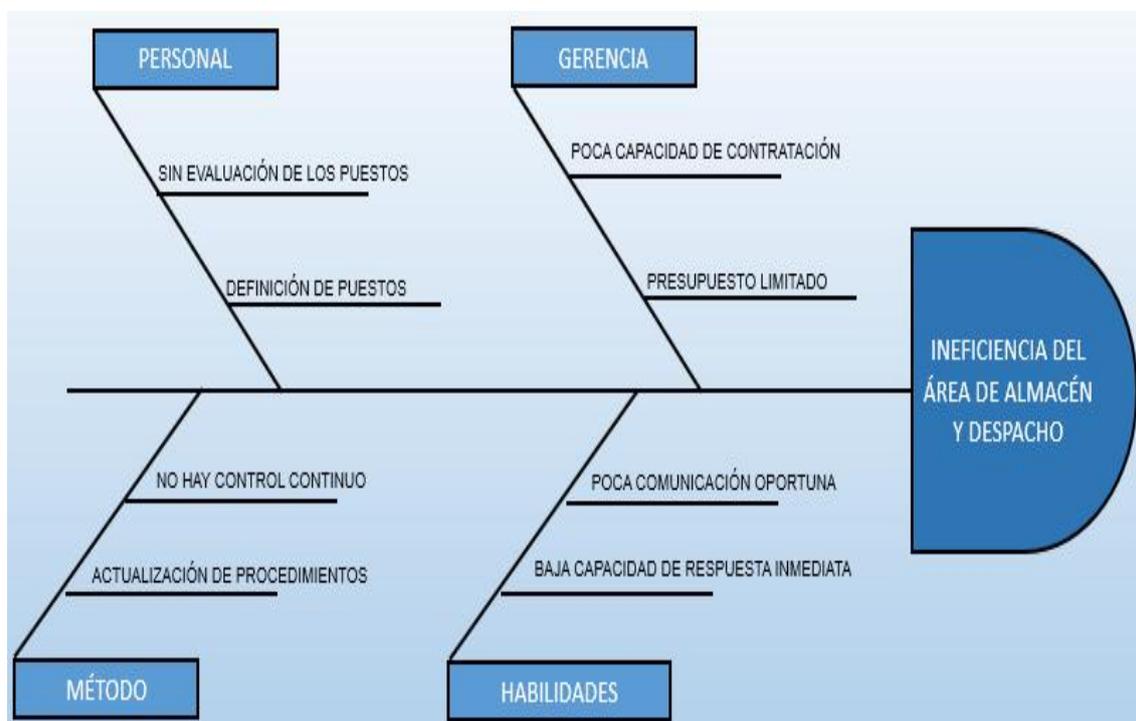


Figura 18. Diagrama de causa – efecto del área del almacén y despacho.
Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo al gráfico de causa – efecto se puede apreciar que el problema principal es la ineficiencia del área de almacén y despacho y esto es debido a 4 causas principales:

- ✓ **Personal:** Esta causa se debió que no se realizaba una evaluación continua de los puestos y que estos tampoco están bien definidos.

- ✓ **Gerencia:** Esta causa se generó porque la empresa tiene como política un ahorro en la contratación de personal y el presupuesto que mantiene para incrementar el gasto de contratación es limitado.
- ✓ **Método:** Esta causa se presentó porque no se realizó un control continuo del área, así como tampoco se tomó las medidas correctivas para ejecutar una actualización de los procedimientos.
- ✓ **Habilidades:** Esta causa se dio porque no existía una comunicación oportuna entre las áreas y tampoco se desarrolló respuestas inmediatas para los inconvenientes que se presentaban en el área.

4.7. Aplicando Benchmarking.

Para tener un referente del mercado se realizó una entrevista a una empresa competidora, recolectándose información que permitió comparar a la empresa con la competencia. La información que se recolectó fue sobre:

El promedio mensual de guías emitidas en el 2014 fue:

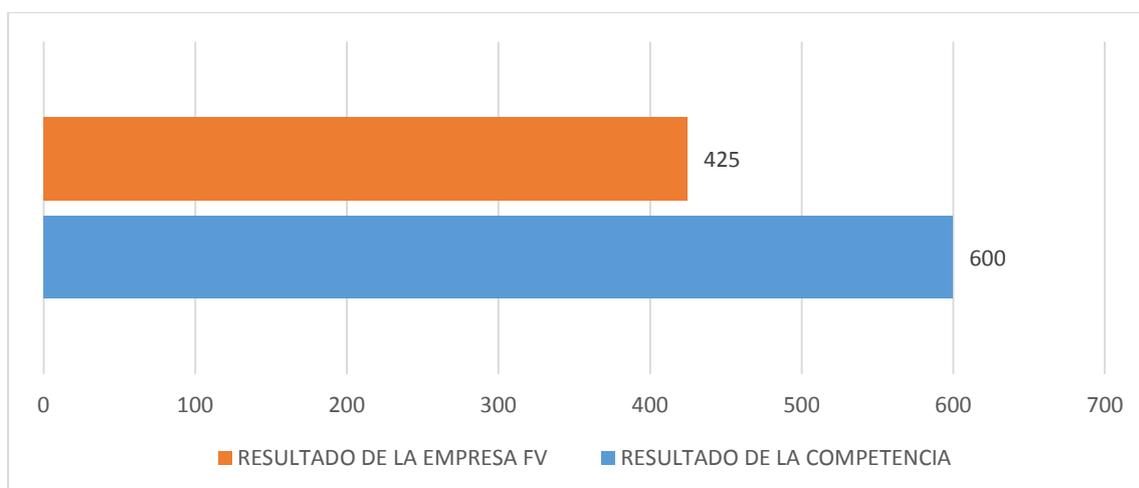


Figura 19. Cantidad Promedio mensual de guías de remisión emitidas según la competencia vs FV – Perú – Año 2014.

Fuente: Elaboración Propia

El promedio mensual de guías de remisión que la empresa competidora generó en el 2014 fue de 600 aproximadamente en comparación a la empresa FV Área Andina – Perú que solo generó 425.

A su vez, la competencia comentó que las guías de remisión pendientes de despacho mensual que registró en el 2014 fueron de 6 a 10 aproximadamente y el motivo es porque hay clientes que solicitan que se le guarde la mercadería por falta de

espacio de ellos (llevándosela poca a poco) o compra de mercadería anticipada con fecha de despacho posterior.

También indico que maneja 2 turnos de despacho: El primero se realiza antes de las 10 am y el segundo antes de las 2 pm. Y que su política de despacho es de 72 horas desde el ingreso de la orden de compra; excepto que si el cliente desee recoger la mercadería el despacho se realiza en las primeras 48 horas aproximadamente.

4.8. Aplicando Diagrama de Gantt.

Para el desarrollo de la mejora de los procesos se realizó diversas actividades que van desde el momento de la detección del problema hasta la comunicación de las nuevas medidas a realizarse; y todas estas actividades se señalan en el diagrama de forma cronológica junto con el tiempo que tomo realizarse.

La serie de actividades que se desarrolló fueron las siguientes:

- ✓ Detección del problema: Cuando se revisó las cuentas por cobrar y se comprobó que los días de estos se estaban extendiendo porque los clientes manifestaban que su mercadería fue entregada con fecha posterior a la facturación o manifestaban que su mercadería no estaba completamente entregada, se empezó a revisar el origen del problema, llegando al área de almacén y despacho. Esta actividad tomó 3 meses.
- ✓ Reunión con la gerencia por los problemas detectados: Aquí se manifestó a la gerencia de los problemas que existían en el área de almacén y despacho, por la cantidad de reclamos que los clientes manifestaban y el incremento de los días de cobranzas. Esta actividad tomó 1 día en realizarse.
- ✓ Reunión con el área de almacén y despacho: Se le aviso al área en problemas que se iba a realizar una revisión del desempeño del área para tratar de ayudarlos con los problemas que se estaban presentando. Esta actividad tomó 1 día en realizarse.
- ✓ Análisis de la situación problemática - Observación: Aquí se desarrolló todo el análisis de la problemática. Esta actividad tomó 15 días en realizarse.

- ✓ Realización de las preguntas semi estructuradas para la entrevista: Para la elaboración del cuestionario se basó en los hechos observados permitiendo profundizar más en el tema. Esta actividad tomó 6 días en realizarse.
- ✓ Aplicación de las preguntas en la entrevista programada: Se aplicó las preguntas desarrolladas en el cuestionario. Esta actividad tomó 1 día.
- ✓ Análisis de los resultados obtenidos en las observaciones y entrevista: Aquí se recopiló y estableció las variables que causan los problemas al área analizada. Esta actividad tomó 15 días.
- ✓ Comunicación de los resultados a la gerencia: Se le informó de forma concisa los resultados obtenidos a la gerencia, así como las sugerencias para establecer una mejora y control de estos procesos. Esta actividad tomó 1 día.
- ✓ Realización y descripción del flujograma del proceso y demás: La gerencia solicitó que se realice los flujogramas identificándose los procesos que generan problemas y se documente todo lo manifestado. Esta actividad tomó 20 días.
- ✓ Reunión con la gerencia por la descripción del flujograma y demás: Se le mostró a la gerencia el proceso de abastecimiento y el proceso de salida de la mercadería y el cruce de actividades estimándose el tiempo. También se propuso una solución que quedó ser evaluada. Esta actividad tomó 1 día.
- ✓ Evaluación de la propuesta de mejora: La gerencia estuvo analizando los problemas mostrados y las soluciones propuestas. Esta actividad tomó 7 días.
- ✓ Reunión con la gerencia por la decisión: La gerencia aceptó las medidas de solución comentadas. Esta actividad tomó 1 día.
- ✓ Inicio de la aplicación de la propuesta de mejora en el área: Se le comunicó al área los nuevos cambios tomados por la gerencia, además de indicárseles los cambios y hacerles las supervisiones. Esta actividad se inició en el mes de enero del 2015.

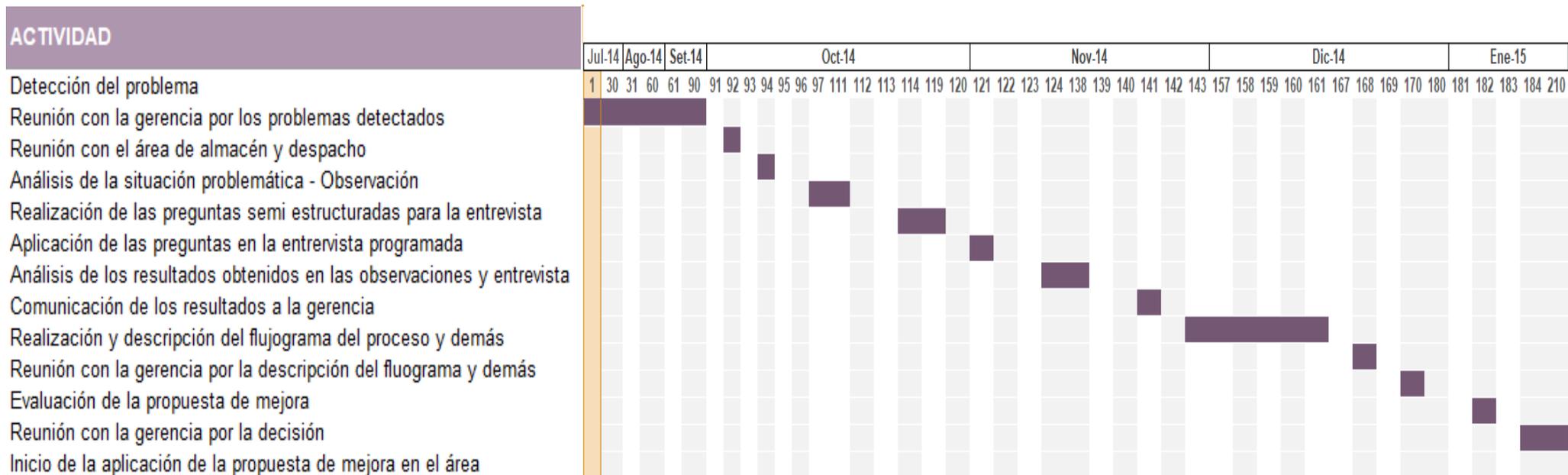


Figura 20. Diagrama de Gantt por las actividades desde la detección del problema hasta la aplicación de la propuesta de mejora de los procesos.
Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 5. Análisis y Resultados.

Para lograr la mejora del área problemática se realizaron cambios en los siguientes aspectos:

5.1. Restructuración Organizacional de la Empresa FV Área Andina - Perú.

Al realizarse el análisis de cada puesto, se confirmó que no existe una definición exacta de las funciones por lo que se reestructuró el organigrama. Además, al hacerse el flujograma se agregó el nuevo puesto creado, siendo 3 los puestos principales en el área de almacén y despacho.

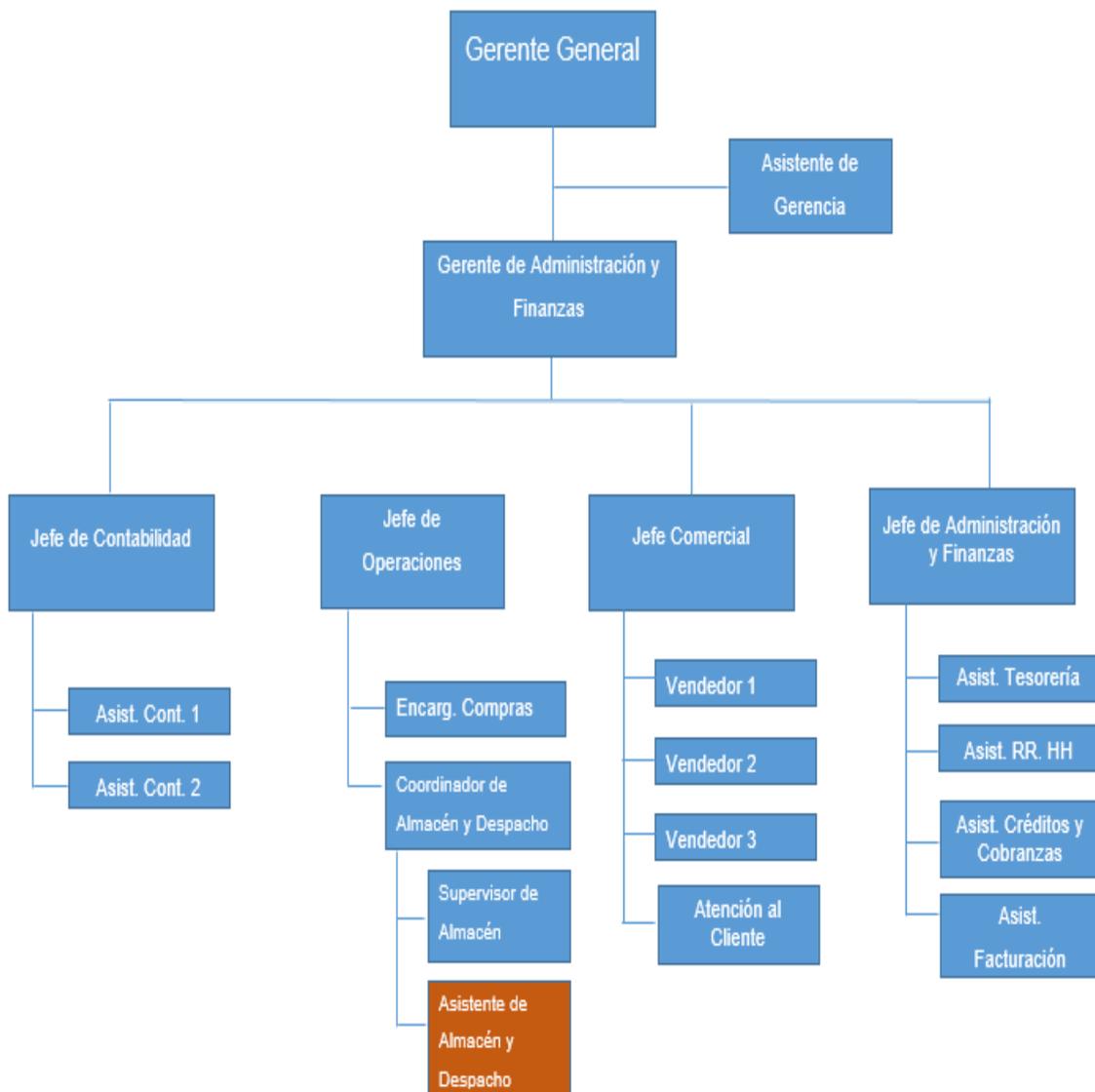


Figura 21. Organigrama actualizado de la empresa FV - Perú.
Fuente: Elaboración Propia.

5.2. Definición de Funciones de los Principales Colaboradores del Área de Almacén y Despacho.

Al realizarse el análisis de cada puesto, se estableció que no existe una clara correlación del cargo con las funciones y responsabilidades realizadas que desempeñan los colaboradores no reflejándose en el organigrama; y por ello, se organiza y detalla las funciones y responsabilidades de los principales colaboradores del área:

- ✓ **Coordinador del área de Almacén y Despacho:** (Antes Encargado)
Este colaborador se encarga de revisar y dar conformidad de la mercadería nueva para luego ser enviada al área de almacén. Luego, se encarga de solicitar al área de almacén los productos que deben de ser revisados y preparados para despacho. Este puesto tiene la potestad de distribuir los auxiliares pertinentes para la logística de entrada (almacén) y logística de salida (despacho), así como delegar las tareas del asistente del área. También, este coordinador es responsable de comunicarse con los transportistas y clientes para el envío de los despachos; a su vez, ninguna salida de despacho sale sin su autorización. Asimismo, cada vez que se genere una devolución de despacho deberá llenar un formato indicando los motivos y el área responsable permitiendo al área de despacho informar porque se dio esta devolución.

Anexo 4: Formato de transporte por pedidos pendientes de la empresa FV – Perú.

- ✓ **Supervisor de Almacén:** (Antes Asistente) Este colaborador se encarga de clasificar la mercadería y validar la cantidad de ítems recibidos para luego ser almacenados; de ser el caso de almacenar una mayor cantidad (containers) solicita al coordinador el aumento de auxiliares para el cumplimiento de esta actividad.
- ✓ **Asistente de Almacén y Despacho:** (Puesto Nuevo) Este colaborador se encarga de asistir al coordinador del área. Tiene como función principal en cubrir la atención de los despachos cuando este coordinador se encuentre atendiendo al operador logístico. También se encarga de mantener actualizado el sistema de stock con el ingreso de

la nueva mercadería y cuando termine con esta tarea enviará un mail de comunicación al área de ventas, facturación y finanzas para confirmar la actualización del sistema de stock. Asimismo, se encarga de revisar la cantidad de ítems entregados por el área de almacén para proceder con el packing de los productos a despacharse, claro está siempre y cuando el coordinador autorice que se realice el packing para despacho.

Para el puesto de asistente de almacén y despacho se escogió a un personal del área que estaba desempeñándose como auxiliar. Este personal se evaluó y se escogió dentro de todo el grupo de auxiliares que laboran en el área. Y las principales razones que permitieron escogerlo fueron:

- ✓ Encontrarse estudiando.
- ✓ Tener conocimientos de computación.
- ✓ Ser una persona proactiva.
- ✓ Tener ganas de aprender.

CAMBIOS REALIZADOS DE LAS LABORES DEL PERSONAL DEL ÁREA DE ALMACÉN Y DESPACHO

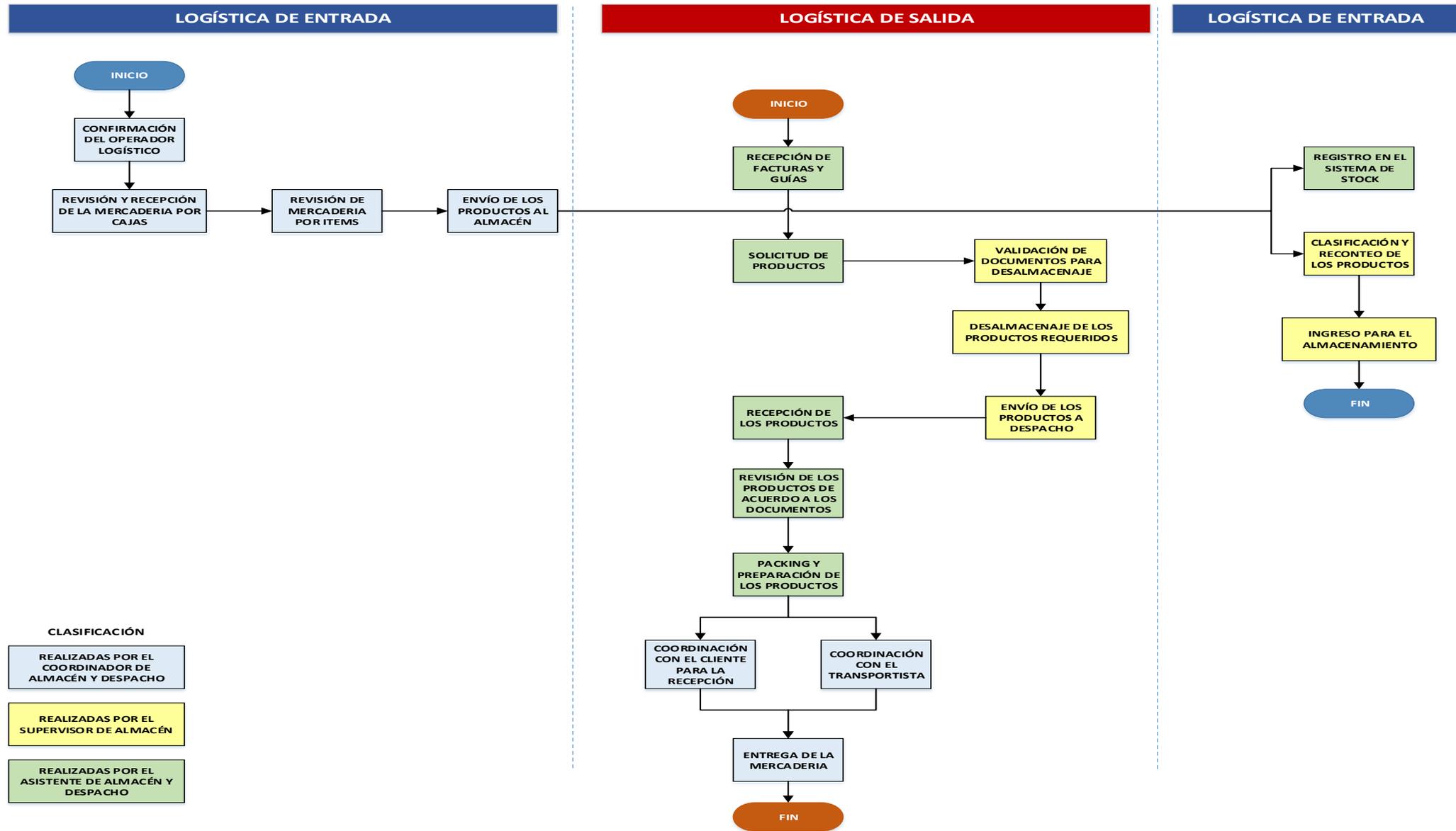


Figura 22. Flujograma actualizado de las principales funciones de los colaboradores del área de almacén y despacho.

Fuente:

Elaboración

Propia.

5.3. Gestión del Tiempo del Inicio de Salida de Despacho.

Debido al incremento de los clientes, el volumen de ventas y la cantidad de mercadería por revisar y almacenar, se le recomendó a la gerencia que cambie la política de atención de los despachos de 48 horas a 72 horas, otorgándole al área problemática 24 horas adicionales para realizar de forma más eficiente los despachos; además, se le comentó a la gerencia que la competencia ofrece 72 horas de atención de despacho, siendo un punto a considerar por la gerencia para su aprobación. Esta ampliación de horas permite al área de almacén y despacho realizar con más cuidado los procesos que tenían en un tiempo muy reducido.

También, con esta ampliación el área de almacén puede realizar la verificación de los documentos y el desalmacenaje de la mercadería con mayor cuidado ya que tiene más de 6 horas aproximadamente para realizarla y el área de despacho tiene más de 5 horas aproximadamente para realizar la verificación y packing de los productos, tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

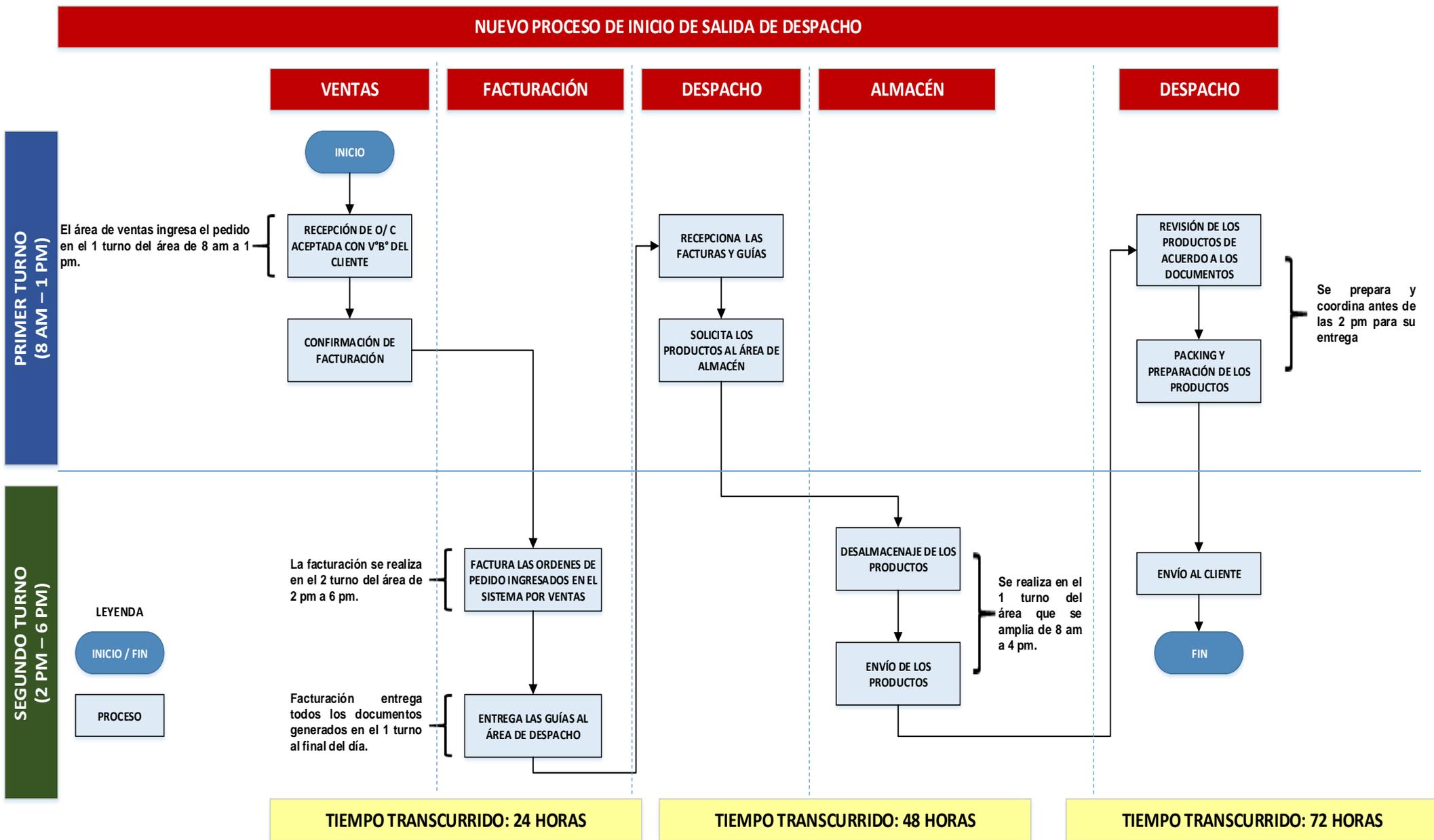


Figura 23. Flujograma del nuevo proceso de inicio de salida de despacho de la empresa FV - Perú.

Fuente:

Elaboración

5.4. Gestión del Tiempo del Proceso de Recepción de la Mercadería por Containers.

Al revisarse con más detalle las clases de recepción que se da en el proceso de recepción de la mercadería, se le planteo a la gerencia que se le comunique al operador logístico que los abastecimientos que vengan en containers sean entregados solo los días sábados ya que esta recepción evitaría mucho que no se cruce con el desempeño cotidiano del coordinador del área. Esta sugerencia se aceptó de inmediato en vista que se mostró contundentemente que este hecho perjudicaba mucha al área. Además, que el área de despacho no atiende los días sábados, facilitando esta implementación en el proceso.

5.5. Reducción del Tiempo de los Procesos y Creación de Procedimientos del Área de Almacén y Despacho.

Al crear un nuevo puesto en el área de almacén y despacho y delegarle sus funciones y responsabilidades (funciones que desempeñaban el coordinador y supervisor del área), los tiempos de los procesos que generaban problemas en el área del almacén y despacho se redujeron considerablemente, a su vez, se estableció nuevos controles para tener una buena comunicación y supervisión del área de forma inmediata y para ello, se realiza un comparativo de la reducción del tiempo y la implementación de nuevos procedimientos:

Tabla 19

Reducción de tiempo de los procesos y nuevos procedimientos del área.

REALIZADO	ACTIVIDADES	TIEMPO	
		ANTES	DESPUES
Coordinador	Recepción de la mercadería traída por el operador – Pallets	3 horas	1.5 horas
	Revisión de la mercadería según el requerimiento – Ítems	2 días	1 día
Supervisor	Clasificación y Recuento de los productos	3 días	1.5 día
	Almacenaje de la nueva mercadería	1.5 día	1 día
Asistente	Ingreso en el sistema del nuevo inventario	6 horas	2.5 horas
	Confirmación del ingreso de la mercadería en el sistema	Sin registro	Antes de las 12 pm
Coordinador	Generación de informe por las guías pendientes del día	Sin registro	Al final del día
	Llenado de formato de transporte de los pedidos devueltos.	Sin registro	Al final del día
	Entrega de los documentos contables	5 días	2 días

Fuente: Elaboración Propia.

Esta reducción del tiempo permitió que se redujeran de manera muy significativa la cantidad de los reclamos de los clientes.

5.6. Reducción de los Reclamos por los Despachos del Área de Almacén y Despacho.

Como resultado de las designaciones de las funciones y amplitud de los horarios de atención, la cantidad mensual de guías de remisión pendientes de entrega del año 2015 se redujo notablemente apreciándose este resultado en el siguiente cuadro:

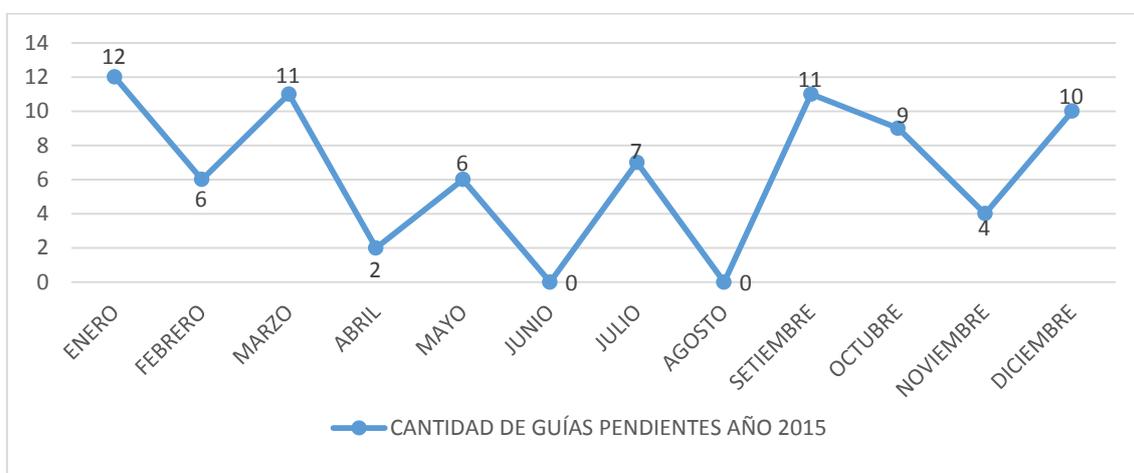


Figura 24. Cantidad mensual de guías de remisión pendientes de despacho anual – año 2015. Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede visualizar en el gráfico de la cantidad mensual de las guías pendientes de despacho del 2015 el mes que presentó más guías pendientes fue el de enero con 12 guías en comparación con los meses de junio y agosto que no registraron ninguna guía pendiente, y esta reducción es muy significativa para el área analizada.

A su vez, se realiza un cuadro comparativo de las guías pendientes de despacho de los años 2014 y 2015.

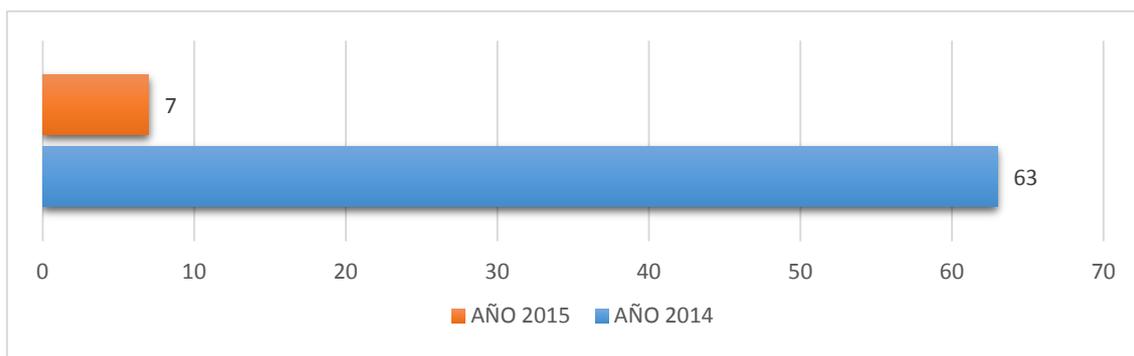


Figura 25. Promedio de guías de remisión pendientes de despacho anual – años 2014 y 2015.
Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede visualizar la cantidad promedio de las guías de remisión pendientes se redujeron notablemente reduciendo de 63 a 7 durante el 2014 al 2015.

Esta reducción de guías pendientes de despacho también mejoró la liquidez de la empresa ya que al reducirse los reclamos no hubo problemas al momento de realizarse las cobranzas impactando en los indicadores financieros de las cuentas por cobrar y el ciclo de efectivo.

5.7. Evaluación Financiera.

Como resultado de la gestión del proceso se obtuvieron los siguientes resultados financieros:

5.7.1. Ahorro Económico.

Al crearse un nuevo puesto en el área de almacén y despacho se presentó dos alternativas para ocupar el puesto: Contratar a una persona o ascender a un personal que cumpla con las características buscadas.

Y para ello primero se hizo una proyección del gasto anual del personal ascendido y del personal contratado:

Tabla 20

Detalle del gasto anual del personal ascendido y contratado del área de almacén y despacho.

	PERSONAL		
	ASCENDIDO		NUEVO
	SUELDO ANTERIOR	SUELDO C/ AUMENTO	SUELDO DEL MERCADO
Sueldo Mensual	S/ 1,300	S/ 1,700	S/ 2,000
Cts. Anual	S/ 1,300	S/ 1,700	S/ 2,000

Gratificación Anual	S/ 2,600	S/ 3,400	S/ 4,000
Sueldo Anual	S/ 15,600	S/ 20,400	S/ 24,000
GASTO TOTAL	S/ 19,500	S/ 25,500	S/ 30,000

Fuente: Elaboración Propia.

El gasto anual del personal antes de ser ascendido era de S/19,500 con el aumento otorgado este importe llegó a ser de S/25,500 en comparación si se contratara a un nuevo personal que sería de S/30,000.

Ahora se desglosa el detalle del ahorro que se obtuvo en ascender a un personal en vez de contratar a uno nuevo.

Tabla 21

Detalle del ahorro por el gasto anual del área del área de almacén y despacho.

	AÑO 2014	AÑO 2015
Gasto Existente	S/ 19,500	S/ 19,500
Sueldo de Personal Ascendido		S/ -25,500
Incremento del Gasto por Personal Ascendido	S/ 19,500	S/ -6,000
Gasto del Personal Contratado	S/	S/ 30,000
Ahorro del Gasto del Área	S/ 19,500	S/ 24,000

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar el gasto anual que ya existía en el área era de S/19,500 con el aumento por el ascenso del personal llegó a ser de S/25,500, incrementándose en S/6,000; si se contratara a un nuevo personal el gasto del área se incrementaría en S/30,000, es por ello que el ascenso del personal logró un ahorro de S/24,000 anual.

5.7.2. Indicadores Financieros.

Para verificar financieramente si la mejora de la gestión de los procesos del área del área problemática tuvo un impacto significativo a favor de la empresa se analizó los siguientes ratios¹ :

5.7.2.1. Cuentas por Cobrar.

¹ Por reserva de la información de los Estados Financieros de la empresa solo se está considerando un porcentaje para todos los importes totales.

Para el ratio de las cuentas por cobrar de la empresa se calcularon en días y veces:

Tabla 22

Ratios de las cuentas por cobrar anual de los periodos 2014 – 2015 / Días.

Periodos de cuentas por Cobrar	Cuentas por Cobrar * 360 / Ventas		
Periodo 2014	$\frac{657,083}{2,700,719}$	$\times 360$	= 88 Días
Periodo 2015	$\frac{448,513}{2,765,012}$	$\times 360$	= 58 Días

Fuente: Elaboración Propia.

Los días por cobrar del periodo 2014 fueron 88 días y del periodo 2015 fueron 58 días, este resultado muestra cómo mejoraron los días de cobranza reduciéndose notablemente de un periodo a otro.

Tabla 23

Ratios de las cuentas por cobrar anual de los periodos 2014 – 2015 / Veces.

Rotación de cuentas por Cobrar	360 / Días de las cuentas por Cobrar		
Periodo 2014	$\frac{360}{88}$	= 4	Veces
Periodo 2015	$\frac{360}{58}$	= 6	Veces

Fuente: Elaboración Propia.

La rotación de las cuentas por cobrar durante el periodo 2014 se fue de 4 veces y en el periodo 2015 fueron de 6 veces.

5.7.2.2. Rotación de los Inventarios.

Para el ratio de la rotación de inventarios de la empresa se calcularon en días y veces:

Tabla 24

Ratios de los inventarios anuales de los periodos 2014 - 2015 / Días.

Periodo de Inventarios	Inventarios * 360 / Costo de ventas		
Periodo 2014	$\frac{887,830}{1,974,506}$	$\times 360$	= 162 Días
Periodo 2015	$\frac{800,643}{1,678,828}$	$\times 360$	= 172 Días

Fuente: Elaboración Propia.

Los días de inventarios del periodo 2014 fueron 162 días y del periodo 2015 fueron 172 días, este resultado muestra que la empresa maneja esa cantidad días de stock en el almacén debido al incremento de las ventas.

Tabla 25

Ratios de los inventarios anual de los periodos 2014 - 2015 / Veces.

Periodo de Inventarios	360 / Días de Periodo de Inventarios		
Periodo 2014	$\frac{360}{162}$	= 2	Veces
Periodo 2015	$\frac{360}{172}$	= 2	Veces

Fuente: Elaboración Propia.

La rotación de los inventarios durante el periodo 2014 y 2015 se mantuvieron igual, 2 veces.

5.7.2.3. Cuentas por Pagar.

Para el ratio de las cuentas por pagar de la empresa se calcularon en días y veces:

Tabla 26

Ratios de las cuentas por pagar anual de los periodos 2014 - 2015 / Días.

Periodos de cuentas por Pagar	Cuentas por Pagar Proveedores * 360 / Compras		
-------------------------------	---	--	--

Periodo 2014	$\frac{1,443,205}{1,958,666}$	$\times 360$	= 265	Días
---------------------	-------------------------------	--------------	-------	------

Periodo 2015	$\frac{797,969}{1,591,641}$	$\times 360$	= 180	Días
---------------------	-----------------------------	--------------	-------	------

Fuente: Elaboración Propia.

Los días de las cuentas por pagar proveedores del periodo 2014 fueron 265 días y del periodo 2015 fueron 180 días, este resultado muestra que la empresa se apalanca esa cantidad de días con sus proveedores.

Tabla 27

Ratios de las cuentas por pagar anual de los periodos 2014 – 2015 / Veces.

Rotación de Cuentas por Pagar	360 / Días de Periodo de Cuentas por Pagar
--------------------------------------	--

Periodo 2014	$\frac{360}{265}$	= 1	Veces
---------------------	-------------------	-----	-------

Periodo 2015	$\frac{360}{180}$	= 2	Veces
---------------------	-------------------	-----	-------

Fuente: Elaboración Propia.

La rotación de las cuentas por pagar del periodo 2014 fue de 1 vez y las del periodo del 2015 fueron de 2 veces.

5.7.2.4. Ciclo Operativo.

El ciclo operativo de la empresa fue:

Tabla 28

Ratios del ciclo operativo anual de los periodos 2014 – 2015.

Ciclo Operativo	Días de Inv. + Días de Cuentas por Cobrar
------------------------	---

Periodo 2014	265	+ 88	= 353	Días
---------------------	-----	------	-------	------

Periodo 2015	180	+ 58	= 239	Días
---------------------	-----	------	-------	------

Fuente: Elaboración Propia.

El ciclo operativo del periodo 2014 fue de 353 días y del periodo 2015 fue de 239 días.

5.7.2.5. Ciclo Efectivo.

El ciclo de efectivo de la empresa fue:

Tabla 29

Ratios del ciclo efectivo anual de los periodos 2014 – 2015.

Ciclo de Efectivo	Ciclo Operativo - Días de Cuentas por Pagar			
Periodo 2014	353	- 265	= 88	Días
Periodo 2015	239	- 180	= 58	Días

Fuente: Elaboración Propia.

El ciclo de efectivo del periodo 2014 fue de 88 días y del periodo 2015 fue de 58 días, confirmando que se mejoró la liquidez de la empresa.

Anexo 5: Balance general anual de los periodos 2014 – 2015 de la empresa FV - Perú.

Anexo 6: Estado de ganancia y perdidas anual de los periodos 2014 – 2015 de la empresa FV - Perú.

CONCLUSIONES.

Con este trabajo de suficiencia profesional se demuestra como los conceptos desarrollados según el marco teórico nos permiten establecer una visión amplia de la empresa para entender e identificar cuáles son las principales áreas de esta organización, de acuerdo a su rubro, y a su vez se plasme la problemática junto con los objetivos desarrollados en este trabajo.

Que el crecimiento externo de un sector conlleva a la oportunidad de crecimiento de la empresa para lo cual esta organización debe de prepararse, o en su defecto, monitorear cada área de trabajo de forma constante para no crecer de manera desordenada perjudicando no solo al área en sí sino también a los clientes, pieza fundamental del negocio.

Que al aplicar los métodos de recolección de la información de forma programada permite tener una secuencia y conocer el lapso de tiempo que deberá ser realizada; claro está, sin crear inconvenientes de invasión, hacia los colaboradores, del área analizada y a su vez permite identificarse “in situ” con la problemática del área.

Los procesos establecidos deben de ser monitoreados y mejorados de manera oportuna, de tal forma que estos puedan ser controlados y no solo cuando el impacto negativo se vea reflejados en las demás áreas de la empresa.

Los problemas más importantes se originan por: la falta de comunicación oportuna, la falta de identificación y entendimiento de los puestos del área de almacén y despacho, así como la falta de conocimiento de los procesos de esta, por lo que no se ofrece una solución oportuna a los problemas del área.

Que el reconocimiento del incremento de los despachos, clientes, ingresos y salidas del stock y los tiempos establecidos creó cambios no solo en los procesos establecidos sino también en las responsabilidades de las actividades y en las políticas de atención al cliente.

La cantidad de reclamos de los clientes por despachos pendientes se redujeron considerablemente después de realizarse la mejora de los procesos y este cambio no solo se reflejó de forma externa con los clientes sino también mejoró el ambiente interno ya que al delegarse ciertas responsabilidades ayudo que los colaboradores asumirán con más identificación el desarrollo de sus puestos.

La mejora de proceso debe de estar acompañado de resultados cuantitativos para evaluar y confirmar si esta mejora resulto bien aplicada y a su vez permita monitorear y crear parámetros de control.

Y todo cambio de mejora debe estar relacionado con los indicadores financieros para ver el impacto que se obtuvo.

RECOMENDACIONES.

Al concluir este trabajo de suficiencia profesional se recomienda:

- ✓ Evaluar las áreas de trabajo empezando por las de mayor importancia.
- ✓ Supervisar y monitorear las responsabilidades y actividades de los colaboradores de las áreas vitales.
- ✓ Identificar estos puestos claves y mantener una buena comunicación
- ✓ Es necesario evaluar a las personas para las actividades que van a desarrollar.
- ✓ Supervisar, monitorear y controlar los aspectos externos como en este caso, que son los reclamos de los clientes.
- ✓ Tener charlas de trabajo periódicas para mantenerse conocimiento inmediato sobre los cambios de las actividades de los colaboradores que impactaran en un corto y mediano plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aiteco. (2018, 29 de enero). Origen del mapa de procesos. Recuperado <https://www.aiteco.com/origen-del-mapa-de-procesos/>
- Álvarez, K. & De la Jara, P. (2012). *Análisis y Mejora de Procesos en una empresa embotelladora de bebidas rehidratantes*. (Tesis de Grado) Recuperado: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1588>
- Arbones, E. (1999). *Logística empresarial*. México, D.F.: Alfaomega.
- Arrieta, J. (2011). Arrieta, J. (2011). Aspectos a considerar para una buena gestión en los almacenes de las empresas (Centros de Distribución, CEDIS) / Aspects to Consider for High Quality Administration of Corporate Distribution Centers (Centros de Distribución, CEDIS). *Journal Of Economics, Finance And Administrative Science*, 30, 83 – 96. Recuperado: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=f48d9500-e991-4ace-bb31-310b1237636e%40sessionmgr104>
- Blasco, J. & Pérez, J. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. Recuperado <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12270/1/blasco.pdf>
- Bureau Veritas Formación. (2011). *Logística Integral*. España, Madrid: Fundación Confemetal. 2 Edición.

CEAMSO (Centro de estudios ambientales) y USAID (United States Agency for International Development). (2018, 30 de enero). *Guía práctica. Gestión por procesos*. Recuperado

<http://www.hacienda.gov.py/normativa/Gu%C3%ADa%20Pr%C3%A1ctica%20de%20Gestio%20por%20Procesos.pdf>

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. España: McGraw-Hill.

Definición ABC. (2018, 8 de febrero). *Definición de Flujograma*. Recuperado <https://www.definicionabc.com/general/flujograma.php>

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. España, Málaga: Ediciones Aljibe. Recuperado: https://www.researchgate.net/publication/44376485_Metodologia_de_la_investigacion_cualitativa_Gregorio_Rodriguez_Gomez_Javier_Gil_Flores_Eduardo_Garcia_Jimenez

Ishikawa, K. (1985). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Editorial Norma.

Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., & Crosby, P. (1996). *Gestión. Calidad y Competitividad*. Madrid: Irwin.

Kettinger, W. & Grover, V. (2018, 14 de febrero). Definición de gestión de procesos. Recuperado <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/definicion-gestion-proceso/>

50 minutos.es. (2018, 30 de enero). *La cadena de valor de Michel Porter*. Recuperado <https://www.50minutos.es/?s=CADENA+DE+VALOR>

Martínez, L. (2009). *Propuesta de mejoramiento de un centro de distribución de retail, a través de la distribución en planta y el rediseño de los procesos operativos de recepción, almacenamiento, alistamiento y despacho*. (Tesis de Grado). Recuperado: <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/7336>

- Oakland, J. & Porter, L. (1999). *Administración por calidad total. textos y casos*. México, D.F.: Cecsca.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.
- Reverso Diccionario. (2018, 30 de marzo). *Mejora*. Recuperado: <https://diccionario.reverso.net/espanol-definiciones/mejora>
- Roux, M. (1996). *Manual de Logística para Gestión de Almacenes*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Venezuela, Caracas: Ed. Panapo. Recuperado https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf
- Salgado. (2010). (2018, 5 de enero). *La observación*. Recuperado <http://www.salgadoanoni.cl/wordpressjs/wp-content/uploads/2010/03/la-observacion.pdf>
- Ibañez, C. & Troncoso, J. (2001). *Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad*. Costa Rica, San José: IICA 2000. Recuperado: https://books.google.com.pe/books?id=2yJjAAAAIAAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Barcelona: Grupo Editorial Norma.
- Urzelai, A. (2006). *Manual básico de logística integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Wikipedia. (2018, 8 de marzo). *Cuello de botella*. Recuperado https://es.wikipedia.org/wiki/Cuello_de_botella
- Wikipedia. (2018, 8 de marzo). *Diagrama de Gantt*. Recuperado: https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Gantt

Zorrila, S. & Torres, M. (1992). *Guía para elaborar la tesis*. México, D.F.: McGraw- Hill, Segunda Edición.

ANEXOS.

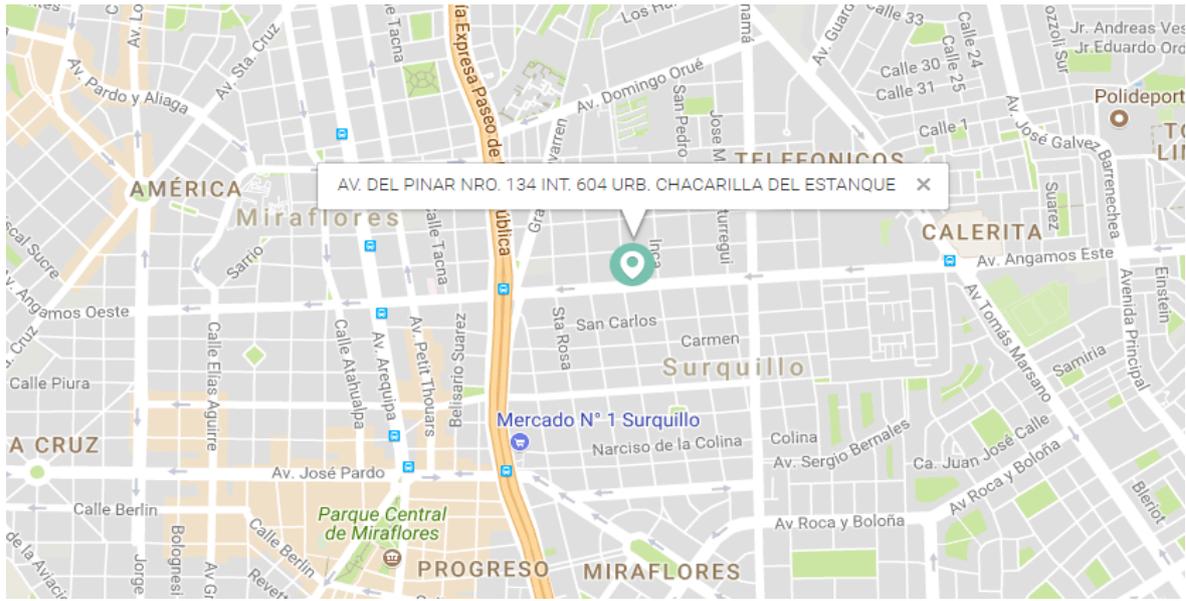
Anexo 1: Ruc de la empresa FV Área Andina – Perú.

Número de RUC:	20433359870 - F V AREA ANDINA - PERU SAC		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	FV FRANZ VIEGENER		
Fecha de Inscripción:	28/09/1999	Fecha de Inicio de Actividades:	28/09/1999
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. DEL PINAR NRO. 134 INT. 604 URB. CHACARILLA DEL ESTANQUE LIMA - LIMA - SANTIAGO DE SURCO		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL/COMPUTARIZADO	Actividad de Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
Sistema de Contabilidad:	COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	4690 - VENTA AL POR MAYOR NO ESPECIALIZADA ▼		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA ▼		
Sistema de Emisión Electrónica:	-		
Emisor electrónico desde:	-		
Comprobantes Electrónicos:	-		
Afiliado al PLE desde:	01/01/2014		
Padrones :	Excluido del Régimen de Agentes de Percepción de IGV - Venta Interna a partir del 01/02/2016 ▼		

Información Histórica	Deuda Coactiva	Omissiones Tributarias	Cantidad de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio
Actas Probatorias			
Representante(s) Legal(es)	Establecimiento(s) Anexo(s)		

Fuente: Sunat.

Anexo 2: Ruc de la empresa FV Área Andina – Perú.



Fuente: Google Maps.

Anexo 3: Recolección de datos – cuestionario de la empresa FV – Perú.

ENTREVISTA A COLABORADORES DE LA EMPRESA FV AREA ANDINA

1 DATOS GENERALES

1.1 MOTIVO O ASUNTO _____

1.2 ÁREA _____

1.3 CANTIDAD DE ENTREVISTADOS _____

1.4 DATOS DE LOS COLABORADORES

NOMBRES	CARGO	ANTIGÜEDAD

2 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO

2.1 ¿Como evalúa Ud. su desempeño?

Excelente _____
Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____
Pésimo _____

2.2 ¿Tiene Ud. un rol definido de sus labores y sabe cuáles son esas actividades que debe de realizar?

2.3 ¿Existe un horario establecido en el área para realizar sus labores, lo cumple?

2.4 *¿El sistema de stock muestra la información de stock físico disponible para la venta?*

2.5 *¿Cuánto tiempo se demora en realizar sus principales actividades y por qué?*

2.6 *¿Considera que el proceso el flujo de almacenaje y despacho actual cumplen los objetivos?*

2.7 *¿Existe despachos pendientes de entrega, porque motivo?*

2.8 *¿Existe control sobre las guías pendientes de despacho? ¿Y cómo es ese control?*

2.9 *¿Qué cantidad de guías de remisión tiene pendiente con el cliente o con el área de despacho?*

2.10 *¿Cuántos días más, en promedio, se demoran en solucionar sus pendientes de despachos?*

2.11 *¿Cuáles considera que son los principales problemas o circunstancias que no les permite cumplir sus labores en el tiempo establecido por la empresa?*

3 PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE DE TRABAJO

3.1 *¿Qué percepción tiene de su ambiente de trabajo?*

3.2 *¿Cuenta con una buena comunicación con su jefe inmediato? Explique como se da.*

3.3 *¿Considera que su opinión es tomada en cuenta? Explique como se da.*

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 4: Formato de transporte por pedidos pendientes de la empresa FV – Perú.



FRANZ VIEGENER

F.V. AREA ANDINA - PERU S.A.C.

Promoción, Venta y Asistencia Técnica

FORMATO DE TRANSPORTE POR PEDIDOS PENDIENTES

FECHA: _____

CLIENTE: _____

DIRECCIÓN: _____

MOTIVO: _____

N° DE ORDEN DE INGRESO: _____

N° DE GUIA DE REMISIÓN: _____

N° DE FACTURA: _____

FECHA DE FACTURACIÓN: _____

SOLICITADO POR: _____

FECHA DE DEVOLUCIÓN: _____

INFORMACIÓN ADICIONAL:

APROBADO POR: _____

Fuente:

Elaboración

Propia.

Anexo 5: Balance general anual de los periodos 2014 – 2015.

FV AREA ANDINA - PERU S.A.C. ESTADO DE GANANCIA Y PERDIDAS AÑOS 2014 - 2015 (expresado en nuevos soles)					
ACTIVO	2014	2015	PASIVO	2014	2015
Activo Corriente			Pasivo Corriente		
Total Caja y Bancos	126,983	526,872	Cuentas por pagar	1,443,205	797,969
Caja			Cuentas por Pagar		
Bancos			Deudas Financieras		
Inversiones Temporarias			Accionistas		
Total Cuentas por Cobrar	657,083	448,513	Obligaciones bancarias	471,728	53,657
Deudores por venta			Obligaciones Bancarias		
Reclamaciones			Obligaciones Sociales	18,883	22,982
Provision Incobrables			Obligaciones Sociales		
Anticipo Prov. Nacional			Obligaciones Fiscales	7,158	5,027
Anticipo Prov. Ext.			Obligaciones Fiscales		
Cuentas Diversas			Companias Relacionadas		
Anticipo de Impuestos	473,219	438,269	Cuentas por Pagar		
Anticipo de Impuestos	-	-	Otras Cuentas por Pagar	107,333	85,899
Gastos pagados por adelantado	3,878	2,319	Otras cuentas por pagar		
Gastos pagados por adelantado			Total Pasivo Corriente	2,048,307	965,534
Inventarios	887,830	800,643	Pasivo no Corriente		
Producto Terminado			Total Ganancias Diferidas		
Suministros			Total Pasivo no Corriente		
Existencias por recibir			Total Pasivos	2,048,307	965,534
Desvalorizacion existencias			Patrimonio Neto		
Prov. Fact existencias			Capital Social	1,181,893	1,181,893
*Otras Ctas del Activo	2,503	2,503	Capital Social		
Otros activos	-	-	Capital Social - ajuste por inflacion	73	73
-	-	-	Ajuste por Inflacion		
Total Activo Corriente	2,151,497	2,219,119	Reserva Legal/Facultativ	153	153
Activo no Corriente			Reserva Legal		
Total Activo Fijo	39,475	39,999	Capital Adicional	331,472	331,472
Muebles y Enseres			Capital Adicional		
Activos exhibición			Resultados Ejer. Anter.	-	-
Vehiculos			Resultado Ejercicios Anteriores	1,063,430	
Inmuebles e instalaciones			Resultado del Ejercicio	-	-
Equipos Diversos ,de Computo			Resultado del Ejercicio	350,263	195,489
Equipos Diversos			Total Patrimonio Neto	99,897	1,318,101
Intangibles					
Trabajo en curso			TOTAL ACTIVO	2,148,204	2,283,636
Depreciación acumulada y amortiz.			TOTAL PASIVO + P.NETO	2,148,204	2,283,636
Inversiones Permanentes	-	42,768			
Inversiones permanentes		24,518			
Total Activo no Corriente	-	3,293			
TOTAL ACTIVO	2,148,204	2,283,636			

Fuente:

Elaboración

Propia.

Anexo 6: Estado de ganancia y perdidas anual de los periodos 2014 – 2015.

FV AREA ANDINA - PERU S.A.C. ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de los años 2014 - 2015 (expresado en nuevos soles)		
	Año 2014	Año 2015
Ventas		
Venta Distribuidores	2,700,719	2,765,012
Venta Sala		
Venta FV Ecuador		
Venta Zona Sur		
Total Ingresos	2,700,719	2,765,012
Costo de Venta		
Costo de Venta Distribuidores		
Costo de Venta Sala	-1,974,506	-1,678,828
Costo de Venta FV Ecuador		
Costo de Zona Sur		
Utilidad Bruta	726,213	1,086,183
Gastos		
Gastos de Ventas	-300,755	-284,336
Gastos de Sala	-16,073	-22,154
Gastos de Promoción	-109,684	-59,243
Gastos de Administración	-406,989	-597,041
Total gastos generales	-833,502	-962,775
Efecto Financiero	-32,458	-47,109
Resultado por Inflación	-124,691	-208,518
Resultado RVFV SAC	-44,226	-59,680
Utilidad Operativa	-308,664	-191,898
Otros Ingresos	11,822	16,465
Otros Egresos	-53,421	-20,056
Participación Inversiones		
Participación de Trabajadores		
Impuesto a la renta		
Utilidad/Déficit Final	-350,263	-195,489

Fuente: Elaboración Propia.