

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**PROPUESTA DE GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS Y
SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE DISTRIBUIDOR
CONFIABLE SAC - 2019**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR
SHEYLLI ALICIA MICHELL ROJAS ABAD**

**ASESOR
LEONCIO OLIVA PASAPERA**
<https://orcid.org/0000-0002-8347-2008>

Chiclayo, 2021

**PROPUESTA DE GESTIÓN DE LA CADENA DE
SUMINISTROS Y SU INCIDENCIA EN LA
RENTABILIDAD DE DISTRIBUIDOR CONFIABLE
SAC - 2019**

PRESENTADA POR:

SHEYLLI ALICIA MICHELL ROJAS ABAD

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el Título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADO POR:

Maribel Carranza Torres
PRESIDENTE

Cecilia del Rosario Alayo Palomino
SECRETARIO

Leoncio Oliva Pasapera
VOCAL

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios, a mi madre que está en el cielo y que desde ahí me cuida y me guía siempre, a mi padre por el apoyo mutuo cada día y a lo largo de toda mi carrera, a mis familiares por su apoyo incondicional y todas las personas que me apoyaron durante mi vida universitaria.

Agradecimientos

A mis docentes de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, por sus conocimientos impartidos en aula durante mi carrera universitaria,

Un especial agradecimiento a mi Asesor Mgtr. Cpc. Oliva Pasapera Leoncio por su consejos, guía y correcciones para que este proyecto de tesis sea concluido con éxito.

Resumen

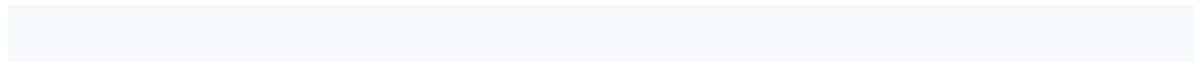
En un mundo tan competitivo, las empresas deben mejorar su rentabilidad, por lo cual una buena gestión de cadena de suministros (Supply Chain Management) puede permitir un crecimiento considerable. Por esto, al observar deficiencias en la SCM de Distribuidor CONFIABLE SAC, empresa dedicada a la comercialización de productos ferreteros, la presente investigación tiene como objetivo general proponer un modelo de gestión de la cadena de suministros para mejorar su rentabilidad, describiendo y analizando los procesos actuales y finalmente evaluando la incidencia de la propuesta en la rentabilidad. El estudio es propositivo mixto no experimental. Se realizaron entrevistas al gerente y contador de la empresa, se observaron los procesos de la SCM y se hizo un análisis documental a la información financiera, para al final tener como resultado la identificación de una cadena de suministros con deficiencias en todos procesos, pero sobretodo, con muchos elementos: proveedores y clientes, lo que dificulta a la empresa a enfocar sus esfuerzos a un solo tipo de proveedor o cliente y genera problemas que significan costos para la empresa. Por todo esto, se propuso planificar correctamente la SCM y buscar sólo fábricas como proveedores que cumplan los requerimientos adecuados y enfocarse en las ferreterías como clientes para centrar sus estrategias en las necesidades de estos negocios. Por último, se encontró que la rentabilidad anual en el 2018 representó el 5% de las ventas, mientras que aplicando la propuesta de SCM esta pasaría a ser de un 7.56% a 9.40% según la empresa tenga un crecimiento sostenido, moderado o alto; asimismo, se puede lograr desde un 42.49% a un 113.21% de crecimiento de rentabilidad con respecto al año anterior.

Palabras clave: Gestión de la cadena de suministro, planificación, proveedores, clientes, integración, rentabilidad.

Abstract

In such a competitive world, companies must improve their profitability, which is why good supply chain management can allow considerable growth. For this reason, when observing deficiencies in the SCM of Distribuidor CONFIALE SAC, a company dedicated to the commercialization of hardware products, the general objective of this research is to propose a supply chain management model to improve its profitability, describing and analyzing current processes and finally evaluating the impact of the proposal on profitability. The study is propositive mixed non-experimental. Interviews were conducted with the manager and accountant of the company, the SCM processes were observed and a documentary analysis was made of the financial information, in order to ultimately identify a supply chain with deficiencies in all processes, but above all , with many elements: suppliers and customers, which makes it difficult for the company to focus its efforts on a single type of supplier or customer and generates problems that mean costs for the company. For all this, it was proposed to correctly plan the SCM and look only for factories as suppliers that meet the appropriate requirements and focus on hardware stores as customers to focus their strategies on the needs of these businesses. Finally, it was found that the annual profitability in 2018 represented 5% of sales, while applying the SCM proposal it would go from 7.56% to 9.40% depending on whether the company has sustained, moderate or high growth; Likewise, profitability growth can be achieved from 42.49% to 113.21% compared to the previous year.

Keywords: Supply chain management, planning, suppliers, customers, integration, profitability.



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	11
II. REVISIÓN DE LITERATURA / MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes del problema.....	13
2.2. Bases teórico científicas.....	16
III. MATERIALES Y MÉTODOS	28
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	28
3.2. Diseño de investigación.....	28
3.3. Población, muestra y muestreo	28
3.4. Criterios de selección.....	29
3.5. Operacionalización de variable.....	30
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	31
3.7. Procedimientos.....	31
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	31
3.9. Matriz de consistencia	32
3.10.Consideraciones éticas.....	33
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	34
4.1. Resultados.....	34
4.2. Discusión	67

V. CONCLUSIONES	69
VI. RECOMENDACIONES	70
VII.REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS	71
VIII.ANEXOS	74

Lista de tablas

Tabla 1 Operacionalización de variable	30
Tabla 2 Matriz de consistencia	32
Tabla 3 Sueldo de colaboradores de la Empresa Distribuidor CONFIABLE SAC	35
Tabla 4 Cantidad de clientes por Ciudad de Distribuidor CONFIABLE SAC en el 2018...47	47
Tabla 5 Estado de Situación Financiera de Distribuidor CONFIABLE SAC - 2018.....	50
Tabla 6 Estado de resultados de Distribuidor CONFIABLE SAC - 2018	52
Tabla 7 Ventas reales según mes de Distribuidor CONFIABLE SAC 2018-2019	57
Tabla 8 Proyección de venta último trimestre 2019- Crecimiento moderado.....	57
Tabla 9 Proyección de venta último trimestre 2019- Crecimiento sostenido.....	57
Tabla 10 Proyección de venta último trimestre 2019- Crecimiento alto.....	58
Tabla 11 Proyección remuneración de colaboradores para el año 2019	58
Tabla 12 Proyección de sueldo mensual de colaboradores 2019 (%)	59
Tabla 13 Costo de venta según el escenario	60
Tabla 14 Estado de Resultados año 2018 y 2019 (Crecimiento Sostenido).....	61
Tabla 15 Estado de Resultados año 2018 y 2019 (Crecimiento Moderado)	62
Tabla 16 Estado de Resultados año 2018 y 2019 (Crecimiento Alto).....	63
Tabla 17 Análisis Vertical de 2019 y 2018	64
Tabla 18 Análisis Horizontal de 2019 y 2018	65

Lista de Figuras

Figura 1 Cadena de suministro según el modelo SCOR	19
Figura 2 Cadena de suministro tradicional de Distribuidor CONFIABLE SAC	37
Figura 3 Cadena de suministro aplicando el SCM para Distribuidor CONFIABLE SAC...	42
Figura 4 Mercado de Distribuidor CONFIABLE SAC en el 2018	46
Figura 5. Ruta propuesta para vendedor de Distribuidor CONFIABLE SAC	48
Figura 6. Fórmula para calcular el CV	60

I. INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial es cada vez más competitivo, con el aumento de productos y servicios en oferta hay muchas organizaciones en busca de cuota de mercado y la demanda es cada vez más exigente. Por todo esto, las empresas buscan activamente siempre las mejores estrategias y mecanismos para generar una buena rentabilidad, la cual no sólo se ve reflejada en ganancias al final de un periodo, sino en una mejor gestión de todos los recursos de la empresa.

En base a lo expuesto, aparece la Gestión de la cadena de suministros (Supply Chain Management), con el fin de permitir a las empresas contar con la organización necesaria para llevar a cabo el desarrollo de un producto o servicio que pueda satisfacer las necesidades del cliente final. (Arcia, 2018). Teniendo en cuenta las funciones de esta compañía y a las que son parte de la cadena de suministro, se tendrá un solo objetivo que es el de mejorar el desempeño a largo plazo.

Por otro lado, rentabilidad se denomina a la medición de rendimiento de lo que obtiene la empresa a raíz de su gestión, y los costos generados por el uso de activos de la empresa en actividades propias de ella, en un periodo determinado. (ANDBANK, 2012)

La empresa en estudio, el cual llamaremos por motivos de privacidad, Distribuidor “CONFIABLE SAC” presenta deficiencias en la adquisición de materiales, inventarios y en la distribución de sus productos, generando algunas pérdidas; por ello, la presente investigación se justifica en mejorar los procesos de la empresa en cuestión y sentar de base para estudios similares en otras realidades.

Teniendo en cuenta las deficiencias encontradas, se planteó la problemática siguiente: ¿La propuesta de gestión de la cadena de suministros tendrá incidencia en la rentabilidad de Distribuidor CONFIABLE SAC- 2019?, teniendo como objetivo general: proponer un modelo de gestión de la cadena de suministros para mejorar la rentabilidad de Distribuidor CONFIABLE SAC -2019; y como objetivos específicos: Describir los aspectos comerciales de la empresa, evaluar el proceso actual de adquisición y distribución de la empresa, proponer un nuevo proceso de adquisición y distribución en el marco de la gestión de la cadena de suministros y evaluar su incidencia en la rentabilidad de la empresa.

La investigación se justificó en la importancia de determinar si la SCM bien implementada puede incidir beneficiosamente en la rentabilidad, lo que, de aplicarse,

mejoraría a la empresa. Además, la investigación sienta antecedentes para futuros estudios y desarrolla habilidades investigativas y críticas en los investigadores.

La tesis cuenta en el capítulo II con el Maco Teórico, donde encontramos los antecedentes de investigación sobre la gestión de la cadena de suministros y rentabilidad, así como las bases teóricas científicas, como la SCM y el modelo SCOR, lo que da sustento a los resultados del presente estudio.

En el capítulo III describe la investigación como una propositiva, mixta no experimental, teniendo como poblaciones la empresa Distribuidor CONFIABLE SAC, así como sus estados financieros, además se detallan otros puntos para comprender la metodología usada en este estudio.

Ya en el capítulo IV damos respuesta a los objetivos, describiendo los aspectos comerciales de la empresa Distribuidor CONFIABLE SAC, encontrando deficiencias como la descoordinación entre colaboradores, costos elevados a los de la competencia, quiebres y sobre-stock, y de demora en el despacho de mercadería. Luego se procedió a elaborar un flujograma para evaluar el proceso que venían desarrollando en la adquisición y distribución. Para resolver las deficiencias encontradas se propuso un nuevo proceso, teniendo en cuenta el marco del SCM. Se evaluó la incidencia de la rentabilidad que ocasionó la adaptación de los procesos tradicionales que se venía desarrollando frente a la que se propuso (SCM). Finalmente, se presenta la discusión sobre los resultados de la investigación.

En el capítulo V enlistamos las conclusiones más importantes a las que se llegó, mientras que en el capítulo VI se enlista recomendaciones para solucionar la problemática planteada.

Por último, en los capítulos VII y VIII se presentan las referencias bibliográficas y los anexos respectivamente.

II. REVISIÓN DE LITERATURA / MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema

La gestión de la cadena de suministros y la rentabilidad son estudiadas en distintos casos y aplicaciones, para la presente investigación tenemos como antecedentes:

García (2018) en su tesis doctoral realizada en Madrid, examina la efectividad de mejorar la SCM a nivel interno y externo aplicando estrategias como la introducción de herramientas tecnológicas de gestión de información y las comunicaciones. El estudio concluye que una correcta gestión y aplicación de la SCM (en su caso mejorando las TIC en producción, proveedores y clientes) impacta positivamente en la eficiencia de la empresa, teniendo un impacto mayor en las empresas con más personal, pues las tareas y funciones se pueden dividir y especializar más, lo que permite un mejor trabajo en todas las áreas.

Lozano y Delgado (2015) en su investigación en Guayaquil nos presenta el análisis de la cadena de suministros del sector metalmeccánico para determinar su incidencia en la competitividad de las empresas que exportan a mercados de la CAN. Se concluye que la SCM gracias a las planificaciones y controles permiten detectar posibles problemas que permiten un incremento en la competitividad de las empresas. Estas empresas consideran importante el flujo de información para poder cumplir con las metas trazadas y los requerimientos de los clientes; sobre todo considerando que el 78% de las empresas del sector presentan “cuellos de botella” en sus actividades.

Jiménez (2018), en su estudio realizado en Valparaíso Chile, buscó determinar el vínculo entre el mantenimiento y sus procesos de logística y suministros, por lo que se realizó un análisis de los modelos de gestión de mantenimiento, proponiendo una metodología basada en las filosofías Lean y Six Sigma aplicadas a la cadena de suministros y logística. Todo esto genera aumentos significativos en la disponibilidad y confiabilidad del equipo y trabajo en general.

Echevarría (2017), en su tesis de maestría realizada en Santiago de Chile, trabajó en la búsqueda de puntos críticos de la cadena de suministros, tomando la estrategia y el modelo de negocio adoptado por la empresa Davis, el cual externaliza la producción con terceros para centrarse en comercializar sus productos y marcas propias. Esta investigación propuso la optimización de la SCM formando un área responsable en

realizar cambios en la administración y estructura organizacional que genere valor en sus procesos internos y externos, generando conocimiento y especialización.

En Perú, Altéz (2017), en su estudio analizó y evaluó la cadena de suministro de una pyme, dedicada a la confección de ropa industrial, utilizando uno de los modelos que es el SCOR ofreciendo un diagnóstico de los factores que coincidan su adecuada gestión y plantear oportunidades de mejora. La investigación se caracterizó porque tuvo un alcance descriptivo con un diseño netamente cualitativo, no experimental, concluyendo que existen muchos procesos dentro de su cadena que no cumplen con los estándares mínimos sugeridos por el CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals).

Lozano (2017), presenta una tesis cuyo objetivo fue desarrollar una propuesta de mejora en gestión de la cadena de suministro en una empresa importadora y comercializadora de herramientas para la industria metal mecánica. En dicha investigación utilizó un sintagma holístico, el cual aplica la teoría del enfoque mixto, de tipo no experimental con la finalidad de tener un sistema de gestión del desempeño conjunto y promover la efectividad de la cadena, a través de la elaboración de políticas, procesos estructurados y un manual de organización y funciones. Esta propuesta se proyecta a mejorar significativamente los procesos e ingresos de la empresa.

Rivera (2017) analizó la cadena de suministro también teniendo en cuenta el modelo de evaluación SCOR, la utilizó como herramienta para el diagnóstico y calificación de la cadena de suministro de la empresa comercializadora de repuestos de motos en estudio, siendo este su objetivo principal. El tipo de investigación fue aplicada y la metodología estuvo basada en el diseño descriptivo, demostrando que el modelo SCOR puede ser aplicado para el diagnóstico de la cadena de suministro de una empresa comercializadora de repuestos de motos, ubicada en Perú; pero con operación en el mercado latinoamericano y concluyendo que ninguno de los procesos primarios, que realizaba la empresa en estudio de la cadena de suministro alcanzó el estándar mínimo sugerido por el modelo SCOR.

Además, Hinostroza & Nateros (2014) determinó la relación que existe entre la cadena de suministro y la satisfacción del cliente de su objeto de estudio que fue la ferretería “Maranatha EIRL” de la provincia Tarma periodo 2014. El estudio fue de tipo

aplicada, obteniendo como resultado, que con un 92% de correlación de Pearson y 95% de confiabilidad, que si existe una relación directa y significativa entre la cadena de suministro y la satisfacción del cliente de la ferretería “Maranatha EIRL” de la provincia de Tarma periodo 2014.

También, en la región donde se realiza el presente estudio también tenemos antecedentes de investigación, como la tesis de Rojas (2018) donde tiene como objetivo proponer el modelo SCOR para mejorar la efectividad de los procesos de la cadena de suministro de una empresa comercial en Jaén. Después de la evaluación de la empresa por medio de cuestionarios, se halló que los procesos evaluados dentro de la empresa tenían una efectividad baja calificado de acuerdo a los puntajes propuestos (de 0 a 5), desde el proceso de planificación: 0.95 al proceso de distribución y devolución: 1.79. Se proyectó la aplicación de la propuesta con resultados de efectividades superiores a 2.5, determinando que el modelo SCOR sí influye positivamente a mejorar la efectividad de la cadena de suministros.

Burgos & Vera (2017) buscaron evaluar la gestión existente que desarrollar la empresa Norcentro SAC en Jaén, considerando que como empresa de venta de motos, sus activos más representativos son las motos, siendo necesario un proceso operativo eficiente para controlar costos y aumentar la rentabilidad. La investigación establece estrategias de mejora siendo la principal la adquisición de bienes por importación directa eliminando intermediarios que dificultaban los procesos y mejorar la relación con los clientes con precios más competitivos, generando una mejora considerable en la rentabilidad proyectada.

Como se puede apreciar, la competencia entre mercados nacionales e internacionales son altos, a tal punto que las empresas buscan sobrevivir y tener éxito en un mundo agresivo en la rivalidad en los negocios. No es suficiente con realizar mejoras en operaciones fundamentales y básicas ni en la integración, sino que es necesario ir más allá para iniciar relaciones con los proveedores, intercambiando información, materiales y recursos con los proveedores y clientes. La cadena de suministros no es ajena a las grandes necesidades del mundo empresarial moderno, por lo que su aplicación es muy recomendable, incluso necesaria.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Gestión de la cadena de suministros

2.2.1.1. Cadena de suministros

En el mundo empresarial se le ha dado cada vez más importancia a la logística integral, lo que ha resultado en teorías para mejorar los procesos de la empresa. Es en este escenario que se desarrolla el concepto de la cadena de suministros, parte fundamental de toda organización y que, de manera simple, CERTUS (2020) explica como el proceso que comprende todos los pasos requeridos para conseguir un determinado producto o servicio originado desde su estado en materias primas hasta que llega al cliente final.

La cadena de suministros, conocida como Supply Chain, es la integración sistemática de proveedores, fábricas, almacenes, centros de distribución y detallistas a través de los cuales se adquieren las materias primas, se transforman y se envían al cliente”. (Ganeshan & Harrison, 1997).

Según Chopra & Meindi (2008), “está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. Además, es dinámica e implica un flujo constante de información, productos y fondos entre las diferentes etapas; cuyo objetivo del Supply Chain debe ser maximizar el valor total generado”.

Quayle (2006) describe que “el Supply Chain comienza con la extracción de la materia prima, y cada eslabón de la cadena procesa el material o el concepto de alguna manera o apoya este procesamiento”.

Por tanto, debido a la competitividad de los mercados actuales y a los cambios en los clientes finales, las empresas deben aprender a gestionar eficientemente la cadena de suministros y optimizar todos sus procesos para ofrecer un mejor producto o servicio, así como también lograr reducir costos y obtener un ciclo de producción más eficiente. Por eso es que se estudia la gestión de la cadena de suministros, también conocido como Supply Chain Management (SCM).

En efecto, podemos definir a la gestión de la cadena de suministros (SCM) como la administración de todos los niveles de la cadena de suministros de la empresa con el fin de mejorar el desempeño de la red. Resaltando que una SCM efectiva ayuda a disminuir el exceso de inventario o su deficiencia, según sea el caso.

2.2.1.2.Elementos

Los elementos claves para un correcto análisis de la SCM, según la teoría general son 5 (Calatayud & Katz, 2019)

- **Proveedores**

Son personas, empresas u organizaciones que abastecen lo necesario para fabricar el producto o servicio final. Los proveedores son esenciales porque es donde empieza la cadena de suministros, por lo que es importante mantener una clara y buena relación con los proveedores.

- **Fabricantes**

Presentes en el proceso de producción para transformar la materia prima o lo que ha recibido de los proveedores para tener el producto final que llegará al cliente final. Dependiendo de qué tipo de producto o servicio, habrá más o menos fabricantes.

- **Cliente**

Elemento principal y final de la cadena de suministro, es quien recibe y paga por el producto, del cual la empresa obtiene la rentabilidad.

- **Transporte**

Presente en toda la cadena de suministro, quien lleva la materia prima o producto final de los elementos anteriormente mencionados. La gestión efectiva de este elemento ayuda a controlar costos elevados.

- **Comunicación**

El flujo de comunicación es indispensable para una correcta gestión de cadena de suministro. Mantenerse siempre compartiendo la información correcta, ayuda a tomar decisiones correctas, evitar costos innecesarios y brindar un buen servicio.

2.2.1.3. Modelo de evaluación

Entre los modelos más efectivos para evaluar la SCM está el SCOR (Supply Chain Operations Reference) desarrollado por el Supply Chain Council (SCC) en 1996, organización sin ánimos de lucro creada a partir de la unión de 70 firmas de consultoría del sector logístico con el fin de desarrollar metodologías para optimizar los procesos en las organizaciones.

Pérez (2021) afirma que este modelo es una herramienta para describir, analizar y optimizar el rendimiento de las cadenas de suministros, así como permite la integración en los distintos eslabones de las mismas. Este modelo por tanto permite el estudio de la cadena de suministro pudiendo determinar las formas de mejorarlas.

De los 5 elementos básicos de la SCM, se observa que la cadena de suministros está integrada por 3 partes fundamentales (ESAN, 2019):

- La parte interna de la empresa o integración interna
- La parte externa: integración con proveedores.
- La parte externa: integración con clientes.

Según los procesos y el tamaño de la empresa, se pueden encontrar más proveedores o clientes. (Ver Figura 1 Cadena de suministro según el modelo SCOR)

En cada parte del SCM, el modelo SCOR plantea 3 niveles ordenados de manera jerárquica.

- **Nivel 1**

El primer nivel es el estratégico y superior consta de 6 procesos.

- o **Planificación (Plan)**

La empresa planea y gestiona los recursos que serán requeridos para cumplir con la demanda de sus clientes.

- o **Abastecimiento (Source)**

La empresa elige los proveedores. Firman contratos y se monitorea los procesos que tengan con estos.

- o **Fabricación (Make)**

Se recibe la materia prima para fabricar el producto. Se prueba la calidad y se empaqueta.

- **Entrega (Deliver)**

Muchas veces conocido como logística. Se coordinan los pedidos, programan las entregas, se despacha, factura y reciben los pagos. Puede ser mediante vehículos propios o tercerizando.

- **Retorno (Return)**

La empresa debe estar atento para recuperar productos defectuosos, excesivos o no deseados, a fin de no perjudicar las relaciones con otros elementos. Si el producto puede ser reelaborado, se hace el proceso necesario para su posterior venta.

- **Habilitación/Soporte (Enable)**

Son los procesos de soporte que permite monitorear la información en todos los procesos de la cadena de suministro y así garantizar que todo proceda como lo esperado.

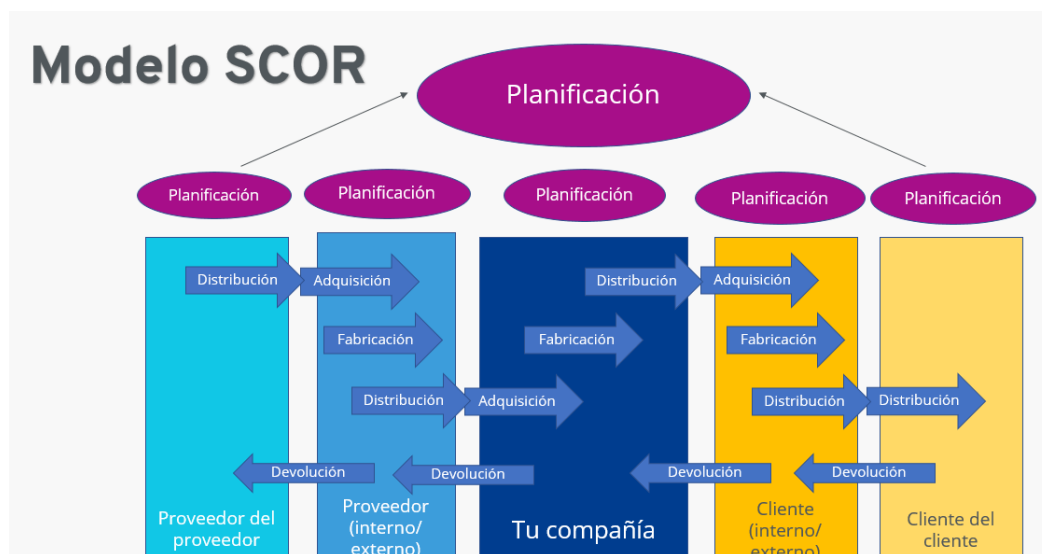


Figura 1 Cadena de suministro según el modelo SCOR

Fuente: IONOS

- **Nivel 2**

El segundo nivel, nivel de configuración o táctico, divide a cada proceso en 3 tipos a fin de evaluar los procesos del nivel 1. Se debe

tener en cuenta que estos niveles dependen mucho del sector y de la cadena de suministros que maneja la empresa.

- **Planificación (Planning)**

Provee las materias primas y crea periodos de planificación para atender las necesidades y demanda.

- **Ejecución (Execution)**

Procesos resultados de la planificación.

- **Soporte (Enable)**

Organiza y prepara la información entre los elementos de la cadena de suministros.

- **Nivel 3**

El tercer nivel, nivel de elementos de procesos u operativo, Cada subproceso del nivel 2 nuevamente se divide en los pasos detallados para lograr lo planificado.

El análisis de la cadena de suministros según el modelo SCOR identifica las deficiencias en los procesos del nivel 1 para proponer mejoras que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

2.2.1.4.Efecto Látigo

Por último, considerar que uno de los grandes problemas que afectan a las cadenas de suministro es el efecto látigo, el cual, según Martínez (2013) se produce en las empresas que, a causa de pequeñas variaciones en la demanda, se produce importantes efectos en los distintos niveles de sus respectivas cadenas de suministros.

Este efecto se genera en las cadenas de suministro tradicionales, ya que solo buscan abastecerse de mercadería según las estadísticas que cada empresa maneja, teniendo así un sobre stock o un stock deficiente. Cada una de las partes optimiza el cumplimiento de sus propios objetivos, dejando de lado a los minoristas, proveedores.

2.2.2. Rentabilidad

La rentabilidad se denomina a la medición de rendimiento de lo que obtiene la empresa a raíz de su gestión, y los costos generados por el uso de activos de la empresa en actividades propias de ella, en un periodo determinado. (Sánchez Ballesta, 2002)

Para su medición se debe analizar indicadores y datos que se interpretan a raíz del análisis de los Estados financieros.

2.2.2.1. Estados financieros

Perucontable (2021) dice que los estados financieros es el resumen de los datos de la empresa que tienen como objetivo el dar a conocer la situación económica y financiera dentro de un periodo determinado.

Según el portal del Ministerio de Economía y Finanzas los estados financieros deben tener 4 características (Maza, s.f.):

- **Comprensibilidad:** La información presentada debe ser fácilmente comprensible para el usuario.
- **Relevancia:** La información que se presenta debe ser relevante para permitir tomar decisiones acertadas.
- **Confiabilidad:** Se debe revisar que no tenga errores.
- **Comparabilidad:** Se puede comparar los estados financieros de otros periodos de tiempo o con los estados financieros de otras empresas.

De acuerdo con la NIC 1, los estados financieros solicitados en el país incluyen: el balance general, el estado de ganancias y pérdidas, el estado de cambios en el patrimonio neto y el estado de flujos de efectivo. Sin embargo, para el análisis de la rentabilidad de la empresa veremos:

- **Balance general (estado de situación financiera)**

Refleja la situación financiera de la empresa en un periodo de tiempo determinado. Muestra de dónde viene el financiamiento para

las acciones de la empresa, así como los bienes y derechos en los que se han invertido los fondos.

Se resume en la fórmula: Patrimonio neto = Activo – Pasivo

- **Estado de ganancias y pérdidas (estado de resultados)**

Presenta los resultados de la empresa después de producir y vender los productos o servicios que ofrece, obteniendo la ganancia después de haber restado todos los costos y gastos, así como impuestos.

Es el estado financiero por excelencia para medir la rentabilidad de la empresa, ya que permite optimizar lo invertido para obtener más al final de un periodo.

Para analizar los estados financieros se usa básicamente el análisis horizontal y vertical, así como los ratios financieros.

2.2.2.2. Análisis horizontal y vertical

Flórez (2018), profesor de ESAN explica que el análisis horizontal es la variación porcentual que ha experimentado en el tiempo una partida, descubriendo si ha aumentado o disminuido, pero en términos porcentuales. Es decir, si el año pasado teníamos 100 de activos y ahora tenemos 150, quiere decir que ha crecido un 50%.

Por otro lado, el análisis vertical nos permite leer e interpretar mejor los resultados de un mismo periodo, mostrando el porcentaje de una partida en relación a la partida que representa el 100%. En el caso del Balance General el 100% son los Activos, entonces podríamos considerar que el efectivo es el 10% de todos los activos. En el Estado de ganancia y pérdidas, el 100% está dado por las Ventas Totales.

2.2.2.3. Ratios

Andrade (2017) señala que el ratio financiero es el resultado de comparar dos cuentas de los estados financieros, lo que nos brinda información importante para tomar decisiones. Se clasifica en:

- **Ratios de liquidez**

Muestran el comportamiento de la capacidad de pago que tiene la empresa sobre sus obligaciones de corto plazo

o **Liquidez corriente**

Muestra la relación total entre las cuentas del activo corriente (AC) y el pasivo corriente (PC), se expresa en número de veces.

Ratio de liquidez corriente

$$\frac{\text{Activo corriente (AC)}}{\text{Pasivo corriente (PC)}}$$

Si se obtiene un ratio de liquidez corriente de 2.10 en un año, indica que el AC representa 2.10 veces al PC, o que por cada sol (S/) que se debe en el corto plazo se cuenta con S/ 2.10 para cubrirlo.

o **Prueba ácida o liquidez severa**

Muestra la relación entre las cuentas del activo corriente (AC) sin considerar las existencias y el pasivo corriente (PC). Esto a fin de ver si la empresa es capaz de hacer frente a sus compromisos a corto plazo sin sacrificar sus existencias, que es una de las cuentas menos líquida del AC. Se interpreta de la misma forma que la liquidez corriente.

Ratio de liquidez severa

$$\frac{\text{Activo corriente (AC) – Existencias (Ex)}}{\text{Pasivo corriente (PC)}}$$

o **Prueba defensiva o liquidez absoluta**

Muestra la relación entre la cuenta más líquida del activo corriente, como son el efectivo de caja y banco con el pasivo corriente. Se interpreta de la misma manera que las anteriores.

Ratio de liquidez absoluta

Caja y banco

Pasivo corriente (PC)

○ **Capital de trabajo**

Representa la cantidad de recursos que permite que la empresa desarrolle sus actividades sin interrupciones. Muestra lo que queda en la empresa luego de pagar las deudas a corto plazo.

Capital de trabajo

Activo corriente (AC) – Pasivo Corriente (PC)

- **Ratios de endeudamiento o de solvencia**

○ **Endeudamiento a corto plazo**

Permite identificar el nivel de endeudamiento de la empresa a corto plazo en función de su patrimonio.

Ratio de endeudamiento a corto plazo

Pasivo corriente (PC)

Patrimonio

○ **Endeudamiento a largo plazo**

Permite identificar el nivel de endeudamiento de la empresa a largo plazo en función de su patrimonio.

Ratio de endeudamiento a corto plazo

Pasivo no corriente (PNC)

Patrimonio

○ **Endeudamiento de activo**

Permite conocer qué porcentaje de los activos totales están siendo financiados con recursos de terceros.

Ratio de endeudamiento de activo

$$\frac{\text{Pasivo corriente (PC)} + \text{Pasivo no corriente (PNC)}}{\text{Activo total (AT)}}$$

- **Ratios de rentabilidad**

○ **Rentabilidad del activo (ROA)**

Muestra cuánto representan las utilidades netas del nivel de inversión total. Está expresado en % y es utilizado para determinar qué tan eficientemente se administran los activos de la empresa.

Rentabilidad del activo (ROA)

Utilidad Neta

Activos

○ **Rentabilidad del patrimonio (ROE)**

Muestra cuánto representan las utilidades netas del patrimonio neto. Está expresado en % y es utilizado para determinar qué tan eficientemente se administran los recursos de los inversionistas o accionistas de la empresa.

Rentabilidad del patrimonio (ROE)

Utilidad Neta

Patrimonio

○ **Rentabilidad bruta sobre ventas**

Nos muestra cuánto representan las utilidades brutas respecto al nivel de ventas. Está expresado en porcentajes.

Rentabilidad bruta sobre ventas

Utilidad bruta

Ventas totales

○ **Rentabilidad neta sobre ventas**

Nos muestra cuánto representan las utilidades netas respecto al nivel de ventas. Está expresado en porcentajes.

Rentabilidad bruta sobre ventas

Utilidad neta

Ventas totales

○ **Rentabilidad por acción**

Nos muestra la rentabilidad neta por cada acción que se ha invertido en la empresa.

Rentabilidad por acción

Utilidad neta

Número de acciones

- **Ratios de gestión u operativos**

○ **Rotación de cuentas por cobrar**

Resultado de comprar las cuentas por cobrar comerciales de la empresa frente a las ventas. Se puede expresar en veces.

Rotación de cobro

Ventas al crédito

Cuentas por cobrar comerciales

○ **Rotación de las cuentas por pagar**

Analiza el manejo de las cuentas por pagar frente a las compras realizadas al crédito.

Rotación por pagar

Compras al crédito

Cuentas por pagar comerciales

○ **Periodos de pago**

Al invertir la relación anterior se obtiene los días de crédito de la empresa en 1 año.

Rotación por pagar

Cuentas por pagar comerciales

Compras al crédito

○ **Rotación de existencias o inventarios**

Muestra la comparación entre las existencias y el costo de la mercadería vendida.

Rotación de inventarios

Costo de ventas

Inventarios

2.2.3. Otros términos relacionados

- **Costos:** es el desembolso que una empresa realiza para la fabricación de productos o la prestación de sus servicios
- **Gastos:** es el dinero que la empresa utiliza para llevar a cabo sus actividades normales

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y nivel de investigación

El tipo de investigación es propositiva porque tiene como objetivo proponer un modelo para aplicar en la empresa en estudio.

Para Hernández, Fernández y Bautista (2014), “Los enfoques mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos”.

Se utilizó el enfoque mixto para la presente investigación pues se analiza características cuantitativas y cualitativas. Los procesos de la empresa se analizaron de una manera cualitativa a fin de buscar la mejoría de estos, de tal manera que el proceso y validación se hicieron bajo la asesoría de expertos. Por otro lado, los estados financieros y la rentabilidad se trabajaron de manera cuantitativa.

3.2. Diseño de investigación

Según Hernández, Fernández y Bautista (2014), define la investigación no experimental “como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables; pues consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo en determinadas circunstancias, para después evaluar los defectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o tal condición”.

En la investigación no se modificó nada a la empresa, sino mas bien se propone recomendaciones de las medidas correctivas, por lo que el diseño es no experimental.

3.3. Población, muestra y muestreo

López (2004), define la muestra como “el subconjunto o parte de la población en que se llevara a cabo la investigación”, mientras que para Roberto Hernández y otros (2010) dice que población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Por motivos de privacidad solicitada por la empresa en estudio, la empresa es referida en el trabajo como: Distribuidor CONFIABLE SAC, ubicada en Jaén y se dedica a la distribución de productos ferreteros.

Se cuenta dos poblaciones. La primera son los 13 colaboradores, de los cuales se toma como muestra al Gerente General y al Contador quienes son los que facilitaron información precisa y confiable de la SCM y la rentabilidad de la empresa.

Al ser la investigación centrada en análisis documental, también se cuenta con una segunda población, los datos económicos-financieros de la empresa Distribuidor CONFIABLE SAC contenidos en el estado de resultados y el estado de situación financiera sólo considerando los de los años 2018 y 2019.

3.4. Criterios de selección.

Se escogió la empresa Distribuidor CONFIABLE SAC por la accesibilidad que se tiene para poder recolectar información. Además, es una empresa que ha estado creciendo de manera desordenada y ha llegado a su pico más alto, en el que ya no puede seguir creciendo sin una gestión adecuada, incluso llegando a perder clientes por deficiencias en la gestión. Por todo esto, se plantean nuevas estrategias como la estrategia del Supply Chain Management.

3.5. Operacionalización de variable

Tabla 1
Operacionalización de variable

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable independiente: Gestión de la cadena de suministros	La SCM mide el grado de integración o colaboración estratégica de una empresa con sus aliados de la cadena, mediante la gestión efectiva de sus procesos internos y externos, de tal manera que garantice eficientemente los flujos de información, productos, servicios, dinero y decisiones, maximizando el valor proporcionado al cliente final y minimizando el costo y tiempos requeridos. (Flynn, Huo, & Zhao, 2010)	La variable gestión de la cadena de suministros comprende la estructura de la red, los clientes y los procesos.	Cadena de Suministro	Flujograma de procesos
			Integración con proveedores	Abastecimiento
Variable dependiente: Rentabilidad	Relación entre ingresos y costos generados por el uso de activos de la empresa en actividades propias de ella. (Gitman 1997)	La rentabilidad operativa comprende la rentabilidad económica y financiera	Integración Interna	Planificación Fabricación Soporte
			Integración con clientes	Entrega Retorno ROI
			Rentabilidad económica	Rotación de Activos Márgenes de Ventas
			Rentabilidad financiera	Utilidad Neta

Fuente: Elaboración Propia

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

“Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (Fariñas, Gómez, Ramos, & Rivero, 2010)

Las técnicas utilizadas son para el primer objetivo la entrevista, para el segundo, además de los datos recopilados en la entrevista se realizó la observación directa y, por último, para el tercer y cuarto objetivo, ya habiendo recopilado los datos se realizará un *análisis documental*.

3.7. Procedimientos

La investigación inició con el primer objetivo: describir los aspectos comerciales de la empresa, para lo cual se realizó la entrevista al gerente de CONFIABLE SAC quien nos facilitó la información de los procesos de la organización, su rentabilidad y la cadena de suministro con la que actualmente cuenta, así también mediante una entrevista al contador para conocer algunos datos financieros contables que sirvieron para el fin de esta investigación.

Para el segundo objetivo, además de los datos recopilados en la entrevista se realizó la observación directa para describir los procesos de la actual SCM y representarlos en un flujograma.

Seguido de esto, ya habiendo recopilado los datos se efectuó un análisis documental de la SCM y de los estados financieros para proponer un nuevo SCM que beneficie a CONFIABLE SAC.

Por último, se evalúa la incidencia de esta nueva propuesta en la rentabilidad de la empresa, proyectando la rentabilidad que tendría.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para organizar los datos recopilados con la entrevista en el primer objetivo y la observación en el segundo objetivo se usó Word, mientras que para el análisis de los datos numéricos en los objetivos 3 y 4 que incluyen los estados financieros, análisis horizontal y vertical, cuadros comparativos y la elaboración de la propuesta de CSM se utilizó el programa Excel.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 2
Matriz de consistencia

TITULO	FORMULACION DE PROBLEMA	OBJETIVOS		BASES TEORICAS	HIPOTESIS	DISEÑO METODOLOGICO	
		GENERAL:	ESPECIFICO				
Propuesta de gestión de la cadena de suministros y su incidencia en la rentabilidad de Distribuidor CONFIABLE SAC -2019	¿La propuesta de gestión de la cadena de suministros tendrá incidencia en la rentabilidad de Distribuidor CONFIABLE SAC - 2019?	Proponer la gestión de la cadena de suministros para mejorar la rentabilidad de Distribuidor CONFIABLE SAC-2019	Describir los aspectos comerciales de la empresa.	Gestión de la cadena de suministros	La propuesta de gestión de la cadena de suministros tendrá incidencia de manera positiva en la rentabilidad de Distribuidor CONFIABLE SAC-2019.	Enfoque: Mixto	
			Evaluar el proceso actual de adquisición y distribución de la empresa.	Cadena de suministros		Tipo: Propositivo	
			Proponer un nuevo proceso de adquisición y distribución en el marco de la gestión de la cadena de suministros	Elementos de integración: proveedores clientes		Diseño: Experimental	No
			Evaluar la incidencia del modelo de la gestión de la cadena de suministros en la rentabilidad de la empresa	Rentabilidad			
				Rentabilidad Económica			
				Rentabilidad Financiera			

Fuente: Elaboración Propia

3.10. Consideraciones éticas

Por cuestiones éticas, la entidad no autorizó el uso de la razón social, es por ello que la presente investigación se tuvo que cambiar el nombre de la empresa a Distribuidor CONFIABLE SAC.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Descripción de aspectos comerciales de la Empresa

De las entrevistas al gerente Wilmer Rojas Ledesma y al contador Jairo Herrera Díaz, se tiene los siguientes resultados generales:

- *¿Cómo inició la empresa Distribuidor CONFIABLE SAC?*

La Empresa Distribuidor CONFIABLE SAC fue creada en agosto del año 2013, dedicada a la comercialización de productos de ferretería, con una estrategia comercial tradicional, donde compraba los productos a proveedores de la ciudad de Chiclayo y luego lo vendía en su local comercial de la ciudad de Jaén. Cabe resaltar que en este periodo el problema más perjudicial era que cada miembro tomaba sus decisiones sin tener en cuenta la opinión de sus socios, es decir, no tenían definidas las funciones de cada colaborador.

En una ubicación no tan concurrida pero céntrica, a 7 minutos del centro de Jaén, con salida a la avenida principal para facilitar el transporte, la empresa pudo crecer y hacerse conocido en la ciudad, por lo que, con el transcurrir del tiempo, mejoró la organización, planteando una cadena de suministros en base a la experiencia, queriendo aprovechar todas las oportunidades de compra a proveedores que ofrecían buenos precios y vendiendo a todos los clientes que pueda para maximizar ganancias.

- *¿Cuál es el modelo de negocio?*

La empresa compra productos ferreteros a fábricas y distribuidoras, las almacenamos, tomamos pedidos de ferreterías, constructoras y clientes, y se las llevamos a donde lo solicite el cliente.

- *¿Cuántos colaboradores tiene?*

Actualmente, la empresa cuenta con el siguiente personal con sus respectivas funciones:

- **Vendedor:** Atención al cliente
- **Vendedores de campo:** Captar clientes para ventas por Mayor.
- **Jefe de Almacén:** Cuya función es la recepción de la mercadería de los proveedores, recontar la mercadería despachada.
- **Auxiliares de Almacén:** Despacha la mercadería de almacén al cliente.
- **Cajera:** Cobrar al cliente
- **Chofer:** Trasladar la mercadería hacia los clientes conjuntamente con los auxiliares de almacén.
- **Administradora:** Encargada del manejo del personal
- **Cajera:** Cobranza al cliente.
- **Contador:** Llevar la contabilidad de la empresa como declarar mensualmente ante la SUNAT.
- **Gerente General:** Cuya función principal es velar por la buena función de la organización.

- ¿Cuál es el sueldo mensual?

El sueldo bruto de los colaboradores según su cargo es:

Tabla 3
Sueldo de colaboradores de la Empresa Distribuidor CONFIABLE SAC

Colaboradores	Nº	Sueldo Mensual	Total
Vendedor en tienda	2	1,200.00	3,000.00
Vendedores de campo	2	1,500.00	3,000.00
Jefe de almacén	1	1,200.00	1,200.00
Auxiliares de almacén	2	930.00	1,860.00
Chofer	2	930.00	1,860.00
Administrador	1	1,200.00	1,200.00
Cajera	1	1,100.00	1,100.00
Contador	1	1,500.00	1,500.00
Gerente General	1	3,000.00	3,000.00
Total	13		17,720.00

Fuente: Elaboración Propia

- *¿Cuáles son las metas de venta que tiene la empresa?*

El año 2018 han tenido cerca de S/ 3,900,000 en ventas y, considerando que el 2019 llegaron a más clientes, tienen una meta de ventas de S/ 4,500,000

- *¿Quiénes son sus proveedores?*

Tienen varios proveedores, pero el principal y con el que mejores acuerdos comerciales tienen es con NICOLL PERU SA. Ver Anexo 3 (Página 76)

- *¿Quiénes son sus clientes?*

CONFIABLE SAC tiene una gran variedad de clientes. Clientes minoristas, 4 constructoras y 244 ferreterías en Amazonas y Cajamarca

- *¿Considera que hay margen de mejora en la rentabilidad de la empresa?*

Siempre hay margen de mejora y aplicando nuevos modelos profesionales a la empresa es seguro que se tendrá una mejor rentabilidad

- *¿Qué tan importante considera la SCM para la rentabilidad de la empresa?*

Es muy importante plantearla y organizarla profesionalmente, superando la planificación empírica que hace la empresa.

- *¿Estaría de acuerdo en mejorar la SCM para mejorar la rentabilidad de la empresa?*

Cuando se plantea aplicar algo que mejore la empresa, lo mejor sería evaluarlo y posteriormente aplicarlo.

PD: Los resultados en relación a las dificultades económicas, con los clientes y proveedores están descritas en el siguiente punto

4.1.2. Evaluar el proceso actual de adquisición y distribución de la empresa

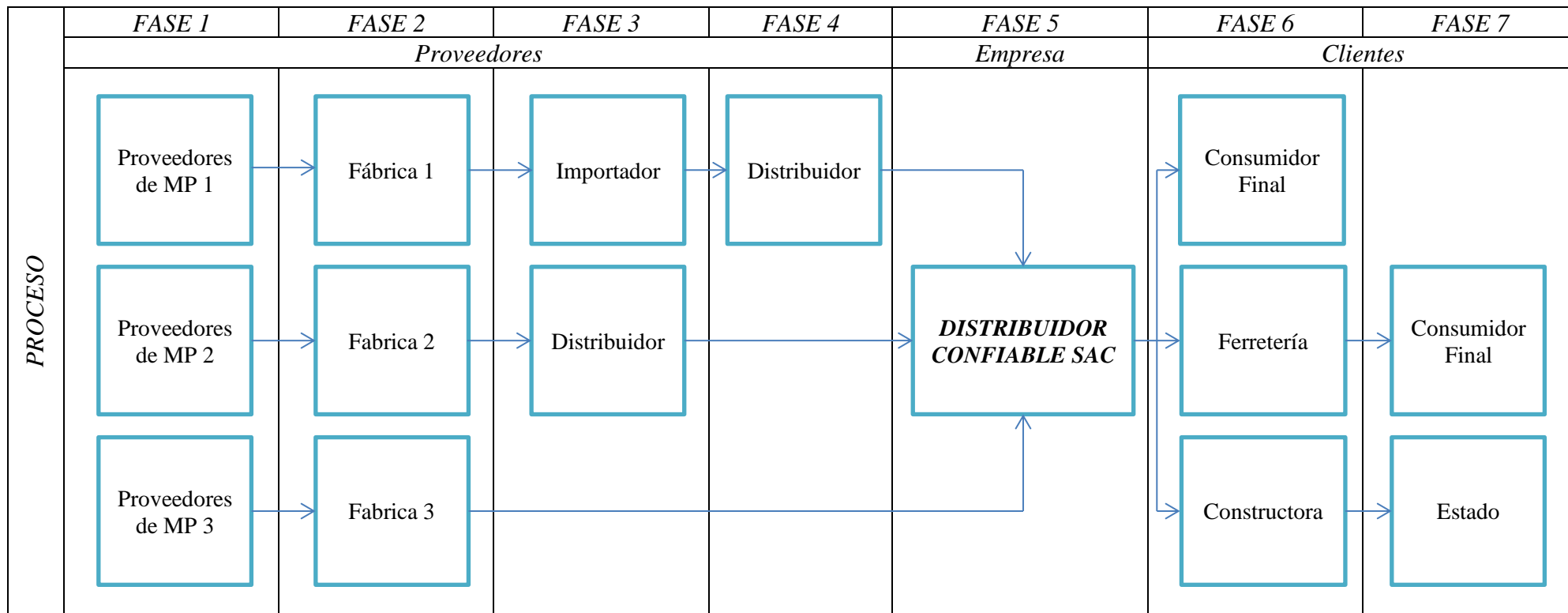


Figura 2 Cadena de suministro tradicional de Distribuidor CONFIABLE SAC
Fuente: Elaboración Propia

La cadena de suministro que Distribuidor CONFIABLE SAC manejaba en el 2018 se basa en la teoría general dividiendo su relación entre los 3 elementos básicos:

Proveedores:

Distribuidor CONFIABLE cuenta con 3 tipos de proveedores, primero comercializa productos extranjeros, los cuales los consigue a través de un distribuidor que importa los materiales. Por dificultades para acceder a la información de estos proveedores, se considera en el presente estudio como origen de los materiales a las fábricas del extranjero directamente.

Otro proveedor son distribuidores que venden productos nacionales, este tipo de empresas adquieren la mercadería directamente a las fábricas nacionales.

Por último, Distribuidor CONFIABLE tiene como proveedor a una fábrica de tubería y conexiones PVC, pues la empresa le ha otorgado la distribución exclusiva de Jaén a partir del 2017 a través de un contrato que se renueva al inicio de cada año (Ver Anexo 03, pág. 76).

Los dos primeros proveedores no solo abastecen a Distribuidor CONFIABLE, sino también a los clientes sin ninguna diferencia significativa en los precios de venta. Esto a veces genera dificultades en la venta, pues algunos clientes buscan comparar precios o adquirir los productos directamente de los importadores o distribuidores, exigiendo descuentos o precios más bajos para seguir comprando en CONFIABLE SAC.

Además, en búsqueda de tener más control en los tiempos de entrega y no esperar la disponibilidad del proveedor, la empresa terceriza el transporte de los productos comprados a su local, lo que es un gran riesgo. En caso de que la mercadería no llegue en buen estado por accidentes en el proceso de transporte, se genera problemas porque los proveedores exigen el pago de lo despachado, mientras que Distribuidor CONFIABLE responsabiliza al transportista, el cual no asume su responsabilidad. Esto se agrava cuando la mercadería no está completa o sufre robo, pues no cuenta con un seguro, en

consecuencia, nadie se hace responsable y se genera un problema para la reposición de lo perdido/robado, muchas veces siendo CONFIABLE SAC quien tiene que asumir las pérdidas.

Empresa:

La planificación en la empresa se realiza en base a la experiencia. Cuenta con personal capacitado, pero tiene dificultades debido a que se busca soluciones en el momento, a corto plazo.

Debido a la escasa planificación la empresa suele sufrir de efectos látigo pues, dependiendo de los pedidos que tenga, no tiene existencias de determinado producto hasta que venga un nuevo lote de sus proveedores y con el fin de brindar soporte eficaz a los clientes (solucionar sus problemas) suele tomar decisiones que le perjudican a la empresa, como veremos en la relación con los clientes.

Cabe resaltar que el nivel de fabricación en este rubro es mínimo, puesto que los productos que llegan de los proveedores son vendidos de igual forma a los clientes, esto genera que el valor de la empresa no esté en su calidad de producto, sino en la atención, rapidez de entrega y experiencia para ofrecer lo necesario según la necesidad del cliente.

Clientes:

Como se muestra en la *Figura 2* Cadena de suministro tradicional de Distribuidor CONFIABLE SAC, Distribuidor CONFIABLE cuenta con tres tipos de clientes, entre ellos tenemos:

Al consumidor final, también conocido como venta al menudeo o minorista. Este tipo de cliente, suele ir a comprar a la misma ferretería y busca desde un perno hasta un tanque; sin embargo, también intenta comprar en distribuidoras en búsqueda de precios más económicos. Esto usualmente trae dificultades, porque como ya se mencionó, la empresa suele tener dificultades con los inventarios. Además, la empresa no se encuentra en un lugar estratégico con afluencia de personas, lo que impide que Distribuidor CONFIABLE SAC realice una estrategia de venta al por menor que sea

rentable, lo que hace que muchas veces los colaboradores pierdan tiempo y no realicen una buena atención a este tipo de clientes.

Las ferreterías se presentan como el mejor tipo de clientes. El proceso comienza con un vendedor de campo yendo a las ferreterías a tomar pedido para luego regresar a la empresa a facturar, luego los almaceneros van hacer la entrega. Aunque aquí también se presenta deficiencias, pues algunos clientes (del mismo Jaén) suelen insistir al vendedor que su pedido sea entregado de inmediato, incluso condicionando su decisión de compra a la rapidez de la entrega. Algunos vendedores para asegurar la venta, insisten en el despacho de su pedido y crean así desorganización a la empresa porque no sigue con el orden de despacho según los pedidos que llegan. Asimismo, algunas ferreterías llaman durante la semana para solicitar pedidos urgentes, generando también desorganización pues el vendedor tiene ya establecido qué clientes va a visitar cada día de la semana.

Por otro lado, hay deficiencias a causa de la distancia, pues los clientes de San Ignacio y Baguas suelen tener quiebre de stock al ser visitados por el vendedor sólo una vez al mes y su pedido llega después de una semana de solicitarlo.

Y, por último, las constructoras, las cuales generan dificultades con respecto a precios. Las constructoras piden una cotización, pagan los productos pero con plazos de recojo de material extendidos (es decir el cliente llegaba cada cierto tiempo a llevar parte de la mercadería), pero Distribuidor CONFIABLE no tiene condiciones comerciales como los plazos de vigencia de los precios y tener material almacenado no es conveniente, por lo que atendían cada visita del cliente como un pedido nuevo, pero ante el aumento de precios de un producto, Distribuidor CONFIABLE SAC tenía que respetar el precio inicialmente pactado. Mayor problema se genera cuando no se cuenta con stock de los productos que el cliente quiere recoger, por lo que Distribuidor CONFIABLE para no quedar mal, compra a sus propios clientes (ferreterías) para cumplir con el pedido de

las constructoras, afectando así su rentabilidad pues se compraba a un precio más elevado.

Durante el desarrollo de este estudio, al visitar a los clientes ferreteros, se encontró que ofrecían otras marcas que no ofrecía Distribuidor CONFIABLE, generando más competencia y aumentando el tiempo de atención de la ferretería al tener que mostrar más marcas de un mismo producto a sus clientes. Además, se observó incomodidad de las ferreterías pues ya no sólo ven a Distribuidor CONFIABLE como un proveedor, sino también como una competencia que atiende a clientes al por menor.

Como se puede observar, en la cadena de suministro que la empresa viene desarrollando, no existe la integración entre proveedores, empresa y cliente, es decir cada uno trabajaba de manera independiente buscando sus propios márgenes e inventarios que necesitaban.

4.1.3. Propuesta de nuevo proceso de adquisición y distribución

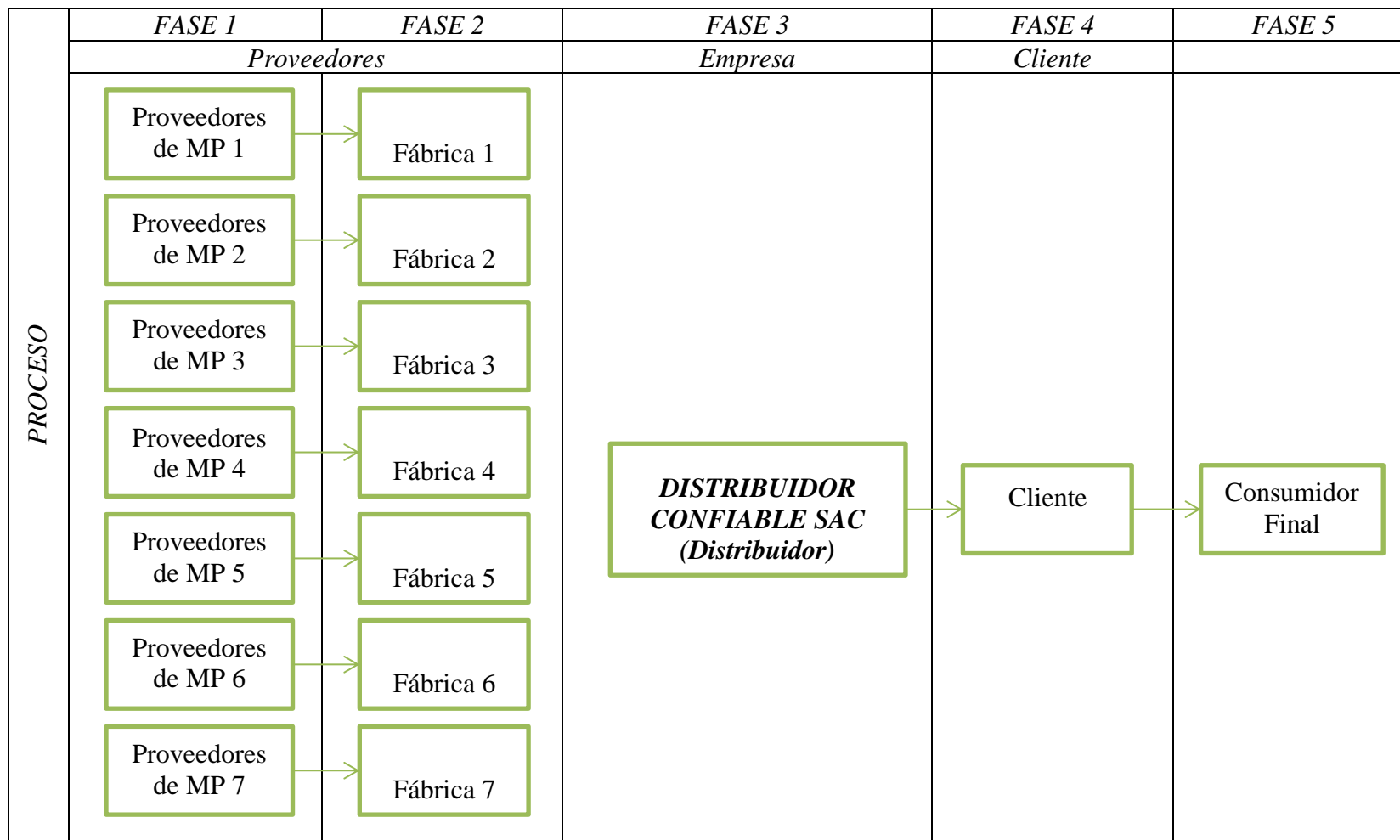


Figura 3 Cadena de suministro aplicando el SCM para Distribuidor CONFIABLE SAC
Fuente: Elaboración propia

La gestión de la cadena de suministros da a conocer la manera en que se debe manejar o gestionar los procesos, por lo que, en base a esto, se propone la aplicación de la SCM planteada en la *Figura 3* Cadena de suministro aplicando el SCM para Distribuidor CONFIABLE SAC, la cual se centra en reducir la cadena de abastecimiento y enfocarse en un segmento del mercado, pero mejorando cada proceso y aplicando el modelo SCOR

Planificación:

Distribuidor CONFIABLE SAC debe organizar reuniones de planificación de la SCM con su personal para poder evaluar la distribución de fechas y horarios donde se necesita mayor volumen de inventarios y cuánta capacidad pueden almacenar. Si bien hasta ahora había una planificación, esta era sólo hecha por el gerente y administrador, basada en la experiencia de estos.

Del mismo modo, la empresa deberá evaluar la presente investigación que propone el modelo de SCM para la mejora de sus procesos.

Abastecimiento:

Distribuidor CONFIABLE SAC buscará que sus proveedores sean fábricas que le brinden la exclusividad de distribuidor autorizado (Ver Anexo 02, pág. 81), llegando a un acuerdo que les convenga a ambos. Por el momento, la empresa dejara de comercializar productos importados para que, luego de establecer una buena organización, llegar a la importación directa, o caso contrario conseguir la distribución de uno de los importadores.

A continuación, se darán las condiciones comerciales que se debe acordar con los nuevos proveedores:

- **Lugar de entrega:** Almacén de Distribuidor CONFIABLE SAC.

Al acordar esta condición, la empresa proveedora se responsabiliza de la mercadería hasta que llegue al establecimiento en plazos no mayor a 2 días después de hecho el pedido para que no perjudique el stock. En caso que este acuerdo no se llegue a concretar, se tendrá que contratar

un seguro contra riesgos por la pérdida de mercadería o contratar transporte que tenga este tipo de seguros.

- **Línea de crédito de 30 a 45 días, con letra o carta fianza**

La carta fianza funciona en esta medida porque la empresa tiene una línea de crédito con el banco, en caso de que en alguna oportunidad le niegue la carta fianza, se tendrá que buscar a proveedores que otorguen créditos sin garantía alguna. Distribuidor CONFIABLE SAC tiene como ventaja la amplia experiencia en el mercado y ya es conocida en los lugares de Bagua, Jaen, San Ignacio, por lo que puede acceder a créditos en el sistema financiero y con los proveedores.

- Contar con el respaldo de un representante de la marca para visitar a los clientes en compañía del vendedor de campo en fechas establecidas.
- Cuota mensual de compra para así asegurar un precio preferencial y una rotación de materiales constante.

Además, se propone impulsar la búsqueda de proveedores para no quedarse sin stock pues, debido a la situación pandémica actual, las ventas han crecido debido al aumento de intención de las personas a construir y a la promoción que da el Estado a programas como Techo Propio.

Fabricación:

Distribuidor CONFIABLE SAC debe centrar sus esfuerzos en la manera correcta de almacenar los productos para evitar cualquier tipo de deterioro, así la calidad de los productos está garantizada por los proveedores. Se capacitará al personal que recepciona la mercadería para asegurarse de un correcto recibimiento y una correcta ubicación en almacén.

Así mismo, se capacitará al personal de ventas y atención al cliente para mejorar su atención y que tengan conocimiento sobre las características de los productos que ofrece, así siempre ofrecer la mejor solución al cliente.

Entrega:

Sus clientes serán solo las ferreterías de las zonas de Jaén, San Ignacio, Bagua Grande y Bagua Capital, Pedro Ruiz y Chachapoyas.

Se establecerán y comunicará los días de visita para que el cliente tenga conocimiento y proyecte cuanto va a comprar hasta la próxima visita del vendedor. Se le ayudará también en la proyección de estas compras. Aunque alguna ferretería insista en el reparto inmediato de algún tipo de material se tendrá que respetar los días establecidos para evitar desorden en las entregas y una mala experiencia a otros clientes que esperan también pedidos.

En caso de presentarse un consumidor final minorista, la empresa brindará un número de contacto o dirección de una ferretería cercana, caso contrario se venderá a precio público de las ferreterías para evitar el conflicto de rivalidad que se mencionó anteriormente y desanimar al cliente minorista a comprar en la empresa. En el caso de las constructoras, también se le referirá a una ferretería.

Distribuidor CONFIABLE SAC tendrá que establecer condiciones comerciales con sus clientes:

- Crédito hasta máximo 15 días, en caso que el cliente lo requiera.
- Lugar de entrega en sus establecimientos, siempre y cuando respete los días de visitas. De encargarse ellos del transporte, aclarar que la responsabilidad de los productos pasa a ser del cliente ni bien salgan del local de la empresa.

En caso de presentarse un consumidor final minorista, la empresa brindará un número de contacto o dirección de una ferretería cercana, caso contrario se venderá a precio público de las ferreterías para evitar el conflicto de rivalidad que se mencionó anteriormente y desanimar al cliente minorista a comprar en la empresa. En el caso de las constructoras, también se le referirá a una ferretería.

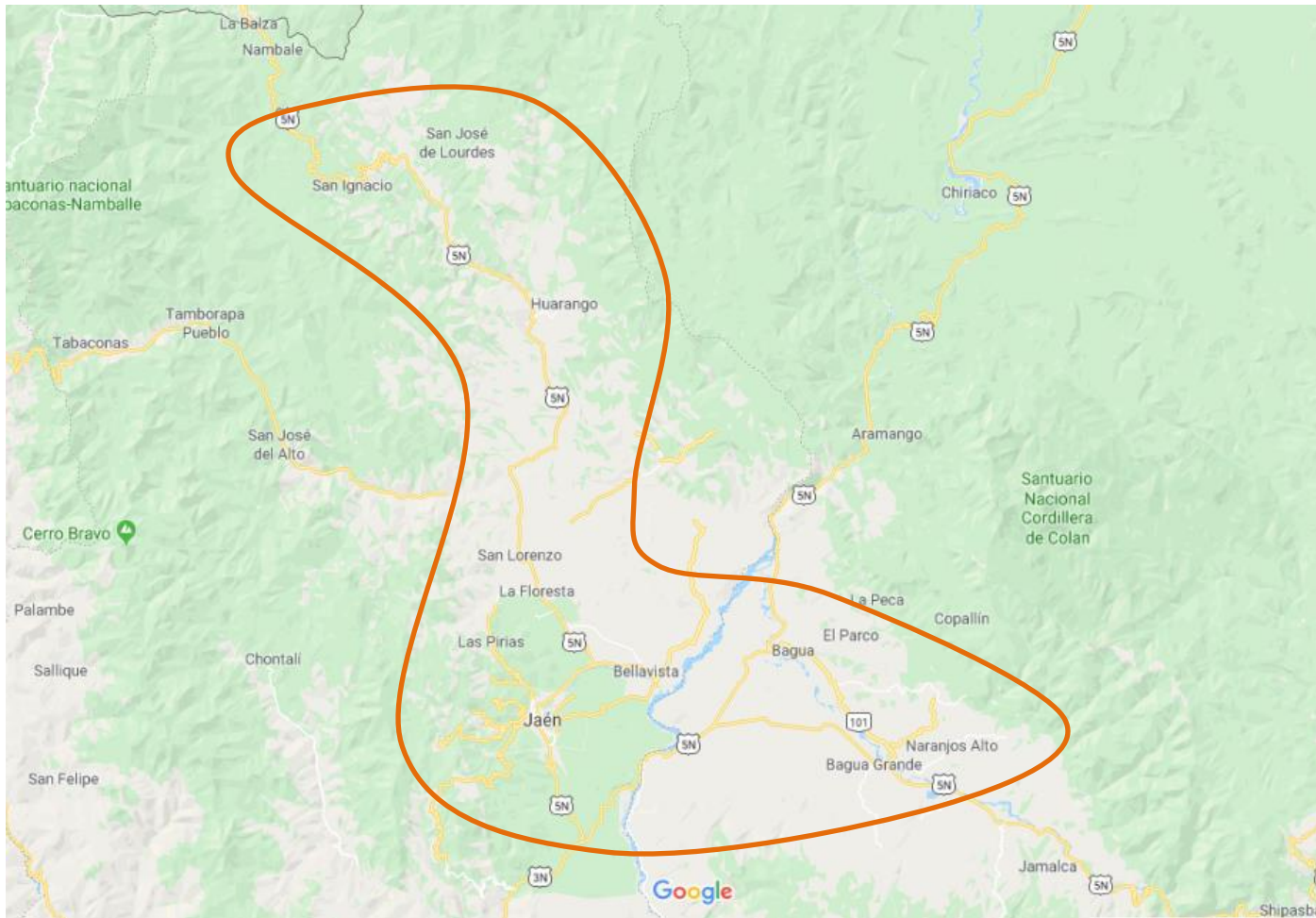


Figura 4 Mercado de Distribuidor CONFIABLE SAC en el 2018
Fuente: Google Maps

Distribuidor CONFIABLE SAC quiere expandir mercado y superar las deficiencias con los clientes que ya tiene organizando mejor a sus vendedores, por lo que se realizó un programa de visitas para comunicarles a los clientes que días exactamente llegará el vendedor y tengan su pedido listo, abasteciéndose hasta la próxima visita.

Para ello, se realizó un listado con todos los clientes ya empadronados por ciudad. Luego se calculó cuantos clientes hay por ciudad, teniendo como resultado, lo siguiente:

Tabla 4
Cantidad de clientes por Ciudad de Distribuidor CONFIABLE SAC en el 2018.

Región	Ciudad	Cientes
AMAZONAS (47)	BAGUA CAPITAL	11
	BAGUA GRANDE	29
	PEDRO RUIZ	1
	CHACHAPOYAS	6
CAJAMARCA (197)	SAN IGNACIO	7
	CHIRINOS	3
	HUARANGO	3
	JAZAN	3
	JAEN	181

Fuente: Elaboración Propia

Distribuidor CONFIABLE SAC contratará personal más capacitado, y eso incluye a los vendedores de campo. Entonces las visitas, que antes se hacían cada 15 días o 1 vez al mes, se harían semanalmente para poder manejar los créditos y evitar que se acumulen. Debido a la cantidad de cliente que hay en Jaén, uno de los vendedores se hará cargo del mercado local, mientras que el otro vendedor programará la ruta de viaje por el resto de ciudades.

Los días lunes y martes se visitarían la ciudad de San Ignacio para que el día miércoles ya esté llegando la mercadería. Regresando de San Ignacio

el vendedor pasaría por Chirinos, Huarango y Jazan, dependiendo de las solicitudes de pedidos que tenga. Los días con mayor venta son los fines de semana, empezando desde el jueves visitando la región de Amazonas, empezando por Bagua Capital y Bagua grande hasta que termine el día. El viernes se continúa con los clientes faltantes de Bagua Grande, Pedro Ruiz y Chachapoyas. El despacho se realizaría al día siguiente, con el mismo recorrido, y así podrá prestar el servicio de carga de Chachapoyas- Jaén.

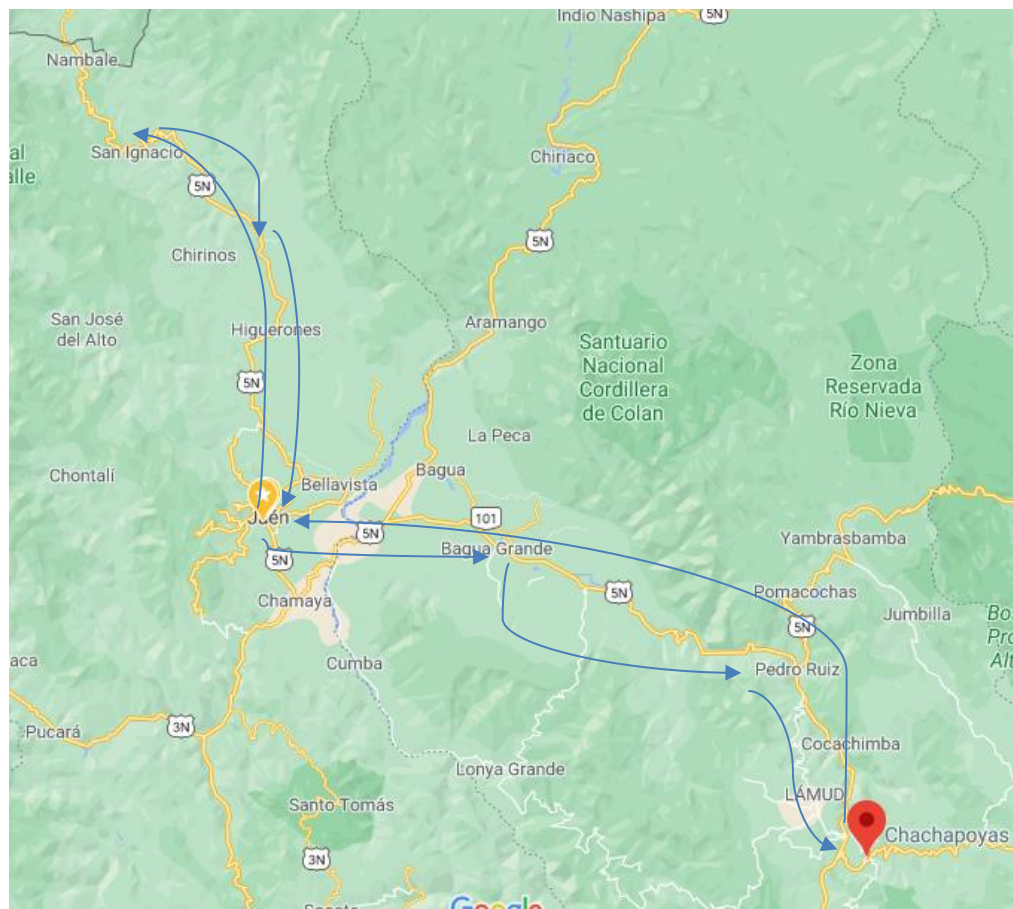


Figura 5. Ruta propuesta para vendedor de Distribuidor CONFIABLE SAC

Fuente: Elaboración Propia

Retorno:

Puesto que CONFIABLE SAC ya no atenderá al mercado minorista, los reclamos o devoluciones disminuirán considerablemente, dando la

confianza a las ferreterías clientes de la calidad de los productos que se les vende. Además, en el contrato estará estipulado la revisión completa y obligatoria de la mercadería cuando esta sea recibida por el cliente, teniendo plazo sólo ese mismo día para hacer cualquier observación o reclamo del producto. Cualquier imperfección encontrada posterior al día de la entrega, se considerará hecha por el mismo cliente.

De encontrarse algún problema de la mercadería dentro del plazo establecido, se programará un día de reposición de materiales para entregarle nuevos productos y recoger los defectuosos. Se evaluará el caso en específico para determinar las causas del problema y evaluar si se puede corregir.

Soporte:

Distribuidor CONFIABLE SAC pone a disposición números de teléfono fijo y celular, para llamadas y comunicación por Whatsapp para mantener constante comunicación con los clientes.

Además, a cada cliente se le facilitará el número del personal encargado de su entrega para que tenga la información de cuánto demorará en llegar sus pedidos.

4.1.4. Evaluar la incidencia del SCM en la rentabilidad de la empresa.

Para el desarrollo de este objetivo, se inició con un análisis económico y financiero de Distribuidor CONFIABLE SAC en el 2018. Luego se proyectó las ventas del 2019 para conocer la incidencia.

4.1.4.1. Estados financieros

Tabla 5

Estado de Situación Financiera de Distribuidor CONFIABLE SAC - 2018

DISTRIBUIDOR CONFIABLE S.A.C.	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
ENERO - DICIEMBRE 2018	
(Expresado en Nuevos Soles)	
<u>CUENTA</u>	<u>AÑO</u>
Activos	2018
<u>Activo Corriente</u>	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	213,563.05
Inversiones Financieras	0.00
Cuentas por Cobrar Comerciales	238,053.42
Cuentas por Cobrar a Vinculadas	0.00
Otras Cuentas por Cobrar	0.00
Existencias	735,854.00
Suministros Diversos de Construcción	0.00
Activos diferidos	320,043.44
Gastos Pagados por Anticipado	975.94
Otros activos corriente	1,353.74
Total Activo Corriente	<u>1,509,843.59</u>
<u>Activo No Corriente</u>	
Inversiones Financieras	0.00
Cuentas por Cobrar a Vinculadas a Largo Plazo	0.00
Otras Cuentas por Cobrar a Largo Plazo	0.00
Inversiones Permanentes	0.00
Inmueble, Maquinaria y Equipo (Neto de Depreciación Acum.)	1,550,280.98
Activos Intangibles (Neto de Amortización Acum.)	4,080.00
Impuesto a la Renta y Participaciones Diferidos	0.00
Otros Activos	0.00
Total Activo No Corriente	<u>1,554,360.98</u>
Total Activo	<u>3,064,204.57</u>

Pasivos y Patrimonio Neto	AÑO 2018
<u>Pasivo Corriente</u>	
Sobregiros Bancarios	0.00
Cuentas por Pagar Comerciales	382,610.12
Cuentas por Pagar Vinculadas	0.00
Otras Cuentas por Pagar	6,699.77
Parte Corriente de la Deuda a Largo Plazo	0.00
Total Pasivo Corriente	389,309.89
<u>Pasivo No Corriente</u>	
Deudas a Largo Plazo	1,671,788.68
Cuentas por Pagar a Vinculadas	0.00
Ingresos Diferidos	0.00
Impuesto a la Renta y Participaciones Diferido Pasivo	0.00
Total Pasivo No Corriente	1,671,788.68
Total Pasivo	2,061,098.57
<u>Patrimonio Neto</u>	
Capital	560,000.00
Capital Adicional	22,848.00
Acciones de Inversión	0.00
Excedentes de Revaluación	0.00
Reservas Legales	0.00
Otras Reservas	0.00
Resultados Acumulados	420,258.00
Total Patrimonio Neto	1,003,106.00
Total Pasivo y Patrimonio Neto	3,064,204.57

Fuente: CONFIABLE SAC

Se puede analizar que la mercadería que no se vendió o quedo en stock fue de S/. 735,854.00, esto nos quiere dar a entender que la empresa tuvo un sobre stock de mercadería, esto genera un desequilibrio a la empresa, y fue generado por que no hubo una correcta interacción con el mercado y no se hizo la adecuada proyección de compra.

Tabla 6
Estado de resultados de Distribuidor CONFIABLE SAC - 2018

DISTRIBUIDOR CONFIABLE S.A.C.	
ESTADO DE RESULTADOS	
ENERO - DICIEMBRE 2018 y 2019(proyectado)	
(Expresado en Nuevos Soles)	
	<u>AÑO 2018</u>
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	3,851,153
Otros Ingresos Operacionales	0
Total Ingresos Brutos	3,851,153
Costo de Ventas	-3,002,874
Utilidad Bruta	848,279
Gastos Operacionales	
Gastos de Ventas	-286,317
Gastos de Administrativos	-190,878
Utilidad Operativa	371,085
Otros Ingresos (Gastos)	
Ingresos Financieros	1,013
Gastos Financieros	-170,628
Otros Ingresos	0
Otros Gastos	0
Resultado por Exposición a la Inflación	0
Resultados antes de Partidas Extraordinarias, Participaciones y del Impuesto a la Renta	201,470
Ingresos Extraordinarios	0
Gastos Extraordinarios	0
Utilidad (Pérdida) antes de Partc. E Impuestos	201,470
Impuesto a la Renta 15 UIT	-6,225
Impuesto a la Renta Exceso 15 UIT	-41,198
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	154,047

Fuente: CONFIABLE SAC

4.1.4.2. Ratios Financieros

a). Ratios de Liquidez

Ratio de liquidez corriente			
$\frac{AC}{PC}$	→	$\frac{1,509,843.59}{389,309.89}$	= 3.88

Interpretación: Un indicador de 3.88 significa que la empresa ha podido cubrir sus deudas a corto plazo. Si la empresa cancelaba el total de su pasivo corriente se quedaría 2.88, teniendo en cuenta que con este índice la empresa ha tenido activos ociosos en el año 2018.

Ratio de liquidez severa			
$\frac{(AC - Ex)}{PC}$	→	$\frac{1,509,843.59 - 735,854.00}{389,309.89}$	= 1.99

Interpretación: Un indicador de 1.99 significa que la empresa sí pudo cubrir el total de sus deudas a corto plazo en el 2018. Pero ha tenido activo ocioso de 0.99.

Ratio de liquidez absoluta			
$\frac{\text{Caja y banco}}{\text{Pasivo corriente}}$	→	$\frac{213,563.}{389,310}$	= 0.55

Interpretación: Al contar con S/ 213,563.00 en caja y bancos, ha podido cubrir el 0.55 de las deudas corrientes en el 2018.

Capital de trabajo			
AC – PC	→	$1,509,843.59 - 389,309.89$	= 1,120,534

Interpretación: En el 2018, Distribuidor CONFIABLE SAC. Contó con un capital de trabajo de S/1'120,534 para su funcionamiento al cubrir gastos operativos.

b). Ratios de endeudamiento o de solvencia

Ratio de endeudamiento a corto plazo

$$\frac{PC}{Patrimonio} \times 100 \rightarrow \frac{389,309.89}{1,003,106.00} * 100 = 38.81\%$$

Interpretación: El pasivo corriente es el 38.81% del patrimonio. Esto quiere decir que la empresa tuvo un buen respaldo en el 2018, ya que cubrió las deudas a corto plazo.

Ratio de endeudamiento a largo plazo

$$\frac{PNC}{Patrimonio} \times 100 \rightarrow \frac{1,671,788.68}{1,003,106.00} \times 100 = 166.66\%$$

Interpretación: El indicador que obtuvo la empresa en el 2018 significa que la empresa no fue solvente porque su patrimonio no cubrió las deudas a largo plazo. Pues el 66.66% del pasivo no corriente no serían cubiertos.

Ratio de endeudamiento total

$$\frac{PC + PNC}{Patrimonio} \times 100 \rightarrow \frac{2,061,098.57}{1,003,106.00} \times 100 = 205.47\%$$

Interpretación: El indicador obtenido en el 2018, demuestra que la empresa no fue solvente y no tuvo un respaldo del total de sus deudas con el patrimonio.

Ratio de endeudamiento de activo

$$\frac{PC + PNC}{AT} \times 100 \rightarrow \frac{2,061,098.57}{3,064,204.57} \times 100 = 67.26$$

Interpretación: Distribuidor CONFIABLE SAC. Adquirió capital ajeno en el 2018 para obtener sus activos, y solo financió el 32.74% con capital propio.

c). **Ratios de rentabilidad****Ratio de rentabilidad del activo (ROA)**

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos}} \times 100 \rightarrow \frac{154,047.03}{3,064,204.57} \times 100 = 5.03\%$$

Interpretación: La utilidad neta representa el 5.03% del total de activos; es decir, que la empresa usa solo el 5.03% de sus activos.

Ratio de rentabilidad del patrimonio (ROE)

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100 \rightarrow \frac{154,047.03}{1,003,106.00} \times 100 = 15.36$$

Interpretación: El patrimonio de la empresa ha generado un rendimiento del 15.36% en el 2018.

Ratio de rentabilidad bruta sobre ventas

$$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} \times 100 \rightarrow \frac{848,279.01}{3,851,153.41} \times 100 = 22.03$$

Interpretación: Rentabilidad bruta que genero la empresa en el 2018 fue de 22.03% sobre las ventas obtenidas.

Ratio de rentabilidad neta sobre ventas

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100 \rightarrow \frac{154,047.03}{3,851,153.41} \times 100 = 4.00$$

Interpretación: Distribuidor CONFIABLE SAC obtuvo apenas el 4% de rentabilidad después de cubrir costos y gastos.

Ratio de rentabilidad por acción

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Número de Acciones}} \times 100 \rightarrow \frac{154,047.03}{560,000.00} \times 100 = 27.51$$

Interpretación: La empresa genero una utilidad de 27.51% por cada acción invertida en la empresa.

d). Ratios de gestión u operativos

Ratio de rotación de cobro	
$\frac{\text{Ventas al crédito}}{\text{Cuentas por cobrar comerciales}}$	$\rightarrow \frac{1,442,946}{238,053} = 6.06$

Interpretación: La empresa ha rotado sus cuentas por cobrar 6 veces en el año para convertirlas en efectivo en el año 2018. Es decir, la empresa tarda aproximadamente 60 días en recuperar su cartera o sus cuentas por cobrar comerciales.

Ratio de rotación por pagar	
$\frac{\text{Compras al crédito}}{\text{Cuentas por pagar comerciales}}$	$\rightarrow \frac{2,009,414.07}{382,610.12} = 5.25$

Interpretación: La empresa ha efectuado 5 pagos en el año 2018.

Ratio de periodo de pagos	
$\frac{\text{CPP comerciales}}{\text{Compras al crédito}} \times 360$	$\rightarrow \frac{382,610.12}{2,009,414.07} \times 360 = 68.55$

Interpretación: Los días de crédito de la empresa fue 69 días aproximadamente en el año 2018.

Ratio de rotación de inventarios	
$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$	$\rightarrow \frac{3,002,874.40}{735,854.00} = 4.08$

Interpretación: Este indicador nos muestra que la mercadería ha rotado 4 veces en el año, es decir que cambio por completo su inventario cada 90 días en el año 2018.

4.1.4.3. Proyección de ventas

Se calcula las ventas del 2019, la cual se obtuvo información real de los tres primeros trimestres de dicho año. Los últimos tres meses, se realizaron proyecciones en base a tres escenarios.

Tabla 7

Ventas reales según mes de Distribuidor CONFIABLE SAC 2018-2019

Tipo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Ventas 2018	375,626	431,300	298,764	334,880	278,815	268,947	326,265	381,764	309,413
Ventas 2019	334,168	213,658	288,588	325,677	335,001	333,303	242,425	332,019	509,302
Análisis Horizontal	-11%	-50%	-3%	-3%	20%	24%	-26%	-13%	65%

Fuente: Elaboración Propia

Crecimiento Moderado: Se tomó en cuenta como base el crecimiento que planea crecer la empresa mensualmente, que es el 10% sobre la venta de los meses anteriores.

Tabla 8

Proyección de venta último trimestre 2019- Crecimiento moderado

Tipo	Oct	Nov	Dic
Ventas 2018	328,525	282,264	234,590
Ventas 2019	560,232	616,255	677,880
Análisis Horizontal	71%	118%	189%

Fuente: Elaboración propia

Crecimiento Sostenido: Se calculó el promedio de las ventas que se han realizado en el mes de enero a setiembre del 2019, dicho promedio se consideró para los meses restantes.

Tabla 9

Proyección de venta último trimestre 2019- Crecimiento sostenido

Tipo	Oct	Nov	Dic
Ventas 2018	328,525	282,264	234,590
Ventas 2019	323,793	323,793	323,793
Análisis Horizontal	-1%	15%	38%

Fuente: Elaboración propia.

Crecimiento Alto: En la Tabla 7 *Ventas reales según mes de Distribuidor CONFIABLE SAC 2018-2019* se muestra que en el mes de setiembre tuvo un crecimiento del 65% con respecto al mes del 2018, es por ello que se tomó dicho dato para estimar el cálculo de las ventas para el último trimestre.

Tabla 10
Proyección de venta último trimestre 2019- Crecimiento alto

Tipo	Oct	Nov	Dic
Ventas 2018	328,525	282,264	234,590
Ventas 2019	540,761	464,614	386,142
Análisis Horizontal	65%	65%	65%

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4.4. Cambios en el personal

Para desarrollar en SCM en Distribuidor CONFIABLE, se contará con el siguiente personal con sus respectivas remuneraciones:

Tabla 11
Proyección remuneración de colaboradores para el año 2019

Colaboradores	N°	Sueldo Mensual	Total
Vendedores de campo	3	1,023.00	3,069.00
Jefe de Almacén	1	1,200	1,200.00
Auxiliar de almacén	2	1,023.00	2,046.00
Chofer	1	1,200.00	1,200.00
Cajera	1	1,123.00	1,123.00
Contador	1	1,500.00	1,500.00
Gerente General	1	3,000.00	3,000.00
Total	10		13,138.00

Fuente: Elaboración propia

Además de su sueldo, ganarán comisiones en base a la utilidad bruta de las ventas cobradas dentro de los 45 días después de emitido el comprobante. Las comisiones de los vendedores serán

el 12% de utilidad bruta generadas de sus ventas. Mientras que para los demás colaboradores se calculará de la utilidad operativa.

Tabla 12
Proyección de sueldo mensual de colaboradores 2019 (%)

Colaboradores	N°	Sueldo Mensual	Total
Vendedores de campo	3	12%	12%
Jefe de Almacén	1	1.6%	1.6%
Auxiliar de almacén	2	1.6%	3.2%
Chofer	1	1.6%	1.6%
Cajera	1	1.6%	1.6%
Contador	1	0%	0%
Gerente General	1	0%	0%
Total	10		20%

Fuente: Elaboración propia

4.1.4.5. Evaluación de incidencia

Para evaluar la incidencia de la rentabilidad, se proyectó las ventas para el 2019 (según el objetivo 03), donde evaluamos 3 escenarios y planteamos un porcentaje de crecimiento acorde a la aplicación de las propuestas de mejora de la SCM mencionadas:

- **Crecimiento sostenido:** Las ventas anuales crecen un 0.89% en el 2019, con respecto al año anterior. (Panorama muy desalentador considerando que en un año ha mejorado la marca de la empresa)
- **Crecimiento moderado:** Las ventas anuales crecen un 11.80% en el 2019, con respecto al año anterior.
- **Crecimiento alto:** Las ventas anuales crecen un 23.82% en el 2019, con respecto al año anterior.

Los costos de venta se calcularon en base al margen de ganancia del 2018, es decir que la Utilidad Bruta representa el 28.25% del costo de Venta en todos los escenarios.

$$V - CV = UB$$

$$\frac{UB}{CV} = 28\% = \frac{V - CV}{CV} \rightarrow CV = \frac{V}{1.28}$$

Figura 6. Fórmula para calcular el CV

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13

Costo de venta según el escenario

	2018	2019 sostenido	2019 moderado	2019 alto
Ventas	3,851,153	3,885,521	4,305,657	4,768,508
Costo de ventas	3,002,874	3,035,564	3,363,795	3,725,397
Utilidad Bruta	848,279	849,958	941,863	1,043,111
Relación UB/CV	28%	28%	28%	28%

Fuente: Elaboración propia

Los gastos están distribuidos en 40% administrativos y 60% ventas. Los gastos de personal variaron (según Tabla 11 *Proyección remuneración de colaboradores para el año 2019*), al igual que el suministro por el combustible, por lo que según el escenario se calculará montos aproximados.

El consumo de combustible en el 2018 se destinó para 02 motos lineales, 02 camionetas 4x4, un camión Mitsubishi, una camioneta Statu de reparto y para limpieza de tubos galvanizados y fierros. Para el 2019, se consideró que el consumo de combustible solo sería para 03 motos lineales, un camión Mitsubishi y una camioneta de reparto. Cuyas funciones estarán destinadas de la siguiente manera:

Una moto lineal se utilizará para el vendedor de Jaén, otra para el área de cobranza y la última para el área administrativa. El camión Mitsubishi será para reparto en las zonas de San Ignacio, Bagua y

Pedro Ruiz. Por último, la camioneta servirá para llevar la mercadería a los establecimientos dentro de la zona de Jaén.

Tabla 14
Estado de Resultados año 2018 y 2019 (Crecimiento Sostenido)

DISTRIBUIDOR CONFIABLE S.A.C.		
ESTADO DE RESULTADOS		
ENERO - DICIEMBRE 2018 y 2019(proyectado)		
(Expresado en Nuevos Soles)		
	<u>AÑO 2018</u>	<u>AÑO 2019</u>
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	3,851,153	3,885,521
Otros Ingresos Operacionales	0	0
Total Ingresos Brutos	3,851,153	3,885,521
Costo de Ventas	-3,002,874	-3,035,564
Utilidad Bruta	848,279	849,958
Gastos Operacionales		
Gastos de Ventas	-286,317	-231,855
Gastos de Administrativos	-190,878	-154,570
Utilidad Operativa	371,085	463,533
Otros Ingresos (Gastos)		
Ingresos Financieros	1,013	1,013
Gastos Financieros	-170,628	-170,628
Otros Ingresos	0	0
Otros Gastos	0	0
Resultado por Exposición a la Inflación	0	0
Resultados antes de Partidas Extraordinarias, Participaciones y del Impuesto a la Renta	201,470	293,918
Ingresos Extraordinarios	0	0
Gastos Extraordinarios	0	0
Utilidad (Pérdida) antes de Partc. E Impuestos	201,470	293,918
Impuesto a la Renta 15 UIT	-6,225	-6,300
Impuesto a la Renta Exceso 15 UIT	-41,198	-68,121
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	154,047	219,497

Fuente: Información Financiera de Distribuidor CONFIABLE SAC 2018.

Tabla 15
Estado de Resultados año 2018 y 2019 (Crecimiento Moderado)

DISTRIBUIDOR CONFIABLE S.A.C.		
ESTADO DE RESULTADOS		
ENERO - DICIEMBRE 2018 y 2019(proyectado)		
(Expresado en Nuevos Soles)		
	<u>AÑO 2018</u>	<u>AÑO 2019</u>
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	3,851,153	4,305,657
Otros Ingresos Operacionales	0	0
Total Ingresos Brutos	3,851,153	4,305,657
Costo de Ventas	-3,002,874	-3,363,795
Utilidad Bruta	848,279	941,863
Gastos Operacionales		
Gastos de Ventas	-286,317	-242,884
Gastos de Administrativos	-190,878	-161,922
Utilidad Operativa	371,085	537,056
Otros Ingresos (Gastos)		
Ingresos Financieros	1,013	1,013
Gastos Financieros	-170,628	-170,628
Otros Ingresos	0	0
Otros Gastos	0	0
Resultado por Exposición a la Inflación	0	0
Resultados antes de Partidas Extraordinarias, Participaciones y del Impuesto a la Renta	201,470	367,442
Ingresos Extraordinarios	0	0
Gastos Extraordinarios	0	0
Utilidad (Pérdida) antes de Partc. E Impuestos	201,470	367,442
Impuesto a la Renta 15 UIT	-6,225	-6,300
Impuesto a la Renta Exceso 15 UIT	-41,198	-89,810
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	154,047	271,331

Fuente: Información Financiera de Distribuidor CONFIABLE SAC 2018.

Tabla 16**Estado de Resultados año 2018 y 2019 (Crecimiento Alto)****DISTRIBUIDOR CONFIABLE S.A.C.****ESTADO DE RESULTADOS**

ENERO - DICIEMBRE 2018 y 2019(proyectado)

(Expresado en Nuevos Soles)

	<u>AÑO 2018</u>	<u>AÑO 2019</u>
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	3,851,153	4,768,508
Otros Ingresos Operacionales	0	0
Total Ingresos Brutos	3,851,153	4,768,508
Costo de Ventas	-3,002,874	-3,725,397
Utilidad Bruta	848,279	1,043,111
Gastos Operacionales		
Gastos de Ventas	-286,317	-255,033
Gastos de Administrativos	-190,878	-170,022
Utilidad Operativa	371,085	618,055
Otros Ingresos (Gastos)		
Ingresos Financieros	1,013	1,013
Gastos Financieros	-170,628	-170,628
Otros Ingresos	0	0
Otros Gastos	0	0
Resultado por Exposición a la Inflación	0	0
Resultados antes de Partidas Extraordinarias, Participaciones y del Impuesto a la Renta	201,470	448,441
Ingresos Extraordinarios	0	0
Gastos Extraordinarios	0	0
Utilidad (Perdida) antes de Partc. E Impuestos	201,470	448,441
Impuesto a la Renta 15 UIT	-6,225	-6,300
Impuesto a la Renta Exceso 15 UIT	-41,198	-113,705
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	154,047	328,436

Fuente: Información Financiera de Distribuidor CONFIABLE SAC 2018.

Tabla 17
Análisis Vertical de 2019 y 2018

FERRICENTER CONSTRUCTOR S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
ENERO - DICIEMBRE 2018 y 2019(proyectado)
(Análisis Vertical)

	<u>AÑO 2018</u>		<u>AÑO 2019</u>	
		CS	CM	C.A
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	100%	100%	100%	100%
Costo de Ventas	-78%	-78.13%	-78.13%	-78.13%
Utilidad Bruta	22%	21.88%	21.88%	21.87%
Gastos Operacionales				
Gastos de Ventas	-7%	-5.97%	-5.64%	-5.35%
Gastos de Administrativos	-5%	-3.98%	-3.76%	-3.57%
Utilidad Operativa	10%	11.93%	12.47%	12.96%
Otros Ingresos (Gastos)				
Ingresos Financieros	0.03%	0.03%	0.02%	0.02%
Gastos Financieros	-4%	-4.39%	-3.96%	-3.58%
Otros Ingresos	0%	0%	0%	0%
Otros Gastos	0%	0%	0%	0%
Resultado por Exposición a la Inflación	0%	0%	0%	0%
Utilidad (Pérdida) antes de Partc. E Impuestos	5%	7.56%	8.53%	9.40%

Fuente: Elaboración Propia

Aplicando la gestión de la cadena de suministros, con la nueva cadena de suministro se proyecta a incrementar las ventas, a reducir gastos en el proceso de distribución y operacionales como combustible, de carga, y proponiendo el sueldo de los trabajadores en base a comisiones, la rentabilidad aumenta en base a los ingresos. Es decir que, en el 2018 ganaban el 5% de lo que vendía, pero con las proyecciones hechas, Distribuidor CONFIABLE SAC, gana como mínimo el 7.56% de las ventas que realice hasta un 9.40%, haciendo más eficiente y eficaces logrando satisfacer a nuestros clientes.

Tabla 18
Análisis Horizontal de 2019 y 2018

FERRICENTER CONSTRUCTOR S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
ENERO - DICIEMBRE 2018 y 2019(proyectado)
(Análisis Vertical)

	<u>AÑO 2018</u>			<u>AÑO 2019</u>		
	CS	CM	CA	CS	CM	CA
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	0.89%	11.80%	23.82%			
Costo de Ventas	1.09%	12.02%	24.06%			
Utilidad Bruta	0.20%	11.03%	22.97%			
Gastos Operacionales						
Gastos de Ventas	-19.02%	-15.17%	10.93%			
Gastos de Administrativos	-19.02%	-15.17%	10.93%			
Utilidad Operativa	24.91%	44.73%	66.55%			
Otros Ingresos (Gastos)						
Ingresos Financieros	0%	0%	0%			
Gastos Financieros	0%	0%	0%			
Otros Ingresos	0%	0%	0%			
Otros Gastos	0%	0%	0%			
Resultado por Exposición a la Inflación	0%	0%	0%			
Utilidad (Pérdida) antes de Partc. E Impuestos	45.89%	82.38%	122.58%			
Impuesto a la Renta 15 UIT	1.20%	1.20%	1.20%			
Impuesto a la Renta Exceso 15 UIT	65.35%	118.00%	176.00%			
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	42.49%	76.14%	113.21%			

Fuente: Elaboración Propia

Se demuestra, además, con un análisis horizontal, que incluso en el escenario más conservador, la utilidad con respecto al año anterior estaría aumentando en un 42.49%, llegando a alcanzar incluso a un crecimiento de 113.21%.

Entonces, habiendo considerado los efectos de la SCM en los números planteados en las proyecciones, podemos afirmar que, en

cualquiera de los escenarios planteados por la empresa, se tiene incidencias positivas:

- Con el crecimiento sostenido tenemos una incidencia de crecimiento de 42.49% o de S/92,448 (Noventa y dos mil cuatrocientos cuarenta y ocho soles) con respecto al año anterior.
- Con el crecimiento moderado se crece un 76.14% o S/152,834 (Ciento cincuenta y dos mil ochocientos treinta y cuatro soles)
- Con el crecimiento alto un 113.21% o S/246,971 (Doscientos cuarenta y seis mil novecientos setenta y uno soles),

4.2. Discusión

En la presente tesis, contamos que Distribuidor CONFIABLE SAC es una empresa que ha nacido y crecido en base a la experiencia llegando a ser una empresa reconocida en Jaen y hasta en Amazonas. Quispe (2017) refiere que las distribuidoras tienen amplios márgenes de ganancias debido a la cantidad de volumen de mercadería que compran y venden; sin embargo, esto mismo hace que la cadena de suministros tenga varias deficiencias.

La empresa Distribuidor CONFIABLE SAC en el periodo 2018 contaba con una cadena de suministro que partía desde los proveedores hasta el consumidor final basados en la experiencia, sin una buena planificación. Esto se propone que debe mejorar para una correcta aplicación de la SCM. Acorde con Lozano (2017), concluye que el principal problema en la SCM es que no se tienen definidos objetivos, estrategias y funciones documentadas que permitan a todo el personal llegar a una correcta comprensión y desarrollar sus funciones dentro de la cadena. Partiendo desde la problemática de la planificación, se encuentran problemas en todos los niveles de la SCM, por lo que la nueva propuesta de la gestión de la cadena de suministros, iniciará desde los proveedores hasta clientes intermedios (ferreterías), convirtiéndose solo en un distribuidor y en el eslabón fundamental y estratégico de la cadena, así como mejorando cada nivel: planificación, abastecimiento, fabricación, entrega, retorno y soporte.

Quispe (2017) también señala que los principales problemas en los procesos de las distribuidoras son las variaciones de precios del mercado local, el stock y el sistema de transporte. De la misma forma CONFIABLE SAC tiene esas deficiencias que son analizadas para proponer mejoras, aunque, a diferencia de Quispe, se propone buscar un proveedor confiable, aunque no tenga los precios más bajos del mercado, es mejor asegurar la calidad del producto y un buen servicio de parte del proveedor, antes que arriesgarse a tener malas relaciones con proveedores con productos más económicos.

La investigación señala a que la rentabilidad puede pasar de representar el 5% de las ventas en 2018 a S/ 7.56% en el 2019, lo cual es una mejoría acorde a otras investigaciones que estudian casos similares. Echevarría (2017) apunta a un

incremento de beneficio neto desde 5.85% anual después de aplicar la metodología de SCM en la empresa de su estudio, siendo su crecimiento alto de hasta un 10%. Esto se contrasta al evaluar estudios de lo opuesto, donde se evalúa los efectos de tener una SCM deficiente, como en el caso de Quispe (2017), donde al evaluar la calidad de servicio de la empresa en estudio, demostró que el 60% de los proveedores quedaron insatisfechos con las compras de la empresa, estando el 100% de ellos de acuerdo en que, si no mejoraba la organización, cerrarían relaciones con la empresa en cuestión.

Los antecedentes sugieren a que con una correcta aplicación del SCM los indicadores empresariales aumentan significativamente, generando mayor rentabilidad para la empresa; sin embargo, hay que resaltar el periodo pandémico en el que nos encontramos actualmente. No se han publicado muchas investigaciones sobre las actividades del sector durante la pandemia; sin embargo, en la práctica se puede notar que ha habido un aumento hasta del 100% en las ventas durante algunos meses de la cuarentena, esto debido a que muchos han decidido aprovechar el ahorro extra que han acumulado y la mano de obra barata para construir o hacer reparaciones. Esto puede llevar a que el escenario de crecimiento moderado sea visto como un crecimiento muy conservador con respecto a la realidad.

A día de hoy, 2021, las ventas siguen creciendo y hay dificultades de abastecimiento para la empresa Distribuidor CONFIABLE SAC, por lo que se ve obligado, más que antes, a incidir en la aplicación de la SCM para que los costos no suban tanto como los ingresos, para así tener una rentabilidad sea mayor.

Los mismos procesos de la cadena de suministro que se propone y que están siendo aplicados parcialmente, reducirán el costo en un 24.84%, solo con la reducción de personal. Y así se verá reflejado el incremento de la rentabilidad de la empresa. Incluso ante el aumento de las ventas no hay necesidad de un aumento significativo de personal, pues el mayor problema es que las fábricas tengan material disponible.

V. CONCLUSIONES

La empresa Distribuidor CONFIABLE SAC tiene una SCM extensa: adquiere productos de fábricas nacionales, importadores y otros distribuidores, los cuales almacena y vende a ferreterías, constructoras y cliente final. Todo esto hace que su abastecimiento genere costos elevados y quiebres de stock, generando que los clientes trasladen sus requerimientos a otras empresas.

Al tener tantos tipos diferentes de agentes, se observó que la empresa tiene dificultades para cumplir con todos los requerimientos y se pierden clientes, así también se genera problemas con los proveedores, todo esto afectando el crecimiento de la empresa. En el 2018 CONFIABLE SAC tiene un stock de S/. 735,854.00, con un ratio de rotación de inventario de 4.08, demostrando que sin una correcta organización tienen un sobre stock de mercadería generando dificultades en la rotación de inventarios y activos.

Se propone la mejora del SCM transformando a Distribuidor CONFIABLE SAC en sólo ser un distribuidor mayorista, sólo buscando a fábricas como proveedores que puedan cumplir sus requerimientos, enfocándose en las ferreterías como clientes para evitar dificultades con las necesidades de otros clientes y reduciendo costos y gastos en los gastos internos de la empresa capacitando y seleccionando mejor al colaborador que pueda realizar los procesos y rutas adecuadas.

Al aplicar la gestión de la cadena de suministros se incrementaría la rentabilidad con respecto al mismo año y al año anterior, aumentando de un 5% de rentabilidad anual a un 7.56% - 9.40% anual y en un 42.49% - 113.21%, con respecto al año anterior.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Distribuidor CONFIABLE SAC, centrar esfuerzos en organizar su cadena de abastecimiento para controlar los costos y los quiebres de stock, generando ventas al atender a los clientes en el momento oportuno con los productos que necesitan.

Establecer rangos de precios para cada segmento de mercado, y así no causar insatisfacción a los clientes ferreteros, manteniendo a Distribuidor CONFIABLE SAC como un distribuidor mayorista.

Tener proveedores que sean fábricas y que este le brinde a exclusividad de lugares determinados, además de línea de crédito, para formar su propia cadena de suministro.

Realizar una investigación enfocada en los efectos de la situación actual para el sector, para buscar la forma óptima de aprovechar la fuerza de mercado y aumentar aún más las ventas y la rentabilidad de la empresa.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altez Cárdenas, C. J. (17 de Abril de 2017). *La Gestion de la Cadena de Suministro: El Modelo Scor en el Analisis de la Cadena de Suministro de una PYME de Confeccion de Ropa Industrial en Lima Este. Caso de Estudio: Rails EIRL*. Lima: Pontifica Universidad Catolica del Perú.
- ANDBANK. (12 de Febrero de 2012). *¿QUÉ ES LA RENTABILIDAD?* Obtenido de Private Bankers: <https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/que-es-la-rentabilidad/>
- Andrade Pinelo, A. M. (2017). *Ratios o razones financieras*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622323/Art%c3%a1culo%20de%20ratios2.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Arcia, M. (17 de Julio de 2018). *Cadena de suministro, qué es y cómo funciona*. Obtenido de Entrepreneur.com: <https://acortar.link/f6pDy>
- Burgos Sánchez, S. F., & Vera Cruz, K. d. (2017). *Evaluación de la gestión de existencias para determinar su impacto en la rentabilidad y propuesta de estrategia de mejora en la Empresa Norcentro S.A.C. Jaén 2013 - 2015*. Chiclayo: USAT.
- Calatayud, A., & Katz, R. (2019). *Cadena de suministro 4.0*. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://www.apn.gob.pe/site/wp-content/uploads/2020/02/pdf/MQO1SS0UZABJUC6YTIJGR7BKGHIEK3NMVLP A.pdf>
- CERTUS. (12 de Marzo de 2020). *¿Qué Es La Cadena De Suministro Y Cómo Se Gestiona?* Obtenido de Cursos CERTUS: <https://acortar.link/ikNT9>
- Chopra, S., & Meindi, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Echeverría López, J. L. (2017). *ESTRATEGIA DE OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO PARA COMERCIAL DAVIS S.A*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- ESAN. (18 de Noviembre de 2019). *Gestión de la cadena de suministro: ¿cómo asegurar la calidad de procesos?* Obtenido de ConexiónEsan: <https://acortar.link/LgSgs>

- Fariñas, A., Gómez, M., Ramos, Y., & Rivero, Y. (2010). *Grupo del Rol de Medios*.
Obtenido de <https://acortar.link/Muvxw>
- Flórez, V. H. (15 de Febrero de 2018). *¿Qué son los análisis horizontal y vertical de los estados financieros?* Obtenido de Conexión Esan: <https://acortar.link/NOL4D>
- Flynn, B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). *The Impact of Supply Chain Integration on Performance: a Contingency and Configurational Approach*. Indiana, USA: Journal of Operations Management.
- Ganeshan, R., & Harrison, T. P. (1997). *An Introduction to Supply Chain Management*. Penn State University.
- García, J. (2018). *Gestión de la cadena de suministro: análisis del uso de las TIC y su impacto en la eficiencia*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Hinostroza Zurita, A. I., & Nateros Leyva, J. P. (2014). *CADENA DE SUMINISTRO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA FERRETERIA "MARANATHA" DE LA PROVINCIA DE TARMA – 2014*. Tarma: UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DEL PERÚ.
- Jiménez Díaz, V. A. (2018). *MANEJO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA EN UN MODELO DE GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO*. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María.
- López, Pedro Luis;. (2004). *Poblacion Muestra y Muestreo*. Obtenido de Punto Cero: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Lozano Macías, A. E., & Delgado Calderón, K. A. (2015). *ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTROS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD EN LOS MERCADOS DE LA COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Lozano Tacanga, B. S. (2017). *Cadena de suministro en una empresa importadora de herramientas para la industria metalmeccánica, Lima 2017*. Lima: Universidad Norbert iener.

- Martínez, E. (12 de Diciembre de 2013). *El efecto Látigo de la cadena de suministro: qué es y cómo prevenirlo*. Obtenido de IEB School: <https://www.iebschool.com/blog/efecto-latigo-logistica/>
- Maza, P. E. (s.f.). *Usuarios de los Estados Financieros y su Necesidad de Información*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: <https://acortar.link/6u8tY>
- Pérez, A. (23 de Marzo de 2021). *Modelo SCOR: definición, procesos, ejemplo, pros y contras*. Obtenido de OBS Business School: <https://acortar.link/DDHy>
- Perucontable. (1 de Marzo de 2021). *¿Cuáles son los Estados Financieros en el Perú?* Obtenido de Perucontable: <https://acortar.link/oJGR1>
- Quayle, M. (2006). *Purchasing and Supply Chain Management. Strategies and realities*. United States of America: Group Inc.
- Quispe Rubiños, Y. N. (2017). *Cadena de Suministros y la calidad de Servicio de la empresa Barret & BUR S.A.C Periodo 2015 al 2016 Nuevo Chimbote*. Chimbote: Universidad César Vallejo.
- Rivera Flores, A. M. (2017). *Diagnostico de la cadena de suministro empleando el modelor SCOR para una empresa comercializadora de repuestos de motos en Latinoamerica*. Lima: Universidad Nacional Mayor de san Marcos.
- Rojas López, M. M. (2018). *Propuesta de implementación del modelo SCOR para incrementar la efectividad de los procesos de la cadena de suministros de la empresa IMPORT y EXPORT PANITA EIRL*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Sánchez Ballesta, J. P. (2002). *CiberConta*. Obtenido de <https://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>

VIII. ANEXOS

8.1. Guía de entrevista al gerente

**Entrevista Gerente General
Distribuidor CONFIABLE SAC**

1. ¿Cómo inició la empresa Distribuidor CONFIABLE SAC?
.....
.....
2. ¿Cuál es el modelo de negocio de CONFIABLE SAC?
.....
.....
3. ¿Cuáles son las metas de ventas que tienen en la empresa?
.....
4. ¿Quiénes son sus proveedores?
.....
5. ¿Quiénes son sus clientes?
.....
6. ¿Cuáles son las principales dificultades que considera tienen con los proveedores?
.....
.....
7. ¿Cuáles son las principales dificultades que considera tienen con los clientes?
.....
.....
8. ¿Cuáles son las principales dificultades que considera tienen los vendedores para efectuar bien su labor?
.....
.....
9. ¿Qué tan importante considera la Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministros) para la rentabilidad de la empresa?
.....
10. ¿Estaría de acuerdo en mejorar la SCM para mejorar la rentabilidad de la empresa?
.....

8.2. Guía de entrevista al contador

**Entrevista Contador
Distribuidor CONFIABLE SAC**

1. ¿Cuántos colaboradores tiene Distribuidor CONFIABLE SAC?
.....
2. ¿Cuál es el sueldo mensual de los colaboradores?
.....
3. ¿Quiénes son los principales proveedores de CONFIABLE SAC?
.....
4. ¿Quiénes son los principales clientes de CONFIABLE SAC?
.....
5. ¿Cuáles son las principales dificultades económicas de la empresa?
.....
.....
6. ¿Cuáles son los estados financieros de la empresa CONFIABLE SAC? (solicitar EEFF)
.....
.....
7. ¿Considera que hay margen de mejora en la rentabilidad de la empresa?
.....

8.3. Guía de observación

**Guía de observación
Distribuidor CONFIABLE SAC**

Fecha de aplicación:

Proceso	Pasos a seguir	Deficiencias	¿Se alcanzó el resultado?	Observaciones
Planificación de la SCM				
Contacto con proveedor				
Recepción de la mercadería				
Almacenamiento				
Capacitación al personal				
Atención/recepción del cliente				
Despacho del pedido				
Entrega del pedido				
Soporte para los clientes				
Comunicación interna				
Manejo de conflictos internos				
Manejo de reclamos				

8.4. Guía de análisis documental

**Guía de análisis documental
Distribuidor CONFIABLE SAC**

Fecha de aplicación:

Ítem	Hecho	Resultado	Observaciones
Recopilar datos comerciales de la empresa			
Lista de colaboradores con sus sueldos			
Lista de proveedores			
Lista de clientes			
Hoja de ruta de los vendedores de campo			
Solicitar Estados financieros			
Aplicar ratios financieros			
Análisis horizontal y vertical			
Proyección de ingresos			
Proyección de rentabilidad			
Comparativa de escenarios			

8.5. Contrato de distribución de Nicoll 2018



Lima, 02 de enero 2018

Acuerdo Comercial de Rebate Distribución – Año 2018

El presente documento detalla los objetivos y actividades que acuerdan **NICOLL PERU SA** y **FERRICENTER CONSTRUCTOR SAC**, distribuidor autorizado en la ciudad de JAEN, para el año 2018.

A continuación, se detalla el presupuesto de Compras en productos de segmento de Distribución de manera mensual expresados en dólares americanos (sin IGV)

1. Objetivo mensual

Cuota Total	US\$ 25,000
Cuota Tubería PVC	US\$ 17,500
Cuota Conexiones PVC	US\$ 7,500

En referencia al punto 1 del contrato se debe indicar que la cuota podrá **NO** ser cumplida 02 (dos) veces en el año debiendo tener como un mínimo el 85% del objetivo, como consecuencia de la coyuntura del mercado.

2. Rebate: Se entregará un rebate mensual por el cumplimiento de la cuota de la siguiente manera:

Descripción	Rebate%
Tubería Sanitario, Menor a 2.5, Presión Roscado y Eléctrico SEL	1.00
Tubería Eléctrico SAP	2.50
Accesorios PVC (Soles)	3.00
Accesorios PVC (Dólares)	6.50

Jerarquías de Productos: las familias de materiales utilizadas para el cálculo de rebate están orientadas al negocio de Distribución:

Tuberías PVC: Tubería Sanitaria, Eléctrica, Presión menor hasta 2.5 y Presión Roscado.

Accesorios PVC: Sanitario, eléctrico, presión, válvulas, canaletas, accesorios hechizos y sifones.

Observación: En el caso de la Tubería menor a 2.5 (Simple Presión) se considerarán para el cálculo de rebate los diámetros desde ½" hasta 1" – Clase 10 y para la tubería Presión Roscada se estimarán los diámetros hasta 2".

3. **Tarjetas de Consumo:** Nicoll Perú se compromete a entregar un incentivo a través de una tarjeta Visa recargable cuyo importe será calculado sobre el importe de compras del Distribuidor siempre y cuando se logre el objetivo del 100% de la cuota en tuberías y/o conexiones en caso contrario no se hará efectiva. El esquema a emplear se menciona a continuación:

Tuberías PVC (*)	0.5%
Accesorios PVC (*)	2.5%

(*) Tomándose en cuenta solo los productos del segmento de Distribución

- El distribuidor deberá firmar un cargo de conformidad por la recepción de las tarjetas de consumo.

FERRICENTER CONSTRUCTOR S.A.C
RUC: 20670596561
Walter Rojas Ledesma
GERENTE GENERAL



Lima, 02 de enero del 2018

ACUERDO COMERCIAL 2018 – ANEXO N° 01

- 1- **Tarjetas de consumo para la FFVV del Distribuidor:** Nicoll Perú S.A. se compromete a incentivar a la FFVV del distribuidor mediante la entrega de unas tarjetas de consumo (tarjeta mágica), las cuales serán recargadas de manera mensual en caso de que el distribuidor haya cumplido con su cuota tanto en tuberías y/o conexiones, en un alcance mínimo de 100% y/o 85% de la cuota.
En el caso de cumplir con el 100% de la cuota de conexiones y no de la cuota del mes se reconocerá el pago de las tarjetas por conexiones a la fuerza de ventas.
- 2- **Procedimiento para el pago de incentivos:**
 - Para acceder a las tarjetas de consumo, el distribuidor deberá haber llegado a su cuota de Tuberías o Conexiones de acuerdo a lo indicado en el Acuerdo Comercial 2018.
 - Las tarjetas aplican sólo para los vendedores de campo que comercialicen Nicoll, en casos puntuales el distribuidor podrá destinar el 20% del total al personal de apoyo en la venta de productos Nicoll, esto se coordinará con el personal de Nicoll por anticipado.
 - El valor del incentivo se obtiene del cálculo del alcance de rebate del distribuidor.
 - La FF.VV. deberá firmar una hoja de cargo y presentar una copia de su DNI
 - El Distribuidor deberá firmar una hoja de cargo por el monto total que gana su FF.VV.
 - Las recargas en las tarjetas serán informadas por el supervisor comercial de Nicoll.
 - Se debe informar a la FF.VV. los beneficios y costos asumidos por el usuario referente al uso y manejo de las tarjetas de Consumo, estas no serán para disposición de efectivo.
- 3- **Información compartida:** El cliente se compromete a entregar al supervisor o promotor Nicoll de manera mensual el inventario de productos a fin de realizar acciones tácticas que ayuden a generar la demanda en la red secundaria.
- 4- **Lanzamiento de Nuevos Productos:** Nicoll Perú S.A. realizará lanzamientos de nuevos productos durante la vigencia del acuerdo Comercial. El cliente se compromete a comercializarlos con una cuota mínima acordada en el momento del lanzamiento.
- 5- **Mercadeo:** Nicoll Perú S.A. se compromete a generar acciones de mercadeo (visibilidad de marca) en los principales puntos de venta atendidos por el Cliente (Clientes Top), con la finalidad de incrementar la exhibición y rotación de los productos comercializados. La propuesta de visibilidad será presentada por el área de mercadeo de la compañía e implementada por los **supervisores de venta Nicoll y la FFVV del distribuidor**. Es de uso exclusivo de Nicoll Perú S.A. la tipografía, forma, color y logo en los diferentes productos y/o materiales publicitarios. El uso, modificación o adaptación de los mismos sin previa autorización significarán el retiro de la distribución de nuestros productos.
- 6- **Material Publicitario:** Nicoll Perú S.A. emitirá al Distribuidor facturas de transferencia gratuita por concepto de banners y estructuras para la colocación de publicidad externa en los clientes top del mismo, estos materiales serán instalados por un proveedor externo que Nicoll Perú designará.

FERRICENTER CONSTRUCTOR S.A.C
R.U.E: 30670593361
Wilmer Rojas Ledesma
Wilmer Rojas Ledesma
GERENTE GENERAL

LIMA
Ca. Venancio Ávila 1990, Urb. Chacra Ríos - Lima 01
Central Telefónica: (01) 219-4500 / Fax: (01) 431-3784
www.nicoll.com.pe

LURÍN
Carretera Panamericana Sur Km. 31
Teléfonos: (01) 200 - 9400

AREQUIPA
Variante de Uchumayo, Km 1.5
Distrito de Sachaca
Teléfonos: (054) 470-046 / 470-043

HUANCAYO
Calle Real N° 1595
Azapampa - Chilca
Teléfonos: (064) 227 - 579 / 232 - 870

LAMBAYEQUE
Carretera Panamericana Norte Km. 779
Teléfonos: (074) 281 - 608



4. Condiciones para el Pago de Rebate:

- Cumplimiento al 100% de la cuota total del Distribuidor tanto en tuberías y/o conexiones.
- El distribuidor debe estar al día en sus pagos
- EL pago se hará efectivo a través de NC al mes siguiente de realizada la compra.
- Rebate Adicional del 1% sobre el total de la compra siempre y cuando el distribuidor haya comprado y recibido la mercadería al 100% de la cuota total antes del **23 del mes en curso**. Luego de dicha fecha no será válido el pago del rebate adicional.
- Si la cuota de accesorios se cumple más del 100%, y con esto se logra el cumplimiento del volumen de la cuota, entendiéndose 100% y/o 85%, automáticamente se le reconocerá el rebate de la tubería de PVC. En razón de lo anterior, el distribuidor tendrá los beneficios del Rebate, así como de las tarjetas mágicas designados a su Fuerza de Ventas.
- De no cumplir con un mínimo del 90% de la cuota asignada por un periodo de 03 meses consecutivos, se determinará el retiro de la distribución en la zona asignada.
- En el caso de cumplir con el 100% de la cuota de conexiones y no de la cuota del mes se reconocerá el pago de las tarjetas por conexiones a la fuerza de ventas.

FERRICENTER CONSTRUCTOR S.A.C
 RUC: 20670596583

 Wilmer Rojas Ledesma
 GERENTE GENERAL

8.6. Modelo de contrato de distribución.

Jaén, [Fecha de acuerdo]

Conste por el presente documento el contrato de distribución exclusiva en las zonas de Jaén, San Ignacio, Bagua Grande, Bagua Capital, Pedro Ruiz y Chachapoyas. De una parte **[RAZON SOCIAL DEL PROVEEDOR]**, con RUC. N° [...] y domicilio fiscal en [...], debidamente representada por su Gerente General [...] con DNI N° [...], a quien en adelante se le denominará **EL PROVEEDOR**; y de la otra parte **DISTRIBUIDOR CONFIABLE SAC.**, con RUC. N° 2000000001 y domicilio fiscal en **Av. Mesones Muro N°1417- Jaén- Jaén- Cajamarca**, debidamente representada por su Gerente General **ROJAS LEDESMA WILMER** con DNI N°10000005, a quien en adelante se le denominara simplemente **EL DISTRIBUIDOR**; en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO. Objeto del contrato

El distribuidor podrá comprar y vender con su nombre y por su propia cuenta, será un ente independiente del proveedor y cliente. Promoverá la venta de los Productos en el territorio, en caso de ser una nueva marca o producto, podrá utilizar el nombre del Proveedor, salvaguardando los intereses del proveedor con el debido cuidado de un comerciante responsable e informará al Proveedor de su actitud, así como de las condiciones del mercado en el Territorio.

SEGUNDO. Precios y condiciones de venta y reventa

- a. El distribuidor tendrá la facultad de establecer sus propios precios de venta.
- b. El distribuidor venderá los productos utilizando la marca y/o presentación del Proveedor.

TERCERO. Obligación de comprar una cantidad mínima

El Distribuidor, debe cumplir con un objetivo mensual de compra de S/[...]. En caso de no incumplimiento por dos meses en el año, el Proveedor podrá dar por terminado el presente contrato.

CUARTO. Publicidad

El distribuidor hará uso de la marca del producto para hacer publicidad dentro del territorio. Los costes incurridos serán cargo del Distribuidor.

QUINTO. Prohibición de no competencia

SEXTO. Secretos comerciales

SÉPTIMO. Contratación de sus distribuidores y/o agentes

OCTAVO. Prohibición de ventas fuera del territorio

NOVENO. Marcas de Proveedor

DÉCIMO. Asistente contra la competencia desleal y violación de los derechos de propiedad industrial

UNDÉCIMO. Existencias mínimas

DUODÉCIMO. Servicios de reparación y de postventa

DECIMOTERCERO. Documentos y material de publicidad.

DECIMOCUARTO. Obligaciones de suministro de una cantidad mínima

DECIMOQUINTO. Derecho del Proveedor a celebrar contratos directamente con los clientes.

DECIMOSEXTO. Autorización o prohibición de vender fuera del territorio contractual a otros distribuidores del Proveedor.

DECIMOSÉPTIMO. Existencias en consigna

DECIMOCTAVO. Descuentos

DECIMONOVENO. Comisión por contratos concluidos directamente

VIGÉSIMO. Piezas de recambio y accesorios

VIGÉSIMO PRIMERO. Método de cálculo de la comisión.

VIGÉSIMO SEGUNDO. Origen del derecho a la comisión

VIGÉSIMO TERCERO. Vencimiento y liquidación

VIGÉSIMO CUARTO. Impuestos

VIGÉSIMO QUINTO. Terminación del contrato.

VIGÉSIMO SEXTO. Resolución antes de la terminación del contrato.

VIGÉSIMO SÉPTIMO. Devolución de la documentación y materias publicitario.

VIGÉSIMO OCTAVO. Destino de las existencias y de los pedidos en curso.

VIGÉSIMO NOVENO. Indemnización.

TRIGÉSIMO. Ley aplicable. Texto original

TRIGÉSIMO PRIMERO. Resolución de controversias

TRIGÉSIMO SEGUNDO. Modificaciones del presente contrato

TRIGÉSIMO TERCERO. Cesión del contrato

TRIGÉSIMO CUARTO. Derecho de Retención