

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN A CLIENTES POR PROYECTO EN EL ÁREA DE DIMENSIONADO DE LA TIENDA MAESTRO COLONIAL EN EL AÑO 2023”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Wilbert Alfredo Galvez Santos

Asesor:

Mg. Raúl Santiago Bacigalupo Lago

<https://orcid.org/0000-0003-2645-8629>

Lima - Perú

2023

INFORME DE SIMILITUD

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN A CLIENTES POR PROYECTO EN EL ÁREA DE DIMENSIONADO DE LA TIENDA MAESTRO COLONIAL EN EL AÑO 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.utp.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	repositorio.uchile.cl Fuente de Internet	2%
3	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	www.infocapitalhumano.pe Fuente de Internet	1%
5	www.esan.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	www.xlstat.com Fuente de Internet	1%
7	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	economipedia.com Fuente de Internet	1%

DEDICATORIA

A mi familia por ser el pilar que sostiene mi fe y principios.

AGRADECIMIENTO

A mis docentes, en especial al Mg. Raúl Bacigalupo,
por su constante apoyo y paciencia.

TABLA DE CONTENIDOS

INFORME DE SIMILITUD	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO.....	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN EJECUTIVO.....	8
ABSTRACT	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO II. MARCO TEORICO	21
CAPITULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	36
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	61
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS	81
ANEXOS	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Datos de TMH Tiendas del Mejoramiento del Hogar.....	10
Tabla 2 Matriz de análisis FODA del área de dimensionado.....	46
Tabla 3 Análisis de la raíz de las causas principales.....	49
Tabla 4 Matriz de priorización de factores causales.....	50
Tabla 5 Matriz de análisis FODA implementado.....	62
Tabla 6 Mejoras implementadas al diagrama de Ishikawa.....	63
Tabla 7 Matriz de priorización de factores mejorado.....	65
Tabla 8 Tiempo mejorado de diagrama de proceso de recorrido de abastecimiento.....	66
Tabla 9 Distribución de proceso de reposición con nuevos tiempos implementados.....	67
Tabla 10 Nuevos tiempos implementados en el proceso de distribución de punto de venta.....	69
Tabla 11 Mejoras en la comunicación organizacional.....	71
Tabla 12 Eficiencia del personal de ventas en atención al cliente en área dimensionado...	72
Tabla 13 Proceso implementado de entrega de mercadería.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Mapa de ubicación de la oficina de TMH tiendas del mejoramiento del hogar ..	11
Figura 2	Organigrama de la Empresa TMH Tiendas del Mejoramiento del Hogar.....	12
Figura 3	Flujograma del Sistema de Gestión: integrando la estrategia y las operaciones .	16
Figura 4	Diagrama Causa Efecto - Ishikawa.....	47
Figura 5	Diagrama de Pareto de Causa Efecto.....	49
Figura 6	Organigrama de la gerencia de abastecimiento.....	51
Figura 7	Diagrama de proceso de recorrido de abastecimiento	53
Figura 8	Diagrama de distribución de punto de venta.....	54
Figura 9	Diagrama de flujo de proceso de reposición.....	55
Figura 10	Gráfico de hábitos para mejorar la comunicación interna	57
Figura 11	Árbol de problemas sobre falta de coordinación de personal de dimensionado en el proceso de ventas	58
Figura 12	Flujograma de entrega de mercadería	60
Figura 13	Diagrama de flujo de proceso de reposición con nuevos tiempos	68
Figura 14	Diagrama de distribución de punto de venta con nuevos tiempos implementados.	70
Figura 15	Árbol de problemas de eficiencia del personal de ventas en la atención al cliente en el área de dimensionado, con las mejoras implementadas.	73
Figura 16	Flujograma implementado de entrega de mercadería	76

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tuvo como objetivos efectuar el diagnóstico para detectar deficiencias en el actual proceso de atención de los proyectos de los clientes en el área de dimensionado, como también el minimizar las demoras en el abastecimiento de materiales en el proceso de la atención de los proyectos de los clientes y finalmente corregir la falta de coordinación en el proceso de la atención de los proyectos de los clientes. Se emplearon para el desarrollo de los objetivos y resultados, herramientas como la matriz FODA, matriz de priorización de factores causales, diagrama de causa-efecto de Ishikawa, árbol de problemas, diagramas de proceso de recorrido de abastecimiento, de proceso de reposición, distribución de punto de venta y entrega de mercadería respectivamente. Del mismo modo, se presentaron los resultados obtenidos con las propuestas que fueron formuladas en base a las lecciones aprendidas durante el proceso de formación universitaria, y de acuerdo al propósito de la investigación. Se concluyó en la implementación de mejoras en los tiempos y procesos relacionados al área de dimensionado, así como también se establecieron cambios en la comunicación interna del área generándose de esta forma una mayor fluidez e interacción entre el personal.

ABSTRACT

The objective of this Professional Sufficiency Work was to carry out a diagnosis to detect deficiencies in the current customer project service process in the Sizing area, as well as to minimize delays in the supply of materials in the service process. of client projects and finally correct the lack of coordination in the process of attention to client projects. Tools such as the SWOT matrix, causal factors prioritization matrix, Ishikawa cause-effect diagram, problem tree, supply route process diagrams, replacement process diagrams, distribution were used for the development of the objectives and results. point of sale and merchandise delivery respectively. In the same way, the results obtained with the proposals that were formulated based on the lessons learned during the university training process, and according to the purpose of the investigation, were presented. The implementation of improvements in the times and processes related to the sizing area was concluded, as well as changes were established in the internal communication of the area, thus generating greater fluidity and interaction between the personnel.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción de la Empresa

La empresa Ace Home Center ahora THM Tiendas del Mejoramiento del Hogar, se convirtió en formatos pioneros en el Perú, iniciando sus actividades el 5 de junio de 1978 bajo la conducción de la familia Burdbrand.

Actualmente hay más de 28 tiendas a nivel nacional y cuenta con más de 5,000 colaboradores, buscando siempre mejorar la satisfacción del cliente en los precios, así como en la calidad de atención, productos, y especialmente en el área de dimensionado donde sienta comodidad, mediante la atención rápida y fácil; brindando la mejor experiencia como mejorando el tiempo de espera para la entrega del producto.

En la tabla 1, se describen los datos de las Tiendas del Mejoramiento del Hogar, especificando su giro como el nombre comercial y dirección.

Tabla 1

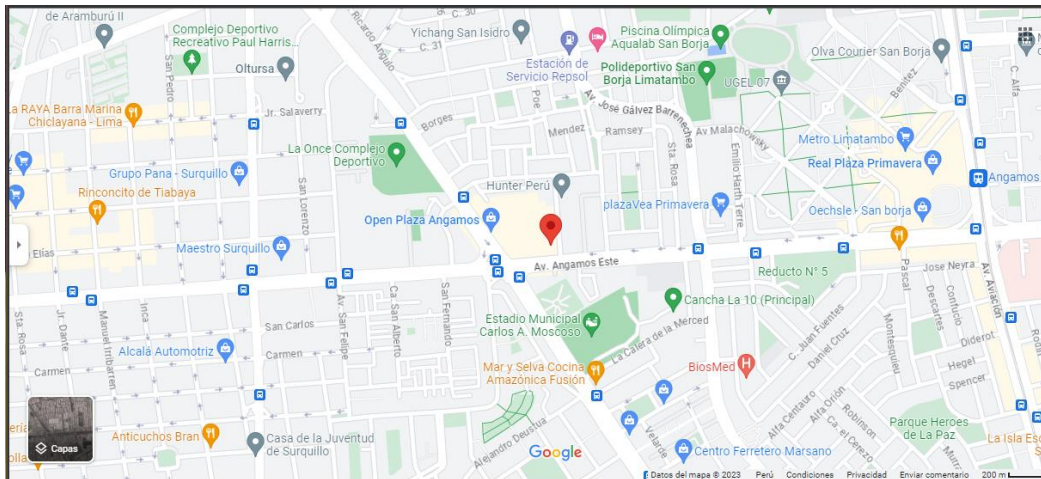
Datos de TMH tiendas del Mejoramiento del Hogar.

Nombre de la empresa	Ruc	Giro de la empresa	Nombre comercial
TMH Tiendas del Mejoramiento del Hogar	20112273922	Retail	Maestro
Dirección de tienda	Av. Alfredo Benavides (ex Colonial) N° 769		
Dirección de oficina	Av. Angamos este 1805 Surquillo		

Nota: Elaboración propia

Figura 1

Mapa de ubicación de la oficina de TMH tiendas del mejoramiento del hogar



Nota: Google Maps

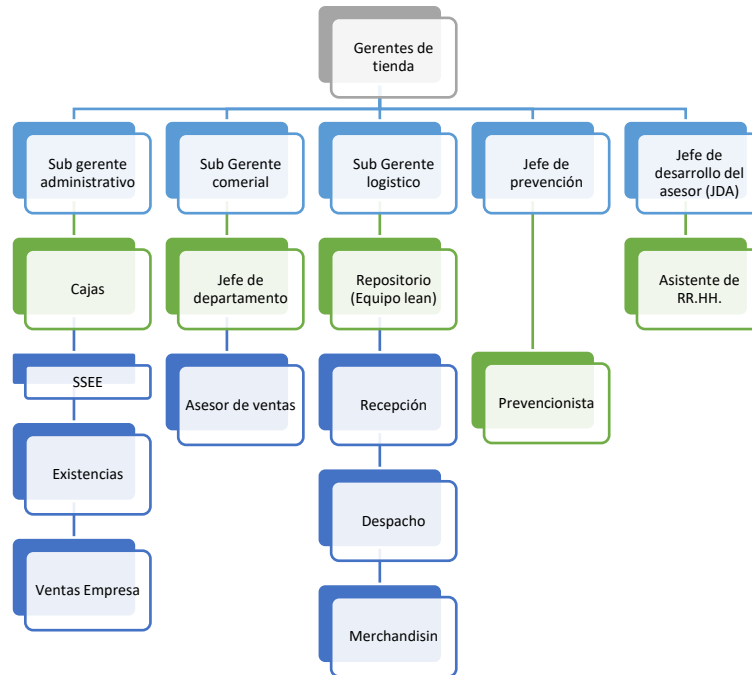
En la figura 1, se muestra la ubicación exacta de la tienda, en la que se ofrece una mayor diversidad de productos y a diferencia del mercado tradicional, ofrecen garantía y servicio post venta. Por ello, es de gran importancia la óptima calidad del servicio satisfacción de los clientes e incentivar el uso de otras herramientas ofrecidas por la empresa como el financiamiento de proyectos.

Se clasifica según la Ley N ° 26887 dentro de las grandes empresas, por cumplir con los siguientes criterios:

- Registra ventas anuales hasta 2300 UIT.
- Cantidad de trabajadores de 250 personas más.

Figura 2

Organigrama de la Empresa TMH Tiendas del Mejoramiento del Hogar



Nota: TMH Tiendas del Mejoramiento del Hogar.

En la figura 2 se observa el organigrama donde existe el concepto sobre la calidad del servicio, la atención diferenciándose de otras organizaciones en términos de estrategias de mercadeo, porque el cliente adquiere el producto que necesita y así compartirá su experiencia las demás personas de su medio, ello genera la posibilidad que recomiende a la empresa mostrando su satisfacción con la atención recibida. Igualmente, de no obtener el producto con el servicio adecuado comentará esta experiencia negativa en su entorno posibilitando pérdida de clientes potenciales para la empresa.

En este contexto, específicamente en el área de dimensionado se desea brindar la realización oportuna de los diversos objetivos sobre los proyectos plasmados por cada cliente, encontrando al acercarse a sus instalaciones todo lo que necesitan y en un mismo lugar, siendo asistidos por personal con vocación de servicio que les brindarán asesoría oportuna.

De esta forma, la empresa se convirtió en una entidad que brinda lo mejor en relación a la mejora del hogar, aplicándose el modelo de negocio cuyo giro principal está constituido por la venta de proyectos, a cargo de personal capacitado, con el ofrecimiento al acceso al financiamiento, además de su ubicación estratégica de cada tienda que siempre se encuentra en proceso de expansión.

Misión

Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes brindándoles las mejores soluciones para sus proyectos de construcción, ampliación, instalaciones y decoración del hogar y todo tipo de edificaciones, al mejor precio del mercado, contando siempre con el stock requerido y brindando el mejor servicio de asesoría.

Visión

Ser reconocidos como la marca preferida y líder del mercado que ayuda a cada peruano a mejorar su calidad de vida, brindándoles soluciones completas para la construcción y mejoramiento del hogar y asesorándolos donde, como y cuando lo necesiten.

Valores

La empresa actualmente tiene seis valores que, comparte diariamente dentro de su cultura empresarial y son los mismos que se trabajarán en el proyecto.

- Servicio experto, compartir conocimiento, involucrar y capacitar correctamente a todo el equipo de trabajo para poder hacer medible la implementación del proyecto. Además, se buscará conocer el estatus de conocimientos internos a diferentes niveles jerárquicos para comprobar el nivel de expertise que busca la compañía.
- Servicio amable, conservar la comunicación horizontal que se promueve en toda la empresa.
- Trabajo en equipo, crear grupos de trabajo de alta dirección para hacer pruebas y propuestas de mejora en los indicadores actuales.

- Integridad, siendo los gerentes, jefaturas, colaboradores y principalmente los directores quienes predicán con el ejemplo sobre el desarrollo de la persona en el ámbito personal y profesional, buscando de esta manera que el talento que se tiene dentro sea íntegro en los diferentes aspectos blandos y técnicos.
- Superación, todas las personas cuentan con oportunidades para superar el día a día, de esta manera al implementar los procesos del plan estratégico se tiene una gran ventaja porque la organización tiene la capacidad de sobrellevar los cambios, los cuales deberán ser correctamente comunicados para que todas las áreas entiendan y adecúen rápidamente las tareas que complementarán mejoras en sus funciones actuales.
- Innovación y creatividad, todos los colaboradores pueden encontrar una mejor manera de hacer las cosas, entonces buscar soluciones eficientes que sean logrables y medibles permite aterrizar propuestas y pilotos que sean visibles y generen beneficios desde todas las áreas de la compañía

1.2. Realidad problemática

Ramos (2022) menciona que, el mundo actual es cambiante y globalizado, donde hay nuevas maneras de cómo hacer negocios, ello significa que las empresas independientemente al rubro que se dedican están adoptando formas novedosas de comercializar productos o servicios incluyendo la aplicación de la tecnología y mejorar los requerimientos del cliente facilitando el servicio brindado por los colaboradores.

Según la autora, en caso el personal no tenga la capacitación pertinente ni la voluntad y el compromiso, los resultados serán desfavorables y no existirá excusa para justificar un mal servicio. Por el contrario, si los colaboradores además de la capacitación tienen voluntad y compromiso, el servicio será de excelencia y generando resultados óptimos al lograrse la fidelización del cliente, así como la recomendación hacia otros usuarios, también menores

costos , creciendo así la empresa y con ella el país; es decir cuando se brinda un buen servicio el éxito será para todos.

Silva Treviño et al. (2021) señalan sobre el surgimiento de nuevos planteamientos vinculados a los temas de calidad del servicio y satisfacción del cliente; los cuales deben predominar y ser considerados como instrumentos idóneos. Anteriormente, la propuesta de productos era escasa, ahora difiere porque el consumidor final tiene a su alcance una gran variedad de productos y marcas en diversos lugares.

Con el ingreso del Retail en todo el Perú, las personas acuden buscando precios accesibles, una atención rápida y personalizada, como también buscan garantía en los productos comprados, entre otros aspectos que incrementen su nivel de satisfacción.

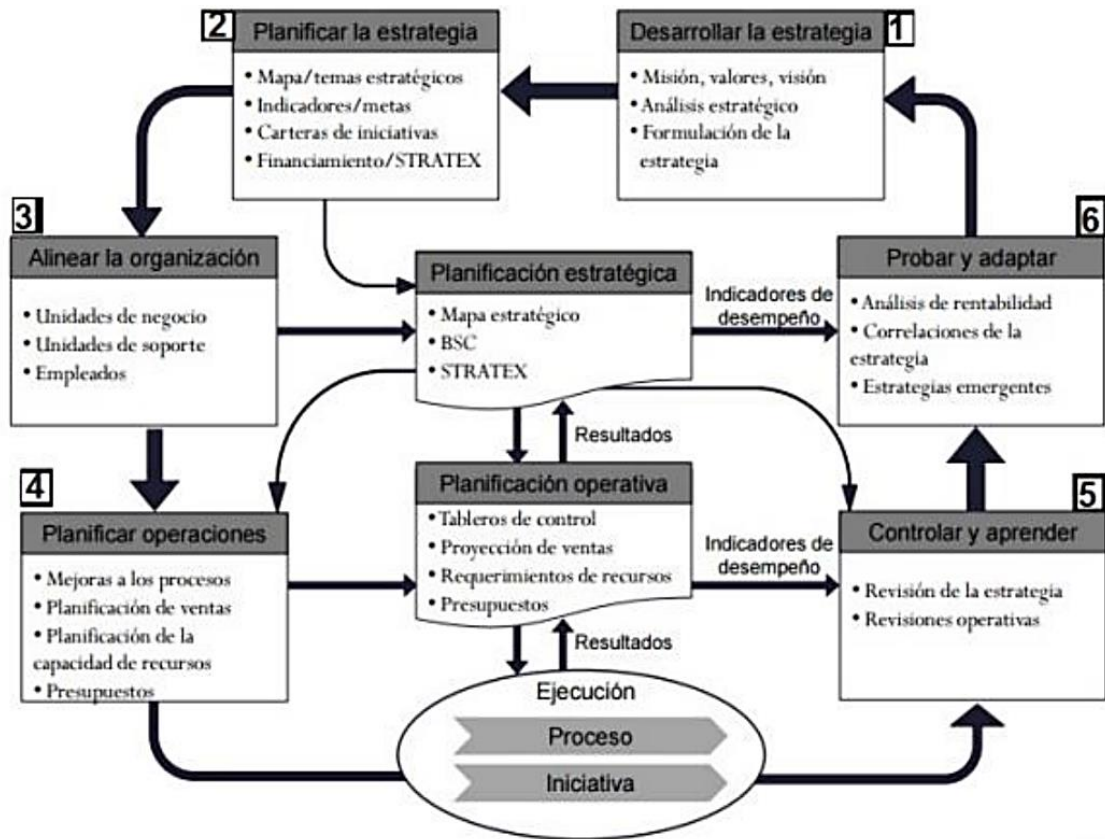
Por tanto, para brindar cada vez una mejor atención a los clientes, la empresa se planteó mejorar su atención agregando un canal de atención más, el cuál es el Call Center de ventas, lo que permite que el cliente pueda comprar desde la comodidad de su casa y proyectar la idea de lo que desea obtener.

Para diseñar la optimización del tiempo en los procesos del cliente se propone en este proyecto, la metodología utilizada en el sistema de ciclo cerrado (Kaplan y Norton, 2008), este es un sistema de gestión amplio e integrado que relaciona la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución a nivel operacional.

Este proyecto abarca sólo las siguientes fases del modelo: desarrollo de la estrategia, planificación de la estrategia y alineamiento de la organización que corresponden a las siguientes etapas, según se muestra en la figura 3.

Figura 3

Flujograma del Sistema de Gestión: integrando la estrategia y las operaciones



Nota.: Empresa TMH Tiendas del Mejoramiento del Hogar.

De esta forma Maestro Colonial para lograr mejorar optimizar los procesos en el área de dimensionamiento considera aplicar las siguientes etapas:

Etapas 1 Desarrollo de la estrategia

En esta parte se clarifica la misión, visión y valores de la compañía que permitan orientarla a la consecución de sus objetivos estratégicos; el siguiente proceso es el análisis estratégico, el cual permite identificar el posicionamiento actual de la organización, esto se logra realizando análisis externo mediante un análisis PEST y 5 fuerzas de Porter y un análisis interno el cual se realizará mediante cadena de valor y análisis de recursos y

capacidades, de los resultados se realizará un análisis FODA para establecer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas esenciales para el desarrollo de la estrategia.

Etapa 2 Planificar la estrategia

Esta etapa define los objetivos del posicionamiento futuro a alcanzar por la organización, para ello se desarrollan los objetivos estratégicos, mediante un mapa estratégico para definirlos de manera tangible y que ayuda a enfocar la estrategia pertinente desarrollando indicadores, metas e iniciativas a través de un cuadro de mando integral que permite hacer un seguimiento por medio de indicadores.

Etapa 3 Alinear la organización

Esta etapa se propone lograr los lineamientos entre unidades funcionales, las unidades de soporte y los colaboradores todos ellos relacionados con la estrategia de la organización. Se plantean acá los cuadros de mandos integrales, con los objetivos estratégicos enunciados en el mapa estratégico, además se añade el diseño de un esquema de incentivos, generando las conductas y comportamientos deseados de gerentes estableciendo de esta manera los comportamientos con los objetivos estratégico.

De esta forma, la evolución de la compañía genera interés por conocer la percepción de los clientes sobre la imagen corporativa conllevando a investigar sobre el área de dimensionado de la empresa diferenciándose por su propuesta de valor en sus servicios, precios y/o créditos, formando así la imagen de una tienda eficiente en la mente de los clientes y/o consumidores.

Actualmente, los consumidores pertenecen a una nueva generación que se caracteriza por un lenguaje diferente y nuevos recursos de comunicación, y este tiene un rol fundamental dentro del trabajo del retail, porque ofrece al cliente una propuesta de valor donde exista coherencia entre la comunicación con el punto de venta y servicio.

El presente trabajo de Suficiencia Profesional se centra en la optimización de los procesos del área de dimensionado de la tienda Maestro Colonial. En la figura 4 se presenta su organigrama.

Por las razones antes expuestas, se establece que es atractiva la optimización del área de dimensionado de la tienda Maestro Colonial y que, desea lograr tener una gran cantidad de clientes diferenciándose de sus competidores, y consiguiendo la satisfacción en su totalidad de ellos.

A partir de la problemática mostrada en los apartados anteriores se procedió a realizar un análisis de causa – efecto para poder identificar los problemas en los procesos de los clientes mediante el diagrama de Ishikawa, análisis FODA, árbol de problemas y diagramas de flujo.

1.3. Justificación

Se justifica la importancia del presente trabajo académico, en razón del tratamiento de atención al cliente, donde se debe aplicar el marketing de forma correcta para lograr buenos resultados, enfatizando en su uso la consideración a las políticas empresariales, como las relacionadas a calidad, de personal, de compras, etc. Son pocas las empresas que logran apreciar el beneficio real que puede conseguirse con la adecuada implementación y puesta en marcha de algunos nuevos métodos de servicio al cliente.

Justificación Teórica

El trabajo de suficiencia profesional tenderá a la comprensión de los problemas de investigación, orientados en base al estado del arte del conocimiento de la administración, para ello se hace la fundamentación de las teorías administrativas pertinentes, considerando sus axiomas generando a las empresas adaptarse e innovarse de acuerdo a los entornos actuales.

En la misma línea de coherencia, el presente trabajo permitió establecer los conceptos de gestión y satisfacción del cliente, como también un marco teórico pertinente, consignándose procesos, características e indicadores que forman parte del proceso administrativo y que se relacionan con la satisfacción del cliente.

Justificación Práctica

En relación a este ítem, posibilitará el presente trabajo establecer el diagnóstico de los procesos administrativos que, se aplican en el área de dimensionado de la empresa y de esta forma luego se puedan aplicar las diversas alternativas con el objetivo de coadyuvar a mejorar e innovar los procesos del área, para lograr que los clientes puedan obtener la plena satisfacción del servicio ofrecido y recibido en la tienda respectiva.

Justificación Valorativa o Económica

El aporte es que propiciará que los servicios ofrecidos por el área de dimensionado de la empresa, no se realicen de una manera marcadamente empírica del personal respectivo, debido que este tipo de actividades traen como consecuencia la falta de un orden pertinente y sistematizado en la atención, lo que conlleva a la insatisfacción y pérdida de ventas afectando seriamente los ingresos de la empresa, por ello, la propuestas viables de mejora continua consecuentemente traerán beneficios económicos.

Justificación Académica

El desarrollo de este trabajo permitirá aplicar en forma práctica, en el escenario concreto de trabajo los conocimientos y herramientas aprendidas durante todo el proceso de aprendizaje en la carrera de Administración, aunándose a ello, el espíritu por la investigación que en las actuales circunstancias es vital y forma parte de una de las preocupaciones de la universidad peruana, por cuanto la indagación desarrolla la habilidad creativa y de búsqueda de soluciones, contribuyendo así con el aporte intelectual al centro laboral.

Limitaciones en la investigación

Entre los principales hechos o situaciones que limitaron el presente trabajo de investigación se tienen los siguientes:

Limitaciones de tiempo: la disponibilidad para realizar el trabajo generaba conflictos con el horario laboral, lo que dificultaba su rápido avance.

Limitaciones de trabajos previos. Se revisó la bibliografía existente sobre el tema específico y no se hallaron trabajos previos que pudiesen servir de base para tener datos fiables.

Limitaciones de acceso a material bibliográfico: existió demora para recabar los manuales y demás documentos relacionados a la empresa, a pesar de la solicitud previa y con antelación.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

En Chile, Piutrin (2022) realizó una investigación que tuvo como propósito formular una propuesta de un sistema de control de gestión para resolver problemas de control de gestión y para resolver estas falencias elaboro un sistema integrado que aborda tres etapas: desarrollo de la estrategia, planificación y alineamiento de las respectivas unidades funcionales. La metodología del estudio es de carácter descriptivo. Concluyendo que, para la implementación efectiva de un sistema de control de gestión que asegure la continuidad del negocio a largo plazo se debe considerar las recomendaciones como son la utilización del mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI) como recursos de comunicación en todos los niveles de la organización, así como también formalizar, comunicar y revisar frecuentemente el tema de los incentivos, y establecer finalmente un área especializada en la gestión estratégica, que tenga como función convocar a reuniones periódicas analizar la estrategia de la empresa.

Pérez (2020) en su estudio formuló como objetivo, determinar cómo la atención al cliente influye en la satisfacción de compra en la tienda Ripley C.C. La Rambla, distrito de Breña, en el 2019. Para su desarrollo implementó la metodología cualitativa en su diseño documental, efectuándose una revisión bibliográfica sobre las variables en estudio; es decir, contrastó las variables atención al cliente y satisfacción de compra, evidenciadas en el caso así como se basó igualmente en la bibliografía consultada; el autor dedujo que la atención al cliente es fundamental para cada empresa, igualmente genera interés para el área de recursos humanos porque busca satisfacer las máximas necesidades y/o expectativas del cliente; y en relación a la satisfacción de compra es medida mediante la atención brindada por el colaborador, el cliente evalúa siempre dicha actitud mostrando una opinión positiva o

desfavorable, lo cual significa que, una buena atención al cliente trae como consecuencia una satisfacción de compra.

Varillas (2019) en su estudio realizado, fijó como objetivo conocer cómo se relaciona la Calidad del Servicio y Satisfacción del Cliente de la Empresa MAESTRO PERU S.A. en la ciudad de Huacho, periodo 2018. El diseño fue descriptivo correlacional con enfoque cuantitativo no experimental, tuvo como muestra a 384 participantes, el instrumento utilizado fue el cuestionario de 30 preguntas aplicándose la escala de Likert, 19 preguntas fueron sobre la variable calidad del servicio y 11 preguntas sobre satisfacción del cliente, obteniéndose como resultados que el 91,1% de clientes que realizaron alguna compra en la tienda manifestaron que la calidad del servicio se da siempre, el 8,6% sostuvo que se da a veces y un 3% señaló que nunca se da. Con relación a la segunda variable; satisfacción del cliente el 77,1% respondió que siempre se sienten satisfechos, mientras que el 22,7% manifestó que solo a veces, y un 3% respondieron que nunca. Se concluye que existe un 86% de correlación entre las variables de estudio, para las hipótesis específicas se observó del mismo modo que, también existe una relación entre las dimensiones valoradas.

Damián (2022) en su indagación, planteó como objetivo identificar la calidad de la atención al cliente en una empresa de cable del Distrito de Chongoyape 2019. La investigación científica fue de enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo correlacional, para realizar la recolección de datos se formuló la técnica de la encuesta y como instrumento cuestionario con la escala de Likert, sus resultados señalaron que el 43% de los clientes se muestran en desacuerdo con el servicio brindado y consideraron además que no tienen un buen marketing del servicio, sobre la atención al cliente se determinó que un 42% se muestran en desacuerdo con la interrogante sobre la buena atención al cliente, creándose la insatisfacción brindada en el servicio. Se concluyó que el nivel de atención al cliente en la empresa Home TV S.A.C. se califica como deficiente con una cifra del 62%.

Huamán y Sandoval (2017) en su trabajo de investigación, tuvo como fin el describir y determinar acerca de la gestión de “líneas de espera” en el proceso de la atención del BCP periodo 2014. El diseño metodológico fue el estudio de caso, utilizándose además el diseño de investigación transversal, que permitió obtener la información en un determinado lapso de tiempo, los instrumentos de medición fueron la ficha de observación y la de encuesta. La muestra estuvo compuesta por 238 clientes del banco. Se concluye que la optimización de este servicio es importante para determinar el servicio al cliente: existe una media de 27 clientes atendidos diariamente, con un mínimo en una hora de 15 clientes y 46 como máximo respectivamente; con 3 ventanillas de atención se optimiza el servicio en un nivel medio.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Optimización de la producción

Conavalsi (2020) señala que, para optimizar la producción es necesario reducir el tiempo muerto, detectar hábitos ineficientes, así como calcular los tiempos de producción serán el primer paso de mejora de los procesos productivos. Si no se identifica el tiempo que demanda cada proceso, no se podrá planificar la producción eficientemente ni estimar los plazos de entrega para satisfacer la demanda.

Aguirregoitia (2011), sobre la importancia de la medida en el trabajo establece que, no solamente se limita a la necesidad, sino al contrario es fundamental para efectuar un análisis efectivo de los métodos de trabajo, constituyendo parte esencial para las diversas partes del proceso productivo en una obra.

Diagrama de proceso

Calderón y Velásquez (2018), mencionan que, constituye una representación gráfica sobre la serie de actividades del proceso, identificando símbolos en las diversas actividades,

conteniendo información valiosa para el respectivo estudio, como las distancias recorridas, así como la cantidad con su tiempo utilizado.

Diagrama de Actividades de los Procesos - DAP

El diagrama de procesos contiene diversas actividades como de manejo, de inspección a las cuales se adicionan las operaciones, con el almacenaje e incluyendo los retrasos producidos en cada componente de la planta.

Estudio de tiempos

Se refiere al cálculo del número de ciclos del tamaño de la muestra.

Existe diferentes tipos para calcular el número de muestras, se consideran tres tipos de toma de tiempos:

a. Muestreo de trabajo

García (2019), conceptualiza al muestreo de trabajo como una técnica de análisis cuantitativo en base al tiempo de la actividad hombre, máquinas o cualquier condición observable de operación. La técnica consiste en la cuantificación proporcional de un gran número de observaciones tomadas aleatoriamente, en las cuales se consigna la condición presentada en la operación.

b. Toma de numero de ciclos

Para la toma de tiempos del estudio pre test de la investigación se aplicará la Tabla de Westinghouse donde presenta una matriz del número de ciclos a estudiar, de acuerdo a la duración del tiempo por ciclo.

c. Toma de muestras por ciclos

La toma de tiempos Post-Test determina los procesos ‘cuello de botella’, que requieren una mayor toma de tiempo, para lo cual se aplicará la fórmula siguiente, para

obtener el número de ciclo se necesita observar y obtener un estándar de tiempo neutral se usa planes estadísticos.

Es necesario fijar el tamaño de muestra (ciclos que debe observarse), para un determinado nivel de confianza y margen de exactitud. La fórmula para el nivel de confianza del 95,45% y error de más o menos 5%". La fórmula es la siguiente:

$$n = \left(\frac{40 \sqrt{n' \sum x^2 - (\sum x)^2}}{\sum x} \right)^2$$

Donde:

n = número de ciclos que deben cronometrarse

n' = número de observaciones preliminares del estudio

x = valor de las observaciones preliminares

\sum = sumatoria de valores

Medición y valoración del trabajo

Quinto (2019) afirma que, la medición del trabajo es usada para fijar tiempos estándar. Por ello, es necesario dar información utilizando las normativas sobre los tiempos para equilibrar el trabajo de los colaboradores, planificándose y programando la producción.

La Tabla de Westinghouse es un recurso aplicado para la medición del valor subjetivo sobre el ritmo de trabajo de un trabajador. Por ello, se utiliza para ajustar el tiempo observado a un tiempo normal, considerándose aspectos como la habilidad, esfuerzo, condiciones y finalmente la consistencia.

Los denominados tiempos suplementos están constituidas por las necesidades personales y la fatiga como producto del trabajo. Para obtener estos tiempos suplementos se usa como referencia una tabla elaborada que refiere suplementos constantes y variables.

Herramientas de estudio de tiempos

Niebel y Freivalds (2014) señalan que, esta actividad consiste en el establecimiento mediante una técnica de un estándar de tiempo que permite la ejecución de una actividad definida, teniendo como base la medición del contenido de trabajo con un determinado método definido, donde se deben atender y considerar aspectos como la fatiga, así como retrasos y demoras de tipo personal y por otras circunstancias.

Asimismo, establecen que para efectuarse los especialistas tendrán a su disposición un conjunto de técnicas como son:

Los registros consignados con anterioridad para crear la tarea, estimaciones de tiempo efectuadas, tiempos que son predeterminados, análisis de tiempos y el estudio de los tiempos realizados con cronómetro que constituye la técnica más usual frecuentemente

Análisis AMOFHIT

Reunir y asimilar información de la organización sobre la administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones/producción y logística (O), finanzas, contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T). Esta información servirá para desarrollar el análisis interno, conocido como análisis AMOFHIT. (D'Alessio, 2008,168)

Eficacia y eficiencia

Villacreses (2018), menciona que, la eficacia es obtener resultados deseados y la eficiencia es la consecución de un resultado previsto con la utilización de recursos mínimo; por ello, se sintetiza que la eficacia es efectuar lo correcto mientras que la eficiencia es realizar correctamente las cosas, pero con los recursos básicos.

2.2.2 La atención al cliente

Laza (2019), expresa que, el centro es el usuario y debe de constituirse en toda política institucional, considerando la cultura de institución para respetar sus hábitos y costumbres, con el objetivo de fidelizar a los consumidores y buscar hacerlos seguidores vinculándolos a lo largo del tiempo, esta es la base de cada organización empresarial para posicionarse , mejorando los procesos de fabricación y brindando los servicios que se ofrecen cumpliendo con los estándares de calidad y atención final.

Características de los clientes.

El autor considera los siguientes aspectos:

- Se debe considerar a los clientes como lo más importante.
- Los clientes no dependen de la empresa, sino todo lo contrario.
- Es obligación servir al cliente, es importante generarle satisfacción.
- Se les debe brindar un trato siempre de cortesía y amabilidad.
- Constituyen lo más importante para la organización.

Asimismo, clasifica a los clientes en dos formas:

- Interno: se consideran a los clientes integrantes de la organización, en todos los niveles y jerarquías sean ejecutivos, de planta, administrativo, comercial, ventas, marketing entre otros.
- Externo: Se consideran en esta tipología a los clientes que no pertenecen a una organización empresarial, y tienen necesidad de adquisición y consumo o uso de bienes o servicios.

Servicio Post Venta

Pérez (2020), refiere que son los esfuerzos desplegados después de la venta para satisfacción del cliente , y de ser factible asegurar una compra regular, menciona la autora que existen dos tipos de servicio post venta, los cuales son:

- Servicios técnicos a los productos: Refieren a temas de instalación, mantenimiento o reparación de los productos vendidos.
- Servicios a los clientes: Comprende el adiestramiento para el uso del producto y manejo de las objeciones o quejas, asociadas a un desperfecto en el producto que se necesita resolver con prontitud.

El mencionado autor establece que, toda importancia del servicio radica en la creación de valor del mismo, es lo sustancial en toda estrategia motivadora que permita tener una decisión final de adquisición de los consumidores. Igualmente, es importante tener en cuenta las estrategias publicitarias para masificar la información y posicionar el producto, enfatizando que la eficacia de los medios publicitarios se dará al utilizar medios directos como diarios y revistas, televisión, así como por radio y redes sociales.

De la misma forma, Chávez y Julca (2019) expresan y refuerzan el planteamiento mencionado en el ítem anterior, al establecer la importancia del área de posventa que genera una mayor productividad. Por ende, Estos medios cumplen una función doble porque llenan los mercados de información y por ende motivo de venta para los anunciantes que cuentan con un presupuesto en el área de marketing para realizar las campañas que más se adecúen a los estilos de la empresa y su alcance en la llegada a los receptores, es decir, si la publicidad será a nivel nacional o local.

Solución de reclamos

Riojas (2021) en el tema de los reclamos manifiesta que, es la disconformidad por falta de información y otros incumplimientos de las normas previstas en el código relacionados con los productos o servicios ofrecidos. Por ejemplo, surge el cuestionamiento sobre la garantía de un producto, y se produce el reclamo también en casos como la falta de información sobre las condiciones de pago del producto.

En esta misma línea, Riojas (2021) enfatiza que, en el entorno empresarial es importante saber que las ventas tienen un enfoque personal, ello estimula a considerar el establecimiento de las metas, y a través del tiempo se considera relevante que las ventas midan el esfuerzo de los colaboradores siendo además la comunicación una variable que involucra temas como promoción, relaciones públicas fuertes, la comercialización que se efectúa mediante canales de distribución como y con todo aquello que involucre la solución de los reclamos que se puedan formular por los clientes.

De acuerdo a lo señalado por el autor, se debe tener en cuenta que el proceso de la venta personal no es simplemente que el vendedor vaya de puerta en puerta sino se explora la versatilidad para identificar nuevos mercados y público objetivo respectivamente, por ello, hallar nuevos mercados es necesario en todo vendedor, para tener efectividad y contribuya con el logro de las metas de su organización empresarial.

Diagrama Causa-Efecto de Ishikawa

Santos y Campos (2021), precisan que, el diagrama de Ishikawa, o diagrama de pescado, es una herramienta que tiene como fin el identificar los problemas de calidad y darles la solución respectiva, al representar de gráficamente los factores inherentes a la ejecución de un proceso. También se le denomina diagrama de causa-efecto o de las 6 M.

El diagrama tal como se mencionó en el ítem anterior y de acuerdo a los autores, permite identificar la raíz de un problema. En algunas oportunidades se utiliza combinado con una tormenta de ideas para plantear visualmente, las posibles causas y efectos de ese problema que es representado en forma de una espina de pescado. Contribuye a centrar el tema concretamente en torno a posibles causas, que se clasificarán según su grado de importancia.

Se deben seguir algunos pasos para la elaboración como son:

1. Definir el problema y lo que se pretende lograr.
2. Estudiar y conocer el proceso involucrado mediante la observación, documentación e intercambio de ideas con el personal involucrado.
3. Mantener reunión con personas involucradas en el proceso y generar la discusión sobre el problema.
4. Una vez recopilada la información, organizarla en sus causas principales, secundarias, incluso terciarias.
5. Elaborar el diagrama y verificar con el equipo de trabajo su contenido.
6. Destacar lo más importante para conseguir el objetivo.

Diagrama de Gantt

De acuerdo a Pérez (2020), un diagrama de Gantt es una herramienta de gestión de proyectos que ilustra el trabajo realizado durante un período de tiempo en relación con el tiempo previsto para el trabajo. Normalmente tiene dos secciones: en la parte izquierda se incluye una lista de tareas y, en la derecha, un cronograma con barras que representan el trabajo. Los diagramas de Gantt también pueden incluir las fechas de inicio y de finalización de las tareas, los hitos, las dependencias entre tareas y las personas asignadas.

Por ello, de acuerdo al autor, es una herramienta está pensada para el Director de Proyecto y busca generar visibilidad para apoyar la toma de decisiones. Sin embargo, no se limita su uso solamente a él , puede ser utilizada también por quien tenga la iniciativa del proyecto o actividad, resultando muy útil para comunicarse con el equipo, por esta razón se va actualizando frecuentemente según los cambios producidos.

Señala la autora, que este diagrama fuera del ámbito laboral también es utilizado para la gestión de proyectos y se aplica a diversas actividades incluyendo procesos de formación profesional por lo cual existen diferentes tipos de diagrama de Gantt, dependiendo la elección del proyecto a ejecutar y la metodología a seguir, eligiendo la más funcional para cada caso en particular; siendo su formulación desde el Excel a soluciones de gestión de proyectos, incluso se puede hacer a mano, pero lo ideal es aplicar las herramientas tecnológicas modernas que permitirán un mejor diseño y comprensión del contenido.

Método Cross Docking

Según la página web Conexión ESAN (2018), el Cross Docking es parte del área logística y es cuando se aplica el proceso de llevar rápidamente un producto descargado desde un transporte hasta un vehículo de salida. Todo ello, ejecutado en un tiempo reducido de almacenamiento y manipulación. Con este procedimiento, la necesidad de almacenaje de los productos se elimina o reduce, evitando la disminución del almacenamiento, se conseguirá consecuentemente que no se vea perjudicado el valor de un producto.

Por tanto, precisa que los ciclos de vida de los productos se convierten en más cortos cada vez, de tal forma que, al estar más tiempo almacenados, mayores serán las probabilidades de incrementar la obsolescencia, de la misma forma que la reducción de los tiempos de almacenamiento impedirá robos y pérdidas.

Se establece que el objetivo será promover la rotación de inventarios a través de una distribución ágil y eficiente, generando ahorro tanto en el tiempo y costos, señalando como otra de las ventajas a la disminución del tiempo de manipulación de los productos, así una empresa generará un ahorro significativo porque no necesitará mucha carga de personal para la labor. Asimismo, este sistema de distribución contribuirá con la compañía a tener una línea de suministros más ordenada. Ello incidirá en la efectiva y correcta aplicación de esta disciplina seleccionando los productos pertinentes, así como un diseño del flujo coherente de productos relacionados con el área de trabajo, además con el soporte de TIC, proveedores y puntos de venta, sumándose el entrenamiento del personal, proveedores adecuados evitando así incumplimientos y la realización de una efectiva gestión en el transporte.

La implementación del Cross Docking proporciona a una empresa varias oportunidades para ahorrar dinero, aumentando la eficiencia y brindará de esta manera un mejor servicio a los clientes, diferenciándose de sus competidores.

Diagrama de Pareto

Acevedo (2016), señala que el gráfico de Pareto debe su nombre a un economista italiano, pero se considera a J. M. Juran como el primero en aplicarlo a los problemas industriales. Es un gráfico de barras superpuesto a un gráfico de líneas que muestra el total acumulado en porcentaje.

El autor manifiesta que, también es conocida como curva cerrada o distribución A-B-C. Ello permite conocer el orden de importancia acerca de las variables que intervienen en un estudio. Un caso práctico sería la forma de cómo organizarse para el estudio de un curso, donde se debe conocer qué asignaturas son las más complejas y cuáles menos, así se puede generar una gestión más eficiente del tiempo.

Se basa en el principio de Pareto, conocida como la regla del 80/20, que precisa que el 80% de las consecuencias se originan sólo al 20% de las causas. Por tanto, de encontrarse artículos defectuosos en el control de calidad, se realiza un análisis de Pareto tendiente a mejorar la calidad de la producción, enumerando defectos de producción y la cantidad de artículos defectuosos con cada falla. Estas cifras se trazan en un gráfico de barras para convertirse luego en porcentajes los cuales se mostrarán en el gráfico.

Por ejemplo, el autor consigna el siguiente hecho, donde se quiere conocer que motivación tienen los clientes para comprar un determinado producto, el caso concreto de un teléfono celular. Estamos utilizando un ejemplo sencillo con diez motivaciones (el 20% serían dos) y con 100 casos (el 80% serían 80).

Por ello, se observa que, el diseño y la calidad, constituido por el 20% de variables, fueron elegidas por 80 personas de 100, siendo el 80% de los casos. En la realidad estos valores no pueden ser exactos, pero existe una aproximación. donde el principio se suele cumplir la mayoría de las veces y el diagrama de Pareto nos ayudará a visualizarlo y entenderlo.

La comunicación interna

Se le denomina al conjunto de actividades realizadas en una organización para crear y mantener una adecuada y asertiva relación entre sus integrantes mediante la utilización de diversos medios de comunicación para de esta manera transmitir información, así como propiciar la integración y motivación, contribuyendo así con su trabajo orientado la consecución de los objetivos institucionales. (Martín 1996, p.23, como se cita en Guzmán, 2012).

Las organizaciones están integradas por individuos que desempeñan cargos y efectúan determinadas labores, siendo el proceso de comunicación mediante los mensajes

transmitidos que se orientan en ciertas direcciones a los cuales se les designa como dimensiones de la comunicación (Guzmán, 2012).

La comunicación descendente, se desarrolla en base a la información transmitida por el personal directivos a sus colaboradores, y a su vez generado por el interés de éstos para el logro de la de una comunicación efectiva a través de la información transmitida (Guzmán, 2012). Una característica de este tipo de comunicación es el predominio del estilo autoritario de liderazgo, que constituye una forma natural por la cual se difunde la información al interior de las organizaciones, siendo esencial su función enfocada a cumplir con informar, coordinar, también motivar, así como incentivar al conjunto de colaboradores de la organización (Montoya y De la Rosa, 2014).

La comunicación de tipo ascendente, está compuesta por la información transmitida de colaboradores al personal directivo, por lo regular formulando preguntas, como también generando la retroalimentación y sugerencias, por ello, tiene como propósito la mejora de la moral y disposición de los colaboradores (Guzmán, 2012). Su aplicación en líneas generales es casi nula porque los directivos no le dedican mayor atención por lo cual no perciben como un elemento fundamental para conocer el clima social de la organización, sin embargo, el ejercicio de este tipo de comunicación contribuye a distinguir una buena gestión en una empresa aportando consecuentemente seguridad a sus colaboradores motivándolos a desarrollar su capacidad para involucrarse con la organización (Montoya y De la Rosa, 2014).

En la comunicación lateral u horizontal, Guzmán (2012), señala que es definida como el intercambio de carácter lateral de los mensajes entre individuos ubicados en el mismo nivel de jerarquía o autoridad al interior de la organización, como lo constituyen la coordinación de tareas y la resolución de problemas respectivamente (p. 76). De otro lado, brinda apoyo socioemocional entre los compañeros y comunica un punto de control,

posibilitando la realización de un trabajo eficiente extendiendo la autoridad o responsabilidad. Es una forma de conservar el control de la organización (Montoya & De la Rosa, 2014).

CAPITULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1. Incorporación en TMH Tiendas del Mejoramiento del Hogar

El proceso de mi ingreso a la empresa surgió por la necesidad de cubrir una vacante en el área de despacho. Para ello se publicó un anuncio en el portal CompuTrabajo. Dicho proceso se llevó a cabo en las oficinas de TMH, con una entrevista inicial con el Gerente de Recursos Humanos. Luego pasé una serie de test psicotécnico siendo incorporado el 24 de diciembre del 2012.

Es así que mi primer puesto de trabajo fue Asesor de despacho en almacén en la Tienda Maestro Naranjal, bajo la gerencia de Logística. Mis funciones eran brindar una asesoría de compra personalizada a nuestros clientes y facilitar el despacho de las compras en volumen que realizara el cliente hacia sus movilidades,

En año 2013 se apertura la Tienda Maestro Ventanilla que fue inaugurada ese año 2013. Fui promovido a asesor de almacén. Realizaba el Carguillo, es decir, el llenado de la mercadería en los exhibidores de dicha tienda. En el mismo año, bajo la gerencia de Raúl Tuesta y jefe de almacén Danny Zúñiga, me desempeñaba en el área de recepción, decepcionando todas las mercaderías de los proveedores y a su vez también la reposición de las mercaderías en los puntos de ventas. Trabajé en la Tienda Maestro Ventanilla hasta mayo del 2016, posteriormente a ello solicité mi traslado a la Tienda Maestro Puente Piedra, en la misma área y con las mismas funciones, bajo la gerencia de Gino Salmón y el jefe de almacén Wilmer Núñez.

Estando laborando en Tienda Maestro Puente Piedra tomé la decisión de estudiar en la Universidad Privada del Norte (UPN) la Carrera de Administración.

En el año 2018 cursando en séptimo ciclo de mi carrera profesional, postulé al puesto de Asesor de corte de dimensionado desde el año 2018 hasta el año 2021. En el interín en el año 2019 obtuve el grado académico de Bachiller en Administración, lo cual me abrió nuevas oportunidades en mi crecimiento tanto personal como profesional.

En el año 2021 postulé y asumí un nuevo reto en la tienda Maestro Colonial, donde asumí la responsabilidad del puesto de Jefe de Producción en el área de dimensionado, donde vengo desempeñando dicho cargo hasta la actualidad, viendo la producción y calidad de los productos terminados para nuestros clientes, optimizando los tiempos de producción para la entrega oportuna en los horarios establecidos.

Las conocimientos y habilidades desarrolladas en la UPN permitieron el desarrollo de la experiencia y estuvieron relacionadas a los cursos de:

- Metodología de la Investigación y Metodología universitaria que posibilitó desarrollar el procedimiento de investigación de acuerdo a lo establecido por la universidad, así como efectuar la respectiva indagación de la bibliografía sobre el tema para obtener conocimiento y dominio.
- Administración, que conllevó a la comprensión de los procesos para identificar y definir los problemas respectivos, así como también generar propuestas innovativas para plantear soluciones.
- Gestión de Procesos, que facilitó la comprensión y conocimiento de las diversas herramientas como diagramas para su posterior aplicación.
- Sistemas de Información Gerencial, que generó la aplicación de todo lo relacionado a la tecnología informativa en los aspectos de gestión para la toma de decisiones.

3.2 Responsabilidades Administrativas

Dentro de las responsabilidades administrativas que tenía en TMH Tiendas del Mejoramiento del Hogar, las funciones que competen como jefe de producción fueron las siguientes:

- Liderar el equipo de producción, orientando al buen servicio de producción, rapidez, calidad y atención a nuestros clientes.
- Supervisar la adecuada atención de los asesores en el mesón de dimensionado para nuestros clientes, además se supervisó la producción y calidad de los productos terminados en sala de corte.
- Programar capacitaciones para los asesores de sala de corte mínimo 4 horas al mes, se coordinó el Planner (Jefe de Mantenimiento) de tienda para los respectivos mantenimientos de las máquinas de sala de corte (máquina vertical, máquina enchapadora, compresoras, bisagradoras y cierra de banco).
- Programar los horarios de los asesores de sala de corte,
- Asumir las responsabilidades diarias de la sala de corte para llevar el mejor servicio y atención para nuestros clientes.

El personal con el cual laboré fueron los siguientes colaboradores:

Alfonso Acuña (cortador)

Carlos Anicama (cortador)

Jorge Pineda (cortador)

Mayte Flores (asesora de mesón)

Carlos Jáuregui (jefe logístico)

Ángel Valdivia (asesor de reposición)

Asimismo, las personas que apoyaron mediante las autorizaciones para la obtención de la información respectiva, fueron;

Nataly Marcilla (subgerente logístico)

Rebeca Zúñiga (gerente de tienda).

Organización de la Gerencia de Abastecimiento

Análisis AMOFHIT

Mediante esta matriz de evaluación de factores internos, AMOFHIT, se considera determinar las fortalezas y debilidades dentro del nivel operativo productivo de la empresa y refiere los siguientes ítems:

- A. Administración y gerencia
- M. Marketing y ventas
- O. Operaciones y Logística
- F. Finanzas y contabilidad
- H. Recursos humanos
- I. Sistemas de información y comunicación
- T. Tecnología investigación y desarrollo

Análisis AMOFHIT

Se presenta el análisis con la finalidad de establecer el panorama que permita apreciar todo el potencial que tiene la empresa, desde los factores administrativos, financieros y de gestión, como también factores de logística, operaciones, gestión y desarrollo humano, marketing y comercial y las áreas de desarrollo y experiencia del cliente.

Administración y gerencia

El estudio realizado en nuestra investigación señala que la gestión de personas en la empresa está enfocada, primero, en atraer gente talentosa. Luego, una vez que la persona se ha incorporado a la organización, se preocupan por desarrollar y acrecentar sus capacidades, de tal manera que garantice que el negocio sea sostenible en el tiempo. Un negocio tiene éxito porque su gente también es exitosa. Entonces, gran parte de la gestión está orientada a atraer, mantener y promover personas talentosas. Por eso es importante identificarlos y prepararlos para posiciones futuras. Son pocas las ocasiones en las que se contrata para un puesto vacante a personas de fuera de la organización, normalmente se promueve a la misma gente que labora en la organización.

Obviamente eso no se puede hacer con todos los trabajadores con que cuentan, por eso es importante, dentro de ese grupo de personas talentosas, identificar a aquellos que tienen potencial para crecer. El estilo de administración debe transformarse en una forma de orientación con todos sus trabajadores, esto ayuda a desarrollar ideas desde los más altos rangos y convertirlas en realidad.

En cada tienda se tiene la presencia de un gerente de tienda, un subgerente administrativo y cuatro subgerentes comerciales, donde cada una de las cuatro áreas en análisis como obra gruesa, ferretería, acabados y decoración ha sido designada entre los subgerentes comerciales. En el último año se ha implementado la posición de jefe de servicio al cliente con quien se trabaja la experiencia previa y post compra, como también gestiona los reclamos o sugerencias.

Gerencia

- Se tiene definida la misión, visión y valores de la empresa como la honestidad y responsabilidad del personal.

- Aplica los elementos de la planificación, organización, dirección y control de las diversas actividades y recursos para generar efectividad y rentabilidad.
- Proyecta la consecución de la satisfacción de los clientes mediante los servicios ofrecidos.
- Aplica y gestiona la comunicación externa e interna.
- Promueve el adecuado clima laboral en el personal.
- Impulsa el liderazgo y trabajo en equipo.
- Aplica el manual de organización y funciones.

Administración

- Supervisa la producción y control de calidad.
- Gestiona el desarrollo adecuado de las operaciones internas.
- Contribuye a la información de contenidos para las redes sociales.
- Analiza las métricas de productividad de la sede.
- Administra el presupuesto de la sede

Marketing y ventas

La empresa se enfoca principalmente en el consumidor final, B2C (Business to Consumer) por lo que se ha concentrado esfuerzo en el desarrollo y conceptualización de la imagen de la mujer peruana como gerente del hogar y bajo este parámetro se ha personalizado la tienda, la comunicación y el servicio.

Se ofrecen artículos de mejoramiento del hogar que concentran todos los pasos de construcción, remodelación, mantenimiento y decoración, con productos importados y nacionales, dentro de los que se encuentran las diferentes categorías o propuestas de productos como de inicio de obra o de acabados decorativos que son parte de un proyecto o

sueño de cada familia durante el proceso de implementación, remodelación o mantenimiento continuo de su vivienda.

Una de las marcas propias a desarrollar que implementa varias líneas de productos en toda la tienda y en diferentes áreas como calefactores, menaje, iluminación decorativa, placas decorativas, sanitarios, organización y decoración convencional. Por otro lado, ha permitido que se pueda competir con herramientas manuales y eléctricas de marcas reconocidas en el mercado local ofreciendo un producto doméstico a mejores precios de la competencia y agilizando la capacidad de negociación que se tiene con los competidores directos de las marcas propias y exclusivas. Asimismo, las funciones de esta área son:

- Administra la base de datos de los clientes.
- Difunde los precios y productos ofertados que son competitivos.
- Experiencia en el producto ofrecido.
- Elabora las estrategias de posicionamiento y fidelización de clientes.
- Innovación constante en los productos a ofrecer al público.
- Publicidad constante en diversos medios tradicionales y digitales.

Operaciones y logística. Infraestructura

De acuerdo con el tipo de operación que maneja la empresa, se observa que se ubica bajo la característica de Operaciones Logísticas, lo cual indica que compra y vende productos negociando con proveedores y que, gracias a la cantidad de mercadería a negociar para sus tiendas se pueden lograr economías de escala incluyendo infraestructura y ubicaciones estratégicas para las funciones logísticas.

Comprar mercadería del exterior y negociar con proveedores nacionales para la distribución de sus productos, ha sido parte de las tareas principales para la gestión y éxito de la empresa para complementar la cartera de beneficios que, se entregan al consumidor,

del mismo modo se puede insertar una mayor cantidad de servicios que permitan asegurar que el cliente pueda finalizar todo el proceso del proyecto incluida la instalación con Ace Home.

- Hay flujogramas parciales de los procesos.
- Proveedores de confianza

Finanzas y contabilidad

El análisis de los Estados Financieros de Ace Home y la situación actual de la empresa permite que se mantenga el objetivo de abrir más tiendas a nivel nacional enfocando el crecimiento de tiendas en Lima. De manera financiera ya se goza de mejor capacidad de estabilidad y endeudamiento. El ratio de liquidez de Ace Home es positivo, debido a que se ha logrado vender bonos a buenas tasas de venta, lo que ha permitido obtener mejor fondo de inversión para la apertura de nuevas tiendas.

- La empresa tiene rentabilidad
- La contabilidad es gestionada por personal propio de la empresa
- Hay eficiencia en el manejo contable de la empresa.

Recursos Humanos

- Capacitación de forma continua.
- Sueldos de acuerdo al mercado laboral.
- Existe presión laboral.
- Hay contante evaluación sobre el desempeño laboral.
- El personal en parte le falta mayor conocimiento y dominio de los procesos.

Sistemas de información y comunicación

- La información y comunicación interna fluye en nivel medio.

- Existen descoordinaciones en el personal del área de dimensionado.
- Tecnología investigación y desarrollo
- Buen nivel de tecnología

3.3 Metodología de la investigación

El presente trabajo de investigación es de enfoque cualitativo y método deductivo, tal como señala Saavedra (2019), la investigación cualitativa es la que se enfoca en la descripción de los hechos o estudio de casos de grupos determinados. Por ende, en este tipo de investigación se indaga y recoge información sustancial, obteniéndose datos relevantes que conllevan a la toma de decisiones.

De igual manera, el autor refiere sobre el método deductivo que parte de un hecho de conocimiento general para llegar a situaciones particulares, específicas y concretas sobre el tema en estudio. Es decir, se inicia con el planteamiento y conocimiento de la premisa general para llegar a las conclusiones respectivas del caso particular.

3.4 Planteamiento de problemas

Problema N ° 1

Existen deficiencias en el proceso de la atención de los proyectos de los clientes en el área de Dimensionado, Tienda Maestro Colonial en el año 2023.

Problema N ° 2

Existen demoras en el abastecimiento de materiales en el proceso de la atención de los proyectos de los clientes en el área de Dimensionado de la Tienda Maestro Colonial en el año 2023.

Problema N ° 3 Existe falta de coordinación en el proceso de la atención de los proyectos de los clientes en el área de Dimensionado, Tienda Maestro Colonial en el año 2023.

3.5 Objetivos

Objetivo N ° 1

Efectuar el diagnóstico para detectar deficiencias en el actual proceso de atención de los proyectos de los clientes en el área de Dimensionado, Tienda Maestro Colonial en el año 2023.

Objetivo N ° 2

Minimizar las demoras en el abastecimiento de materiales en el proceso de la atención de los proyectos de los clientes en el área de Dimensionado de la Tienda Maestro Colonial en el año 2023.

Objetivo N ° 3

Corregir la falta de coordinación en el proceso de la atención de los proyectos de los clientes en el área de Dimensionado, Tienda Maestro Colonial en el año 2023.

3.6 Desarrollo de objetivos

Desarrollo de Objetivo 1

Efectuar el diagnóstico del actual proceso de atención de los proyectos de los clientes en el área de Dimensionado, Tienda Maestro Colonial en el año 2023.

En la formulación del diagnóstico de la actual situación por la cual pasa el área, se ha utilizado las herramientas de Análisis FODA en la tabla 2, en la figura 4 se presenta el diagrama causa efecto de Ishikawa, mientras que en la tabla 3 se consigna la Matriz de priorización de factores causales.

En base al análisis de la situación actual, se logró identificar varias falencias en la empresa en el área de dimensionado que genera insatisfacción en el cliente y posteriores objeciones por la demora de tiempo y procedimientos.

Tabla 2

Matriz de análisis FODA del área de dimensionado

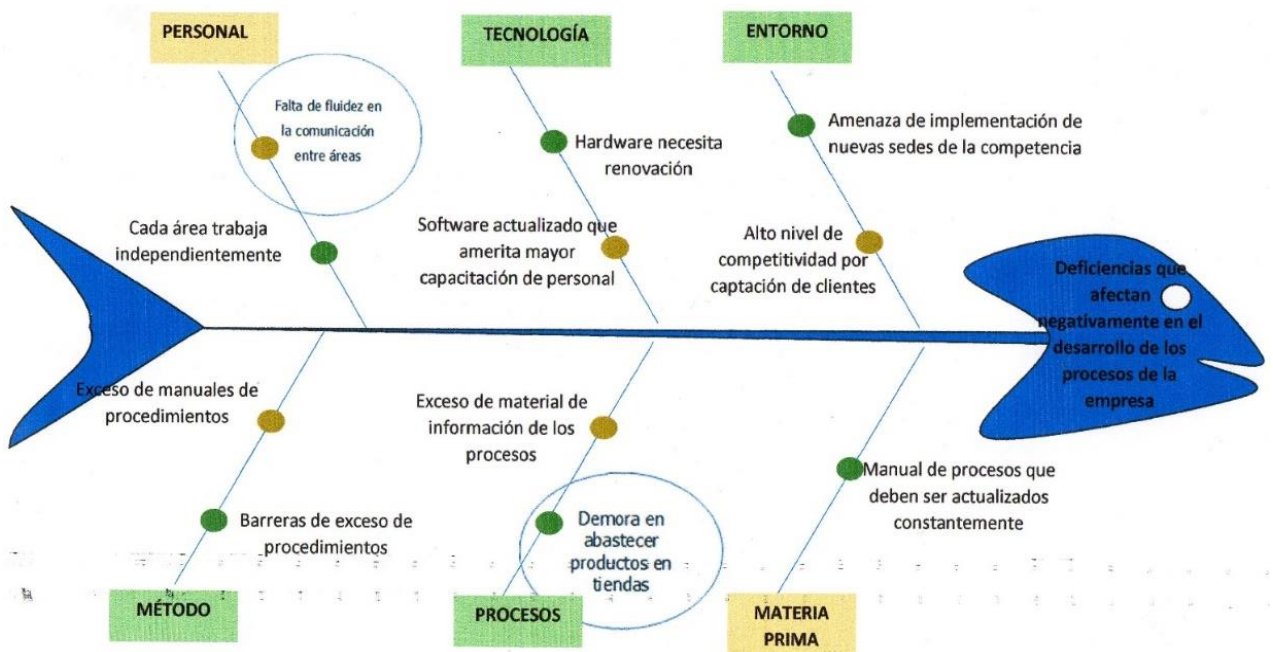
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos beneficios a los colaboradores. • Área de recursos humanos cuenta con personal con conocimientos actualizados y pertinentes para la contratación de personal adecuado del área de dimensionado. • Ambiente laboral con mejor clima institucional. • Know How del área 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de comunicación interna del área de dimensionado. • Problemas de coordinación entre el personal del área. • Llegada de materiales en mal estado o rotos; que retrasa la elaboración de productos y por ende el tiempo de entrega. • Llegada de productos en mal estado o rotos.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor demanda del mercado en relación a la mejora de su hogar. • Mayor auge de la tecnología orientado hacia el arreglo de la infraestructura de las viviendas. • Aumentos de las ventas por fiestas navideñas que se avecinan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de competencia directa que también ofrecen productos de dimensionado. • Incremento de la inseguridad ciudadana, afectando a la tienda y a los clientes.

Nota. Elaboración propia.

Por otro lado, en la figura 4 se ha realizado el análisis de causa – efecto en el diagrama de Ishikawa que se presenta a continuación:

Figura 4

Diagrama Causa Efecto - Ishikawa



Nota: Elaboración propia

Seguidamente se muestra el detalle del Diagrama Causa – Efecto de Ishikawa

Personal

- Falta de fluidez en la comunicación entre áreas
- Cada área trabaja independientemente

Tecnología

- Hardware necesita renovación
- Software actualizado que amerita mayor capacitación de personal

Entorno

- Amenaza de implementación de nuevas sedes de la competencia
- Alto nivel de competitividad por captación de clientes

Método

- Barreras de exceso de procedimientos

-Exceso de manuales de procedimientos

Materia prima

-Manual de procesos que deben ser actualizados constantemente

Procesos

-Descoordinación en aplicación de procesos para las áreas diversas

-Exceso de material de información de los procesos.

En la figura 5 el diagrama de Pareto, se observa la clasificación de los aspectos relacionados con la problemática del área de dimensionado, ordenando en forma descendente la información, es decir de mayor a menor frecuencia, permitiendo el reconocimiento de los problemas más importantes.

En la tabla 3 se consigna el análisis de la raíz de las causas principales, especificando la relación de los problemas del área de dimensionado con su respectiva clasificación relacionados a los métodos, mano de obras, maquinarias y equipos, materiales entre otros.

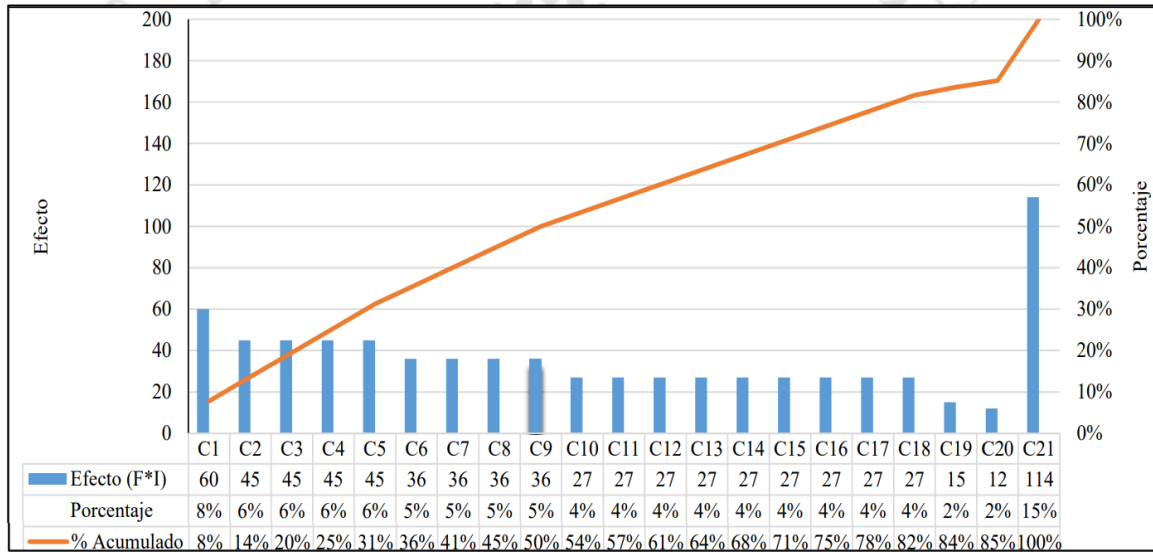
Asimismo, en la tabla 4 se presenta la matriz de priorización de factores causales en la producción. Ella considera el impacto que éstos generan en la empresa.

Primero se consignan la cantidad de problemas por las áreas involucradas en la producción; luego se determinan las tasas porcentuales de problemas de cada área de producción. Posteriormente se califica de 1 a 5 el impacto de los problemas en cada una de las áreas de producción. Luego de calificar el problema se multiplica por el total de problemas.

A continuación, se determina la prioridad de los problemas que están generando mayor impacto negativo con la finalidad de proponer las acciones correctivas respectivas y las medidas a tomar. Es importante señalar que este recurso se elaboró con el equipo de planeamiento y el jefe de operaciones logísticas respectivamente.

Figura 5

Diagrama de Pareto de Causa Efecto



Nota. Fuente Tienda Maestro. Elaboración propia

Tabla 3

Análisis de la raíz de las causas principales

Causas raíz principales	Clasificación
No se cuenta con métodos de trabajo	Métodos
Falta de políticas o procedimientos	Métodos
Mal uso de maquinaria	Métodos
Manejo de indicadores de gestión	Medios de control
Falta de compromiso del personal	Mano de obra
Polvo, suciedad del ambiente	Medio ambiente
Descuido de operarios por cansancio o distracción	Mano de obra
Mal distribución de planta	Métodos
Falta de señalización en planta	Métodos
Falta de cultura de limpieza	Mano de obra
Desorden del personal	Mano de obra
Gran cantidad de equipos para el espacio actual	Maquinarias y equipos
No hay repuestos para funcionamiento de máquinas	Maquinarias y equipos
Falta de experiencia en uso de maquinarias	Mano de obra
Gran volumen de materiales e insumos en planta	Materiales
Inventarios sin movimiento	Materiales
Mal reparación de maquinaria	Medios de control
Calidad de materiales e insumos	Materiales

Nota. Fuente Tienda Maestro. Elaboración propia

Tabla 4

Matriz de priorización de factores causales

Consolidado de problema	Mano de obra	Materia prima	Maquinaria	Medio ambiente	Medición	Métodos	Nivel de criticidad	Total problemas	Tasa porcentual de problemas	Impacto	Calificación	Prioridad	Medidas a tomar
Gestión	0	0	2	0	3	4	Alta	9	50%	5	45	1	Gestión en almacén
Procesos	0	0	2	0	2	3	Alta	7	39%	4	28	2	Mejora de proceso
Mantenimiento	0	1	0	0	0	0	Baja	1	6%	2	2	3	TPM
Recursos humanos	1	0	0	0	0	0	Baja	1	6%	2	2	4	
Total problemas	1	1	4	0	5	7	0	1	100%				

Nota: Elaboración propia

Desarrollo de objetivo N ° 2

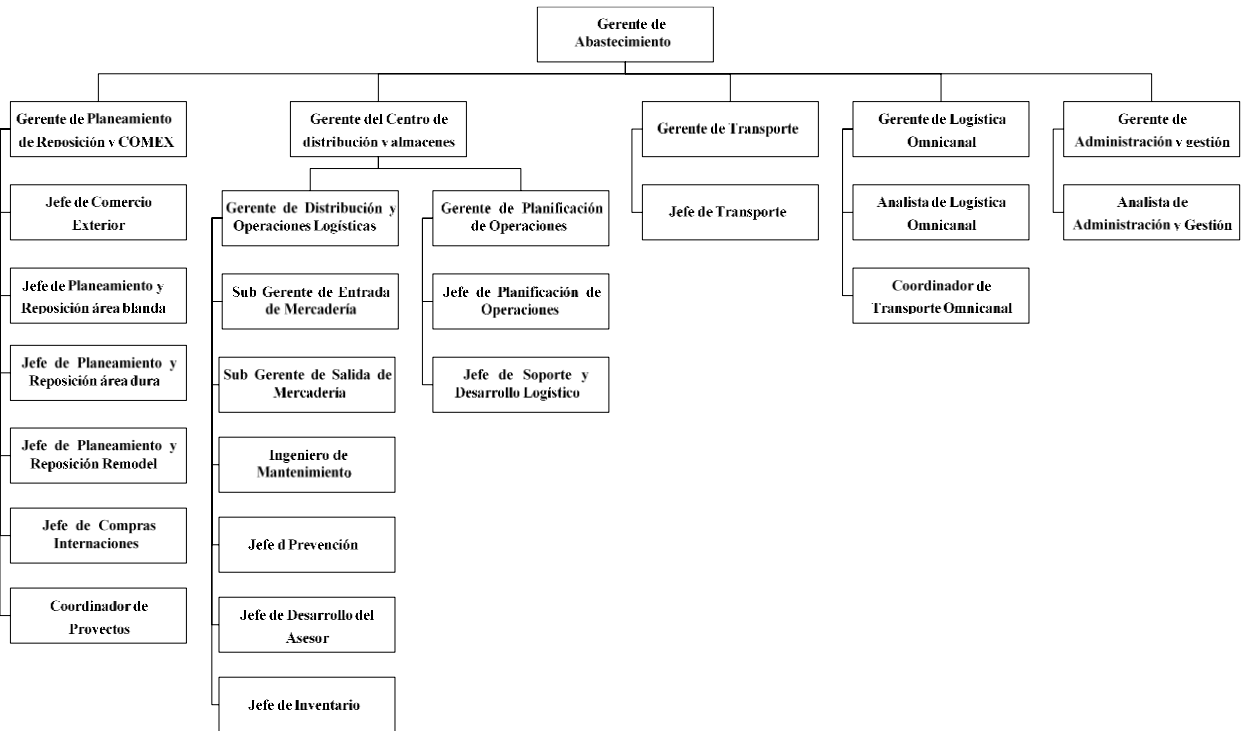
Minimizar las demoras en el abastecimiento de materiales en el proceso de la atención de los proyectos de los clientes en el área de dimensionado de la Tienda Maestro Colonial en el año 2023.

En la figura 6 se consigna el organigrama de la gerencia de Abastecimiento de la tienda Maestro Colonial a la que pertenece el área de dimensionado.

En el presente organigrama de la gerencia de Abastecimiento se representa la estructura formal de la empresa, con la identidad de las relaciones de autoridad y donde también se articulan las otras gerencias funcionales, así como las jefaturas de las áreas correspondientes.

Figura 6

Organigrama de la gerencia de abastecimiento



Nota: Tienda Maestro Colonial.

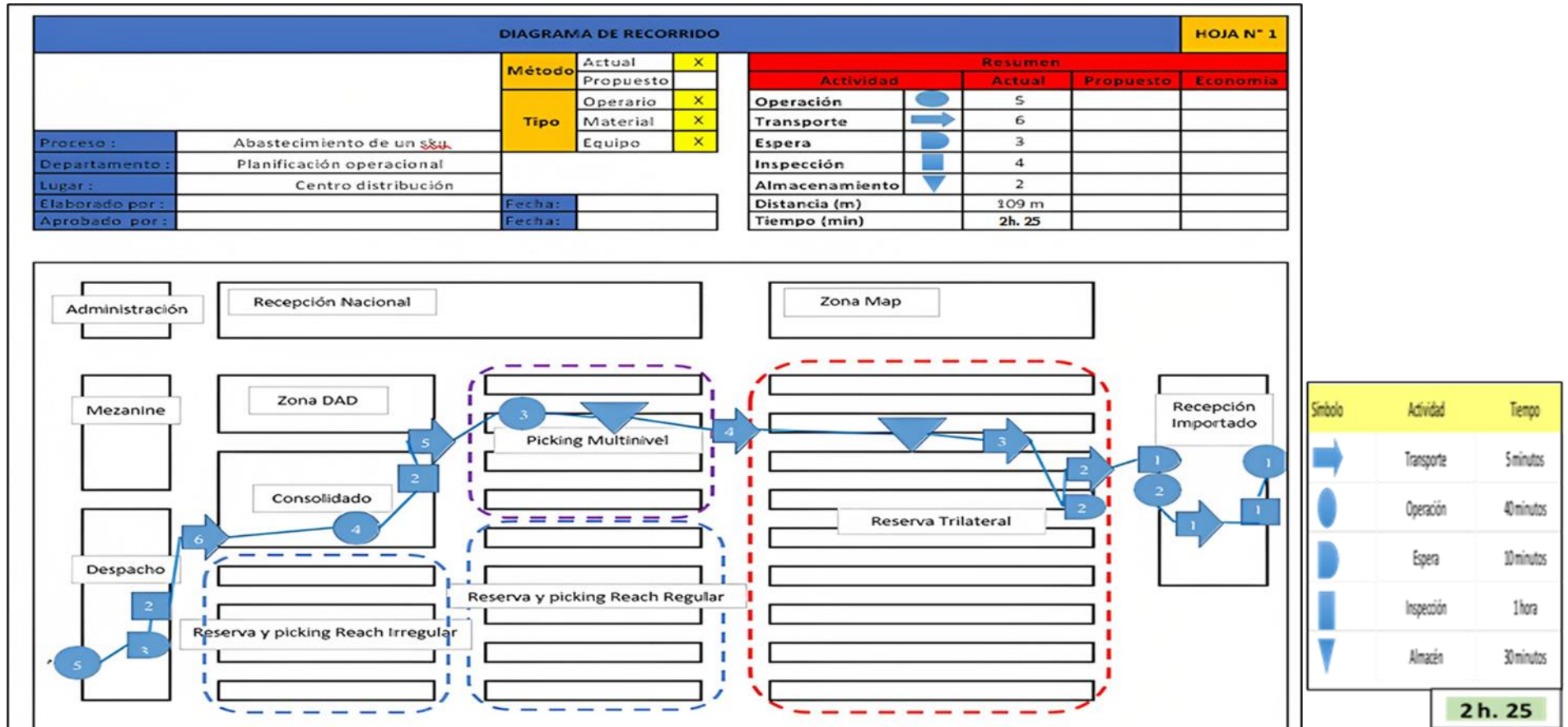
En la figura 7 se presenta el diagrama de proceso de recorrido de abastecimiento, con sus tiempos respectivos, y tiene como propósito hacer de conocimiento a las diversas áreas y personal correspondiente sobre los pasos que se generan en el proceso de la compra, lo cual también permitirá identificar el surgimiento de posibles problemas y que a su vez identificado se pueda subsanar y agilizar los procesos para el abastecimiento de productos.

Asimismo, en la figura 8 se presenta el diagrama de flujo de distribución al punto de venta con tiempos, este proceso es una parte vital e importante en el proceso logístico de la empresa, porque permite la forma en la cual se distribuyen los productos a los diversos lugares como locales o puntos de venta para que estén a disposición del público, y que a su vez se enfoca en la cantidad de productos a distribuir de acuerdo a la demanda de las tiendas.

Igualmente, en la figura 9 se registra los diagramas de flujo de proceso de reposición considerando tiempos y en el caso del primero determina el reabastecimiento de los productos en las tiendas y comprende desde la recepción de la mercadería nueva, el registro de Kardex y el proceso iniciado en la trastienda, si no ingresan directamente al punto de venta ingresan al proceso de rebote para subir al altillo o punto de almacenamiento y luego se bajarán, para reponerse mediante el proceso de relleno y que a veces es ocasionado por la falta de espacio en la tienda.

Figura 7

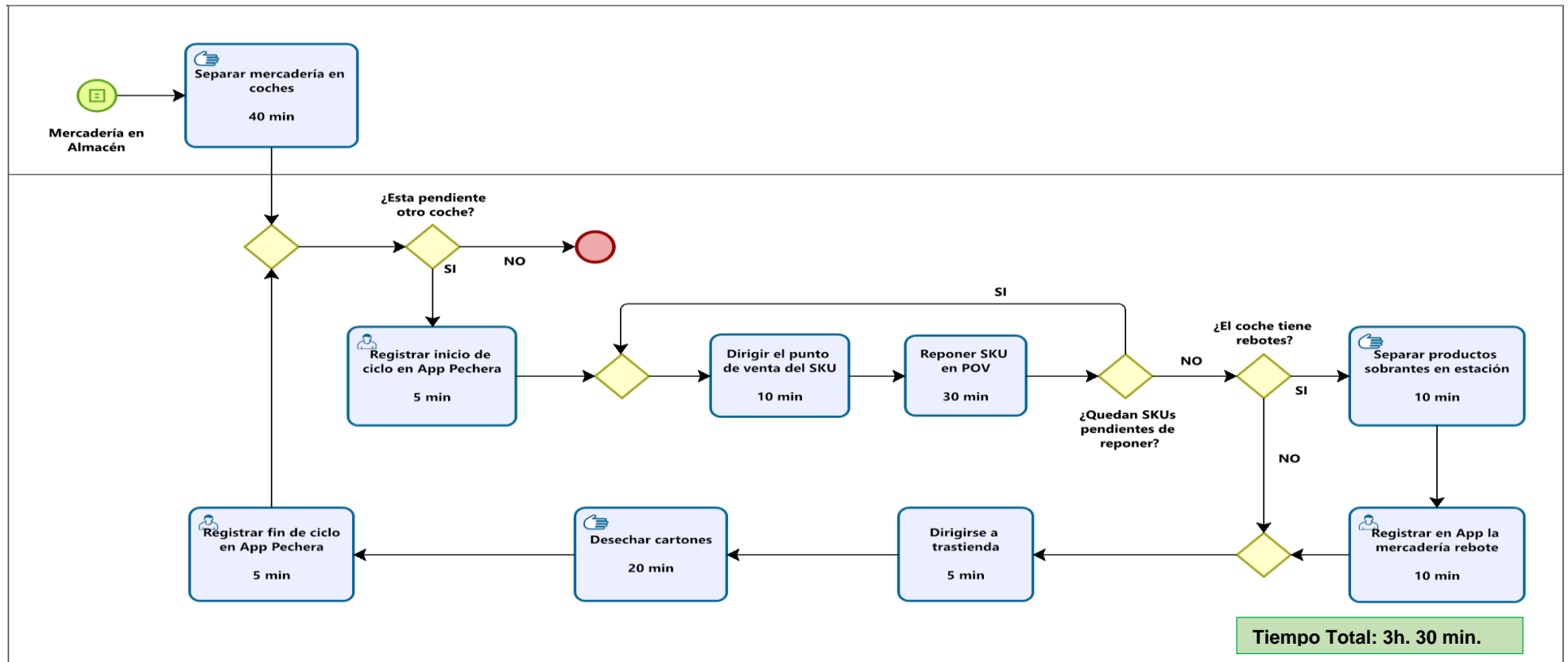
Diagrama de proceso de recorrido de abastecimiento



Nota: Tienda Maestro Colonial.

Figura 8

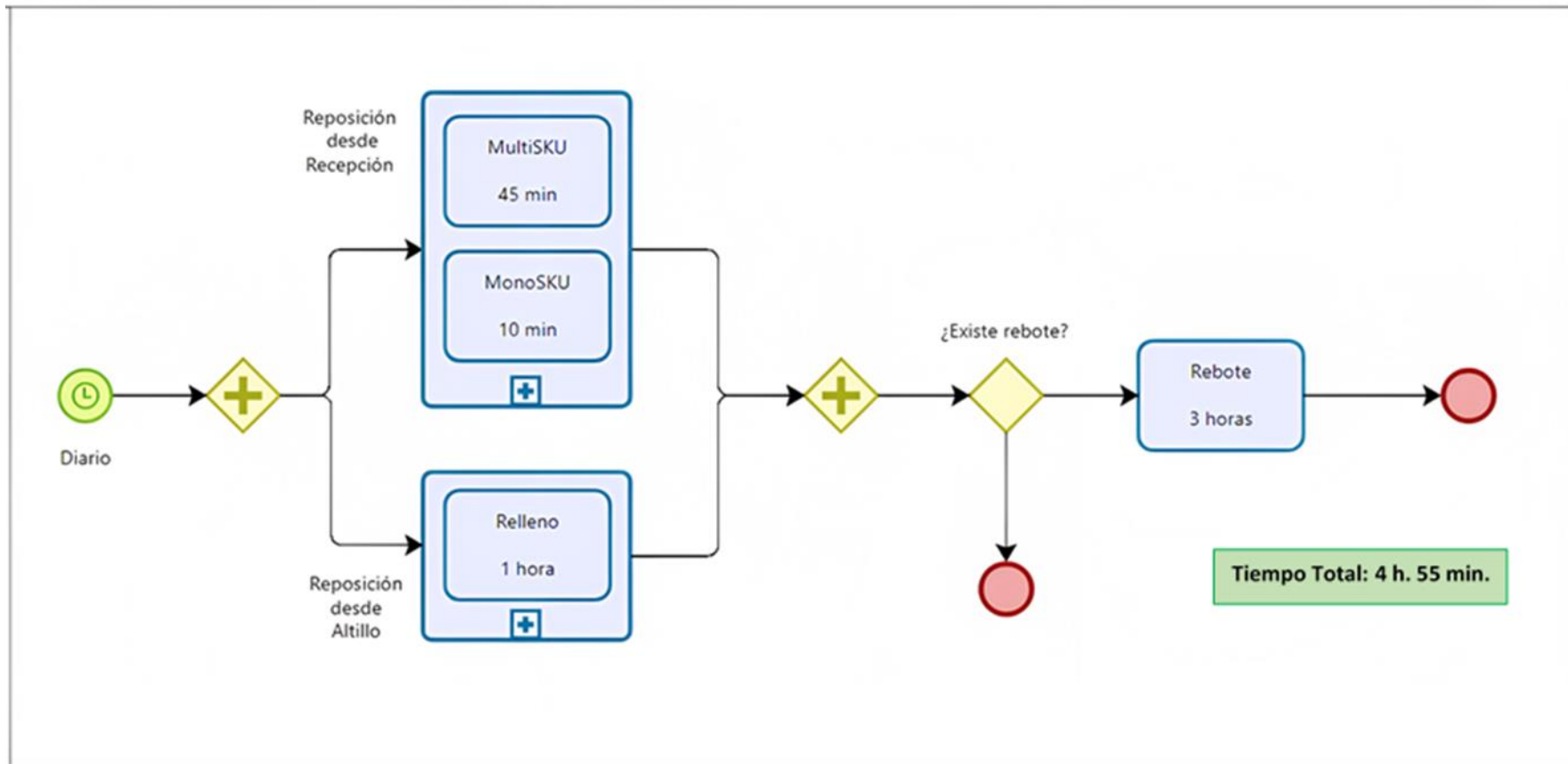
Diagrama de distribución de punto de venta



Nota: Tienda Maestro Colonial.

Figura 9

Diagrama de flujo de proceso de reposición



Nota: Tienda Maestro Colonial.

Desarrollo de objetivo N ° 3

Corregir la falta de coordinación en el proceso de la atención de los proyectos de los clientes en el área de dimensionado, Tienda Maestro Colonial en el año 2023.

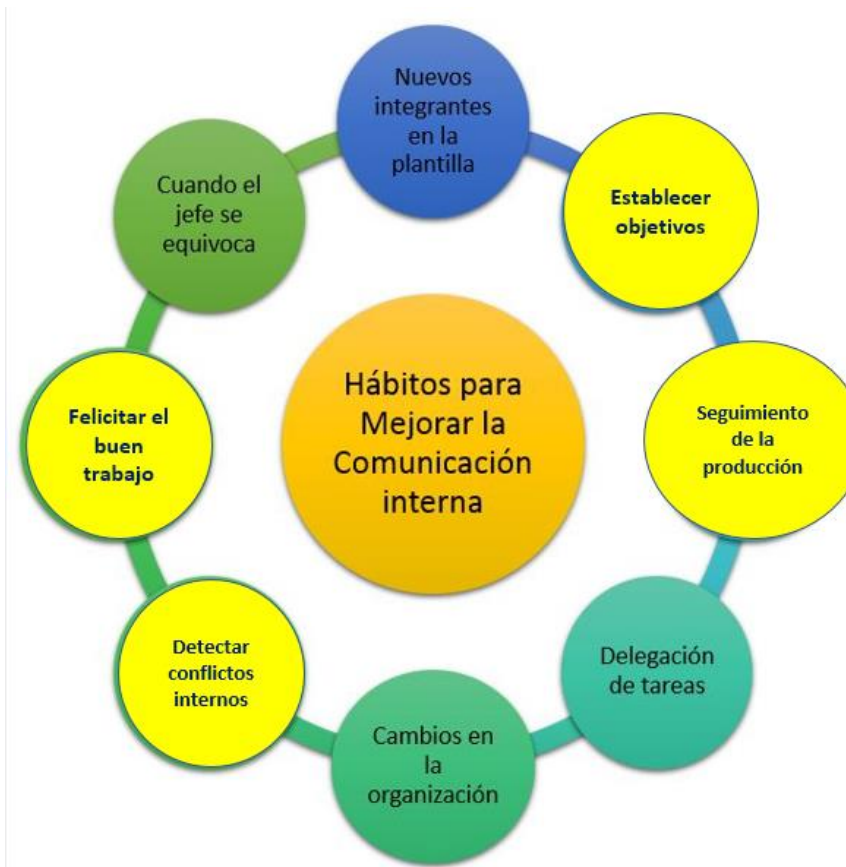
Se presentan los diagrama del proceso donde se observa los procedimientos que en el análisis objetivo se pueden detectar algunas demoras por desconocimiento del personal generando lentitud en ir estableciendo los procesos representando ello incomodidad en el cliente.

En la figura 10 se consigna la el gráfico sobre la comunicación organizacional en lo referente a la comunicación interna que se establece en las instituciones, ahí se observa las hábitos que son costumbres que conllevan a comportamientos del personal que son reiterativos y ello genera su incidencia en el entorno laboral, igualmente, se plantean los principales hábitos que específicamente son usuales y plantea retos para su manejo y control y de esta forma poder generar y mantener una fluidez y entendimiento al interior de la organización, enfatizando la comunicación es un factor fundamental para el entendimiento y productividad porque de existir un problema de comunicación las consecuencias afectarán directamente en el entorno del ambiente laboral así como también en las áreas económica y financiera.

Por ello, se considerará corregir los siguientes aspectos que están resaltados en color amarillo y dentro de los círculos respectivos consignados en la figura como son: felicitar el buen trabajo, establecer objetivos, seguimiento de la producción y ver los conflictos internos en el área de dimensionado.

Figura 10

Gráfico de hábitos para mejorar la comunicación interna



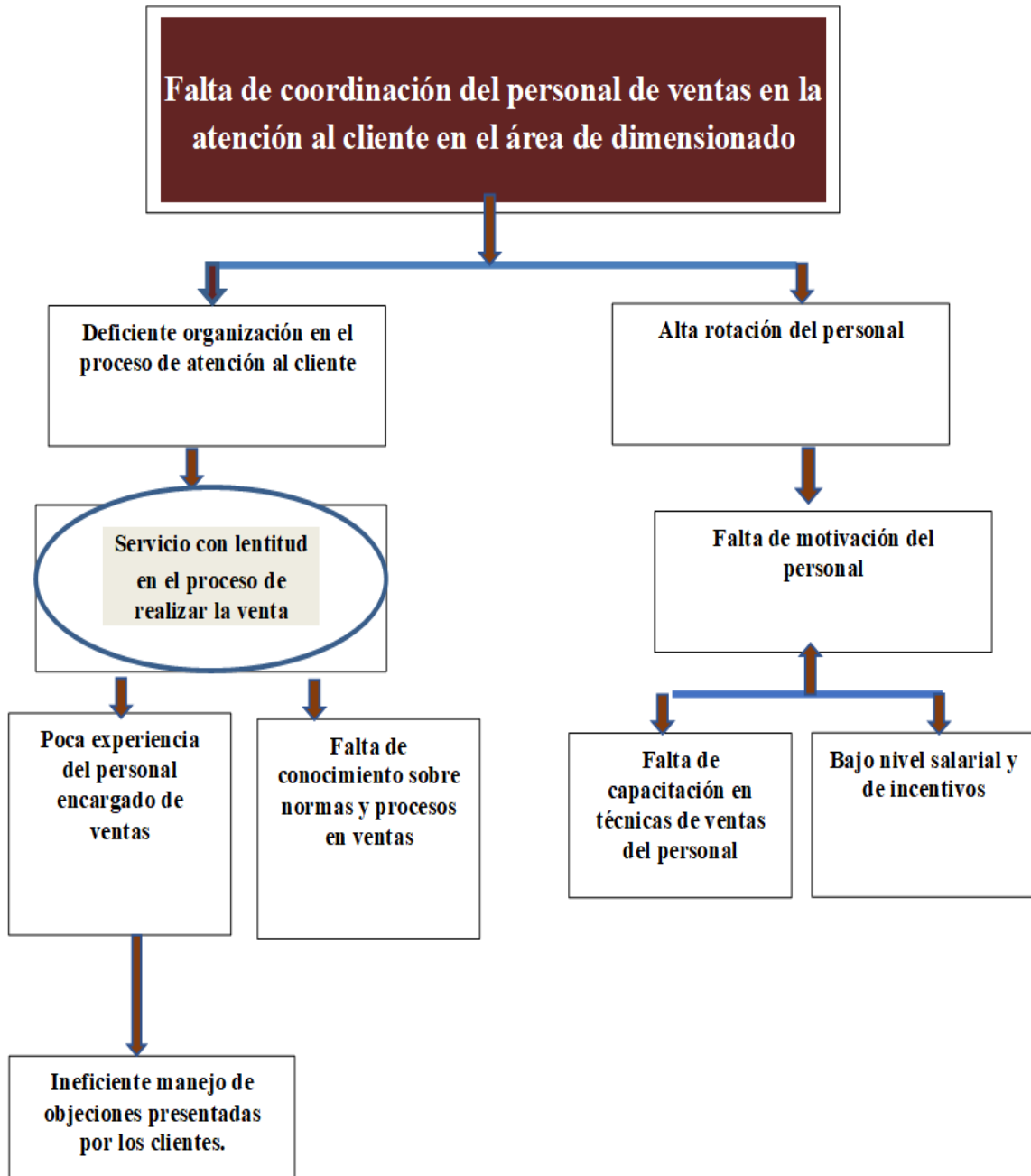
Nota: reisdigital.es

En la figura 11 se muestra el árbol de problemas del área de dimensionado. Se observa que existe falta de coordinación entre el personal para la pronta atención del cliente, lo que provoca conflictos en el personal y se extiende a las demás áreas. Esto afecta a la imagen institucional que es un todo, es integral y lo que suceda en una sección definitivamente repercute a nivel organizacional.

Esta situación incide directamente en la relación del área de dimensionado con el área Comercial originado por las demoras en las entregas y despacho de los productos. Es así de que surgen diversas falencias la producción y atención de los pedidos que repercuten tanto a nivel del personal y también del centro laboral.

Figura 11

Árbol de problemas sobre falta de coordinación de personal de dimensionado en el proceso de ventas



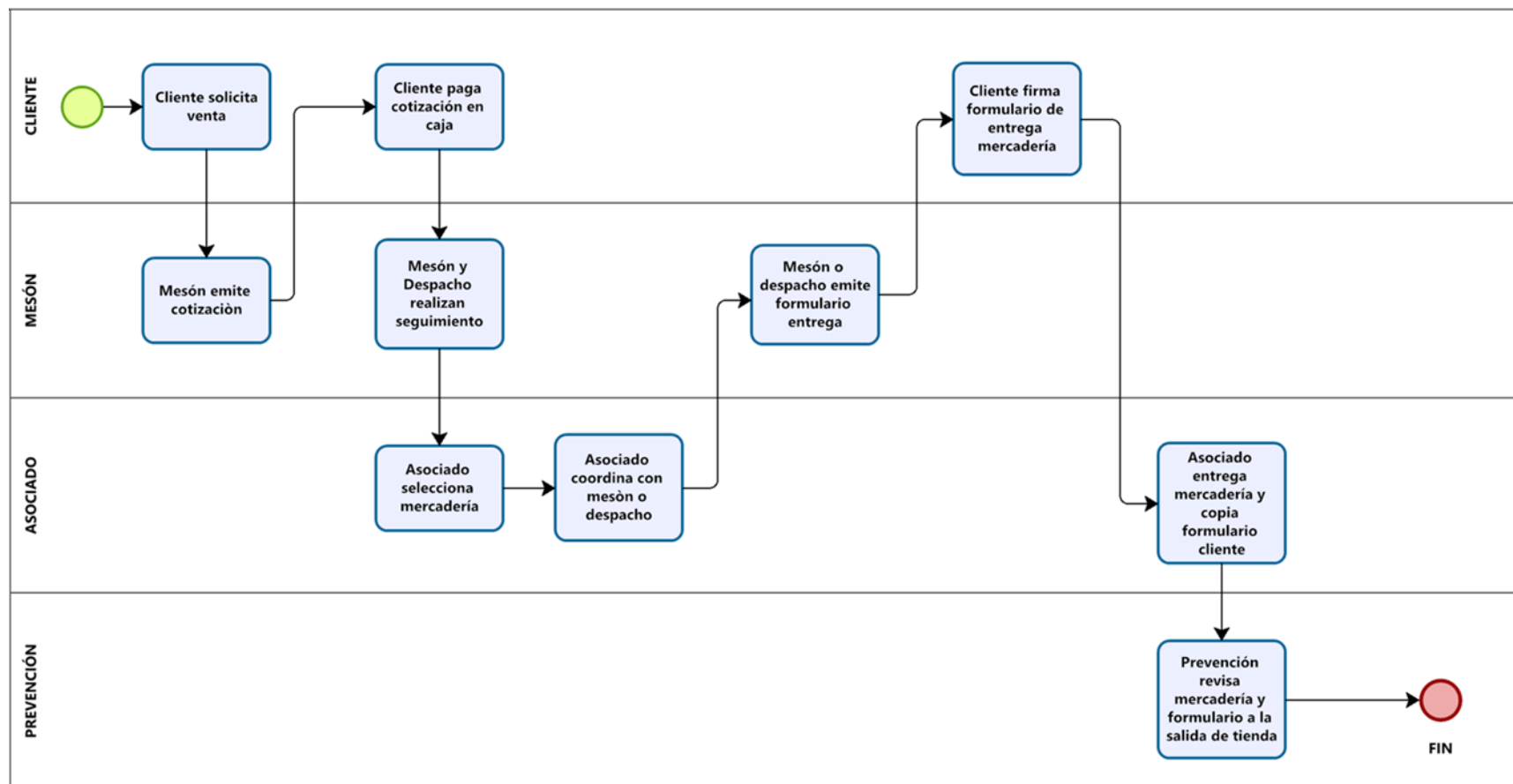
Nota: Elaboración propia

En la figura 12 se puede apreciar el proceso de entrega de mercadería, mencionando que también se identifica problemas con la comunicación y coordinación entre el personal, y en esta actividad surge la necesidad de disminuir el tiempo de atención al momento de entrega de los respectivos productos del área de dimensionado, en las diversas tiendas de la empresa; este procedimiento se inicia con la generación de la solicitud de parte del cliente de una cotización en el área de dimensionado, para lo cual se consignarán los datos del cliente, con los productos adquiridos y la condición de entrega de los mismos.

La captura en caja de la cotización se producirá un pendiente de entrega en el sistema, lo que conlleva que al retirarse la mercadería se emita un formulario de entrega de mercadería, presentando el cliente en esta etapa el respectivo voucher de venta, ubicando el asesor del área el pendiente en el sistema y genera en ese momento la entrega de mercadería.

Figura 12

Flujograma de entrega de mercadería



Nota: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1 Resultado del objetivo 1

En el desarrollo del objetivo 1 se ha determinado el diagnóstico actual del área de dimensionado, para ello se han utilizado herramientas como el análisis FODA, diagrama de Ishikawa y la matriz de priorización de factores causales las cuales representan la forma de operatividad que se ofrecía por años sin observar mayores cambios, por lo cual se presentaron las innovaciones pertinentes para mejorar dicha situación.

En la matriz de análisis FODA, consignada en la tabla 5 se presentan los cambios producidos en el área de dimensionado identificando para ello las debilidades, a las cuales se plantearon las respectivas mejoras para que de esta forma se puedan potenciar las actividades buscando siempre analizar y determinar en base a que las falencias presentadas por el área de dimensionado, se superaron mediante la ejecución de acciones concretas.

En relación a las fortalezas no se plantearon cambios o innovaciones, porque las mencionadas ventajas competitivas están establecidas como formas que mantienen el posicionamiento de la empresa y son reconocidas a nivel del mercado.

Tabla 5

Matriz de análisis FODA implementado

Estado anterior	Estado actual	Observación
Fortalezas		
-Nuevos beneficios a los colaboradores.	Se mantiene	No hay cambio.
-Área de recursos humanos cuenta con personal con conocimientos actualizados y pertinentes para la contratación de personal adecuado del área de dimensionado.	Se mantiene	No hay cambio.
-Ambiente laboral con mejor clima institucional.	Se mantiene	No hay cambio.
-Know How del área	Se mantiene	No hay cambio.
Debilidades		
-Problemas de comunicación interna del área de dimensionado.	Comunicación asertiva y colaborativa entre los colaboradores del área de dimensionado.	Se realizaron reuniones semanales donde se informó sobre la importancia del trabajo en equipo, y la consecución de los objetivos y metas del área.
-Problemas de coordinación entre el personal del área.	Coordinación oportuna y transparente en el área de dimensionado.	Se asignó un asesor proactivo y comunicativo, para propiciar la interacción entre el personal y las áreas relacionadas a dimensionado.
-Llegada de materiales en mal estado o rotos; que retrasa la elaboración de productos y por ende el tiempo de entrega.	Materiales óptimos y adecuados listos para la producción.	Prevención revisa los productos cuando llega a tienda y verifica el estado de la mercadería para proceder a informar para su recepción o rechazo.

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 6 se toma como base el diagrama de Ishikawa planteado en el desarrollo del objetivo 1, donde específicamente se observa el planteamiento de las mejoras producidas que se reflejan en el estado actual en la empresa y refiere a los ítems sobre personal y procesos que eran neurálgicos y merecían la atención respectiva; en la parte de la tabla que trata sobre las observaciones se detallan las mejoras realizadas.

Tabla 6

Mejoras implementadas al diagrama de Ishikawa

Área	Estado Anterior	Estado Actual	Observaciones
Personal	Falta de fluidez en la comunicación en el área de dimensionado.	Mejor comunicación entre el personal de dimensionado.	Se informó al personal en cuanto al tipo de comunicación que desarrollan mediante charlas, bitácoras, redes sociales (WhatsApp).
	Cada área trabaja independientemente.	Mayor coordinación entre las áreas.	Se realizaron capacitaciones para los asesores de las áreas involucradas, indicándose acerca de la rotación de puestos de trabajo para que conozcan el funcionamiento de todo el proceso.
Procesos	Demora en abastecer productos en tienda.	Menor demora en el abastecimiento de productos en tienda.	Se capacitó al personal del área en el manejo de los equipos logísticos, para dar rapidez y fluidez en el proceso de venta.
	Exceso de material de información de los procesos.	Control pertinente del material informativo sobre los procesos.	Se implementó una mesa informativa, para reducir el exceso de material informativo para los clientes ello generó satisfacción.

Nota: Elaboración propia

En relación a la tabla 7 se exhibe la matriz de priorización mejorada de factores causales, la cual considera el impacto que los problemas en la gestión del área de dimensionamiento generan en la empresa otorgándoles una cuantificación que va de 1 a 5, luego de calificar el problema total el cual es la multiplicación del total de problemas y su impacto en la empresa, luego se determina la prioridad a trabajar y a su vez presentar las propuestas de las acciones correctivas respectivas a implementarse.

Es importante mencionar que, este recurso se elaboró mediante el trabajo en equipo donde participaron las áreas de planeamiento y jefatura de operaciones logísticas respectivamente. En la presente tabla se observa los resultados antes y después, es decir, lo que se logró en base a la propuesta realizada bajando la cantidad y porcentaje de los problemas en las área de gestión y procesos, que estaban en el primer caso con 9 problemas identificados que representaba el 50%, mientras que ahora los problemas se redujeron a 5 con 27% ; en lo respectivo a los procesos los problemas tenían la cifra de 7 considerada alta contra la cantidad de 5 considerado de nivel medio en la actualidad.

Tabla 7

Matriz de priorización de factores mejorado

Área	Estado Anterior												Estado Actual												Observación			
	Mano de obra	Materia prima	Maquinaria	Medio ambiente	Medición	Métodos	Nivel de criticidad	Total problemas	Tasa porcentual	Impacto	Calificación	Prioridad	Medidas a tomar	Mano de obra	Materia prima	Maquinaria	Medio ambiente	Medición	Métodos	Nivel de criticidad	Total problemas	Tasa porcentual	Impacto	Calificación		Prioridad	Medidas a tomar	
Gestión	0	0	2	0	3	4	Alta	9	50	5	45	1	Gestión en almacén	0	0	1	0	2	2	Media	5	27	5	25	1	Gestión en almacén	Se redujo problemática en máquinas para corregir y medir el trabajo en menos tiempo.	
Procesos	0	0	2	0	2	3	Alta	7	38	4	28	2	Mejora de proceso	0	0	2	0	2	1	Media	5	27	4	20	2	Mejora de proceso	Mejorando procesos de máquinas, se reducen estos y mejora la atención al cliente.	
Mantenimiento	0	1	0	0	0	0	Baja	1	6	2	2	3	TPM	0	1	0	0	0	0	Baja	1	6	2	2	3	TPM		
Recursos Humanos	1	0	0	0	0	0	Baja	1	6	2	2	4		1	0	0	0	0	0	Baja	1	6	2	2	4			
Total problemas	1	1	4	0	5	7	0	1	100					1	1	3	0	4	3	0	12	66						






Nota: Elaboración propia

4.2 Resultado del objetivo 2

En la tabla 8 se presenta el tiempo que disminuyó en el diagrama del proceso de recorrido de abastecimiento, que era de 2 horas con 25 minutos a la actual de 1 hora con 55 minutos, siendo la diferencia a favor de 30 minutos que, es considerable en la operatividad de la empresa porque el nuevo tiempo permite hacer más fluido el transporte, el proceso de espera, así como la inspección y el almacén. Las diferencias a favor que, generan el ahorro de tiempo es de 10 minutos en el proceso de operación y la reducción considerable en la espera de 30 minutos a 5 minutos con la diferencia de 25 minutos a beneficio del cliente.

Tabla 8

Tiempo mejorado de diagrama de proceso de recorrido de abastecimiento

Símbolo	Acción	Tiempos			Observaciones
		Anterior	Actual	Diferencia	
	Transporte	5 min	5 min	-	Estandarizado.
	Operación	40 min	30 min	10 min	Se mejoró el tiempo operación después de organizar al personal de las responsabilidades de sus funciones.
	Espera	30 min	5 min	25 min	Se capacitó al personal en atención al proveedor y la importancia de minimizar los retrasos.
	Inspección	1 hora	45 min	15 min	Utilizar las herramientas tecnológicas asignadas por la empresa.
	Almacén	30 min	30 min	--	Estandarizado.
		2h. 25min	1h.55min		Disminución 30 min.

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 9 se observa el nuevo promedio de tiempo que, ocupa el proceso de distribución de punto de venta que concretamente se reduce en la reposición de recepción Multi SKU de 45 a 30 minutos, diferencia de 15 minutos; igualmente en los rebotes se consigue una reducción considerable de tres a dos horas, por lo consiguiente la diferencia a favor es de una hora.

Tabla 9

Distribución de proceso de reposición con nuevos tiempos implementados.

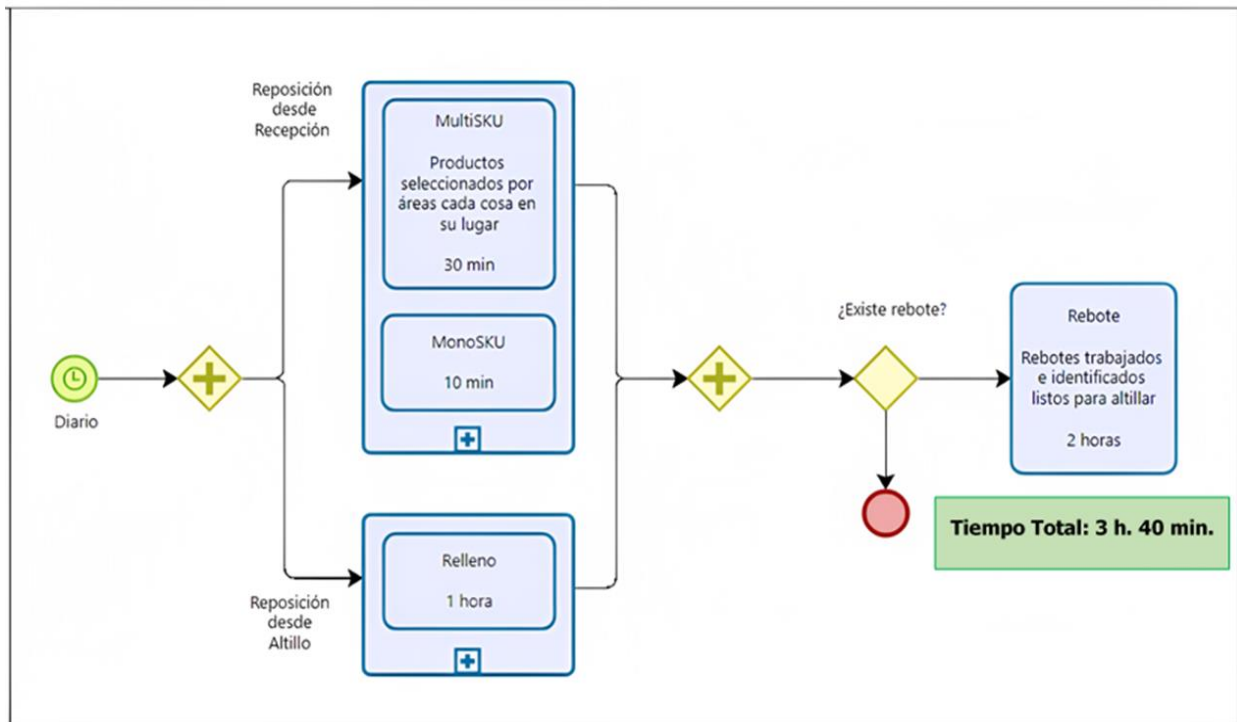
Acción	Tiempo Anterior	Tiempo Actual	Diferencia	Observaciones
Reposición de recepción Multi SKU	45 min.	30 min.	15 min.	Se realizó la separación de los productos, seleccionándolo por área, reduciendo el tiempo de distribución de los productos ya identificados.
Reposición Mono SKU	10 min.	10min.	---	Ya optimizado.
Relleno	1 hora	1 hora	Ya optimizado.
Rebotes	3 horas	2 horas	1 hora	Productos de retorno trabajados e identificados listos para altillar.

Nota: Elaboración propia.

En la figura 13 se presenta los nuevos tiempos en cuanto al proceso de reposición que establece disminución de tiempo en proceso como separar la mercadería en 20 minutos, el registro de inicio con 25 minutos, al igual que dirigir al punto de venta y registrar con 5 y 25 minutos respectivamente que indican la mejora sustancial.

Figura 13

Diagrama de flujo de proceso de reposición con nuevos tiempos



Nota: Elaboración propia.

En la tabla 10 se presentan los nuevos tiempos implementados en el proceso de distribución de punto de venta, donde se consignan de forma específica las diferencias entre los estados anteriores contra los actuales y las diferencias establecidas, con sus respectivas observaciones en cada ítem; de esta forma, se observan cinco actividades ya optimizadas que inciden en las mejoras sustanciales en los tiempos utilizados en el área de dimensionado que, redunda en beneficio de la productividad y clientela respectivamente.

Tabla 10

Nuevos tiempos implementados en el proceso de distribución de punto de venta

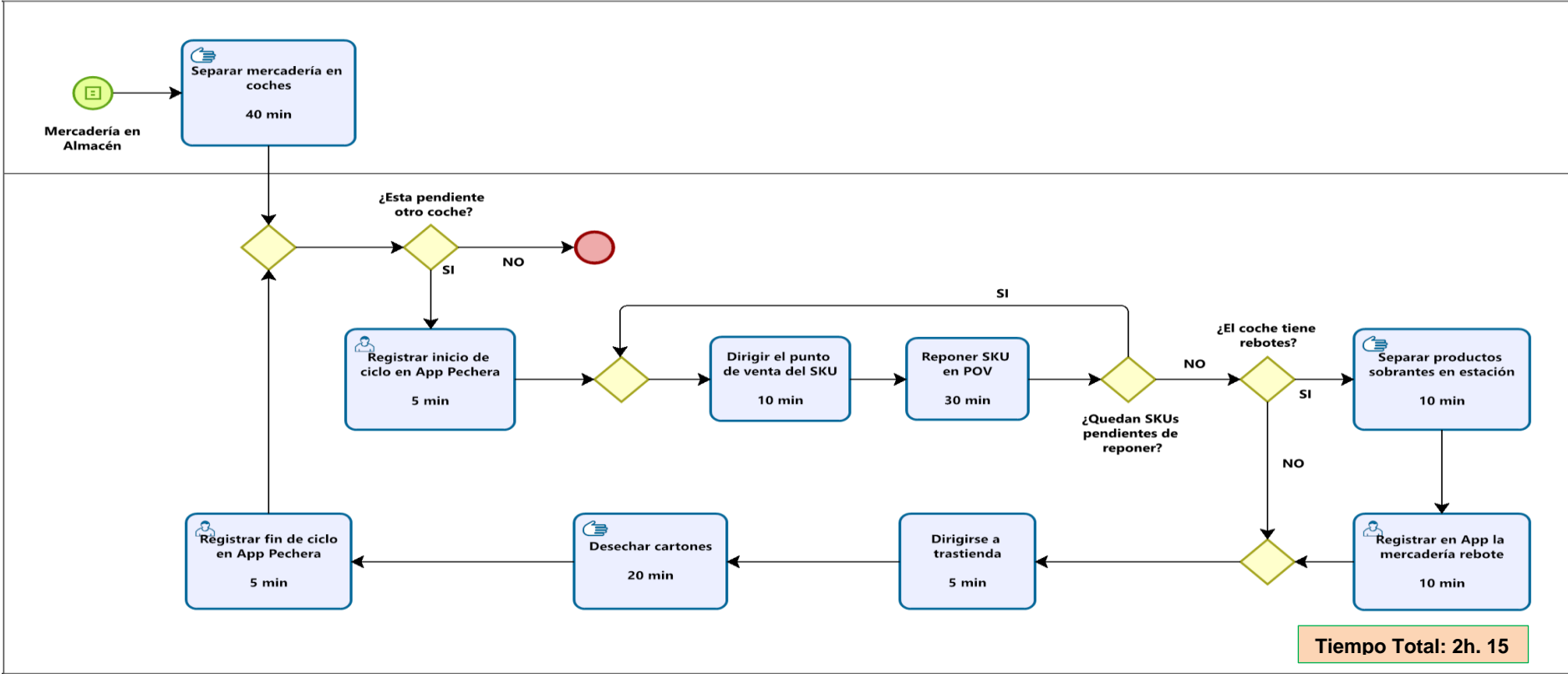
Acción	Antes	Actual	Diferencia	Observaciones
Separar Mercadería en coche	1 hora	40 min	20 min	Se ordenó y designó funciones específicas a cada colaborador (eficiencia y eficacia)
Registrar inicio de ciclo en el App pechera	30 min	5 min	25 min	Se realizó capacitaciones al personal en el uso de las herramientas digitales que brinda la empresa, seguimiento del uso de los aplicativos (Pechera Móvil, Power App)
Dirigir al punto de venta del SKU	15 min	10 min	5 min	Se ordenó la mercadería correspondiente a cada área en los coches o pallet designados y ello reduce el transporte al punto de venta
Reponer SKU en punto de venta	30 min	30 min	---	Ya optimizado
Separar productos sobrantes en estación	10 min	10 min	---	Ya optimizado
Registrar en App la mercadería de rebote	10 min	10 min	---	Ya optimizado
Dirigir a trastienda	5 min	5 min	---	Ya optimizado
Desechar cartones	20 min	20 min	---	Ya optimizado
Registrar fin de ciclo en App	30 min	5 min	25 min.	Se realiza capacitaciones al personal en el uso de las herramientas digitales que brinda la empresa, seguimiento del uso de los aplicativos (Pechera Móvil, Power App).

Nota: Elaboración propia

En la figura 14 se presenta el diagrama de distribución con los nuevos tiempos implementados, considerándose la disminución de tiempo en relación con el observado en el diagrama anterior.

Figura 14

Diagrama de distribución de punto de venta con nuevos tiempos implementados



Nota: elaboración propia

Resultado del objetivo 3

En la tabla 11 se consigna el registro de los resultados producto de acciones de mejora en la comunicación organizacional mediante la identificación de hábitos en la comunicación interna en el área de dimensionado de la empresa, donde a los conflictos identificados se observa el planteamiento de acciones precisas que conllevaron a obtener resultados positivos estableciéndose formas y canales adecuados para incentivar y motivar al personal, así como generar una rápida retroalimentación.

Tabla 11

Mejoras en la comunicación organizacional

Hábito identificado	Acciones realizadas	Mejora implementada
Felicitar el buen trabajo	Premiar mediante cartas, incentivos económicos y publicaciones internas al personal reconociendo sus logros.	Personal se siente más motivado e involucrado con la empresa.
Detectar conflictos internos	Charlas a los colaboradores para el manejo eficiente de la comunicación asertiva, asimismo, mejoró los procedimientos para hacerlos más fluidos evitando descoordinaciones.	Ambiente de trabajo interno más cálido y agradable.
Seguimiento de la producción	Control de las diversas actividades del proceso productivo, en el área de dimensionamiento.	Disminución de tiempo en las actividades y corrección de fallas en los procesos para tener mayor eficiencia.
Establecer objetivos	Fijación de las metas y logros a conseguir del área de forma actualizada, identificando errores que interfieran en la consecución de lo establecido.	Mayor compromiso con las metas del área de dimensionamiento para generar rentabilidad.

Nota: Elaboración propia

Igualmente, en la tabla 12 se presentan los resultados de la implementación de las mejoras en base al árbol de problemas que se consignó en el desarrollo del tercer objetivo, habiéndose establecido e identificado la problemática en ítems específicos que producían dificultades en el proceso efectivo de brindar la venta, lo que originaba una serie de objeciones y ciertos grados de molestia que se traducían en la insatisfacción del cliente. Con las innovaciones producidas, hay una mejora considerable en la aceptación del público que permite ir logrando una lealtad hacia la empresa, haciendo posible al margen de la visita y compra que los clientes efectúan, también que se conviertan en referentes para recomendar los productos que expende la empresa a su entorno social y familiar.

Tabla 12

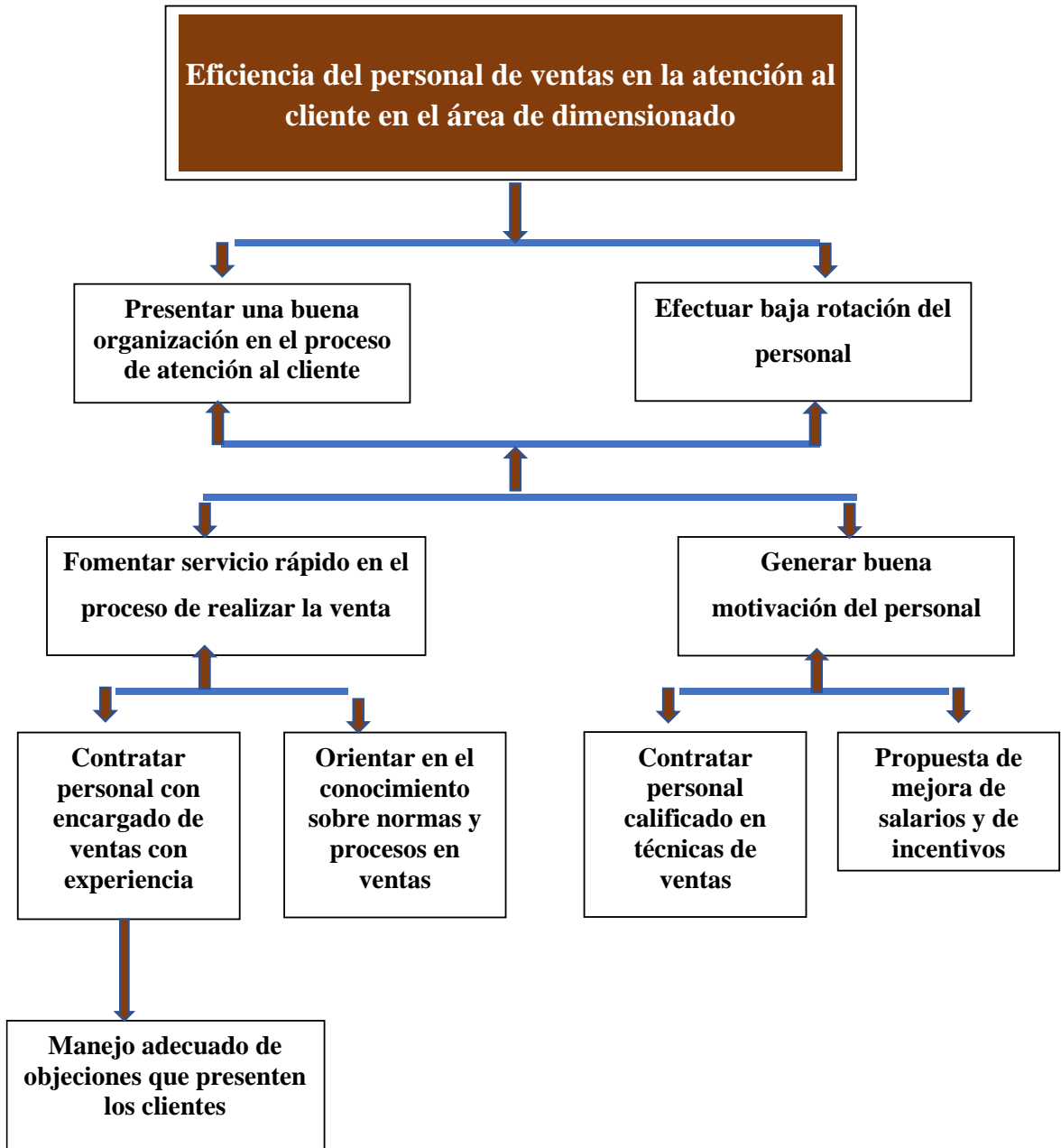
Resultados de la implementación sobre la eficiencia del personal de ventas en la atención al cliente en el área de dimensionado mejorado

Estado anterior	Estado actual	Observación
Servicio con lentitud en el proceso de realizar la venta	Fomentar servicio rápido en el proceso de realizar la venta	Se establecieron metas y mayor control en ventas, con incentivos para fomentar la proactividad.
Poca experiencia del personal encargado de ventas	Contratar personal encargado de ventas con experiencia	Se implementó filtros de conocimiento, en relación al proceso de selección para nuevos colaboradores.
Falta de conocimiento sobre normas y procesos en ventas	Orientar en el conocimiento sobre normas y procesos en ventas	Se capacitó a los colaboradores sobre el uso de herramientas y los procesos de venta.
Ineficiente manejo de objeciones presentadas por los clientes	Manejo adecuado de objeciones que presenten los clientes.	Se implementó un canal telefónico, para interactuar con los clientes, de forma rápida y fluida para manejar las objeciones.

Nota: Elaboración propia

Figura 15

Árbol de problemas de eficiencia del personal de ventas en la atención al cliente en el área de dimensionado, con las mejoras implementadas.



Nota: Elaboración propia

En el árbol de problemas representado en la figura 15, se realizaron las siguientes actividades correctivas.

- Fomentar servicio rápido en el proceso de realizar la venta.
- Contratar personal encargado de ventas con experiencia.
- Orientar en el conocimiento sobre normas y procesos en ventas.
- Manejo adecuado de objeciones que presenten los clientes.

La tabla 13 presentan los resultados del proceso de entrega de mercadería, se presenta el diagrama innovado con la mejora sustancial que consiste en darle más rapidez o fluidez al proceso comunicativo entre el personal, eliminando todo aspecto burocrático en su desarrollo y permitiendo una mejor coordinación entre el personal que interviene en la venta.

Para conseguir las mejoras se suprimieron 2 áreas para hacer más factible el proceso de interacción con menos personas y de esta forma el cliente sea atendido con la prontitud que merece, las actividades eliminadas fueron primero el relacionado al mesón y despacho y en segundo término el que trataba sobre el asociado que coordinaba con mesón o despacho; de tal forma que, el proceso se agilizó con estos cambios permitiendo mayor fluidez en el proceso de comunicación, atención y venta al público.

Igualmente, en la figura 16 se presenta el respectivo flujograma de entrega de mercadería, con la implementación de las mejoras producidas previo a la identificación de la problemática hallada en el estudio desarrollado respectivamente.

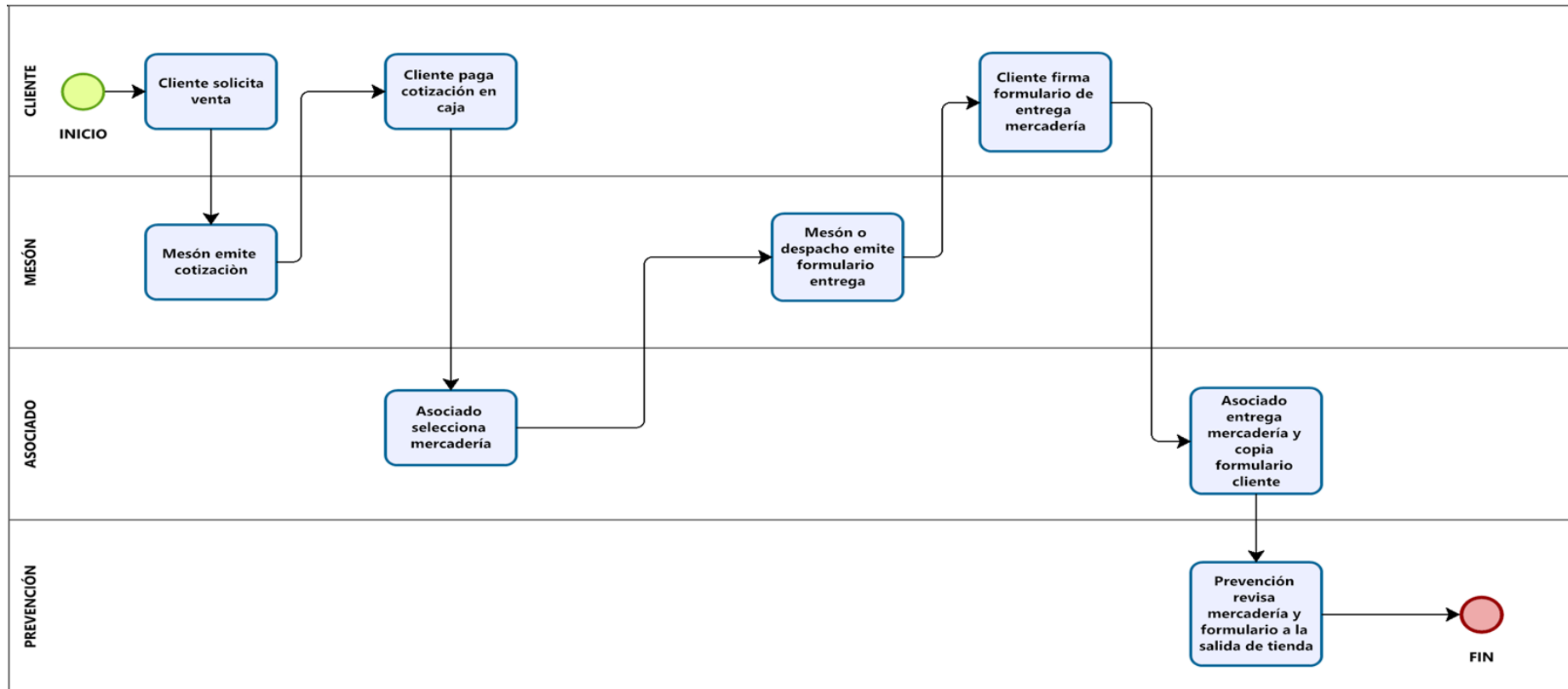
Tabla 13
Resultados del proceso implementado de entrega de mercadería

Acción	Actividad vigente	Actividad Anulada	Observaciones
Cliente solicita venta.	Sí	No	Ya optimizado
Mesón emite cotización.	Sí	No	Ya optimizado
Cliente paga cotización en caja.	Sí	No	Ya optimizado
Mesón y despacho realizan seguimiento	No	Sí	Se cambió el proceso que retrasaba producción y tiempo. No era eficiente y requería más colaboradores.
Asociado selecciona mercadería.	Sí	No	Ya optimizado
Asociado coordina con mesón y despacho	No	Sí	Las coordinaciones generaban retraso de los procesos de producción. Se decidió eliminar ese proceso.
Mesón y despacho emite formulario de entrega.	Sí	No	Ya optimizado
Cliente firma formulario de entrega de mercadería.	Sí	No	Ya optimizado
Asociado entrega mercadería y copia de formulario.	Sí	No	Ya optimizado
Prevención revisa mercadería y formulario a la salida de tienda.	Sí	No	Ya optimizado

Nota: Elaboración propia

Figura 16

Flujograma implementado de entrega de mercadería



Nota: Elaboración propia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Primera. En relación con el primer objetivo, se efectuó el diagnóstico del área de dimensionado de la empresa determinándose que durante muchos años no se realizaron las innovaciones necesarias para solucionar los problemas que se encontraban, tales como la demora en los procedimientos de venta y entrega de los productos. Estos problemas generaban insatisfacción en los clientes; así como la falta de un eficiente nivel de comunicación que permitiese mayor fluidez y rapidez en las coordinaciones entre el personal. Para mejorar la situación descrita, se utilizaron diversos recursos como la matriz FODA, para establecer las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del área, el diagrama de Ishikawa permitió conocer las falencias en lo relacionado específicamente a personal, tecnología, entorno, método, materia prima y procesos. Igualmente, se utilizó la matriz de priorización de factores causales, los cuales permitieron identificar los problemas y dificultades que impedían el desarrollo eficiente del área.

Segunda. En relación con el segundo objetivo, se efectuó la implementación de mejora en el Diagrama de proceso de recorrido de abastecimiento que significó disminuir en 30 minutos los tiempos en esta actividad para beneficio del cliente, del mismo modo, en cuanto a la distribución de punto de venta con nuevos tiempos, se logró disminuir en 1 hora el tiempo para el retorno de los productos elaborados y listos para colocar en los anaqueles; igualmente, en el proceso de distribución de punto de venta con los cambios implementados, permitió tener un nuevo tiempo de 2 horas con 15 minutos contra las 3 horas con 30 minutos anteriores, siendo la diferencia notoria a favor de 1 hora con 15 minutos al día, lo que representa mensualmente 37 horas con 30 minutos lo que equivale aproximadamente a una

jornada laboral de 5 días de un colaborador a tiempo completo. Para la consecución del presente objetivo, se redujeron actividades y se establecieron coordinaciones más precisas entre el personal. Se utilizaron para ello las herramientas de los diagramas de procesos de recorrido de abastecimiento, de flujo de reposición y de distribución de punto de venta y organigrama del área respectivamente.

Tercera. En relación con el tercer objetivo, se mejoró el proceso de comunicación entre el personal del área de dimensionado, logrando la implementación de forma concreta para que, se realizé la comunicación asertiva y empática estableciendo el valor de laborar en un clima agradable al interior de la institución e identificando las falencias producto de descoordinaciones en el manejo de la información sobre los procesos lo que conllevaba que, ello incida en la atención adecuada al cliente. El logro del objetivo fue posible a la utilización de recursos como el gráfico de identificación de hábitos para mejorar la comunicación interna, mapa del árbol de problemas y flujograma de entrega de mercadería.

LECCIONES APRENDIDAS

1. El tener una participación activa en la implementación de mejoras en el área de dimensionado, permitió aprender sobre aporte y relevancia práctico del trabajo en equipo, lo cual genera una comunicación asertiva, empática e involucramiento de los colaboradores.
2. Con la gestión por procesos se logró identificar la problemática que permanecía por tiempo en la empresa, incidiéndose en la estandarización y mejora de los tiempos en los procesos y reduciendo a su vez los tiempos en la distribución y coordinación interna para satisfacción del cliente.
3. La aplicación de conocimientos sobre los sistemas de información gerencial, permitió generar un servicio eficiente a los clientes, mejorando la rapidez en las operaciones comerciales, así como en la toma de decisiones, al utilizar sistemas confiables y actualizados sobre la disponibilidad de los productos en el área.
4. El conocimiento de la teoría administrativa, contribuyó al desarrollo de las funciones administrativas como: planificación, organización, dirección y control, generándose como resultado un mejor cumplimiento de las tareas y actividades encargadas en el área de dimensionado, lo cual se traduce en una mejor productividad y consecuentemente la satisfacción del cliente.
5. La Metodología de Investigación, generó con su conocimiento y aplicación tener un orden más sistemático en la realización de las tareas, con aplicación de criterios más lógicos y prácticos para la solución de problemas que se presentan de forma cotidiana en el área y la empresa.

RECOMENDACIONES

Primera. Se recomienda a la jefatura del área de dimensionado, establecer estudios de forma anual relacionados a conocer la problemática específica del área, para tener conocimiento actualizado sobre lo que sucede y de esta forma plantearse la implementación de soluciones.

Segunda. Se recomienda a la jefatura de dimensionado coordinar con el área de abastecimiento, para la ejecución de estudios periódicos que permitan la implementación de mejoras en los procesos y tiempos de las actividades, así como actividades de capacitación integrando a los colaboradores, ello conllevará a mejorar la productividad.

Tercera. Se recomienda al área de dimensionado, establecer un cronograma de talleres sobre comunicación interna para mejorar la interacción entre los colaboradores; ello incidirá en la adecuada atención al cliente generando su satisfacción con el servicio brindado.

REFERENCIAS

- Acevedo, J. (2016). *APLICACIÓN DE FILOSOFÍA LEAN MANUFACTURING PARA OPTIMIZACIÓN DE TIEMPO DE CICLO EN LA INDUSTRIA TEXTIL*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Obtenido de:
<https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/6054/Tesis%20Documento%20Final%200%28Textil%29%20Juan%20Pablo.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Aguirregoitia, M. (2011). *MÉTODOS DE TRABAJO Y CONTROL DE TIEMPOS EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE EDIFICACIÓN*. Obtenido de REPOSITORIO Universidad Politécnica de Madrid:
https://oa.upm.es/10427/2/TESIS_MASTER_MARIA_AGUIRREGOITIA_MORO.pdf
- Calderón, D. y Velásquez W. (2018). *PROPUESTA PARA LA REDUCCIÓN DE LOS TIEMPOS DE CICLO DE PROCESO EN LA PRODUCCIÓN DE BLUE JEANS UTILIZANDO LA METODOLOGÍA LEAN SIX SIGMA EN LA EMPRESA D-CLUTHING DENIM LTDA*. Obtenido de REPOSITORIO Universidad de la Salle:
https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1087&context=ing_industrial
- CONAVALSÍ. (2020). Cómo optimizar la producción de una empresa.
<https://www.conavalsi.com/blog/como-optimizar-la-produccion-de-una-empresa>
- Conexión ESAN. (18 de octubre de 2018). *¿Qué es el cross docking y para qué sirve?* Obtenido de Conexión ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-cross-docking-y-para-que-sirve>
- Chávez, D. y Julca, M. (2019). *MEJORA DEL MÉTODO DE TRABAJO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE POSVENTA. EMPRESA NORMOTORS S.A.C. CHIMBOTE, 2018*. Obtenido de "REPOSITORIO DE LA UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO":
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27572/Chavez_CDJ-Julca_DLCMA-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Damián, K. (2022). *ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DE CABLE DEL DISTRITO DE CHONGOYAPE, 2019*. Obtenido de REPOSITORIO UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN :
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9298/Dami%c3%a1n%20Saavedra%2c%20Kerly%20Sarita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- D'Alessio, Fernando, *EL PROCESO ESTRATÉGICO: UN ENFOQUE DE GERENCIA*, Pearson Educación de México S.A. De C.V., 2008.
- García, J. (2019). *"Aplicación de herramientas Lean Logistics en el despacho para mejorarla productividad de la línea N°3 en la empresa Almacenera Pacífico S.A.C, Lurín 2019"*. Obtenido de REPOSITORIO UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56245/Garc%c3%ada_SJL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guzmán, V. y Coello, E. (2012). *DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIONES INTERNAS ORIENTADO A LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE TV CABLE CORAL DE LA CIUDAD DE CALUMA PROVINCIA DE BOLIVAR*.

- Obtenido de REPOSITORIO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO:
<http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/137/T-UTB-FAFI-IC-000041.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huaman, S. y Sandoval, S.(2017). *Optimización de las líneas de espera en el proceso de atención al cliente del BCP Tarma en el periodo 2014*. Obtenido de REPOSITORIO UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ:
<https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/4705/Huaman%20Barzola%20-%20Sandoval%20Vasquez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kaplan, R. S. 1., & Norton, D. P. (1997). *El cuadro de mando integral = the balanced scorecard* (1a ed. --). Barcelona: Gestión 2000.
- Laza, C. (2019). *Gestión de la atención al cliente / consumidor*. EDITORIAL TUTOR FORMACION .
- Montoya, M. y De la Rosa L. (2014). *FLUJOS DE COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES PRIVADAS DE TIJUANA*. Razón y Palabra, (87), Obtenido de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199531505010>
- Niebel, B., & Freivalds A. (2014). *Ingeniería Industrial: Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo*, (11ª Ed). Buenos Aires, Argentina.: Alfa omega.
- Perez, K. (AGOSTO de 2020). *La Atención al Cliente y su Influencia en la Satisfacción de Compra en la Tienda Ripley C.C. La Rambla, Breña, 2019* . Obtenido de REPOSITORIO UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS:
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1015/TRABAJO%20DE%20INVESTIGACION%20PEREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Piutrin, A. (2022). *SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN SODIMAC HOMECENTER CHILE*. Obtenido de REPOSITORIO ECONOMIA Y NEGOCIOS UNIVERSIDAD DE CHILE :
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/186117/Tesis%20Alfredo%20Piutrin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quinto, J. (2019). *“APLICACIÓN DEL ESTUDIO DE TIEMPOS Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL OPERATIVO EN EL ÁREA DE REPARACIÓN EN UNA EMPRESA METALMECÁNICA DEDICADA AL MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA PESADA - 2018”* Universidad Nacional del Callao. Obtenido de:
http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12952/4240/QUINTO%20DE%20LA%20CRUZ_POSGRADO_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramos, T. (2022). *EFFECTOS DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS (PYMES)*. Revista de Investigación Académica sin Frontera. Obtenido de:
<https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/462/568#citations>
- Riojas, R. (2021). *EVALUACIÓN DEL PROCESO DE VENTAS PARA DISEÑAR POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA COMERCIAL IMPREPEROUS*. Obtenido de REPOSITORIO UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA DE

CONTABILIDAD:

https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/4660/3/TL_RiojasTejadaRosa.pdf

Santos, B. y Campos, G. (2021). El uso del Diagrama de Ishikawa para identificar las causas de contaminación en la línea de producción de matanza de ganado. *La Técnica Revista De Las Agrociencias ISSN 2477-8982, 11(2)*, 99–104. Obtenido de: https://doi.org/10.33936/la_tecnica.v0i26.3485

Silva-Treviño, Juan Gilberto, Macías-Hernández, Bárbara Azucena, Tello-Leal, Edgar, & Delgado-Rivas, Jesús Gerardo. (2021). *La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México*. CienciaUAT, 15(2), 85-101. Obtenido de: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582021000100085

Varillas, C. (2019). *CALIDAD DEL SERVICIO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA MAESTRO PERU S.A. CIUDAD DE HUACHO, PERIODO 2018*. Obtenido de REPOSITORIO UNIVERSIDAD NACIONAL JOSE FAUSTINO SÁNCHEZ CARRION:

<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/3539/Cinthia%20Veronica%20Varillas%20Reyes.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Villacreses, D. (2021). “*Modelo de gestión para mejorar la calidad de atención al usuario en BanEcuador*”. Obtenido de REPOSITORIO UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABÍ :

<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3957/1/TESIS%20DIANA%20VILLACRESES.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 - Área de dimensionado



Anexo 2 - Personal de la tienda MAESTRO Colonial

