

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍAS FÍSICAS Y FORMALES ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



“ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DEL CONTROL DE COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS EN UNA EMPRESA PARA INCREMENTAR SU LIQUIDEZ, CASO ESTUDIO CLD.COM – AREQUIPA 2016”

Tesis presentada por el Bachiller

HUGO MAURICIO HUAPAYA RANILLA

Para optar el Título Profesional de

INGENIERO INDUSTRIAL

Asesor: WILBERT ZEVALLOS

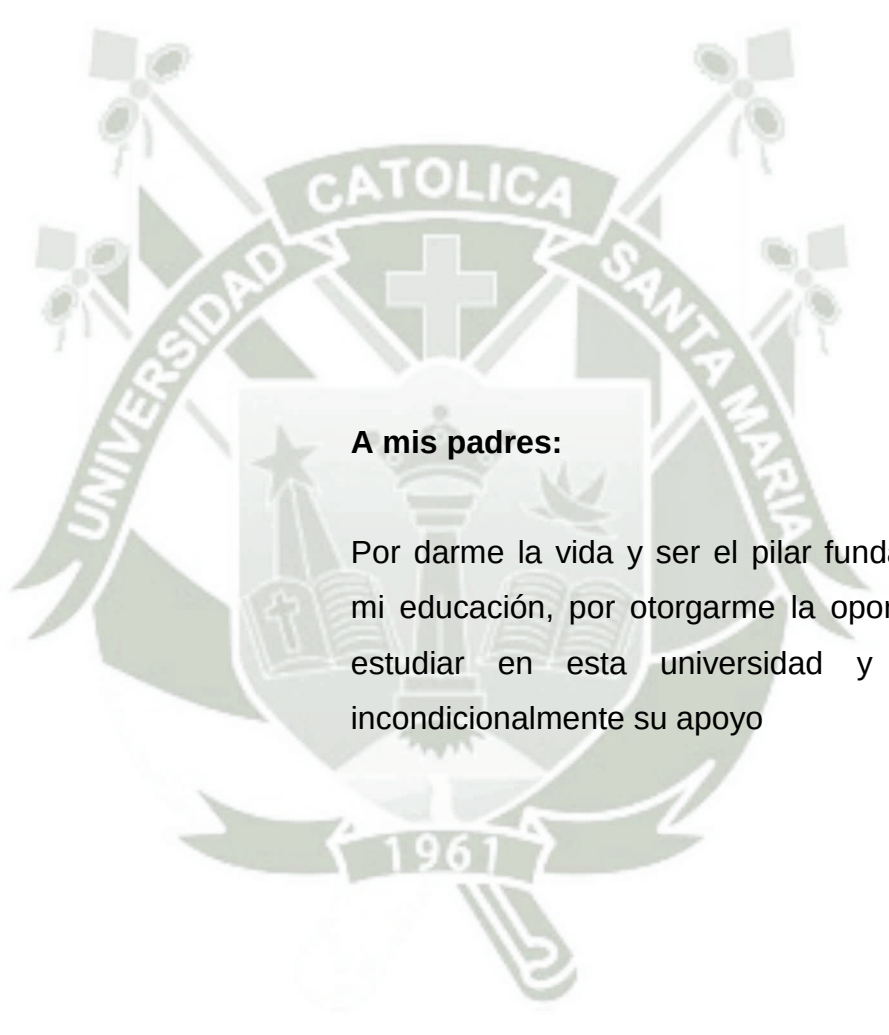
Arequipa - Perú

2017

DEDICATORIA

A Dios:

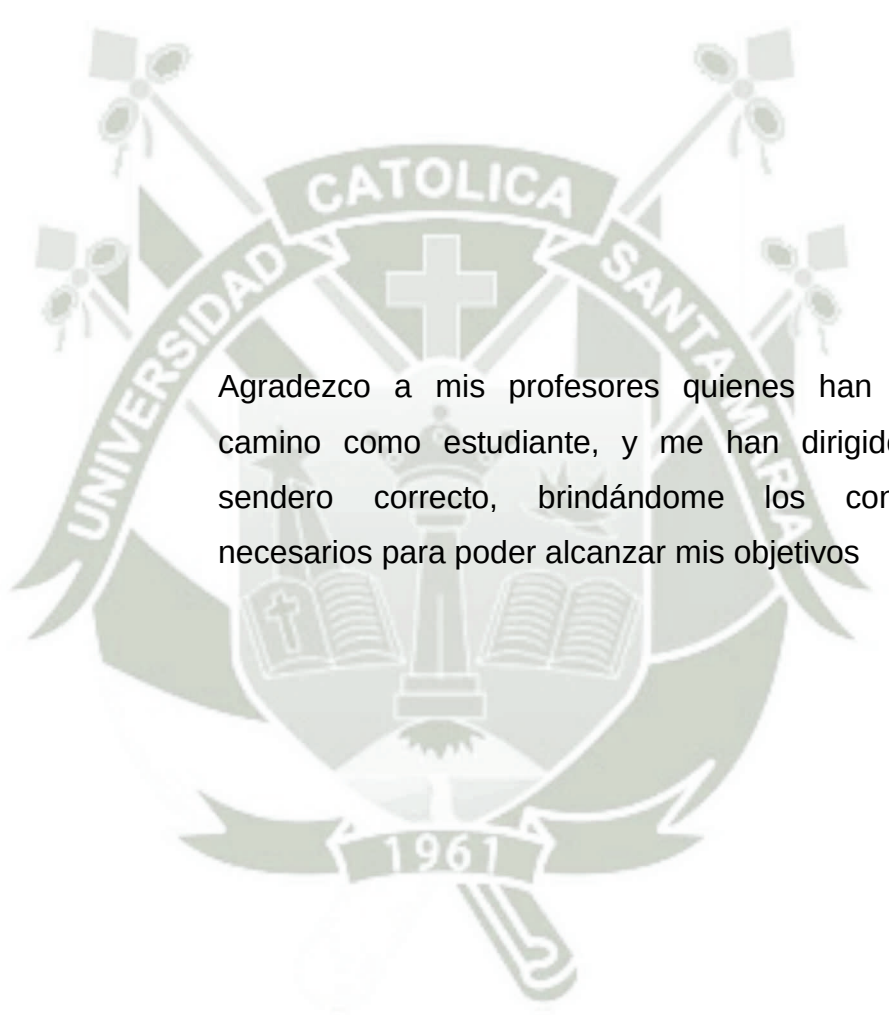
Por darme salud para poder lograr mis objetivos
habiéndome permitido llegar hasta este punto,
por su infinita bondad y todas las bendiciones
que me da en la vida



A mis padres:

Por darme la vida y ser el pilar fundamental en
mi educación, por otorgarme la oportunidad de
estudiar en esta universidad y brindarme
incondicionalmente su apoyo

AGRADECIMIENTO



Agradezco a mis profesores quienes han forjado mi camino como estudiante, y me han dirigido hacia el sendero correcto, brindándome los conocimientos necesarios para poder alcanzar mis objetivos

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis es para recibir el título de ingeniero industrial. Este estudio trata de mejorar el área logística administrativa de la empresa CLD.COM ya cuando se comenzó la infestación se vio que esta empresa actualmente no tiene un correcto proceso de compra y venta de productos, como consecuencia tiene una alta cantidad de dinero por cobrar con su proveedor MOVISTAR, también se investigó que actualmente no cuenta con un personal de apoyo para el control de los equipos celulares ni tampoco cuenta con un sistema que de soporte a este control. Los trabajadores que actualmente laboran en la empresa no están correctamente capacitados ni motivados, esto hace que la labor que desempeñan no se efectúe adecuadamente.

En el capítulo 1 se relatan los objetivos de la investigación, los antecedentes del trabajo justificando porqué se va a realizar el estudio, cuales son las variables e hipótesis y cuál es la estrategia que se va a desarrollar para desarrollar la investigación.

En el capítulo 2 se revisa el marco teórico con alguna terminología que se va a desarrollar a lo largo de la investigación y los antecedentes investigativos que sirven como guía para desarrollar el estudio.

En el capítulo 3 se desarrolla el diagnóstico situacional de la empresa viendo el análisis del proceso productivo de abastecimiento y despacho de productos, el análisis del capital humano y el análisis de data, esto con el objetivo de tener una idea mas clara de los principales problemas de la empresa CLD.COM.

En el capítulo 4 se desarrollan las actividades de solución a los problemas identificados, dentro de los cuales están el desarrollo del plan de capacitaciones, plan de motivaciones e incentivos, diagrama de Ishikawa, procedimiento de las 5 “S” y presentación de alternativas de sistemas logísticos, luego se analizan los costos de la propuesta de mejora y los beneficios que traería implementarla.

Finalmente en el capítulo 5 y 6 se desarrollan las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

RESUMEN

La empresa CLD.COM cuenta con diferentes problemas de orden y gestión de procesos logísticos - administrativos, lo cual se ve reflejado en la alta cantidad de dinero por cobrar a su proveedor Movistar, siendo este causal de la falta de liquidez de la misma.

Se Realizó un análisis y una propuesta de mejora en la gestión del control de compra y venta de productos con lo cual se pretende incrementar liquidez de la empresa, se presentó los principales aspectos relacionados con el control de los equipos celulares con lo cual se recuperara el total de los excedentes que Movistar debe a CLD.COM, se determinó los causales de porque no se sigue un control en la devolución de los equipos celulares, también se vio que la empresa no cuenta con un sistema de control logístico de productos, lo cual trae pérdidas anuales de en promedio de S/. 19 990, se Identificó la problemática principal de la empresa y se propusieron algunas soluciones a lo largo del capítulo 4, se determinó y analizo el costo beneficio de la propuesta y se determinó que el costo de implementar la propuesta es de S/. 33 750, el beneficio total que nos traería implementar la propuesta es de S/. 317 839 lo cual nos traería una cantidad ahorrada que se refleja en el aumento de la liquidez de S/. 284 089 (ver detalle en punto 4.9), se Desarrolló un plan para el mejoramiento del orden y mejor desempeño de la empresa en el cual se implementó la metodología de las 5 "S"

PALABRAS CLAVE:

Análisis de data, gestión, abastecimiento, despacho, procedimientos, beneficios

ABSTRACT:

It is necessary to carry out this study because the company CLD.COM has different problems of order and management of logistics - administrative processes, which is reflected in the high amount of money to be charged to its supplier Movistar and also in the Different problems detailed in chapter 3.

An analysis and a proposal of improvement in the management of the control of purchase and sale of products with which it was tried to increase liquidity of the company, was presented the main aspects related to the control of the cellular equipment with which to recover the Total of the surplus that Movistar must pay to CLD.COM, it was determined the reasons for not following a control in the return of the cellular equipment, also it was seen that the company does not have a system of logistic control of products, which Brings annual losses of an average of S /. 19 990, identified the main problems of the company and proposed some solutions throughout chapter 4, determined and analyzed the cost benefit of the proposal and determined that the cost of implementing the proposal is S /. 33 750, the total benefit that would bring us to implement the proposal is S /. 317 839 which would bring us an amount saved which is reflected in the increase in the liquidity of S /. 284 089 (see detail in point 4.9), a plan was developed for the improvement of the order and better performance of the company in which the methodology of the 5 "S" was developed.

PALABRAS CLAVE:

Analysis of data, management, supply, dispatch, processes, benefits

INDICE GENERAL

1. CAPITULO I ANTECEDENTES DEL TRABAJO	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1. Descripción del Problema	1
1.1.2. Tipo del Problema de Investigación	2
1.1.3. Interrogantes Básicas	2
1.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	2
1.2.1. Objetivo General	2
1.2.2. Objetivos Específicos.....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	3
1.3.1. Justificación Económica.....	3
1.3.2. Justificación Profesional.....	3
1.3.3. Justificación Académica.....	3
1.3.4. Justificación Social.....	4
1.3.5. Campo, Área y Línea	4
1.4. VARIABLES E INDICADORES	4
1.5. HIPÓTESIS.....	5
1.6. LIMITACIONES.....	5
1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?	5
1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?	5
1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?.....	5
1.7. PLANTEAMIENTO METODOLOGICO.....	5
1.7.1. Técnicas	5
1.7.2. Instrumentos	6
1.7.2.1. Entrevista	6
1.7.2.2. Cuestionario	6
1.7.2.3. Observación	7
1.7.2.4. Análisis documental.....	7
1.7.3. Población	8
1.7.4. Estrategia.....	8
1.7.4.1. Contacto con la zona de estudio	8
1.7.4.2. Toma de datos	8
1.7.4.3. Análisis y procesamiento de Datos.....	9
1.7.5. Criterios para el manejo de resultados	9
2. CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....	10

2.1.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	10
2.2.	MARCO CONCEPTUAL	14
2.2.1.	Terminología	14
2.2.2.	Diagrama de Ishikawa.....	17
2.2.3.	Plan de capacitaciones	18
2.2.4.	Diagrama de análisis de procesos (DAP):.....	20
2.2.5.	Diagrama SIPOC	21
2.2.6.	Manual de Procedimientos:.....	22
3.	CAPITULO III DIAGNOSTICO SITUACIONAL	24
3.1.	LA EMPRESA	24
3.1.1.	RUBRO.....	24
3.1.2.	ACTIVIDAD PRINCIPAL	24
3.1.3.	BREVE RESEÑA HISTORICA.....	25
3.1.4.	MISIÓN	25
3.1.5.	VISIÓN.....	25
3.1.6.	ORGANIGRAMA.....	26
3.1.7.	PROCESO PRODUCTIVO GENERAL.....	27
3.1.8.	PROCESO DE ABASTECIMIENTO Y DESPACHO	27
3.1.8.1.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO	29
3.1.8.2.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE DESPACHO	30
3.2.	ANÁLISIS DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO Y DESPACHO	32
3.2.1.	DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS DEL ABASTECIMIENTO Y DESPACHO DE PRODUCTOS.....	32
3.2.2.	ANÁLISIS DE ABASTECIMIENTO.....	34
3.2.3.	ANÁLISIS DE DESPACHO	36
3.3.	ANÁLISIS DE CAPITAL HUMANO	38
3.3.1.	POBLACIÓN	38
3.3.2.	MUESTRA	38
3.3.3.	HERRAMIENTA.....	39
3.3.4.	INFORMACION OBTENIDA	39
3.3.5.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	53
3.4.	ANÁLISIS DE DATA.....	54
3.4.1.	COMPRA	55
3.4.2.	VENTA.....	56
3.4.3.	BRECHA IDENTIFICADA	56
3.4.4.	ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS:.....	58
3.5.	IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS.....	59

3.5.1. ANALISIS DE LOS SUBPROBLEMAS IDENTIFICADOS:	61
3.6. MEDICIÓN DE INDICADORES.....	63
4. CAPITULO IV PROPUESTA DE MEJORA.....	66
4.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	66
4.2. CAUSALES.....	66
4.3. EFECTOS.....	68
4.4. METAS PLANTEADAS	69
4.5. DETERMINACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN:	70
4.6. ACTIVIDADES	72
4.6.1. Desarrollo del plan de capacitaciones	74
4.6.1.1. Metodología a utilizar	74
4.6.1.2. Objetivo General	75
4.6.1.3. Objetivos Específicos	75
4.6.1.4. Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos	76
4.6.1.5. Los expositores de las capacitaciones	77
4.6.1.6. Contenido.....	77
4.6.1.7. Cantidad de horas de Capacitación por mes	78
4.6.1.8. Cronograma de capacitaciones	78
4.6.1.9. COSTO APROXIMADO	80
4.6.2. Motivar al personal, brindar incentivos al personal:	81
4.6.2.1. Premios	81
4.6.2.2. Bonos.....	82
4.6.2.3. Acelerador de ventas.....	82
4.6.3. Brindar un adecuado ambiente laboral, adecuada información al personal	82
4.6.3.1. METODOLOGIA A UTILIZAR.....	82
4.6.3.2. Objetivo general	82
4.6.3.3. Objetivo específico	83
4.6.3.4. ETAPA 1: CLASIFICACIÓN (SEIRI): SEPARAR INNECESARIOS.	83
4.6.3.5. ETAPA 2: ORDEN (SEITON): SITUAR NECESARIOS	86
4.6.3.6. ETAPA 3: LIMPIEZA (SEISO): SUPRIMIR SUCIEDAD	88
4.6.3.7. ETAPA 4: ESTANDARIZACIÓN (SEIKETSU): SEÑALIZAR ANOMALÍAS.	
90	
4.6.3.8. ETAPA 5: MANTENIMIENTO DE LA DISCIPLINA (SHITSUKE): SEGUIR MEJORANDO	91
4.6.4. Manual de procedimientos de compra y venta	91
4.6.4.1. Diagrama de análisis de procesos de los procedimientos de compra y venta (Propuesto).....	92

4.6.4.2. Diagrama SIPOC de la empresa CLD.COM	94
4.6.4.3. Manual de procedimientos.....	96
4.6.5. Presentar alternativas a la empresa de sistemas de control logístico.....	103
4.7. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	104
4.8. COSTO DE LA PROPUESTA.....	105
4.8.1. COSTO POR ACTIVIDADES	106
4.9. BENEFICIO	108
4.9.1. BENEFICIOS CUALITATIVOS.....	108
4.9.2. ESTIMACIÓN DE INDICADORES	110
4.9.3. BENEFICIOS CUANTITATIVOS	113
4.9.4. ANÁLISIS DEL AUMENTO DE LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA:	115
4.10. ANALISIS COSTO- BENEFICIO	116
4.11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	117
4.12. EQUIPO DE GESTIÓN	119
4.13. SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	120
4.14. ANALISIS DE LA HIPOTESIS	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
CONCLUSIONES	124
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXOS	129

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1: VARIABLES E INDICADORES DE CLD.COM	4
CUADRO 2: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE LA EMPRESA CLD.COM.....	30
CUADRO 3: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE DESPACHO DE LA EMPRESA CLD.COM.....	31
CUADRO 4: ANÁLISIS DEL ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS DE CLD.COM	35
CUADRO 5: ANÁLISIS DEL DESPACHO DE PRODUCTOS DE CLD.COM.....	37
CUADRO 6: ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA CLD.COM.....	39
CUADRO 7: AMBIENTE LIMPIO Y ORDENADO	40
CUADRO 8: SE CUENTA CON MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	41
CUADRO 9: SE HA REALIZADO ALGUNA CAPACITACIÓN EL PRESENTE AÑO	42
CUADRO 10: AMBIENTE LABORAL EN LA EMPRESA CLD.COM.....	43
CUADRO 11: PLAN MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL DE CLD.COM.....	44
CUADRO 12: CÓMO SE SIENTEN LOS TRABAJADORES EN SU PUESTO DE TRABAJO.....	45
CUADRO 13: QUE TANTO SE CONOCE DEL PROCESO DE COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS	46
CUADRO 14: PRINCIPAL FACTOR QUE OCASIONA LA PROLONGACIÓN DEL	47
TIEMPO EN LA ORDEN DE COMPRA	47
CUADRO 15: COMUNICACIÓN ENTRE LA GERENTE Y LOS TRABAJADORES.....	48
CUADRO 16: PRINCIPAL REQUERIMIENTO PARA LA COMPRA DE PRODUCTOS.....	49
CUADRO 17: CAUSA PRINCIPAL DE LA NO COBRANZA DE PRODUCTOS.....	50
CUADRO 18: INCONVENIENTES EN EL PROCESO DE COMPRA DE PRODUCTOS.....	51
CUADRO 19: SE LLEVA UN ADECUADO PROCESO DE COMPRA Y VENTA.....	52
CUADRO 20: ANÁLISIS DE LOS EQUIPOS NO DEVUELTOS POR MOVISTAR A CLD.COM.....	55
CUADRO 21: CANTIDAD DE EQUIPOS COMPRADOS.....	56
CUADRO 22: CANTIDAD DE PRODUCTOS NO DEVUELTOS A CLD.COM	56
CUADRO 23: ANÁLISIS DE LOS SUB PROBLEMAS IDENTIFICADOS	62
CUADRO 24: MEDICIÓN DE INDICADORES DE CLD.COM.....	64
CUADRO 25: CAUSALES DE LOS INDICADORES DE LA EMPRESA CLD.COM.....	67
CUADRO 26: EFECTOS QUE TRAEN LOS INDICADORES DE LA EMPRESA CLD.COM	68
CUADRO 27: METAS PLANTEADAS PARA CADA INDICADOR	70
CUADRO 28: DETERMINACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA CLD.COM...	71

CUADRO 29: ACTIVIDADES A DESARROLLARSE PARA ALCANZAR CADA META PLANTEADA.....	73
CUADRO 30: CANTIDAD DE HORAS DE CAPACITACIÓN AL MES	78
CUADRO 31: CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES PARA LA EMPRESA CLD.COM ...	79
CUADRO 32: COSTO DE CAPACITACIONES POR MES	81
CUADRO 33: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE PRODUCTOS:...	99
CUADRO 34: DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE VENTA DE PRODUCTOS:.....	102
CUADRO 35: COTIZACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO	103
CUADRO 36: ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	104
CUADRO 37: COSTO DE LA PROPUESTA	105
CUADRO 38: COSTO POR ACTIVIDADES	107
CUADRO 39: BENEFICIOS CUALITATIVOS QUE SE PRETENDEN LOGRAR EN LA EMPRESA CLD.COM	109
CUADRO 40: ESTIMACIÓN DE LOS INDICADORES A FUTURO PARA LA EMPRESA CLD.COM.....	111
CUADRO 41: BENEFICIOS CUANTITATIVOS QUE SE OBTENDRÁN PARA LA EMPRESA CLD.COM.....	114
CUADRO 42: ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DE LA EMPRESA CLD.COM.....	117
CUADRO 43: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A REALIZARSE PARA LA EMPRESA CLD.COM.....	118
CUADRO 44: JUSTIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS PLANTEADA EN BASE AL BENEFICIO DE CLD.COM.....	123
CUADRO 45: RESUMEN DE COSTOS DE LAS CAPACITACIONES.....	135
CUADRO 46: COSTOS DE MATERIALES PARA PROCEDIMIENTO 5”S”	137
CUADRO 47: TOTAL DE DINERO CON PROBLEMAS DE COBRO	139
CUADRO 48: DETALLE DE LOS BENEFICIOS CUANTITATIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	145

INDICE DE ESQUEMAS

ESQUEMA 1: ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA CLD.COM	26
ESQUEMA 2: PROCESO DE ABASTECIMIENTO Y DESPACHO QUE REALIZA LA EMPRESA.....	28
ESQUEMA 3: DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS DE COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS (ACTUAL)	33
ESQUEMA 4: DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE LA EMPRESA CLD.COM	60
ESQUEMA 5: DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS.....	93
ESQUEMA 6: DIAGRAMA SIPOC DE LA EMPRESA CLD.COM	95
ESQUEMA 7: PROCEDIMIENTO DE COMPRA DE PRODUCTOS	98
ESQUEMA 8: PROCESO DE VENTA DE PRODUCTOS.....	101
ESQUEMA 9: CICLO DE DEMING PARA CLD.COM	119
ESQUEMA 10: CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE CLD.COM	121



INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1: ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA CLD.COM.....	39
GRAFICO 2: AMBIENTE LIMPIO Y ORDENADO	40
GRAFICO 3: SE CUENTA CON MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	41
GRAFICO 4: SE HA REALIZADO ALGUNA CAPACITACIÓN EL PRESENTE AÑO	42
GRAFICO 5: AMBIENTE LABORAL EN LA EMPRESA CLD.COM.....	43
GRAFICO 6: PLAN MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL DE CLD.COM.....	44
GRAFICO 7: COMO SE SIENTEN LOS TRABAJADORES EN SU PUESTO DE TRABAJO.....	45
GRAFICO 8: QUE TANTO SE CONOCE DEL PROCESO DE COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS	46
GRAFICO 9: PRINCIPAL FACTOR QUE OCASIONA LA PROLONGACIÓN DEL.....	47
TIEMPO EN LA ORDEN DE COMPRA	47
GRAFICO 10: COMUNICACIÓN ENTRE LA GERENTE Y LOS TRABAJADORES.....	48
GRAFICO 11: PRINCIPAL REQUERIMIENTO PARA LA COMPRA DE PRODUCTOS.....	49
GRAFICO 12: CAUSA PRINCIPAL DE LA NO COBRANZA DE PRODUCTOS.....	50
GRAFICO 13: INCONVENIENTES EN EL PROCESO DE COMPRA DE PRODUCTOS	51
GRAFICO 14: SE LLEVA UN ADECUADO PROCESO DE COMPRA Y VENTA	52
GRÁFICO 15: BRECHA IDENTIFICADA DE PRODUCTOS DEVUELTOS Y NO DEVUELTOS A CLD.COM.....	57
GRAFICO 16: BRECHA IDENTIFICADA EN SOLES(S/.) DE EQUIPOS DEVUELTOS Y NO DEVUELTOS A CLD.COM.....	57

INDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1: SÍMBOLOS USADOS EN EL DAP	21
IMAGEN 2: DIAGRAMA SIPOC	22
IMAGEN 3: PASADIZO CON DIRECCIÓN AL BAÑO DE LA EMPRESA CLD.COM	84
IMAGEN 4: ESTANTE DE TRABAJO	84
IMAGEN 5: ESCRITORIO DE GERENTE ADMINISTRATIVO.....	85
IMAGEN 6: ESCRITORIO DE SUPERVISOR DE VENTAS.....	85
IMAGEN 7: OBJETOS AMONTONADOS EN EL PASADIZO DE CLD.COM.....	87
IMAGEN 8: PASADIZO OBSTACULIZADO DE LA EMPRESA CLD.COM	87
IMAGEN 9: BAÑO DE LA EMPRESA CLD.COM	88
IMAGEN 10: OFICINA GENERAL DE LA EMPRESA CLD.COM.....	89
IMAGEN 11: ESCRITORIO DE LA ASISTENTE ADMINISTRATIVA.....	89
IMAGEN 12: OFICINA DE OPERACIONES DE CLD.COM	90



CAPITULO I ANTECEDENTES DEL TRABAJO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a problemas con la liquidez de la empresa CLD.COM se identifica la necesidad de realizar un análisis y propuesta de mejora en la gestión del control de compra y venta de productos que permita mitigar la problemática.

1.1.1. Descripción del Problema

La empresa actualmente no cuenta con un personal de apoyo para el control de los equipos celulares desde el almacén principal ubicado en la central de Movistar, este proceso de remisión de pedidos, control y entrega de los equipos celulares tiene que tener un constante seguimiento ya que cuando la central de Movistar entrega los equipos o chips a la agencia CLD.COM esta, si no vende estos productos en un plazo máximo de dos meses la central de Movistar normalmente no devuelve el dinero cuando los productos ya han sido vendidos, es decir, si no se reclama algunos aspectos como cambios de precios de equipos o cambio en los planes, la central de movistar no devuelve automáticamente la deuda que tiene con la agencia.

La agencia CLD.COM cuenta con una línea de crédito de 50,000 soles¹, cada vez que la agencia pide algún producto a la central de Movistar, esta descuenta el precio total del producto de la línea de crédito, cuando la agencia vende el producto en un plazo máximo de dos meses la central de Movistar devuelve el sobrante en la línea de crédito y no se ocasiona ningún problema, pero si la agencia demora más de dos meses en vender el producto, La central de Movistar no devuelve la diferencia del costo total del producto.

¹ Data brindada por la Gerente General de la empresa CLD.COM

1.1.2. Tipo del Problema de Investigación

Descriptiva: Se va a describir el problema que tiene la empresa para conocer en qué situación se encuentra en estos momentos

Explicativa: Se pretende establecer las causas y los efectos que tienen estos problemas en la empresa

No experimental: La propuesta no se va a aplicar en estos momentos se dejara la información para que la empresa vea por conveniente cuando aplica lo investigado

1.1.3. Interrogantes Básicas

- ¿Cuáles son los principales aspectos relacionados con el control de los equipos celulares y el manejo que tiene la empresa?
- ¿Cuáles son los causales de porque no se sigue un control en la devolución de los equipos celulares?
- ¿Cuál será la problemática principal de la empresa y cuál sería la solución?
- ¿Cómo guiar a la organización para un mejor control en la parte logística y administrativa?
- ¿Cómo contribuirá económicamente la investigación en la creación de valor de la empresa?

1.2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.2.1. Objetivo General

Realizar un análisis y propuesta de mejora en la gestión del control de compra y venta de productos para incrementar liquidez de la empresa.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Presentar los principales aspectos relacionados con el control de los equipos celulares y el manejo que tiene la empresa
- Determinar los causales de porque no se sigue un control en la devolución de los equipos celulares
- Identificar la problemática principal de la empresa y dar una propuesta de solución
- Desarrollar un plan para mejorar el orden y mejor desempeño de la empresa
- Determinar y analizar el costo beneficio de la propuesta

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.3.1. Justificación Económica

Se ve la necesidad de realizar el presente estudio debido a que se ocasiona una pérdida económica para la empresa CLD.COM al no realizarse la devolución de productos por parte de la central de Movistar. Este estudio se realizara con el fin de aumentar la liquidez de la empresa.

1.3.2. Justificación Profesional

Presentar el presente estudio a la empresa aplicando los conocimientos aprendidos como estudiante de Ingeniería Industrial con el fin de brindarle una mejora a su sistema administrativo y logístico con el que cuenta actualmente.

1.3.3. Justificación Académica

Se pretende optimizar el trabajo que se realiza en la empresa CLD.COM aplicando los conocimientos aprendidos como estudiante de ingeniería industrial y que serán complementados con la investigación de la situación actual de la empresa

1.3.4. Justificación Social

Brindar la investigación a empresas que tienen el mismo rubro de telecomunicaciones ya que la mayoría de estas, no se percatan del problema que existe y Movistar nunca devuelve el excedente de dinero de los productos

1.3.5. Campo, Área y Línea

Campo : Gestión

Área : Compra-Venta

Línea : Mejora

1.4. VARIABLES E INDICADORES

Cuadro 1: variables e indicadores de CLD.COM

VARIABLE INDEPENDIENTE PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DEL CONTROL DE COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS	Recursos humanos	Personal calificado
		Rotación del personal de venta de productos celulares
	Procedimientos	Manual de procedimientos de compra y venta
	Logística	Sistema de control logístico
		Personal para el Area especifica
	Capacitaciones	Capacitaciones continuas en la compra y venta de productos
Información a los trabajadores		
VARIABLE DEPENDIENTE INCREMENTO DE LIQUIDEZ	Liquidez	Cantidad de dinero que tiene la empresa
		Devolución de los equipos pendientes
	Administración	control de los productos
		Sistema administrativo
		Manejo del personal encargado

Fuente: Elaboración propia

1.5. HIPÓTESIS

Al realizar un análisis y propuesta de mejora en la gestión del control de compra y venta en una empresa comercializadora de equipos y planes telefónicos; Es posible que se logre incrementar la liquidez de la empresa CLD.COM.

1.6. LIMITACIONES

1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?

Se quiere hacer un análisis de la situación actual de la empresa CLD.COM con el fin de aumentar la liquidez y rentabilidad de la misma, ya que esta no cuenta con un área ni un sistema logístico que permita controlar los productos que compran y venden, esto es un gran problema ya que actualmente desde el año 2007 Movistar tiene una deuda con la empresa aproximadamente de 50000 soles²

1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?

El estudio se va a realizar en la ciudad de Arequipa en la empresa CLD.COM ubicada en la avenida Cayma 516

1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?

El presente estudio tendrá una duración aproximada de 4 meses

1.7. PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

1.7.1. Técnicas

Con el objetivo de recopilar la mayor cantidad de datos posibles y extraer de ellos la información necesaria para la investigación del problema, se utilizarán instrumentos como los cuestionarios, entrevistas, inspección de registros y observación. Estas técnicas

² Análisis de los productos que compro y vendió la empresa CLD.COM fuente de la Gerente General de la empresa

servirán para complementar el trabajo y ayudar a asegurar una investigación completa.

Entonces, para tener una visión más amplia de los instrumentos que se utilizarán para la recolección de datos, estos serán explicados brevemente.

1.7.2. Instrumentos

1.7.2.1. Entrevista

La entrevista estará dirigida a las personas que laboran en la empresa CLD.COM para darnos una idea de cuánto conocimiento tienen de la problemática de la empresa, también se realizará una entrevista a la gerente general y dueña de la empresa para que nos brinde mayor información sobre la situación actual.

Se realizarán entrevistas escritas, tomando como entrevistados a personas con diferentes cargos, tales como vendedores, administradores, gerencia general, asistentes, etc.

Este método se utilizara para obtener un diagnostico general de la visión que tiene el personal acerca de la gestión que se realiza actualmente, ya que ellos como protagonistas del trabajo conocen el proceso en su totalidad, así como también las mejoras que podrían implementarse y las debilidades que se tienen.

La entrevista se realizara a través de cuestionarios. Se sabe que este medio de recolección de datos presenta información imprecisa,

Pero se utilizara solo con el fin de obtener una visión general del estado de la gestión de mantenimiento actual.

1.7.2.2. Cuestionario

Es clave acotar que este debe diseñarse con sumo cuidado para que tengan la utilidad que se espera.

Cuestionario Cerrado

Se diseñará un cuestionario que será utilizado como auditoria interna dentro de la empresa con el fin de saber cuáles son los puntos a mejorar en el Área que se encarga de las ventas y compras.

Otro objetivo de este cuestionario es determinar si es que actualmente se requiere la implementación de apoyo adicional en el área de logística, desde el punto de vista operativo, dependiendo de la visión que tienen las personas entrevistadas en relación con el método actual.

1.7.2.3. Observación

Se realizarán observaciones en los procesos de compra y venta de los equipos para ver como es el procedimiento actual respecto a este tema y como se lleva a cabo el ingreso de los datos de productos que se comercializan.

1.7.2.4. Análisis documental

Se realizará un análisis de la información con la que se cuenta actualmente, en este caso tenemos:

- ✓ Data de productos vendidos desde el año 2007
- ✓ Data de productos comprados desde el año 2007
- ✓ Balance general de la empresa
- ✓ Estado de resultados de la empresa
- ✓ Registro de productos que se encuentran en almacén

Analizaremos los informes mencionados anteriormente, esto con el objetivo de tener información real y concisa de los principales hechos que ocurrieron en relación a la comercialización de los productos.

1.7.3. **Población**

Tomaremos como informantes a todas las personas involucradas en la gestión de compra y venta de los productos, como la asistente que se encarga de llevar el control de los equipos que se venden a los clientes, la gerente general que es la que lleva a cabo el ingreso de los IMEI'S de los productos que se compran a la central y por ultimo a los vendedores que son los que cierran el trato con los clientes y se encargan de hacer firmar los contratos de venta de productos.

Se realizara la encuesta al grupo de personas mencionadas anteriormente y así tener el primer diagnóstico general de la gestión de compra y venta de productos.

1.7.4. **Estrategia**

Se formularán estrategias con la finalidad de estructurar el mecanismo de la investigación

1.7.4.1. **Contacto con la zona de estudio**

- Preparar los instrumentos para la toma de datos mencionados anteriormente (cuestionarios, entrevistas, observación y registros).
- Coordinar con el personal que labora en la empresa CLD.COM con el fin de acompañarlos en su labor diaria y lograr la recolección de datos.

1.7.4.2. **Toma de datos**

- Se va a realizar un diagnóstico de acuerdo a las características de la investigación. La recolección deberá ser integral tratando de profundizar el problema a investigar.
- Se realizará la recopilación de datos cumpliendo el rol de fechas establecido por los responsables de la empresa y el investigador.

- Estos datos serán clasificados por fecha y por población.

1.7.4.3. Análisis y procesamiento de Datos

El procesamiento o tratamiento de datos se realizara mediante la aplicación de técnicas e instrumentos antes indicados, recurriendo a las fuentes e informantes también indicados anteriormente, serán incorporados al MS Office Excel y con ellos se obtendrán gráficos con precisiones porcentuales, relaciones, tablas, etc. donde se tratara toda la información obtenida con el objetivo de tener evidencia necesaria para poder diseñar la propuesta de mejora.

Se determinará cuáles son los pros y contras de la investigación y el análisis a los resultados.

1.7.5. Criterios para el manejo de resultados

Con respecto a la información tratada, que se presentara en forma de gráficos, tablas, cuadros y/o resúmenes, se realizara un análisis para poder obtener apreciaciones objetivas acerca del problema.

Estas apreciaciones se usaran como premisas para contrastar nuestra hipótesis global y así obtener una base para poder formular nuestra conclusión general.

Las conclusiones fundamentaran las recomendaciones de esta investigación.

Los resultados obtenidos serán esenciales para su posterior análisis, es por eso que estos tendrán que ser tomados con cuidado y llevados a análisis utilizando métodos que permitan entender la situación actual, y en consecuencia poder generar un planeamiento estratégico que cumpla con los objetivos propios de la Empresa.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Pontificia Universidad Católica del Perú

Propuesta de mejora en un operador logístico: análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución.

Lima, Diciembre de 2012

AUTOR: EDUARDO JHON ARRIETA ALDAVE

Esta tesis consiste en realizar una propuesta de mejora en los procesos de un operador logístico, en el que pretende optimizar el traslado de productos dentro de sus zonas de trabajo, utilizar menos tiempo y recursos operativos que permitan incrementar el desempeño del personal dentro del centro de distribución logística de la empresa en estudio. Para el análisis de los problemas se aplicó las herramientas de mejora continua y del estudio de métodos. Se concluyó que existen actividades que demandaban mayor tiempo y costo de lo acordado con el cliente, además, no otorgaban valor agregado al servicio. De las 39 causas de problemas identificadas, se determinaron por prioridad estratégica 10 oportunidades de mejora, de las cuales se concluyó realizar siete propuestas de mejora. Todas estas mejoras han logrado que los servicios brindados cuesten 43% menos respecto a los servicios brindados antes de la mejora.³

Pontificia universidad católica del Perú

Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora en el ciclo de almacenamiento de contenedores en un terminal portuario.

Lima (2016-06-27)

AUTORES: Barrios Azaña, Jhoselyn Isabel; Quispe Casazola, Maira Elizabeth

³ Propuesta de mejora en un operador logístico: análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución. Pontificia universidad Católica del Perú, Lima, Diciembre de 2012

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo principal brindar un plan de mejora en el ciclo de almacenamiento de contenedores en un terminal portuario, que abarca los problemas de inadecuada asignación de ubicación de contenedores en el patio y la congestión en el flujo de almacenamiento. En la etapa de recepción y despacho se propone una reducción del tiempo en el ingreso o salida de balanza, mediante el uso de kaizenes. Esto permitirá una reducción del 55% del tiempo invertido para la recepción de contenedores y un 44% para el despacho. Además se propone la implementación de señalética en el patio de contenedores, mediante el uso de gestión visual que permite reducir los tiempos de traslados desde el ingreso hasta las zonas de exportación e importación en un 38% y 53%, respectivamente. También, se propone una adecuada planificación de recursos que permita un cumplimiento de asignación de recursos de 94%. De esta forma, todo el proceso disminuye en un 45%, logrando cumplir con los estándares de las entidades reguladoras del terminal portuario. En la etapa de almacenamiento de contenedores de exportación, se propone una planificación en base a la capacidad de cada bloque y tiempo de llegada de los contenedores, utilizando pronósticos por cada servicio que brinda el terminal. Esto permitirá disminuir la cantidad de removidos en un 67% e incrementar la productividad de las operaciones. En la etapa de almacenamiento de contenedores de importación se propone una planificación en base a la capacidad de cada bloque y a los depósitos frecuentes que retiran contenedores por servicio, utilizando un análisis ABC dinámico. Esto permitirá reducir la cantidad de removidos en un 50%. Finalmente, estas propuestas generan un impacto positivo en la viabilidad económica del terminal portuario pues con una inversión de S/. 81,533 se obtiene una VAN de S/. 105,996 y un TIR de 55% en la etapa de recepción y despacho. Adicionalmente, para la etapa de almacenamiento, se obtiene un ahorro de S/. 1, 665,619 anual.⁴

⁴ Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora en el ciclo de almacenamiento de contenedores en un terminal portuario, Pontificia universidad Católica del Perú, Lima (2016-06-27)

Pontificia universidad Católica Del Perú

Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora para la gestión de almacenamiento en una empresa de consumo masivo

2016-05-14

AUTOR: Coca Oscanoa, Karla Liz

La presente propuesta pretende incrementar la satisfacción del cliente con un producto de buena calidad en la fecha correcta con la cantidad correcta; gracias a la implementación de la Gestión de Almacenamiento. La empresa en estudio se dedica a la fabricación y comercialización de productos de consumo masivo; ya sea, fabricados en la planta de Lima o importados de los países de la Región. A fin de conocer la situación actual de la empresa respecto a su Gestión de almacenamiento tercerizado; se realizó el análisis de la empresa con un horizonte de cinco años en los costos por el servicio recibido, los procesos para cada zona de almacenamiento y los indicadores con los cuales se mide la empresa hoy en día. Concluyendo, la necesidad de la implementación de un almacén propio, para así obtener como ventaja mayor grado de control sobre las operaciones, menores costos a largo plazo y mayor satisfacción del cliente. Actualmente, la empresa en estudio gasta un promedio de S/. 6'000,000 anualmente por el pago del servicio de almacenamiento a un proveedor logístico. La propuesta de mejora de la implementación de un almacén propio requiere de una inversión de S/. 12'114,000 recuperando la inversión a partir del tercer año y extendiéndose ahorros durante los siguientes años. Por último, se demuestra la viabilidad económica y financiera de la propuesta de mejora al obtener resultados de VAN = S/. 7'507,000, mayor que cero, y una TIR = 51%, mayor al COK con el que fue evaluado⁵

⁵ Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora para la gestión de almacenamiento en una empresa de consumo masivo, Pontificia universidad Católica del Perú, 2016-05-14

Universidad Católica Andrés Bello

Propuesta de mejora para la gestión de almacén de las bodegas de materia prima de una empresa del sector químico y calzado

Fecha: Septiembre 2015

AUTORES: Fiorella contreras, Maryuri Quintero

El objetivo principal de este trabajo es desarrollar propuestas para la gestión de almacén de las bodegas de materias primas, con la finalidad de dar solución a los problemas y deficiencias mas relevantes presentes en los procesos de recepción, almacenamiento y despacho, así como la operatividad y administración de estos almacenes, el estudio comenzó con el levantamiento de información requerido para llevar acabo el análisis del problema y de la obtención de los datos necesarios para poder desarrollar cada uno de los objetivos específicos planteados en la tesis

Para ello, se procedió a describir y documentar cada uno de los problemas relacionados con la gestión de almacén. Una vez descritos los procesos y levantada la información, se realizó un Diagnostico de la Situación Actual, donde se identificaron los problemas y deficiencias presentes en los procesos actuales, así como las causas que los originan y que en definitiva afectan la gestión de los almacenes de materia prima; éstos fueron resumidos y presentados en un diagrama causa-efecto y de un árbol Por qué – Por qué.

Una vez identificadas las causas de alto impacto sobre el desempeño de la gestión de almacén, se procedió a desarrollar un conjunto de propuestas que se estima permitirán corregir las deficiencias y problemas encontrados a lo largo del estudio. Posteriormente se realizó un análisis de los costos y beneficios de las propuestas planteadas a fin de evaluar su implementación tanto desde el punto de vista operativo como económico.⁶

⁶ Propuesta de mejora para la gestión de almacén de las bodegas de materia prima de una empresa del sector químico y calzado, Universidad Andrés Bello, Septiembre 2015

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Terminología

- **Propuesta**

Idea o proyecto sobre un asunto o negocio que se presenta ante una o varias personas que tienen autoridad para aprobarlo o rechazarlo.⁷

- **Gestión**

Conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto. Dirección Administración de una empresa, negocio, etc.⁸

- **Recursos**

Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio⁹

- **Capacitación**

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.¹⁰

- **Rotación de inventario:**

La rotación del inventario corresponde a la frecuencia media de renovación de las existencias consideradas, durante un tiempo dado. Se obtiene al dividir el consumo (venta, expediciones...), durante un período, entre el valor del inventario medio, de ese mismo período¹¹

- **Liquidez**

La liquidez es la capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En

⁷ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L. consultado el 20 de agosto de 2016

⁸ Diccionario de la Lengua Española ©2005 Espasa-Calpe. Consultado el 20 de agosto de 2016

⁹ Real Academia Española (2014). «Recurso: 2ª acepción». Diccionario de la lengua española (23.ª edición). Madrid: Espasa. Consultado el 20 de agosto del 2016

¹⁰ Foro de Seguridad, año 2014 Prof. Edgardo Frigo, <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

¹¹ Rotación de inventario, año 17 mar 2015 a las 23:32. Wikipedia, https://es.wikipedia.org/wiki/Rotaci%C3%B3n_del_inventario

otras palabras, es la facilidad con la que un activo puede convertirse en dinero en efectivo.¹²

- **Rentabilidad**

La rentabilidad es el beneficio renta expresado en términos relativos o porcentuales respecto a alguna otra magnitud económica como el capital total invertido o los fondos propios. Frente a los conceptos de renta o beneficio que se expresan en términos absolutos, esto es, en unidades monetarias, el de rentabilidad se expresa en términos porcentuales. Se puede diferenciar entre rentabilidad económica y rentabilidad financiera¹³

- **Inventarios**

El inventario es una relación detallada, ordenada y valorada de los elementos que componen el patrimonio de una empresa o persona en un momento determinado. Antes, los inventarios se realizaban por medio físico (se escribían en un papel).¹⁴

- **Manual de Procedimientos:**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.¹⁵

- **Sistema informático:**

Un sistema informático (SI) es un sistema que permite almacenar y procesar información¹⁶

- **Rotación de personal:**

El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa.¹⁷

¹² Definición de liquidez, año 2012 Debitoor, <https://debitoor.es/glosario/definicion-liquidez>

¹³ Unidad Editorial Información Económica S.L. año 2016, Expansión, <http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad.html>

¹⁴ Inventario, 17 jul 2016 a las 20:40. Wikipedia <https://es.wikipedia.org/wiki/Inventario>

¹⁵ Manual de procedimientos, año 2009, Jose Palma, Monografías, <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

¹⁶ Sistema informático, 24 ago 2016 a las 16:18. Wikipedia https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_inform%C3%A1tico

¹⁷ Rotación de personal, 2008-20016, Julián Pérez Porto y María Merino, Definicion.de, <http://definicion.de/rotacion-de-personal/>

- **Chips**

Circuito integrado, montado sobre una placa de silicio, que realiza varias funciones en los ordenadores y dispositivos electrónicos¹⁸

- **Plan de datos:**

Un plan de datos de celular se ofrece para celulares preparados para Internet para que los teléfonos puedan navegar por la Web y enviar y recibir e-mails¹⁹

- **Renovación:**

La renovación es una acción que se lleva a cabo con la misión de restaurar, cambiar o de modernizar algo que ha quedado obsoleto, que se encuentra roto en algún aspecto o que es viejo pero aún útil²⁰

- **Portabilidad:**

La Portabilidad Numérica (PN) es una funcionalidad que permite conservar el número telefónico cuando se cambia a otra compañía²¹

- **Logística:**

Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución²²

- **Almacén:**

Un almacén es un lugar o espacio físico para el almacenaje de bienes dentro de la cadena de suministro.²³

- **Recursos humanos:**

Se denomina Recursos humanos (RR. HH.) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización²⁴

¹⁸ Chips, 2016, WordReference.com, <http://www.wordreference.com/definicion/chip>

¹⁹ Plan de datos, eHOW, http://www.ehowenespanol.com/plan-datos-celular-sobre_165754/

²⁰ Renovacion, 2016, DefinicionABC, <http://www.definicionabc.com/general/renovacion.php>

²¹ Portabilidad Numerica, 23 jul 2016 a las 03:41, Wikipedia,

https://es.wikipedia.org/wiki/Portabilidad_num%C3%A9rica

²² Diccionario de la Real academia española consultado el 25 de Agosto 2016, Definicion de logística, <http://dle.rae.es/?id=NZJWMiV>

²³ Almacen, 9 jun 2016 a las 18:05. Wikipedia, <https://es.wikipedia.org/wiki/Almac%C3%A9n>

²⁴ Recursos Humanos, 13 ago 2016 a las 21:48. Wikipedia, https://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

2.2.2. Diagrama de Ishikawa

Se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Kaoru Ishikawa en el año 1943.

Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso.²⁵

El Método de las “5 M” en el diagrama de Ishikawa

El método de las “5 M” es un sistema de análisis estructurado que se fija cinco pilares fundamentales alrededor de los cuales giran las posibles causas de un problema. Estas cinco “M” son las siguientes:

Máquina: Un análisis de las entradas y salidas de cada máquina que interviene en el proceso, así como de su funcionamiento de principio a fin y los parámetros de configuración, permitirán saber si la causa raíz de un problema está en ellas. **Método:** Se trata de cuestionarse la forma de hacer las cosas. Cuando se diseña un proceso, existen una serie de circunstancias y condicionantes (conocimiento, tecnología, materiales,...) que pueden variar a lo largo del tiempo y no ser válidos a partir de un momento dado

²⁵ https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

Mano de obra: El personal puede ser el origen de un fallo. Existe el fallo humano, que todos conocemos y si es que no se informa en el momento adecuado, pueden surgir los problemas.

Medio ambiente: Las condiciones ambientales pueden afectar al resultado obtenido y provocar problemas.

Materia prima: Los materiales empleados como entrada son otro de los posibles focos en los que puede surgir la causa raíz de un problema.

Seguir una metodología de análisis estructurado como la anterior, permite ir acotando áreas concretas para detectar la causa raíz de un problema y erradicarlo sin demasiado sufrimiento. La cuestión fundamental es que sirva para aportar un camino a la hora de identificar un problema y que la metodología empleada permita hacerlo de manera eficaz, sin despilfarrar recursos.²⁶

2.2.3. Plan de capacitaciones

La capacitación de los empleados es una actividad importante. Conforme los empleados exigen cambios, las destrezas de éstos se deben modificar y actualizar. Los gerentes, por su puesto, tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, cuándo la requieren y como debe ser la capacitación²⁷

Según Robbins la capacitación de los empleados es de suma importancia, por consiguiente la empresa debe de brindar capacitaciones a sus trabajadores para que estos desarrollen sus destrezas y optimicen su desempeño en el trabajo.

Con la capacitación de los empleados, se trata de ayudar a los individuos a aprender. El aprendizaje es fundamental para el éxito de toda persona, es algo que la acompaña a lo largo de toda su vida laboral. Pero por el bien del aprendizaje mismo, éste no se da de la

²⁶ <http://blog.sage.es/innovacion-tecnologia/las-5-m-como-metodo-para-localizar-la-causa-raiz-de-un-problema/>

²⁷ Administración, Robbins, Coulter, Editorial Pearson, Octava Edición, México, 2005, ISBN: 970-26-0555-5

nada. Al contrario, depende de varios sucesos, y la responsabilidad del aprendizaje es una experiencia compartida entre el maestro y el alumno.²⁸

Decenzo y Robbins al mencionar a la capacitación, dan a entender el compromiso que debe de existir por ambas partes, el empleador y el empleado, ya que ambos están inmersos en un proceso de retroalimentación durante las capacitaciones, es decir el trabajador recibe enseñanzas del empleador, así como el empleador aprende desde el punto de vista del trabajador, he ahí la importancia que tienen las capacitaciones.

Kolpelman(1998:117) identifica “las tres fases en el proceso de capacitación:

De Diagnóstico, en esta etapa se detecta en las áreas de la organización cuando se necesita la capacitación; así como los tipos de capacitación que se necesitan; además de determinar quiénes la necesitan.

De Impartición, esta fase hace referencia al tipo de método a utilizar para realización del proceso de capacitación.

De Evaluación, en este tercer paso se miden los cambios presentados en los individuos, como conocimientos, habilidades y actitudes en la realización del trabajo.²⁹

Kolpelman, nos da los pasos a seguir para la implementación de un programa de capacitaciones, de esta forma se sabrá que es lo primero que hay que hacer a la hora de presentar un programa de capacitaciones, y este tenga el resultado esperado, sabiendo que primero debemos realizar un diagnóstico, seguido de impartir la capacitación, para terminar evaluando los resultados de la misma.

28 Administración De Recursos Humanos, David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, Primera Edición, Limusa Mexico 2001

29 Kopelman, Richard. Administración de la productividad McGrawHill 1998 pag117

Los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar un buen programa de capacitación son: 1) detectar las necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico; 2) determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación; 3) diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma; 4) la impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) y 5) la evaluación, que puede ser. Antes: durante y posterior a las capacitación.³⁰

A diferencia de Kopelman, Werther Jr. y Davis aumentan dos pasos más para obtener un buen programa de capacitación, que son determinar los objetivos generales y específicos de la capacitación, así como el diseño de contenidos y métodos, de esta forma le da una meta que cumplir a estas capacitaciones, así como un detalle de cómo se ejecutarán, es decir que métodos y técnicas de enseñanza se usaran para impartir la capacitación, y mantiene los tres pasos anteriores, el de diagnóstico, el de impartir dándole suma importancia a este paso, ya que será en el cual se pueda velar por que el desarrollo de las capacitaciones se den como se planearon en el paso anterior, y finalmente el de evaluación, donde veremos si se cumplieron los objetivos.

2.2.4. Diagrama de análisis de procesos (DAP):

También llamado diagrama detallado del proceso, diagrama de flujo del proceso o cursograma analítico. El DAP, es la representación gráfica de la secuencia de todas las operaciones, transporte, inspecciones, demoras y los almacenamientos que ocurren durante un proceso o procedimiento. Comprende toda la información que se considera deseable para el análisis tal como tiempo necesario y distancia recorrida

³⁰ Werther, Jr., William B. y Davis, Keith, Administración de personal y recursos humanos, 4ª edición, Mc Graw-Hill Interamericana de México, México, D. F., 1998.

Objetivos:

- ✓ Formarse una imagen de la secuencia total de acontecimientos que ocurren durante el proceso.
- ✓ Estudiar los acontecimientos en forma sistemática.
- ✓ Mejorar la disposición de los locales.
- ✓ Mejorar el manejo o manipulación de materiales.
- ✓ Reducir o anular las demoras.
- ✓ Estudiar las operaciones y demás acontecimientos en relación unos con otros.
- ✓ Comparar 2 métodos.
- ✓ Escoger operaciones para un estudio más detallado.
- ✓ Simplificar y combinar operaciones.³¹

Símbolos usados en el DAP:

Imagen 1: Símbolos usados en el DAP

Actividad	Símbolo	Resultado predominante
Operación	○	Se produce o efectúa algo.
Transporte	➡	Se cambia de lugar o se mueve.
Inspección	◻	Se verifica calidad o cantidad.
Demora	◐	Se interfiere o retrasa el paso siguiente
Almacenaje	▼	Se guarda o protege.

32

Fuente: <http://soloindustriales.com/analisis-del-proceso/>

2.2.5. Diagrama SIPOC

El Diagrama SIPOC, por sus siglas en inglés Supplier – Inputs- Process- Outputs – Customers, es la representación gráfica de un proceso de gestión. Esta herramienta permite visualizar el proceso de manera sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo:

³¹ Diagrama de Análisis de procesos, http://www.academia.edu/6886997/DIAGRAMA_DE_AN%C3%81LISIS_DE_PROCESO

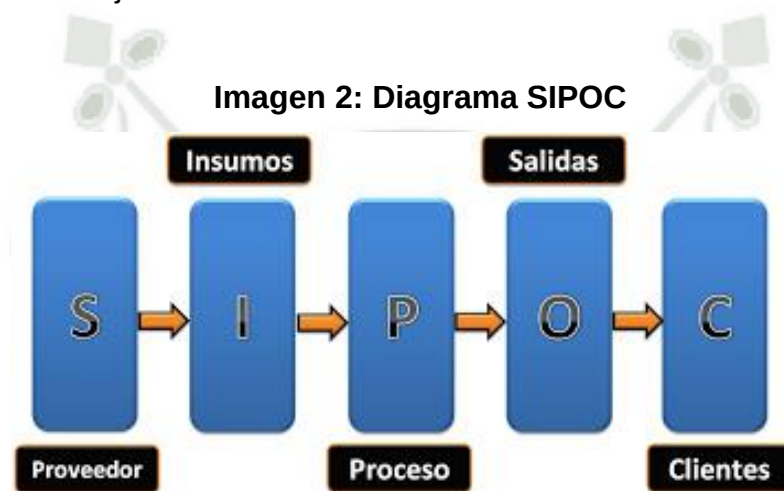
³² Simbología usada en el DAP <http://soloindustriales.com/analisis-del-proceso/>

Proveedor (supplier): persona que aporta recursos al proceso

Recursos (inputs): todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso. Se considera recursos a la información, materiales e incluso, personas.

Proceso (process): conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, dándoles un valor añadido.

Cliente (customer): la persona que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente.³³



Fuente: <http://engindustrial.blogspot.pe/2009/08/modelo-sipoc.html>

2.2.6. Manual de Procedimientos:

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

³³ Diagrama SIPOC, <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diagrama-sipoc>

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno.

Objetivos:

- ✓ Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- ✓ Auxilian en la inducción del puesto y a la capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ✓ Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- ✓ Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- ✓ Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- ✓ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ✓ Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.³⁴

³⁴ Manual de Procedimientos: <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

CAPITULO III DIAGNOSTICO SITUACIONAL

3.1. LA EMPRESA

3.1.1. RUBRO

CLD.COM es una empresa perteneciente al tipo de contribuyente SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA con número de RUC 20454568622 ubicada en la Av. Cayma SN, centro comercial Cayma oficina N° 46 En la provincia de Arequipa Ciudad de Arequipa, departamento Arequipa se encuentra en el rubro de Telecomunicaciones

Actualmente el gerente de la empresa es la Señora Miluska Rojas Fernández y tiene a su cargo a 14 trabajadores entre vendedores y personal que labora en la misma oficina, la empresa está considerada como buen contribuyente en la SUNAT

3.1.2. ACTIVIDAD PRINCIPAL

La empresa actualmente cumple un horario de trabajo de 9 de la mañana a 8 de la noche se encuentra en un crecimiento sostenible, debido a la alta demanda que hay en el mercado y los convenios que tiene con otras empresas se dedica a la venta al por menor y mayor de equipos celulares, chips y planes de datos para la compañía de telecomunicaciones Telefónica del Peru S.A.A. con nombre comercial MOVISTAR PERU esta empresa viene laburando desde el 13/08/2007 y fue inscrita el 21/07/2007.

La empresa brinda servicios a diferentes segmentos de tres tipos: residencial (público en general), empresarial (diferentes empresas de Arequipa) y colectivo (convenios con PYMES)

3.1.3. BREVE RESEÑA HISTORICA

La empresa CLD.COM es fundada el 21 de Julio del 2007, inicia actividades el 13 de Agosto del 2007, tiene tres segmentos de mercado: Telefónica Móviles, Telefónica fijo y agencia especializada en PYMES, sus ingresos más fuertes provienen de convenios con PYMES por ejemplo en el año 2013 y 2014 tuvieron sus mayores ingresos firmando convenios colectivos con la municipalidad de Cayma y el gobierno regional de Arequipa.

En el año 2015 se realizaron convenios colectivos con empresas de taxis como Easy Taxi, Taxitel, ImpeTaxi, etc.

Actualmente la empresa se encuentra ampliando operaciones con la venta de servicios de línea fija, cable y internet, la empresa se encuentra con un crecimiento sostenible

3.1.4. MISIÓN

Ser el agente autorizado con más participación y trayectoria en el mercado de celulares en el ámbito regional, ofreciendo a sus clientes excelentes servicios y asesoría en la venta de líneas telefónicas, equipos y accesorios, así como un servicio técnico efectivo y confiable.

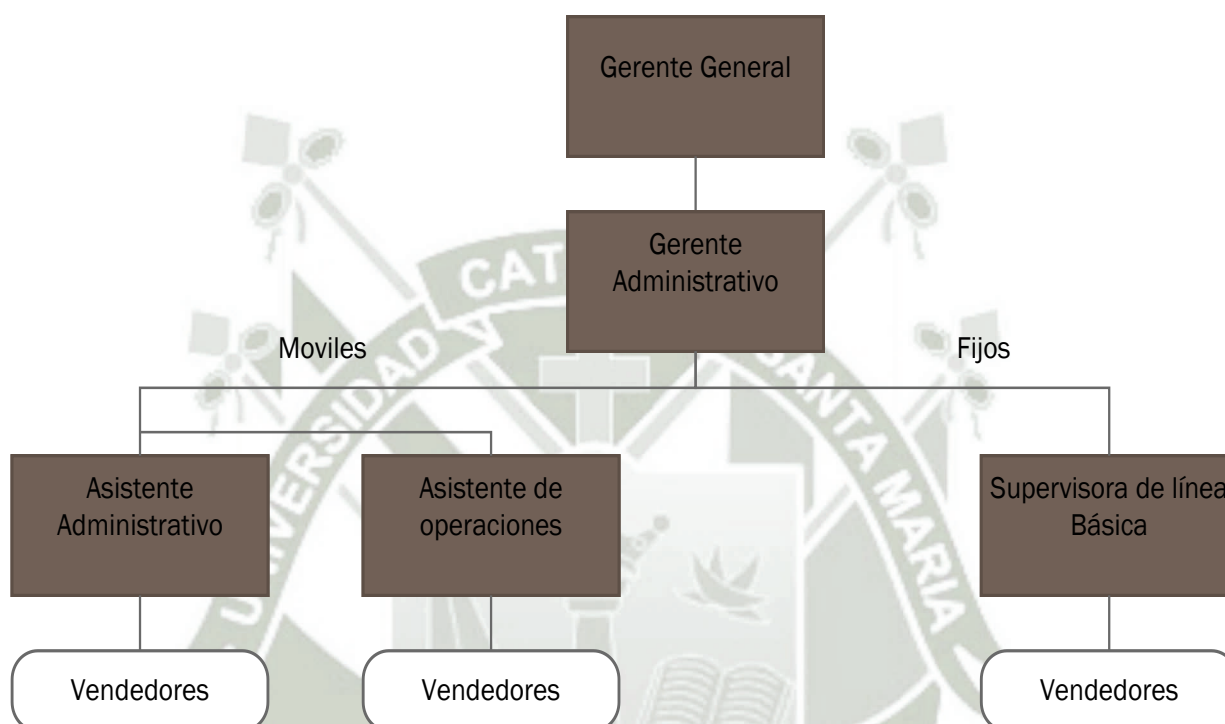
3.1.5. VISIÓN

Llegar a ser el agente autorizado que se anticipe a las necesidades de sus clientes, manteniendo la vanguardia en tecnología y servicios, dotando a sus empleados de los conocimientos y habilidades necesarias para lograrlo, comprometiéndose a la dedicación exclusiva al ramo de celulares, logrando de esta manera su posición de líder en el mercado.

3.1.6. ORGANIGRAMA

Se presenta el organigrama de la empresa con el objeto de ver cuántas personas trabajan en la empresa, dicho organigrama ha sido proporcionado por la gerente general de la empresa CLD.COM la señora Miluska Rojas.

Esquema 1: Organigrama actual de la empresa CLD.COM



Fuente: La empresa, Elaboración Propia

Como se puede observar el organigrama de la empresa es un organigrama vertical dicho organigrama no cuenta con muchos trabajadores los dos tipos de productos son los productos móviles (celulares, chips) y fijos (teléfonos, cable e internet) entre el asistente administrativo el asistente de operaciones y el supervisor de línea básica se cuenta con 10 vendedores, en total la empresa cuenta con 15 trabajadores

3.1.7. PROCESO PRODUCTIVO GENERAL

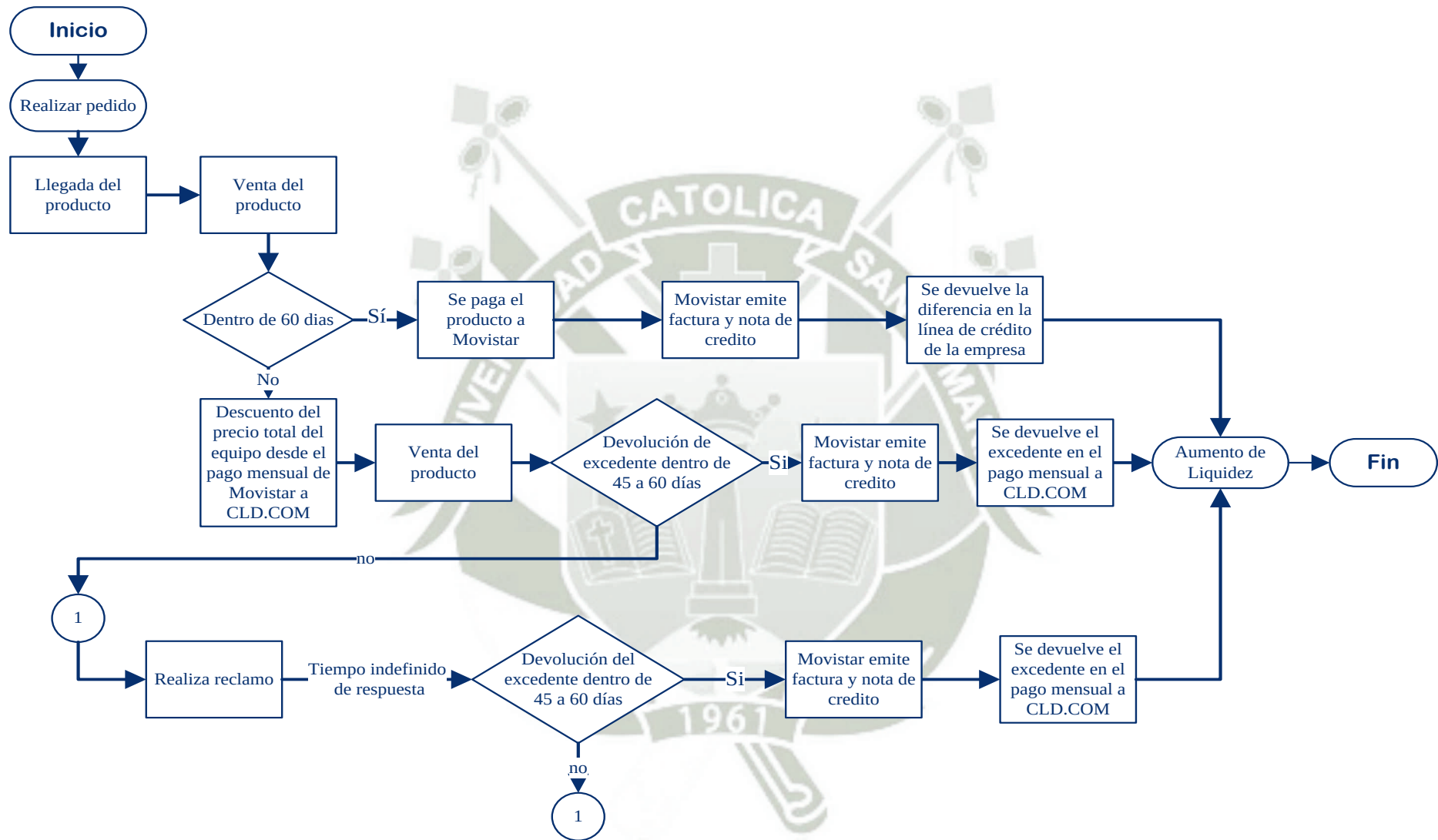
El proceso productivo de compra y venta de productos celulares principalmente lo realiza la gerente general en conjunto con la asistente administrativa, la gerente general pide por medio de un sistema de pedidos (MAXIMO) los productos a la central de Movistar esta descuenta el monto total de la línea de crédito y luego mandan los productos a la agencia o algún vendedor va a la central de Movistar a recoger los equipos, la empresa solo puede pedir tres veces a la semana productos (lunes, miércoles y viernes) estos productos están listos para despacharse en un máximo de 48 horas.

Cuando el producto se vende se firma un contrato de plan o un contrato de equipo según lo que el cliente requiere la asistente administrativa evalúa al cliente e ingresa sus datos como DNI, nombres completos, IMEI de equipo y/o de chip, plan que se está comprando, etc, una vez que se firma el contrato la línea del equipo o del chip procede a activarse

3.1.8. PROCESO DE ABASTECIMIENTO Y DESPACHO

En el proceso de abastecimiento y despacho es el proceso que se da desde que la agencia pide el producto a Movistar pagando desde su línea de crédito, y finaliza cuando la agencia vende el producto y Movistar devuelve la diferencia en la compra y venta a la empresa CLD.COM.

Esquema 2: Proceso de abastecimiento y despacho que realiza la empresa



Fuente: la empresa, Elaboración propia

Como se puede apreciar en el diagrama de flujo del proceso de abastecimiento y despacho, ocurre un problema si es que el producto no se vende dentro de los 60 días de adquirido, se puede apreciar que Movistar tendría la obligación de devolver el excedente una vez que el producto fue vendido, pero esto no sucede, la agencia CLD.COM tiene que presentar un reclamo por cada producto que se vendió después de 60 días, este trámite de devolución demora entre 45 a 60 días y hay casos en que aun así no se devuelva el excedente, si después del reclamo no se devuelve el excedente la agencia tiene que volver a realizar el reclamo y esperar de nuevo de 45 a 60 días hasta que Movistar devuelva el excedente a la empresa, tiene que haber un continuo seguimiento a cada producto hasta que sea devuelto el excedente de la compra venta.

3.1.8.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO

El proceso de abastecimiento es el proceso en que la agencia le pide los productos a Movistar este proceso se realiza mediante un sistema de pedidos a nivel nacional, todas las agencias trabajan con el mismo sistema llamado MAXIMO, los productos se pueden pedir solo tres veces a la semana los días lunes, miércoles y viernes y el producto está listo para ser despachado en un máximo de 48 horas

**Cuadro 2: descripción del proceso de Abastecimiento de la empresa
CLD.COM**

Pasos del proceso	Descripción	Responsable
Presentar pedidos a Movistar	Se realiza el pedido de productos como chips y teléfonos mediante correo electrónico	Gerente general
Recepción del equipo	En un plazo de máximo dos días llega el equipo a la central o se comunica para que algún vendedor vaya a recoger el producto a la central de movistar	Movistar
Recolección de datos	Se anotan en un Excel el IMEI del producto que se recibe	Gerente general
Disposición del producto	Se dispone el producto para la venta ya sea en la misma agencia o en algún punto de venta con los que cuenta la agencia	Gerente general

Fuente: La empresa, Elaboración propia

Como se puede observar el proceso de abastecimiento se da entre la gerente general de la empresa que realiza el pedido desde el sistema y Movistar que es quien entrega el producto a la agencia CLD.COM

3.1.8.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE DESPACHO

Este proceso se da desde que el producto llega a la agencia hasta que es vendido y entregado al cliente

Cuadro 3: Descripción del proceso de despacho de la empresa CLD.COM

Pasos del proceso	Descripción	Responsable
Oferta del producto	Se ofrece el producto en la misma agencia o en los puntos de venta con los que cuenta la empresa	vendedores
Venta del producto	Cuando el cliente requiere el producto se procede a firmar un contrato de venta	vendedores
Recolección de datos del cliente	Se procede a anotar los datos del cliente que requiere el producto para luego archivarlo con el contrato firmado	Asistente administrativa
Entrega del producto	Se entrega el producto con lo que el cliente requiere	vendedores

Fuente: La empresa, Elaboración propia

En el proceso de despacho no tiene un tiempo determinado hay productos que se venden a los pocos días de ser entregados a la agencia y otro que se demoran bastante tiempo, lo ideal para que la empresa no tenga ningún problema sería que el producto de venda en menos de 60 días.

3.2. ANÁLISIS DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO Y DESPACHO

En este punto se va a analizar los problemas que tiene la empresa tanto en el abastecimiento como en el despacho de los productos, con el fin de analizar estos problemas y dar soluciones y/o recomendaciones.

Se va a tomar cuatro indicadores de cada proceso el tiempo que demora, los controles que se tiene, documentos que tiene cada proceso y los problemas continuos que se presentan

3.2.1. DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS DEL ABASTECIMIENTO Y DESPACHO DE PRODUCTOS

El presente diagrama de análisis de procesos se realizó con el fin de identificar cada una de las actividades que realiza la empresa CLD.COM, y observar cuales son los puntos críticos de estas, también se puede apreciar el tiempo parcial y total que demanda realizar estas todas estas actividades.

Esquema 3: Diagrama de análisis de procesos de compra y venta de productos (Actual)

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS DE COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS ACTUAL									
DIAGRAMA 1 HOJA 1								RESUMEN	
Nombre del proceso:			PROCESO DE COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS					ACTIVIDAD	TIEMPO
fecha:								Operación	100
Método:			ACTUAL					Oper/Inspec	60
								Inspección	61
								Transporte	3
								Almacen	1
								TOTAL	225
I	ACTIVIDAD	AREA	Oper	P/I	Insp	Trans	Alm	TIEMPO ESTIMADO (Días)	VARIABLES CRITICAS OBSERVADAS
2	REALIZAR EL PEDIDO A MOVISTAR	Gerente General	X					1	
3	TRANSPORTE DEL PRODUCTO AL ALMACEN DE LA EMPRESA	Personal de ventas				X		3	1200
4	VERIFICAR EL PRODUCTO	Gerente General			X			1	
5	DISPOCIÓN PARA LA VENTA DEL PRODUCTO	Asistente de operaciones					X	1	
6	VENTA DEL PRODUCTO	Personal de ventas		X				60	
7	TOMA DE DATOS DEL CLIENTE	Asistente Administrativo	X					1	Datos como DNI, nombres, apellido, direccion, etc
9	REALIZAR PAGO DEL EQUIPO AL PRECIO DE VENTA	Gerente General	X					2	
10	RECIBE FACTURA Y NOTA DE CREDITO DE MOVISTAR	Gerente General	X					5	
11	SEGUIMIENTO A LAS DEVOLUCIONES EN LA LINEA DE CREDITO	Gerente General			X			60	Gerente General no realiza correctamente el seguimiento a las devoluciones de la empresa, esto hace que las devoluciones no siempre se den
12	DEVOLUCION EN LA LINEA DE CREDITO	Gerente General	X					90	Este proceso no se efectua adecuadamente
14	REGISTRO DE LA VENTA	Gerente General	X					1	
TOTAL			6	1	2	1	1	225	

Fuente: Elaboración Propia

En el diagrama se puede ver que el tiempo total promedio en que se realiza el pedido del producto hasta que se vende y se devuelven los excedentes es de 225 días, esta cantidad de días se da porque muchas veces no se lleva un control en las devoluciones y muchas veces estas no se realizan, La gerente General de la empresa que es la encargada de llevar el control no se da abasto por la carga laboral que tiene, más del 50% de las actividades la realiza la gerente general, para mayor información de la toma de datos del presente cuadro revisar el anexo 7.

3.2.2. ANÁLISIS DE ABASTECIMIENTO

Se presenta los problemas a tomar en cuenta en el abastecimiento del producto los procesos que se detallan son: presentar los pedidos a Movistar, la recolección de datos del producto que se está adquiriendo y la disposición del producto para su próxima venta, se analizara los problemas de estos procesos en un respectivo cuadro

Cuadro 4: análisis del abastecimiento de productos de CLD.COM

	Tiempo	Controles	Documentos	Problemas continuos
presentar pedidos a movistar	Un día	Ninguno	El pedido se realiza mediante un sistema de pedidos (MAXIMO), Movistar emite una guía de remisión con los datos del producto que se entrega	No hay un control en el tiempo que Movistar demora en hacer el despacho del producto
Recolección de datos	Durante el día que llega el producto	Excel	ninguno	No hay un sistema que diga cuando se vendió el producto y si se tiene que reclamar a Movistar para la devolución de excedentes
Disposición del producto	Un día	Ninguno	ninguno	La disposición del producto es según la oferta que haya en el mercado, se lleva el producto donde se requiera

Fuente: La empresa, Elaboración propia

En el proceso de abastecimiento no se presenta mayor problema solo se tendría que tener un control de que equipos hay en stock en la central de Movistar para así no tener escases de equipos. El principal problema que se presenta en el proceso de despacho es en la recolección de los datos, ya no hay un sistema ni una persona que controle el momento en que el producto es vendido, como ya se explicó si el producto es vendido después de 60 días ocurre un problema con la devolución del excedente, y como se ve no hay nadie que controle esto y por lo tanto la empresa pierde liquidez al no realizarse la devolución del excedente.

3.2.3. ANALISIS DE DESPACHO

Se presenta los problemas a tomar en cuenta en el despacho del producto los procesos que se detallan son: venta del producto, recolección de los datos del cliente y la entrega del producto al cliente, se analizara los problemas de estos procesos en un respectivo cuadro

Cuadro 5: análisis del despacho de productos de CLD.COM

	Tiempo	Controles	Documentos	Problemas continuos
Venta del producto	Desde que llega a la agencia hasta que el cliente lo requiere	Toma de datos del producto	ninguno	No se procede a reclamar a Movistar los excedentes de compra venta cuando el equipo lleva mucho tiempo sin ser vendido
Recolección de datos del cliente	Un día	La asistente administrativa controla la recolección de todos los datos	Contratos, Excel y la pagina donde se ingresan los datos a Movistar	
Entrega del producto	Instantáneo una vez que se firma el contrato	Asistente administrativa activa la línea a entregarse	Copia de contrato al cliente	A veces Movistar tiene problemas para activar la línea y el cliente puede esperar hasta dos días

Fuente: La empresa, Elaboración propia

El principal problema está en la venta del producto ya que si el equipo lleva 60 días sin ser vendido desde que se adquirió no se procede a realizar el reclamo de los excedentes a Movistar ya que no hay una persona encargada de controlar los ítems que tiene la empresa y tampoco un sistema que realice esto.

3.3. ANÁLISIS DE CAPITAL HUMANO

Se realizara el análisis del capital humano es decir las personas que laboran en la empresa CLD.COM para saber que tanto saben de los problemas de la empresa, si el personal está capacitado o no lo está y sobre todo para darnos una idea general de cómo es que labora el personal en la agencia.

3.3.1. POBLACIÓN

La población son todos los trabajadores que laboran para la empresa CLD.COM ya que el problema de la no devolución de los excedentes de compra y venta de productos se da desde Movistar

3.3.2. MUESTRA

$\alpha= 95\%$		$\wedge^2$
Z	1.96	3.8416
N	15	
p	0.8	
q	0.2	
e	0.05	0.0025

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

n	14.19188
---	----------

La muestra es de 15 trabajadores se van a considerar todos los trabajadores de la empresa CLD.COM ya que esta no cuenta con muchos trabajadores, utilizando la fórmula para conocer la muestra en población finita el valor de “n” es 14 trabajadores

3.3.3. HERRAMIENTA

Encuesta cerrada dirigida a la agencia CLD.COM

3.3.4. INFORMACION OBTENIDA

La encuesta se encuentra en los anexos a continuación se analizara cada uno de las preguntas que se realizaron a los trabajadores de CLD.COM

1. Que antigüedad tiene en su trabajo

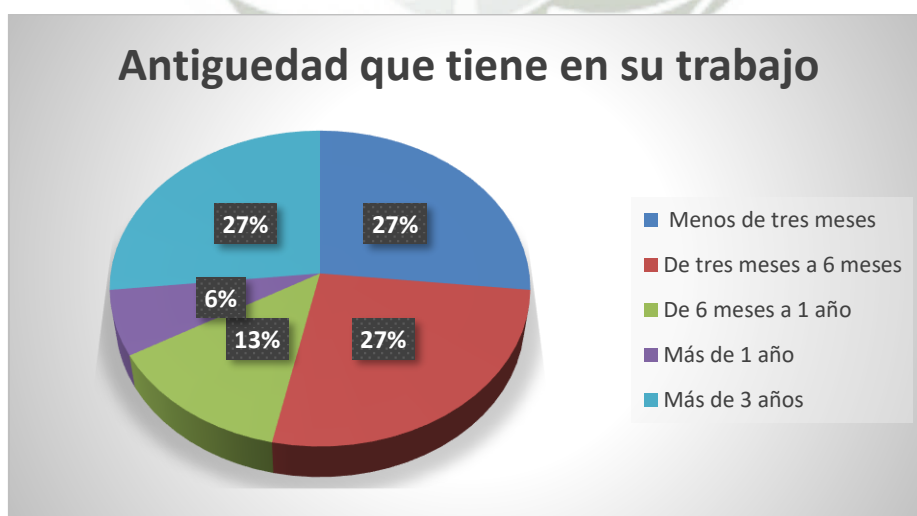
La antigüedad que un empleado tiene en su trabajo va a influir de manera directa a cuanto sabe del tema de compra y venta de productos y cuan capacitado esta

Cuadro 6: Antigüedad de los trabajadores en la empresa CLD.COM

	cantidad	%
Menos de tres meses	4	27%
De tres meses a 6 meses	4	27%
De 6 meses a 1 año	2	13%
Más de 1 año	1	7%
Más de 3 años	4	27%
TOTAL	15	100%

Fuente: elaboración propia

Grafico 1: Antigüedad de los trabajadores en la empresa CLD.COM



Fuente elaboración propia

En la empresa CLD.COM se puede apreciar que más de la mitad del personal tiene menos de una año trabajando esto quiere decir que hay bastante rotación del personal, las personas que tienen más de 3 años trabajando son la alta directiva de la empresa

2. ¿Cree que el ambiente donde trabaja es un ambiente limpio y ordenado?

Este indicador va a medir si es que el personal cuenta con un ambiente adecuado para su trabajo

Cuadro 7: Ambiente limpio y ordenado

	cantidad	%
Si	2	13%
No	13	87%
TOTAL	15	100%

Fuente elaboración propia

Grafico 2: Ambiente limpio y ordenado



Fuente elaboración propia

Se puede apreciar que el 87% de los encuestados están de acuerdo con que no existe un ambiente limpio y ordenado en la empresa, esta también podría ser la causa de que no se realice un adecuado control en el inventario, este ambiente laboral debería de ser más apropiado.

3. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos de compra y venta?

Este indicador va a reflejar si la empresa tiene mapeados sus procedimientos de compra y venta de productos

Cuadro 8: Se cuenta con manual de procedimientos

	Cantidad	%
Si	0	0%
No	15	100%
TOTAL	15	100%

Fuente iniciativa propia

Grafico 3: Se cuenta con manual de procedimientos



Fuente elaboración propia

Se puede observar la empresa no cuenta con un manual de procedimientos, detallado donde indique que actividades se realizan para llevar un control de la compra y venta de productos y como es que se realiza este procedimiento

4. Ha recibido alguna clase de capacitación en el presente año

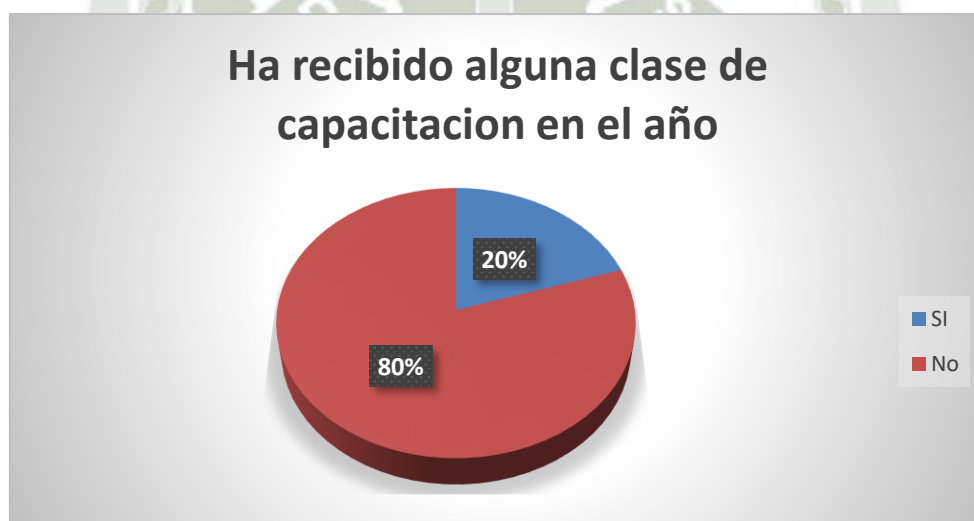
Se quiere saber que tanto la empresa CLD.COM capacita a sus trabajadores, esto nos dará una visión más general de cuanto los trabajadores saben del proceso de compra y venta de productos

Cuadro 9: Se ha realizado alguna capacitación el presente año

	Cantidad	%
SI	3	20%
No	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuente elaboración propia

Grafico 4: Se ha realizado alguna capacitación el presente año



Fuente elaboración propia

Se puede observar que el 80% de los trabajadores no ha recibido ninguna capacitación, ninguno del personal de ventas recibió capacitaciones, solo 3 personas recibieron capacitaciones el presente año y estas pertenecen a la alta directiva de la agencia CLD.COM

5. ¿Cómo considera el ambiente laboral en la empresa CLD.COM?

Se requiere conocer que tan agradable es el ambiente laboral en la empresa CLD.COM para descartar si la falta de comunicación o el malestar que se pueda tener en la empresa influye en el proceso de compra venta de la empresa

Cuadro 10: Ambiente laboral en la empresa CLD.COM

	Cantidad	%
Agradable	9	60%
Desagradable	0	0%
Estresante	1	7%
Divertido	2	13%
Indiferente	3	20%
TOTAL	15	100%

Fuente elaboración propia

Grafico 5: Ambiente laboral en la empresa CLD.COM



Fuente elaboración propia

Se ve que el ambiente laboral en la empresa CLD.COM es un ambiente agradable, ningún trabajador considera que sea desagradable y hasta el 13% considera que es divertido

6. Existe en estos momentos un plan motivacional para el personal que labora en la empresa

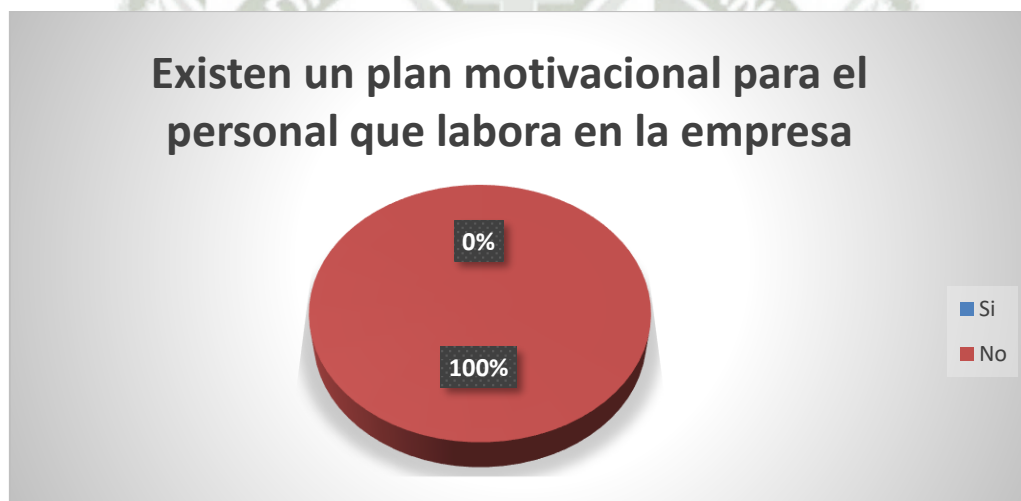
Esto también nos va a indicar que tan motivado está el personal y puede influir directamente en la manera como el personal pueda reaccionar ante cualquier problema

Cuadro 11: Plan motivacional para el personal de CLD.COM

	Cantidad	%
Si	0	0%
No	15	100%
TOTAL	15	100%

Fuente elaboración propia

Grafico 6: Plan motivacional para el personal de CLD.COM



Fuente elaboración propia

Actualmente no existe un plan motivacional para los trabajadores de la empresa CLD.COM

7. Como se siente actualmente en el puesto que desempeña

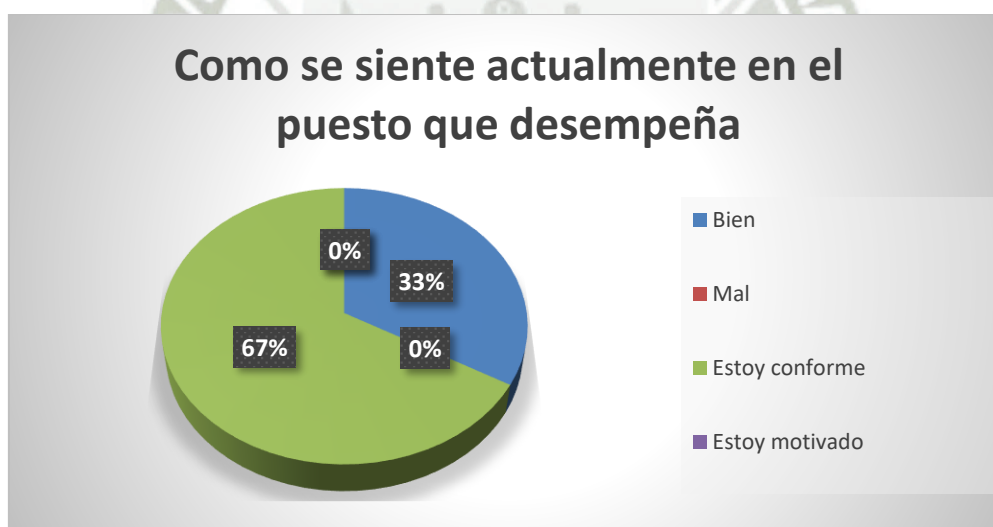
Se quiere saber que tan bien se siente el personal en el puesto que desempeña, para conocer si es que los trabajadores realizan de forma buena su trabajo y que tan bien se sienten en el mismo.

Cuadro 12: cómo se sienten los trabajadores en su puesto de trabajo

	cantidad	%
Bien	5	33%
Mal	0	0%
Estoy conforme	10	67%
Estoy motivado	0	0%
No me gusta el trabajo que realizo	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente elaboración propia

Grafico 7: Como se sienten los trabajadores en su puesto de trabajo



Fuente elaboración propia

Actualmente el 67% de los trabajadores está conforme en su puesto de trabajo y el 33% se siente bien esto quiere decir que todos los trabajadores se sienten conformes con el tipo de trabajo que realizan en la empresa CLD.COM

8. Conoce El proceso de compra y venta de productos

Se requiere saber que tanto saben los trabajadores del proceso de compra y venta de productos celulares, para tener una idea general de si la falta de conocimiento sobre el tema sea la causa principal de los problemas de compra y venta

Cuadro 13: Que tanto se conoce del proceso de compra y venta de productos

	cantidad	%
Si	2	13%
No	2	13%
Parte del proceso	11	73%
TOTAL	15	100%

Fuente elaboración propia

Grafico 8: Que tanto se conoce del proceso de compra y venta de productos



Fuete elaboración propia

La mayoría de empleados conoce parte del proceso de compra y venta de productos, esto quiere decir que conoce lo básico como por ejemplo solo lo referente a la venta de productos, pero no conocen más allá como por qué Movistar le debe tanto dinero a la agencia.

9. ¿Cuál es el principal factor que ocasiona la prolongación del tiempo de la Orden de Compra en “La Empresa”?

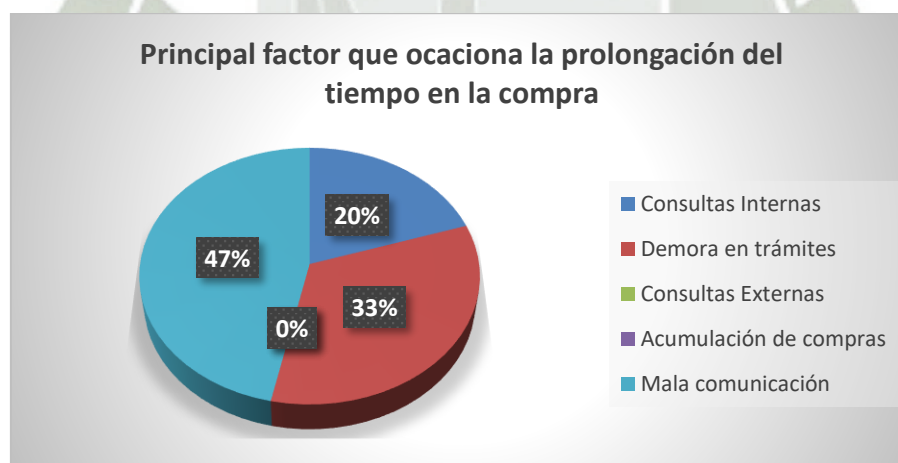
Se requiere conocer cual es el principal factor que ocasiona la prolongación del tiempo en la orden de compra en la empresa, ya que este factor nos va a indicar uno de los principales problemas a solucionar

Cuadro 14: Principal factor que ocasiona la prolongación del Tiempo en la orden de compra

	cantidad	%
Consultas Internas	3	20%
Demora en trámites	5	33%
Consultas Externas	0	0%
Acumulación de compras	0	0%
Mala comunicación	7	47%
TOTAL	15	100%

Fuente elaboración propia

Grafico 9: Principal factor que ocasiona la prolongación del tiempo en la orden de compra



Fuente elaboración propia

La mayoría de trabajadores aseguran que el principal factor que ocasiona la prolongación de la compra es la mala comunicación entre la agencia y Movistar, esto también se debe a que los vendedores no tienen programados o no conocen los equipos que se puedan vender y al no saber que equipos pedir se retrasa la orden de compra

10. Como considera la comunicación entre la gerente y los demás trabajadores

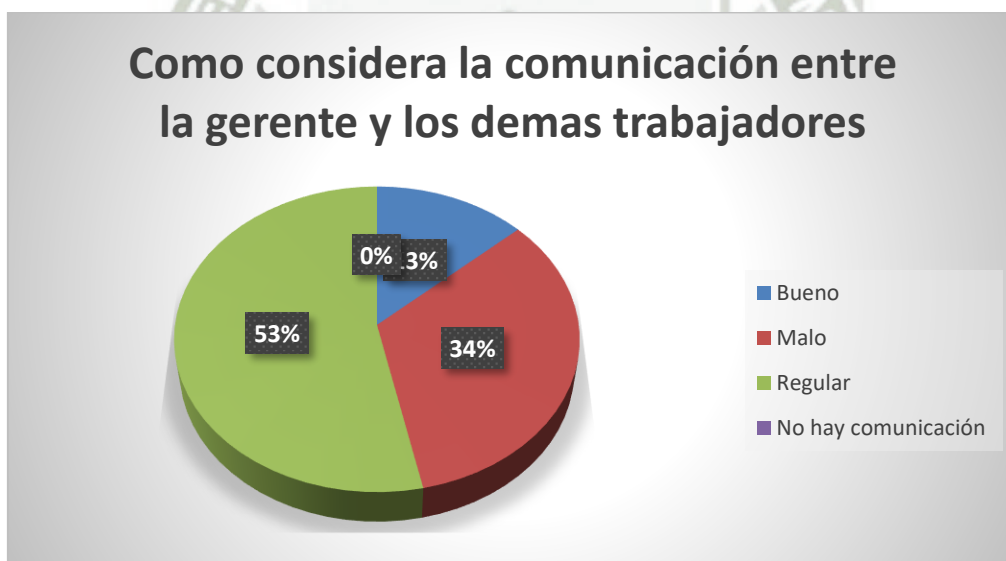
Esta data va dar a conocer que tan buena es la comunicación entre la gerente con los trabajadores, ya que se sabe que la gerente general es la que realiza el proceso de compra y venta de productos

Cuadro 15: Comunicación entre la gerente y los trabajadores

	cantidad	%
Bueno	2	13%
Malo	5	33%
Regular	8	53%
No hay comunicación	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente elaboración propia

Grafico 10: Comunicación entre la gerente y los trabajadores



Fuente elaboración propia

La comunicación entre la gerente y los trabajadores es considerada regular a mala, este puede ser uno de los principales factores que ocasiona que las órdenes de compra y venta de productos no se realicen de manera óptima

11. ¿Cuál es el principal requerimiento para generar una orden de compra adecuada?

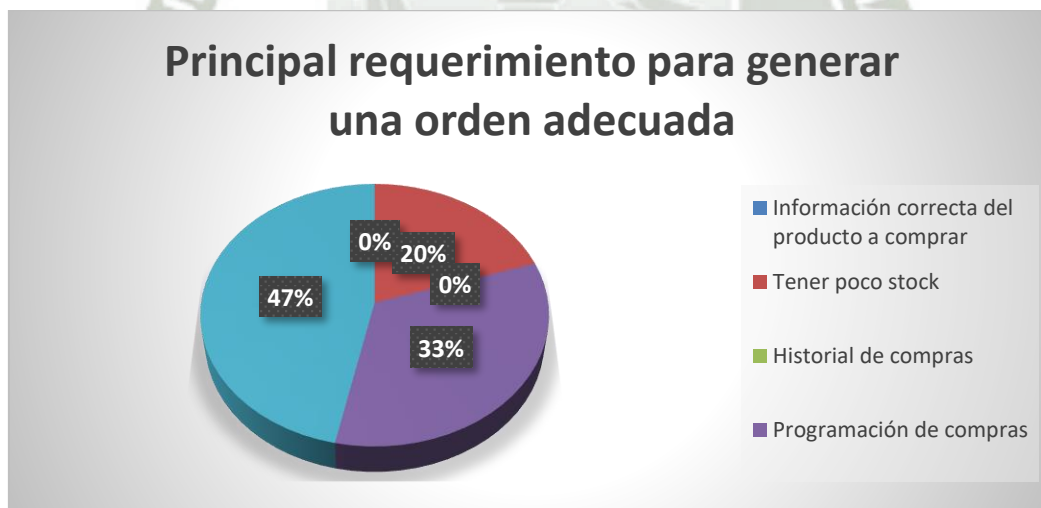
Se requiere saber el principal requerimiento para generar las ordenas de compra y tratar de realizar este proceso de la manera más adecuada para que no se ocasioné ningún inconveniente en las órdenes de compra

Cuadro 16: Principal requerimiento para la compra de productos

	cantidad	%
Información correcta del producto a comprar	0	0%
Tener poco stock	3	20%
Historial de compras	0	0%
Programación de compras	5	33%
No se sabe del tema	7	47%
TOTAL	15	100%

Fuente elaboración propia

Grafico 11: Principal requerimiento para la compra de productos



Fuente elaboración propia

El principal requerimiento para generar una orden adecuada es la información correcta del producto a comprar ya que si no se sabe que producto se requiere se puede tener demasiado stock de productos también es importante programar las compras que se van a realizar

12. Cuál es la causa principal de la no cobranza de los productos

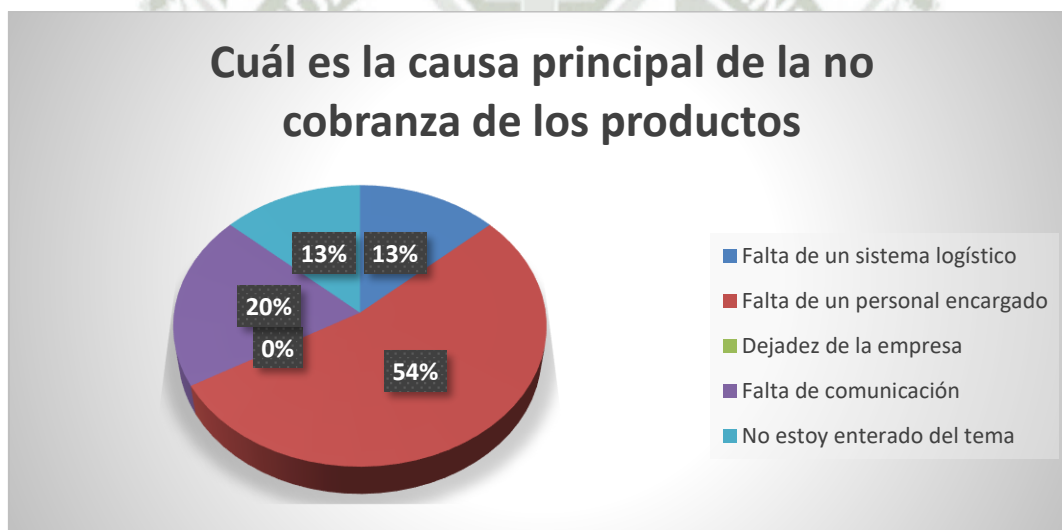
Se requiere conocer la causa principal de porque no se cobran los productos a Movistar, para así tratar de resolver este problema

Cuadro 17: Causa principal de la no cobranza de productos

	cantidad	%
Falta de un sistema logístico	2	13%
Falta de un personal encargado	8	53%
Dejadez de la empresa	0	0%
Falta de comunicación	3	20%
No estoy enterado del tema	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente elaboración propia

Grafico 12: Causa principal de la no cobranza de productos



Fuente elaboración propia

La principal causa de la no cobranza de productos es la falta de un personal encargado ya que si se tendría un sistema no hay nadie que lo controle tampoco, porque hay que estar revisando que productos no se han cobrado y tener un constante seguimiento a los productos que no se cobraron

13. ¿Cuáles son los inconvenientes que se presentan durante el proceso de compras de productos?

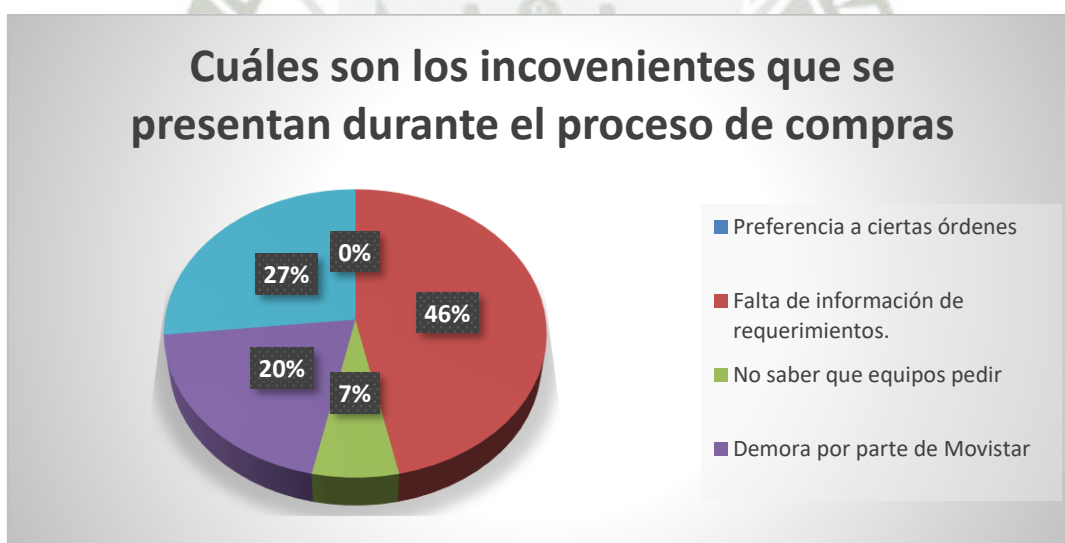
Este indicador nos dará a conocer los inconvenientes principales en proceso de copras de productos para tratar de resolverlos y mejorar este proceso

Cuadro 18: Inconvenientes en el proceso de compra de productos

	cantidad	%
Preferencia a ciertas órdenes	0	0%
Falta de información de requerimientos.	7	47%
No saber que equipos pedir	1	7%
Demora por parte de Movistar	3	20%
Falta de comunicación al realizar la orden	4	27%
TOTAL	15	100%

Fuente elaboración propia

Grafico 13: Inconvenientes en el proceso de compra de productos



Fuente elaboración propia

El principal problema es la falta de información de los requerimientos que tienen los clientes esto también se da porque no hay una buena comunicación entre los vendedores y la gerente general que es la que realiza las ordenes a Movistar, si no se sabe bien que es lo que requiere el cliente no se sabe que equipos y que cantidad de productos pedir

14. ¿Considera que actualmente se esté llevando a cabo un adecuado proceso en la generación de Órdenes de Compra y venta?

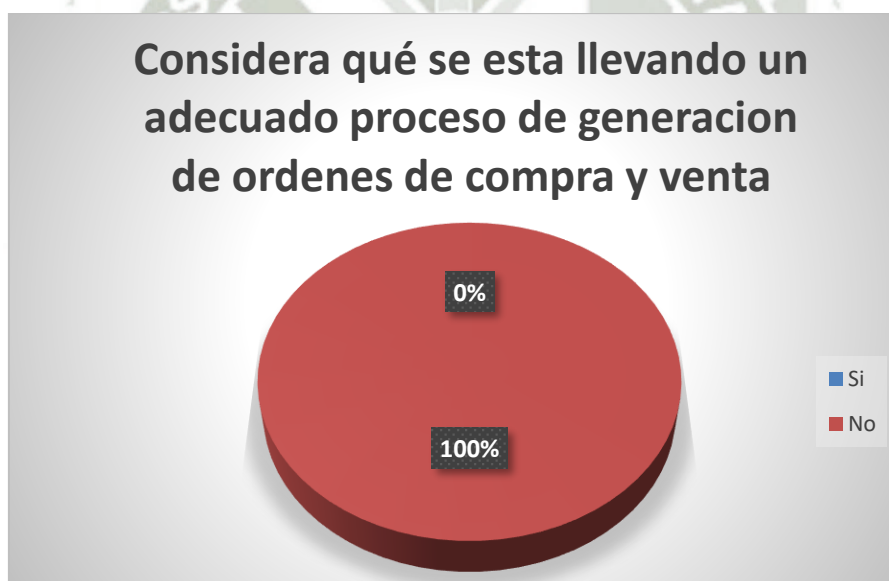
Este factor nos va a indicar que cree el personal que trabaja en la agencia CLD.COM sobre si se está llevando a cabo un adecuado proceso en la generación de órdenes de compra y venta

Cuadro 19: Se lleva un adecuado proceso de compra y venta

	cantidad	%
Si	0	0%
No	15	100%
TOTAL	15	100%

Fuente elaboración propia

Grafico 14: Se lleva un adecuado proceso de compra y venta



Fuente elaboración propia

Todos los trabajadores de la agencia CLD.COM consideran que no se lleva a cabo un adecuado proceso de compra y venta de productos

3.3.5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Según la encuesta que se ha realizado la empresa cuenta con trabajadores que no son continuamente capacitados solo el 27% de los trabajadores se podría decir que tiene un conocimiento bueno del problema de la compra y venta de productos ya que estos ya laboran más de tres años en total solo el 20% de los trabajadores recibió alguna capacitación en el presente año, el ambiente laboral en CLD.COM es bueno ningún trabajador indica que no se siente augusto con su empleo, a pesar que no hay un plan motivacional para los trabajadores, y a pesar también de que el 87% de los trabajadores crea que actualmente la empresa no cuenta con un ambiente limpio y ordenado, cabe mencionar que solo el 14% de los trabajadores conoce a manera profunda del problema de compra y venta de productos y el 73% sabe del tema pero no de una manera adecuada.

Según la encuesta la comunicación que existe tanto dentro de la empresa como la comunicación que hay entre la empresa y el proveedor (Movistar) no es buena el 53% dice que la comunicación es regular mientras que el 33% asegura que la comunicación es mala, tampoco hay una programación de compras, el 33% de los trabajadores asegura que el principal requerimiento para generar una orden de compra adecuada es la programación de compras y la empresa no cuenta con un programa de programación y tampoco cuenta con un manual de procedimientos que indique que actividades se deben de realizar al momento de hacer el procedimiento de compra y venta de productos.

Se puede observar que la principal causa que según los propios trabajadores de la empresa atribuyen a la no cobranza de productos es por la falta de un personal encargado en un 53% mientras que un 20% indica que el problema se debe a una mala comunicación.

Otro de los problemas son los procedimientos porque no hay procedimientos que explique cómo es la comunicación entre el personal y como se realiza todas las actividades y tampoco hay una persona que haga un buen control del procedimiento de compra y venta.

PERSONAL CALIFICADO	Los trabajadores no cuentan con capacitaciones continuas, solo el 27 % de los trabajadores tienen conocimiento de los problemas y actividades de la empresa
PERSONAL	Solo el 20% de los trabajadores recibió alguna capacitación en el presente año
AMBIENTE LABORAL	El ambiente laboral de CLD.COM es bueno el 100 % de trabajadores se siente a gusto en el lugar de trabajo. Según la encuesta el 87% de los trabajadores afirma que el ambiente no es limpio ni ordenado
CONOCIMIENTO DE PROBLEMA DE COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS	Solo el 14% de los trabajadores conoce a manera profunda del problema de compra y venta de productos y el 73% sabe del tema pero no de una manera adecuada.
COMUNICACIÓN	Los empleados aseguran en un 53% que la comunicación no es buena, mientras que el 33% asegura que es mala

3.4. ANÁLISIS DE DATA

El análisis de los datos se ve desde el año 2007 que es que la empresa entra en funcionamiento, se cuenta con los IMEIS de equipos y chips que se compraron a Movistar se procederá al análisis de cuantos productos han sido devueltos y cuantos productos faltan por devolver

Cuadro 20: análisis de los equipos no devueltos por Movistar a CLD.COM

	Total	ventas	no devuelto
2007	cantidad	203	40
	Soles	9,343.70	5,616.24
2008	cantidad	290	184
	Soles	24,628.77	22,375.83
2009	cantidad	262	59
	Soles	7,881.98	5,160.15
2010	cantidad	428	147
	Soles	18,709.63	5,314.85
2011	cantidad	535	149
	Soles	13,600.86	3,641.18
2012	cantidad	151	38
	Soles	4,864.59	413.90
2013	cantidad	1825	475
	Soles	30,057.87	9,443.04
2014	cantidad	2759	780
	Soles	46,730.69	13,964.51
2015	cantidad	1040	620
	Soles	24,087.91	14,709.85
TOTAL	cantidad	7493	2,492
	Soles	179,906.00	80,639.56

Fuente: La empresa, elaboración propia

3.4.1. COMPRA

Se quiere identificar cuantos productos se han comprado y a cuánto dinero equivale el valor de todos los productos para así poder comparar con los productos que se han devuelto por Movistar

Cuadro 21: Cantidad de equipos comprados

	Cantidad	Nuevos soles
Productos comprados	7493	S/. 179,906

Fuente: La empresa, Elaboración propia

En total desde el año 2007 se han comprado 7493 productos por una cantidad de 179,906 nuevos soles entre equipos celulares y chips

3.4.2. VENTA

Según los productos vendidos se va a poder identificar que cantidad en unidades y en soles no ha sido devuelta por Movistar

Cuadro 22: cantidad de productos no devueltos a CLD.COM

	Cantidad	Nuevos soles
Productos vendidos	7493	179,906.00
Productos devueltos	5001	99,266.44
Productos no devueltos	2492	80,639.56

Fuente: La empresa, Elaboración propia

En total no se han devuelto 2492 productos de los 7493 productos comprados esto es 80,639.56 nuevos soles casi el 50% del total del dinero que se invirtió en la compra de los productos

3.4.3. BRECHA IDENTIFICADA

En conclusión se puede ver que del total de los productos vendidos 7493 no se han devuelto 2492 productos, esto es un 33% del total de productos vendidos este problema afecta directamente a la liquidez de la empresa ya que en total son 80,639.56 nuevos soles los que Movistar le debe a la agencia CLD.COM.

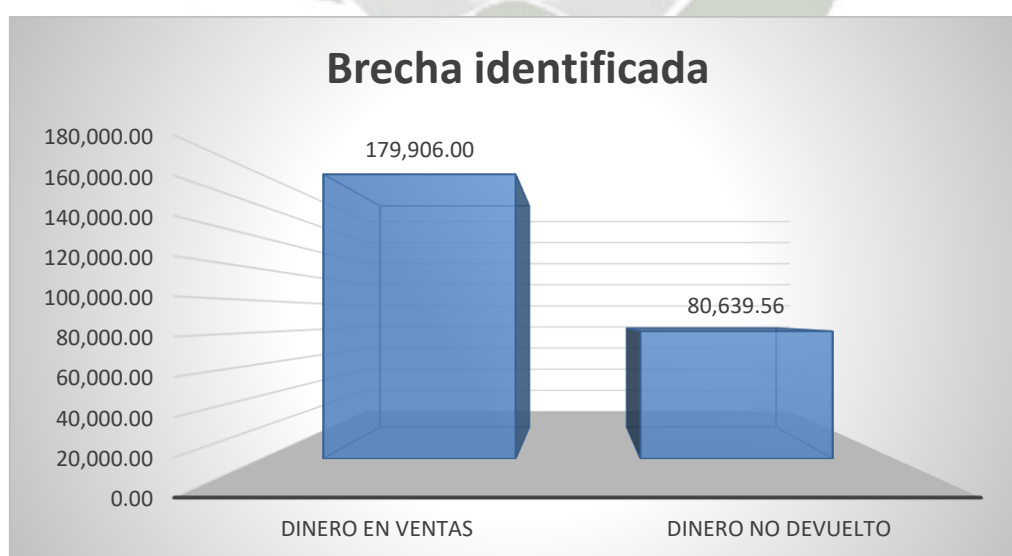
Gráfico 15: brecha identificada de productos devueltos y no devueltos a CLD.COM



Fuente: La empresa, elaboración propia

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico de los 179,906 nuevos soles que invirtió la empresa en la compra de productos no se han devuelto 80,639.56, según esto casi el 50% del total de dinero invertido no ha sido devuelto.

Gráfico 16: Brecha identificada en Soles(S/.) de equipos devueltos y no devueltos a CLD.COM



Fuente: La empresa, elaboración propia

Se puede apreciar que este es un gran problema para la empresa ya que afecta directamente a su liquidez, se tiene que contratar un personal encargado que realice un seguimiento permanente al proceso logístico y a las devoluciones pendientes que Movistar tiene con la agencia

3.4.4. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS:

Se Analizó el balance general de la empresa al 31 de diciembre del año 2016 para reconocer como está actualmente la empresa se puede observar lo siguiente:

Cuadro 23: Estados financieros de la empresa CLD.COM

ACTIVO		PASIVO	
Caja y Bancos	S/. 592	Sobregiros bancarios	S/. -
Cuentas por cobrar	S/. 80,640	cuentas por pagar corto plazo	S/. 69,300
Mercaderías	S/. 135,516	cuentas por pagar largo plazo	S/. 161,700
ACTIVO CORRIENTE	S/. 216,748	TOTAL PASIVO	S/. 231,000
Inmuebles Maquinaria y equipo	S/. 32,850	PATRIMONIO	
Otros activos no corrientes	S/. 51,759	capital	S/. 12,000
TOTAL ACTIVO	S/. 301,357	Resultados acumulados	S/. 41,979
		Utilidad del ejercicio	S/. 16,378
		TOTAL PATRIMONIO	S/. 70,357
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 301,357

ESTADO DE RESULTADOS	
ventas netas o ingresos	S/. 806,245
(-) Descuentos, rebajas	
Vents Netas	S/. 806,245
(-) Costo de ventas	-S/. 725,200
Resultado Bruto (Utilidad)	S/. 81,045
(-) Gasto de Venta	-S/. 61,777
Resultado de operación	S/. 19,268
(-) Impuesto a la renta	-S/. 2,890
UTILIDAD NETA	S/. 16,378

Fuente: Estados Financieros CDL.COM, 2016

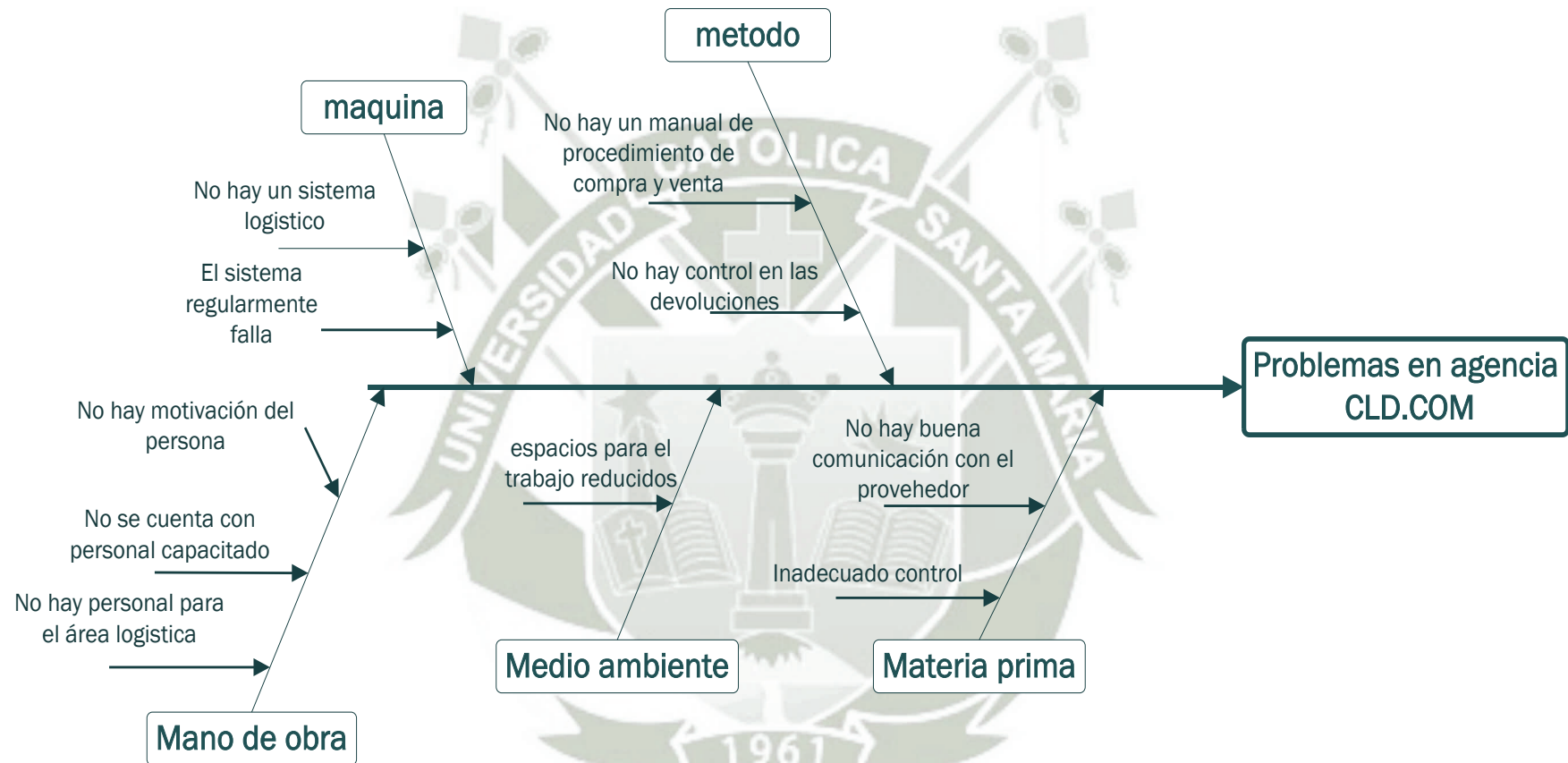
Luego de haber analizado los estados financieros de CLD.COM se ve que Movistar actualmente tiene la deuda de S/. 80,640 con la agencia, se pretende recuperar esta cantidad y evitar los futuros problemas con las no devoluciones de los excedentes.

3.5. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

Luego de haber realizado el análisis del proceso, capital humano y el análisis de data previo se pueden identificar los siguientes problemas



Esquema 4: Diagrama de Ishikawa de la empresa CLD.COM



Fuente elaboración propia

Como se puede apreciar no se está llevando un adecuado proceso en la generación de órdenes de compra y venta de productos esto en gran parte se debe a que no hay una buena comunicación y a que no hay un personal encargado que este pendiente del área logística de la empresa, un sistema no acabaría con el problema ya que el proceso de reclamo de productos tiene que tener un constante seguimiento para que la devolución se realice, en cuanto al método no hay un manual de procedimientos de compra y venta, y lo más importante que no se realiza un control de compra y venta de productos

Identificando como problemas madre:

- No hay control de inventarios en la empresa
- Cuentas por cobrar altas
- No hay conocimiento de los procedimientos de la empresa
- Espacios de trabajo inadecuados

Los cuales deben ser solucionados para mitigar la problemática y motivo del presente estudio de investigación, así mismo se identifican varios sub problemas y/o causales los que serán analizados a continuación.

3.5.1. ANALISIS DE LOS SUBPROBLEMAS IDENTIFICADOS:

Según el análisis y el diagnóstico actual de la empresa CLD.COM que se realizó por medio del análisis de proceso, análisis de capital humano, análisis de data, se vio que existen diferentes sub problemas y/o causales, a continuación el análisis de los mismos.

Cuadro 24: Análisis de los sub problemas identificados

Sub Problema Identificado	Análisis	Obtención de información
No hay un sistema logístico	✓ La empresa no cuenta con un sistema logístico, que ayude a controlar la rotación de inventario que tiene, ✓ No hay un adecuado control del inventario de la empresa	El personal que labora en CLD.COM y también en la entrevista que se tuvo con la gerente general de la empresa
El sistema de Movistar regularmente falla	✓ El sistema de Movistar no tiene un correcto funcionamiento ya que casi siempre se cuelga ✓ No se pueden registrar los pedidos regularmente, ya que no siempre hay acceso al sistema	Entrevista con Gerente General de la empresa en vista que ella es la que realiza los pedidos al proveedor
No hay motivación al personal	✓ No hay un plan motivacional para los trabajadores de la empresa ✓ No existen bonos, o premios para motivar al personal	En las encuestas el personal indico que no hay un plan motivacional
El personal no se encuentra capacitado	✓ No hay capacitación continua al personal de la empresa ✓ No todo el personal sabe del problema de la falta de control en la compra y venta de productos	Según el análisis de data desde el año 2007 se vio que había un problema con la capacitación ya que la mayoría de los trabajadores no sabían que existía este problema
No hay un personal encargado del Área logística	✓ No hay nadie que lleve el control del problema de los equipos que no se venden en un periodo máximo de 3 meses desde su adquisición	Gerente General informa que no existe un personal para controlar la compra y venta de productos, ni el inventario que existe en la empresa
Espacios para el trabajo reducidos	✓ El personal de la empresa no cuenta con un área adecuada para realizar su	Este problema se vio durante las visitas a la empresa, y a la hora de

	trabajo	la entrevista con la gerente general
No hay orden ni limpieza en la empresa	✓ No hay organización y hay bastantes papeles que no están ordenados ni bien ubicados ✓ No suficientes estantes o lugares donde ubicar las cosas	Durante las visitas a la empresa para levantar información y en la encuesta elaborada los trabajadores indican que no hay orden ni limpieza en la organización
No hay un manual de procedimientos de compra y venta	✓ La empresa actualmente no cuenta con manual de compra y venta de equipos ✓ No se conoce el procedimiento adecuado para la compra y venta de productos	En la encuesta elaborada los trabajadores indican que no hay un manual de procedimientos, y no tienen conocimiento de cuál es el proceso establecido para cada actividad

Fuente: Elaboración propia en conjunto con la empresa

Según el análisis se vio diferentes tipos de sub problemas, los principales son que la empresa no cuenta con un sistema y una persona que controle el área logística, la falta de capacitaciones continuas y un manual de procedimientos que indiquen al personal la forma correcta de desarrollar sus actividades y también la falta de un ambiente adecuado para que el personal realice un correcto desempeño en su área de trabajo.

3.6. MEDICIÓN DE INDICADORES

Luego de haber realizado el análisis del proceso, el análisis del capital humano y el análisis de los datos, se puede identificar con estos análisis previos la medición de los siguientes indicadores

Cuadro 25: medición de indicadores de CLD.COM

	INDICADORES	MEDICION	INTERPRETACION
Recursos humanos	Personal calificado	5/15	5 personas se puede decir que son calificadas por la antigüedad que tienen en el trabajo y porque tienen mayores capacitaciones que los 15 trabajadores
	Rotación del personal de venta de productos celulares	8 trabajadores cada 6 meses	Según la encuesta el 54% de los trabajadores tienen menos de 6 meses en su puesto de trabajo esto indica que hay una alta rotación de personal
Procedimientos	Manual de procedimientos de compra y venta	0%	No hay un manual de procedimientos de compra y venta
Logística	Sistema de control logístico	0%	No hay un sistema de control logístico para los productos
	Personal para el Área específica	0/15	No hay un personal para esta área específica la persona que sabe de este tema pero no le puede dar un respectivo seguimiento es la gerente general de CLD.COM
Capacitaciones	Capacitaciones continuas en la compra y venta de productos	3/15	En el presente año solo 3 personas recibieron alguna capacitación interna o externa
	Información de los trabajadores	3/15	Solo 3 personas conocen bien el tema de compra y venta de productos en la empresa CLD.COM un 13% no conoce nada del proceso y un 73% solo conoce parte del proceso que se realiza
Liquidez	Cantidad de dinero que tiene la empresa devuelta	99,266.44/ 179,906.00	De los 179,906.00 soles que la empresa invirtió en la compra y venta de productos solo se ha devuelto un 99,266.44 nuevos soles
	Devolución de los equipos pendientes	5001 / 7493	De los 7493 productos que la empresa ha comprado hasta la fecha solo se han devuelto 5001 productos quedando pendientes 2492
Administración	control de los productos	67%	Solo el 67% del total de productos vendidos han sido reembolsados a la agencia mientras que un 33% aún se encuentra pendiente
	Sistema administrativo	0%	La empresa no cuenta con un sistema administrativo la que se encarga de todos los problemas de la empresa es la gerente general de la agencia
	Manejo del personal encargado	0%	No hay un manejo del personal encargado del área logística ya que no se cuenta con esta Área

Fuente: La empresa, elaboración propia

Según los análisis previos de los procesos, el análisis del capital humano y el análisis de la data de la empresa, se puede observar que la variable liquidez y administración no están bien, hay bastantes equipos que no se han devuelto esto afecta directamente a la liquidez de la empresa, no hay una buena administración ni tampoco un buen control de productos celulares, a pesar que la cantidad de dinero que Movistar le debe a la empresa es alta, esta no tiene un sistema logístico y tampoco un personal encargado de esta área



CAPITULO IV PROPUESTA DE MEJORA

4.1. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

La propuesta de un modelo de gestión logística y administrativa para mejorar el sistema de compra y venta que actualmente tiene la empresa CLD.COM con el fin de cumplir los principales objetivos propuestos

Los siguientes objetivos son fruto del análisis actual de la empresa:

- a. Realizar un programa de capacitaciones donde se comprometa a la línea de mando y a todos los empleados de la empresa en su participación, desarrollar una correcta evaluación a los participantes de estas capacitaciones y establecer un adecuado conocimiento en los temas de compra y venta de productos que la empresa CLD.COM
- b. Revisar y mejorar los Procedimientos de Trabajo de las actividades comprendidas de la logística y la administración de la empresa CLD.COM
- c. Tener un adecuado control de las compras y ventas que realiza la empresa y realizar un adecuado seguimiento a los productos que Movistar no devuelve

4.2. CAUSALES

A continuación se presentan las posibles causas de cada uno de los indicadores mostrados de acuerdo a la medición actual de la empresa con el fin de identificar cual es el causal de que los indicadores no estén del todo bien

Cuadro 26: Causales de los indicadores de la empresa CLD.COM

INDICADORES	MEDICION	CAUSA
Personal calificado	5/15	Como se puede apreciar en la pregunta 3.3.4 la pregunta 4 el 80 % de los trabajadores indican que no ha recibido capacitaciones esto es directamente proporcional a que 5 de los 15 trabajadores no estén calificados en su puesto de trabajo
Rotación del personal de venta de productos celulares	8 trabajadores cada 6 meses	Ya que la agencia rota excesivamente a sus trabajadores como se puede ver en la pregunta 1 del punto 3.3.4 todos los trabajadores tienen menos de una año de permanencia en su puesto de trabajo
Manual de procedimientos de compra y venta	0%	Las ventas se realizan de manera espontánea no hay una planificación de cuantos equipo se puedan pedir o vender en un día esta es la causa que no se haya elaborado un manual de procedimientos de compra y venta
Sistema de control logístico	0%	Como se puede ver en el punto 3.2 análisis del proceso de abastecimiento y despacho no hay un control logístico de productos esto se debe a que no hay un personal para esta área específica
Personal para el Área específica	0/15	La gerente general al no percatarse del problema existente no contrato un sistema o personal para el área logística
Capacitaciones continuas en la compra y venta de productos	3/15	La agencia CLD.COM no contrata capacitadores para brindar las capacitaciones respectivas
Información de los trabajadores	3/15	Como se puede apreciar en el punto 3.3.4. la pregunta 9 la mala comunicación es uno de los factores principales para que se ocasione la prolongación en la orden de compra y venta
Cantidad de dinero que tiene la empresa devuelta	99,266.44/ 179,906.00	La empresa actualmente no tiene el total del dinero devuelto debido a la mala gestión en la compra y venta de productos como se puede ver en el punto 3.4
Devolución de los equipos pendientes	5001 / 7493	En el punto 3.4.3. se puede apreciar la brecha identificada en la devolución de los productos esto se debe a que no hay un personal que realice el seguimiento a los productos que se venden
control de los productos	67%	En el punto 3.2. se puede apreciar que todos los productos no se controlan de manera adecuada debido que no hay un personal que se encargue de esa área específica
Sistema administrativo	0%	La gerencia no tiene un adecuado sistema administrativo ya que como en los puntos previos se observa que no hay control de los productos, no se realizan de manera adecuada las capacitaciones, no hay una adecuada comunicación, etc
Manejo del personal encargado	0%	En el punto 3.2. análisis del proceso de abastecimiento y despacho se puede apreciar cómo es que no hay personal encargado del área logística en general

Fuente: La empresa, Elaboración propia

Como se puede apreciar en resumen las principales causas de no tener bien los indicadores es la mala información al personal, la falta de un personal que realice la parte logística y la alta rotación del personal que actualmente tiene la empresa cabe resaltar que no cuenta con un manual de procedimientos de compra y venta

4.3. EFFECTOS

A continuación se muestran los efectos de cada uno de los indicadores de acuerdo a la medición actual de la empresa, cada uno de los efectos son perjudiciales para la alta dirección y para la empresa en general

Cuadro 27: efectos que traen los indicadores de la empresa CLD.COM

INDICADORES	MEDICION	EFFECTO
Personal calificado	5/15	Los efectos perjudican directamente a la empresa debido a que el personal calificado influye en el éxito o fracaso de esta.
Rotación del personal de venta de productos celulares	8 trabajadores cada 6 meses	La alta rotación de personal influye en la productividad laboral, los trabajadores que tienen más experiencia laboral tienen mayor conocimiento de los problemas de la compañía y como brindar soluciones
Manual de procedimientos de compra y venta	0%	No tener un manual de procedimientos de compra y venta afecta en el servicio que se le brinda al cliente
Sistema de control logístico	0%	Este problema afecta directamente en el control de los productos, como no se cuenta con este sistema no se puede tener un buen control logístico
Personal para el Área específica	0/15	Al no tener un personal específico para un área que comprende control y seguimiento de las devoluciones de productos, afecta directamente en la liquidez de la empresa ya que al no realizarse la devolución del dinero hay una escases de liquidez
Capacitaciones continuas en la compra y venta de productos	3/15	Al no realizarse una formación adecuada, los empleados tanto nuevos como actuales no reciben la información y no desarrollan las habilidades necesarias para llevar a cabo sus tareas en su máximo potencial
Información de los trabajadores	3/15	Afecta directamente en la forma de actuar de los trabajadores en la empresa y a su capacidad para afrontar y resolver problemas en la empresa

Cantidad de dinero que tiene la empresa devuelta	99,266.44/ 179,906.00	Al no tener todo el dinero devuelto afecta a no tener la suficiente liquidez como se debería
control de los productos	67%	El control de los inventarios de la empresa es una parte importante en la empresa ya que el inventario es directamente proporcional a la ganancia que tiene la empresa al no tener un adecuado control puede causar un importante impacto financiero en el negocio
Sistema administrativo	0%	Un inadecuado sistema administrativo afecta al funcionamiento de la empresa en general
Manejo del personal encargado	0%	El manejo de un personal adecuado en el control de inventarios de la empresa afecta directamente en el seguimiento que se le da a los productos que se venden y no son devueltos por Movistar

Fuente: Elaboración propia

Los efectos negativos se ven reflejados directamente en el funcionamiento de la empresa, ya que al no tener trabajadores capacitados, no realizarse un correcto proceso de compra y venta tener una alta rotación de personal, etc. Toda la empresa se ve perjudicada y esto afecta directamente a su liquidez

4.4. METAS PLANTEADAS

Para cada uno de los indicadores se han planteado metas a lograr de acuerdo a la medición actual en la que se encuentra la empresa, la mayoría de la metas se colocaron de acuerdo a lo establecido por cada una de las áreas involucradas

Cuadro 28: metas planteadas para cada indicador

INDICADORES	MEDICION	METAS
Personal calificado	5/15	Capacitar al personal con la finalidad que se comprometa con el trabajo que desempeña en su respectivo puesto y brindarle la información adecuada relacionada a la compra y venta de productos celulares
Rotación del personal de venta de productos celulares	8 trabajadores cada 6 meses	Brindar incentivos a los trabajadores con el fin de que prolonguen su tiempo de trabajo en la empresa y obtener trabajadores con mayor conocimiento en las diferentes áreas de la empresa
Manual de procedimientos de compra y venta	0%	Crear un manual de procedimientos de compra y venta de productos para así no cometer errores al realizar este proceso
Sistema de control logístico	0%	Presentar alternativas de sistemas de control logístico para así llevar un adecuado control de los inventarios de la empresa
Personal para el Área específica	0/15	Contratar un personal para el control logístico de los productos celulares
Capacitaciones continuas en la compra y venta de productos	3/15	Junto con el manual de procedimientos de compra y venta de productos se tiene que brindar capacitaciones para el adecuado proceso de compra y venta de productos
Información de los trabajadores	3/15	Brindar capacitaciones a los trabajadores y hacer hincapié a la alta directiva en la importancia de la comunicación con sus trabajadores sobre cambios de planes, disponibilidad de productos, activación de equipos, nuevas promociones, etc
Cantidad de dinero que tiene la empresa devuelta	99,266.44/ 179,906.00	Generar los reclamos correspondientes y el adecuado seguimiento a los productos para que se incremente la liquidez de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Estas metas planteadas se pueden realizar a lo largo de un año para esto se van a proponer una serie actividades y propuestas para que la empresa las realice y se pueda alcanzar todas las metas planteadas en esta investigación

4.5. DETERMINACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN:

En base a los principales problemas determinado en el capítulo previo, en este punto observaremos los principales problemas de la empresa y se propondrá planes específicos para solucionar estos problemas, estos planes fueron propuestos previamente en la entrevista con la gerente general de la empresa y se evaluó su viabilidad

Cuadro 29: determinación de alternativas de solución para CLD.COM

PRINCIPALES PROBLEMAS	PLANES ESPECIFICOS
No hay control de inventarios en la empresa	✓ Capacitar al personal ✓ Contratar a un personal para el área logística ✓ Realizar un diagrama de procedimientos de compra y venta ✓ Orden y limpieza en los ambientes ✓ Motivar al personal ✓ Implementar un sistema de control de inventarios ✓ Control permanente del inventario
Cuentas por cobrar altas	✓ Capacitar al personal en compra y venta de productos ✓ Orden y limpieza de los ambientes ✓ Realizar un diagrama de procedimientos de la empresa ✓ Elaborar planes para que se vendan los equipos antes de los 3 meses de su adquisición ✓ Contratar a un personal que monitoree esta actividad ✓ Realizar inspecciones para ver si se lleva un correcto control de las cuentas por cobrar
No hay conocimiento de los procedimientos de la empresa	✓ Capacitar al personal ✓ Realizar un diagrama de procedimientos de la empresa ✓ Informar al personal la manera correcta de realizar la compra y venta de productos ✓ Motivar al personal ✓ Orden y limpieza de los ambientes de la empresa ✓ Mayor comunicación entre las diferentes áreas

Fuente: Elaboración propia – En coordinación con gerente general de CLD.COM

Como se puede observar varios de los planes propuestos se repiten para poder solucionar los problemas principales, entre ellos tenemos:

- ✓ Capacitar al personal
- ✓ Orden y limpieza de los ambientes
- ✓ Realizar un diagrama de procedimientos de la empresa
- ✓ Contratar personal logístico para control de inventarios

Ya que estas alternativas y entre otras solucionarían los problemas de la empresa y en la entrevista con la gerente general se evaluó la viabilidad de

estas, se propone realizar actividades para poder solucionar estos problemas las cuales se detallan a continuación

4.6. ACTIVIDADES

A continuación se muestran las actividades principales que permitirán alcanzar las diferentes metas propuestas, estas actividades están determinadas para los indicadores y el objetivo principal es buscar reducir los índices y lograr las metas proyectadas.



Cuadro 30: Actividades a desarrollarse para alcanzar cada meta planteada

INDICADORES	METAS	ACTIVIDADES
Personal calificado	El personal debe estar totalmente calificado se les debe Capacitar con la finalidad que se comprometa con el trabajo que desempeña en su respectivo puesto y brindarle la información adecuada relacionada a la compra y venta de productos celulares	Las principales actividades para tener un personal calificado son: ➤ Capacitar al personal ➤ Motivar al personal ➤ Adecuada información al personal
Rotación del personal de venta de productos celulares	Brindar incentivos a los trabajadores con el fin de que prolonguen su tiempo de trabajo en la empresa así obtener trabajadores con mayor conocimiento en las diferentes áreas de la empresa	Las principales actividades para que no haya un alto índice de rotación de personal son: ➤ Brindar incentivos al personal ➤ Brindar un adecuado ambiente laboral
Manual de procedimientos de compra y venta	Crear un manual de procedimientos de compra y venta de productos para así no cometer errores al realizar este proceso	Las actividades para tener un buen manual de procedimientos son: ➤ Crear el manual de procedimientos de compra y venta ➤ Capacitar al personal sobre el uso del manual ➤ Informar al personal del manual de procedimientos
Sistema de control logístico	Presentar alternativas de sistemas de control logístico para así llevar un adecuado control de los inventarios de la empresa	Las actividades para el sistema de control logístico son: ➤ Presentar alternativas a la empresa de sistemas de control logístico ➤ Capacitar a los trabajadores sobre el tema ➤ Informar a los trabajadores
Personal para el Área específica	Contratar un personal para el control logístico de los productos celulares	Las actividades para el personal del área son : ➤ Contratar el personas del área logística ➤ Capacitar al personal de dicha área ➤ Brindar la información de los años anteriores de la empresa ➤ Informar al personal sobre los equipos no devueltos
Capacitaciones continuas en la compra y venta de productos	Junto con el manual de procedimientos de compra y venta de productos se tiene que brindar capacitaciones para el adecuado proceso de compra y venta de productos	Las actividades de las capacitaciones continuas son: ➤ Capacitar a los trabajadores de la empresa ➤ Contratar un capacitador preparado ➤ Informar a los trabajadores de las fechas de las capacitaciones
Información de los trabajadores	Brindar capacitaciones a los trabajadores y hacer hincapié a la alta directiva en la importancia de la comunicación con sus trabajadores sobre cambios de planes, disponibilidad de productos, activación de equipos, nuevas promociones, etc	Las actividades que se realizaran para la información de los trabajadores son: ➤ Informar a los trabajadores de cualquier tema nuevo que se presente en la empresa ➤ Capacitar continuamente a los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

En conclusión las actividades que se van a desarrollar son:

- Capacitar al personal
- Motivar al personal
- Adecuada información al personal
- Brindar incentivos al personal
- Brindar un adecuado ambiente laboral
- Crear el manual de procedimientos de compra y venta
- Presentar alternativas a la empresa de sistemas de control logístico
- Contratar al personal del área logística
- Brindar la información de los años anteriores de la empresa

4.6.1. Desarrollo del plan de capacitaciones

Después de haber revisado las causas de los problemas identificados en el punto 4.2, se puede concluir que uno de los principales problemas que afecta el rendimiento de la empresa, es la falta de capacitaciones de su personal, tanto en los vendedores como en el área administrativa. Ya que como se puede apreciar en el cuadro 4.3 al no realizarse las correctas capacitaciones y al no haber buena comunicación con los trabajadores afecta directamente en el desempeño laboral y en el deficiente proceso de compra y venta que tiene la empresa.

Por consecuencia es necesario implementar un plan de capacitaciones estandarizado para todos los trabajadores de la empresa.

4.6.1.1. Metodología a utilizar

Según Werther Jr. y Davis, 1998, p. 211), los pasos para poder contar con un buen programa de capacitación son:

Detectar las necesidades de capacitación

Esta etapa conocida también como diagnóstico, ha sido realizada a lo largo del capítulo IV de esta investigación, obteniendo resultados que permitirán desarrollar la propuesta del plan de capacitación correctamente.

Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo

Esta etapa nos sirve para identificar el propósito general del programa de capacitación, así como los objetivos específicos, de esta forma se podrá atacar los problemas identificados en el diagnóstico actual de la empresa.

4.6.1.2. Objetivo General

El objetivo general del plan de capacitaciones es desarrollar las habilidades, actitudes, el desempeño laboral y profesional, del personal de CLD.COM con el fin de mejorar el rendimiento de su trabajo con mayor calidad y eficiencia.

4.6.1.3. Objetivos Específicos

- Mejorar el rendimiento del personal de CLD.COM
- Mejorar la comunicación en todos los niveles de jerarquía de la empresa.
- Promover el adecuado proceso de compra y venta de productos celulares.
- Fomentar la puntualidad para la entrega de actividades.
- Evitar fallas en el proceso de compra y venta de productos
- Brindar capacitaciones a los trabajadores y hacer hincapié a la alta directiva en la importancia de la comunicación con sus trabajadores sobre cambios de planes, disponibilidad de productos, activación de equipos, nuevas promociones, etc.

4.6.1.4. Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos

En esta etapa se reúnen todos los métodos y recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación, y se cumplan los objetivos trazados en la etapa anterior, es decir las técnicas y necesidades que se utilizaran para el correcto desarrollo de la capacitación.

Las técnicas a utilizar son:

- **Conferencias:** es una metodología rápida y sencilla de brindar conocimientos a grandes grupos de trabajadores. Esta técnica permite el intercambio de información dado que surgirán durante su ejecución.
- **Técnicas audiovisuales:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, videos o audios puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.
- **Aprendizaje programado:** es una técnica sistemática para enseñar habilidades, que implica presentar hechos o preguntas que permita que los participantes respondan para después ser retroalimentados sobre la precisión de sus respuestas.

Es necesario identificar cuáles serían los temas a tratar en el plan de capacitaciones a realizarse, Es por esto que a partir de un análisis realizado con la gerente general de la empresa CLD.COM se pudo establecer los siguientes temas.

- Procedimientos y técnicas para el adecuado proceso de venta de productos celulares
- Procedimiento adecuado para la venta en renovación de equipos celulares

- Procedimiento adecuado para realizar una portabilidad a un cliente que quiere pertenecer a Movistar
- Promociones exclusivas para distintas Mypes y convenios con nuevas empresas
- Capacitación para el uso de equipos de última generación que salen al mercado

4.6.1.5. Los expositores de las capacitaciones

Los capacitadores son personal asignado por Movistar estos dominan los temas de: (procedimientos y técnicas para el adecuado proceso de venta de equipos, renovación y portabilidad, promociones exclusivas de convenios y por ultimo equipos de última generación) se pretende contratar un capacitador externo el cual domine la compra y venta de productos, para así reforzar aún más este tema

4.6.1.6. Contenido

Estas capacitaciones contarán con:

- Las capacitaciones de los procedimientos y técnicas para el adecuado proceso de venta de equipos se realizarán cuatro días por dos horas al día, esta capacitación se realizará a todo el personal que labora en CLD.COM
- Las capacitaciones de renovación y portabilidad numérica se realizarán tres veces los días sábados con una duración de dos horas cada día, esta capacitación se dará a los vendedores de la empresa
- Las promociones exclusivas y convenios con diferentes empresas se realizará dos veces al mes los días viernes con una duración de una hora cada capacitación, esta capacitación se dará a todos los vendedores de la empresa
- La capacitación de uso de equipos de última generación se brindará una vez al mes con una duración de 2 horas

la sesión, esta capacitación se dará a todos los trabajadores de CLD.COM

4.6.1.7. Cantidad de horas de Capacitación por mes

A continuación se detalla las horas programadas para cada capacitación junto con el número de capacitaciones que se van a realizar para así tener un total de horas al mes en el cual se llevaran a cabo estas capacitaciones

Cuadro 31: Cantidad de horas de capacitación al mes

TIPO DE CAPACITACION	HORAS POR CAPACITACIÓN	NÚMERO DE CAPACITACIONES	TOTAL DE HORAS
Venta de productos	2.00	4.00	8.00
Renovación y portabilidad	2.00	3.00	6.00
Promociones y convenios	1.00	2.00	2.00
Uso de equipos nuevos	2.00	1.00	2.00
Total de Horas x mes			18.00

Fuente: Elaboración Propia

El total de horas de capacitación por mes será de 18.00 los temas de capacitación tendrán que repetirse para generar un aprendizaje por repetición, hay que recordar que estos temas deben de ser tocados constantemente para que los trabajadores no se olviden de como optimizar sus rendimientos.

4.6.1.8. Cronograma de capacitaciones

Se presenta un cronograma de capacitaciones para cada capacitación, como se mencionó anteriormente estas capacitaciones se programan a lo largo un mes

Cuadro 32: Cronograma de capacitaciones para la empresa CLD.COM

DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
	01 procedimientos y técnicas para el adecuado proceso de venta de equipos	02	03	04	05	06
07	08 procedimientos y técnicas para el adecuado proceso de venta de equipos	09	10	11	12 promociones exclusivas y convenios con diferentes empresas	13 renovación y portabilidad numérica
14	15 procedimientos y técnicas para el adecuado proceso de venta de equipos	16	17 uso de equipos de última generación	18	19 promociones exclusivas y convenios con diferentes empresas	20 renovación y portabilidad numérica
21	22 procedimientos y técnicas para el adecuado proceso de venta de equipos	23	24	25	26	27 renovación y portabilidad numérica
28	29	30	31			

Fuente: Elaboración propia

Estas capacitaciones se van a dictar cada dos meses y cada seis meses se va a contratar el capacitador externo, estas capacitaciones son dirigidas como se mencionó anteriormente para todo el personal

La impartición para desarrollar las habilidades

En esta etapa del proceso lo que se quiere es que la capacitación propiamente dicha sea ejecutada según lo planeado anteriormente, para de esa forma poder cumplir los objetivos planteados en la segunda etapa del plan de capacitación.

La evaluación

En esta etapa del proceso se evalúa el aprendizaje, el comportamiento y la reacción de cada uno de los participantes y se llevara un seguimiento del mejoramiento del desempeño laboral, de esta forma se podrá verificar si el plan de capacitaciones realmente funciona.

4.6.1.9. COSTO APROXIMADO

Se puede estimar que para la implementación del plan de capacitación en la empresa CLD.COM, se necesitaran solo materiales didácticos, herramientas audiovisuales (proyector) ya que el costo por los capacitadores seria suprimido ya que Movistar brinda las capacitaciones a los trabajadores de manera gratuita siempre y cuando la empresa pida que se brinden dichas capacitaciones excepto en el tema de los procedimientos y técnicas para el adecuado proceso de venta de equipos, en este caso se tendría que contratar un capacitador externo.

Cuadro 33: Costo de Capacitaciones por mes

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Parcial	Costo Total
Materiales didácticos (papeles, copias, impresiones, plumones)	Sesiones	10.00	S/. 10.00	S/. 100.00
Costo por Capacitadores	H-H	1.00	S/ 1,500.00	S/. 1,500.00
Costo de capacitaciones x mes				S/. 1,600.00

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que el costo por la capacitación externa de los procedimientos y técnicas para el adecuado proceso de venta de equipos solo se va a realizar el primer mes ya que solo habrá una capacitación de este tipo en todo el año y el costo permanente mensual sería S/. 100 soles a lo largo de todos los demás meses del año que se realicen las capacitaciones como se puede apreciar mejor en el anexo 2

4.6.2. Motivar al personal, brindar incentivos al personal:

Previa conversación con la gerente general de la empresa, menciono que si sería bueno motivar al personal ya que esto ayuda a aumentar la capacidad productiva de los trabajadores y ayuda a alcanzar mejores logros a la empresa hay tres tipos de incentivos o motivaciones que se pueden aplicar en la empresa a los trabajadores estos son:

4.6.2.1. Premios

Otorgar algún incentivo al vendedor o los vendedores que alcancen una cierta meta o tengan las mayores ventas de todos los trabajadores, este incentivo abarca a todo el mes y sería una buena motivación para todos los trabajadores, se otorgaría al cierre de mes a aquel trabajador o trabajadores que lograron alcanzar la meta planteada previamente.

4.6.2.2. Bonos

Este incentivo trabaja de manera similar a los premios solo que no necesariamente tiene que ser a cierre de mes se puede plantear otorgar un bono a quien logre una meta determinada en ventas de alguna empresa específica o en ventas de algún equipo o plan en específico, luego de plantear el objetivo el trabajador o los trabajadores que logren alcanzar dicho objetivo tendrían derecho al bono propuesto

4.6.2.3. Acelerador de ventas

Este incentivo pretende mejorar el desempeño de los trabajadores casi terminando el cierre de mes, si la empresa requiere cierta cantidad de ventas de determinado equipo o en general entonces se aplica este incentivo el cual pone como meta vender un cierto número de productos en una cierta cantidad de tiempo aquel vendedor o vendedores que lo logren este objetivo aplicarían a este incentivo

4.6.3. Brindar un adecuado ambiente laboral, adecuada información al personal

El adecuado ambiente laboral es muy importante porque influye en el desempeño de todos los trabajadores de la empresa, tener los documentos, contratos, inventario en una correcta organización facilitara el desempeño del personal y por consiguiente mejorar el ambiente de trabajo, eliminación de despilfarros producidos por el desorden, falta de aseo, contaminación, etc.

4.6.3.1. METODOLOGIA A UTILIZAR

Se aplicara la metodología de las 5 “S” con los siguientes objetivos

4.6.3.2. Objetivo general

Buscar un adecuado ambiente laboral, manteniendo el orden y organización de la empresa para así reducir pérdidas de tiempo y de calidad en la atención de los clientes.

4.6.3.3. Objetivo específico

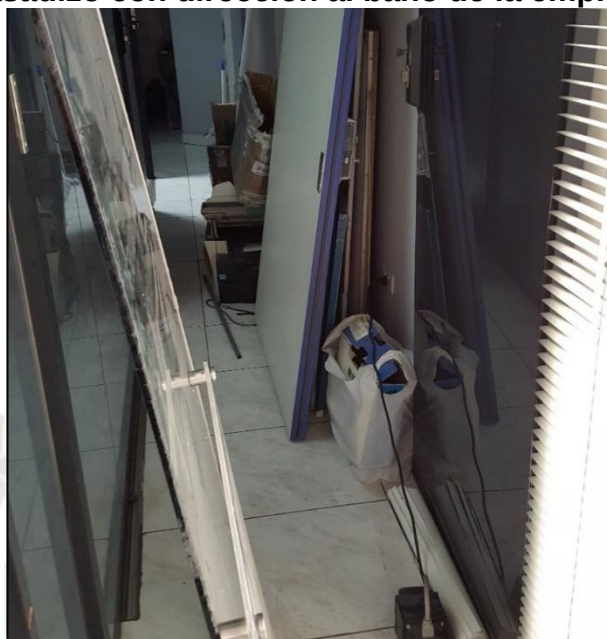
- Buscar la reducción de pérdidas por la calidad, tiempo de respuesta y costes innecesarios
- Facilitar la organización de los equipos, gracias a la inspección permanente por parte de la gerente general de la empresa.
- Mejorar la estandarización y la disciplina en las órdenes de compra y venta que tiene la empresa
- Elaboración de procedimientos de limpieza, orden y clasificación de los productos.
- Conservar el sitio de trabajo mediante controles periódicos sobre las acciones de mantenimiento de las mejoras alcanzadas con la aplicación de las 5S.
- Aumentar la conciencia de cuidado y conservación de los equipos y demás recursos de la compañía.

4.6.3.4. ETAPA 1: CLASIFICACIÓN (SEIRI): SEPARAR INNECESARIOS.

La aplicación de las acciones Seiri preparan los lugares de trabajo para que estos sean más seguros y productivos. El primer y más directo impacto del Seiri está relacionado con la seguridad. Ante la presencia de elementos innecesarios, el ambiente de trabajo es tenso, impide la visión completa de las áreas de trabajo, dificulta observar el funcionamiento de los equipos y máquinas, las salidas de emergencia quedan obstaculizadas haciendo todo esto que el área de trabajo sea más insegura.³⁵

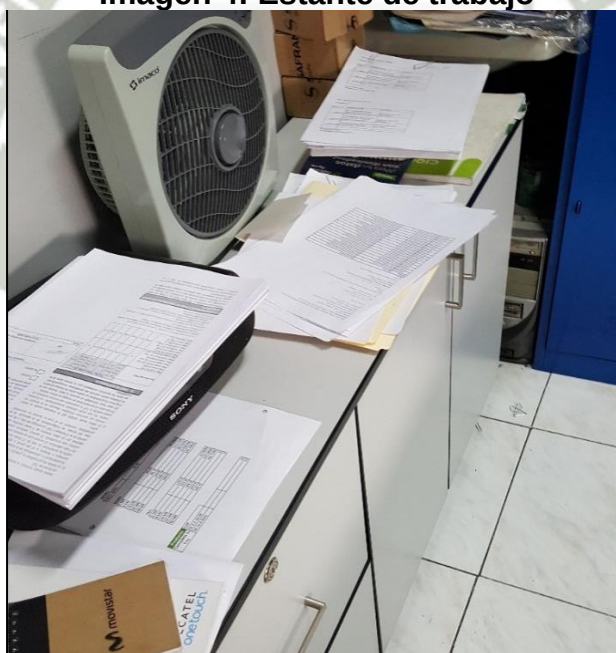
³⁵ Técnica de la clasificación de las 5 “S” <http://www.monografias.com/trabajos101/tecnica-5-a-sa-empresas-seguras-y-limpias/tecnica-5-a-sa-empresas-seguras-y-limpias.shtml>

Imagen 3: Pasadizo con dirección al baño de la empresa CLD.COM



Fuente: Imagen propia

Imagen 4: Estante de trabajo



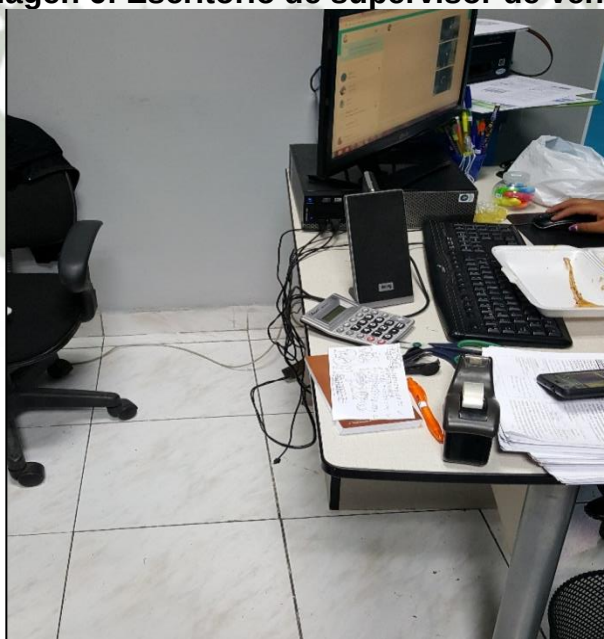
Fuente: imagen propia

Imagen 5: Escritorio de gerente administrativo



Fuente: Imagen propia

Imagen 6: Escritorio de supervisor de ventas



Fuente: Imagen propia

Acciones a tomar Seiri

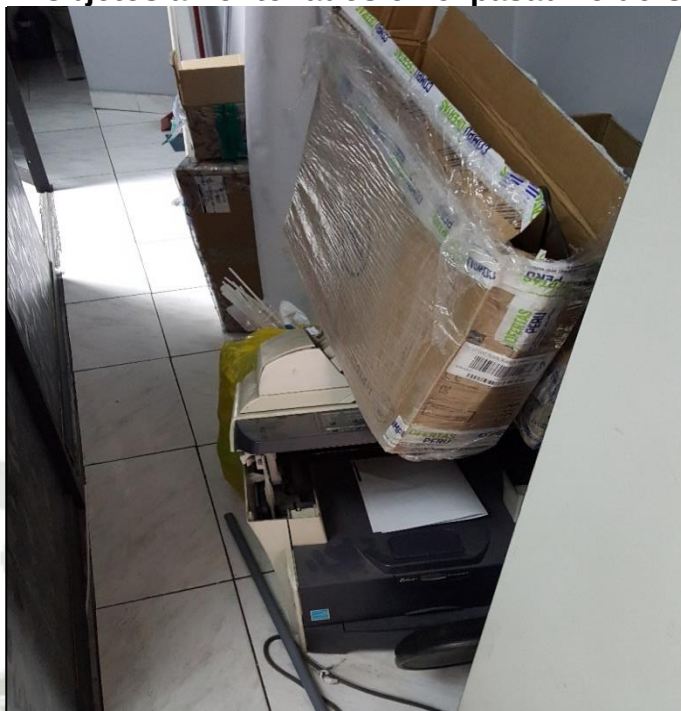
- Identificar de la mesa de trabajo los objetos y documentos innecesarios
- Separar de la mesa de trabajo los documentos que no son útiles actualmente en la empresa
- Clasificar por fechas los documentos que sirven
- Mantener ordenado lo que sea necesario y eliminar la documentación que no sea útil
- Despejar la mesa de trabajo de objetos innecesarios
- Mover los objetos innecesarios a un almacén
- Elaborar un plan para eliminar los elementos: desecharlo, venderlo, devolverlo al proveedor, destruirlo o utilizarlo, etc.
- Preparar un informe de los elementos que han sido desechados o reubicados

4.6.3.5. ETAPA 2: ORDEN (SEITON): SITUAR NECESARIOS

Consiste en organizar los elementos que hemos clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad. Aplicar Seiton en mantenimiento tiene que ver con la mejora de la visualización de los elementos de las máquinas e instalaciones industriales. Una vez hemos eliminado los elementos innecesarios, se define el lugar donde se deben ubicar aquellos que necesitamos con frecuencia, identificándolos para eliminar el tiempo de búsqueda y facilitar su retorno al sitio una vez utilizados³⁶

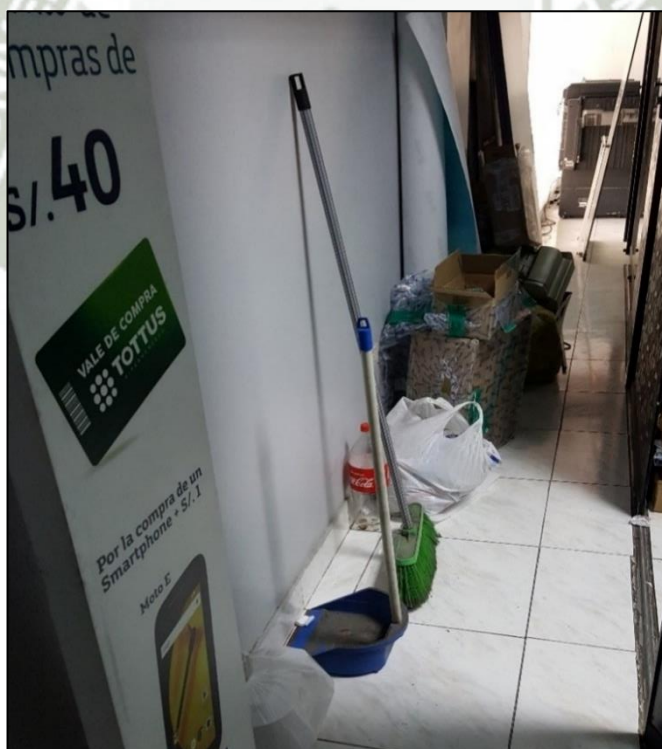
³⁶ Técnica de la clasificación de las 5 “S” <http://www.monografias.com/trabajos101/tecnica-5-a-sa-empresas-seguras-y-limpias/tecnica-5-a-sa-empresas-seguras-y-limpias.shtml>

Imagen 7: Objetos amontonados en el pasadizo de CLD.COM



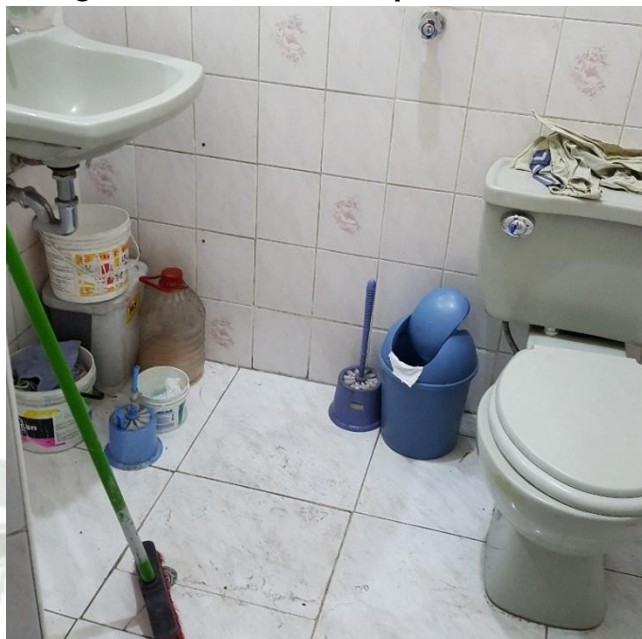
Fuente: Imagen propia

Imagen 8: Pasadizo obstaculizado de la empresa CLD.COM



Fuente: Imagen propia

Imagen 9: Baño de la empresa CLD.COM



Fuente: Imagen propia

Acciones a tomar Seiton:

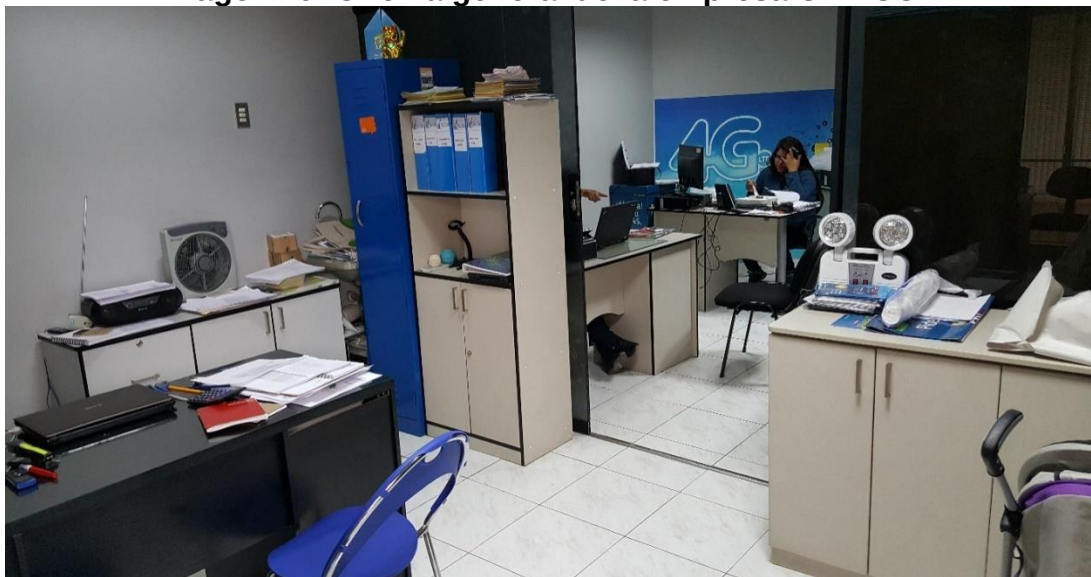
- Implementar un estante donde se pueda ordenar los documentos que son útiles para la empresa
- Ubicar los elementos de aseo, limpieza y demás en una repisa ubicada en el baño de la empresa
- Ubicar objetos ordenados en los escritorios que tiene la empresa
- Localizar los objetos en el sitio de trabajo de acuerdo a su frecuencia de uso

4.6.3.6. ETAPA 3: LIMPIEZA (SEISO): SUPRIMIR SUCIEDAD

Se pretende eliminar el polvo y la suciedad de todos los elementos que se encuentran en la empresa CLD.COM, La limpieza se relaciona estrechamente con el buen funcionamiento de los equipos. La limpieza implica no únicamente mantener los equipos dentro de una estética agradable permanentemente. Seiso implica un pensamiento superior a limpiar. Exige que realicemos un trabajo creativo de identificación de las fuentes de suciedad y contaminación

para tomar acciones de raíz para su eliminación, de lo contrario, sería imposible mantener limpio y en buen estado el área de trabajo.

Imagen 10: Oficina general de la empresa CLD.COM



Fuente: imagen propia

Imagen 11: Escritorio de la asistente administrativa



Fuente: Imagen propia

Imagen 12: Oficina de operaciones de CLD.COM



Fuente: Imagen propia

Acciones a tomar seiso:

- Organizar una jornada de limpieza para eliminar elementos innecesarios y limpiar todos los equipos, pasillos, armarios, almacenes que se usan en la agencia
- Integrar la limpieza como parte del trabajo diario dentro de la empresa
- Asignar y planificar días de limpieza para mantener el área de trabajo siempre limpio y ordenado
- Asignar a los responsables de la limpieza de cada área
- Informar a la persona que realizara la limpieza la manera adecuada en la que elimine la suciedad sin causar daños a los equipos de la empresa

4.6.3.7. ETAPA 4: ESTANDARIZACIÓN (SEIKETSU): SEÑALIZAR ANOMALÍAS.

Se pretende conservar los logros alcanzados con las 3 primeras “S” para así no volver a tener los ambientes desordenados, creando un habito de conservar impecable el ambiente de trabajo de la empresa CLD.COM

Acciones a tomar seiketsu:

- mantener el estado de limpieza alcanzado en las 3 primeras "S"
- mejorar los tiempos de intervención mejorando la productividad de la empresa
- asignar trabajos y responsables
- integrar las acciones Seiri, Seiton y Seiso en los trabajos de rutina

4.6.3.8. ETAPA 5: MANTENIMIENTO DE LA DISCIPLINA (SHITSUKE): SEGUIR MEJORANDO

Podremos obtener los beneficios alcanzados con las primeras "S" por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos. Su aplicación nos garantiza que la seguridad será permanente, la productividad se mejore progresivamente y la calidad de las órdenes de atención a los clientes sean excelentes.

Acciones Shitsuke:

- Respetar las normas y estándares establecidos para conservar el sitio de trabajo impecable.
- Realizar u control periódico para asegurarse que se están respetando las normas establecidas
- Crear el habito de conciencia ambiental en los trabajadores
- Motivar a los trabajadores a participar en la conservación del área de trabajo

4.6.4. Manual de procedimientos de compra y venta

Es necesario contar con manuales de procedimientos que permitan al personal conocer el procedimiento correcto de su trabajo, para así evitar las demoras y poder evitar problemas en las diferentes áreas de la empresa

4.6.4.1. Diagrama de análisis de procesos de los procedimientos de compra y venta (Propuesto)

El presente diagrama se propone con el objetivo de mejorar el proceso de compra y venta de productos de manera general ya que no se realizaba un correcto seguimiento a los productos vendidos, No hay un personal encargado del control y tampoco un sistema de apoyo, es por esto que se propone este diagrama.



Esquema 5: Diagrama de análisis de procesos del procedimiento de compra y venta de productos

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS DE COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS PROPUESTO										
DIAGRAMA 1 HOJA 1								RESUMEN		
Nombre del proceso:		PROCESO DE COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS					ACTIVIDAD	TIEMPO ACTUAL	TIEMPO PROPUESTO	
fecha:							Operación	100	40	
Método:		PROPUESTO					Oper/Inspec	60	60	
							Inspección	61	3	
							Transporte	3	3	
							Almacen	1	0	
							TOTAL	225	106	
I	ACTIVIDAD	AREA	○	◐	◑	⇒	▽	TIEMPO ESTIMADO (Dias)		VARIABLES CRITICAS OBSERVADAS
1	VERIFICAR EL STOCK DE PRODUCTOS	Asistente Administrativo			X			0		Realizar una verificación correcta del stock, corroborando la data de equipos adquiridos anteriormente
2	REALIZAR EL PEDIDO A MOVISTAR	Gerente General	X					1		
3	TRANSPORTE DEL PRODUCTO AL ALMACEN DE LA EMPRESA	Personal de ventas				X		3		Movistar puede enviarlos o personal de ventas lo puede recoger
4	VERIFICAR EL PRODUCTO	Gerente General			X			1		
5	DISPOCICIÓN PARA LA VENTA DEL PRODUCTO	Asistente de operaciones					X	0		
6	VENTA DEL PRODUCTO	Personal de ventas		X				60		Verificar a que tiempo el producto se vendió desde su adquisición
7	TOMA DE DATOS DEL CLIENTE	Asistente Administrativo	X					1		Datos como DNI, nombres, apellido, direccion, etc
8	VERIFICAR EL TIEMPO DE LA VENTA	Personal de logística			X			0		Si el equipo se vendio despues de 60 dias de adquisición, se realiza el seguimiento para la devolución de los excedentes
9	REALIZAR PAGO DEL EQUIPO AL PRECIO DE VENTA	Gerente General	X					2		tener en cuenta el tiempo en que fue vendido el equipo
10	RECIBE FACTURA Y NOTA DE CREDITO DE MOVISTAR	Gerente General	X					5		
11	SEGUIMIENTO A LAS DEVOLUCIONES EN LA LINEA DE CREDITO	Personal de logística			X			1		Realizar un correcto seguimiento a las devoluciones y agilizar el proceso si es que estas no se realizan
12	DEVOLUCION EN LA LINEA DE CREDITO	Gerente General	X					30		
13	VERIFICACIÓN DE LAS DEVOLUCIONES	Personal de logística			X			1		Si aún no se realizó la devolción agilizar este proceso
14	REGISTRO DE LA VENTA	Gerente General	X					1		
TOTAL			6	1	5	1	1	106		

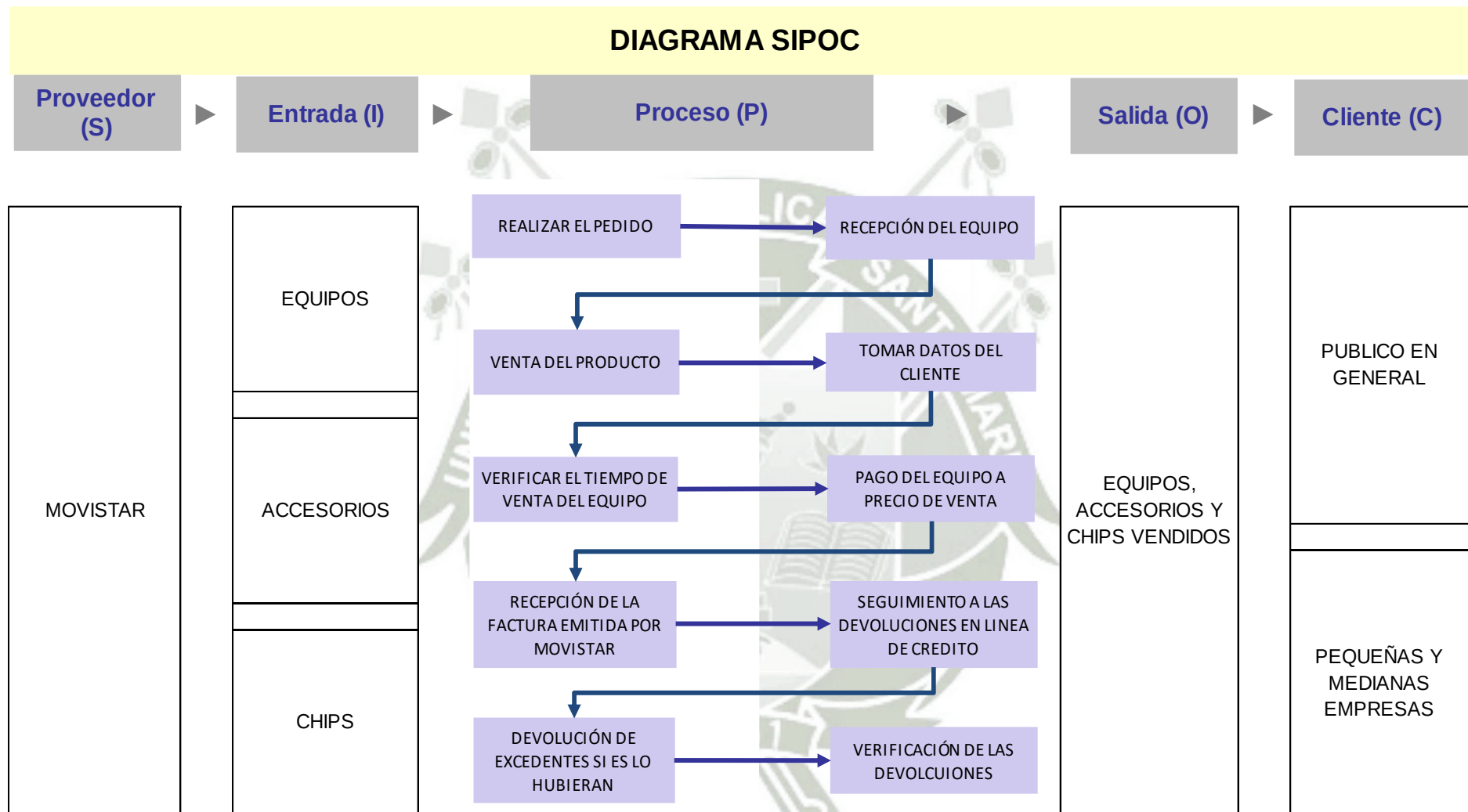
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar hay una reducción en el tiempo en que se realizan los procesos, actualmente se duran en promedio 225 días aproximadamente y con el propuesto se lograría en 106 días, también se adiciono el control correcto que se debe de llevar a las devoluciones de excedentes, Este nuevo diagrama de análisis de procesos nos brindará el beneficio de llevar de manera correcta el control de los productos y que las devoluciones se efectúen de manera adecuada. Para mayor información de la toma de datos revisar el anexo 7

4.6.4.2. Diagrama SIPOC de la empresa CLD.COM

El presente diagrama tiene por objetivo identificar de manera más clara quien es el proveedor, que equipos son los que se adquieren, cual es el proceso general que realiza la empresa, los productos que se venden y a quienes se venden estos productos. Con este diagrama se tendrá una mejor idea de cuáles son los procesos de la empresa y se podrán reconocer de manera más sencilla.

Esquema 6: Diagrama SIPOC de la empresa CLD.COM



Fuente: Elaboración Propia

Se han identificado de manera más clara las personas y los elementos que intervienen en todo el proceso de compra y venta de productos, desde que se realiza el pedido a Movistar hasta que este se vende y se devuelven los excedentes si lo hubiera, esto ayudara a poder realizar el manual de procedimientos de manera más adecuada.

4.6.4.3. Manual de procedimientos

En base a los diagramas anterior mencionados y usándolos de base para el procedimiento correcto que se plantea en el presente estudio, a continuación se plasma el manual de procedimientos de compra y venta.



Manual de Procedimiento de compra

Objetivo general:

Informar al personal en general de la empresa CLD.COM sobre la forma correcta de efectuar la compra de productos para la agencia CLD.COM y elaborar un manual para realizar dicha compra de manera adecuada

Objetivo específico:

- Elaborar un manual de procedimientos de compra de productos
- Dar a conocer al personal sobre dicho manual
- Elevar el desempeño actual de la gerente general de la empresa CLD.COM ya que ella realiza la compra de los productos
- Estandarizar el proceso de compra de productos

Alcance:

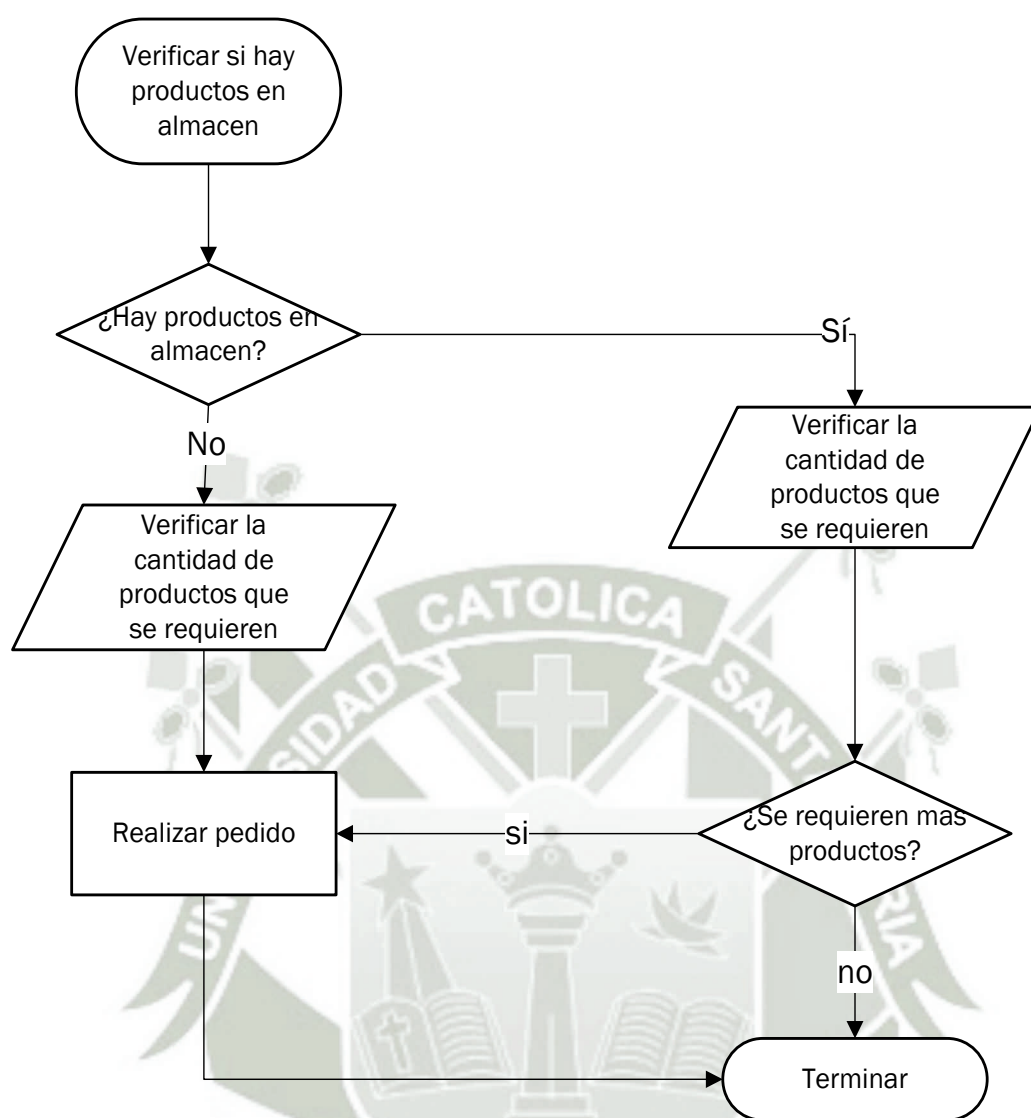
El manual de procedimiento de compra de productos se informa para todo el personal de la agencia con el fin de tener conocimiento del proceso de compra de productos y se aplica para la gerente general de la empresa quien es la que realiza la compra de dichos productos

Responsables:

- Gerente general
- Gerente administrativo
- Asistente administrativo

Diagrama de compra de productos:

Esquema 7: Procedimiento de compra de productos



Fuente: La empresa, Elaboración propia

Cuadro 34: Descripción del procedimiento de compra de productos:

N°	Responsable	Descripción
1	Gerente general Asistente administrativo	Verifican si hay productos en el almacén para no tener sobre stock de productos
2	Asistente administrativo	Informa a la gerente general de la empresa si hay productos en el almacén y la cantidad de productos que están disponibles
3	Gerente administrativo	Verifica los productos que se requieren según las órdenes del día de los clientes
4	Gerente general	Realiza el pedido a la central de Movistar
5	Asistente administrativo	Informar a la gerencia si se requieren más productos y la cantidad de productos que se requieren

Fuente: la empresa, elaboración propia

Manual de Procedimiento de venta

Objetivo general:

Informar al personal en general de la empresa CLD.COM sobre la forma correcta de efectuar la venta de productos para la agencia CLD.COM y elaborar un manual para realizar dicha venta de productos de manera adecuada ahorrando tiempos innecesarios, y manteniendo un control por parte de la agencia en la devolución del dinero que suele quedarse Movistar

Objetivo específico:

- Elaborar un manual de procedimientos de la venta de productos
- Dar a conocer al personal sobre dicho manual
- Elevar el desempeño actual de la gerente general de la empresa CLD.COM y de la persona encargada del control logístico de productos
- Mejorar el desempeño de los vendedores de la agencia
- Estandarizar el proceso de venta de productos celulares

Alcance:

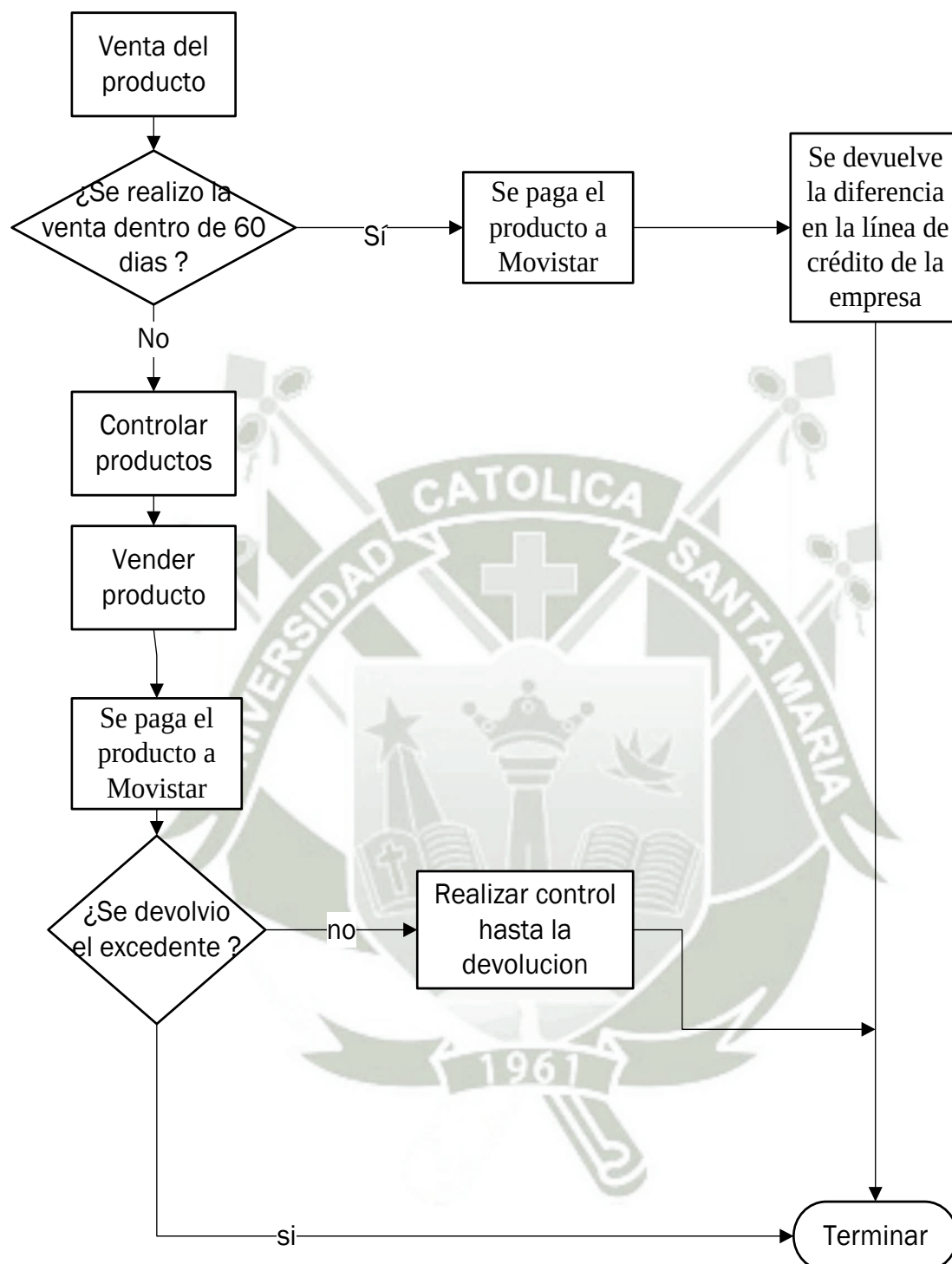
El manual de procedimiento de venta de productos se informa a todo el personal de la agencia con el fin de tener conocimiento del proceso de venta de productos y se aplica igualmente a todo el personal de la agencia para elaborar de manera correcta dicho proceso

Responsables:

- Gerente general
- Gerente administrativo
- Asistente administrativo
- Asistente logístico
- Vendedores

Diagrama de venta de productos

Esquema 8: Proceso de venta de productos



Fuente: la empresa, Elaboración propia

Cuadro 35: Descripción del procedimiento de venta de productos:

Nº	Responsable	Descripción
1	Gerente general Asistente administrativo	Recibir el producto y ponerlo a disposición para su venta
2	Vendedores Asistente administrativo	Vender el producto y anotar los datos del producto vendido en la base de datos de la empresa
3	Asistente logístico gerente general	Llevar el control de la devolución del dinero por parte de movistar, si el dinero no fue devuelto realizar los reclamos correspondientes hasta que se realice la devolución del excedente en la nota de crédito de la empresa
4	Gerente general	Realizar los reclamos correspondientes a Movistar
5	Gerente administrativo	Informar a la gerente general sobre todos los productos que se vendieron y los requerimientos de las próximas ventas
6	Vendedores	Realizar el llenado del contrato de venta de forma correcta por parte del cliente, y entregar este documento a la asistente administrativa para el control de las ventas

Fuente: la empresa, Elaboración Propia

4.6.5. Presentar alternativas a la empresa de sistemas de control logístico

Después de haberse consultado con un ingeniero de sistemas sobre el costo del sistema logístico que se podría adquirir y haber hablado también con la gerente general de la empresa para saber que requerimientos debería de tener el sistema logístico que se podría implantar se llegó a las siguientes conclusiones sobre los aspectos importantes del sistema y el costo que tendría cada uno de ellos para así tener una idea de aproximada de cuanto es el costo total de un sistema de control logístico para la empresa CLD.COM, la siguiente cotización del sistema de control logístico se presenta a continuación

Cuadro 36: Cotización del sistema logístico

Proceso	Descripción	Costo
Acceso al área logística	Ingreso y salida de equipos, tener la data de todos los equipos que se han vendido, poder ingresar los equipos que se compran y venden diariamente junto con los datos de los clientes que compran los equipos	S/. 600
Generar la liquidación por parte de Movistar	Tener conocimiento de que equipos se han vendido y que equipos ya han sido liquidados por parte de Movistar para así llevar un control de la devolución de los excedentes en la nota de crédito de la empresa	S/.400
Poder ver en cuanto tiempo se vendió los equipos	Apreciar si los equipos se vendieron o no dentro de los 60 días en los cuales no hay ningún problema en la devolución de los excedentes, y en caso que se vendieran después de los 60 días tener conocimiento de esto para luego poder realizar los reclamos correspondientes	S/. 450
Sistema de alerta	Tener un sistema en el cual se produzca una alerta cada vez que un equipo haya sido vendido después de los 60 días para así poder llevar el seguimiento a la devolución de los excedentes	S/. 300
Mantenimiento del sistema	Poder tener un mantenimiento del sistema cada determinado tiempo este cobro se realiza de acuerdo al tiempo que se requiera en este caso previa conversación con el ingeniero de sistemas sería adecuado que se realice un mantenimiento anual	S/. 600
COSTO TOTAL		S/. 2,350

Fuente: Ingeniero de Sistemas Fharid Salomón Fernández, elaboración propia

Este costo de S/. 2,350 es la suma de cada uno de los elementos importantes con los cuales contaría el sistema logístico, estos costos de cada elemento fueron consultados por el ingeniero de sistemas Fharid Salomón Fernández

4.7. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

A continuación se muestra el cuadro de cumplimiento de objetivos donde podemos ver cada uno de los objetivos cumplidos de acuerdo a las actividades planteadas.

Cuadro 37: Actividades para el cumplimiento de los objetivos

OBJETIVOS	ACTIVIDADES
Realizar un programa de capacitaciones donde se comprometa a la línea de mando y a todos los empleados de la empresa en su participación, desarrollar una correcta evaluación a los participantes de estas capacitaciones y establecer un adecuado conocimiento en los temas de compra y venta de productos que la empresa CLD.COM	➤ Capacitar al personal ➤ Informar a los trabajadores de cualquier tema nuevo que se presente en la empresa ➤ Contratar un capacitador preparado ➤ Informar al personal sobre los equipos no devueltos ➤ Adecuada información al personal ➤ Brindar incentivos al personal ➤ Brindar un adecuado ambiente laboral
Revisar y mejorar los Procedimientos de Trabajo de las actividades comprendidas de la logística y la administración de la empresa CLD.COM	➤ Contratar el personal del área logística ➤ Capacitar al personal de dicha área ➤ Brindar la información de los años anteriores de la empresa ➤ Crear el manual de procedimientos de compra y venta ➤ Presentar alternativas a la empresa de sistemas de control logístico ➤ Motivar al personal ➤ Adecuada información al personal
Tener un adecuado control de las compras y ventas que realiza la empresa y realizar un adecuado seguimiento a los productos que Movistar no devuelve	➤ Crear el manual de procedimientos de compra y venta ➤ Presentar alternativas a la empresa de sistemas de control logístico ➤ Contratar el personal del área logística

Fuente: elaboración propia

Realizando todas las actividades planteadas se podrá cumplir con los objetivos propuestos al inicio del capítulo ya que estas actividades afectan directamente a los problemas que tiene la empresa y se podrán eliminar o mejorar respectivamente

4.8. COSTO DE LA PROPUESTA

En seguida se puede observar los costos de cada una de las actividades propuestas, estos costos están aplicados a todo el personal en un intervalo de tiempo de un año.

Cuadro 38: Costo de la propuesta

ACTIVIDADES	COSTO
Las principales actividades para tener un personal calificado son: ➤ Capacitar al personal ➤ Motivar al personal ➤ Adecuada información al personal El detalle de estos costos se puede apreciar en el punto 4.5.1.9 costo aproximado de capacitaciones	S/. 1,600 S/. 0 S/. 0
Las principales actividades para que no haya un alto índice de rotación de personal son: ➤ Brindar incentivos al personal ➤ Brindar un adecuado ambiente laboral El detalle de estos costos se puede apreciar en el anexo 3	S/. 1,300 S/. 200
Las actividades para tener un buen manual de procedimientos son: ➤ Crear el manual de procedimientos de compra y venta ➤ Capacitar al personal sobre el uso del manual (ver detalle de costo en el punto 4.5.1.9) ➤ Informar al personal del manual de procedimientos	S/. 0 S/. 1,600 S/. 0
Las actividades para el sistema de control logístico son: ➤ Implementación de la alternativa de sistemas de control logístico (ver detalle de costos en el punto 4.5.5) ➤ Capacitar a los trabajadores sobre el tema (ver detalle de costo en el punto 4.5.1.9) ➤ Informar a los trabajadores	S/. 2,350 S/. 1,600 S/. 0
Las actividades para el personal del área son : ➤ Contratar el personal del área logística (pago mensual que se dará al nuevo personal) ➤ Capacitar al personal de dicha área (ver detalle de costos en el punto 4.5.1.9) ➤ Brindar la información de los años anteriores de la	S/. 1,000 S/. 1,600

empresa	S/. 0
➤ Informar al personal sobre los equipos no devueltos	S/. 0
Las actividades de las capacitaciones continuas son:	
➤ Capacitar a los trabajadores de la empresa (detalle de costo en el punto 4.5.1.9)	S/. 1600
➤ Contratar un capacitador preparado (detalle de costo en el punto 4.5.1.9)	S/. 1500
➤ Informar a los trabajadores de las fechas de las capacitaciones	S/. 0
Las actividades que se realizaran para la información de los trabajadores son:	
➤ Informar a los trabajadores de cualquier tema nuevo que se presente en la empresa	S/. 0
➤ Capacitar continuamente a los trabajadores (detalle de costo en el punto 4.5.1.9)	S/. 1600

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que el costo de la capacitación se tiene un valor de S/1,600 debido a que se pretende contratar a un capacitador externo en los temas de adecuado control de compra y venta pero esto será solo por el primer mes los siguientes meses el costo seria solo de S/ 100 soles ya que las capacitaciones son gratuitas por parte de movistar solo se tiene que realizar el pedido de la capacitación, de igual forma el valor de S/. 2,350 es un costo único que se daría al contratar la creación del sistema de control logístico

4.8.1. COSTO POR ACTIVIDADES

En el siguiente cuadro se presenta el resumen de todos los costos de cada una de las actividades que se van a realizar para mejorar los indicadores

Cuadro 39: Costo por actividades

ACTIVIDADES	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
➤ Capacitar al personal, como se puede apreciar en el cronograma de actividades punto 4.5.1.8 sumando los costos mensuales y los meses que se van a dictar las capacitaciones se saca el costo total (anexo 2)	S/. 1,600	S/. 3,600
➤ Motivar al personal	S/. 0	S/. 0
➤ Adecuada información al personal	S/. 0	S/. 0
➤ Brindar incentivos al personal (ver anexo 3)	S/. 1,300	S/. 15,600
➤ Brindar un adecuado ambiente laboral (ver anexo 3)	S/. 200	S/. 200
➤ Crear el manual de procedimientos de compra y venta	S/. 0	S/. 0
➤ Implementación del sistemas de control logístico (ver detalle en el punto 4.5.5)	S/. 2,350	S/. 2,350
➤ Contratar al personal del área logística	S/. 1,000	S/. 12,000
➤ Brindar la información de los años anteriores de la empresa	S/. 0	S/. 0
TOTAL	S/. 6,450	S/. 33,750
TOTAL REAL	S/. 2,400	S/. 33,750

Fuente: Elaboración propia

Como se aclaró en el punto anterior el costo de capacitación por contratar un capacitador externo (S/.1,500) y el costo de implementar la alternativa de sistema de control logístico (S/.2,350) y por ultimo el adecuado ambiente laboral (S/. 200) no es un costo que se ve a realizar de manera permanente, solo dos veces al año se va contratar un capacitador externo y solo hay un costo por la creación del sistema de control de productos, a la vez comprar lo necesario para implementar un adecuado ambiente es solo una vez al año ya que el procedimiento de las 5 “S” el último paso es mantener el ambiente laboral.

Entonces, el costo permanente mensual nos saldría de S/. 2,400 nuevos soles y un costo total anual de S/. 33,750

4.9. **BENEFICIO**

A continuación se expondrán los beneficios que se planean alcanzar con cada una de las actividades propuestas para cada uno de los indicadores determinados, cada uno de los beneficios son positivos tanto para los trabajadores, como para la alta dirección de la empresa.

4.9.1. **BENEFICIOS CUALITATIVOS**

Se mencionan los beneficios que se podrán apreciar con la implementación de las actividades mencionadas, estos beneficios ayudaran a que la empresa se desenvuelva de manera adecuada



Cuadro 40: Beneficios cualitativos que se pretenden lograr en la empresa
CLD.COM

VARIABLES	ACTIVIDADES	BENEFICIOS
Personal calificado	Las principales actividades para tener un personal calificado son: ➤ Capacitar al personal ➤ Motivar al personal ➤ Adecuada información al personal	➤ Tener personal capacitado ➤ Personal motivado con mejor desempeño laboral ➤ Personal informado con capacidad de afrontar problemas
Rotación del personal de venta de productos celulares	Las principales actividades para que no haya un alto índice de rotación de personal son: ➤ Brindar incentivos al personal ➤ Brindar un adecuado ambiente laboral	➤ Personal motivado con un mejor desempeño laboral ➤ Mejor desempeño laboral
Manual de procedimientos de compra y venta	Las actividades para tener un buen manual de procedimientos son: ➤ Crear el manual de procedimientos de compra y venta ➤ Capacitar al personal sobre el uso del manual ➤ Informar al personal del manual de procedimientos	➤ Contar con un manual de procedimientos de compra y venta y evitar errores ➤ Personal capacitado ➤ Personal informado con capacidad de resolver inconvenientes que se presenten en el día
Sistema de control logístico	Las actividades para el sistema de control logístico son: ➤ Presentar alternativas a la empresa de sistemas de control logístico ➤ Capacitar a los trabajadores sobre el tema ➤ Informar a los trabajadores	➤ Poder contar con un sistema o herramienta de control que ayude a llevar mejor el seguimiento al inventario de la empresa ➤ Trabajadores capacitados ➤ Personal informado con capacidad de resolver problemas
Personal para el Área específica	Las actividades para el personal del área son : ➤ Contratar al personal del área logística ➤ Capacitar al personal de dicha área ➤ Brindar la información de los años anteriores de la empresa ➤ Informar al personal sobre los equipos no devueltos	➤ Tener un personal que controle de manera más efectiva los productos que la empresa vende ➤ Personal capacitado que desarrolle de manera eficiente su trabajo ➤ Tener acceso a la data de equipos que aún no han sido devueltos para hacerle el seguimiento respectivo ➤ Tener conocimiento de la cantidad de productos que aún no han sido devueltos a la empresa
Capacitaciones continuas en la compra y venta de productos	Las actividades de las capacitaciones continuas son: ➤ Capacitar a los trabajadores de la empresa ➤ Contratar un capacitador preparado	➤ Tener trabajadores capacitados ➤ Realizar una correcta capacitación a todos los trabajadores ➤ Programar fechas para poder realizar bien las capacitaciones

	➤ Informar a los trabajadores de las fechas de las capacitaciones	
Información de los trabajadores	Las actividades que se realizarán para la información de los trabajadores son: ➤ Informar a los trabajadores de cualquier tema nuevo que se presente en la empresa ➤ Capacitar continuamente a los trabajadores	➤ Tener trabajadores preparados y al día de cualquier cambio que se realice en la empresa ➤ Tener trabajadores capacitados

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar estos beneficios cumplen con alcanzar los objetivos planteados al inicio del capítulo, con lo cual se estarían logrando los objetivos propuestos.

4.9.2. ESTIMACIÓN DE INDICADORES

Para realizar la estimación de indicadores se presentó a la gerente general toda la investigación que se realizó de la empresa CLD.COM, en base a los indicadores actuales y a su problemática actual que se encuentra en el punto 3.5 se presentó las actividades propuestas de solución, luego de brindar dicha información se llevó a cabo una entrevista con la gerente general para que en base a su experiencia ayude a estimar la mejora de los indicadores en cada caso y esta entrevista se encuentra en el Anexo 5

Cuadro 41: Estimación de los indicadores a futuro para la empresa CLD.COM

	VARIABLES	MEDICION ACTUAL	ESTIMACION DE INDICADORES	INTERPRETACION
Recursos humanos	Personal calificado	5/15	15/15	Como se puede observar en el punto 4.5.1 con la propuesta de capacitaciones se podrá contar con todo el personal calificado ya que las capacitaciones están dirigidas a todos los trabajadores
	Rotación del personal de venta de productos celulares	8 trabajadores cada 6 meses	0 trabajadores cada seis meses	Como se puede observar en el punto 4.5.2 motivar al personal y brindar incentivos se eliminara la alta rotación del personal ya que el personal estará motivado y aumentara sus ingresos
Procedimientos	Manual de procedimientos de compra y venta	0%	100%	En el punto 4.5.4 se observa el manual de procedimientos propuesto con este manual se optimizara el proceso de compra y venta de equipos
Logística	Sistema de control logístico	0%	80%	Se realizó un estudio para proponer un sistema de control logístico en el punto 4.5.5 este sistema contiene algunos procesos importantes que la empresa necesita pero por ser un sistema nuevo está sujeto a algún tipo de cambio o alguna mejora , según la entrevista que se realizó con la gerente general (anexo 5) se estima que mínimo el sistema este a un 80%
	Personal para el Área específica	0/15	1/16	Contratando un personal para el área logística se tendrá el control y seguimiento sobre las devoluciones de los excedentes
capacitaciones	Capacitaciones continuas en la compra y venta de productos	3/15	13/15	Como se puede observar en el punto 4.5.1 con la propuesta de capacitaciones se podrá contar con todo el personal capacitado ya que las capacitaciones están dirigidas a todos los trabajadores, pero como se observa en la entrevista con la gerente general de la empresa CLD.COM (anexo 5) no todos los trabajadores podrán asistir a todas las capacitaciones y es así que hay un margen de error sobre el personal calificado al 100%
	Información de los trabajadores	3/15	13/15	Como se puede observar en el punto 4.5.1 con la propuesta de capacitaciones se podrá contar con todo el personal informado ya

				que las capacitaciones están dirigidas a todos los trabajadores, pero como se observa en la entrevista con la gerente general de la empresa CLD.COM (anexo 5) no todos los trabajadores podrán asistir a todas las capacitaciones y es así que hay un margen de error sobre el personal informado al 100%
Liquidez	Cantidad de dinero que tiene la empresa devuelta	99,266.44/ 179,906.00	179,906/179,906	Con el personal encargado al área logística y con ayuda del sistema propuesto de control logístico se podrá obtener todo el dinero que Movistar debe a la empresa CLD.COM, esto también lo afirma la gerente general de la empresa en la entrevista que se le realizó (anexo 5)
	Devolución de los equipos pendientes	5001 / 7493	7493/7493	Con el personal encargado al área logística y con ayuda del sistema propuesto de control logístico se podrá obtener toda la devolución de los equipos pendientes que Movistar aún debe a CLD.COM, esto también lo afirma la gerente general de la empresa en la entrevista que se le realizó (anexo 5)
Administración	control de los productos	67%	100%	Con el personal encargado al área logística y con ayuda del sistema propuesto de control logístico más las capacitaciones que se brindaran a todo el personal como se puede ver en el punto 4.5.1 se podrá tener un control completo de todos los productos que la empresa compra y vende
	Sistema administrativo	0%	100%	Con los procedimientos propuestos en el punto 4.5 se podrá tener un sistema administrativo completo de gran calidad
	Manejo del personal encargado	0%	100%	Junto con el adecuado ambiente laboral que se propone en el punto 4.5.3, con las capacitaciones continuas del punto 4.5.1, con los incentivos que se propone dar a los trabajadores en el punto 4.5.2 se obtendrá un eficiente manejo del personal

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar los indicadores que se presentaron se van a mejorar de manera óptima con las actividades propuestas, esto ayudara a que la empresa tenga un mejor desempeño y aumente su liquidez

4.9.3. **BENEFICIOS CUANTITATIVOS**

Se presenta a continuación el resumen de los beneficios cuantitativos que obtendrá la empresa con los procedimientos y actividades propuestas, estos beneficios fueron calculados de acuerdo a lo investigado y a la entrevista que se obtuvo con la gerente general, para un detalle mayor de donde salen todos estos beneficios revisar el anexo 6.



Cuadro 42: Beneficios cuantitativos que se obtendrán para la empresa CLD.COM

VARIABLES	INTERPRETACION	BENEFICIO ANUAL
Personal calificado	Con un personal calificado y bien informado en todos los proceso que realiza la empresa se podrá brindar un mejor servicio en la compra y venta de productos (Detalle anexo 6)	S/. 20,000
Rotación del personal de venta de productos celulares	Como se puede apreciar en el punto 3.6. medición de los indicadores 8 trabajadores cada seis meses son removidos de su puesto esto más que todo se da en los vendedores de la empresa, al tener un mejor ambiente laboral se podrá eliminar esta alta rotación del personal que al final el ahorro por capacitar a un personal nuevo se convertirá en un beneficio	S/. 1,200
Manual de procedimientos de compra y venta	Prevía conversación con la gerente general de la empresa en promedio la empresa en ventas generales mensuales general S/. 10 500 soles en productos, fuera de esto está la ganancia por comisiones por cada producto que vende la empresa, con un manual de compra y venta se podría estandarizar el ingreso de todas las comisiones por ventas y en total se obtendría un beneficio en promedio de S/. 18 000 mensuales	S/. 216,000
Sistema de control logístico	Ya que con el sistema se podrá tener la data de todos los equipos que no hay sido cobrados y se podrá recuperar los excedentes de todos los años y próximamente ya no tener más el problema de las devoluciones	S/. 80,639
Personal para el Área específica	Ya que con el personal para el área de logística y con la data de todos los equipos que no hay sido cobrados y se podrá recuperar los excedentes de todos los años, contratar el personal generara que haya un control permanente y próximamente ya no tener este problema en las devoluciones	S/. 80,639
Capacitaciones continuas en la compra y venta de productos	Con un personal calificado y bien informado debido a las capacitaciones que se realizaran en todos los proceso que realiza la empresa se podrá brindar un mejor servicio (Detalle anexo 6)	S/. 20,000
Información de los trabajadores	Si los trabajadores están bien informados podrán realizar de manera correcta su trabajo y por lo tanto los clientes estarán más satisfechos este beneficio se notara posteriormente con el incremento en las ventas de la empresa	S/. 0
TOTAL	COSTO TOTAL POR ACTIVIDADES 4.7.1: S/. 33,750	S/. 317,839
Cantidad Ahorrada		S/. 284,089

Fuente: La empresa, Elaboración propia

Como se puede apreciar hay un gran beneficio por parte de la empresa al aplicar todas las actividades y procesos que se propusieron en el capítulo 4 de esta investigación, el punto más importante es la optimización del proceso de compra y venta de productos pudiendo recuperar todos los productos que Movistar debe a la empresa.

Las cantidades repetidas de los indicadores sistema de control logístico y personal para el área específica con el monto de S/. 80,639 no se suma dos veces porque es un solo beneficio que nos va a traer las actividades de contratar un personal y de implementar el sistema de control logístico, Lo mismo sucede con los indicadores de personal calificado y capacitaciones continuas con el monto de S/. 20,000, el detalle de estos beneficios se encuentra en el anexo 6.

4.9.4. ANÁLISIS DEL AUMENTO DE LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA:

Actualmente hay una deuda de Movistar de S/. 80,640 se pretende recuperar este dinero procediendo a los reclamos correspondientes y así aumentar la liquidez de la empresa, este dinero cuando sea recuperado se verá reflejado en el asiento caja y bancos.

Cuadro 43: Análisis del Aumento de la liquidez de CLD.COM

ACTIVO		PASIVO	
Caja y Bancos	S/. 592	Sobregiros bancarios	S/. -
Cuentas por cobrar	S/. 80,640	cuentas por pagar corto plazo	S/. 69,300
Mercaderías	S/. 135,516	cuentas por pagar largo plazo	S/. 161,700
ACTIVO CORRIENTE	S/. 216,748	TOTAL PASIVO	S/. 231,000
Inmuebles Maquinaria y equipo	S/. 32,850	PATRIMONIO	
Otros activos no corrientes	S/. 51,759	capital	S/. 12,000
TOTAL ACTIVO	S/. 301,357	Resultados acumulados	S/. 41,979
		Utilidad del ejercicio	S/. 16,378
		TOTAL PATRIMONIO	S/. 70,357
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	S/. 301,357

Se procederá a hacer los cálculos del índice de liquidez actual de la empresa y como mejoraría si se procede a generar los reclamos correspondientes a las cuentas por cobrar entonces:

Índice de liquidez:

$$I. liquidez = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$I. liquidez = \frac{216,748}{69,300}$$

$$I. liquidez = 0.3197$$

Índice de liquidez si se recupera el total de la deuda de Movistar a la agencia:

$$I. liquidez Acida = \frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$I. liquidez Acida = \frac{592 + 80,640}{69,300}$$

$$I. liquidez Acida = 1.17$$

Como se puede apreciar recuperando los excedentes de Movistar el índice de liquidez de la empresa aumenta de 0.3197 a 1.17, esto quiere decir que la empresa si recupera todos los excedentes tiene mayor capacidad de asumir sus obligaciones financieras de corto plazo, según el indicador actual 0.3197 la empresa actualmente tiene problemas con hacer frente a sus obligaciones a corto plazo

4.10. ANÁLISIS COSTO- BENEFICIO

En el siguiente cuadro se muestra el Análisis de Costos y Beneficios de cada uno de los indicadores. Los beneficios económicos exceden el valor del costo en valores absolutos y están dados a un año.

Cuadro 44: Análisis costo beneficio de la empresa CLD.COM

VARIABLES	COSTO	BENEFICIO
Personal calificado	S/. 3,600	S/. 20,000
Rotación del personal de venta de productos celulares	S/. 15,600	S/. 1,200
Manual de procedimientos de compra y venta	S/. 0	S/. 216,000
Sistema de control logístico	S/. 850	S/. 80,639
Personal para el Área específica	S/. 12,000	S/. 80,639
Capacitaciones continuas en la compra y venta de productos	S/. 3,600	S/. 20,000
Información de los trabajadores	S/. 0	S/. 0
TOTAL	S/. 33,750	S/. 317,839
Cantidad Ahorrada		S/. 284,089

Fuente: La empresa, Elaboración Propia

En el cuadro se suman los costos producidos por las actividades de cada uno de los indicadores no se toma en cuenta los S/. 200 soles que cuesta brindar un adecuado ambiente laboral que se encuentra en el anexo 3

La diferencia entre los costos y beneficios se ven como una cantidad ahorrada que se refleja como ingreso.

4.11. **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

A continuación se muestra el cronograma de actividades anual donde se podrán calendarizar cada una de las actividades a lo largo de los 12 meses.

Cuadro 45: Cronograma de actividades a realizarse para la empresa CLD.COM

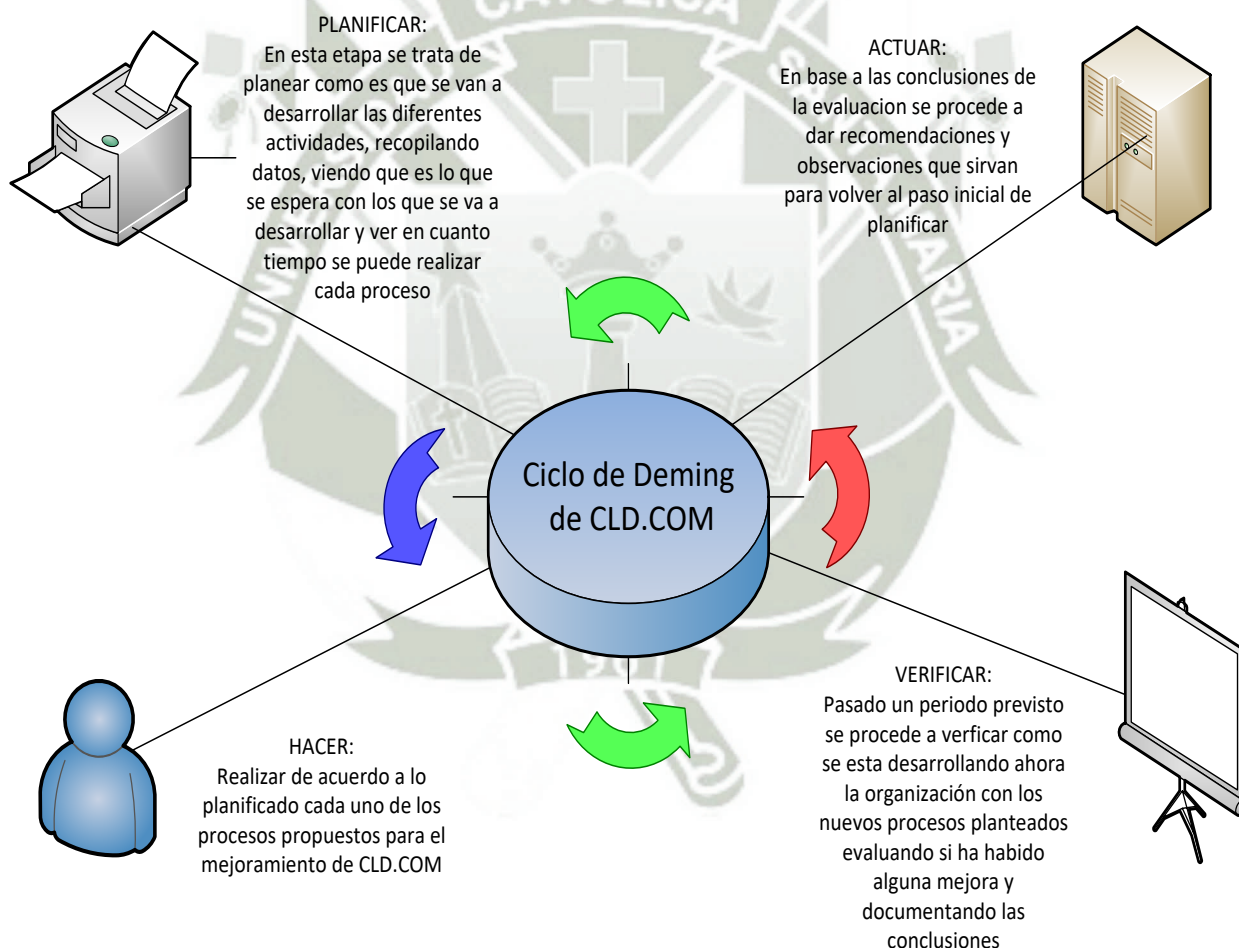
ACTIVIDAD / MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
➤ Capacitar al personal	X		X		X		X		X		X	
➤ Motivar al personal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
➤ Adecuada información al personal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
➤ Brindar incentivos al personal	X		X		X		X		X		X	X
➤ Brindar un adecuado ambiente laboral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
➤ Crear el manual de procedimientos de compra y venta		X					X					X
➤ Presentar alternativas a la empresa de sistemas de control logístico		X										
➤ Contratar al personal del área logística	X											
➤ Brindar la información de los años anteriores de la empresa	X											

4.12. EQUIPO DE GESTIÓN

La persona encargada de que la presente investigación y que los puntos mencionados en el capítulo IV se realicen es la gerente general de la empresa, ella junto con todo el personal deben poner a cabo los procedimientos propuestos en la presente investigación.

Para esto se tiene que aplicar puntos muy importantes como los del Ciclo de Deming estos son: Planificar, Hacer, Verificar y actuar

Esquema 9: Ciclo de Deming para CLD.COM



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo estos pasos se puede garantizar que los procesos se van a realizar de manera correcta, la persona encargada de que los procesos se

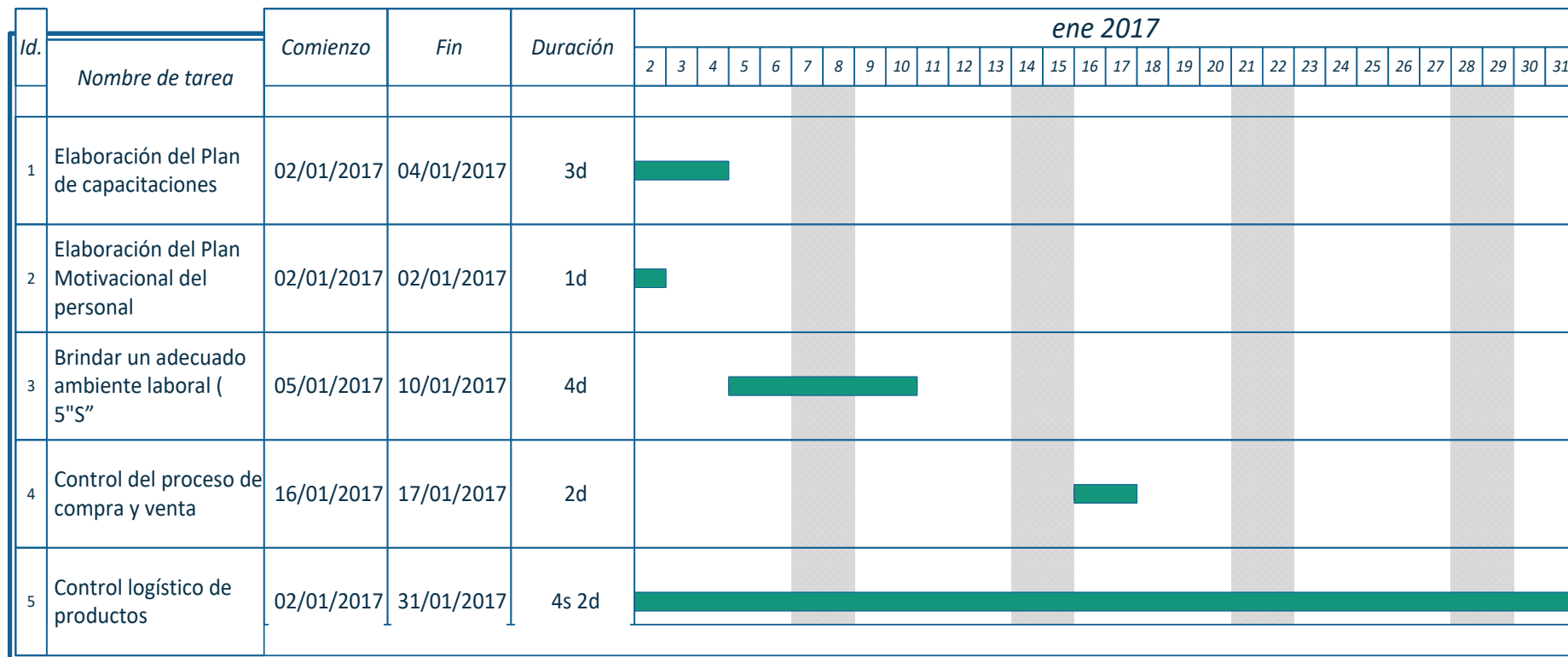
realicen como se mencionó anteriormente es la Gerente General de CLD.COM.

4.13. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Se presenta un diagrama de Gantt para darle seguimiento a cada uno de los procesos planteados anteriormente al inicio del capítulo IV



Esquema 10: Cronograma de seguimiento y control de las actividades de CLD.COM



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar los dos primeros procesos como son la elaboración del plan de capacitaciones que se realizara de acuerdo al punto 4.5.1 Desarrollo del plan de capacitaciones, y la elaboración del plan motivacional no son procesos que tomen mucho tiempo en cambio el control logístico es un proceso diario ya que diariamente se tiene que llevar un control de los productos

4.14. ANÁLISIS DE LA HIPOTESIS

De acuerdo a la hipótesis planteada en el Capítulo I se procederá a responder la hipótesis, de acuerdo a lo investigado:

Hipótesis planteada

Dado que, al realizar un análisis y propuesta de mejora en la gestión del control de compra y venta de productos en una empresa de venta de artículos celulares; Es posible que, se logre incrementar la liquidez de la empresa CLD.COM.

Justificación:

Se realizó el análisis actual de la empresa y en base a este análisis, a la entrevista con la gerente general, y a las propuestas de mejora, se puede ver que hay una mejora en la gestión de compra y en la gestión de venta la cual esta detallada en el punto 4.8. Beneficios cuantitativos y cualitativos, esto como consecuencia tiene un aumento en la liquidez de:

Cuadro 46: Justificación de la hipótesis planteada en base al beneficio de CLD.COM

VARIABLES	BENEFICIO
Personal calificado	S/. 20,000
Rotación del personal de venta de productos celulares	S/. 1,200
Manual de procedimientos de compra y venta	S/. 216,000
Sistema de control logístico	S/. 80,639
Personal para el Área específica	S/. 80,639
Capacitaciones continuas en la compra y venta de productos	S/. 20,000
Información de los trabajadores	S/. 0
TOTAL	S/. 317,839

Fuente: Elaboración Propia

Este beneficio es un beneficio anual el detalle de todos estos beneficios se encuentran en el punto 4.9. Análisis costo beneficio y en el anexo 3, el total del costo de la propuesta es de S/. 33,750, lo cual nos daría un aumento en la liquidez de S/. 284,089

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego de realizar el presente trabajo se han llegado a las siguientes conclusiones:

- Al realizar un análisis y una propuesta de mejora en la gestión del control de compra y venta de productos se pretende incrementar liquidez de la empresa en S/. 284,089 a lo largo de un año (ver detalle punto 4.9)
- Se presentó los principales aspectos relacionados con el control de los equipos celulares con lo cual se recuperará el total de los excedentes S/. 80,639 que Movistar debe a CLD.COM, y se optimizara el proceso de compra y venta de productos celulares
- Los causales de porque no se sigue un control en la devolución de los equipos celulares son que no hay una persona encargada del control de las devoluciones, también se vio que la empresa no cuenta con un sistema de control logístico de productos, lo cual trae pérdidas anuales de en promedio de S/. 19,990 (ver anexo 4)
- Al identificar la problemática principal de la empresa y proponer algunas soluciones a lo largo del capítulo 4, como consecuencia traería ahorrar la cantidad de S/. 284,089 entre la devolución de los equipos y la optimización del proceso de compra y venta, la devolución de los excedentes (S/. 80,639) se podría dar en un año según la entrevista con la gerente general (Ver anexo 5)
- Analizando el costo beneficio de la propuesta y se determinó que el costo de implementar la propuesta es de S/. 33,750 y el beneficio es de S/. 317,839 lo cual nos traería una cantidad ahorrada que se refleja en el aumento de la liquidez de S/. 284,089 (ver detalle en punto 4.9)
- Se Desarrolló un plan para el mejoramiento del orden y mejor desempeño de la empresa en el cual se propuso implementar la metodología de las 5 “S” como se ve en el capítulo “4.5.3”

RECOMENDACIONES

De acuerdo a la investigación realizada se recomienda lo siguiente:

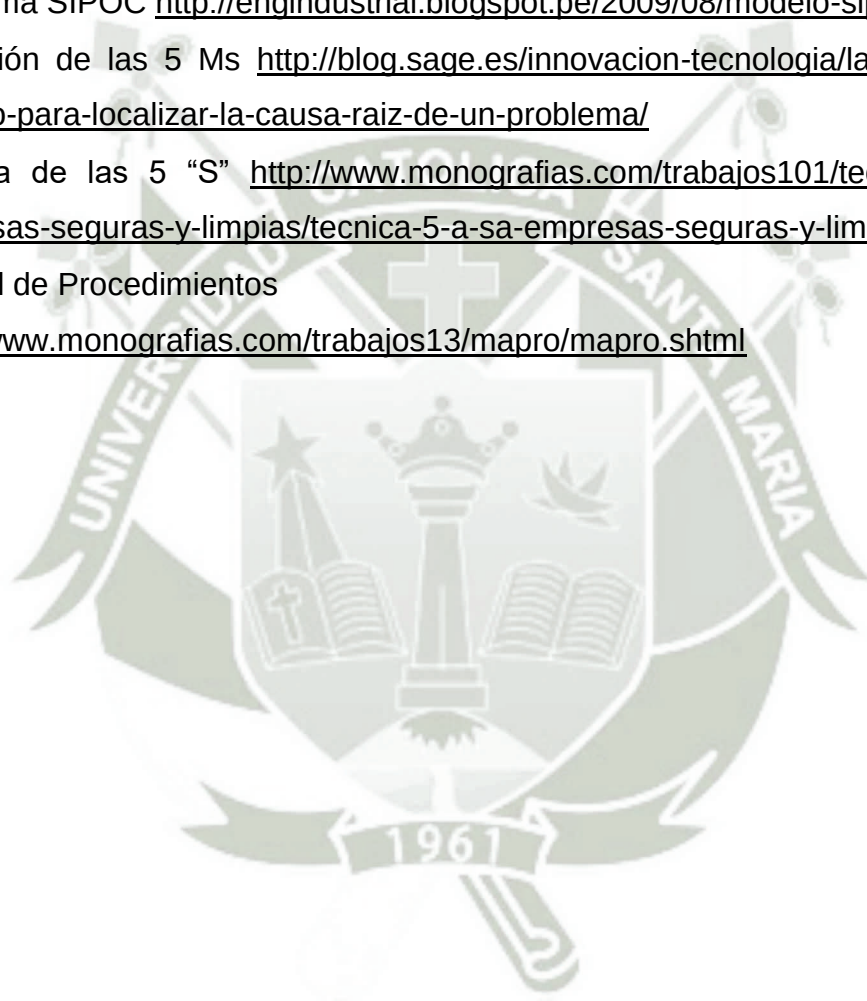
- Realizar un reporte periódico de los equipos faltantes de cobranza y los equipos que ya fueron cobrados, con el objetivo de que la devolución de los equipos pendientes cada vez sea menor hasta llegar a no tener pendientes de cobro, de esta manera se optimizara los principales aspectos relacionados con el control de los equipos celulares
- Capacitar al personal sobre algún cambio o alguna mejora en el control de los equipos celulares y con cualquier otro proceso que requiera capacitaciones
- Hacer una mejora continua para determinar si aparecen nuevos causales no solo del control de equipos, sino también de cualquier otro problema que se pueda presentar más adelante
- Hacer una evaluación periódica de los procedimientos de la empresa para así poder determinar alguna problemática que pueda ocurrir más adelante
- Mantener el plan de mejora del orden y limpieza de la empresa y capacitar periódicamente al personal en el mismo para así obtener un mejor desempeño en los trabajadores
- Hacer un análisis costo beneficio periódico, para así tener conocimiento y tener control de cuánto cuesta mantener la propuesta planteada, y cuánto dinero la empresa está ganando con esta.

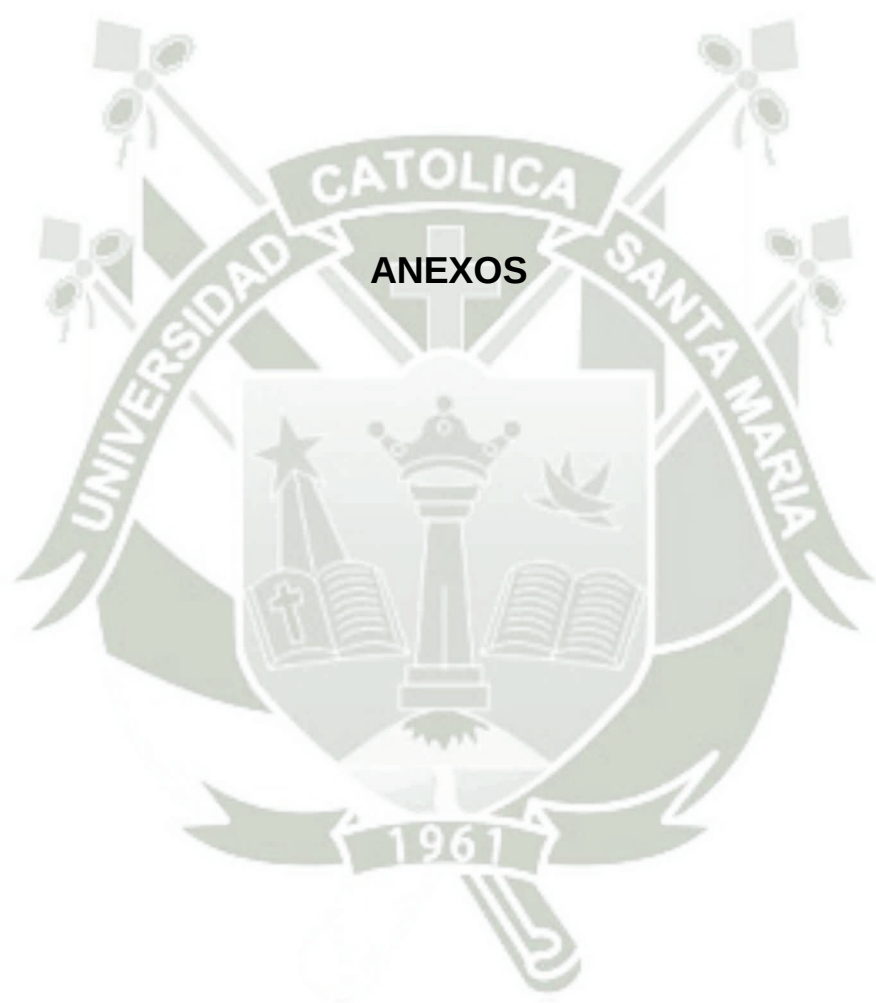
BIBLIOGRAFÍA

- Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.
- Data brindada por la Gerente General de la empresa CLD.COM
- Análisis de los productos que compro y vendió la empresa CLD.COM fuente de la Gerente General de la empresa
- Propuesta de mejora en un operador logístico: análisis, evaluación y mejora de los flujos logísticos de su centro de distribución. Pontificia universidad Católica del Perú, Lima, Diciembre de 2012
- Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora en el ciclo de almacenamiento de contenedores en un terminal portuario, Pontificia universidad Católica del Perú, Lima (2016-06-27)
- Análisis, diagnóstico y propuesta de mejora para la gestión de almacenamiento en una empresa de consumo masivo, Pontificia universidad Católica del Perú, 2016-05-14
- Propuesta de mejora para la gestión de almacén de las bodegas de materia prima de una empresa del sector químico y calzado, Universidad Andrés Bello, Septiembre 2015
- Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L. consultado el 20 de agosto de 2016
- Diccionario de la Lengua Española ©2005 Espasa-Calpe. Consultado el 20 de agosto de 2016
- Real Academia Española (2014). «Recurso: 2ª acepción». Diccionario de la lengua española (23.ª edición). Madrid: Espasa. Consultado el 20 de agosto del 2016
- Foro de Seguridad, año 2014 Prof. Edgardo Frigo, <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- Rotación de inventario, año 17 mar 2015 a las 23:32. Wikipedia, [https://es.wikipedia.org/wiki/Rotaci%C3%B3n del inventario](https://es.wikipedia.org/wiki/Rotaci%C3%B3n_del_inventario)
- Definición de liquidez, año 2012 Debitoor, <https://debitoor.es/glosario/definicion-liquidez>
- Unidad Editorial Información Económica S.L. año 2016, Expansión, <http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad.html>

- Inventario, 17 jul 2016 a las 20:40. Wikipedia
<https://es.wikipedia.org/wiki/Inventario>
- Manual de procedimientos, año 2009, José Palma, Monografías,
<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
- Sistema informático, 24 agosto 2016 a las 16:18. Wikipedia
https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_inform%C3%A1tico
- Rotación de personal, 2008-20016, Julián Pérez Porto y María Merino, Definición de, <http://definicion.de/rotacion-de-personal/>
- Chips 2016, WordRefernce.com, <http://www.wordreference.com/definicion/chip>
- Plan de datos, eHOW, http://www.ehowenespanol.com/plan-datos-celular-sobre_165754/
- Renovación, 2016, Definición ABC,
<http://www.definicionabc.com/general/renovacion.php>
- Portabilidad Numérica, 23 jul 2016 a las 03:41, Wikipedia,
https://es.wikipedia.org/wiki/Portabilidad_num%C3%A9rica
- Diccionario de la Real academia española consultado el 25 de Agosto 2016, Definición de logística, <http://dle.rae.es/?id=NZJWMiV>
- Almacén, 9 jun 2016 a las 18:05. Wikipedia,
<https://es.wikipedia.org/wiki/Almac%C3%A9n>
- Recursos Humanos, 13 Agosto 2016 a las 21:48. Wikipedia,
https://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos
- Definición de diagrama Ishikawa
https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa
- Plan de capacitaciones: Administración, Robbins, Coulter, Editorial Pearson, Octava Edición, México, 2005, ISBN: 970-26-0555-5
- Capacitaciones: Administración De Recursos Humanos, David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, Primera Edición, Limusa Mexico 2001
- Fases de las capacitaciones: Kopelman, Richard. Administración de la productividad McGrawHill 1998 pag117
- Werther, Jr., William B. y Davis, Keith, Administración de personal y recursos humanos, 4ª edición, Mc Graw-Hill Interamericana de México, México, D. F., 1998.

- Diagrama de Análisis de procesos,
http://www.academia.edu/6886997/DIAGRAMA_DE_AN%C3%81LISIS_DE_PROCESO
- Simbología usada en el DAP <http://soloindustriales.com/analisis-del-proceso/>
- Manual de Procedimientos:
<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>
- Diagrama SIPOC <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diagrama-sipoc>
- Diagrama SIPOC <http://engindustrial.blogspot.pe/2009/08/modelo-sipoc.html>
- Definición de las 5 Ms <http://blog.sage.es/innovacion-tecnologia/las-5-m-como-metodo-para-localizar-la-causa-raiz-de-un-problema/>
- Técnica de las 5 “S” <http://www.monografias.com/trabajos101/tecnica-5-a-sa-empresas-seguras-y-limpias/tecnica-5-a-sa-empresas-seguras-y-limpias.shtml>
- Manual de Procedimientos
<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>





Anexo N° 1 Encuesta dirigida al personal que labora en CLD.COM



1. ¿Qué antigüedad tiene en su trabajo?

- a. Menos de tres meses
- b. De tres meses a 6 meses
- c. De 6 meses a 1 año
- d. Más de 1 año
- e. Más de 3 años

2. ¿Cree que el ambiente donde trabaja es un ambiente limpio y ordenado?

- a. Si _____ b. No _____

3. ¿La empresa cuenta con procedimientos de compra y venta?

- a. Si _____ b. No _____

4. ¿Ha recibido alguna clase de capacitación en el presente año?

- a. Si _____ b. No _____

5. ¿Cómo considera el ambiente laboral en la empresa CLD.COM?

- a. Agradable
- b. Desagradable
- c. Estresante
- d. Divertido
- e. Indiferente

6. ¿Existe en estos momentos un plan motivacional para el personal que labora en la empresa?

- a. Si _____ b. No _____

7. ¿Cómo se siente actualmente en el puesto que desempeña?

- a. Bien
- b. Mal
- c. Estoy conforme
- d. Estoy motivado
- e. No me gusta el trabajo que realizo

8. Conoce El proceso de compra y venta de productos

- a. Si _____
- b. No _____
- c. parte del proceso

9. ¿Cuál es el principal factor que ocasiona la prolongación del tiempo de la Orden de Compra en “La Empresa”?

- a. Consultas Internas
- b. Demora en trámites
- c. Consultas Externas
- d. Acumulación de compras
- e. Mala comunicación

10. ¿Cómo considera la comunicación entre la gerente y los demás trabajadores?

- a. Bueno
- b. Malo
- c. Regular
- d. No hay comunicación

11. ¿Cuál es el principal requerimiento para generar una orden de compra adecuada?

- a. Información correcta del producto a comprar
- b. Tener poco stock
- c. Historial de compras
- d. Programación de compras
- e. No se sabe del tema

12. ¿Cuál es la causa principal de la no cobranza de los productos?

- a. Falta de un sistema logístico
- b. Falta de un personal encargado
- c. Dejadez de la empresa

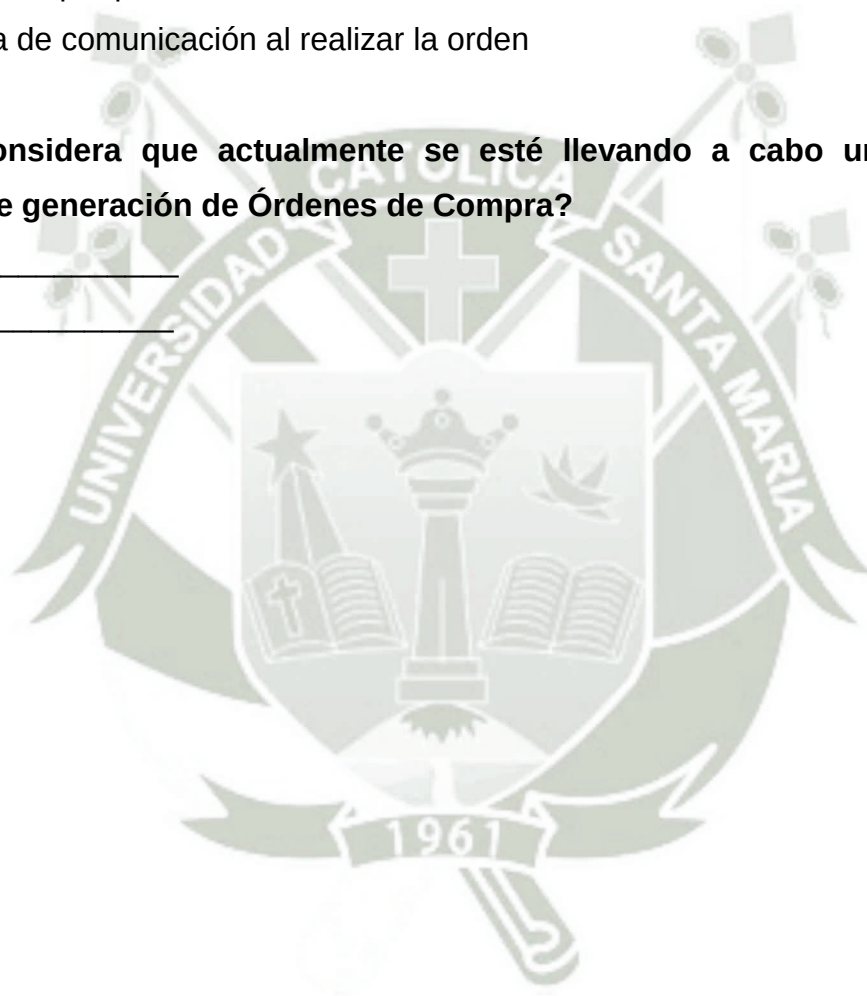
- d. Falta de comunicación
- e. No estoy enterado del tema

13. ¿Cuáles son los inconvenientes que se presentan durante el proceso de compras?

- a. Preferencia a ciertas órdenes
- b. Falta de información de requerimientos.
- c. No saber que equipos pedir
- d. Demora por parte de Movistar
- e. Falta de comunicación al realizar la orden

14. ¿Considera que actualmente se esté llevando a cabo un adecuado proceso de generación de Órdenes de Compra?

- a. Si _____
- b. No _____



Anexo N° 2: Costo de las capacitaciones



Los materiales que se van a necesitar para las capacitaciones son:

- **Papelotes:** se necesitara por lo menos dos papelotes por capacitación y como en el cronograma de capacitaciones mensuales están programadas 10 capacitaciones y el costo de papelotes es de S/ 0.50 por los 20 papelotes que se van a utilizar se tendría un costo total de S/. 10 soles
- **Material didáctico:** incluye CD's, que se requieren, alquiler del proyector de imágenes y videos y objetos para poder ilustrar mejor las exposiciones
- **Plumones:** dos plumones se van a necesitar el costo de cada plumón en promedio es de S/. 5.
- **Cuaderno de apuntes:** cada cuaderno aproximadamente la empresa lo compra a S/. 3 soles ya que son cuadernos pequeños que solo sirve para realizar pequeños apuntes son diez vendedores en total a los cuales se les otorgaran los cuadernos

En resumen se presenta un cuadro de costos de las capacitaciones:

Cuadro 47: Resumen de costos de las capacitaciones

MATERIALES	COSTO
Papelotes	S/. 10
Material didáctico	S/. 50
Plumones	S/. 10
Cuadernos de apuntes	S/. 30
TOTAL	S/. 100

Fuente: Elaboración propia

El costo por el capacitador externo previamente consultado con la gerente general de la empresa es de S/. 1,500.

Entonces el costo total de las capacitaciones sería de 1,600 soles

Anexo 3: Costo de actividades para el alto índice de rotación de personal



➤ **Brindar incentivos al personal (S/.1,300):**

Como se puede ver en el punto 4.5.2. Motivar al personal y brindar incentivos al personal, Se plantean 3 tipos de incentivos: bonos, premios y acelerador de ventas, previa conversación con la gerente general de la empresa CLD.COM menciono que se puede brindar un incentivo de S/. 1,300 soles en total para los tres tipos de incentivos con el objetivo que el personal no se retire de la empresa, este monto de S/. 1,300 fue también evaluado consultando con otras empresas como SERVIRUSH y MOBIPHONE las cuales brindan incentivos por montos que van de S/. 1,000 a S/. 1,800 soles mensuales.

➤ **Brindar un adecuado ambiente laboral (S/. 200):**

La metodología que se va a implementar para brindar un adecuado ambiente laboral es el procedimiento de las 5”S” el costo de S/. 200 soles es más que todo en el material que se va a utilizar en implementar este procedimiento, se consultó con distintas tiendas y supermercados como “METRO” y “PLAZA VEA” y se obtuvieron los siguientes costos:

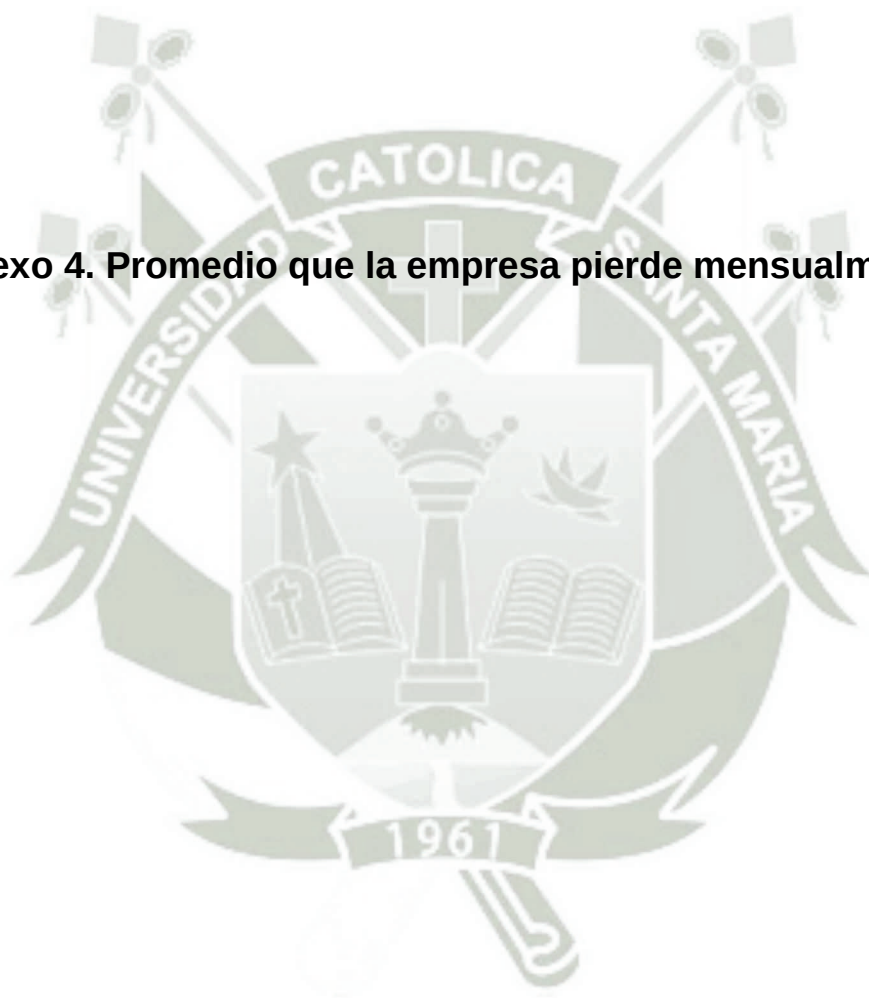
Cuadro 48: Costos de materiales para procedimiento 5”S”

MATERIALES	COSTO
Detergente	S/. 30
Desinfectante	S/. 20
Ordenador nuevo	S/. 130
Basurero nuevos	S/. 20
TOTAL	S/. 200

Fuente: Elaboración propia

Este costo se realiza una vez al año ya que la limpieza como se ve en el programa de las 5”S” será implantado por los mismos trabajadores

Anexo 4. Promedio que la empresa pierde mensualmente



Se tiene la data del total de dinero anual en que la empresa CLD.COM tuvo problemas con la devolución de productos estos datos son sacados del capítulo 3 de la investigación y fueron proporcionados por la gerente general de la empresa la cual se muestra a continuación:

Cuadro 49: Total de dinero con problemas de cobro

	Total (soles)	ventas
2007	dinero	9,343.70
2008	dinero	24,628.77
2009	dinero	7,881.98
2010	dinero	18,709.63
2011	dinero	13,600.86
2012	dinero	4,864.59
2013	dinero	30,057.87
2014	dinero	46,730.69
2015	dinero	24,087.91
TOTAL	dinero	179,906.00

Fuente: Elaboración propia

El total de dinero que la empresa tiene inconvenientes con Movistar es de S/. 179,906 entre los 9 años nos da un valor de S/. 19,990 anual y mensualmente nos sale un valor de S/. 1,666 mensuales que la empresa tiene problemas con Movistar

Anexo 5. Entrevista con la Gerente General de CLD.COM



Previamente a realizarse la entrevista a la Gerente General de la empresa se presentaron los avances de la investigación para así la gerente General tenga una idea de las actividades y propuestas de mejora que se están sugiriendo y así se pueda estimar mejor los indicadores que se tienen actualmente

ENTREVISTA A LA GERENTE GENERAL DE CLD.COM

ENTREVISTADOR: Buenos días Señora Miluska

ENTREVISTADO: Buenos días

ENTREVISTADOR: Quisiera hacerle unas preguntas sobre la situación actual de la empresa y como cree usted en base a su experiencia que se puedan mejorar los indicadores que se presentaron al comienzo, ¿reviso las actividades y propuestas de solución para los problemas que tiene la empresa en estos momentos?

ENTREVISTADO: Si justo el día de ayer termine de revisar la información, me parece que las propuestas son buenas y hay buenas ideas.

ENTREVISTADOR: Gracias, bueno para comenzar quisiera que me cuente sobre cómo ve usted el clima laboral de la empresa.

ENTREVISTADO: Los trabajadores responden bien, no hay quejas de ningún trabajador en cuanto a malos tratos por mi parte, pero revisando tu investigación creo que el personal no está suficientemente informado, y no hay muchas capacitaciones ya que no se veía la necesidad de darlas.

ENTREVISTADOR: claro en las encuestas que se realizó en la investigación varios de los trabajadores indicaron que no están bien informados y no hay muchas capacitaciones, sobre todo en el tema de la compra y venta de productos que como se ve en la investigación que le proporcione, no hay reclamos de los equipos que tienen problemas con las devoluciones y Movistar tiene una deuda actualmente con su empresa de aproximadamente 80 000 soles

ENTREVISTADO: ese problema en la devolución de excedentes es el que más afecta a la empresa

ENTREVISTADOR: en los indicadores actuales de CLD.COM se ve que no hay mucho personal calificado y hay un alto índice de rotación del personal ¿Por qué sucede esto? Y ¿cree que esto influye para el tema de las devoluciones?

ENTREVISTADO: el personal calificado no tanto, ya que la mayoría de personal que no está calificado se dedica exclusivamente a la venta de equipos y chips, y estos vendedores son los que han sido rotados excesivamente ya que fueron contratados solo por campañas, me parece genial la idea de brindar incentivos y mantener a estos trabajadores en la empresa, capas se les pueda contratar para las diferentes campañas y no despedir y volver a contratar otros, eso sería lo más adecuado

ENTREVISTADOR: Se le proporcionó un plan de capacitaciones ¿qué opina de este plan?

ENTREVISTADO: pienso que son muy excesivas y se va a perder mucho tiempo porque hacer esto todos los meses es mucho

ENTREVISTADOR: no claro de hecho si se realiza todos los meses es demasiado pero es el plan para el primer mes, posteriormente se va a realizar capacitaciones cada dos meses y cada seis meses se va a contratar al capacitador externo capas para no perder mucho tiempo se podría hacer en horas tempranas de la mañana

ENTREVISTADO: me parece mejor la idea si se maneja así, pero no creo que todo el personal siempre pueda asistir se tendría que conversar bien con ellos, ahora según la investigación que me diste lo más importante es ver el tema del área logística, contratar al personal para que solo se dedique a controlar los equipos y el soporte del sistema me parece una buena idea pero también depende de la presión que se le de a Movistar para devolver los excedentes lo más pronto posible, de ahí mantener un constante control de todo el inventario para luego no tener los mismos problemas, creo que en un año si podría ser posible que se devuelvan los excedentes y que se optimice el proceso logístico

ENTREVISTADOR: Eso es lo que se espera que se devuelva todo lo que Movistar debe y que este proceso este mucho mejor, aparte también con el manual de procedimientos que se propuso se tendría un mejor proceso de compra y venta y se evitarían errores, ¿Qué opina sobre el procedimiento de las 5"S"?

ENTREVISTADO: A mi parecer la oficina urge necesariamente de más orden y limpieza, así también los trabajadores podrán trabajar más a gusto y también se podrían evitar errores

ENTREVISTADOR: ¿Entonces cree que si hay más orden y si se apertura un puesto para un personal exclusivo de control logístico más el sistema de apoyo se podría alcanzar la devolución de todos los excedentes?

ENTREVISTADO: pienso que si es posible pero la persona encargada del control logístico tendría que tener un constante control y presionar a Movistar para que las devoluciones sean lo antes posibles

ENTREVISTADOR: ok, sobre los incentivos al personal ¿Qué opina de este tema?

ENTREVISTADO: me parece que es importante porque como se sabe toda persona trabaja mejor con incentivos o con alguna especie de premio, pero eso también tiene que ir de acuerdo a las necesidades de la empresa

ENTREVISTADOR: ¿Cómo que a sus necesidades?

ENTREVISTADO: por ejemplo si la empresa ya no tiene la necesidad de exclusivamente algún equipo en especial no tendría por qué hacer un acelerador de ventas, o de igual forma con algún otro, pero pienso que si debe de haber algún tipo de incentivos para los trabajadores por lo menos alguno de los propuestos por mes

ENTREVISTADOR: ok ya entiendo bueno ¿alguna otra cosa que quisiera acotar sobre la investigación algo que quisiera añadir?

ENTREVISTADO: me parece que está bien lo planteado, como te digo lo más importante es ahorita la devolución de los excedentes y no dejar que esta deuda aumente aún más de lo que ya está, sobre las capacitaciones se podría ver bien la cantidad de capacitaciones al año y conversar bien con todos los trabajadores porque no todos tienen capas la misma disponibilidad

ENTREVISTADOR: ok, muchísimas gracias Señora Miluska

ENTREVISTADO: de nada cuídate y suerte

ENTREVISTADOR: gracias hasta luego

Anexo 6. Detalle de los Beneficios Cuantitativos de CLD.COM



Cuadro 50: Detalle de los beneficios cuantitativos de la investigación

INDICADORES	INTERPRETACION	BENEFICIO MENSUAL	BENEFICIO ANUAL
Personal calificado	Con un personal calificado y bien informado en todos los proceso que realiza la empresa se podrá brindar un mejor servicio y como se puede apreciar en el punto 3.4 análisis de data, se realizó un promedio de todos los años y en promedio la empresa en productos irregulares pierde S/. 1,666 soles mensuales y anualmente en promedio S/. 20,000, como se puede apreciar en el anexo 4	S/. 1,666	S/. 20,000
Rotación del personal de venta de productos celulares	Como se puede apreciar en el punto 3.6. medición de los indicadores 8 trabajadores cada seis meses son removidos de su puesto esto más que todo se da en los vendedores de la empresa, si sumamos los costos por capacitaciones cada vez que llega un nuevo personal (S/.100) en promedio la empresa gasta S/. 100 soles mensuales por su alta rotación de personal	S/. 100	S/. 1,200
Manual de procedimientos de compra y venta	Prevía conversación con la gerente general en promedio la empresa genera S/. 10,500 soles en ventas de productos, fuera de esto está la ganancia por comisiones por cada producto que vende la empresa, con un manual de compra y venta se podría estandarizar el ingreso de todas las comisiones por ventas y en total se obtendría un beneficio en promedio de S/. 18000	S/. 18,000	S/. 216,000
Sistema de control logístico	Ya que con el sistema se podrá tener la data de todos los equipos que no hay sido cobrados y se podrá recuperar los excedentes de todos los años como podemos ver en el punto 3.4 análisis de data, la cantidad que aún falta devolverse es de S/. 80,639.56	S/. 80,639.56	S/. 80,639.56
Personal para el Área específica	Ya que con el personal para el área de logística y con la data de todos los equipos que no hay sido cobrados y se podrá recuperar los excedentes de todos los años como podemos ver en el punto 3.4 análisis de data, la cantidad que aún falta devolverse es de S/. 80,639.56	S/. 80,639.56	S/. 80,639.56
Capacitaciones continuas en la compra y venta de productos	Con un personal calificado y bien informado debido a las capacitaciones que se realizaran en todos los proceso que realiza la empresa se podrá brindar un mejor servicio y como se puede apreciar en el punto 3.4 análisis de data, se realizó un promedio de todos los años y en promedio la empresa en productos irregulares pierde S/. 1,666 soles mensuales y anualmente en promedio S/. 20,000, como se puede apreciar en el anexo 4	S/. 1,666	S/. 20,000
Información de los trabajadores	Si los trabajadores están bien informados podrán realizar de manera correcta su trabajo y por lo tanto los clientes estarán más satisfechos este beneficio se notara posteriormente con el incremento en las ventas de la empresa	S/. 0	S/. 0
TOTAL	COSTO TOTAL POR ACTIVIDADES 4.7.1: S/. 33,750	S/. 100,405	S/. 317,839
Cantidad Ahorrada			S/. 284,089

Fuente:

Elaboración

propia

Anexo 7: Detalle de tiempos del Diagrama de Análisis de Proceso



Se identificó una serie de actividades que la empresa CLD.COM realiza, a las cuales se adicionó las actividades de control logístico que se realizará por partes del encargado de logística y almacén. Estas actividades y el análisis de tiempos que se consideraron se detallan a continuación

1. Verificar el Stock de productos:

Esta actividad se realiza actualmente de mala manera, simplemente se pide el producto y se revisa con el stock actual no se considera los pedidos que pueden estar por llegar o las órdenes de compra enviadas anteriormente, Se propone que ahora esta actividad la realice el encargado de logística con apoyo de gerencia general, Según lo conversado con la gerente general esta actividad no toma más de un día ya que solo es comparar el Stock que se tiene con la orden de compra.

2. Realizar el pedido a Movistar:

Esta actividad podría durar hasta un día ya que se tiene que enviar un correo para ver si hay disponibilidad del producto, y esperar a que Movistar conteste para preparar la orden de compra y programar el envío

3. Transporte del producto al almacén de la empresa:

Una vez que ya se realizó el pedido, Movistar tiene que preparar una serie de documentos y programar el despacho, luego se comunica con la agencia CLD.COM para que recoja el producto o se lo envíen, es por esto que este proceso tarde de 3 a 5 días

4. Verificar el producto:

Cuando el producto llega a la oficina de la agencia CLD.COM, inmediatamente no se tiene que vender si no antes revisar que la orden de compra este de acuerdo a lo entregado y registrar el IMEI del chip y del equipo que llego, este proceso dura un día aproximadamente

5. Disposición para la venta del producto:

Este proceso consiste en poner en conocimiento al personal que los equipos están disponibles en Stock y se puede realizar la venta del mismo.

6. Venta del producto:

Este proceso consiste en Vender el producto tanto a clientes como a pequeñas y medianas empresas, si la venta de este producto se realiza dentro de 60 días no ocurrirá ningún problema, pero si esta se realiza después de 60 días Movistar usualmente no devuelve los excedentes del

precio total del equipo. Es por esto que se considera 60 días como el tiempo de venta del equipo

7. Toma de datos del cliente:

La toma de datos del cliente se realiza el mismo día que se realizó la venta, muchas veces puede haber algún problema con la copia del DNI o algún otro inconveniente que se pueda presentar y luego se tiene que regularizar. Es por esto que se considera un día para que este proceso se realice de forma correcta

8. Verificar el tiempo de venta:

Este es el proceso en que se tiene que tener constante seguimiento a los equipos que se vendieron después de los 60 días de ser adquiridos, para proceder al reclamo y se pueda devolver los excedentes, se debe de realizar diariamente

9. Realizar el pago del equipo al precio de venta;

Una vez que se vendió el equipo, si es que este se encontraba con alguna promoción se realiza el pago a Movistar al precio en que se vendió al cliente, este proceso suele demorar de 1 a 3 días ya que se tienen que entregar una serie de documentos como copia de DNI y contrato de compra – venta, además se tiene que ingresar al sistema de Movistar todos los datos relacionados de la venta.

10. Recibe factura y nota de crédito de Movistar:

Movistar una vez que se realizó el pago emite una factura a la empresa y una nota de crédito, que indica que el total del precio del equipo será devuelto en la línea de crédito que tiene la agencia, como se indicó previamente, la devolución de estos excedentes usualmente no se realiza si es que el equipo no se vende antes de 60 día de adquirido, normalmente este proceso dura entre 4 a 6 días, dependiendo de la rapidez en que Movistar emita estos documentos.

11. Seguimiento a las devoluciones en la línea de crédito:

El seguimiento de las devoluciones a la empresa se debe de realizar diariamente, y mandar toda la documentación para que Movistar proceda realizar la devolución. Este proceso podría durar un día considerando que se debe de reunir documentación y preparar un file para el reclamo.

12. Devolución en la línea de crédito:

Este proceso se da en un mínimo de 30 días una vez que se realizó el reclamo, puede durar hasta 45 días y en algunos casos si es que no se realiza un seguimiento puede ser que nunca se realice la devolución. Es por esto que si se realiza un correcto seguimiento se va a aumentar la liquidez de la empresa y se va a llevar un mejor control de los equipos.

13. Verificación de las devoluciones:

Se tiene que verificar si se realizó la devolución ya que como se explicó previamente es posible que no se realicen. En estos casos se tiene que volver a realizar el reclamo y esperar de nuevo de 30 a 45 días, si se efectúa un correcto seguimiento se puede asegurar que la devolución se realice la primera vez.

14. Registro de la venta:

Se debe de llevar un control de los equipos vendidos y los equipos comprados, ya que con esto se podrá tener un informe contable de ingresos y egresos y márgenes de ganancia.

