



UNIVERSIDAD ESAN
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL Y COMERCIAL

Propuesta de mejora en la Gestión Comercial de Schroth Corporación Papelera S.A.C.
utilizando herramientas lean.

Tesis para optar por el Título Profesional de Ingeniero Industrial y Comercial

Autor:

Giovanni Fabrizzio Chávez Molina

Asesora:

Mónica Patricia Chávez Rojas

ORCID: 0000-0001-6381-3322

Lima, agosto del 2023

TESIS FINAL GIOVANNI CHAVEZ MOLINA

INFORME DE ORIGINALIDAD

8% INDICE DE SIMILITUD	9% FUENTES DE INTERNET	4% PUBLICACIONES	1% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------	--------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	5%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	repositorio.uchile.cl Fuente de Internet	1%

Excluir citas Activo

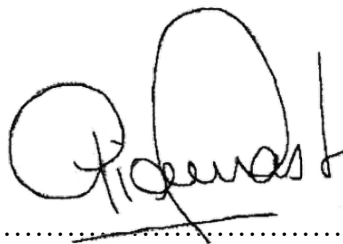
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 1%

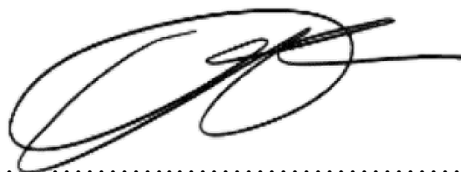
Esta tesis denominada:

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE SCHROTH
CORPORACIÓN PAPELERA S.A.C. UTILIZANDO HERRAMIENTAS LEAN**

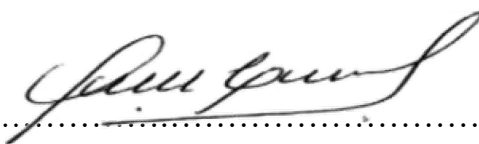
ha sido aprobada.



.....
Giannina María Castro Gamarra (Jurado Presidente)



.....
Marks Arturo Calderón Niquín (Jurado)



.....
David Arturo Tinoco Neyra (Jurado)

Universidad ESAN

2023

Propuesta de mejora en la Gestión Comercial de Schroth Corporación Papelera S.A.C.
utilizando herramientas lean.

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos, familia y mejor amiga por toda la confianza, consejos y apoyo incondicional que me demostraron en cada decisión que he tomado a lo largo de mi vida.

“Atreverse implica perder el equilibrio momentáneamente. No atreverse implica perderse a uno mismo.”

Søren Kierkegaard

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, doy las gracias a la Universidad ESAN, profesores, oficina Internacional, y al personal en general por ser parte de mi formación universitaria, tanto profesional como personal.

A mi asesora de la presente Tesis de Titulación, Mónica Chávez, por el apoyo, conocimientos, su experiencia, orientación, y tiempo compartido desde el inicio de mi carrera hasta la elaboración del presente trabajo de tesis para optar por el Título Profesional de Ingeniero Industrial y Comercial.

Al Jefe Comercial de la empresa SCP por su apoyo y por darme acceso a la información que necesité para la realización del presente trabajo de tesis.

A mis amigos por el apoyo y ánimos recibidos durante la realización de la tesis.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	16
1.2. Formulación del Problema	21
1.2.1. Problema General	23
1.2.2. Problemas Específicos	23
1.3. Objetivos de la Investigación	24
1.3.1. Objetivo General	24
1.3.2. Objetivos Específicos	24
1.4. Justificación de la Investigación	25
1.4.1. Teórica	25
1.4.2. Práctica	25
1.4.3. Metodológica	26
1.5. Delimitación del estudio	26
1.5.1. Espacial	26
1.5.2. Temporal	27
1.5.3. Conceptual	27
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	28
2.1. Antecedentes de la Investigación	28
2.1.1. Resumen de trabajos de tesis, artículos y libros	28
2.1.2. Tesis Relacionadas	29
2.2. Bases Teóricas	34
2.2.1. Lean thinking	34
2.2.2. Herramienta de las 5S	35
2.2.3. Lean en gestión comercial	37
2.2.4. PTDC Modelo Conceptual para la Introducción de Lean	40
2.2.5. Norma ISO 9001: 2015	43
2.2.6. Total Quality Management (TQM)	45
2.3. Marco Conceptual o Contexto de la Investigación	48
2.3.1. Glosarios de términos	49
2.4. Hipótesis	52
2.4.1. Hipótesis General	52
2.4.2. Hipótesis Específica	52

2.4.3. Variables e Indicadores.....	52
3. CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.1. Diseño de la investigación.....	54
3.1.1. Diseño	54
3.1.2. Tipo – Nivel.....	55
3.1.3. Enfoque	55
3.1.4. Plan del proyecto	56
3.2. Población y Muestra	57
3.3. Técnicas de Recolección de Datos.....	57
3.4. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información.....	61
3.5. Cronograma de actividades y presupuesto.....	64
3.5.1. Cronograma de actividades.....	64
3.5.2. Presupuesto	66
4. CAPITULO IV: ENTORNO EMPRESARIAL	67
4.1. Descripción de la empresa.....	67
4.1.1. Reseña histórica y actividad económica	67
4.1.2. Descripción de la organización.....	71
4.1.3. Datos generales y estratégicos de la empresa.....	74
4.2. Modelo de negocio actual (CANVAS).....	84
4.2.1. Socios clave.....	84
4.2.2. Actividades clave.....	85
4.2.3. Recursos clave.....	85
4.2.4. Propuesta de valor.....	85
4.2.5. Relación con clientes.....	87
4.2.6. Canales.....	87
4.2.7. Segmentos de clientes.....	88
4.2.8. Estructura de costos.....	89
4.2.9. Fuente de ingresos.....	89
4.3. Mapa de procesos actual	89
4.3.1. Descripción de los procesos	91
5. CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN	93
5.1. Determinación y evaluación de alternativas de solución.....	94
5.1.1. Identificación y ponderación de problemas del área comercial	94

5.1.2. Identificación de alternativas de solución	100
5.1.3. Evaluación de alternativas de solución	102
5.2. Propuesta solución	109
5.2.1. Planeamiento y descripción de actividades	111
5.2.2. Desarrollo de actividades. Aplicación de herramientas de solución	114
5.3. Medición de la solución	153
5.3.1. Análisis de Indicadores cuantitativo y/o cualitativo	154
5.3.2. Simulación de solución	155
6. CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA PREVIA Y POSTERIOR A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN	166
6.1. Evaluación económica-financiera del proyecto solución	166
6.1.1. Flujo de Caja Económico – Financiero	167
6.1.2. Ingresos y costos ajustados a la solución	168
6.1.3. Análisis del Retorno de la inversión (ROI)	170
6.1.4. Determinación del Valor actual Neto (VAN), Tasa interna de retorno (TIR), Ratio Beneficio Costo (B/C) y Periodo de recuperación (PR)	170
6.2. Análisis de sensibilidad ante riesgos financieros	173
6.2.1. Escenario optimista	173
6.2.2. Escenario conservador	174
6.2.3. Escenario pesimista	175
7. CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	177
7.1. Conclusiones	177
7.1.1. Respecto a los objetivos del trabajo de investigación aplicado	177
7.2. Recomendaciones	181
Bibliografía	185
8. Anexos	188

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables e Indicadores.....	52
Tabla 2 Técnicas recolección de datos.....	61
Tabla 3 Matriz FODA.....	76
Tabla 4 Tipos de problemas empresariales.....	95
Tabla 5 Problema 1.....	95
Tabla 6 Problema 2.....	96
Tabla 7 Problema 3.....	96
Tabla 8 Problema 4.....	97
Tabla 9 Problema 5.....	97
Tabla 10 Nivel de impacto de los problemas en la empresa.....	98
Tabla 11 Porcentaje acumulado de problemas/causas.....	99
Tabla 12 Alternativas de solución.....	100
Tabla 13 Criterios de evaluación de alternativas de solución.....	103
Tabla 14 Escala de medición de indicadores para la evaluación propuesta solución.....	103
Tabla 15 Evaluación de alternativas de solución.....	104
Tabla 16 Relación de las alternativas con un sistema de gestión comercial.....	106
Tabla 17 Alternativas de solución para los problemas de la investigación.....	108
Tabla 18 Tabla de valoración (herramientas propuestas 1).....	109
Tabla 19 Tabla de valoración (herramientas propuestas 2).....	110
Tabla 20 Principales proveedores de SCP.....	122
Tabla 21 Criterio: Probabilidad del riesgo.....	126
Tabla 22 Criterio: Nivel de impacto del riesgo.....	126
Tabla 23 Nivel del riesgo.....	126
Tabla 24 Líneas de producto.....	132
Tabla 25 Rentabilidad por familia de producto.....	133
Tabla 26 Clasificación de productos (Pareto).....	133
Tabla 27 SCP: Lean Commercial Management checklist.....	144
Tabla 28 Área de ventas: Norma ISO 9001:2015 checklist.....	149
Tabla 29 Área de compras: Norma ISO 9001:2015 checklist.....	149
Tabla 30 Área de estrategia comercial: Norma ISO 9001:2015 checklist.....	150
Tabla 31 Tabla de indicadores (situación actual y propuesta).....	154
Tabla 32 Cuadro comparativo (Software de simulación y diseño de BPMN).....	155
Tabla 33 Flujo de caja (2019-2021).....	167
Tabla 34 Flujo de caja (Propuesta de Mejora).....	168
Tabla 35 Periodo de recupero (PR).....	171
Tabla 36 Resumen de escenarios: análisis de sensibilidad.....	173
Tabla 37 Escenario optimista.....	174
Tabla 38 VAN y TIR Económico: escenario optimista.....	174
Tabla 39 Escenario conservador.....	174
Tabla 40 VAN y TIR Económico: escenario conservador.....	175
Tabla 41 Escenario conservador.....	175
Tabla 42 VAN y TIR Económico: escenario conservador.....	175

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS

Ilustración 1 Involucrados externos e internos de Schroth Corporación Papelera.....	18
Ilustración 2 Valor CIF importado (US\$).....	20
Ilustración 3 Principales productos importados de SCP	20
Ilustración 4 Principales países de importación de SCP	20
Ilustración 5 Árbol de problemas.....	22
Ilustración 6 Árbol de objetivos.....	24
Ilustración 7 Diagrama de las 5S	36
Ilustración 8 Conceptual Model for Lean Implementation	40
Ilustración 9 Requisitos de la Norma ISO 9001: 2015	44
Ilustración 10 Los principios de Gestión de Calidad	45
Ilustración 11 Los 14 puntos de Deming para la implementación de una mejora de calidad .	46
Ilustración 12 Modelo PDCA	47
Ilustración 13 Cuadro comparativo (Diseños experimental y no experimental).....	54
Ilustración 14 Formato de entrevista rígido	59
Ilustración 15 Formato de entrevista flexible	59
Ilustración 16 Guía de Observación.....	60
Ilustración 17 Ficha de proceso	60
Ilustración 18 Ejemplo de Checklist 1	62
Ilustración 19 Ejemplo de Checklist 2	63
Ilustración 20 Ejemplo de diagrama de procesos – Signavio	63
Ilustración 21 Cronograma de actividades.....	65
Ilustración 22 Presupuesto del trabajo de investigación	66
Ilustración 23 Línea de productos Gallo.....	69
Ilustración 24 Línea de productos PerúCopy	69
Ilustración 25 Línea de productos Kero.....	70
Ilustración 26 Organigrama general.....	71
Ilustración 27 Organigrama de Superintendencia de Planta	72
Ilustración 28 Organigrama del área de finanzas	72
Ilustración 29 Organigrama del área de administración	73
Ilustración 30 Organigrama del área comercial	74
Ilustración 31 SCP: Cobertura Nacional.....	78
Ilustración 32 Certificación: Amigo de la Naturaleza.....	80
Ilustración 33 Certificación: Forest Stewardship Council (FSC)	80
Ilustración 34 Certificación: ECF (Elementary Chlorine Free)	81
Ilustración 35 Certificación: EMAS (Eco-Management and Audit Scheme).....	81
Ilustración 36 Certificación: PEFC.....	82
Ilustración 37 Certificación ISOS	83
Ilustración 38 Certificación ISEGA.....	83
Ilustración 39 Modelo CANVAS.....	84
Ilustración 40 Mapa de procesos (MAPRO).....	90
Ilustración 41 Diagrama de Pareto (Problemas/causas).....	99
Ilustración 42 Modelo PDCA para la propuesta solución – Gestión Comercial.....	112
Ilustración 43 Cronograma del plan de desarrollo del proyecto solución.....	113

Ilustración 44 Organigrama del área comercial	115
Ilustración 45 Formato de entrevista estructurada (rígido)	116
Ilustración 46 Formato de entrevista semi estructurada (flexible)	116
Ilustración 47 Industria de Papel: Variaciones porcentuales (Ene 2019-Mar 2021).....	118
Ilustración 48 Importaciones Papel Couche 2013-2018	118
Ilustración 49 Importaciones de Cartón Multicapas 2013-2018	119
Ilustración 50 Cinco fuerzas de Porter (SCP)	121
Ilustración 51 Diagrama de brechas (área comercial).....	124
Ilustración 52 Plantilla de identificación y evaluación de riesgos del proyecto	127
Ilustración 53 Mapa de procesos (MAPRO).....	128
Ilustración 54 BPMN (proceso de ventas Etapa 1)	129
Ilustración 55 BPMN (proceso de ventas Etapa 2 y 3)	130
Ilustración 56 BPMN (proceso de ventas Etapa 4 y 5)	131
Ilustración 57 Diagrama de Pareto ABC.....	134
Ilustración 58 Diagrama de Pareto (productos)	135
Ilustración 59 Propuesta de reporte diario (primera parte)	137
Ilustración 60 Propuesta de reporte diario (segunda parte).....	138
Ilustración 61 Propuesta de reporte diario (tercera parte)	139
Ilustración 62 Requisitos de la Norma ISO 9001: 2015	141
Ilustración 63 Los principios de Gestión de Calidad	142
Ilustración 64 Gráficos circulares de los resultados del cuestionario (proceso de ventas) ...	145
Ilustración 65 Business Process Model and Notation (BPMN): Proceso de ventas	156
Ilustración 66 Parámetros de simulación (AS IS)	157
Ilustración 67 Resultados de la simulación (AS IS)	157
Ilustración 68 Estadísticas de escenarios (AS IS)	158
Ilustración 69 Gráficos de la simulación (AS IS)	158
Ilustración 70 Mapa de calor en base a los tiempos de espera (AS IS).....	159
Ilustración 71 Mapa de calor en base a los costos (AS IS)	160
Ilustración 72 Resultados de la simulación (TO BE).....	161
Ilustración 73 Estadísticas de escenarios (TO BE)	162
Ilustración 74 Gráficos de la simulación (TO BE).....	162
Ilustración 75 Mapa de calor en base a los tiempos de espera (TO BE).....	163
Ilustración 76 Mapa de calor en base a los costos (TO BE)	164

INDICE DE ANEXOS

Anexo A Matriz de Vester para identificar el problema principal y secundarios.	188
Anexo B: Matriz de consistencia	190
Anexo C: Artículos de investigación	191
Anexo D: Tesis de investigación	192
Anexo E: Libros de investigación.....	193
Anexo F: Cuestionarios de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.....	194

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar una propuesta y una futura implementación de un sistema de mejora en la Gestión Comercial de la empresa SCP, perteneciente al rubro de comercialización de productos de papel, utilizando herramientas lean para mejorar el nivel de eficiencia de los procesos comerciales mediante un enfoque holístico y aumentar el nivel de ventas en SCP. Asimismo, la metodología utilizada se basa en el modelo de mejora continua del ciclo PDCA (Plan, Do, Check y Act), permitiendo analizar los procesos del área comercial y así identificar las oportunidades de mejora del área para la aplicación del plan propuesto. Se utilizaron diversas herramientas de metodología Lean y la Norma ISO 9001:2015 para el desarrollo del plan de acción incluyendo el respectivo análisis económico y financiero evaluando diversos escenarios e impactos. En conclusión, la implementación del presente proyecto solución de mejoría continua para la gestión comercial basado en un modelo de sistema de gestión de calidad permite agregar valor a los procesos del área comercial logrando mayor eficiencia y resultando en el incremento de las ventas y coordinación entre las diversas áreas que participan en el proceso comercial de SCP.

Palabras clave

Gestión comercial, Sistema de Gestión de Calidad, ciclo PDCA, ISO 9001:2015, Lean, industria papelera, eficiencia.

ABSTRACT

The objective of this research work is to make a proposal and a future implementation of an improvement system in the Commercial Management of the company SCP, belonging to the marketing of paper products, using lean tools to improve the level of efficiency of business processes through a holistic approach and increase the level of sales in SCP. The methodology used is based on the continuous improvement model of the PDCA cycle (Plan, Do, Check and Act), allowing the analysis of the processes in the commercial area and thus identifying opportunities for improvement in the area for the implementation of the proposed plan. Various Lean methodology tools and the ISO 9001:2015 Standard were used to develop the action plan, including the respective economic and financial analysis, evaluating various scenarios and impacts. In conclusion, the implementation of this project, a continuous improvement solution for commercial management based on a quality management system model, adds value to the processes of the commercial area, achieving greater efficiency and resulting in increased sales and coordination between the various areas involved in the commercial process of SCP.

Keywords

Commercial Management, Quality Management System, PDCA cycle, ISO 9001: 2015, Lean, paper industry, efficiency.

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el de realizar una propuesta de plan de implementación de un sistema de mejora continua en la Gestión Comercial de la empresa Schroth Corporación Papelera utilizando herramientas lean para incrementar la eficiencia de los procesos comerciales y aumentar el nivel de ventas en la empresa, mediante un enfoque holístico a nivel comercial.

Asimismo, el presente trabajo de investigación consta de siete capítulos, iniciando con el planteamiento del problema (realidad problemática, formulación de los objetivos, preguntas de investigación, etc.). El capítulo dos incluye el desarrollo de los antecedentes y bases teóricas. Para el capítulo tres, se incluye la metodología y el cronograma de actividades. El cuarto capítulo incluye el análisis y diagnóstico de la empresa SCP. El capítulo cinco contiene la identificación y evaluación de las alternativas de solución propuestas y analizadas, el desarrollo de la propuesta solución y su respectiva medición.

Finalmente, el capítulo seis y siete contiene la evaluación económica financiera, y las conclusiones y recomendaciones, respectivamente.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

La empresa Schroth Corporación Papelera es una de las mejores empresas papeleras del Perú, (Quiroz, 2019) dedicada en mayor parte a la importación de materia prima o productos finalizados, así como a la conversión, comercialización y distribución de la más amplia gama de productos papeleros que poseen una gran calidad, y de esta manera logrando una cobertura eficiente de mercado y consolidándose a nivel nacional. (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

En el contexto peruano, la empresa Schroth Corporación Papelera (SCP) cuenta con una de las coberturas más amplias del mercado papelerero nacional referente a Perú (Quiroz, 2019), incluyendo la zona Norte, Sur y Centro del país de manera rápida y adecuada. Su oficina administrativa se encuentra en la calle Luis Felipe Villarán Nro. 315 en el distrito limeño de San Isidro; además, SCP Perú cuenta con una planta en la calle Los Claveles Nro. 155 Urb. Valdivieso en el distrito de Ate Vitarte ubicado en la zona este de Lima.

Para optimizar su gestión comercial en el país poseen oficinas en Cusco y Chiclayo, así como, una sucursal en la ciudad de Arequipa que posee una amplia gama de sus productos terminados en el almacén. (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

SCP posee una buena relación con su entorno social, ofreciendo trabajo y preocupándose por el bienestar de sus empleados ya que posee diversas certificaciones de cuidado del medio ambiente y la certificación de cadena de custodia (CoC) la cual permite a la empresa etiquetar sus productos, para que de esta manera los consumidores puedan identificar y escoger aquellos productos que poseen un modelo de gestión forestal responsable, otorgada en el año 2018, con una vigencia de 5 años (Consejo de Administración Forestal (FSC), 2019).

Además, SCP es una de las empresas que orgullosamente llevan la Marca Perú, ya que es considerada como una de las empresas más importantes del rubro paplero.

Respecto a la situación de la pandemia por la Covid-19, SCP ha desarrollado y llevado a cabo con éxito un protocolo de seguridad y un plan de vigilancia, control y prevención en el trabajo, el cual está publicado en su página web. (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

SCP pertenece al grupo de empresas del sector comercial e industrial ya que posee actividades de importación, comercialización, conversión y distribución de una gran variedad de productos en base al papel. (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023). En la siguiente ilustración, se presenta un gráfico con los involucrados internos y externos a la empresa:

Ilustración 1 Involucrados externos e internos de SCP



Fuente: Elaboración propia

La empresa fue fundada en 1983, por lo que cuenta con gran experiencia en el sector papelerero en el Perú. Además, SCP cuenta con una gran variedad de productos y con dos marcas propias de la empresa las cuales son Gallo y Kero, que se han posicionado como marcas líderes en el mercado local (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023). Los productos con los que cuenta la empresa son los siguientes:

- Papeles:
 - ✓ Papel Fotocopia (Gallocopy y kero): es un papel ideal para las actividades educativas, como el colegio, o también del hogar y de la oficina ya que funciona perfectamente en todo tipo de máquinas, resultando en una impresión de muy buena calidad.

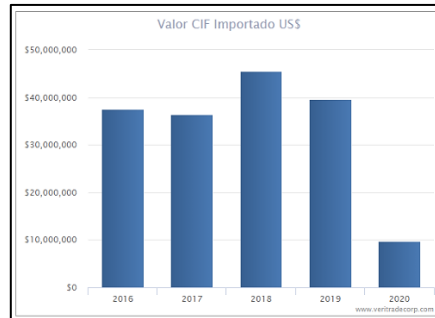
- ✓ Papel Periódico Natural: este papel fue creado específicamente para medios de difusión masiva y con fines educacionales.
- ✓ Papel Bulky: al igual que el anterior, solo que se usa en máquinas rotativas.
- ✓ Papel Copia: es un papel que tiene características de un excelente acabado superficial y con disponibilidad en varios colores.
- ✓ Papelería Fina (Opalinas): son papeles 100% reciclables y biodegradables, los cuales son ideales para trabajos de artes gráficas como tarjetería, cartas de algunos menús, etiquetas en la industria textil, cajas, publicidad, etc.
- Productos derivados:
 - ✓ Sobres Manila y de tipo Manila: específicos para usos diversos (oficina y hogar) y posee variedad de tamaños.
 - ✓ Sobres Blancos: son perfectos para enviar correspondencia para cada necesidad.
 - ✓ Productos gráficos (Cartones, Papeles y Autocopiativo): distintos servicios de corte y rebobinado en medida especial.
 - ✓ Productos personalizados: la empresa SCP tiene en consideración las diversas necesidades de cada uno de sus clientes, por lo cual poseen una gran variedad de productos con la capacidad de personalización (inclusión de marca).

Al ser la importación su actividad principal se presenta un cuadro estadístico del valor CIF (Cost, Insurance and Freight) importado de la empresa SCP desde el año

Propuesta de mejora en la Gestión Comercial de Schroth Corporación Papelera S.A.C. utilizando herramientas lean.

2016 al 2020 registrados en Veritrade, que refleja el valor de las mercancías real durante el proceso de despacho aduanero.

Ilustración 2 Valor CIF importado (en US\$)



Fuente: (Veritrade, 2020)

Ilustración 3 Principales productos importados de SCP

PRODUCTOS	REG. ↑↓	US\$ ↑↓	%
LOS DEMÁS PAPELES Y CARTONES, SIN FIBRAS OBTENIDAS POR PROCEDIM.MECÁNICO O EN LOS QUE UN M...	641	13,587,069	30 %
LOS DEMAS PAPEL Y CARTON PARA ESCRIBIR, IMPRIMIR, U OTROS FINES GRAFICOS SIN FIBRAS O CON ...	444	6,575,942	14 %
MULTICAPAS	361	5,928,410	13 %

Fuente: (Veritrade, 2020)

Ilustración 4 Principales países de importación de SCP

PAISES	REG. ↑↓	US\$ ↑↓	%
CHINA	509	10,179,137	22 %
COLOMBIA	486	7,895,495	17 %
BRAZIL	328	7,865,133	17 %

Fuente: (Veritrade, 2020)

Schroth Corporación Papelera se posee diferentes áreas que contribuyen a sus procesos y a crear valor en la empresa y está representada en el organigrama del

capítulo 4. En un futuro la empresa espera poseer un portafolio diverso de productos con la capacidad de satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes en el país, para lograr un posicionamiento esperado como la mejor alternativa de productos papeleros en el Perú para su negocio. (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

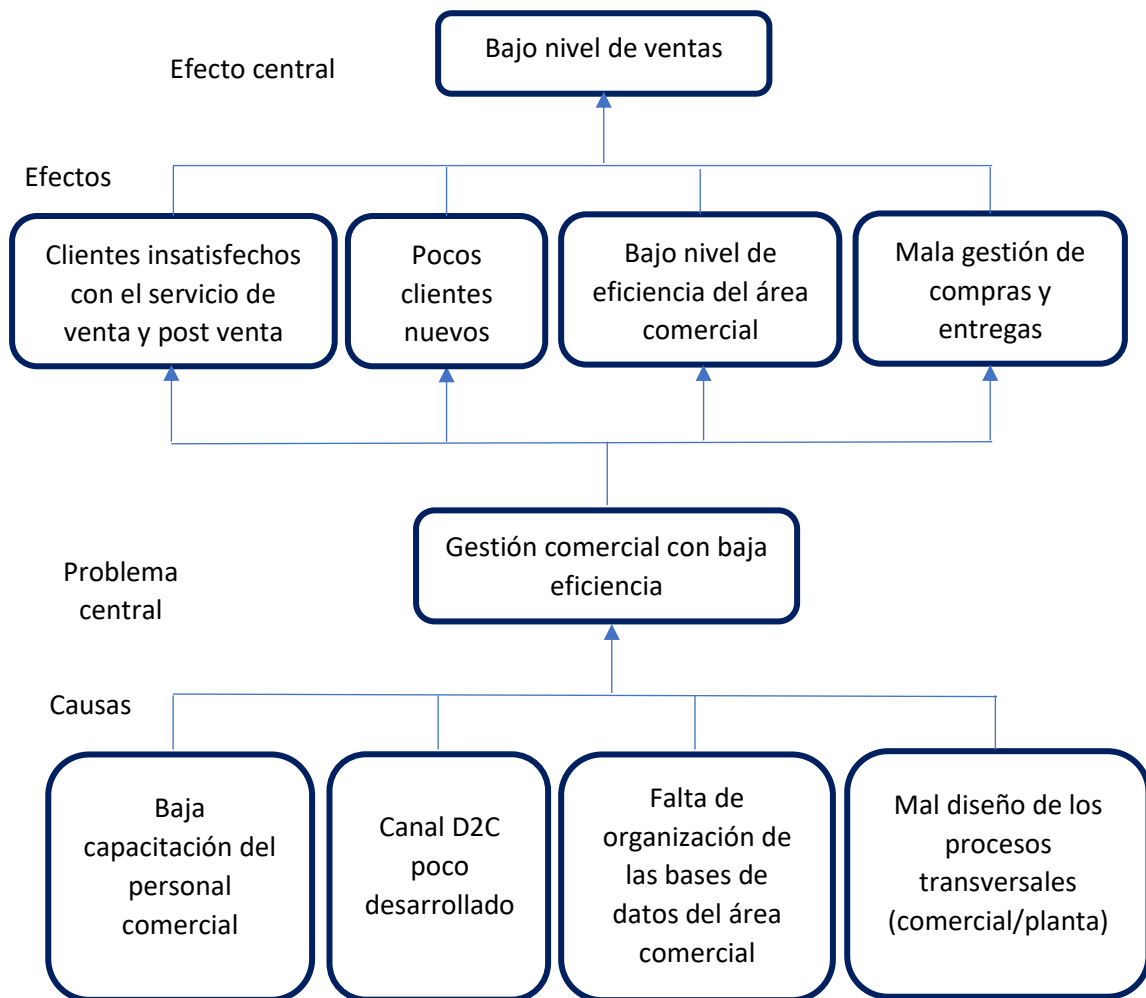
1.2. Formulación del Problema

En los últimos años la empresa SCP ha presenciado un nivel de ventas menor a las esperadas, debido a diferentes factores ya sean de ámbito económico, cultural, organizacional, entre otros; sin embargo, en el periodo postpandemia (Covid-19), una tendencia de al uso de plataformas e-commerce, aumento de las exigencias relación cliente-marca y de la eliminación del uso de papel por cuidado del medio ambiente; se han presentado mayor número de problemas específicamente en el área comercial. El nivel de importaciones ha disminuido (*Veritrade, 2020*) y por ende el nivel de ventas de la compañía ya que SCP es una empresa perteneciente al sector comercial. Entre sus principales problemas tenemos la baja capacitación de personal del área comercial, el canal D2C poco desarrollado ya que las ventas se hacen por medio de la línea telefónica y correo los cuales son canales de ventas de menor impacto y de mayor cantidad de procesos manuales a comparación con el canal D2C, baja organización en la base de datos del área comercial por lo que al personal de ventas les toma tiempo encontrar la información requerida debido a sus formatos de Excel complicados y con data innecesaria, baja coordinación entre el área comercial y la superintendencia de planta de la empresa, lo cual genera problemas de falta de información al momento de realizar la planificación de compras y distribución de las entregas a los clientes.

Utilizando la matriz de Vester (ver anexo A) se identificó las causas, antes mencionadas, mientras que por su alto grado de incidencia y de causalidad el problema

central sería la falta de una gestión eficiente del área comercial de la empresa SCP, el cual tendría diferentes efectos entre los cuales tenemos clientes insatisfechos con el servicio de venta y post venta, pocos clientes nuevos, un bajo nivel de eficiencia del área comercial y una mala gestión de compras y entregas; además, el efecto central es un bajo nivel de ventas de la empresa SCP, que podría mejorar utilizando la metodología Lean de mejora continua.

Ilustración 5 Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

1.2.1. Problema General

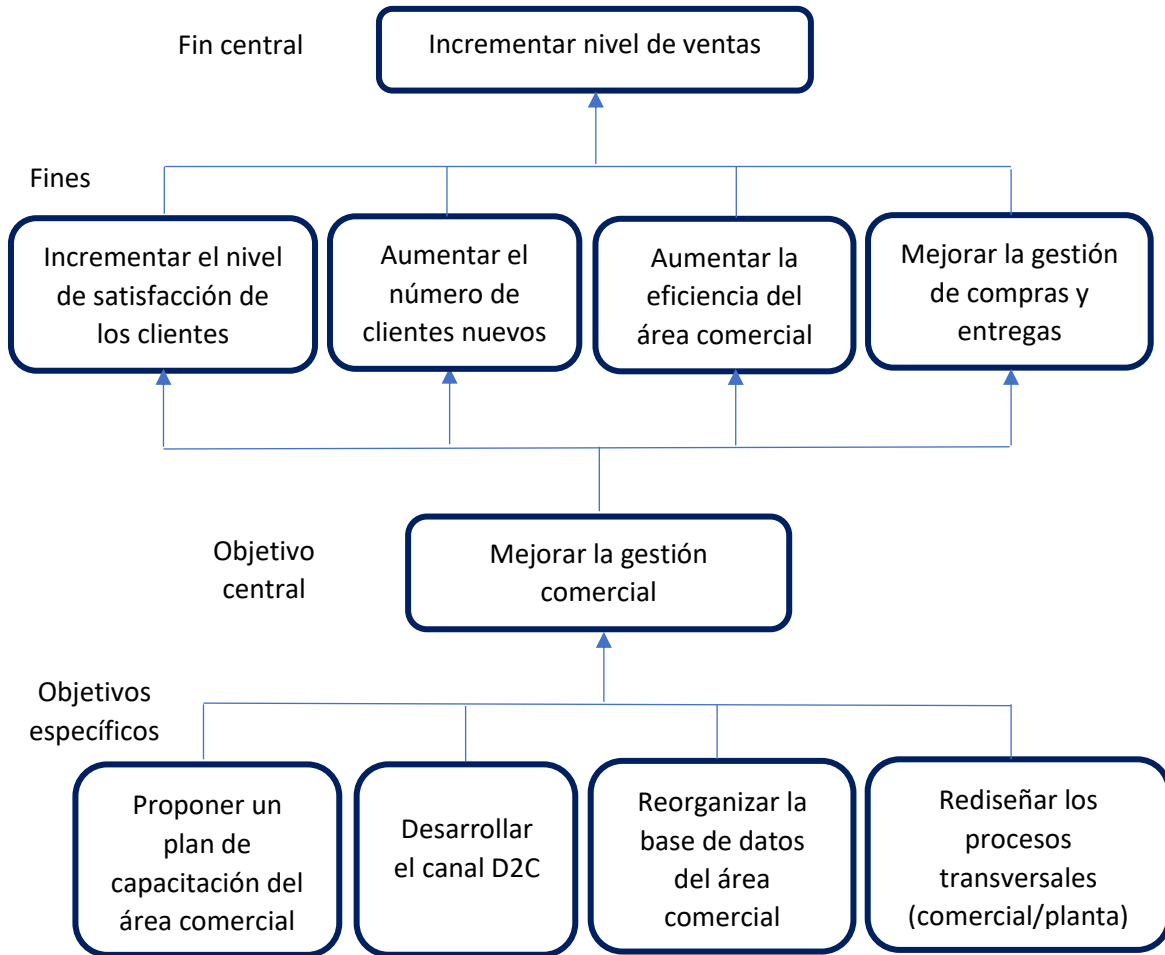
- ¿La mejora en la gestión comercial incrementará el nivel de ventas en la empresa Schroth Corporación Papelera?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera la baja capacitación del personal provoca niveles de satisfacción de los clientes menores a los esperados?
- ¿De qué manera el bajo desarrollo del canal D2C provoca que se tenga pocos clientes nuevos?
- ¿De qué manera la falta de organización de la base de datos provoca niveles bajos de eficiencia en el área comercial?
- ¿De qué manera un mal diseño de los procesos transversales que incluyen al área comercial y planta genera una mala gestión de compras y entregas?

1.3. Objetivos de la Investigación

Ilustración 6 Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia

1.3.1. Objetivo General

- Determinar como la mejora en la gestión comercial incrementará el nivel de ventas en la empresa Schroth Corporación Papelera.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Proponer un plan de capacitación del área comercial para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

- Desarrollar el canal D2C de la empresa SCP con sistemas de venta omnicanal para aumentar el número de clientes nuevos.
- Reorganizar la base de datos del área comercial de SCP mediante la integración de información para aumentar el nivel de eficiencia del área comercial.
- Rediseñar los procesos transversales que incluyen al área comercial y planta para mejorar la gestión de compras y entregas de la empresa SCP.

1.4. Justificación de la Investigación

1.4.1. Teórica.

La investigación referente a la mejora de la gestión del área comercial de una empresa papelera sirve como base de conocimientos en el campo de una gestión adecuada en el área comercial de cualquier rubro. Además, proporcionará bases teóricas respecto a los diferentes tipos de herramientas utilizadas para la mejora de procesos dentro de las empresas. De igual manera, se hará una comparativa entre las diferentes herramientas y se evaluará qué herramienta de mejora es la más adecuada para el área comercial.

1.4.2. Práctica.

Por otro lado, el trabajo de investigación posee un carácter práctico por lo que diversas empresas podrán utilizarlo como guía de análisis e implementación de la presente propuesta de mejora.

Asimismo, se evaluará el impacto de las diversas herramientas propuestas como Lean Manufacturing, Six Sigma, SCRUM e incluso Ágiles en las actividades

comerciales y empresariales; dichas herramientas servirán para resolver de la mejor manera los diversos problemas que enfrentan las empresas y lograr objetivos tales como proponer un plan de capacitación del personal del área comercial para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, proponer un plan de desarrollo del canal D2C por medio de una estrategia omnicanal en la empresa SCP para aumentar el número de clientes nuevos, mejorar el nivel de organización de la base de datos del área comercial de SCP para aumentar el nivel de eficiencia de su área comercial e incrementar el nivel de coordinación entre el área comercial y planta para mejorar la gestión de las compras y entregas de la empresa SCP.

1.4.3. Metodológica.

Respecto al área metodológica, la presente investigación ayudará a establecer una guía de mejora del área comercial en las diversas empresas del sector. Además, explicará y dará pautas para determinar si es conveniente implementar la propuesta de mejora en la gestión comercial. Por otro lado, se implementará y evaluará la viabilidad de las diversas herramientas en el área comercial las cuales son usualmente usadas a nivel manufactura y sistemas de la información.

1.5. Delimitación del estudio

1.5.1. Espacial.

En el presente trabajo de investigación se realiza una propuesta de mejora de la gestión comercial en la empresa SCP con sede principal en la ciudad de Lima, Perú en el distrito de San Isidro. Sin embargo, para la obtención de la información requerida

para que la propuesta tenga una base sólida, será necesario ampliar la investigación a sus sedes en provincia, para ser más específicos, Cusco y Chiclayo.

1.5.2. Temporal.

Los datos que van a ser considerados en la realización del presente trabajo de investigación serán delimitados dentro del periodo 2017 – 2021 considerando el tema de gestión comercial por sectores económicos lo cual será obtenido de fuentes secundarias, ya sean investigaciones anteriores, artículos, revistas, informes, libros, entre otros.

Además, el presente trabajo de investigación tendrá un inicio en el mes de septiembre del año 2022 con la idea del trabajo, iniciando actividades en noviembre 2022 y tendrá su final en el mes de junio del año 2023.

1.5.3. Conceptual

La presente investigación comprende conocimientos conceptuales de los diversos procesos pertenecientes al área comercial, así como conocimiento de las diversas herramientas de metodología Lean como Lean Manufacturing, además de SCRUM, Six Sigma y metodologías Ágiles.

Asimismo, se abordarán temas de gestión de sistemas de calidad, normas de calidad como la norma ISO 9001-2015, además de conceptos de marketing y logística ya que al tratarse del área comercial no podemos dejarlas de lado, las cuales comprenden conceptos de Marketing Mix, Customer Relationship Management, Supply Chain Management, entre otros.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Resumen de trabajos de tesis, artículos y libros.

Se seleccionaron diversos artículos internacionales para que sirvan como base de conocimiento para la presente investigación, los cuales están relacionados con los temas de gestión comercial, metodología Lean, gestión empresarial y metodología ágiles. En el anexo C se muestran, en forma de resumen, los artículos utilizados en la presente investigación, los cuales se encuentran clasificados por cada país y por año.

En el caso de las tesis, se seleccionaron dos tesis nacionales y dos internacionales, para ser más específicos, de Suecia y Colombia. Las tesis están relacionadas con el tema a tratar en la presente investigación al igual que los artículos.

Los temas seleccionados son un sistema de gestión de calidad utilizando la Norma ISO 9001: 2015, un diseño al proceso de gestión comercial, aplicación de BI en el área comercial utilizando metodología ágil (SCRUM) y, por último, la integración del marketing y ventas en el área comercial. En el anexo D se presentan, a manera de resumen, las tesis clasificadas por país y año.

Se utilizaron diversos libros relacionados al tema de gestión comercial, gestión de calidad y Lean Thinking como bases teóricas y también se utilizaron algunos libros de guía a lo largo del presente trabajo de investigación. En el anexo E se presentan, a manera de resumen, los libros clasificados por país y año.

2.1.2. Tesis Relacionadas

Tesis 1:

Grace Diana Jamanca Ríos (2019). “Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 aplicando herramientas lean en los procesos comerciales de una organización educativa”. (Universidad ESAN)

Esta investigación busca diseñar e implementar un adecuado sistema de gestión de calidad en los procesos comerciales. Pues, tiene como propósito generar un mayor valor para los procesos del área comercial utilizando herramientas lean y así lograr un nivel alto de productividad y satisfacción en los clientes de la organización educativa. (Jamanca Ríos, 2019)

Asimismo, la autora define como objetivo principal “diseñar e implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 aplicando herramientas lean en los procesos comerciales de una organización educativa”. También le permitirá utilizar las metodologías adecuadas para la implementación de un sistema de gestión de la calidad aplicando herramientas lean e ISO 9001:2015 en sus procesos de negocio, demostrar los beneficios de implantar un sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de su institución educativa y, por último, “compartir con la comunidad académica y profesional los resultados de implantar un sistema de gestión de la calidad en las áreas de negocio de su institución educativa”. (Jamanca Ríos, 2019)

Además, plantea la hipótesis “El diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2015 aplicando herramientas Lean en los procesos comerciales de una organización educativa generará mayor valor.” (Jamanca Ríos, 2019)

Para este trabajo de investigación se utilizó herramientas lean como la mejora continua Kaizen, Jidoka y el Ciclo PHVA para determinar su solución. Además, para la evaluación de su solución se utilizaron indicadores como:

- Valor Actual Neto (VAN)
- Ratio de Beneficio Costo (B/C)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Retorno de la Inversión (ROI)
- Periodo de Recuperación (PR)

En conclusión, mediante el uso de diversas herramientas de metodología lean y basando su investigación en la norma ISO 9001:2015 logró diseñar un sistema de calidad que genera mayor valor en los procesos comerciales, es decir que sean mucho más ágiles y de una manera eficiente lo cual permite que se pueda tener ahorro en tiempos, reducción de costos, mejor del aprendizaje y fortalecer la cultura de mejora continua en la organización educativa. (Jamanca Ríos, 2019)

Tesis 2:

Jubitza Lisbeth Salazar Tataje (2017). “Implementación de inteligencia de negocios para el área comercial de la empresa Azaleia - basado en metodología ágil SCRUM” (Universidad San Ignacio de Loyola)

Esta investigación busca implementar un adecuado sistema de inteligencia de negocios para el área comercial de la empresa Azaleia, la cual es una empresa que se dedica a la comercialización de calzado. Asimismo, tiene como propósito implementar una plataforma de inteligencia de negocio específicamente para el área de ventas ya que Azaleia Perú posee grandes volúmenes de información y, además, está centrada en el crecimiento de sus puntos de venta. (Salazar Tataje, 2017)

Asimismo, la autora define como objetivo principal “Implementar una plataforma de Inteligencia de negocios que permita a la empresa Azaleia Perú, tener un repositorio de información centralizado a efectos de acceder a los datos en línea, optimizar el tiempo en la obtención de los datos y mejorar el análisis de la información para el área de ventas, sirviendo como soporte a la toma de decisiones de manera oportuna a las necesidades del negocio”. En sus objetivos secundarios tenemos los siguientes: “realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso del área de venta que permita identificar la problemática”, “definir indicadores y métricas del área para la explotación de los datos” e “analizar los efectos de la implementación de inteligencia de negocios en la empresa Azaleia Perú”.

(Salazar Tataje, 2017)

Además, plantea la hipótesis general “La implementación de una plataforma de BI, optimiza el proceso de análisis, monitoreo y toma de decisiones para fortalecer la comercialización de la empresa Azaleia Perú”. (Salazar Tataje, 2017)

Para este trabajo de investigación se basó en el modelo de metodología ágil, SCRUM, además de utilizar diversas herramientas de Business Intelligence. Además, para la evaluación de su solución se utilizaron indicadores como:

- Retorno de la Inversión (ROI)
- Valor Actual Neto (VAN)

En conclusión, mediante el uso de diversas herramientas de Inteligencia Empresarial como Qlikview y aprovechando todas las capacidades de dicha herramienta se logró un mejor acceso a la información, al cubo OLAP, los diseños de reporte y acceso vía portal web a toda la información para que de esta manera lograr mayor eficiencia del área comercial de Azaleia Perú. (Salazar Tataje, 2017)

Tesis 3:

Ricardo Sánchez Tembleque Montero (2016). “Proyecto de Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en la Empresa Pinatar Arena Football Center S.L.”. (Universidad Politécnica de Cartagena)

El trabajo de investigación para optar por el grado en Administración y Dirección de empresas de la Universidad Politécnica de Cartagena - España, tiene como propósito “realizar un proyecto de implantación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 en la empresa Pinatar Arena Football Center S.L.” (Tembleque Montero, 2016)

Asimismo, el autor define como objetivo principal “Realizar el proyecto de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en la empresa Pinatar Arena Football Center S.L. Sin pretender conseguir la implantación de este en la organización. Además, plantean objetivos específicos, como “Profundizar en el cumplimiento de la normativa de calidad ISO 9001:2015”, “Aplicar la normativa ISO 9001:2015 en una empresa.” y “Adquirir experiencia en la implantación de un sistema de gestión de calidad”. (Tembleque Montero, 2016)

Para este trabajo de investigación se primero revisó literatura referente al sistema de gestión de calidad ISO 9001 y realizó un diagnóstico de la empresa para poder implementar de la mejor manera el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001: 2015. (Tembleque Montero, 2016)

En conclusión, basado en la norma de calidad ISO 9001: 2015 generó un punto de partida para la implementación de un sistema de calidad en la empresa, para que de esta manera pueda lograr una ventaja competitiva en el sector donde se encuentra. (Tembleque Montero, 2016)

Tesis 4:

Max Nordström (2016). “The Sales-Marketing Interface Integrating the Interrelated Functions”. (Luleå University of Technology)

El trabajo de investigación para optar por el grado Máster of Science in Engineering Technology de la Universidad de tecnología Luleå - Suiza, tiene como propósito caracterizar la relación de las funciones entre las áreas de ventas y marketing, e identificar como se puede aumentar la integración de marketing de ventas en una empresa sueca B2B. (Nordström, 2016)

Asimismo, el autor define como objetivos de estudio de la investigación identificar cómo se pueden integrar las funciones de ventas y marketing, e identificar como se puede caracterizar la interfaz de marketing de ventas en el caso de estudio de una empresa B2B sueca del sector de servicios y logística. (Nordström, 2016)

Para este trabajo de investigación se realizaron diversas entrevistas personales con encuestados de las funciones de marketing y ventas. Además, se logró identificar la

separación funcional de las áreas, así como problemas en la transferencia de sus funciones. Asimismo, se identificaron una falta de actividades integradas y una falta de comunicación efectiva entre las áreas. (Nordström, 2016)

En conclusión, con fines prácticos, se logró comprender el rol de la interrelación de marketing y ventas y como puede ser de ayuda a los gerentes de las empresas en el ámbito de comprender, evaluar y mejorar la interfaz de marketing de ventas en su empresa. (Nordström, 2016)

2.2. Bases Teóricas

Las bases teóricas utilizadas en este trabajo de investigación recolectan la información de los artículos mencionados anteriormente; además, también se utilizaron otras fuentes de información como libros, guías y trabajos de investigación adicionales a los anteriormente mencionados.

2.2.1. Lean thinking

Lean thinking es un enfoque de índole empresarial que ofrece un mejor valor para los clientes al eliminar las actividades que no agregan valor a la empresa (Caldera, Desha, & Dawes, 2017). En toda empresa ya sea del rubro de producción, comercial o de servicios, el fin es lograr vender los productos tangibles o intangibles que ofrece; por lo tanto, el área comercial es una de las principales áreas de una empresa. Aunque la metodología Lean haya comenzado con un enfoque de producción, algunos autores, la han aplicado al área comercial como es el caso de marketing, ventas, servicio postventa e incluso al e-commerce. Por lo tanto, el uso del pensamiento Lean posee herramientas que han podido ser adaptadas a otras áreas de la empresa, las cuales son:

- **Estandarización:** se refiere a que todos los procesos, no solo del ámbito productivo, pueden ser estandarizados. (Segarra Brufau, 2017)
- **Value Stream Mapping (VSM):** perteneciente al grupo de herramientas de visualización, es una herramienta considerada para el diagnóstico Lean que ayuda a representar de manera gráfica un proceso determinado y los desperdicios asociados a este. Para evaluar un VSM se utilizan principios tales como minimizar inventarios, el tiempo entre las diversas fases del proceso, eliminar los famosos cuellos de botella, encontrar preferencias de los clientes en cuestiones de tiempo, cantidad y calidad. También, con el fin de eliminar las actividades que no agregan valor al proceso. (Segarra Brufau, 2017)
- **Gemba:** el cual significa “en el sitio de acción”, se refiere a que los jefes, directivos y supervisores deben de estar en donde sucede las actividades de acción, y no permanecer en su área estratégica, para que de esta manera logren entender el problema de una manera adecuada y poder dar soluciones mucho más eficaces. (Segarra Brufau, 2017)
- **Kaizen o mejora continua:** tiene un enfoque en el cual toma como pilar que todos los procesos pueden mejorarse, y que al hacerlo agregan mayor valor a los mismos y a un mayor valor percibido por los clientes. (Segarra Brufau, 2017)

2.2.2. Herramienta de las 5S

Las 5S no es una simple lista de chequeo de la metodología Lean, sino busca establecer y estandarizar una serie de rutinas de orden y limpieza en un área de trabajo, pues provee una forma sencilla de desarrollar una cultura de mejora continua y de cambio lo cual es necesario

para la implementación de la metodología Lean en una empresa (Aldavert, Vidal, Lorente, & Aldavert, 2018).

Al ser una herramienta Lean tiene como objetivo reducir los desperdicios, aumentar la productividad y motivación en los trabajadores. Las 5S es un concepto de origen japonés el cual se basa en las iniciales de 5 palabras del idioma.

Ilustración 7 Diagrama de las 5S



Fuente: Elaboración propia

- Seiri (clasificación): consiste en identificar los elementos que son necesarios en el ambiente de trabajo y eliminar los elementos innecesarios, los cuales son los que no añaden valor y causan inconvenientes.
- Seiton (orden): se establece un orden de los elementos, ya que de esta manera cada uno contará con un lugar específico para que sea fácil de encontrar.
- Seiso (limpieza): una vez que se haya terminado con Seiri y Seiton, será mucho más sencillo eliminar los lugares con suciedad, para que de esta manera se pueda anticiparse a los problemas

- Seiketsu (estandarización): en esta etapa no se aplica en un único lugar de trabajo, sino en toda la organización, ya que se trata de una norma de convivencia y sin dejar de lado las capacitaciones sobre los estándares a cumplir.
- Shitsuke (disciplina): en esta etapa se busca hacer un seguimiento de las 4S anteriores para que de esta manera se compruebe que se está aplicando correctamente la herramienta 5S para la mejora continua.

2.2.3. Lean en gestión comercial

En ese sentido, la gestión comercial de una empresa representa una serie de recursos y técnicas que lleva a cabo para lograr dar a conocer su propuesta comercial.

La gestión comercial tiene la misión de encargarse de la apertura de la empresa al mundo exterior incluyendo actividades de marketing, ventas, servicio al cliente, post venta, entre otras (Ponce Andrade, 2017). De esta manera establecer una metodología adecuada que genera valor a los procesos del área debe ser un objetivo principal en la empresa.

Una de las metodologías con mayor fama y más eficaces para crear valor y eliminar el desperdicio de cualquier índole es la metodología Lean. Por ende, si se desea implementar el pensamiento Lean en la gestión comercial se debe de contar con un análisis objetivo de la situación actual de la empresa, además de la situación a la cual quiere llegar en un corto y largo plazo. En ese contexto se proponen siete principios que sirven como fundamento al modelo de Lean Commercial Management. (Zimina & Pasquire, 2011)

2.2.3.1. Orientación a largo plazo

Implementar el pensamiento Lean en las empresas puede ser una tarea larga y complicada, pero los resultados valen la pena. Un sistema a largo plazo cambia la percepción del valor y el costo.

Una inversión a largo plazo trae varios beneficios financieros y no financieros como un personal capacitado, integración de la cadena de suministro y una relación estable con los clientes y proveedores de la empresa.

2.2.3.2. Pensamiento de sistema

Reconocer el negocio y proyectos como un sistema integrado en el cual posee una estructura donde todos los elementos deben de estar alineados y en un balance total. Si es que se desea lograr todos los objetivos propuestos la empresa debe funcionar en sinergia, considerando que todos los elementos, áreas deben estar unidos como un todo (Zimina & Pasquire, 2011).

Un ejemplo de esto es el enfoque de Target Value Design (TVD) el cual es un enfoque de la gestión Lean para generar valor y que se basa en la identificación de lo que agrega valor para el cliente y de esta manera se consiga orientar los diversos objetivos de equipos integrados a diseñar con un enfoque en el cliente y en la eficacia un producto según los requerimientos y necesidades de nuestros clientes. (Pacheco Zúñiga, 2015)

2.2.3.3. Ética

La ética es un principio autoimpuesto que guía la vida individual o de una organización. El comportamiento ético posee una justificación económica la cual ayuda a generar confianza y reducir el costo transaccional entre los agentes externos o internos a un proyecto; además,

facilita el logro de los objetivos de la organización a través de una buena reputación e imagen empresarial.

2.2.3.4. Flexibilidad y sencillez

La flexibilidad es una característica importante en el mundo empresarial ya que es necesaria para la subsistencia en un ambiente incierto y dinámico. En referencia al área comercial, un alto nivel de flexibilidad se refiere a la habilidad de responder al rápido cambio en las necesidades de los clientes. (Zimina & Pasquire, 2011)

2.2.3.5. Toma de decisiones racionales

Este principio tiene como base la aceptación de la situación que se encuentra la empresa actualmente y como está organizada antes de realizar un nuevo proyecto. Asimismo, un proceso de análisis de la decisión y sus posibles consecuencias permite una mejora constante de los procesos de la empresa.

Además, la metodología Lean permite utilizar diversas técnicas que funcionan de guía para tomar decisiones en cualquier nivel de la gestión comercial. (Zimina & Pasquire, 2011)

2.2.3.6. Front loading de los sistemas

Este principio se refiere a organizar o planificar un proyecto, de modo que una gran parte de la actividad tenga lugar en un periodo temprano. En el aspecto de gestión comercial se refiere a un inicio más temprano de los gastos y un flujo de caja acelerado del proyecto, de esta manera será probable que el proyecto sea más barato, rápido y con mejor nivel de calidad. (Zimina & Pasquire, 2011)

2.2.3.7. Control activo y descentralización

Por último, este enfoque determina que, mientras no se maneje un modelo de planeación burocrático, la información llegue a las personas cuando es requerida y de esta manera generar un incremento de la eficiencia del proyecto. (Zimina & Pasquire, 2011)

2.2.4. PTDC Modelo Conceptual para la Introducción de Lean

La filosofía Lean posee dos elementos fundamentales los cuales son la creación de valor y eliminación del desperdicio de cualquier índole. Además, los efectos que tiene la integración de la metodología Lean son bien conocidos y son la reducción de stock, reducción de costos, reducción de espacio ocupado, reducción de riesgo, reducción de desperdicios, incremento de la productividad, incremento de la calidad, incremento de la satisfacción de los clientes, entre otros. (Veres, 2020)

El acrónimo PTDC proviene de las palabras del idioma inglés Planning, Training, Development y Coaching, las cuales se presentan en la Ilustración 8.

Ilustración 8 Conceptual Model for Lean Implementation



Fuente: (Veres, 2020)

2.2.4.1. Planning

El planeamiento es uno de los pasos más importantes dentro de un proyecto. El proceso de planificación comienza con la descripción de la visión, la cual con la visión y los valores

son los elementos principales para la formulación de una estrategia organizacional, ya que permiten formular un buen desarrollo estratégico.

Uno de los principales retos que posee esta etapa es lograr y plasmar las necesidades o la nueva situación donde desea estar la empresa. Sin embargo, para poder idealizar y describir la situación a la cual desean llegar, se debe describir la situación actual de la empresa para que de esta manera se pueda identificar los puntos que desea mejorar la organización. (Veres, 2020)

2.2.4.2. Training

La importancia del entrenamiento no debe ser dejada de lado, debido a que cuando una empresa decida incorporar una nueva filosofía o metodología a sus procesos internos, un factor importante es la fuerza laboral, ya que poseen una cultura y se debe manejar el rechazo al cambio por parte de estos.

En el caso de Lean Management, esta metodología posee diversos aspectos referentes al entrenamiento del personal como: los 8 tipos de Muda, actividades de valor agregado y de no valor agregado, Value Stream Mapping, además de diversos instrumentos como el método de las 5S, Kaizen, Visual Management, Kanban, Just in Time, entre otros. (Veres, 2020)

Aunque la empresa tenga una cultura resistente al cambio, no es imposible cambiar la forma de cómo desarrollar las actividades en la empresa, ya que se puede utilizar herramientas y técnicas adecuadas para lograrlo.

2.2.4.3. Development

El desarrollo de la implementación de la nueva metodología requiere que se tenga un equipo entrenado, una clara descripción, una visión clara del propósito y una descripción de la situación actual de la empresa, para que el desarrollo sea exitoso. (Veres, 2020)

Este proceso se basa en el uso de la técnica de Six Sigma y DMAIC el cual es un acrónimo que proviene de las palabras del idioma inglés Define (definir), Measure (medir), Analyze (analizar), Improve (mejorar) y Control (controlar). (Veres, 2020)

El paso Define se centra en la formación del equipo, la definición de las metas del proyecto, un mapeo general de los procesos y la identificación de los clientes. El paso Measure se basa en utilizar la información de la situación actual e identificar las posibles causas del problema en cuestión.

La fase Analyze se enfoca en analizar la información y los procesos para identificar los puntos donde se pueda mejorar. Luego, en la fase Improve, se desarrolla la solución al problema, donde el equipo sugiere y recolecta las diversas ideas de mejora a lo largo del proyecto.

Por último, en la fase final Control se centra en asegurar que los mejores resultados se mantengan. (Veres, 2020)

2.2.4.4. Coaching

El coaching es una práctica común dentro de las organizaciones la cual tiene la función de realizar el llamado de una persona, la cual es llamada coach y es quien está encargada de enseñar y guiar al aprendiz a lograr las metas personales o profesionales que posea. (Veres, 2020)

2.2.5. Norma ISO 9001: 2015

Como afirma Jamanca G. (2019) “Los sistemas de gestión se basan en normas internacionales” (p. 40).

Una de esas normas es la ISO 9001:15 la cual es una de las más importantes normas referentes a calidad en el mundo empresarial, ya que posee características clasificadas en el contexto de las empresas, procesos, y productos y servicios. (Jamanca Ríos, 2019)

2.2.5.1. Descripción de la Norma ISO 9001:2015

Es una herramienta muy importante en el sector calidad para las empresas y organizaciones pertenecientes a cualquier rubro ya sea de productos o servicios la cual posee un enfoque en procesos.

La norma tiene la capacidad de ser utilizada por partes internas o externas de la organización, para un sistema de gestión de calidad presenta una serie de requisitos que son complementarios a los requisitos de calidad referentes a los productos y/o servicios de una organización. La norma considera el ciclo de Deming (PDCA) Planificar, Hacer, Verificar, Actuar y el pensamiento basado en riesgos. (Jamanca Ríos, 2019)

2.2.5.2. Alcance

Los requisitos que posee la norma ISO son realmente aplicables a todas las empresas y organizaciones, sin importar su rubro, productos o servicios que ofrecen, o su tamaño.

La norma presenta diversos requisitos de gestión de la calidad para cuando una organización busca incrementar el nivel de satisfacción de los clientes y crear valor en la empresa, además de poder aplicar un sistema eficaz para lograr satisfacer las necesidades del cliente de una manera oportuna (Jamanca Ríos, 2019).

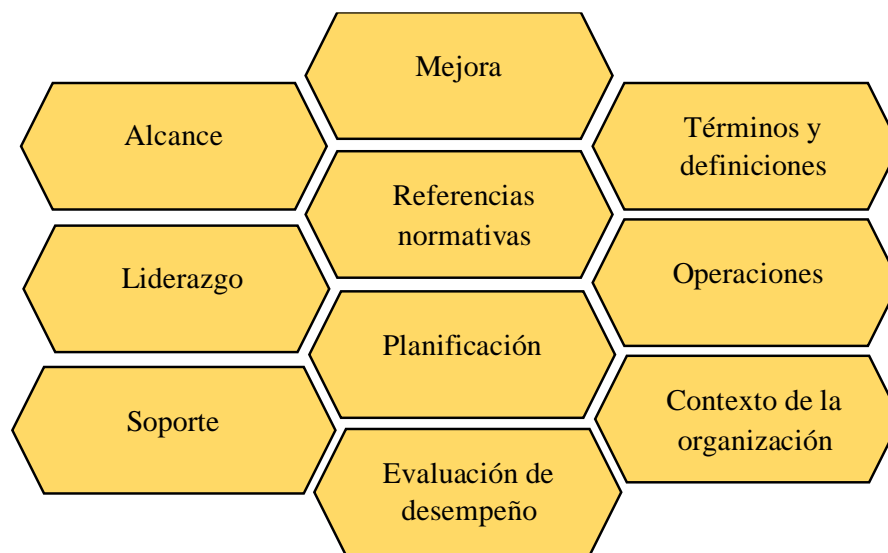
2.2.5.3. Objetivo y principios de la Norma ISO 9001: 2015

El objetivo de la norma ISO 9001: 2015 es permitir a una empresa u organización utilizar un enfoque en procesos además del ciclo PDCA y el pensamiento basado en riesgos para que de esta manera se consiga alinear su sistema de calidad con los requisitos presentes de diversas y diferentes normas de sistemas de gestión.

Además, al desarrollar, consiguiendo implementar y por último mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, la norma promueve el uso de un enfoque en los procesos y de esta manera poder lograr la satisfacción de los clientes por medio de la creación de valor. (Jamanca Ríos, 2019)

Asimismo, la nueva versión de la norma del año 2015, se mantienen los tres primeros requisitos, y se cambian y agregan seis nuevos requisitos o criterios (Cruz Medina, López Díaz, & Ruíz Cardenas, 2017).

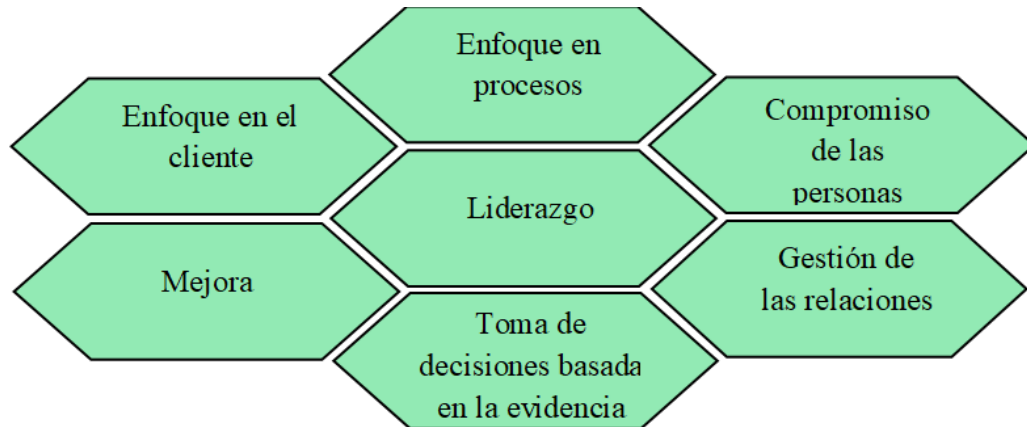
Ilustración 9 Requisitos de la Norma ISO 9001: 2015



Fuente: Elaboración propia

En la nueva versión del 2015, ISO también actualizó los principios de la gestión de calidad (Quality Management Principles) los cuales respaldan a las normas de la calidad y gestión ISO 9000 e ISO 9001 (Fonseca & Domingues, 2017). Por lo tanto, ahora hay siete principios para la gestión de la calidad, los cuales se resumen en los siguientes:

Ilustración 10 Los principios de Gestión de Calidad



Fuente: Elaboración propia

2.2.6. Total Quality Management (TQM)

Heizer J., Render B. y Munson C. (2017) definen al modelo de TQM como la gestión de calidad de toda una organización, desde el proveedor hasta el cliente, la cual enfatiza el compromiso de la gerencia de tener un enfoque continuo de excelencia en todos los aspectos de los productos o servicios que son importantes para el cliente. W. Edwards Deming estableció 14 puntos para la implementación del TQM. (Heizer, Render, & Munson, 2017).

Ilustración 11 Los 14 puntos de Deming para la implementación de una mejora de calidad

1	Constancia en el objetivo de mejora	8	Erradicar el miedo a actuar
2	Adopción general de la nueva filosofía	9	Romper las barreras entre departamentos
3	Abandono de la dependencia de la inspección en masa	10	Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas de calidad
4	No basar el negocio en el precio	11	Eliminar las cuotas de trabajo que fijen metas u objetivos numéricos
5	Mejora continua del sistema de producción y servicio	12	Eliminar las causas que impiden al personal sentirse orgullosos de su trabajo
6	Formación en esta materia	13	Estimular la capacitación y la automejora
7	Adoptar e implantar el liderazgo de los directivos	14	Transformación

Fuente: Elaboración propia

2.2.6.1. Mejora continua

El modelo TQM requiere un eterno proceso de mejora continua, por lo que la base de esta filosofía es que todo aspecto puede ser mejorado. El objetivo final es la perfección, el cual nunca se logra, pero siempre se tiene como meta. (Heizer, Render, & Munson, 2017)

2.2.6.2. PDCA (Plan, Do, Check and Act)

El ciclo de mejora continua PDCA, o en español (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) es un concepto que fue usado por W. Edwards Deming en Japón y llamado el ciclo de Deming.

La etapa de planear se enfoca en identificar el problema y hacer un plan; la etapa de hacer se enfoca en evaluar del plan; la etapa verificar se concentra en evaluar si el plan está funcionando de manera correcta y, por último, la etapa de actuar se centra en la implementación del documento del plan. (Heizer, Render, & Munson, 2017)

Ilustración 12 Modelo PDCA



Fuente: (Proalnet, 2016)

2.2.6.3. Empoderamiento del empleado

El empoderamiento del empleado se refiere a hacerlos partícipe en cada paso del proceso, ya sea de índole productivo o de servicio. Las diversas técnicas para crear el empoderamiento del empleado son a) construir conexiones de comunicación incluyendo a los empleados, b) poseer a los supervisores con una actitud de abertura y motivadores, c) dar responsabilidad tanto a los jefes como a los empleados, d) construir una organización basada en valores morales y e) crear una estructura organizacional formal. (Heizer, Render, & Munson, 2017)

2.2.6.4. Benchmarking

La estrategia de benchmarking está enfocada en seleccionar y comparar un estándar demostrado de desempeño el cual representa un rendimiento óptimo de una actividad o proceso.

Existe el benchmarking interno y externo, el primero se refiere cuando una empresa u organización posee diversas divisiones o unidades de negocio, en el caso de que haya una que tiene un desempeño superior a las demás. Respecto al benchmarking externo, el cual es el más común, se basa en aprender cómo se desempeñan otras empresas y de esta manera implementar las estrategias que llevaron a las demás empresas a tener un desempeño superior. (Heizer, Render, & Munson, 2017)

2.2.6.5. Just In Time (JIT)

JIT es una de las filosofías de mejora continua la cual está diseñada para producir o distribuir bienes justo cuando son necesitados.

Se relaciona al concepto de calidad en tres aspectos los cuales son JIT disminuye el costo de calidad, mejora la calidad y, por último, una mejor calidad significa menos inventario y por ende un mejor sistema de uso de JIT. (Heizer, Render, & Munson, 2017)

2.3. Marco Conceptual o Contexto de la Investigación

El presente trabajo de investigación que tiene como título: “Propuesta de mejora en la gestión comercial de la empresa SCP utilizando herramientas de metodología Lean” (la herramienta o modelo será definido luego de hacer una comparación entre las herramientas y modelos aplicables al tema en cuestión), se identificaron las variables implícitas y explícitas las cuales son las siguientes: mejora de procesos, gestión comercial, productividad del área comercial, exactitud de la información, nivel de automatización, coordinación entre áreas, gestión de calidad, creación de valor, optimización de recursos y poseer un enfoque en los clientes.

Asimismo, cabe aclarar que un uso adecuado de la metodología y herramientas de mejora de los procesos y motivación del personal del área son claves para el éxito de la propuesta.

Asimismo, respecto a los involucrados de la presente investigación, parte principalmente de la dirección comercial (gerencia comercial), la cual es una de las principales áreas que posee la empresa, ya que estudia e implanta las estrategias y operaciones necesarias para lograr la venta de la manera con mayor rentabilidad y que sea de beneficio para la empresa.

La gestión del área comercial debe abarcar por completo el proceso de venta, incluyendo áreas como ventas, estrategia comercial, marketing y servicio postventa. (Muñiz González & Muñiz de la Torre, 2016)

La mejora de la gestión comercial logrará un incremento en el valor percibido por el cliente, optimización de los procesos del área comercial, mejora en la comunicación e información del área y por ende un mayor volumen de ventas.

2.3.1. Glosarios de términos

- **Área comercial:** es aquella área de la empresa que realiza la detección y realización de las necesidades en el mercado, ofreciendo satisfacción al cliente final, creando valor, y así asegurar la mayor rentabilidad. (Colom Gorgues, 2015)
- **Auditoría:** Proceso de inspección, ya sea interna o externa, de los diferentes procesos de gestión o del campo académico. (Avendaño Zuluaga & Valencia Martínez, 2018)

- **Autoevaluación:** es el proceso referente a la evaluación con enfoque a la mejoría de la calidad. (Avendaño Zuluaga & Valencia Martínez, 2018)
- **Commodities:** producto que es objeto de comercialización, que principalmente es conocido como materias primas o a los productos básicos. (RAE, 2023)
- **CRM:** que significa Customer Relationship Management (siglas en inglés), se trata de una gestión integrada de ventas, marketing, atención al cliente y todos los puntos de contacto. (Salesforce, 2023)
- **E-commerce:** intercambio comercial, uso de relaciones comerciales y realización de diversas transacciones comerciales usando redes de telecomunicaciones. (Zwass, 1996)
- **Eficacia:** se define como el grado en el cual se realizan las diversas actividades planificadas y se logra alcanzar los resultados planificados. (Pérez Fernández de Velasco, 2012)
- **Eficiencia:** se define como la relación entre el resultado alcanzado y recursos utilizados por la empresa u organización en análisis. (Pérez Fernández de Velasco, 2012)
- **Empowerment:** este término se refiere a hacer a los empleados participe en cada paso del proceso, ya sea de índole productivo o de servicio, para que de esta manera puedan poseer mayor grado de responsabilidad y compromiso con la empresa. (Heizer, Render, & Munson, 2017)
- **Función comercial:** incluye a las diversas actividades relacionadas con la venta de los productos que se industrializan o se comercializan, que incluyen al estudio de mercado, promociones, publicidad, etc. (Escudero Serrano, 2011)

- **Gestión:** este término hace referencia a la administración de los diversos recursos e insumos de una organización ya sea pública o privada con la finalidad de alcanzar los objetivos que fueron propuestos por la alta dirección. (Mora Pisco, Durán Vasco, & Zambrano Loor, 2016)
- **Indicador:** Permite la medición del grado cumplimiento de los objetivos y criterios referentes a calidad. (Avendaño Zuluaga & Valencia Martínez, 2018)
- **Lean:** se define como una estrategia de excelencia operativa la cual incorpora un enfoque de eficiencia, eliminación de desperdicios y de actividades sin valor agregado al proceso. (Srinivasan, Srivastava, & Iyer, 2020)
- **Marketing industrial:** Este término se refiere al marketing entre empresas, el cual es utilizado cuando una empresa tiene como cliente a otras organizaciones. (Mesonero & Alcalte, 2012)
- **Mejora continua:** proceso de formulación de objetivos y de identificación de oportunidades con foco en mejoría. Es un proceso recurrente que conduce a la acción correctiva y preventiva. (Avendaño Zuluaga & Valencia Martínez, 2018)
- **Orientación al cliente:** enfoque en crear valor para el cliente con atención en las necesidades de este. (Jamanca Ríos, 2019)
- **Orientación al producto:** enfoque en las ventas y su actividad comercial de la empresa, el cual está limitado únicamente a la mejorara del proceso de producción. (Escudero Serrano, 2011)
- **Proceso:** conjuntos de actividades con el fin de llevar a cabo una tarea o actividad. (Avendaño Zuluaga & Valencia Martínez, 2018)

- **Productividad:** se refiere al aumento o decrecimiento del rendimiento final en referencia a los factores productivos. (Avendaño Zuluaga & Valencia Martínez, 2018)
- **Target:** se refiere al público objetivo. Término usado generalmente en las áreas de marketing y publicidad. (Avendaño Zuluaga & Valencia Martínez, 2018)

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

- La mejora en la gestión comercial incrementará el nivel de ventas en la empresa Schroth Corporación Papelera.

2.4.2. Hipótesis Específica

- Rediseñar los procesos transversales que incluyen al área comercial y planta mejorará la gestión de compras y entregas de la empresa SCP.
- Desarrollar el canal D2C de la empresa SCP con sistemas de venta omnicanal aumentará el número de clientes nuevos de la empresa SCP.
- Proponer un plan de capacitación del área comercial incrementará el nivel de satisfacción de los clientes.
- Reorganizar la base de datos del área comercial mediante la integración de información aumentará el nivel de eficiencia del área comercial.

2.4.3. Variables e Indicadores

Tabla 1 Variables e Indicadores

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES
General		
OG	Dependiente: Nivel de ventas	$\text{Hit Ratio} = \frac{\text{ventas exitosas}}{\text{total de cotizaciones}} * 100$ <i>Volumen de ventas</i>
	Independiente: Eficiencia del sistema de gestión comercial	$\text{Ratio de rentabilidad de ventas} = \frac{\text{ventas} - \text{costos}}{\text{ventas}} * 100$ $\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{ventas de la empresa}}{\text{ventas totales del mercado}} * 100$
Específicos		
OE1	Dependiente: Satisfacción del cliente	$\text{CSAT(promedio)} = \frac{\text{Sum de puntuaciones}}{\text{total de valoraciones obtenidas}}$ $\text{CSAT(\%)} = \frac{\# \text{ de valoraciones positivas obtenidas}}{\text{total de valoraciones obtenidas}} * 100$
	Independiente: Programa de capacitaciones	$\text{CHC} = \frac{\# \text{ de horas de capacitación}}{\# \text{ de horas de capacitación propuestas}} * 100$
OE2	Dependiente: Clientes nuevos	$\text{Índice de fidelización} = \frac{\# \text{ clientes} * \# \text{ compras totales}}{100}$ $\% \text{ de nuevos clientes} = \frac{\# \text{ clientes del periodo}}{\# \text{ clientes del p. anterior}}$
	Independiente: Eficiencia del canal D2C	$\% \text{ ventas} = \frac{\text{Volumen de ventas por canal ecommerce}}{\text{Total de ventas}}$
OE3	Dependiente: Eficiencia del área comercial	$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Monto de venta esperado}}$
	Independiente: Calidad de la base de datos	$\text{Eficacia} = \frac{\text{Data util y oportuna}}{\text{Data disponible}}$
OE4	Dependiente: Eficiencia de la gestión de compras y entregas	$\text{Ratio de problemas} = \frac{\# \text{ de pedidos con problemas}}{\# \text{ de pedidos realizados}} * 100$
	Independiente: Efectividad de la coordinación entre las áreas	$\text{Efectividad} = \frac{\text{resultados alcanzados}}{\text{resultados planificados}}$

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño de la investigación

3.1.1. Diseño

En base a la comparación del puntaje obtenido en la Ilustración 13 donde se presentan las principales características del diseño experimental y del no experimental, se decidió cuál es el que se adecua mejor al presente trabajo.

Ilustración 13 Cuadro comparativo (Diseños experimental y no experimental)

Diseño de la investigación			
Experimental		No experimental	
Determinar con la mayor confiabilidad posible, relaciones de causa y la relación con sus efectos		SI	Su propósito es observar y describir las variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado
Requiere manipulación rigurosa de variables		SI	No se manipulan las variables, solo se observan en su ambiente natural
Se emplea un grupo de control para comparar los resultados obtenidos		SI	Se interpreta lo que es: una situación ya existente, no provocada
Se requiere de dos grupos iguales, donde uno recibe tratamiento y el otro no		SI	Es muy comúnmente utilizado en investigación aplicada
Se realizan multiplicados experimentos para verificar determinadas hipótesis		SI	Se recolectan los datos en un solo momento (transversal), en un tiempo único
Tiende a ser artificial y restrictivo		SI	Tiende a ser real y no restrictivo
Total	0	6	

Fuente: Elaboración propia

El presente trabajo de investigación presenta un diseño no experimental, para esto Hernández R. (2018) define que es “aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad” (p. 174). “En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio”. (Hernández Sampieri, 2018).

3.1.2. Tipo – Nivel

En el caso del tipo de investigación será una investigación no experimental de índole transversal, ya que se recolectarán los datos en un solo momento y se centrará en analizar el nivel o estado de una serie de variables en un momento en específico. Asimismo, este tipo de investigación se basará en la observación y estudio de los procesos comerciales dentro de su ambiente natural. (Hernández Sampieri, 2018)

Por consiguiente, la presente investigación tendrá un alcance correlacional y explicativo debido a que se procesará la data recolectada y se buscará conocer la relación entre variables planteadas y explicar sus causas y efectos en los diversos procesos del área comercial de la empresa SCP mediante prueba de hipótesis.

3.1.3. Enfoque

La presente investigación es de enfoque mixto ya que se tendrá parte cuantitativa y cualitativa, ya que se usará la recolección de datos para probar una hipótesis. Por su parte, en el presente trabajo se realizará una recolección de data sin una escala numérica ya que se utilizarán métodos como entrevistas y observación para

definir las preguntas de investigación. Sin embargo, se utilizarán indicadores numéricos para medir y evaluar las diversas variables de la investigación ya que se busca la exactitud de las mediciones.

3.1.4. Plan del proyecto

El presente trabajo tendrá diversas etapas para el desarrollo del proyecto solución. El plan del proyecto solución de la presente propuesta se divide en 6 etapas, las cuales son las siguientes:

- **Etapa 1:** Definición del proyecto, la cual involucra la revisión de la literatura y de estudios anteriores respecto al área a tratar.
- **Etapa 2:** Recolección y desarrollo del análisis de la información requerida para desarrollar el proyecto, además de un estudio de la organización de su entorno.
- **Etapa 3:** Estudio de la situación problemática (los requerimientos de los procesos seleccionados dentro del trabajo de investigación) y planteamiento de alternativas de solución.
- **Etapa 4:** Desarrollo de la solución más viable, en la cual se comienza con el diseño de la solución y se realizan los diagramas actuales y de mejora de los procesos del área escogida (área comercial). Además, se desarrollan y explican las acciones a realizar para la adopción y continuidad del proyecto de mejora.
- **Etapa 5:** Evaluación de los resultados obtenidos, la cual consiste en la medición del impacto de la implementación de la propuesta de mejora, además de un análisis económico y financiero considerando

indicadores como el ROI (Retorno de la Inversión), TIR (Tasa Interna de Retorno), VAN (Valor Actual Neto), entre otros.

- **Etapa 6:** Validación de la solución propuesta, en esta etapa se realizará la consulta con el asesor para obtener la retroalimentación respectiva para identificar los puntos débiles del proyecto y mejorar la propuesta.

Además, dentro del desarrollo del proyecto solución se considera la defensa y sustentación del presente trabajo de investigación.

3.2. Población y Muestra

En resumen, la población de la investigación será todo el personal del área comercial de la empresa SCP, cuya oficina principal es en la sede ubicada en el distrito de San Isidro, Lima - Perú. La muestra será no probabilística ya que se basará en las características y el contexto de la investigación (Hernández Sampieri, 2018). Por lo tanto, la muestra será de 21 personas que trabajan en el área comercial de la empresa SCP.

3.3. Técnicas de Recolección de Datos

La recolección de datos interviene la aplicación de uno o varios instrumentos de medición para que de esta manera se logre recabar la información necesaria de las variables del estudio en la muestra seleccionada, las cuales han sido definidas anteriormente. (Hernández Sampieri, 2018).

Las técnicas de recolección de datos pueden ser diversas. Para la presente investigación se utilizarán las técnicas de observación, cuestionarios y entrevista para conocer los procesos y el flujo que siguen de manera detallada y específica.

Los instrumentos de recolección de datos deben de cumplir una serie de requisitos para que puedan ser considerados como buenos los cuales son: confiabilidad, validez y objetividad. (Hernández Sampieri, 2018).

En el caso del instrumento observación, se efectuará en la empresa durante la ejecución de los procesos del área comercial dentro de sus actividades diarias para que de esta manera se logre una recolección adecuada de la información. La observación será semiestructurada y se usará una guía de observación (vea la ilustración 16) la cual va a seguir los pasos determinantes de dicho instrumento, pero a la vez va a ser flexible.

Asimismo, se utilizarán cuestionarios mediante la herramienta Google Formularios (véase en el anexo F) para la recolección de información de los requisitos de gestión de calidad de la Norma ISO 9001:2015 para los procesos de ventas y compras. En el caso de las entrevistas, se efectuarán siguiendo un formato establecido para que de esta manera se logre hacer un estudio estadístico de los datos obtenidos y un posterior análisis cuantitativo. Sin embargo, se tendrá en cuenta un grado de flexibilidad por si surge algún tipo de dato o información adicional.

En la ilustración 14 y 15, se puede apreciar un modelo de entrevista rígida y flexible respectivamente, las cuales tendrán como objetivo recopilar la información necesaria para poder plasmar el flujo de los procesos comerciales de SCP, ya que el objetivo principal de la entrevista es conocer los procesos a detalle y la gestión de la empresa, donde el entrevistado es el que realiza las actividades del proceso. Además, en la ilustración 17 se presenta un formato para el levantamiento y estandarización de los procesos de SCP, el cual se utilizará para conocer y desarrollar los diagramas de procesos actuales de la empresa.

Ilustración 14 Formato de entrevista rígido

FORMATO DE ENTREVISTA RÍGIDA			
<p>Motivo de la entrevista: esta entrevista de formato rígido (Si/No) va a ser parte de la recolección de información con el propósito de _____. Asimismo, consta de - _____ preguntas y tiene una duración de _____ minutos.</p>			
Título:			
Área:			
Objetivo:			
Proceso:			
Fecha:			
Nº	Entrevistado/a:	Cargo desempeñado:	
Nº	Pregunta	Respuesta	
		Si ()	No ()

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15 Formato de entrevista flexible

FORMATO DE ENTREVISTA FLEXIBLE			
<p>Motivo de la entrevista: esta entrevista flexible va a ser parte de la recolección de información con el propósito de _____. Asimismo, consta de _____ preguntas y tiene una duración de _____ minutos.</p>			
Título:			
Área:			
Objetivo:			
Proceso:			
Fecha:			
Nº	Entrevistado/a:	Cargo desempeñado:	
Nº	Pregunta	Respuesta	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16 Guía de Observación

GUIA DE OBSERVACIÓN					
INSTRUCCIONES: Observe si la ejecución de las actividades que se enuncian las realiza el capacitando que se está evaluando y marcar con (X) el cumplimiento o no en la columna correspondiente, así mismo es importante anotar las observaciones pertinentes.					
Título:					
Área:					
Objetivo:					
Proceso:					
Fecha:					
Nº	Entrevistado (a):	Cargo desempeñado:			
Nº	Acciones para evaluar	Registro de cumplimiento			Observaciones
		SI	NO	N/A	
1					
2					
3					
4					
5					

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17 Ficha de proceso

FICHA DE PROCESO				
Nombre:				
Código:		Responsable:		
Objetivo:				
Alcance:				
ANALISIS SIPOC				
PROVEEDORES	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE
INDICADORES				
DATA ADICIONAL				
SECUENCIA:				
PROBLEMAS:				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2 Técnicas recolección de datos

Variable	Técnica	Involucrados
Nivel de ventas	Observación / Entrevista	Personal y gerente de ventas
Eficiencia del sistema de gestión comercial	Observación / Entrevista	Gerente de estrategia comercial y personal del área comercial
Eficiencia del área comercial	Observación / Entrevista	Gerente comercial y personal del área comercial
Calidad de la base de datos	Observación / Entrevista	Gerente de estrategia comercial
Cantidad de clientes nuevos	Entrevista	Gerente de ventas
Programa de capacitaciones	Observación / Entrevista	Gerente de recursos humanos
Eficiencia de la gestión de compras y entregas	Entrevista	Jefe y personal de distribución
Eficiencia del canal D2C	Observación / Entrevista	Gerente comercial y gerencia de estrategia comercial
Satisfacción del cliente	Observación / Entrevista	Gerente de ventas y personal de ventas
Efectividad de la coordinación entre las áreas	Observación / Entrevista	Gerente comercial y gerente de superintendencia de planta

Fuente: Elaboración propia

3.4. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información

Luego de realizar la recolección de datos necesarios a través de la observación y entrevistas, se procederá a utilizar diversas técnicas de análisis de la información. La herramienta principal que será utilizada para el análisis de la información son el software Microsoft Excel 2018 (se utilizará en todas las etapas), el software Signavio y BPMN Analítico debido a su practicidad de uso de dichas herramientas.

Por otra parte, también se utilizarán instrumentos adicionales para el apoyo de las herramientas anteriormente mencionadas. Dichos instrumentos de análisis se dividirán y clasificarán respecto a cada una de las siguientes fases del análisis:

1. Revisión de datos: se utilizarán los instrumentos de cronograma, checklist, mapas y tablas de doble entrada.
2. Racionalización de datos: se utilizarán los instrumentos de diagramas de flujo, mapa de procesos y checklist.
3. Análisis de contenido: se utilizarán instrumentos para el análisis de causas, escenario y efectos como el diagrama de procesos, el diagrama de causa y efecto, diagrama de flujo, FODA. Matriz EFE y EFI, entre otros.
4. Evaluación de resultados y conclusión: se utilizarán diagramas de procesos, programas de simulación, análisis financiero, cuadros comparativos, entre otros.

Ilustración 18 Ejemplo de Checklist 1

Lean Comercial Management				
N°	Principios	Logrado	En proceso	No tiene
1	Orientación a largo plazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2	Pensamiento de sistema	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ética	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Flexibilidad y sencillez	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Toma de decisiones racionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Front loading de los sistemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7	Control activo y descentralización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

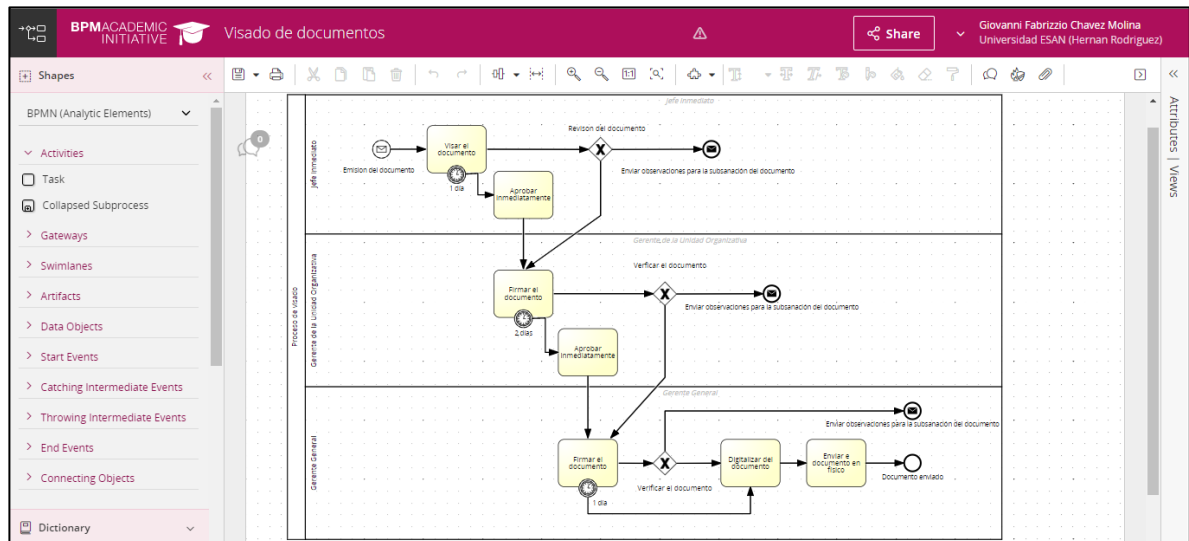
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 19 Ejemplo de Checklist 2

Norma ISO 9001: 2015			
Nº	Requisitos	Proceso 1	Proceso 2
1	Alcance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Referencias normativas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3	Términos y definiciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Contexto de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6	Planificación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Soporte	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8	Operaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Evaluación de desempeño	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10	Mejora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total:			

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 20 Ejemplo de diagrama de procesos – Signavio



Fuente: Elaboración propia

3.5. Cronograma de actividades y presupuesto

3.5.1. Cronograma de actividades

En la ilustración 21 se presenta el cronograma de actividades realizadas hasta el momento de la presentación de la tercera entrega del curso de Tesis con la lista de actividades realizadas, su clasificación, su duración en días considerando el inicio de las actividades respecto al presente trabajo el cual fue el día 1 de noviembre del año 2022.

Las actividades que han tomado mayor tiempo hasta ahora fueron la elaboración del cronograma y la búsqueda de información para el marco teórico; además, otras actividades que tomaron más tiempo fueron las de diagnóstico de la situación actual y la búsqueda de antecedentes.

Por otro lado, para la primera parte del trabajo de investigación se han concretado tres reuniones vía Zoom con el asesor asignado por la universidad y tres reuniones/entrevistas con el gerente comercial de la empresa SCP, con el fin de elaborar un trabajo de investigación debidamente sustentado y de calidad.

3.5.2. Presupuesto

En la ilustración 22, se presenta el presupuesto previsto para la totalidad del presente trabajo de investigación el cual tendrá una duración estimada de 12 meses. Además, se presenta la lista de recursos y su clasificación respectiva (recursos materiales, software, humanos, servicios y pasajes/viáticos). Asimismo, se consideró la periodicidad ya que puede ser mensual o anual, y el costo por unidad de tiempo para hallar el presupuesto programado total.

Además, se consideró una depreciación de 5 años para los equipos tecnológicos utilizados durante el presente trabajo como la laptop y el celular.

Ilustración 22 Presupuesto del trabajo de investigación

		RECURSO	DESCRIPCIÓN	Periodicidad	COSTO POR UNIDAD DE TIEMPO (S/.)	COSTO TOTAL (S/.)
RECURSOS DISPONIBLES	Recursos humanos	Tesista	Sueldo del tesista/ mes	Mensual	1200	14400
	Servicios	Licencia de Microsoft Office e Signavio	Herramienta de control de datos y BPMN	Anual	250	250
		Licencia de Antivirus	Proteger la información	Anual	110	110
	Recursos materiales	Laptop	Procesa la información (depreciación 5 años)	Mensual	45	540
		Libros de consulta	Consulta de información	Anual	50	50
		Útiles de oficina	Mobiliario para elaboración de tesis	Mensual	20	240
		Celular	Para grabar el proceso y las entrevistas (depreciación 5 años)	Mensual	80	960
Subtotal						16550
RECURSOS NECESARIOS	Pasajes y viáticos	Movilidad / Gasolina	Gastos de movilidad	Mensual	350	4200
		Alimentación	Gastos en alimentos	Mensual	200	2400
		Alojamiento	Gastos de vivienda (fracción)	Mensual	200	2400
	Recursos materiales	Bitácora	Cuaderno de apuntes	Anual	25	25
		Agenda	Programación de visitas	Anual	20	20
	Servicios	Luz y Agua	Gasto por servicio (fracción)	Mensual	20	240
		Plan de telefonía móvil	Internet móvil y llamadas (fracción)	Mensual	20	240
Servicios de Internet		Adquisición del servicio de internet	Mensual	150	1800	
Subtotal						11325
TOTAL						27875

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV: ENTORNO EMPRESARIAL

4.1. Descripción de la empresa

En el presente capítulo, se desarrollará una breve historia de la empresa en estudio, la cual es una empresa del sector comercial e industrial ya que posee actividades de importación, transformación, actividades comerciales y de distribución de una gran variedad de productos papeleros.

Asimismo, se inicia con una breve reseña histórica, luego con descripción del entorno en el cual se desenvuelve, su organización, el análisis tanto interno como externo y una descripción de sus procesos actuales; todo esto con el fin de plasmar una visión más clara de la empresa y el entorno donde se llevará a cabo esta investigación.

4.1.1. Reseña histórica y actividad económica

La empresa SCP fue fundada por Enrique Schroth y Walter Schroth, padre e hijo, en el año 1983 y cuenta con una gran trayectoria de más de 35 años en el mercado peruano (de la Piedra Schroth, 2018). SCP es el tercer importador de papel y cartón más importante del Perú. SCP posee tres marcas de productos principales, las cuales son: Kero, Gallo y PerúCopy. (Quiroz, 2019)

En el contexto peruano, la empresa Schroth Corporación Papelera (SCP) cuenta con la más amplia cobertura del mercado nacional (Quiroz, 2019), llegando al Norte, Centro y Sur del país de una manera rápida y adecuada.

La oficina administrativa se encuentra en la calle Luis Felipe Villarán Nro. 315 en el distrito de San Isidro; además, cuenta con una planta en la calle Los Claveles Nro. 155 Urb. Valdivieso en el distrito de Ate Vitarte.

Para optimizar su gestión comercial poseen oficinas en Cusco y Chiclayo; además, poseen una sucursal en Arequipa que posee una amplia selección de sus productos terminados en el almacén. (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023). Actualmente, la empresa SCP cuenta con un total de 350 empleados en el Perú, pero antes de la pandemia la empresa tenía un total de 520 empleados.

SCP es una empresa que pertenece al sector comercial e industrial ya que posee actividades importación, transformación, actividades comerciales y de distribución de una gran variedad de productos papeleros. (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023). La empresa SCP tiene una cartera de productos muy amplia, con marcas propias y que llevan en alto la Marca Perú.

- **Gallo:**

Esta marca incluye papeles de oficina y del hogar, los cuales están caracterizados por tener una mayor calidad y tener un porcentaje de blancura más elevado que el resto de los productos de la empresa SCP (de la Piedra Schroth, 2018).

Ilustración 23 Línea de productos Gallo



Fuente: Relanzamiento de la marca Kerocopy

- **PerúCopy:**

Esta marca incluye el papel fotocopia, el cual es comercializado exclusivamente a instituciones públicas de Perú, lo mismo dio origen a su nombre. (de la Piedra Schroth, 2018).

Ilustración 24 Línea de productos PerúCopy



Fuente: Relanzamiento de la marca Kerocopy: papel ecológico.

- **Kero:**

La marca de papel Kero incluye un papel ecológico hecho a base de caña de azúcar. La marca se subdivide en: Kerocopy (papel de escritura e impresión) y en Keroform (formato de formas continuas) (de la Piedra Schroth, 2018).

Ilustración 25 Línea de productos Kero



Fuente: Relanzamiento de la marca Kerocopy: papel ecológico.

Durante los últimos años, las ventas de la empresa se han visto afectadas por el tema de recuperación postpandemia y digitalización, ya que, durante los últimos 5 años antes de la pandemia, la empresa ha tenido ventas anuales de alrededor de 100 a 110 millones de dólares, mientras que después de la pandemia, las ventas se redujeron en un 50% con una recuperación continua desde 2021.

Al no haber un sistema presencial de clases escolares y universitarias, además de la aplicación del trabajo remoto, SCP redujo sus niveles de importación y esto lo podemos apreciar en el siguiente gráfico.

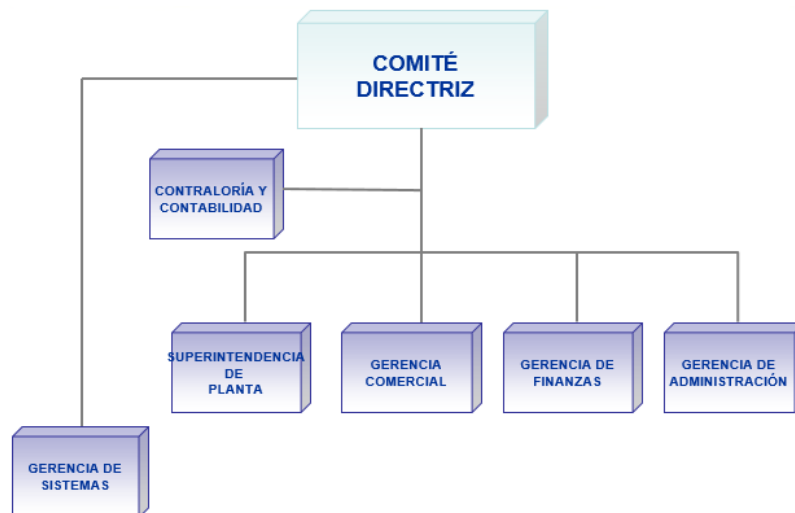
4.1.2. Descripción de la organización

La empresa SCP es una de las mejores empresas papeleras del Perú, (Quiroz, 2019) dedicada a la importación, transformación, actividades comerciales y de distribución de una gran variedad de productos papeleros de alta calidad, consiguiendo de manera eficiente una gran cobertura y consolidándose en el mercado nacional. (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

4.1.2.1. Organigrama

Schroth Corporación Papelera se posee diferentes áreas que contribuyen a sus procesos y a crear valor en la empresa y está representada en el siguiente organigrama:

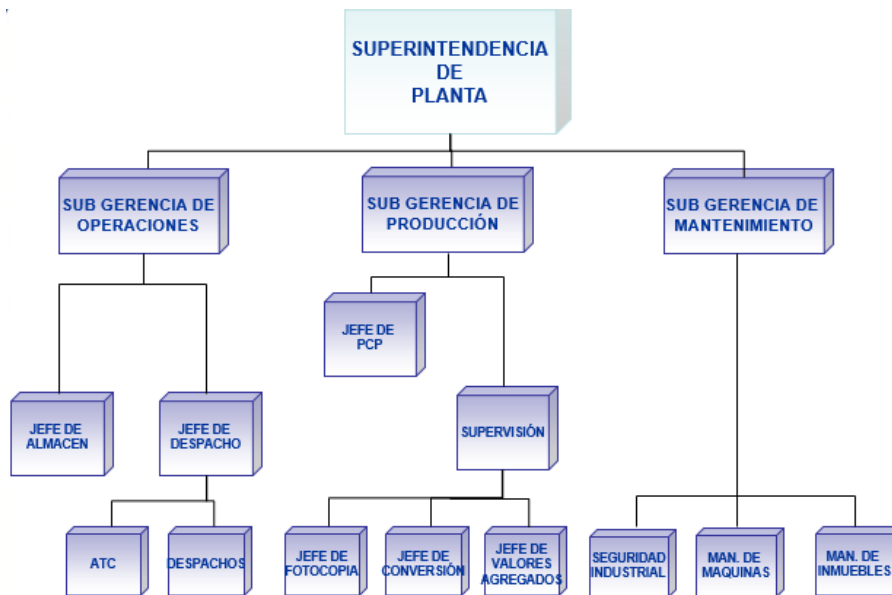
Ilustración 26 Organigrama general



Fuente: (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

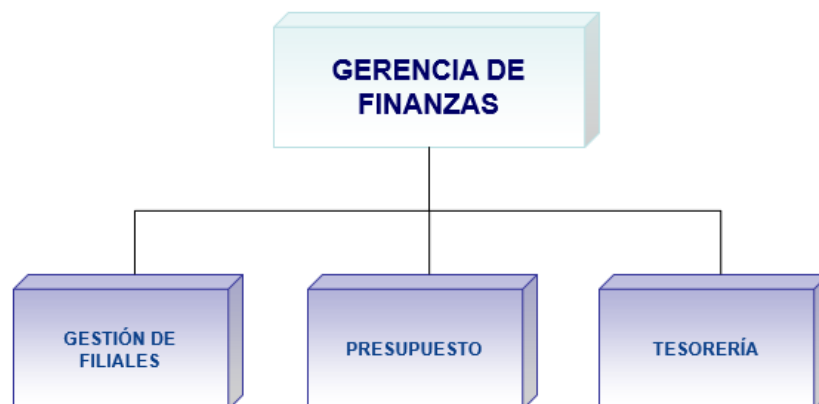
Luego se divide en las áreas de Superintendencia de planta, Gerencia de Finanzas, Gerencia de administración y Gerencia comercial, las cuales están representadas en los siguientes organigramas:

Ilustración 27 Organigrama de Superintendencia de Planta



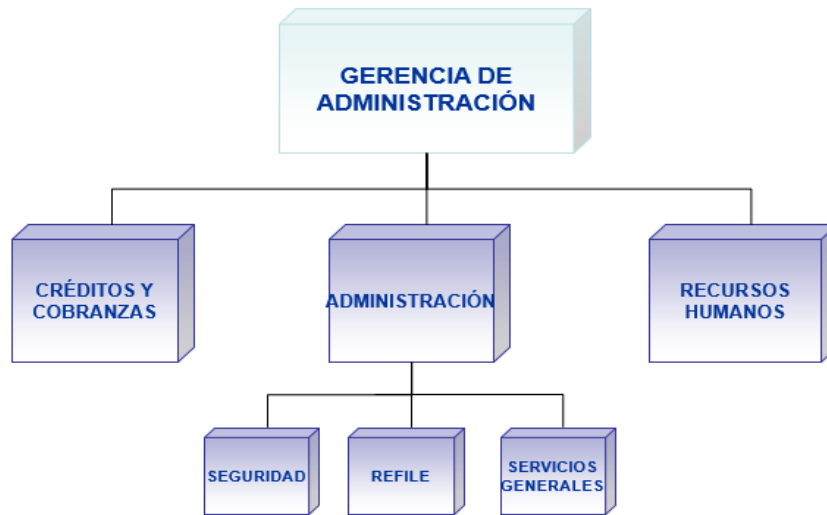
Fuente: (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

Ilustración 28 Organigrama del área de finanzas



Fuente: (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

Ilustración 29 Organigrama del área de administración



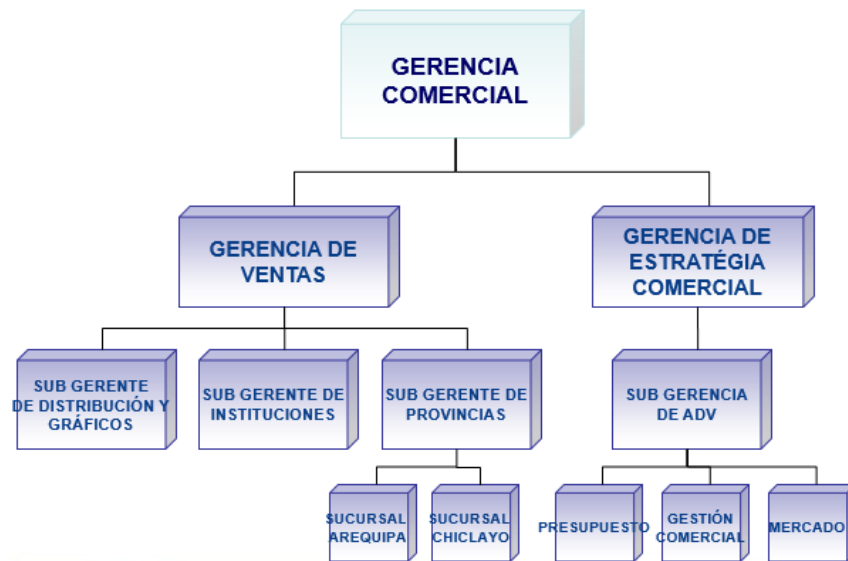
Fuente: (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

En el caso del área comercial, esta se divide en la gerencia de ventas y la gerencia estratégica comercial.

El primero, se divide en áreas claves dentro de la empresa las cuales son la gerencia de distribución y gráficos que se encarga de los clientes mayoristas e imprentas; luego tenemos la gerencia de instituciones la cual se encarga de la gestión con los clientes de instituciones públicas y privadas que tiene la empresa; luego, tenemos el área de gerencia de provincias, el cual se encarga de la gestión comercial por zonas (centro, norte y sur del Perú).

El segundo, la gerencia de estrategia comercial, tiene a su cargo a las áreas de presupuesto (de compras), gestión comercial (administración general de ventas) y mercado (marketing).

Ilustración 30 Organigrama del área comercial



Fuente: (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

4.1.3. Datos generales y estratégicos de la empresa

4.1.3.1. Visión

“Lograr tener un portafolio de productos capaz de satisfacer las necesidades de nuestros clientes a nivel nacional, posicionándonos como la mejor alternativa papelera para su negocio”. (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

4.1.3.2. Misión

“Somos la mejor empresa papelera peruana, dedicada a la importación, conversión, comercialización y distribución de la más amplia gama de productos

papeleros con la mejor calidad, logrando una eficiente cobertura del mercado, y consolidando nuestra presencia a nivel nacional”. (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

4.1.3.3. Valores institucionales

- Honestidad
- Servicio a los clientes
- Confianza
- Lealtad
- Solidaridad con el equipo de trabajo
- Innovación

4.1.3.4. Objetivos estratégicos

Los objetivos de la empresa SCP actualmente son los siguientes:

- Mejorar la gestión de compras del área comercial.
- Optimizar el proceso de producción para el siguiente año.
- Optimizar el sistema de despacho y distribución.
- Optimizar las horas/hombre en la planta de producción.
- Aumentar el nivel de fidelización de los clientes.
- Optimizar el nivel de seguimiento de los clientes.
- Disminuir los gastos para el siguiente año.

4.1.3.5. Evaluación interna y externa. FODA

Luego de un estudio de la situación actual política, económica y social del país, y mediante una entrevista con el gerente del área comercial de la empresa SCP, se

realizó la matriz FODA en su nivel básico, donde se incluyen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa enfrenta.

Tabla 3 Matriz FODA

		De origen interno		De origen externo	
		Fortalezas		Oportunidades	
Puntos fuertes	1.	Gran presencia en el mercado peruano.	1.	Crecimiento del interés de productos eco-amigables.	
	2.	Relación sólida y exclusiva con los proveedores.	2.	Crecimiento del canal de autoservicio y electrónico.	
	3.	Canales de distribución sólidos.	3.	Aumento del poder adquisitivo en el país.	
	4.	Marca Perú.	4.	Aumento de la densidad poblacional.	
	5.	Sinónimo de calidad y responsabilidad ambiental de sus productos en el Perú.	5.	Incremento de tratados de libre comercio entre Perú con Asia, Europa y América.	
	6.	Gran variedad de productos de papelería.	6.	Convenios con el Estado.	
		Debilidades		Amenazas	
Puntos débiles	1.	Bajo nivel de ventas.	1.	Desestabilidad política, social y económica del país.	
	2.	Bajo compromiso por parte de los empleados.	2.	Continuidad de clases virtuales y Home office.	
	3.	Empresa familiar (cuello de botella al tomar decisiones)	3.	Recorte de gastos de los principales clientes debido a la Pandemia del Covid-19.	
	4.	Problemas de inventarios (out of stock).	4.	Muchos competidores directos en el sector de papelerías.	
	5.	Disminución de clientes nuevos.	5.	Clientes mucho más exigentes y con alto nivel de negociación.	
	6.	Alta rotación de personal.	6.	Poder de negociación de los proveedores	

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los factores externos que afectan a la empresa SCP, uno de los más importantes es el caso de la coyuntura política y social por la cual está atravesando el país actualmente.

Durante el año 2022, surgieron más de doscientos nuevos conflictos sociales en el país, que han afectado al desarrollo y funcionamiento de diversas empresas. Como afirma El Comercio, el Consejo Privado de Competitividad (CPC) remarcó que, a octubre del 2022, se registraron 218 conflictos sociales en el país, con lo cual dicha situación de conflictividad mantuvo su tendencia creciente, teniendo como mínimo uno en cada región del país. (El Comercio, 2022)

Después de la vacancia del expresidente Pedro Castillo, se han producido diversas manifestaciones en contra de la decisión optada por el Congreso de la República de Perú que han afectado el transporte de mercaderías y personas a lo largo del país, especialmente al sur, impactando directamente a las industrias y comercios.

Según la Sutran (Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías), la cifra más alta de puntos con tránsito interrumpido a lo largo del país fue de 127 en tan solo 18 regiones, y lo cual aconteció el día 19 de enero del 2023. Sin embargo, al mes de febrero del 2023, los bloqueos de vías se reducen progresivamente pero el sur del país sigue en alerta. (El Comercio, 2023)

4.1.3.6. Cobertura Nacional

La empresa SCP cuenta con una amplia cobertura nacional, con actividades en el Norte, Centro y Sur del territorio nacional de una manera eficiente y rápida para atender las demandas de los consumidores.

Ilustración 31 SCP: Cobertura Nacional



Fuente: (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

Asimismo, para la optimización de su gestión comercial SCP cuenta con oficinas en las ciudades de Chiclayo y Cusco; así como una sucursal en Arequipa con una variedad de productos terminados para atender a los clientes al sur del país.

- Lima
 - Oficinas Administrativas
 - Dirección: Calle Luis Felipe Villarán Nro. 315 San Isidro
 - Planta
 - Dirección: Calle Los Claveles Nro. 155 Urb. Valdivieso
Ate Vitarte

- Arequipa
 - Dirección: Av. Lima N° 100 Edif. Nasya II oficina N° 413,
Yanahuara
- Chiclayo
 - Dirección: Calle Daniel Alcides Carrión Nro196 Of. 304

4.1.3.7. Certificaciones

Actualmente, una de las principales constantes en el mundo empresarial es el cuidado del medio ambiente, y la importancia de la calidad de productos y procesos. Por ese motivo, existen organizaciones que avalan el desempeño de las empresas mediante diversas certificaciones.

SCP no se queda de lado respecto a dichas certificaciones ya que tiene como política corporativa ser una empresa sustentable y con responsabilidad social, lo cual involucra la preservación del medio ambiente, buscando alternativas en materia de proveedores, procesos e insumos que cumplan con las normas internacionales referentes al ámbito ambiental.

- **Amigo de la Naturaleza**

La denominación de “Amigo de la Naturaleza” significa que todos los productos son fabricados a partir del bagazo de caña de azúcar.

Ilustración 32 Certificación: Amigo de la Naturaleza



Fuente: (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

- **Forest Stewardship Council (FSC)**

FSC es una organización internacional que establece diversos estándares sobre el manejo responsable de bosques, tanto en el ámbito ambiental como el social. Se encarga de asegurar que las empresas que forman parte de la cadena de suministro cumplan estos estándares de mejores prácticas, lo cual resulta con la certificación de que los productos sean fabricados con fuentes sostenibles.

Ilustración 33 Certificación: Forest Stewardship Council (FSC)



Fuente: (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

- **ECF (Elementary Chlorine Free)**

En la actualidad, se encuentran diversos papeles que son conocidos a nivel internacional como papeles ECF que en inglés significa “**libre de cloro elemental**”.

Por lo tanto, esto significa que los papeles para su blanqueado de la pasta, no es utilizado el cloro gas, pero sí dióxido de cloro.

Ilustración 34 Certificación: ECF (Elementary Chlorine Free)



Fuente: (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

- **EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)**

Normativa voluntaria perteneciente a la Unión Europea la cual reconoce a las organizaciones que han usado y adquirido un Sistema de Gestión Medioambiental (SGMA) y poseen el compromiso de mejora continua que es verificado por medio de auditorías independientes.

Ilustración 35 Certificación: EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)



Fuente: (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

- **PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification)**

El objetivo de la certificación PEFC es el de asegurar la gestión responsable de bosques, protegidos para generaciones presentes y futuras. De esta manera, al escoger productos que cuentan con dicha certificación, el comprador contribuye a combatir la tala ilegal (irresponsable) de bosques.

Ilustración 36 Certificación: PEFC



Fuente: (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

- **ISO 14001 / ISO 9001**

La ISO 14001 es una norma internacional que representa como establecer un Sistema de Gestión del Medio Ambiente (SGA) efectivo en una empresa. Por otro lado, la norma ISO 9001 tiene como fin lograr la calidad de los productos y/o procesos de la empresa por medio de un sistema de calidad.

Ilustración 37 Certificación ISOS



Fuente: (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

- **ISEGA**

ISEGA es una certificación otorgada a las empresas que cumplen con todas las regulaciones al fabricar materiales para empaques que se van a estar en contacto con alimentos o productos para el consumo humano. Es responsabilidad de toda empresa en este rubro asegurar que los productos que producen velen por el bienestar y salud de los consumidores.

Ilustración 38 Certificación ISEGA

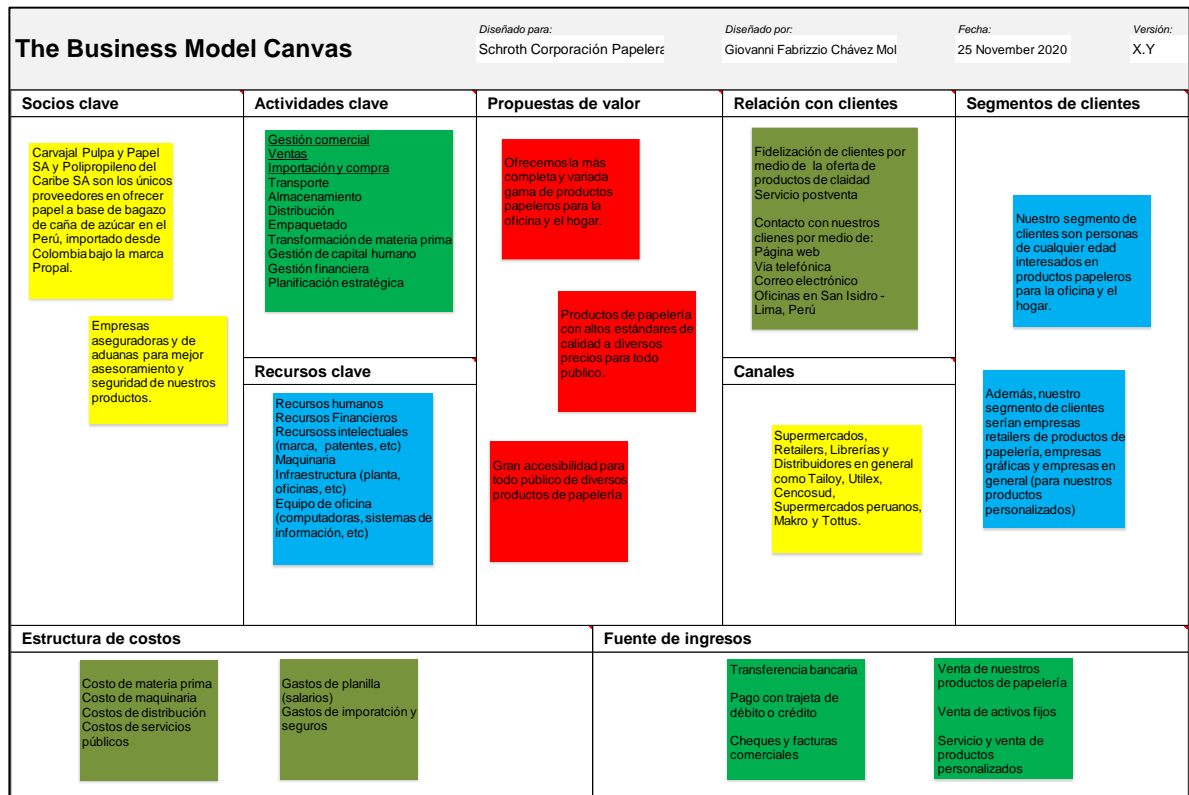


Fuente: (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

4.2. Modelo de negocio actual (CANVAS)

En el siguiente gráfico se presenta el modelo de negocio actual (CANVAS) de la empresa SCP el cual está dividido en nueve elementos clave.

Ilustración 39 Modelo CANVAS



Fuente: Elaboración propia

4.2.1. Socios clave.

La empresa SCP tiene como socios clave a las empresas Carvajal Pulpa y Papel SA y Polipropileno del Caribe SA, los cuales son los únicos proveedores en ofrecer papel a base de bagazo de caña de azúcar en el Perú, el cual es el único papel del mercado peruano que no tala árboles para su producción y es importado desde Colombia bajo la marca Propal. (de la Piedra Schroth, 2018). Además, la empresa tiene

como socios estratégicos a las empresas de distribución de los países donde realiza actividades, ya que son utilizadas para el transporte y distribución de los productos terminados y de la materia prima que necesita la empresa.

4.2.2. Actividades clave.

Las actividades clave de la empresa SCP son la gestión comercial, ventas, importación y compra y distribución, las cuales son las actividades en estudio de la presente investigación. Además, la empresa tiene otras actividades pertenecientes a la cadena de valor, las cuales son transporte, almacenamiento, empaquetado, transformación de materia prima, gestión de capital humano, gestión financiera, planificación estratégica. Dichas actividades se explicarán con mayor detalle en el punto 4.3.1. (Descripción de procesos).

4.2.3. Recursos clave.

Los recursos clave de la empresa son los recursos humanos, recursos financieros, recursos intelectuales donde se encuentran sus tres marcas principales las cuales son Kero, Gallo y PerúCopy. Además, también tiene como recurso clave a la maquinaria, infraestructura, el cual involucra la planta ubicada en Ate y las oficinas en Lima, Arequipa, Cusco y Chiclayo, también cuenta con el equipo de oficina el cual incluye las computadoras, los sistemas de información, entre otros.

4.2.4. Propuesta de valor.

La empresa SCP cuenta con gran experiencia en el sector papelerero en el Perú. Además, SCP cuenta con una gran variedad de productos de muy alta calidad y con tres marcas propias, Gallo, PerúCopy y Kero, que se han posicionado como marcas

líderes en el mercado local (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023). Los productos con los que cuenta la empresa son los siguientes:

- Papeles:
 - ✓ Papel Fotocopia (Gallocopy y keropy): es un papel ideal para las actividades educativas, como el colegio, o también del hogar y de la oficina ya que funciona perfectamente en todo tipo de máquinas, resultando en una impresión de muy buena calidad.
 - ✓ Papel Periódico Natural: este papel fue creado específicamente para medios de difusión masiva y con fines educacionales.
 - ✓ Papel Bulky: al igual que el anterior, solo que se usa en máquinas rotativas.
 - ✓ Papel Copia: es un papel que tiene características de un excelente acabado superficial y con disponibilidad en varios colores.
 - ✓ Papelería Fina (Opalinas): son papeles 100% reciclables y biodegradables, los cuales son ideales para trabajos de artes gráficas como tarjetería, cartas de algunos menús, etiquetas en la industria textil, cajas, publicidad, etc.
- Productos derivados:
 - ✓ Sobres Manila y de tipo Manila: específicos para usos diversos (oficina y hogar) y posee variedad de tamaños.
 - ✓ Sobres Blancos: son perfectos para enviar correspondencia para cada necesidad.

- ✓ Productos gráficos (Cartones, Papeles y Autocopiativo): distintos servicios de corte y rebobinado en medida especial.
- ✓ Productos personalizados: la empresa SCP tiene en consideración las diversas necesidades de cada uno de sus clientes, por lo cual poseen una gran variedad de productos con la capacidad de personalización (inclusión de marca).

4.2.5. Relación con clientes.

La empresa posee una buena relación con su entorno social, especialmente con sus clientes, la fidelización de clientes se realiza ofertando productos de calidad de la empresa, junto un nivel de atendimento óptimo para los clientes recurrentes y con altos niveles de participación en los ingresos de la empresa.

Además, SCP cuenta con un servicio postventa que busca establecer un lazo de confianza con el cliente. Por otro lado, el contacto con sus clientes se realiza por medio de la página web, vía telefónica, correo electrónico y la atención en las oficinas en San Isidro – Lima, Perú, así como en las oficinas de Arequipa, Cusco y Chiclayo.

4.2.6. Canales.

Los canales por los cuales la empresa comercializa y ofrece sus productos son el B2B (Business to Business) que incluye la venta al canal de Autoservicios, el cual se centra en la venta a retailers, y posee un alto potencial de crecimiento en Lima y provincias. (de la Piedra Schroth, 2018).

Asimismo, dentro del canal B2B, la empresa cuenta con un canal de distribución mayorista en Lima, venta a distribuidores en el centro y oriente, y a distribuidores en el norte y sur del país (de la Piedra Schroth, 2018).

Los principales clientes del canal de Autoservicios son los siguientes a nivel nacional (Perú):

- Cencosud: el cual está incluye a las empresas del rubro de supermercados Metro (NSE medio-bajo) y Wong (NSE alto).
- Supermercados Peruanos S.A.: compuesto por las cadenas de supermercados Plaza Vea (NSE medio) y Vivanda (NSE alto).
- Makro: mayorista de Lima, Perú.
- Tottus: supermercado de NSE medio-alto perteneciente al grupo Falabella.

Además, la empresa SCP también cuenta con el canal de venta D2C (Direct to Customer) el cual es un canal de venta directo al cliente final que incluye a empresas privadas y públicas, donde ofrece sus productos personalizados y los productos de su marca PerúCopy respectivamente. Incluso, en el canal D2C se incluye a empresas que se dedican al sector gráfico, ofreciendo productos gráficos como cartones, papeles y autocopiativo (bobinas y resmas), y distintos servicios de corte y rebobinado con medida especial. (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

4.2.7. Segmentos de clientes.

El segmento de clientes específico de los productos de SCP son las personas de cualquier edad interesados en productos papeleros para la oficina y el hogar.

Además, el segmento de clientes de la empresa SCP serían las empresas retailers de productos de papelería como es el caso de Tailoy, Utilex, Cencosud, Supermercados peruanos, Makro y Tottus. También, tiene como clientes a diversas empresas gráficas y empresas en general (para nuestros productos personalizados).

4.2.8. Estructura de costos.

Los costos en los que incurre la empresa se pueden dividir en directos e indirectos, con 70% y 30% de participación respectivamente. Los costos directos para SCP son el costo de materia prima, maquinaria, distribución, servicios públicos, gastos de importación, seguros y de planilla (salarios) del área de ventas y de producción, así como del personal de los almacenes.

Mientras que los costos indirectos son las comisiones por ventas y gastos administrativos en los que incurre la empresa.

4.2.9. Fuente de ingresos.

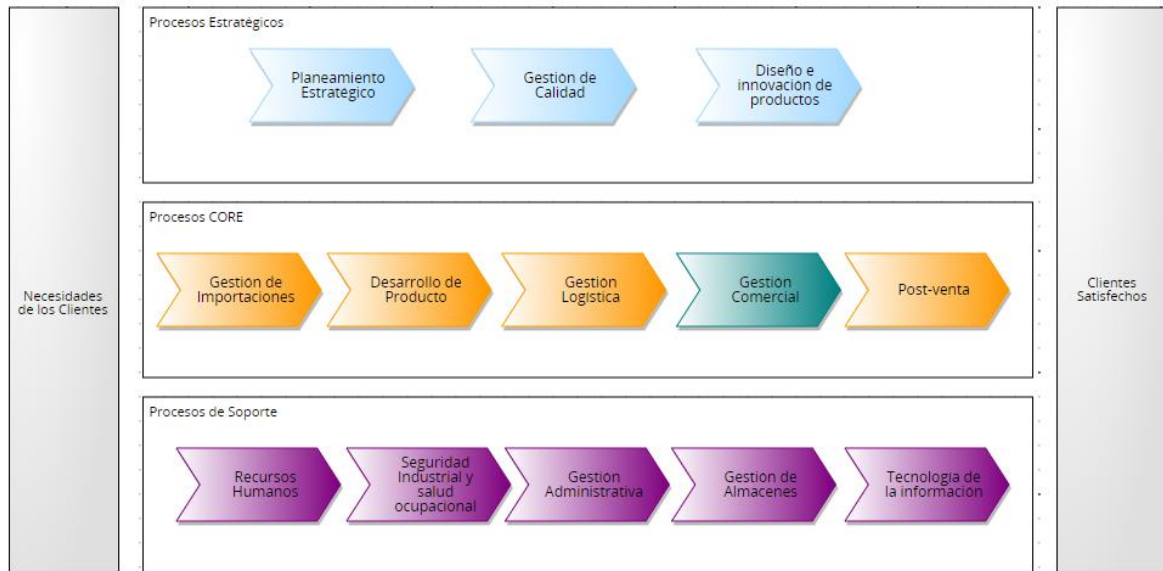
Los ingresos de la empresa provienen de la venta de sus productos de papelería, activos fijos y del servicio y venta de sus productos personalizados.

Dichos ingresos se generan a través de transferencia bancaria por parte de los clientes, pago con tarjeta de débito o crédito y también aceptan pagos con cheques y facturas comerciales.

4.3. Mapa de procesos actual

Los procesos de la empresa se representan en el Mapa de Procesos de Schroth Corporación Papelera elaborado en el programa Signavio.

Ilustración 40 Mapa de procesos (MAPRO)



Fuente: Elaboración propia

Respecto a los procesos CORE observados en el MAPRO de la empresa SCP, se inicia con la gestión de importaciones que se encarga de los trámites de importación de materia prima y de los diversos insumos utilizados por la empresa como papeles especiales y papel bond, importado de los principales mercados de papel como China, Brasil, Colombia, y Chile.

Luego, se procede con el desarrollo del producto donde toman lugar actividades como el corte, empaquetado, etc. Del producto final.

Después, la gestión logística se encarga de manejar el inventario, la distribución del producto a los puntos de venta y como proceso de soporte la gestión de almacenes.

Seguidamente, la gestión comercial se encarga de los procesos de ventas y finalmente, la post venta es un proceso muy importante para la empresa ya que se

encarga de la atención al cliente, fidelización del cliente, seguimiento y contacto con el cliente, asesorar al cliente, etc. (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023).

4.3.1. Descripción de los procesos

La empresa SCP, tiene como actividad principal la importación, transformación y venta de los diversos productos papeleros; por lo tanto, los procesos CORE, los cuales son de mayor importancia para la cadena de valor de la empresa, son los siguientes:

4.3.1.1. Gestión de importaciones

Este proceso tiene como función principal la cotización de compras de la materia prima, de realizar las negociaciones con los proveedores y la elaboración de informes al departamento estratégico para su evaluación y su futura confirmación para efectuar la compra.

4.3.1.2. Desarrollo del producto

En el proceso de desarrollo de producto es donde toman lugar actividades como el corte, empaquetado, maquinado, entre otros que dan como resultado el producto listo para su distribución y venta.

4.3.1.3. Gestión logística

Este proceso se encarga de llevar un buen manejo del inventario, para evitar problemas de stock. Asimismo, incluye actividades como el desarrollo de canales de distribución del producto y posee como proceso de soporte clave a la gestión de almacenes.

4.3.1.4. Gestión comercial

El proceso de gestión comercial engloba las actividades de ventas, distribución marketing, estudio de mercado, establecer las estrategias de ventas, atención al cliente, la elaboración de proformas, seguimiento de la venta procurando una buena comunicación y relación con los clientes, entre otros.

Además, el área que se encarga de la gestión comercial incluye al proceso de gestión de importaciones, pero se separó para tener una visión mucho más clara de la cadena de valor en el MAPRO.

4.3.1.5. Post venta

Por último, el proceso de post venta posee mucha importancia para la dirección de la empresa ya que engloba actividades como la atención al cliente, fidelización del cliente, seguimiento y contacto con el cliente, asesorar al cliente, entre otros.

CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN

La Gestión Comercial, es el proceso mediante el cual el área comercial se encarga de la administración, planeamiento y ejecución de los procesos comerciales de la empresa. Asimismo, dicha área busca organizar los procesos de manera más eficiente para brindar el mejor servicio al cliente. De esta forma, lograr incrementar nuevos clientes y aumentar la cuota de mercado de la empresa tanto nacional e internacional (Estados Unidos).

Como resultado, disponer de una mayor cantidad de clientes se traducirá en más ingresos para la empresa. Para esto, es necesario gestionar los procesos de modo que sean más veloces y eficientes y que agreguen mayor valor a la empresa mediante la disminución de tiempos, disminución de costos, mejora del aprendizaje, desempeño y creación de una cultura de mejora continua.

Para el desarrollo de la propuesta de solución para el presente proyecto se utilizará un sistema de gestión de calidad en el área comercial. Se utilizarán diversas herramientas de la metodología Lean y la norma ISO 9001:15 aplicando conceptos de Gestión Comercial.

El presente capítulo de la propuesta solución se divide en tres partes.

- **5.1. Determinación y evaluación de alternativas de solución:** donde se determinará el problema central en base a su porcentaje de incidencia en los diversos efectos de SCP, desarrollar y evaluar las alternativas solución para solucionar los problemas que presenta el área comercial.
- **5.2. Desarrollo de la solución:** donde se presentará el planeamiento, descripción de actividades y desarrollo de las actividades del proyecto solución.

- **5.3. Medición de la solución:** donde se realizará el análisis de los indicadores y la simulación de la propuesta de solución.

5.1. Determinación y evaluación de alternativas de solución

En el proceso de determinación y evaluación de alternativas de solución propuestas, se realizan las siguientes actividades para elegir la alternativa más adecuada para el proyecto solución:

- **5.1.1. Identificación de principales problemas en el área comercial de SCP:** realizar la ponderación de los cinco problemas relevantes.
- **5.1.2. Identificación de alternativas de solución:** clasificar los problemas y proponer alternativas de solución respecto al tipo de problema.
- **5.1.3. Evaluación de alternativas de solución:** evaluar las alternativas propuestas y asociarlas según los indicadores de un sistema de gestión para el área comercial.

La metodología se basa en la identificación de los problemas con mayor impacto del área comercial, proponer y elegir cuáles son las alternativas de solución son las más adecuadas mediante un sistema de valoración a través de diversos criterios utilizados generalmente en la gestión de proyectos, los cuales son el impacto en la empresa, costo, factibilidad, tiempo y beneficio, aplicados al área de gestión comercial.

5.1.1. Identificación y ponderación de problemas del área comercial

En el presente trabajo de investigación se consideraron cinco problemas/causas relevantes en el área comercial que tiene la empresa SCP, mediante el uso de la matriz de

Vester. Asimismo, se procederá a explicar y clasificarlos en base a los conceptos de gestión de proyectos y gestión comercial.

Tabla 4 Tipos de problemas empresariales

Clasificación del problema	Letra	Descripción
Calidad	Q	Relacionado con la calidad de la atención al cliente.
Comunicación	M	Relacionado con el alcance y medio de la comunicación.
Costo	C	Relacionado con el gasto o costo directo e indirecto para la organización.
Proceso	P	Relacionado con los procesos de desarrollo e innovación de la empresa.
Tiempo	T	Relacionado con el tiempo que se requiere al realizar una actividad sin valor agregado.

Fuente: Elaboración propia.

En las siguientes tablas se presentarán los problemas con su descripción, clasificación y oportunidad de mejora. La información de las tablas se obtuvo mediante entrevistas con el gerente del área comercial de la empresa SCP.

Tabla 5 Problema 1

Problema 1	
Gestión comercial con baja eficiencia	
Clasificación:	Proceso (P)
Descripción	
Actividades/procesos realizados por el área comercial que no agregan valor al proceso general en función a los objetivos del área comercial y los de SCP general.	
Oportunidad de mejora	
Mejorar, discernir y realizar la mejora y optimización de los procesos involucrados en la gestión comercial de SCP	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6 Problema 2

Problema 2	
Baja organización de la base de datos del área comercial	
Clasificación:	Tiempo (T)
Descripción	
Base de datos con la información dispersa, duplicada, incorrecta y desordenada que retrasa el proceso de venta, postventa y comercial en un 50% al no encontrar la información adecuada rápidamente.	
Oportunidad de mejora	
Implementar la gestión de información del área comercial, ya sean plantillas de Excel, base de datos en Access, entre otros.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7 Problema 3

Problema 3	
Baja capacitación del personal comercial	
Clasificación:	Calidad (Q)
Descripción	
Personal del área comercial, específicamente del área de ventas, no posee un buen trato al cliente y facilidad al brindar información al cliente.	
Oportunidad de mejora	
Establecer un plan de capacitación y de mejora continua para el personal de ventas.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8 Problema 4

Problema 4	
Canal D2C poco desarrollado	
Clasificación:	Costo (C)
Descripción	
Canal de venta D2C por medio de plataformas e-commerce desestimado, lo cual genera, pérdida de posibles clientes y por ende ventas, aumento de costos de venta al usar solamente el canal tradicional y reduce el alcance de SCP al público.	
Oportunidad de mejora	
Aumentar las ventas y la participación mediante el canal D2C y una estrategia omnicanal. Disminuir los costos de venta mediante el canal D2C.	
Fuente: Elaboración propia.	

Tabla 9 Problema 5

Problema 5	
Mal diseño de los procesos transversales (comercial/planta)	
Clasificación:	Comunicación (M)
Descripción	
Comunicación entre áreas deficiente y con bajo alcance de la información por causa del mal diseño de los procesos transversales que incluyen a las áreas Comercial y Planta.	
Oportunidad de mejora	
Incrementar el nivel de coordinación entre el área comercial y planta para mejorar la gestión de las entregas de la empresa SCP.	
Fuente: Elaboración propia.	

Mediante un análisis mixto (cuantitativo y cualitativo) se presenta el nivel de impacto de los diversos problemas, anteriormente presentados, en base a su incidencia de los principales efectos del capítulo 1. Gracias a la información proporcionada por el gerente del área comercial se logró identificar el nivel de importancia de cada efecto para la empresa y

de esta manera sea posible otorgar a cada uno un porcentaje de importancia para la evaluación de la incidencia de los problemas/causas.

Tabla 10 Nivel de impacto de los problemas en la empresa

Criterio de Evaluación (Índice de relación)		Puntaje					
Alto		7 a 10					
Medio		4 a 6					
Bajo		0 a 3					
Pesos	40%	10%	25%	20%	5%	100%	
Problemas/ Efectos	Bajo nivel de ventas	Cientes insatisfechos con el servicio de	Pocos clientes nuevos	Bajo nivel de eficiencia del área comercial	Mala gestión de compras y entregas	Total Ponderado	% de impacto
Gestión comercial con baja eficiencia	10	7	9	9	4	8.95	31.1%
Baja capacitación del personal comercial	6	8	6	7	2	6.2	21.6%
Baja organización de la base de datos del área comercial	6	7	3	9	5	5.9	20.5%
Canal D2C poco desarrollado	6	0	10	4	0	5.7	19.8%
Mal diseño de los procesos transversales (comercial/planta)	0	4	0	6	8	2	7.0%
						28.75	100%

Fuente: Elaboración propia.

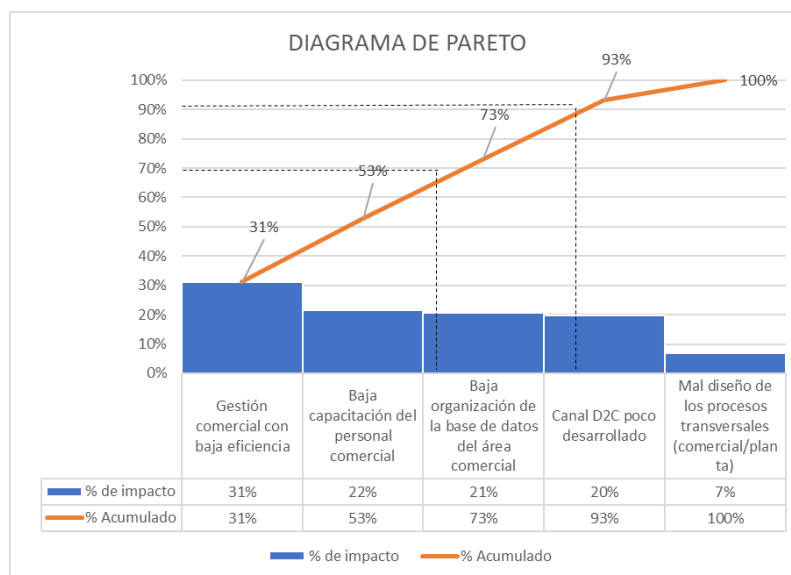
Como se puede observar en la tabla anterior, el problema con mayor impacto es Gestión Comercial con baja eficiencia, el cual coincide con la evaluación de la matriz de Vester siendo el problema principal presentado en el capítulo 1 del presente trabajo de investigación.

Tabla 11 Porcentaje acumulado de problemas/causas

Problemas / Causas (Variables)	% de impacto	% Acumulado
Gestión comercial con baja eficiencia	31%	31%
Baja capacitación del personal comercial	22%	53%
Baja organización de la base de datos del área comercial	21%	73%
Canal D2C poco desarrollado	20%	93%
Mal diseño de los procesos transversales (comercial/planta)	7%	100%
TOTAL	100%	

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 41 Diagrama de Pareto (Problemas/causas)



Fuente: Elaboración propia.

En el diagrama de Pareto, se puede evidenciar que el problema principal es la Gestión comercial con baja eficiencia y las tres causas siguientes poseen un porcentaje de impacto similar, aunque si hay diferencias.

Mientras que la causa Mal diseño de los procesos transversales (comercial/planta) es la que menos impacto produce en la empresa. El diagrama de Pareto nos ayuda a mantener un orden de importancia a la hora de desarrollar la propuesta de solución.

Al ser un uso del diagrama de Pareto referencial, ya que solamente posee 5 elementos en estudio (problemas/causas), no sigue los criterios de un diagrama de Pareto normal el cual posee muchos elementos de estudio y se puede clasificar en A, B y C, y, además sigue las reglas de 80%, 15% y 5% para la respectiva clasificación de los elementos.

5.1.2. Identificación de alternativas de solución

En base a los problemas que se presentaron en el punto 5.1.1. y las oportunidades, se proponen las siguientes alternativas de solución siguiendo los criterios que guarden relación con el presente trabajo de investigación:

Tabla 12 Alternativas de solución

Problema	Oportunidad de mejora	Alternativas de Solución
Gestión comercial con baja eficiencia	Mejorar, discernir y realizar la mejora y optimización de los procesos involucrados en la gestión comercial de SCP	Registrar, documentar y evaluar los procesos del área comercial.
		Desarrollar un plan de mejora continua para los procesos más importantes del área.
		Eliminar actividades que no generan valor.
		Optimizar el tiempo que toma cada actividad indispensable en el proceso comercial.
		Crear un área de innovación y productividad comercial.

Baja organización de la base de datos del área comercial	Implementar la gestión de información del área comercial, ya sean plantillas de Excel, base de datos en Access, entre otros.	Desarrollar un formato de base de datos que contenga la información más importante para el proceso de ventas.
		Integrar la información comercial (compras, ventas, clientes, etc.) de manera concisa en una plantilla Excel.
		Automatizar reportes del área comercial por medio de Tecnologías de la información.
		Disminuir el tiempo de actividades repetitivas y no eficientes (documentación, correos, entre otros) en un 20%.
Baja capacitación del personal comercial	Establecer un plan de capacitación y de mejora continua para el personal de ventas.	Incentivar al personal comercial el uso de SAP (ERP) que posee la empresa.
		Proponer un plan de capacitaciones recurrentes en métodos de venta y desarrollo de skills comerciales.
		Brindar la información referente al plan de capacitación y realizar su debida retroalimentación con el área.
		Identificar los procesos donde se necesite capacitación y que agreguen valor a la empresa.
Canal D2C poco desarrollado	Aumentar las ventas y la participación mediante el canal D2C y una estrategia omnicanal. Disminuir los costos de venta mediante el canal D2C.	Incentivar la innovación en el personal del área comercial.
		Desarrollar un plan de lanzamiento y promoción del canal D2C.
		Incentivar el uso del canal D2C mediante programas de digitalización.
Mal diseño de los procesos transversales (comercial/planta)	Rediseñar los procesos transversales incrementando el nivel de coordinación entre el área comercial y planta para mejorar la gestión de las compras y entregas de la empresa SCP.	Realizar una implementación gradual del uso del e-commerce en los procesos de venta de la empresa.
		Optimizar el alcance de la comunicación directa entre el área comercial y planta.
		Desarrollar un archivo compartido que posea información correspondiente a supply, ventas y producción.
		Eliminar las barreras de comunicación entre las áreas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

En el punto 5.1.3. se realizará la evaluación de las alternativas siguiendo ciertos criterios de gestión de proyectos.

5.1.3. Evaluación de alternativas de solución

La evaluación de las alternativas de solución fue realizada por el tesista con información guía del gerente del área comercial de la empresa SCP. La presente evaluación se realizó relacionando las alternativas de solución propuestas con los objetivos de un sistema de gestión de calidad y con ciertos criterios de gestión de proyectos, de tal manera que se compruebe la efectividad al solucionar de la mejor manera cada uno de los problemas presentes en el área comercial de la empresa.

Para la evaluación de las alternativas de solución del presente trabajo se utilizaron los siguientes criterios:

- **Beneficio** (se refiere al nivel de eficiencia lograda al aplicar la propuesta de solución para el área comercial y la empresa en general)
- **Costo** (se refiere al monto de dinero que será necesario para la planificación, ejecución y medición de los resultados de la propuesta)
- **Impacto en la empresa** (se refiere al nivel de correlación directa con los objetivos tanto del área comercial y de la empresa en general)
- **Tiempo** (se refiere al tiempo necesario para planear, ejecutar y medir los resultados de la propuesta solución)
- **Factibilidad** (basado en las políticas, medios y alcance de la empresa y de la investigación)

A continuación, en la tabla 13 se presenta por cada criterio el indicador para su medición. Asimismo, en la tabla 14 se presenta la escala de medición de cada indicador perteneciente a cada criterio de evaluación de las propuestas de solución. Los puntajes se clasifican en tres secciones tipo semáforo: (25-17 puntos) verde, (16-15 puntos) amarillo y (14-0 puntos) rojo.

Tabla 13 Criterios de evaluación de alternativas de solución

Criterios	Beneficio	Costo	Impacto en la empresa	Tiempo	Factibilidad
Indicadores	Nivel de eficiencia	Monto de dinero necesario	Nivel de ventas	Cantidad de tiempo a ser utilizado	% de probabilidad

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14 Escala de medición de indicadores para la evaluación propuesta solución

Criterios	Indicador	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
Beneficio	Nivel de eficiencia	Ninguno	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Costo	Monto de dinero necesario	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Ninguno
Impacto en la empresa	Nivel de ventas	Ninguno	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Tiempo	Monto de tiempo a utilizar	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Ninguno
Factibilidad	% de probabilidad	Ninguno	Bajo	Medio	Alto	Muy alto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15 Evaluación de alternativas de solución

Criterios	Beneficio	Costo	Impacto en la empresa	Tiempo	Factibilidad	TOTAL (B+C+I+T+F)
Alternativas de Solución	Nivel de eficiencia	Monto de dinero necesario	Nivel de ventas	Monto de tiempo a utilizar	% de probabilidad	
Registrar, documentar y evaluar los procesos del área comercial.	5	3	3	3	5	19
Desarrollar un plan de mejora continua para los procesos más importantes del área.	5	3	4	2	4	18
Eliminar las actividades que no agregan valor.	5	4	3	3	4	19
Optimizar el tiempo que toma cada actividad indispensable en el proceso comercial.	4	4	2	2	3	15
Crear un área de innovación y productividad comercial.	5	2	5	2	3	17
Desarrollar un formato de base de datos que contenga la información más importante para el proceso de ventas.	5	3	3	3	4	18
Integrar la información comercial (compras, ventas, clientes, etc.) de manera concisa en una plantilla Excel.	4	4	3	4	5	20
Automatizar reportes del área comercial	4	1	2	2	2	11

por medio de Tecnologías de la información.							
Disminuir el tiempo de actividades repetitivas y no eficientes (documentación, correos, entre otros) en un 20%.	4	4	2	2	4	16	
Incentivar al personal comercial el uso de SAP (ERP) que posee la empresa.	3	2	3	3	2	13	
Proponer un plan de capacitaciones recurrentes en métodos de venta y desarrollo de skills comerciales.	4	2	5	3	3	17	
Brindar la información referente al plan de capacitación y realizar su debida retroalimentación con el área.	2	3	4	4	4	17	
Identificar los procesos donde se necesite capacitación y que agreguen valor a la empresa.	3	4	3	4	4	18	
Incentivar la innovación en el personal del área comercial.	2	3	4	3	3	15	
Desarrollar un plan de lanzamiento y promoción del canal D2C.	2	2	4	2	4	14	
Incentivar el uso del canal D2C mediante	2	2	4	3	4	15	

programas de digitalización.							
Realizar una implementación gradual del uso del e-commerce en los procesos de venta de la empresa.	4	2	5	2	5	18	
Optimizar el alcance de la comunicación directa entre el área comercial y planta.	3	2	1	3	3	12	
Desarrollar un archivo compartido que posea información correspondiente a supply, ventas y producción.	4	3	2	4	5	18	
Eliminar las barreras de comunicación entre las áreas de la empresa.	4	3	3	3	4	17	

Fuente: Elaboración propia.

En relación con los resultados obtenidos, se ordenarán de mayor a menor en base a los resultados totales de puntaje (sumatoria de evaluación de criterios) y se escogerán los que posean mayor puntaje y guarden relación con el concepto de sistema de gestión de calidad aplicado al área comercial.

Asimismo, un sistema de gestión de calidad aplicado al área comercial, también llamado Sistema de gestión comercial (SGC) el cual está basado en conceptos de calidad es útil en un aspecto de mejora continua y optimización de los procesos para lograr mayor eficiencia en sus actividades. Por lo que la gestión comercial de una empresa representa una serie de recursos y técnicas que lleva a cabo para lograr dar a conocer su propuesta comercial.

Tabla 16 Relación de las alternativas con un sistema de gestión comercial

Alternativas de solución	Total	Relación SGC
Integrar la información comercial (compras, ventas, clientes, etc.) de manera concisa en una plantilla Excel.	20	SI
Registrar, documentar y evaluar los procesos del área comercial.	19	SI
Eliminar las actividades que no agregan valor.	19	SI
Desarrollar un plan de mejora continua para los procesos más importantes del área.	18	SI
Desarrollar un formato de base de datos que contenga la información más importante para el proceso de ventas.	18	NO
Identificar los procesos donde se necesite capacitación y que agreguen valor a la empresa.	18	SI
Realizar una implementación gradual del uso del e-commerce en los procesos de venta de la empresa.	18	SI
Desarrollar un archivo compartido que posea información correspondiente a supply, ventas y producción.	18	SI
Crear un área de innovación y productividad comercial.	17	NO
Proponer un plan de capacitaciones recurrentes en métodos de venta y desarrollo de skills comerciales.	17	SI
Brindar la información referente al plan de capacitación y realizar su debida retroalimentación con el área.	17	NO
Eliminar las barreras de comunicación entre las áreas de la empresa.	17	SI
Disminuir el tiempo de actividades repetitivas y no eficientes (documentación, correos, entre otros) en un 20%.	16	SI
Optimizar el tiempo que toma cada actividad indispensable en el proceso comercial.	15	NO
Incentivar la innovación en el personal del área comercial.	15	NO
Incentivar el uso del canal D2C mediante programas de digitalización.	15	NO
Desarrollar un plan de lanzamiento y promoción del canal D2C.	14	NO
Incentivar al personal comercial el uso de SAP (ERP) que posee la empresa.	13	NO
Optimizar el alcance de la comunicación directa entre el área comercial y planta.	12	SI
Automatizar reportes del área comercial por medio de Tecnologías de la información.	11	NO

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior, se relacionaron las alternativas con los conceptos de un sistema de gestión de calidad y de gestión comercial, los cuales fueron expuestos en el capítulo 2. Ahora, se seleccionarán las alternativas que guarden relación con los conceptos mencionados y con los mayores puntajes obtenidos.

Tabla 17 Alternativas de solución para los problemas de la investigación

Problema a cuál corresponde	Alternativas de solución	Puntaje	Relación con un SG (Comercial)
Baja organización de la base de datos del área comercial	Integrar la información comercial (compras, ventas, clientes, etc.) de manera concisa en una plantilla Excel.	20	SI
Gestión comercial con baja eficiencia	Registrar, documentar y evaluar los procesos del área comercial.	19	SI
Gestión comercial con baja eficiencia	Eliminar las actividades que no agregan valor.	19	SI
Gestión comercial con baja eficiencia	Desarrollar un plan de mejora continua para los procesos más importantes del área.	18	SI
Baja capacitación del personal comercial	Identificar los procesos donde se necesite capacitación y que agreguen valor a la empresa.	18	SI
Canal D2C poco desarrollado	Realizar una implementación gradual del uso del e-commerce en los procesos de venta de la empresa.	18	SI
Mal diseño de los procesos transversales (comercial/planta)	Desarrollar un archivo compartido que posea información correspondiente a Supply, ventas y producción.	18	SI
Baja capacitación del personal comercial	Proponer un plan de capacitaciones recurrentes en métodos de venta y desarrollo de skills comerciales.	17	SI
Mal diseño de los procesos transversales (comercial/planta)	Eliminar las barreras de comunicación entre las áreas de la empresa.	17	SI

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Propuesta solución

La propuesta solución del trabajo de investigación se divide en dos partes:

- **5.2.1 Planeamiento y descripción de actividades:** se presenta el plan detallado de la propuesta del proyecto solución.
- **5.2.2 Desarrollo de actividades:** se presenta el desarrollo y la aplicación de las herramientas elegidas para el presente trabajo de investigación.

Asimismo, para elegir qué herramientas son las más adecuadas para propuesta de solución del presente proyecto, se utilizará un cuadro comparativo con el porcentaje de impacto de cada problema que se obtuvo en el capítulo anterior.

Tabla 18 Tabla de valoración (herramientas propuestas 1)

Causas (Variables)	Ponderación (% de impacto)	Herramientas					
		VSM	Kaizen	TQM	PDCA	JIT	Gemba
Gestión comercial con baja eficiencia	31%	2	6	6	9	6	7
Baja capacitación del personal comercial	22%	0	5	4	7	4	6
Baja organización de la base de datos del área comercial	21%	4	8	7	8	6	2
Canal D2C poco desarrollado	20%	6	6	4	7	3	2
Mal diseño de los procesos transversales (comercial/planta)	7%	7	3	7	6	6	4
TOTAL	1	3.12	5.99	5.45	7.76	4.97	4.56

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19 Tabla de valoración (herramientas propuestas 2)

Causas (Variables)	Ponderación (% de impacto)	Herramientas				
		Estandarización	Lean Commercial Management	5S	PTDC	ISO 9001:15
Gestión comercial con baja eficiencia	31%	7	10	8	6	9
Baja capacitación del personal comercial	22%	6	7	5	9	7
Baja organización de la base de datos del área comercial	21%	9	6	7	6	6
Canal D2C poco desarrollado	20%	5	7	3	5	7
Mal diseño de los procesos transversales (comercial/planta)	7%	4	7	4	4	6
TOTAL	1	6.59	7.73	5.88	6.31	7.35

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, la tabla 18 nos da como resultado que las herramientas con mayor puntaje son el modelo PDCA, la cual será usada como herramienta principal. Sin embargo, hubo otras herramientas que obtuvieron un mayor puntaje y servirán como apoyo al ciclo PDCA las cuales son la Estandarización, Lean Commercial Management, PTDC (Modelo de introducción de Lean) y la norma ISO 9001 versión 2015 las cuales se utilizarán en el desarrollo de la propuesta.

Asimismo, dichas herramientas tendrán una función principal en cada etapa de la propuesta de solución de manera que se utilizarán a modo de sinergia, ya que todas están fuertemente relacionadas entre sí.

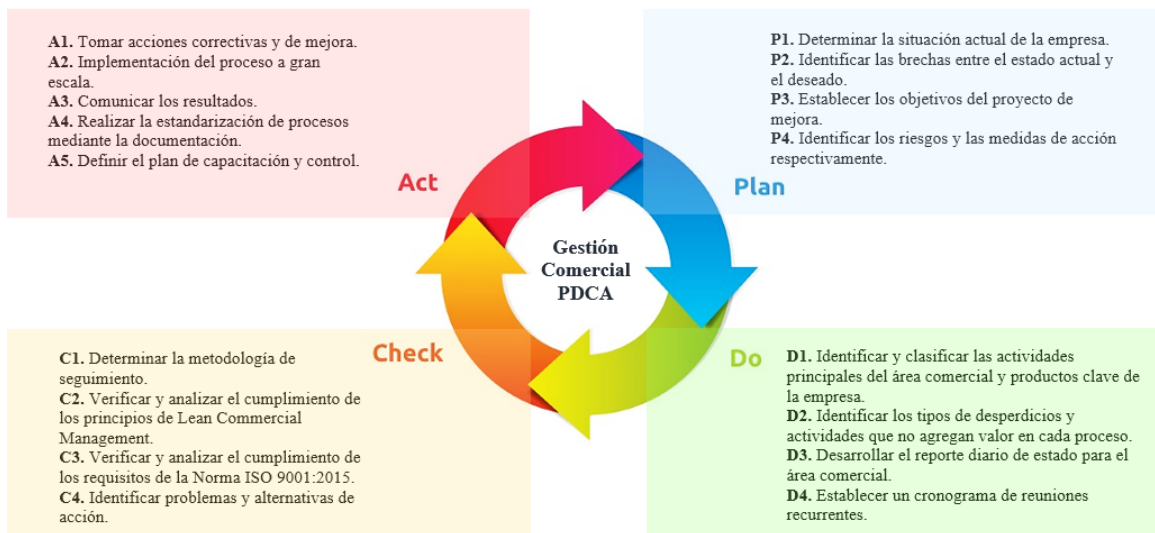
5.2.1. Planeamiento y descripción de actividades

Como se mencionó anteriormente, cada herramienta tendrá una función fundamental en cada etapa del proyecto. La herramienta del modelo PDCA (Plan, Do, Check and Act) de mejora continua se utilizará para dar forma a la propuesta de solución del presente proyecto. Asimismo, las demás herramientas tendrán protagonismo en cada una de las etapas del modelo PDCA.

La herramienta método Lean Commercial Management se utilizará como enfoque del plan de acción del proyecto solución, tomando protagonismo en la etapa Plan, ya que utiliza una de las metodologías con mayor fama y más eficaces para crear valor y eliminar el desperdicio de cualquier índole la cual es la metodología Lean, pero aplicada al área comercial. Por otro lado, la herramienta Estandarización tendrá un alto protagonismo en la etapa Do, debido a que esta herramienta de metodología Lean y sus principios serán de mucha ayuda a la hora de determinar y ejecutar de la mejor manera los procesos del área comercial para obtener un nivel de calidad homogéneo y con el mayor nivel de eficiencia posible. La herramienta Norma ISO 9001:15 será utilizada en la etapa Check, ya que los principios y requerimientos aplicados a un sistema de gestión de calidad que posee servirán como guía al momento de realizar los checklist durante el desarrollo del modelo solución.

Finalmente, la herramienta modelo de introducción a Lean PTDC con la herramienta estandarización serán usadas conjuntamente para seguir con las indicaciones del ciclo PDCA, las cuales serán utilizadas en la etapa Act, darán forma al inicio de las actividades del proyecto solución luego de haber realizado la implementación en la prueba piloto y su posterior estudio y comparación de resultados para la implementación en toda el área comercial de la empresa Schroth Corporación Papelera.

Ilustración 42 Modelo PDCA para la propuesta solución – Gestión Comercial



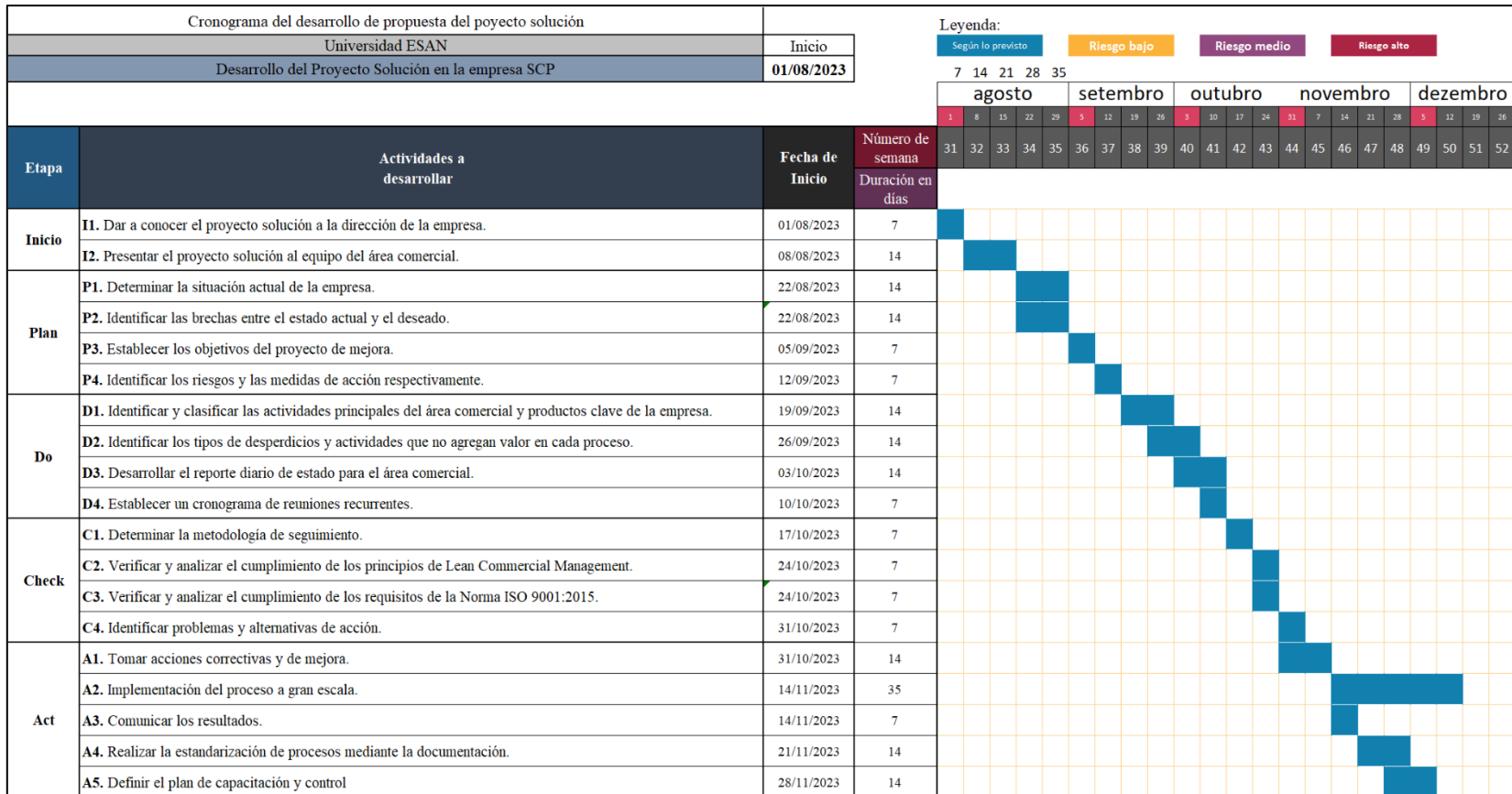
Fuente: Elaboración propia.

El ciclo de mejora continua PDCA o en español PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) es un concepto que fue usado por W. Edwards Deming en Japón y llamado el ciclo de Deming. La etapa de planear se enfoca en identificar el problema y hacer un plan; la etapa de hacer se enfoca en evaluar del plan; la etapa verificar se concentra en evaluar si el plan está funcionando de manera correcta y, por último, la etapa de actuar se centra en la implementación del documento del plan. (Heizer, Render, & Munson, 2017).

En la siguiente ilustración se presentará el cronograma del plan de acción para la implementación de solución propuesta en un diagrama de Gantt, tomando como inicio de actividades en el mes de agosto del año 2023, con la aprobación del trabajo de investigación.

Asimismo, se clasificará en base a las etapas del modelo del ciclo de mejora continua PDCA, agregando una etapa pre inicial la cual consta de dar a conocer el proyecto solución a la empresa SCP y presentar el proyecto al equipo del área comercial.

Ilustración 43 Cronograma del plan de desarrollo del proyecto solución



Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Desarrollo de actividades. Aplicación de herramientas de solución

A continuación, se realizará la explicación, descripción y desarrollo de la Matriz de seguimiento PDCA planteada, dando énfasis a cada una de las actividades de cada etapa identificadas y que forman parte de la herramienta de solución. Asimismo, se adicionan dos e de Inicio donde se encuentran las actividades de dar a conocer el proyecto solución a la empresa y la presentación del plan de mejora continua al equipo de implementación.

5.2.2.1. Etapa Inicio (pre-inicio del ciclo PDCA)

En la etapa Inicial del plan de acción para la implementación de solución propuesta se agregarán dos actividades al modelo del ciclo PDCA especialmente enfocadas a la formalidad y conocimiento por parte del gerente general y comercial de la empresa SCP. Dichas actividades serán desarrolladas en un plazo de dos semanas, las cuales son dar a conocer el proyecto solución a la empresa SCP y presentar el proyecto al equipo del área comercial y formar el equipo de seguimiento para la implementación del proyecto de mejora.

- **I1. Dar a conocer el proyecto solución a la empresa SCP.**

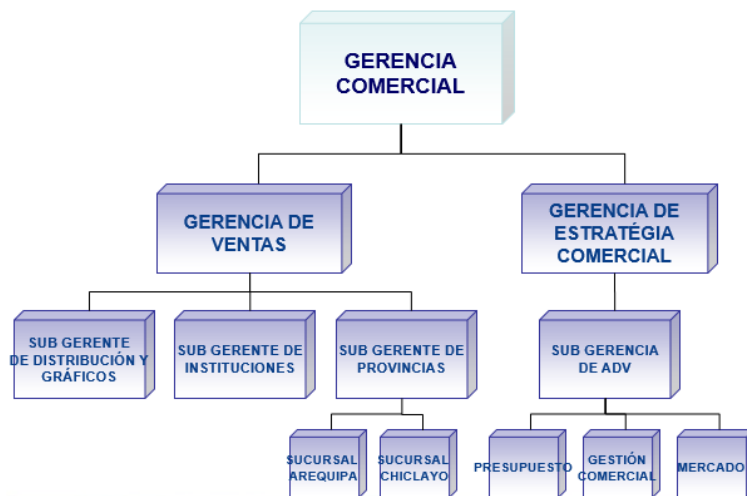
En el transcurso de esta actividad, se presentará el plan de desarrollo del presente proyecto al gerente general de SCP, representantes de cada área involucrada en el proyecto y al gerente comercial. Además, se hará una presentación breve de los indicadores y resultados obtenidos antes de la implementación formal en la empresa.

- **I2. Presentar el proyecto al equipo del área comercial.**

Durante esta actividad, se presentará el presente proyecto solución al equipo del área comercial, en primer lugar, especialmente, a la gerencia de estrategia

comercial y a la gerencia de ventas, las cuales son las dos áreas más importantes en el presente proyecto, y son quienes darán una breve retroalimentación y se tomarán en cuenta todas las ideas y cambios que han tomado lugar entre la elaboración de la propuesta y la respectiva implementación.

Ilustración 44 Organigrama del área comercial



Fuente: (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023)

El equipo encargado del seguimiento y de la implementación del proyecto en la empresa estará formado por dos representantes del área de ventas, dos representantes del área de compras y un representante del área de estrategia comercial.

Asimismo, además de la observación, se utilizarán herramientas de recolección de datos como entrevistas estructuradas (rígido) y semi estructuradas (flexible) para formalizar y ordenar la información recopilada.

Ilustración 45 Formato de entrevista estructurada (rígido)

FORMATO DE ENTREVISTA RÍGIDA

Motivo de la entrevista: esta entrevista de formato rígido (Si/No) va a ser parte de la recolección de información con el propósito de determinar el cumplimiento de los requisitos (ISSO 9001. Asimismo, consta de 10 preguntas y tiene una duración de 20 minutos.

Título:	Entrevista de cumplimiento de los requisitos (ISO 9001)	
Área:	Comercial	
Objetivo:	Determinar el cumplimiento de los requisitos (ISSO 9001	
Proceso:	Estrategia comercial, ventas y compras	
Fecha:	13 de marzo 2023	
N°	Entrevistado (a):	Cargo desempeñado:
1.	Victor W.	Gerente comercial
N°	Preguntas	Respuestas
	Si ()	No ()

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 46 Formato de entrevista semi estructurada (flexible)

FORMATO DE ENTREVISTA FLEXIBLE

Motivo de la entrevista: esta entrevista flexible va a ser parte de la recolección de información con el propósito de conocer detalladamente el proceso de ventas del área comercial. Asimismo, tiene una duración de 30 minutos.

Título:	Entrevista de los procesos del área comercial	
Área:	Comercial	
Objetivo:	Conocer detalladamente el proceso de ventas del área comercial	
Proceso:	Estrategia comercial, ventas y compras	
Fecha:	10 de abril 2023	
N°	Entrevistado (a):	Cargo desempeñado:
1.	Victor W.	Gerente comercial
N°	Preguntas	Respuestas
1.		

Fuente: Elaboración propia

5.2.2.2. Etapa Plan

- **P1. Determinar la situación actual de la empresa.**

En la presente actividad se realizará un análisis adicional a el que se realizó en el capítulo 4 de la empresa considerando factores internos y externos, especialmente los últimos mencionados.

En un contexto general, la empresa SCP es una de las principales empresas papeleras del Perú, (Quiroz, 2019).

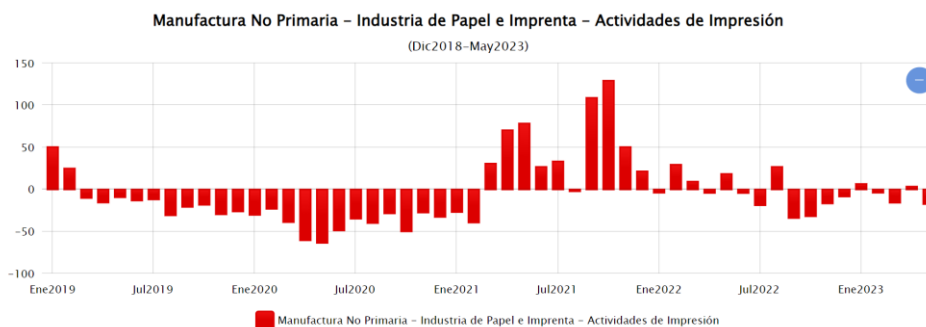
Asimismo, el sector de manufactura no primaria (Industria de papel e imprenta) ha presentado un decrecimiento en el nivel de producción durante los últimos dos años.

Sin embargo, la situación actual derivada de la pandemia que comenzó en marzo del 2020 ha perjudicado aún más al sector de imprenta, ya que en diciembre del 2020 la producción de esta industria disminuyó en 39.2% respecto de diciembre del año anterior.

Esto se debe a una capacidad productiva menor de la industria, generalmente por causa de las restricciones de personal calificado, para cumplir con los protocolos sanitarios. (Ministerio de Producción - Perú, 2020).

En la siguiente ilustración se presenta Producción manufacturera (variaciones porcentuales anualizadas) de la Industria de Papel e Imprenta - Actividades de Impresión desde enero del 2019 hasta mayo del 2023.

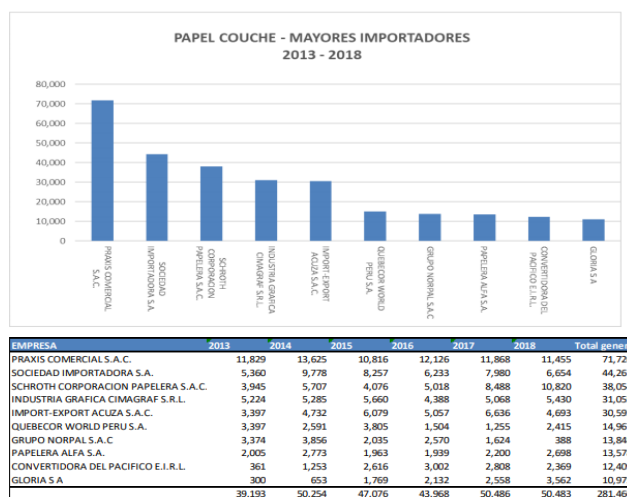
Ilustración 47 Industria de Papel: Variaciones porcentuales (Ene 2019-May 2023)



Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú, 2023)

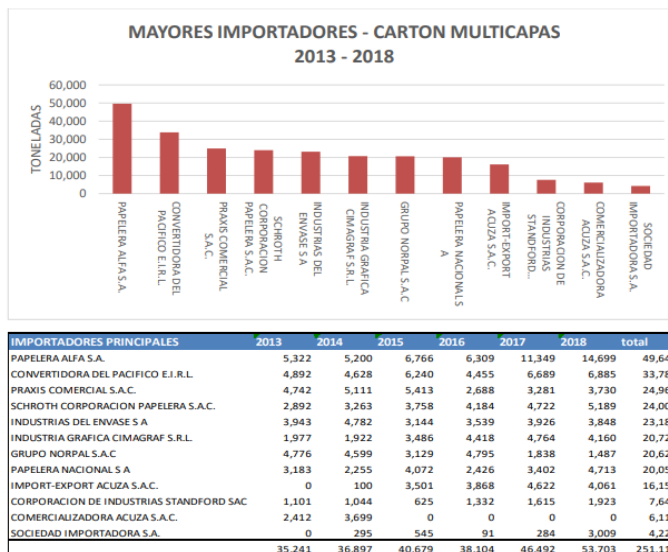
Asimismo, es una de las principales empresas importadoras en el rubro de la industria papelera, siendo uno de los principales proveedores para la industria gráfica, lo cual se puede evidenciar en las siguientes ilustraciones. Teniendo como competidores (empresas importadoras de productos de papel) a Papelera Nacional S.A., Tetra Pak S.A., y Trupal S.A. con niveles y valores de importación similares a SCP en los últimos años, según informaciones de la Sociedad Nacional de Industrias.

Ilustración 48 Importaciones Papel Couche 2013-2018



Fuente: (Quiroz, 2019)

Ilustración 49 Importaciones de Cartón Multicapas 2013-2018



Fuente: (Quiroz, 2019)

Una herramienta importante para realizar el análisis de entorno de la empresa son las 5 fuerzas de Porter, el cual sirve para determinar el entorno de competencia y del contexto/ambiente en donde se analizan las cinco fuerzas que influyen en la industria papelera el cual es donde la empresa realiza sus actividades.

❖ Poder de negociación de los clientes

Respecto a esta fuerza de Porter, la empresa no posee problemas significativos en esta área puesto que los productos papeleros comercializados no poseen gran cantidad de sustitutos en el mercado e incluso el precio de venta está acorde al mercado. Los productos que ofrece SCP son considerados como bienes inelásticos, por lo que al incrementar el precio no induce a una reducción considerable en la demanda, por lo que sugiere que el poder de los clientes en este contexto es bajo.

❖ Poder de negociación de los proveedores

Respecto a la segunda fuerza de Porter, se evidencia que el poder de los proveedores posee un carácter distintivo puesto que la materia prima e insumos (en su mayoría) que utiliza la empresa son de origen extranjero, por lo mismo que los proveedores tienen mayor poder de ajustes de precios y no ser flexibles al negociar.

❖ Amenazas de entrada potencial de nuevos competidores

Respecto a la tercera fuerza de Porter, los nuevos competidores deben ser considerados con atención, especialmente a los productos de procedencia de China con precios muy accesibles y competitivos para el mercado nacional. SCP posee una estrategia de diferenciación de sus productos en base a calidad, reducción de costos y de distribución con presencia a nivel nacional.

❖ Amenazas de desarrollo potencial de productos sustitutos

Respecto a la cuarta fuerza de Porter, por el momento son pocos los productos sustitutos del papel en el Perú, ya que el ciclo de vida de dichos productos de papel comercializados y ofertados por SCP se encuentran en madurez. No dejando de lado que el creciente mercado de productos digitales y su rápida adaptación por la pandemia es una amenaza para el papel.

❖ Intensidad de la rivalidad entre competidores

Respecto a la última fuerza de Porter, las empresas de la industria del papel en el Perú poseen mucha rivalidad. A modo de ser competitiva, SCP realiza

promociones y campañas de ventas, invierte en packaging de los productos y reducción de precios, previo estudio.

En la siguiente ilustración se observa a modo de resumen el nivel de cada una de las cinco fuerzas de Porter.

Ilustración 50 Cinco fuerzas de Porter (SCP)



Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, los proveedores son un factor muy importante para la empresa SCP. Asimismo, posee diversos proveedores ya que la gran mayoría de la materia prima e insumos son importados y necesita diversificar su cartera de proveedores siendo Carvajal Pulpa y Papel S.A. el proveedor más importante de SCP durante los últimos años. Dicho proveedor posee un 30% de participación del total de importaciones de la empresa en el año 2019, seguido de Stora Enso Oyj y Perez Trading Company.

Tabla 20 Principales proveedores de SCP

Proveedor	Compras en miles de dólares (Primer semestre 2022)	%
Carvajal Pulpa y Papel S.A.	8095.40	30.02%
Stora Enso Oyj	4705.56	17.45%
Perez Trading Company	3850.52	14.28%
Cartulinas Cmpc S.A.	2839.80	10.53%
Oji Papeís Especiais	1510.40	5.60%
Suzano Trading Ltd.	1227.72	4.55%
Central National Got.	782.08	2.90%
Resolute Fp Canada	702.92	2.61%
International Paper	625.68	2.32%
Celulosa Irani S.A.	614.08	2.28%
Cellmark Pulp & Paper	576.50	2.14%
Tembec Paperboard gr	510.72	1.89%
Portucel Soporcel Fi	343.04	1.27%
Appvion Inc. (Ex App)	220.44	0.82%
Price & Pierce inter	138.24	0.51%
Hansol Paper Co. Ltda	106.24	0.39%
Medovic y Cía. Ltda.	50.04	0.19%
Nordic Paper Backham	32.00	0.12%
Fedrigoni Cartiere	19.20	0.07%
Kobax Paper & Board	17.92	0.07%
Total	26968.50	100%

Fuente: Elaboración propia (datos modificados por confidencialidad de la empresa)

Con respecto al área comercial, esta se encuentra en constante cambio debido a los nuevos procesos y desafíos que surgieron por la pandemia de la Covid-19. Asimismo, los nuevos deseos y demandas de los clientes en el proceso de venta y posventa han aumentado considerablemente.

Viendo a mayor detalle la situación actual de la empresa, se ha identificado que uno de los principales problemas es la carencia de comunicación entre las áreas, específicamente entre el área comercial y supply.

Cada área trabaja independientemente con el fin de lograr sus objetivos internos, pero no dan soporte a lo que requiere la empresa como un todo con un mismo fin. Por ejemplo, el área comercial se enfoca en atender las demandas de los clientes, ofreciendo ofertas y cantidades de pedidos que ponen en aprietos al área de planeamiento de demanda, fábrica, supply, entre otras áreas.

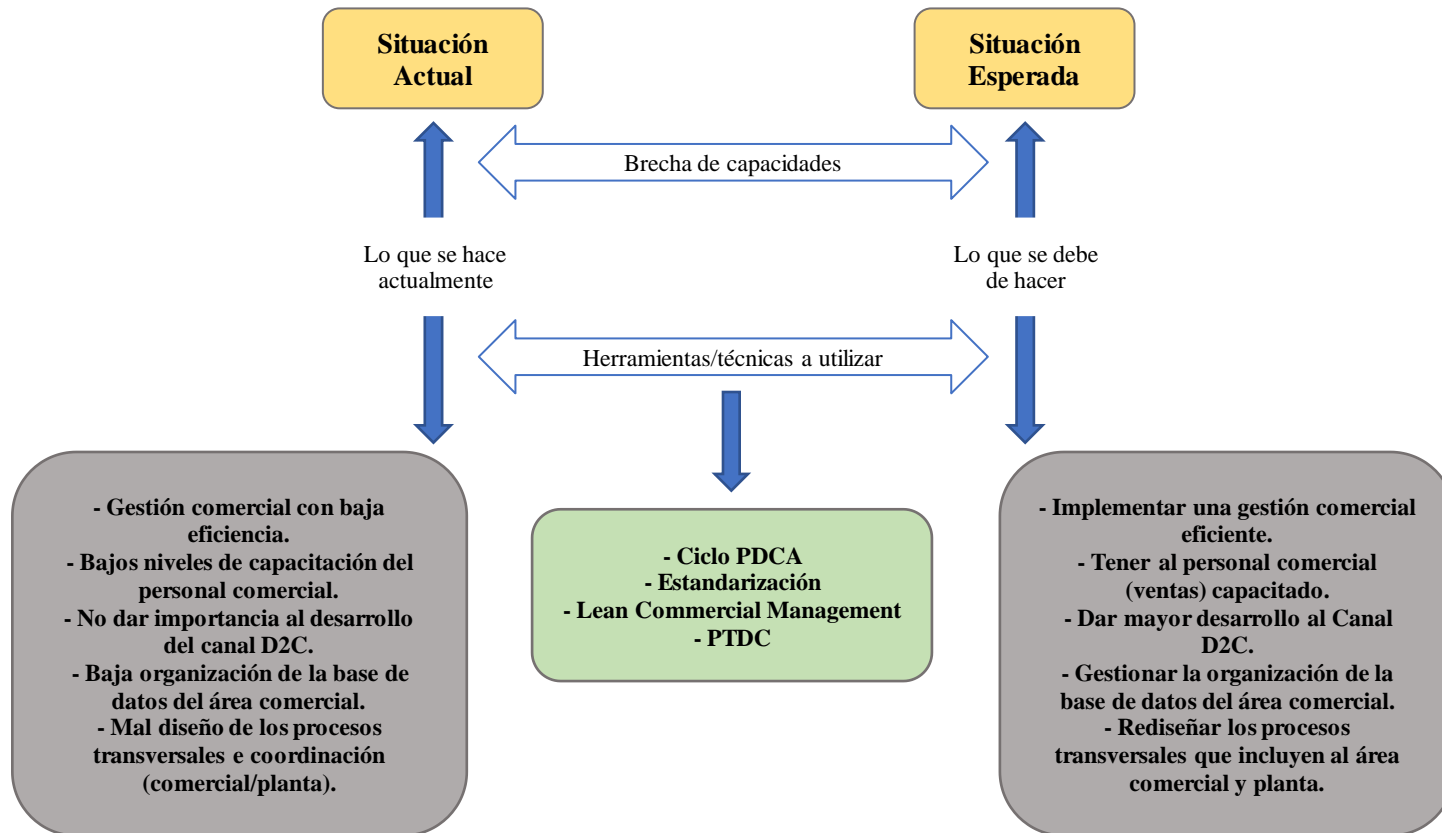
De este modo, se origina el desencadenamiento de diversos problemas y errores en el flujo de la propuesta de valor para el cliente que lleva un tiempo en corregir lo cual impacta en el nivel de satisfacción del cliente y un ambiente tenso en la empresa.

Se pensaría que no es muy complicado diagnosticar e identificar estos errores y problemas, pero al no existir una buena comunicación e indicadores eficaces que puedan ayudar a dar una tratativa preventiva y no reactiva a lo que está aconteciendo en la empresa, impacta directamente en los resultados del área comercial y a nivel de empresa.

- **P2. Identificar las brechas entre el estado actual y el deseado.**

En esta etapa, se identifica el estado actual y el estado deseado. En la Ilustración 51 se presenta un diagrama de brechas incluyendo el estudio de la situación interna, problemas y efectos que posee SCP. El diagrama de brechas nos permite dar y presentar un mejor entendimiento de lo que se requiere desarrollar para alcanzar el estado deseado y las diversas herramientas que se utilizarán para llegar a dicho estado.

Ilustración 51 Diagrama de brechas (área comercial)



Fuente: Elaboración propia

- **P3. Establecer los objetivos del proyecto de mejora.**

Los objetivos del proyecto de mejora se plantearon en el capítulo 1 del presente trabajo de investigación en base a los diversos problemas/causas y sus respectivos efectos que tienen lugar en la empresa SCP.

Objetivo General del proyecto de mejora

- Determinar como la mejora en la gestión comercial incrementará el nivel de ventas en la empresa Schroth Corporación Papelera.

Objetivos Específicos del proyecto de mejora

- Rediseñar los procesos transversales que incluyen al área comercial y planta para mejorar la gestión de compras y entregas de la empresa SCP.
- Desarrollar el canal D2C de la empresa SCP con sistemas de venta omnicanal para aumentar el número de clientes nuevos.
- Proponer un plan de capacitación del área comercial para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Reorganizar la base de datos del área comercial de SCP mediante la integración de información para aumentar el nivel de eficiencia del área comercial.

- **P4. Identificar los riesgos y las medidas de acción respectivamente.**

En el transcurso de la etapa de planificación, se utilizará una matriz de riesgos específica para el área comercial y se evaluará en base a diversos criterios como de probabilidad e impacto. Asimismo, la multiplicación de los valores numéricos de la probabilidad y del impacto resulta en el nivel de riesgo.

Tabla 21 Criterio: Probabilidad del riesgo

Probabilidad	Valor Numérico
Improbable	0.10
Relativamente improbable	0.25
Relativamente probable	0.50
Probable	0.75
Muy Probable	0.90

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 Criterio: Nivel de impacto del riesgo

Impacto	Valor Numérico
Muy Bajo	0.05
Bajo	0.10
Moderado	0.20
Alto	0.40
Muy Alto	0.80

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23 Nivel del riesgo

Nivel de Riesgo	Probabilidad * Impacto
Muy Bajo	< 0.05
Bajo	< 0.10
Moderado	< 0.30
Alto	< 0.50
Muy Alto	> 0.50

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 52 Plantilla de identificación y evaluación de riesgos del proyecto

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
1	Giovanni Chávez	Gerente Comercial	SCP	1/2/2022	Implementación del plan de mejora

Nombre del Proyecto	
Plan de mejora en la gestión comercial de la empresa SCP	

Probabilidad	Valor Numérico
Improbable	0.1
Relativamente improbable	0.3
Relativamente probable	0.5
Probable	0.7
Muy Probable	0.9

Impacto	Valor Numérico
Muy Bajo	0.05
Bajo	0.1
Moderado	0.2
Alto	0.4
Muy Alto	0.8

Nivel de Riesgo	Probabilidad * Impacto
Muy Bajo	< 0.05
Bajo	< 0.10
Moderado	< 0.30
Alto	< 0.50
Muy Alto	> 0.50

Código del Riesgo	Etapa	Descripción del Riesgo	Causa Raíz	Probabilidad	Valor numérico	Estimación de impacto	Valor numérico	Valor numérico	Posibles soluciones
					Objetivo Afectado	Prob * Impacto	Nivel de Riesgo		
R001	Plan				Alcance		0	Alto	
					Tiempo		0		
					Costo		0		
					Calidad		0		
					Total Probabilidad * Impacto		0		
R002	Do				Alcance		0	Moderado	
					Tiempo		0		
					Costo		0		
					Calidad		0		
					Total Probabilidad * Impacto		0		
R003	Check				Alcance		0	Bajo	
					Tiempo		0		
					Costo		0		
					Calidad		0		
					Total Probabilidad * Impacto		0		
R004	Do				Alcance		0	Moderado	
					Tiempo		0		
					Costo		0		
					Calidad		0		
					Total Probabilidad * Impacto		0		

Fuente: Elaboración propia

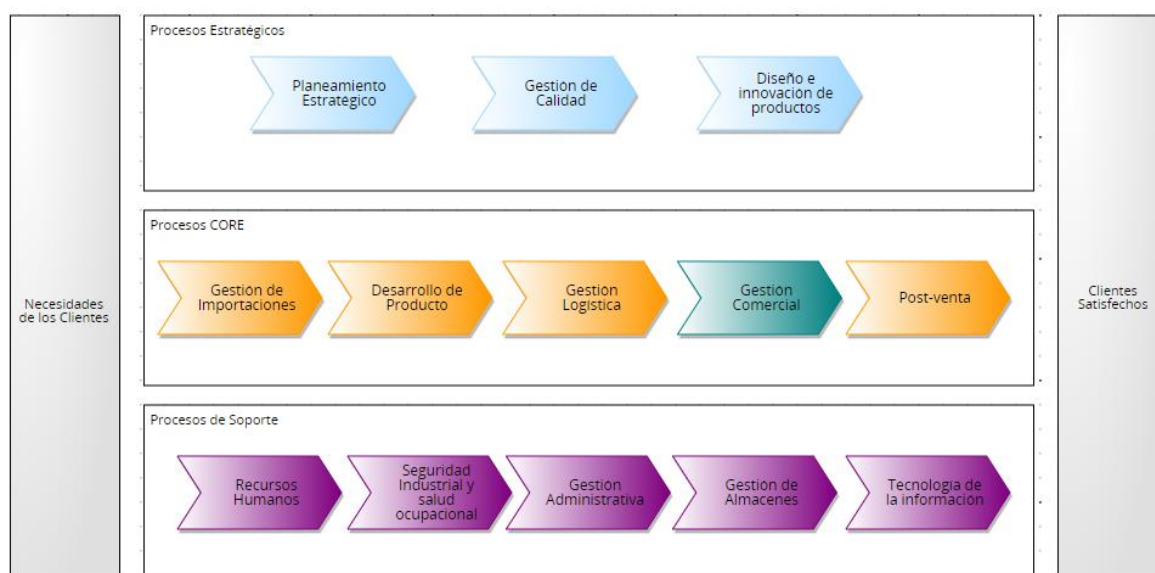
5.2.2.3. Etapa Do

- **D1. Identificar y clasificar las actividades principales del área comercial y productos clave de la empresa.**

En el transcurso de esta actividad, se presentará el plan de desarrollo del presente proyecto al gerente general de SCP, representantes de cada área involucrada en el proyecto y al gerente comercial.

Los procesos de la empresa se representan en el Mapa de Procesos de Schroth Corporación Papelera elaborado en el programa Signavio.

Ilustración 53 Mapa de procesos (MAPRO)



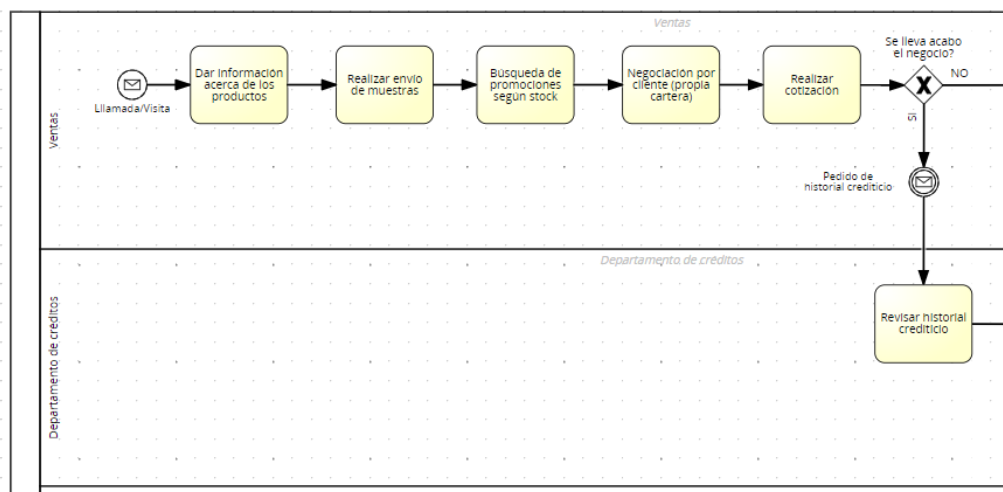
Fuente: Elaboración propia

Respecto a los procesos CORE observados en el MAPRO para la empresa SCP, se inicia con la gestión de importaciones la cual está a disposición del área de importaciones perteneciente a logística de la empresa la cual se encarga de importar

los productos y materia prima de países como USA, Brasil, Colombia, y Chile (Torres Zorrilla, 2016). Luego, se procede con el desarrollo del producto donde toman lugar actividades de superintendencia de planta. Después, la gestión logística se encarga de la gestión del inventario y procesos, la entrega del producto a los puntos de venta y clientes y como proceso de soporte la gestión de almacenes. La gestión comercial se encarga de los procesos de ventas, compras, planeación, atención al cliente y de establecer las estrategias de ventas procurando una buena relación con los clientes. Finalmente, post venta es un proceso muy importante para la empresa ya que se encarga de la atención al cliente, fidelización del cliente, seguimiento y contacto con el cliente (Schroth Corporación Papelera S.A.C., 2023).

A nivel específico del área comercial, se presentarán los BPMN del proceso de ventas que desempeña la empresa SCP el cual se divide en cinco etapas. La etapa 1 constituye las actividades de negociación y contacto con el cliente y culmina con el ingreso del pedido.

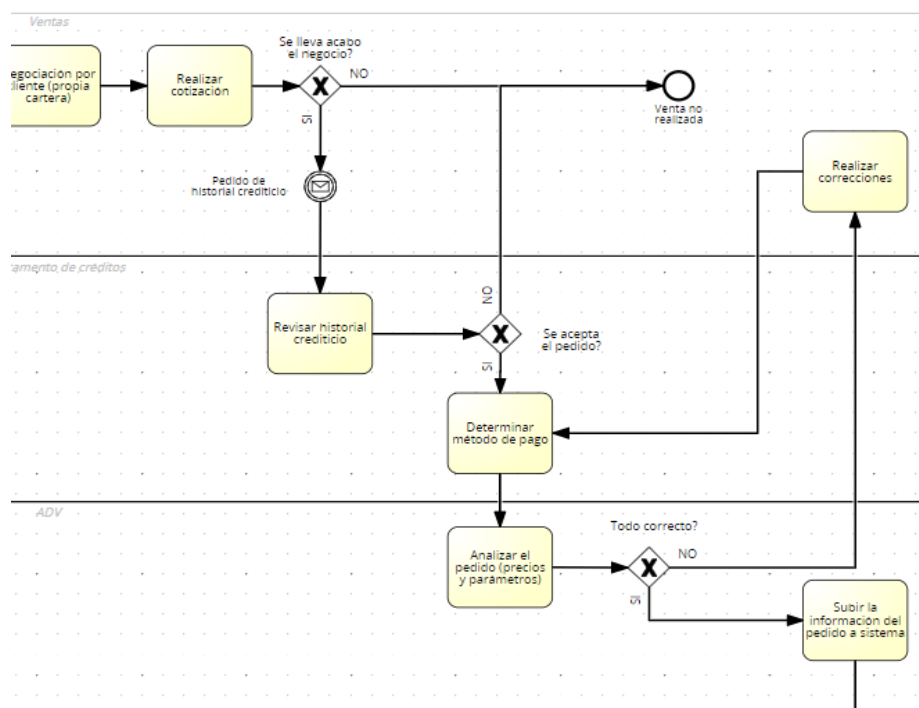
Ilustración 54 BPMN (proceso de ventas Etapa 1)



Fuente: Elaboración propia

La etapa 2 está a cargo del departamento de créditos encargado de revisar el historial crediticio del cliente, aceptar o rechazar el pedido y determinar el método de pago. Asimismo, la etapa 3 es cuando el pedido ya revisado y aceptado por créditos continúa Asistencia de ventas (ADV) la cual se encarga de analizar y revisar la información del pedido y de subir la información a sistema para la visualización del pedido a superintendencia de planta para su respectivo despacho.

Ilustración 55 BPMN (proceso de ventas Etapa 2 y 3)

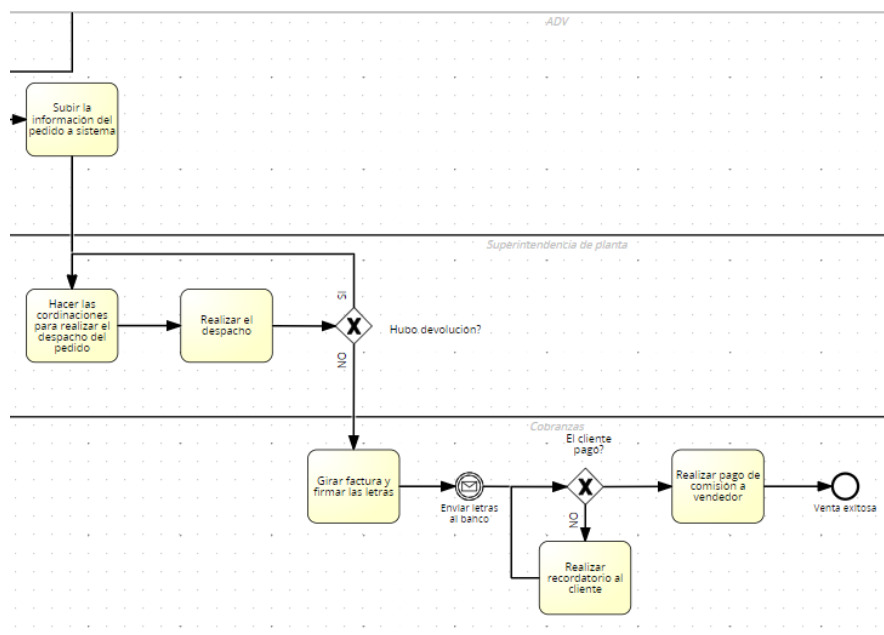


Fuente: Elaboración propia

La etapa 4 consiste en la coordinación y futuro despacho del pedido, previa coordinación con el área de ventas. Durante el despacho existe la posibilidad de que se devuelva el pedido a planta por problemas del almacenamiento del cliente debido a una mala coordinación con el área de ventas. Finalmente, la etapa 5 comienza cuando el pedido fue entregado (cierre de pedido) y se envía la notificación al

departamento de cobranzas, el cual se encarga de elaborar la nota de crédito o título valor y firmar las letras para su posterior envío al banco. Luego se envía un recordatorio de pago al cliente si es que no ha pagado y, por último, cuando el cliente realizó el pago, se realiza el pago de la comisión al vendedor encargado de realizar el pedido desde un inicio. Cabe aclarar que cada vendedor se encarga de su cartera de clientes para no afectar el proceso de negociación y evitar confusiones por parte del cliente.

Ilustración 56 BPMN (proceso de ventas Etapa 4 y 5)



Fuente: Elaboración propia

Para el proceso de compras, el comité de compras realiza reuniones periódicas para evaluar la situación en la que se encuentra la empresa respecto al inventario, revisión de las importaciones en curso, priorización de importaciones, negociación con proveedores, coordinación y planeamiento de las compras. Asimismo, para el proceso de estrategia comercial se realizan reuniones periódicas entre los gerentes del

área comercial, los cuales se encargan de la coordinación con las demás áreas de la empresa para desarrollar promociones según la situación de inventarios, estudio de mercado, cambios en las necesidades de los clientes, entre otros.

SCP es una empresa sólida con una sólida cartera de productos pertenecientes a la industria del papel y de la imprenta en el país. Por lo tanto, para entender de mejor manera la variedad de productos que posee estos se dividen en líneas de productos las cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 24 Líneas de producto

Línea de producto	Productos
Línea Gallo	Papel fotocopia Gallo
	Formas Continuas
	Papel Bulky
	Papel Copia
	Papel Periódico
	Sobres Manila y Bond Tipo Manila
	Sobres Blancos y Aéreos
	Files
	Papel Fax
	Contómetros
	Plotters
Línea Kero	Papel Fotocopia Kerocopy
	Formas Continuas
Perú Copy	Papel Fotocopia
	Perú Copy
Papelería Fina	Finos
	Opalinas
Productos Gráficos	Cartones
	Papeles
	Autocopiativos
Productos Personalizados	Contómetros
	Papeles y Sobres
	Medidas Especiales

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se procedió a clasificar los productos de la empresa en un diagrama de Pareto según el nivel de ventas del año 2019 en toneladas multiplicado por la rentabilidad de cada familia de productos que corresponde, para que de esta manera se logre tener una visión gráfica y más clara de qué productos generan mayor rentabilidad a la empresa.

Tabla 25 Rentabilidad por familia de producto

Familia de producto	Rentabilidad (%)
Fotocopia	37.5%
Sobres	17.5%
Formas	9.2%
Cartones	7.9%
Couché	7.5%
Bond Etiquetado	6.4%
Rollos	6.3%
Papeles	5.6%
Opalina	4.1%
Files	3.4%
Madera	3.3%
Fino	2.4%
Autocopiativo	1.7%
Otros	0.2%

Fuente: Elaboración propia (datos modificados por confidencialidad de la empresa)

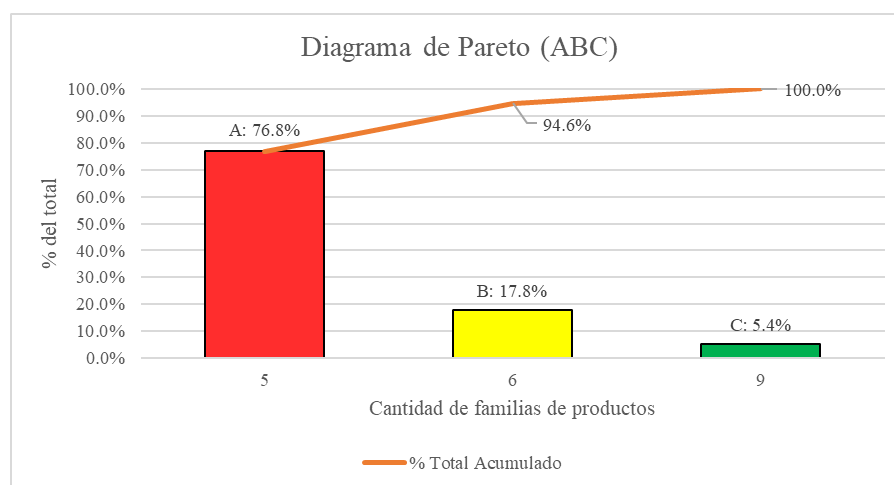
Tabla 26 Clasificación de productos (Pareto)

Zona	Nro. Familias de productos	% Productos	% Acumulado	% Total	% Total Acumulado
A	4	20.0%	20.0%	76.5%	76.5%
B	6	30.0%	50.0%	17.2%	93.7%
C	10	50.0%	100.0%	6.3%	100.0%
Total	20	100.0%		100.0%	

Familia de producto	Venta anual (Tn) * (1 + Rentabilidad)	%	% Acumulado	Zona	%
Fotocopia	16,424	34.1%	34.1%	A	76.5%
Bond	14,102	29.3%	63.4%	A	
Autocopiativo	3,171	6.6%	70.0%	A	
Couche	3,151	6.5%	76.5%	A	
Duplex Reverso Café	1,700	3.5%	80.0%	B	
Periódico	1,634	3.4%	83.4%	B	17.2%
Kraft Extens.	1,448	3.0%	86.4%	B	
Duplex Reverso Blanco	1,343	2.8%	89.2%	B	
Térmico	1,174	2.4%	91.7%	B	
Bulky	964	2.0%	93.7%	B	
Foldcote	748	1.6%	95.2%	C	6.3%
Tag	543	1.1%	96.3%	C	
Manila	532	1.1%	97.4%	C	
Opalina	360	0.7%	98.2%	C	
Cartulina Escolar	337	0.7%	98.9%	C	
Fino	296	0.6%	99.5%	C	
Copia	153	0.3%	99.8%	C	
Triplex RG	42	0.1%	99.9%	C	
Triplex RB	40	0.1%	100.0%	C	
Kraft Pack	3	0.0%	100.0%	C	
Total	48,163	1			

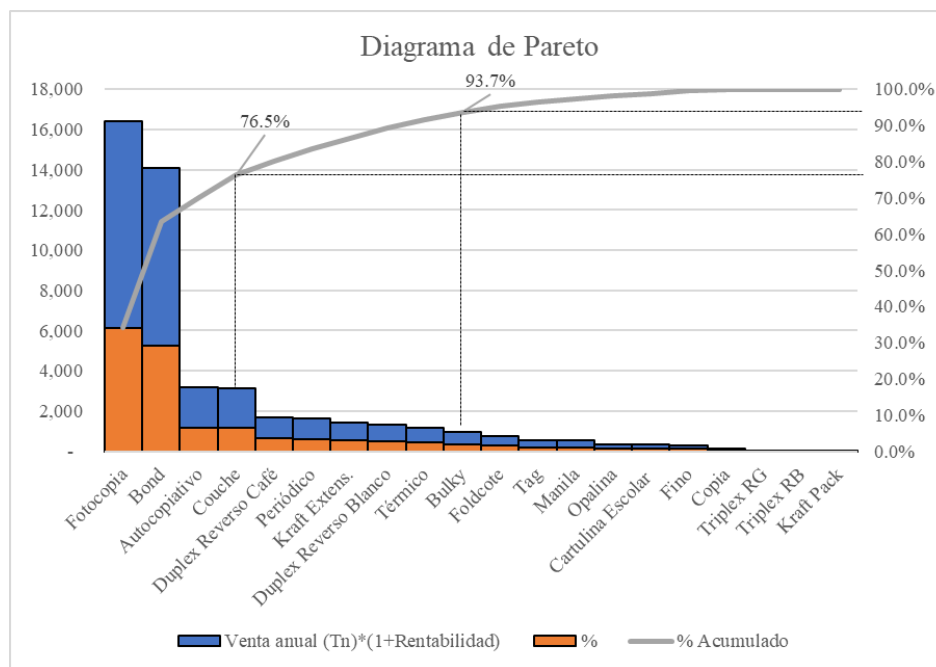
Fuente: Elaboración propia (datos modificados por confidencialidad de la empresa)

Ilustración 57 Diagrama de Pareto ABC



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 58 Diagrama de Pareto (productos)



Fuente: Elaboración propia

Gracias al diagrama de Pareto, se ha podido evidenciar que los productos principales de la empresa SCP son el papel fotocopia, el papel bond, el papel autocopiativo y el couche, los cuales son los productos donde se debe de enfocar la empresa e ir implementándolos poco a poco en el canal de ventas e-commerce.

- **D2. Identificar los tipos de desperdicios y actividades que no agregan valor en cada proceso.**

La mejor manera de entender estado de los procesos descritos y evaluar el grado de magnitud de cada actividad es identificar algunos de los tipos de desperdicios sobre los que se basa y enfoca Lean Manufacturing; almacenamiento, sobreproducción, tiempo de espera, defectos, movimientos innecesarios, reprocesos y rechazos (Hernández Matías & Vizán Idoipe, 2013). Sin embargo, para el área comercial, a

diferencia del área de producción, se utilizarán solamente los desperdicios de tipo tiempo de espera, defectos, movimientos innecesarios, reprocesos y rechazos.

Para el proceso de ventas se han observado desperdicios de tipo:

- ❖ **Tiempo de espera:** referente al tiempo requerido para la obtención de algún tipo de información de stock y búsqueda de datos de clientes.
- ❖ **Movimientos innecesarios:** referente a las actividades de consulta y búsqueda de información adicional en archivos incorrectos o con información desordenada.
- ❖ **Defectos, rechazos y reprocesos:** referente al brindar información equivocada ya sea al cliente interno y externo, personal no capacitado en procesos de ventas y herramientas de almacenamiento de información deficientes e incluso problemas de planificación de ventas.

Para el proceso de compras se han observado desperdicios de tipo:

- ❖ **Tiempo de espera:** referente al tiempo requerido para la obtención de la demanda pronosticada para realizar el plan de compras y situación actual del stock.
- ❖ **Movimientos innecesarios:** referente a las actividades de consulta de información en archivos incorrectos o con información desordenada.
- ❖ **Defectos, rechazos y reprocesos:** referente a realizar un mal cálculo de las cantidades a comprar y uso herramientas de almacenamiento y búsqueda de información deficientes.

- **D3. Desarrollar el reporte diario de estado para el área comercial.**

Para un mejor orden y organización de la información más importante para el área comercial, que requiere para desempeñar sus actividades diarias, se propone un archivo que tiene un periodo de vigencia diaria, en otras palabras, se debe de actualizar todos los días.

Es una plantilla que tiene información general de la cartera de productos de la empresa como la marca, el código de identificación del producto, la descripción, el estado comercial, la clasificación ABC, y a qué familia de productos pertenece. Asimismo, tiene la información del stock actual que se tiene en almacén y en calidad de cada producto. El dato de los días de inventario (DOH) se refiere a cuántos días el stock que se tiene alcanzará para satisfacer la demanda planeada (Forecast), este dato es muy importante para el área de compras ya que sabrán como planificar y comprar la materia prima, antes de que se llegue a un quiebre de stock.

Ilustración 59 Propuesta de reporte diario (primera parte)

Reporte diario Área comercial		Stock			DOH									
Familia de productos	Marca	Código	Descripción del producto	Estado Comercial	ABC	En almacén	En calidad	Stock Total	En almacén	Stock Total	Jun	Jul	Ago	S
Papeles	Gallo	2052350	Sketch Book Gallo x25 hojas (24x32 cm.)	Activo	C	1,779	-	1,779	23	23	2,343	1,645	1,399	2
Fotocopia	Gallo	2052569	Papel Fotocopia Gallo Copy A4 x75g	Activo	A	2,666	-	2,666	18	18	4,394	4,815	4,394	4
Fotocopia	Gallo	2052387	Papel Fotocopia Gallo Copy A4 x85g	Activo	A	16,723	-	16,723	65	65	8,028	7,389	8,488	7
Continuas	Gallo	3132607	Autocopiativo 9 7/8x11x2	Activo	A	64,590	-	64,590	145	145	11,512	13,827	13,184	13
Continuas	Gallo	3132610	Autocopiativo 9 7/8x11x3	Activo	B	6,649	-	6,649	8	8	25,042	28,866	27,342	24
Continuas	Gallo	3115666	Autocopiativo 9 7/8x11x4	Activo	B	7,035	-	7,035	13	13	16,554	15,484	18,816	19
Continuas	Gallo	3132608	Autocopiativo 14 7/8x11x2	Activo	B	1,986	-	1,986	3	3	19,559	23,307	21,765	22
Papeles	Gallo	3132609	Papel Bulky Gallo A4 x500 hojas	Activo	B	44,407	-	44,407	71	71	16,725	20,569	19,382	20
Papeles	Gallo	3132822	Papel Bulky Gallo Oficio x500 hojas	Activo	B	360	-	360	1	1	10,797	12,535	10,616	9
Papeles	Gallo	3133638	Papel Fotocopia Gallo 72x102 cm x500 hojas	Activo	B	178	-	178	9	9	600	710	603	8
Fotocopia	Keropy	3133636	Papel Fotocopia Kerocopy A4 75g x500 hojas	Activo	A	58,612	-	58,612	189	189	8,247	10,516	9,847	9
Fotocopia	Keropy	1500058	Papel Fotocopia kerocopy Oficio 75g x500 hojas	Activo	A	3,931	-	3,931	51	51	2,340	2,305	2,532	2
Fotocopia	Keropy	3189346	Papel Fotocopia Kerocopy A3 75g x250 hojas	Lanzamiento Oct 2021	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rollos	Graficos	3128635	Duplex Reverso Blanco 100 cm 18c	Activo	B	5,633	-	5,633	49	49	3,747	2,941	2,936	3
Rollos	Graficos	3128638	Duplex Reverso Cafe 70 cm 11c	Activo	B	7,619	-	7,619	40	40	5,905	5,270	6,109	5
TOTAL						692,805	78,271	771,076	46	51	434,760	474,147	464,933	452

Fuente: Elaboración propia

Continuando con la segunda parte de la plantilla, se encuentra el forecast de los productos para los siguientes 14 meses (se requieren 12 meses para el cálculo de los DOH), la venta en lo que va del mes de cada producto y el porcentaje de cumplimiento del forecast, para determinar si existe sobreventa o bajo nivel de ventas según lo planeado.

Ilustración 60 Propuesta de reporte diario (segunda parte)

DOH		Forecast (unidades)														Venta mensual	Forecast	26	
En almacén	Stock Total	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago		Executio	
23	23	2,343	1,645	1,999	2,126	1,216	1,785	1,892	1,631	1,769	1,764	1,721	1,752	1,745	1,739	1,745	2,940	125%	-
65	65	8,028	7,389	8,488	7,099	7,119	8,341	7,238	7,566	7,715	7,506	7,596	7,605	7,569	7,590	7,589	5,694	74%	-
145	145	11,512	13,827	13,184	13,368	15,400	15,723	13,706	11,032	12,554	12,261	13,505	12,900	13,420	12,975	13,420	9,936	86%	-
8	8	25,042	28,866	27,342	24,933	26,696	25,668	25,271	24,139	25,846	25,588	25,910	25,485	25,875	25,505	25,875	14,832	59%	-
13	13	16,554	15,484	18,816	19,963	24,713	21,510	20,914	18,552	20,431	20,423	20,358	20,258	20,358	20,258	20,358	12,240	74%	-
3	3	19,559	23,307	21,785	22,070	25,271	23,533	22,711	19,024	21,566	21,144	22,792	22,038	22,642	22,568	22,792	4,896	25%	-
71	71	16,725	20,569	19,382	20,029	22,914	20,994	20,275	18,318	20,244	20,814	20,700	20,501	20,673	20,585	20,700	18,576	111%	-
1	1	10,797	12,535	10,616	9,830	11,371	10,156	10,732	8,503	10,034	10,164	10,895	10,065	10,812	10,128	10,805	11,520	107%	-
9	9	600	710	603	675	728	741	721	143	876	836	840	750	855	775	905	-	0%	-
108	188	8,247	10,516	9,847	9,323	9,338	8,695	8,502	8,297	8,601	8,739	8,533	8,717	8,533	8,717	8,533	9,648	117%	-
51	51	2,340	2,305	2,532	2,845	3,108	2,810	4,400	2,439	2,779	1,333	2,454	2,279	2,255	2,933	2,705	2,350	100%	-
49	49	3,747	2,941	2,936	3,141	3,755	3,333	3,411	3,499	3,413	3,443	3,451	3,435	3,443	3,443	3,440	3,000	80%	-
40	40	5,905	5,270	6,109	5,989	6,658	7,108	6,366	6,710	6,728	6,601	6,680	6,670	6,650	6,666	6,663	-	66%	-
46	51	434,760	474,147	464,933	452,349	481,717	477,586	409,389	437,090	451,798	451,126	453,916	453,549	458,104	458,534	260,776	60%	-	

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para la tercera parte de la plantilla se tienen las recepciones planeadas de las próximas semanas de cada producto, ya que SCP es una empresa importadora y también manufacturera (en algunos de sus productos). La información de las recepciones se refiere a todos los productos que estarán en el almacén, ya sea por importación o por producción de la planta ubicada en Ate, para poder venderse a los clientes. Por último, tenemos la data histórica de ventas vs. el forecast respectivo al mes de venta de los últimos cuatro meses, incluyendo al mes en transcurso. Esta información es muy importante para identificar las causales del porqué se podría tener

sobre stock en almacén o falta de stock para las ventas. De esta manera dará un panorama histórico a corto plazo de la situación del mercado peruano respecto a cada producto de la empresa SCP.

Ilustración 61 Propuesta de reporte diario (tercera parte)

Forecast Ejecutivo	Recepciones Planeadas Semanales						Marzo			Abril			Mayo			Junio			
	26	27	28	29	30	31	Venta	Forecast	%	Venta	Forecast	%	Venta	Forecast	%	Venta	Forecast	%	
195%	-	3,102	-	-	-	-	2,592	3,143	93%	3,568	4,578	78%	4,567	3,780	121%	2,940	3,468	85%	
67%	-	1,404	-	9,816	-	-	18,576	5,447	341%	14,185	12,282	115%	19,371	16,651	116%	2,946	16,032	16%	
71%	-	8,244	-	-	4,068	-	36,144	38,697	93%	39,505	37,977	104%	39,141	38,223	102%	5,694	5,378	106%	
86%	-	-	-	-	-	-	9,792	11,597	84%	9,769	11,507	85%	15,138	13,009	116%	9,936	13,288	75%	
59%	-	-	-	-	-	142,272	19,836	25,902	77%	25,153	26,534	95%	22,707	26,857	85%	14,832	15,230	97%	
74%	-	-	-	-	-	44,640	18,576	5,447	341%	14,185	12,282	115%	19,371	16,651	116%	12,240	16,032	76%	
25%	-	-	-	-	-	115,760	25,458	20,542	116%	20,281	22,799	89%	20,938	21,273	98%	4,896	21,945	23%	
111%	-	-	-	-	-	-	27,560	26,087	105%	15,433	18,428	84%	24,941	19,787	126%	18,576	20,154	93%	
107%	-	-	-	-	-	25,056	11,592	8,212	141%	15,313	8,483	181%	11,854	10,754	110%	11,520	9,113	126%	
0%	-	-	-	-	-	5,616	2,592	3,143	82%	504	689	73%	576	374	154%	-	-	0%	
117%	-	-	-	-	-	-	12,567	11,133	113%	12,241	9,400	130%	9,045	7,840	115%	9,648	10,753	90%	
100%	-	-	-	-	10,569	-	4,644	2,155	215%	1,644	1,804	91%	2,430	2,343	104%	2,350	2,641	89%	
0%	-	-	-	-	-	-	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%	-	-	0%	
85%	-	-	2,868	-	-	-	11,592	10,987	106%	7,986	6,383	125%	9,769	11,507	85%	3,000	2,854	105%	
66%	-	-	7,824	-	-	-	12,633	11,987	105%	14,383	15,687	92%	39,141	38,223	102%	3,906	4,322	90%	
60%	-	251,270	145,409	124,954	233,718	331,344	-	440,245	427,427	103%	463,505	435,611	106%	486,500	475,418	102%	260,776	370,493	70%

Fuente: Elaboración propia

Esta plantilla se alimenta de cuatro hojas en el archivo las cuales son la hoja base (con la información general del producto), la hoja de stock (con la información del stock actual en almacén y calidad de cada producto), la hoja de ventas (con la información de las ventas de lo que va el mes en curso) y la hoja de recepciones (con la información de las fechas importaciones y disponibilidad de los productos fabricados en planta).

Medición de la satisfacción del cliente, se realiza por medio de encuestas breves a los principales clientes B2B, están son realizadas por el encargado de la venta y considerando el indicador de cantidad de quejas en relación con la cantidad de ventas efectuadas por mes. Sim embargo, este proceso posee muchas oportunidades de

mejoría que están siendo contempladas y analizadas por el gerente comercial y el área de postventa (que se encuentra dentro del área comercial).

Actualmente, y según lo comentado por el gerente comercial, se han evidenciado muchas quejas respecto al servicio de entrega por parte de SCP que no posee una comunicación adecuada entre lo solicitado por comercial/ventas y lo disponible por el área de Superintendencia de Planta que no puede abastecer todos los pedidos al momento y requiere de una planificación extra de tiempo que no es considerado por el área comercial en algunos casos.

- **D4. Establecer un cronograma de reuniones recurrentes.**

En base a la duración de las actividades del plan de acción para la implementación del proyecto de mejora para el área comercial de la empresa SCP y de esta manera llevar un control de las actividades y de la situación en la que se encuentra el proyecto de mejora, se realizarán reuniones recurrentes cada dos semanas con el equipo representante del área comercial para el seguimiento y control de la implementación del proyecto, el cual estará integrado por dos representantes del área de ventas, dos representantes del área de compras y un representante del área de estrategia comercial.

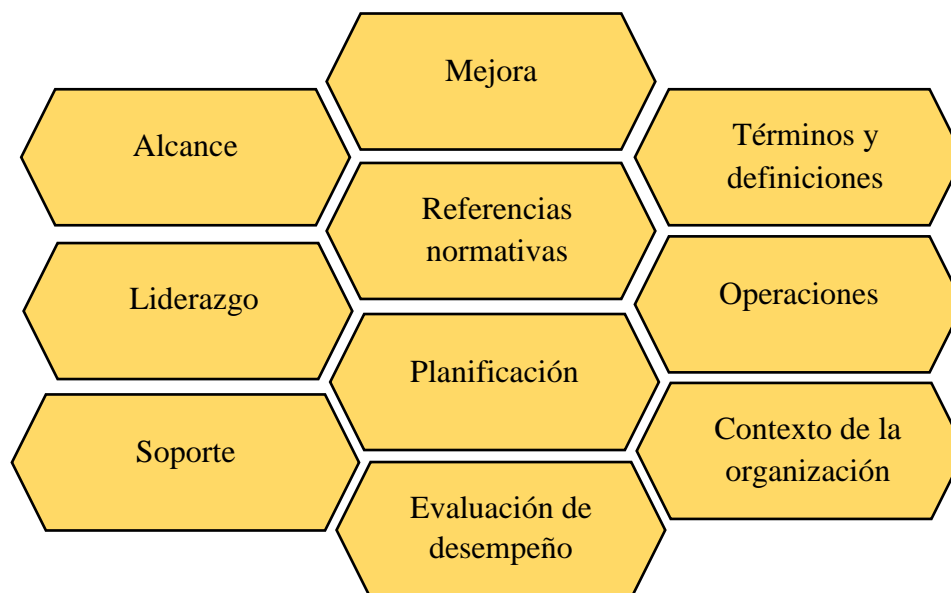
5.2.2.4. Etapa Check

- **C1. Determinar la metodología de seguimiento.**

La metodología de seguimiento y control de las actividades del proyecto solución se basan en la ponderación de herramientas realizada anteriormente, las cuales son en los principios de un sistema de gestión de calidad y los requisitos de la

norma ISO 9001:2015 y los siete principios que sirven como fundamento al modelo de Lean Commercial Management, que es un modelo de metodología Lean aplicado al área comercial. Dichos principios y requisitos se aclararán más adelante.

Ilustración 62 Requisitos de la Norma ISO 9001: 2015

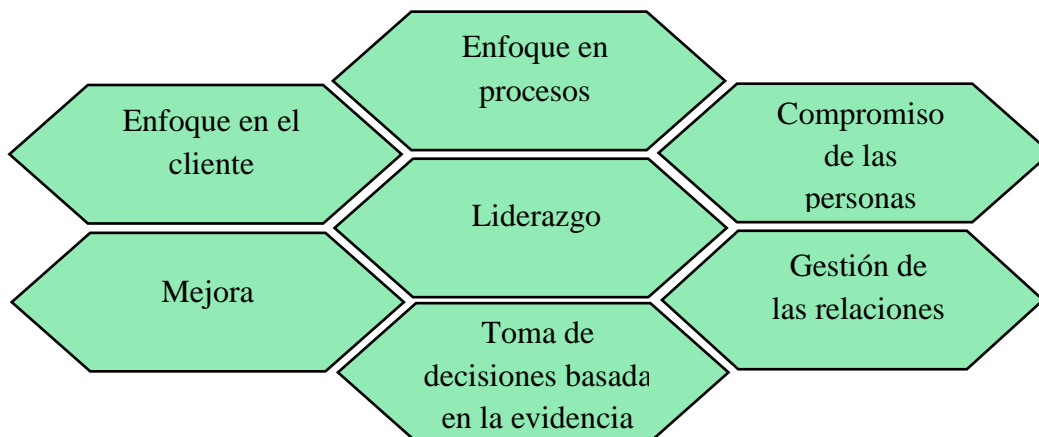


Fuente: Elaboración propia

La nueva versión de la norma del año 2015, se mantienen los tres primeros requisitos, y se cambian y agregan seis nuevos requisitos o criterios (Cruz Medina, López Díaz, & Ruíz Cardenas, 2017).

Además, en la nueva versión se han actualizado los principios de gestión de la calidad (Quality Management Principles) los cuales respaldan a las normas de gestión de la calidad ISO 9000 e ISO 9001 (Fonseca & Domingues, 2017).

Ilustración 63 Los principios de Gestión de Calidad



Fuente: Elaboración propia

Una de las metodologías con mayor fama y más eficaces para crear valor y eliminar el desperdicio de cualquier índole es la metodología Lean. Por ende, si se desea implementar el pensamiento Lean en la gestión comercial se debe de contar con un análisis objetivo de la situación actual de la empresa, además de la situación a la cual quiere llegar en un corto y largo plazo. Los siete principios de Lean Commercial Management son los siguientes:

1. Orientación a largo plazo:

Un sistema a largo plazo cambia la percepción del valor y el costo. Una inversión a largo plazo trae varios beneficios financieros y no financieros como un personal capacitado, integración de la cadena de suministro y una relación estable con los clientes y proveedores de la empresa.

2. Pensamiento de sistema

Reconocer el negocio y proyectos como un sistema integrado en el cual posee una estructura donde todos los elementos deben de estar alineados y en un balance

total. Si es que se desea lograr todos los objetivos propuestos la empresa debe funcionar en sinergia, considerando que todos los elementos, áreas deben estar unidos como un todo.

3. Ética

La ética es un principio autoimpuesto que guía la vida individual o de una organización. El comportamiento ético posee una justificación económica la cual ayuda a generar confianza y reducir el costo transaccional entre los agentes externos o internos a un proyecto.

4. Flexibilidad y sencillez

La flexibilidad es una característica importante en el mundo empresarial ya que es necesaria para la subsistencia en un ambiente incierto y dinámico.

5. Toma de decisiones racionales

Este principio tiene como base la aceptación de la situación que se encuentra la empresa actualmente y como está organizada antes de realizar un nuevo proyecto. Asimismo, un proceso de análisis de la decisión y sus posibles consecuencias permite una mejora constante de los procesos de la empresa.

6. Front loading de los sistemas

Se refiere a planificar un proyecto, de modo que una gran parte de la actividad se realice en un periodo temprano, esto requiere que los cambios en los procesos, así como los gastos y un flujo de caja acelerado sean realizados al inicio del proyecto, lo cual ayudará a que el proyecto sea más barato, rápido y con mejor nivel de calidad.

7. Control activo y descentralización

Por último, este enfoque determina que, mientras no se maneje un modelo de planeación burocrático, la información llegue a las personas cuando es requerida y de esta manera generar un incremento de la eficiencia del proyecto.

- **C2. Verificar y analizar el cumplimiento de los principios de Lean Commercial Management.**

En el transcurso de esta actividad, se realizó una entrevista con el gerente del área comercial para identificar cuál es la situación del área con respecto al modelo de Lean Commercial Management en base a los siete principios propuestos por dicho modelo y con la ayuda de un checklist referente a los principios se procedió a registrar la información. Asimismo, se dividió en tres fases: logrado, en proceso y no tiene.

Tabla 27 SCP: Lean Commercial Management checklist

Lean Commercial Management				
Área Comercial SCP				
N°	Principios	Logrado	En proceso	No tiene
1	Orientación a largo plazo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Pensamiento de sistema	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ética	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Flexibilidad y sencillez	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Toma de decisiones racionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Front loading de los sistemas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Control activo y descentralización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total:		5	2	0

Fuente: Elaboración propia

- **C3. Verificar y analizar el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.**

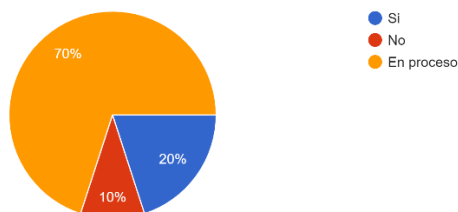
Con el uso de dos cuestionarios (Anexo F), uno para el proceso de ventas y otro cuestionario para el proceso de compras de SCP, se obtuvieron los siguientes datos que nos ayudan a comprender la situación del área comercial respecto a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015. Para cada requisito se realizó una pregunta específica para cada área (ventas y compras).

Para cada área se tomó una muestra de diez personas de las sesenta personas que trabajan actualmente en el área comercial. Mientras que para la verificación del cumplimiento de la norma del área de estrategia comercial se realizó una entrevista al gerente del área comercial, el cual, junto a los representantes de ventas y compras y con información del área financiera y de logística toman las decisiones estratégicas del área comercial.

A continuación, se muestran los resultados del cuestionario del cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 para el proceso de ventas.

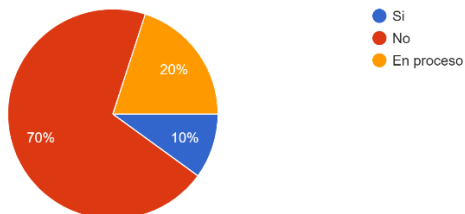
Ilustración 64 Gráficos circulares de los resultados del cuestionario (proceso de ventas)

Alcance: en los procesos del área de ventas se realizan todas las actividades, hasta en las más pequeñas, de manera óptima?
10 respuestas



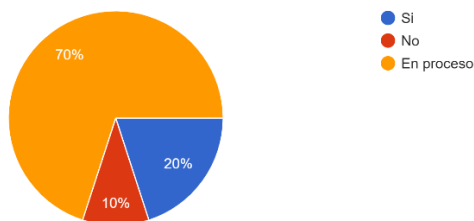
Referencia normativa: sabe qué es la norma ISO 9001:2015?

10 respuestas



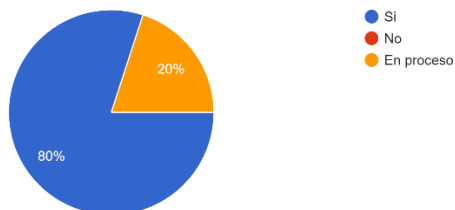
Términos y definiciones: conoce cuáles son los conceptos aplicados a un Sistema de gestión de Calidad y referentes a la norma ISO 9001:2015?

10 respuestas



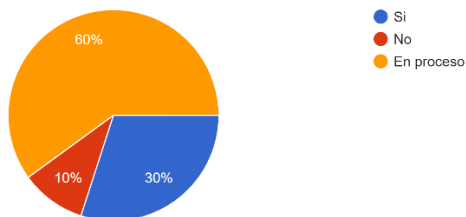
Contexto de la organización: sabe cuáles son los factores que pueden influir en el desempeño del área de ventas y sabe cuáles son las necesidades y...e otras áreas relacionadas con el área de ventas?

10 respuestas



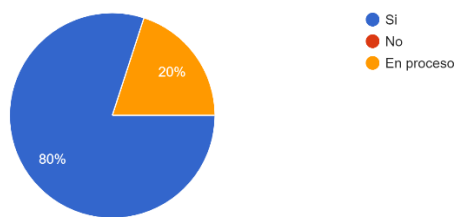
Liderazgo: en el área de ventas se definen claramente cuáles son los distintos roles, responsabilidades y autoridades?

10 respuestas



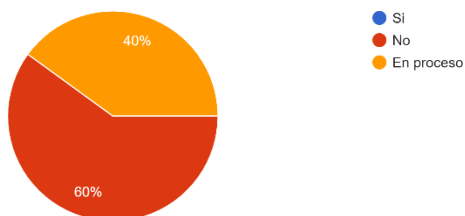
Planificación: conoce cuáles son los riesgos y oportunidades que pueden afectar al área ventas y a la empresa en general?

10 respuestas



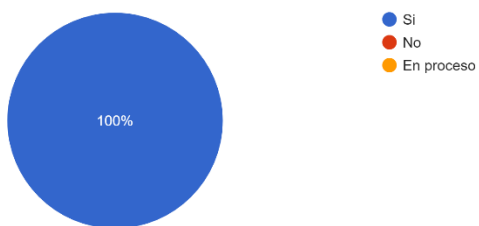
Soporte: existen equipos de trabajo en el área de ventas encargados de velar por el desarrollo óptimo de las actividades?

10 respuestas



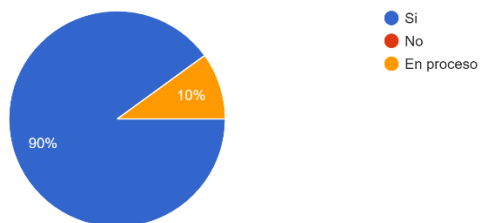
Operaciones: los procesos operativos del área de ventas están correctamente estructurados y supervisados?

10 respuestas



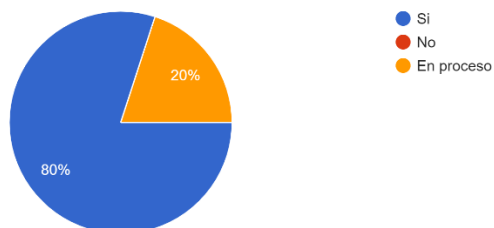
Evaluación del desempeño: se realiza seguimiento a los indicadores del área de ventas como el grado de satisfacción del cliente?

10 respuestas



Mejora: existe una metodología definida para la detección y tratamiento de las irregularidades, así como para la apertura y análisis de acciones correctivas y de mejora en el área de ventas?

10 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de las respuestas de los trabajadores pertenecientes al área de ventas de SCP sugieren que, aunque no se tenga conocimiento en su mayoría de la norma, existen diversos requisitos logrados en su mayoría como contexto de la organización, operaciones, planificación, desempeño (evaluación) y mejora. Sin embargo, no se tiene el requisito de soporte dentro del área de ventas

Asimismo, a modo de resumen en checklist se presentan los resultados de los cuestionarios del área de ventas y del área de compras, así como la entrevista al gerente comercial para el checklist del área de estrategia comercial.

Tabla 28 Área de ventas: Norma ISO 9001:2015 checklist

Norma ISO 9001: 2015				
Proceso:		Ventas		
N°	Requisitos	Logrado	En proceso	No tiene
1	Alcance	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Referencias normativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3	Términos y definiciones	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Contexto de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Planificación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Soporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8	Operaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Evaluación de desempeño	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Mejora	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total:		5	3	2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29 Área de compras: Norma ISO 9001:2015 checklist

Norma ISO 9001: 2015				
Proceso:		Compras		
N°	Requisitos	Logrado	En proceso	No tiene
1	Alcance	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Referencias normativas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Términos y definiciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Contexto de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Planificación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Soporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8	Operaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Evaluación de desempeño	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Mejora	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total:		5	3	2

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30 Área de estrategia comercial: Norma ISO 9001:2015 checklist

Norma ISO 9001: 2015				
Proceso:		Estratégico		
N°	Requisitos	Logrado	En proceso	No tiene
1	Alcance	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Referencias normativas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Términos y definiciones	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Contexto de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Planificación	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Soporte	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Operaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Evaluación de desempeño	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Mejora	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Total:		6	4	0

Fuente: Elaboración propia

- **C4. Identificar problemas y alternativas de acción.**

El principal problema que presenta el área comercial es que no existe un equipo de soporte específico para dicha área encargado del seguimiento y cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 para la implementación de un sistema de calidad. Además, el área de estrategia comercial es la que presenta una mejor situación referente a la norma, mientras que las áreas de ventas y compras no cumplen con dos requisitos y tienen tres requisitos en proceso.

Las alternativas de acción referente a dicho problema están acorde al plan de acción del presente proyecto de mejora, ya que se y las alternativas de solución presentadas y evaluadas en el punto 5.1.3. del presente capítulo. Además, tienen una estrecha relación con el cumplimiento de los requisitos de la norma y con la

metodología del modelo Lean Commercial Management. Aunque se debe dar mayor atención a los requisitos de referencias normativas, términos y definiciones y por última y más importante el soporte.

Por último, se han tomado en consideración los resultados de los cuestionarios y de la entrevista para modificar ciertos puntos del plan de acción para su posterior implementación en el área comercial de la empresa SCP.

5.2.2.5. Etapa Act

La etapa Act corresponde a la fase de implementación del proyecto de mejora en la empresa SCP, donde se tomarán medidas correctivas, implantación a gran escala, comunicación de resultados, estandarización de los procesos y de la cultura de mejora continua, y por último la definición del plan de capacitación para adaptar y continuar con un enfoque en calidad y mejora continua en cada actividad del área comercial y de la empresa a futuro.

- **A1. Tomar acciones correctivas y de mejora.**

En base a los resultados obtenidos en la etapa Check, se utilizará la matriz de riesgos de la etapa Plan, para evaluar cada problema que se presente para ejecutar la implementación del proyecto adecuadamente. Asimismo, se utilizará los checklist de la norma ISO 9001:2015 y de Lean Commercial Management para evaluar cada acción correctiva y de mejora.

- **A2. Implementación del proceso a gran escala.**

Luego de realizar las acciones correctivas en el proyecto y mitigar los riesgos identificados, se realizará la implementación del plan de mejora en toda el área

comercial siguiendo ciertos criterios y pasos de implementación, comenzando por el área de ventas, después al área de compras y por último al área de estrategia comercial.

Asimismo, se informará y se realizará reuniones de capacitación del uso de la nueva herramienta propuesta (reporte diario) y del modelo de actividades a las demás áreas de la empresa (especialmente superintendencia de planta) para lograr más efectividad en las actividades.

Por otro lado, al tener los conceptos y el plan de acción de mejoría continua con un enfoque en calidad de procesos, se utilizará y adaptará para la réplica del proyecto en otras áreas de la empresa comenzando con las áreas que posean mayor similitud con el área comercial y el alcance del actual proyecto, siempre considerando el concepto de mejoría continua dentro de la cultura de la empresa.

- **A3. Comunicar los resultados.**

En la actividad tres de la etapa Act, se comunicarán los cambios y resultados de la implementación del plan de mejora a todo el personal involucrado comenzando por el área comercial y luego las otras áreas de la empresa.

Con apoyo de la gerencia comercial, se informarán los resultados obtenidos a la gerencia general de la empresa utilizando diversas herramientas gráficas y presentando las mejoras en cada proceso utilizando los indicadores respectivos con un enfoque cuantitativo y cualitativo.

- **A4. Realizar la estandarización de procesos mediante la documentación.**

Para estandarizar los procesos, se debe desarrollar diversos documentos donde se incluya la información detallada de cada paso realizado en cada actividad y utilizando diagramas de flujo, SIPOC y Business Process Model and Notation (BPMN) de cada proceso incluyendo las responsabilidades de cada área en dicho proceso.

- **A5. Definir el plan de capacitación y control.**

Para que la implementación del proyecto sea exitosa, se deberá realizar un plan de capacitación y seguimiento a las actividades y al personal encargado de desempeñarlas utilizando los criterios de medición de las etapas anteriores del modelo PDCA como son el checklist de las normas ISO 9001:2015 y de Lean Commercial Management.

De esta manera, se logrará identificar los errores y oportunidades de mejora del proyecto y corregirlas si es necesario dando inicio al ciclo de mejora continua de un sistema de gestión de calidad aplicado al área comercial de la empresa SCP.

5.3. Medición de la solución

Una vez planificado, desarrollado, definido y sistematizado el plan de acción del proyecto de mejora en el capítulo anterior se realizará la medición y evaluación respectiva de la solución utilizando los indicadores anteriormente planteados con las modificaciones del caso y un modelo de simulación basado en el programa Signavio y su simulador llamado BIMP.

5.3.1. Análisis de Indicadores cuantitativo y/o cualitativo

Como resultado de la entrevista acerca de la situación actual de la empresa respecto a los indicadores planteados para medir el beneficio de la futura implementación de la propuesta de mejora de la gestión comercial, se muestra en la siguiente tabla el objetivo general y específicos, las variables dependientes e independientes, el cálculo de los indicadores, la situación actual de la empresa y los resultados propuestos según el plan de mejora respectivamente.

Tabla 31 Tabla de indicadores (situación actual y propuesta)

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	EVALUACIÓN	
			Actual	Propuesta
General				
OG	Dependiente: Nivel de ventas	$Hit\ Ratio = \frac{ventas\ exitosas}{total\ de\ cotizaciones} * 100$	70%	80%
		$Volumen\ de\ ventas$	4500 Tn / mes	5000 Tn / mes
	Independiente: Eficiencia del sistema de gestión comercial	$Ratio\ de\ rentabilidad\ de\ ventas = \frac{ventas - costos}{ventas} * 100$	8-12%	14%
		$Cuota\ de\ mercado = \frac{ventas\ de\ la\ empresa}{ventas\ totales\ del\ mercado} * 100$	40%	45%
Específicos			Actual	Propuesta
OE1	Dependiente: Satisfacción del cliente	$CSAT\ (promedio) = \frac{Sum\ de\ puntuaciones}{total\ de\ valoraciones\ obtenidas}$	4,5	4,7
		$CSAT\ (\%) = \frac{\#\ de\ valoraciones\ positivas\ obtenidas}{total\ de\ valoraciones\ obtenidas} * 100$	90%	95%
	Independiente: Programa de capacitaciones	$CHC = \frac{\#\ de\ horas\ de\ capacitación}{\#\ de\ horas\ de\ capacitación\ propuestas} * 100$	0%	100%
OE2	Dependiente: Clientes nuevos	$\acute{I}ndice\ de\ fidelizaci3n = \frac{\#\ clientes * \#compras\ totales}{100}$	95%	97%
		$\% \ de\ nuevos\ clientes = \frac{\# \ clientes\ del\ periodo}{\# \ clientes\ del\ p.\ anterior}$	5%	10%
	Independiente: Eficiencia del canal e-commerce	$\% \ ventas = \frac{Volumen\ de\ ventas\ por\ canal\ ecommerce}{Total\ de\ ventas}$	7%	15%
OE3	Dependiente: Eficiencia del área comercial	$Eficiencia = \frac{Ventas\ netas}{Monto\ de\ venta\ esperado}$	95%	98%
	Independiente: Calidad de la base de datos	$Eficacia = \frac{Data\ util\ y\ oportuna}{Data\ disponible}$	80%	95%
OE4	Dependiente: Eficiencia de la gestión de compras y entregas	$Ratio\ de\ problemas = \frac{\# \ de \ pedidos \ con \ problemas}{\# \ de \ pedidos \ realizados} * 100$	7%	3%
	Independiente: Efectividad de la coordinación entre las áreas	$Efectividad = \frac{resultados\ alcanzados}{resultados\ planificados}$	90%	95%

Fuente: Elaboración propia

5.3.2. Simulación de solución

Para realizar la simulación del BPMN del proceso de ventas de la empresa SCP se utilizó el software de Signavio, el cual es un modelo más dinámico para la estructuración de un BPMN del área comercial. Además, posee un subprograma de simulación con diversas herramientas de análisis de información llamado BIMP.

Asimismo, se descartó el uso del software de simulación Arena debido a que este programa y sus diversas herramientas de análisis son mayormente aplicadas a procesos productivos. A continuación, se presenta una tabla comparativa de los dos programas.

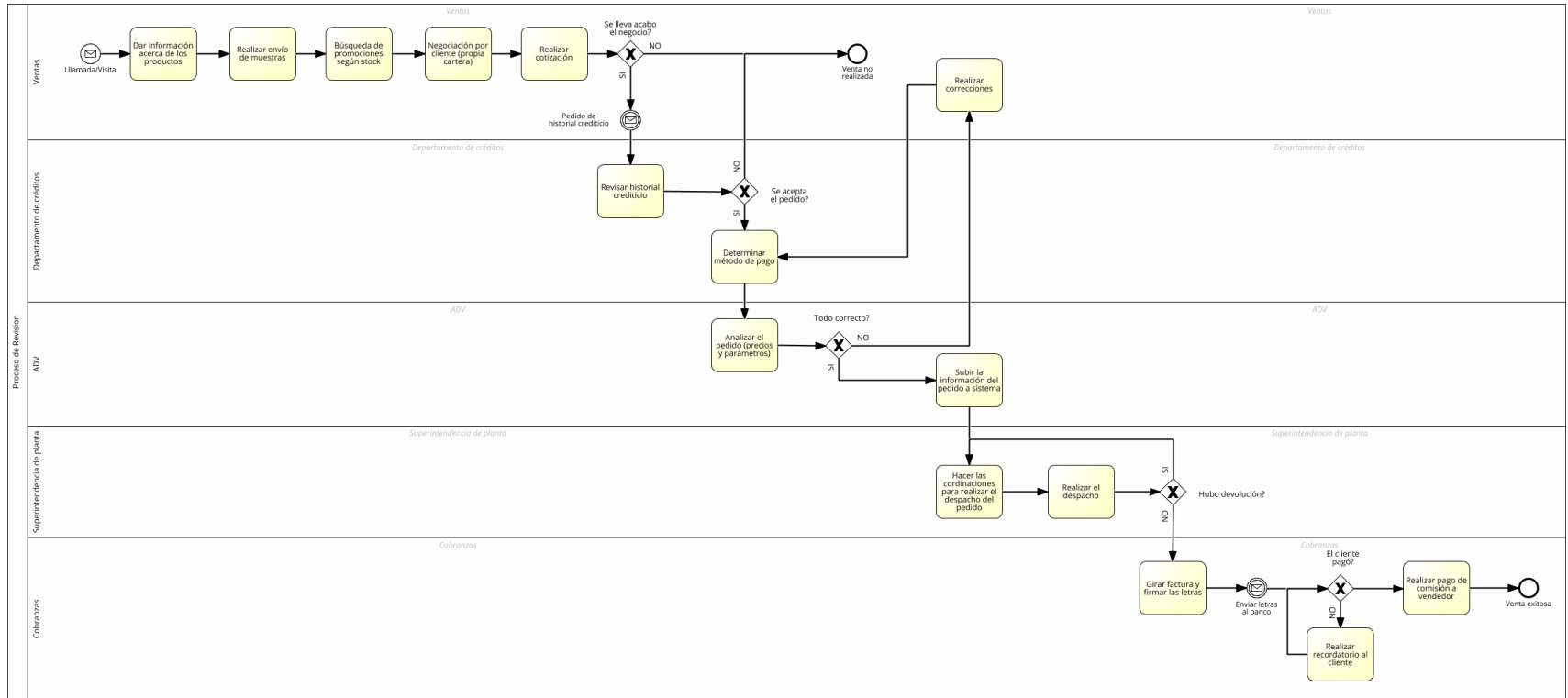
Tabla 32 Cuadro comparativo (Software de simulación y diseño de BPMN)

Software de simulación y diseño de BPMN			
Arena		Signavio & BIMP	
Uso para procesos productivos en su mayoría		SI	Aplicable a diversos modelos de negocio
Posee muchas herramientas que no se aplican a un modelo de negocio		SI	Posee herramientas específicas para modelos de negocio
Es un programa con una plataforma de uso poco amigable de los procesos		SI	Es un programa con un entorno amigable respecto al análisis de los procesos
Permite tener diversos indicadores de análisis de los procesos	SI		Permite tener algunos indicadores de análisis de los procesos
Tiene herramientas analíticas de uso de recursos poco visuales		SI	Tiene herramientas visuales de análisis de costos (mapa de calor)
No posee herramientas gráficas fáciles de usar y entender		SI	Presenta gráficos de análisis de costos, utilización y tiempos de espera
Total		1	5

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.1. AS IS

Ilustración 65 Business Process Model and Notation (BPMN): Proceso de ventas



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 66 Parámetros de simulación (AS IS)

Especificación de escenario

Tiempo entre llegadas entre * y *

Uniforme 1 1.5 Horas

Horarios / Horarios de trabajo +

Nombre	Día de inicio	Día final	Hora de inicio	Hora de finalización
Defecto	lunes	viernes	09:00	17:00

Fuente: Elaboración propia

Para realizar la simulación del BPMN del proceso de ventas de la empresa SCP se utilizó el site de simulación de Signavio con diversas opciones donde se permite utilizar diversas distribuciones estadísticas (que se ajusten mejor al proceso), horarios, cantidad de recursos, costos de hora/recurso, disponibilidad de recursos, entre otros.

Ilustración 67 Resultados de la simulación (AS IS)

Resultados de la simulación

Información general
Instancias de proceso completadas 20
Coste total 10275,4 USD
Tiempo total de simulación 1,1 semanas

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la simulación del modelo AS IS, demostró un costo total por operación de 10.275,40 soles (la moneda en la simulación es dólares por motivo de configuración del programa) con un total de tiempo de 1,1 semanas, para un total de 20 instancias (procesos de venta).

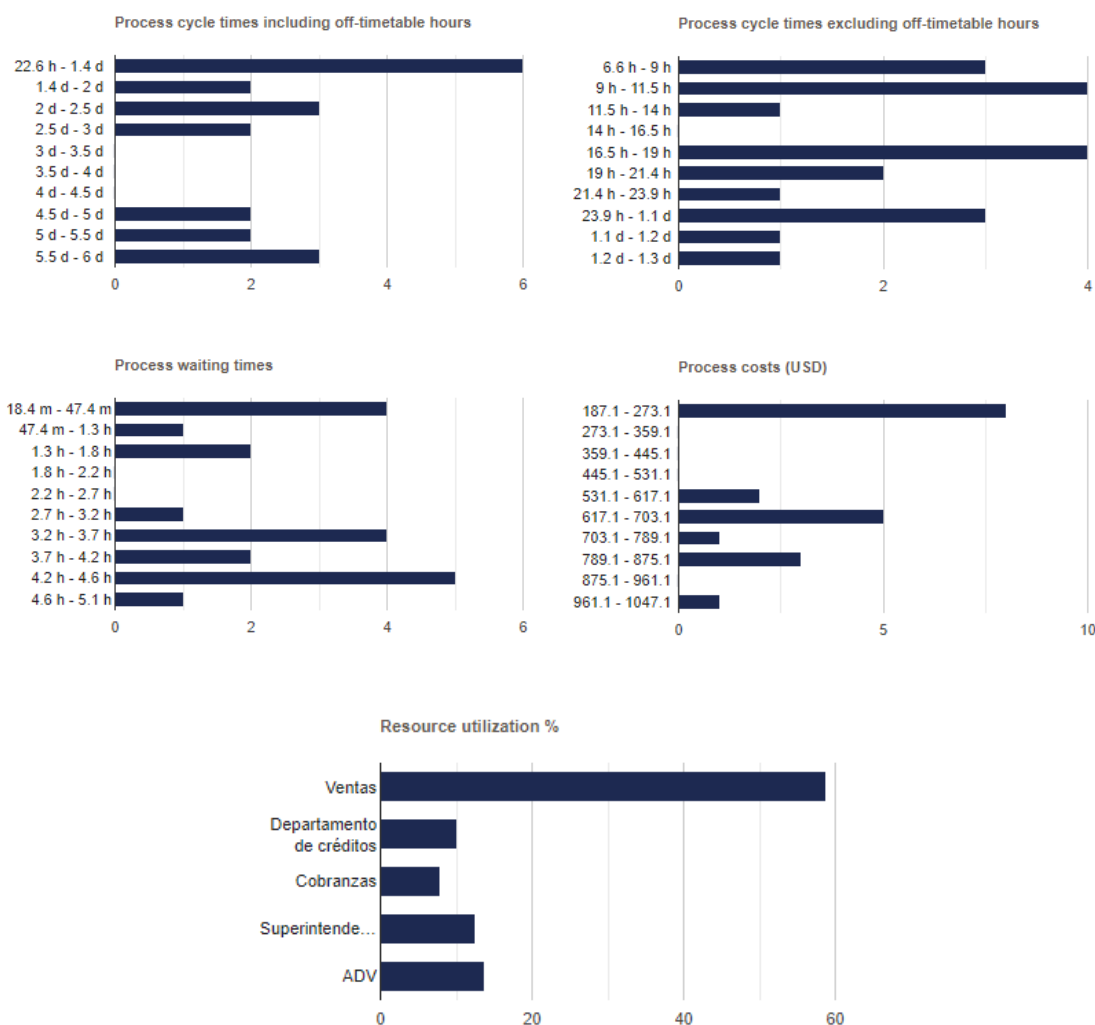
Ilustración 68 Estadísticas de escenarios (AS IS)

Estadísticas de escenarios

	Mínimo	Máximo	Promedio
Tiempos de ciclo de instancia de proceso, incluidas las horas fuera de horario	22,6 horas	6 días	3 días
Tiempos de ciclo de instancia de proceso excluyendo horas fuera del horario	6,6 horas	1,3 días	17,2 horas
Costos de instancia de proceso	187,1 USD	1046,6 USD	513,8 USD

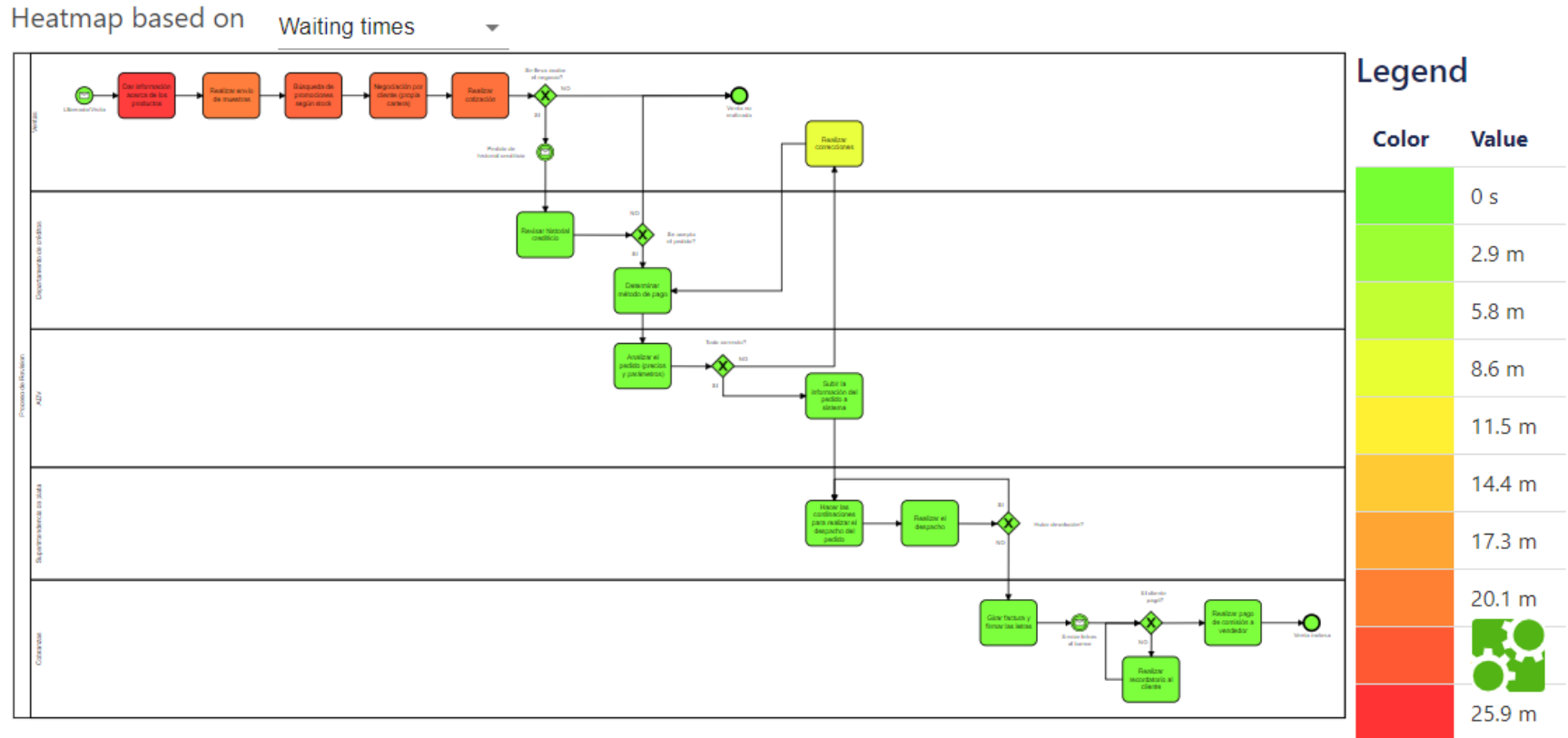
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 69 Gráficos de la simulación (AS IS)



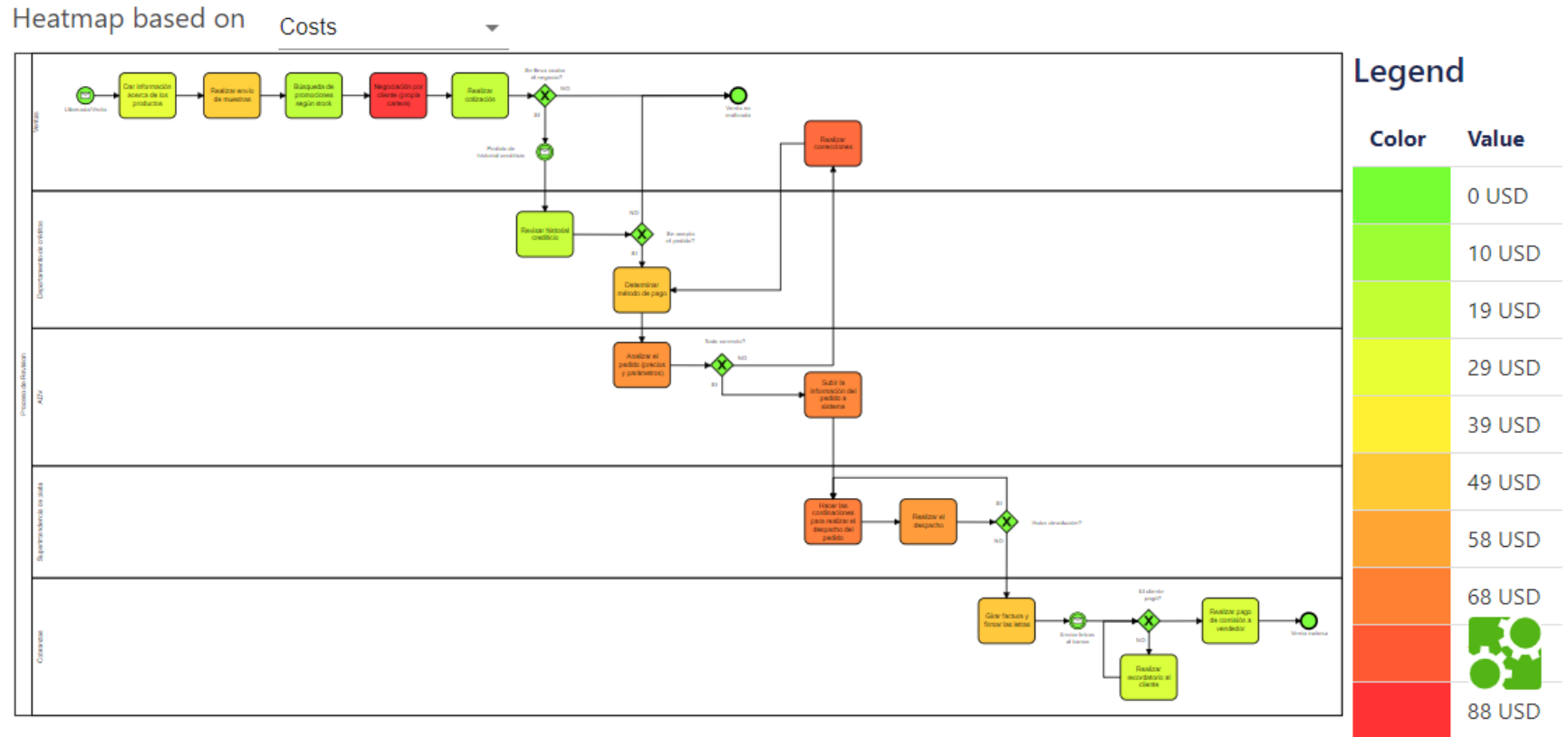
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 70 Mapa de calor en base a los tiempos de espera (AS IS)



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 71 Mapa de calor en base a los costos (AS IS)



Fuente: Elaboración propia

5.3.2.2. TO BE

Para el modelo TO BE se utilizaron los mismos parámetros de simulación (20 escenarios) y los mismos procesos que el modelo AS IS ya que estos procesos son claves y ya están estandarizados en la empresa. Sin embargo, existe actividades internas que requieren ser mejoradas por lo que se hizo un ajuste en los tiempos de cada actividad interna del área de ventas considerando el porcentaje de mejora propuesto al implementar el proyecto solución en el área comercial. Los resultados fueron los que se muestran los siguientes gráficos.

Ilustración 72 Resultados de la simulación (TO BE)

Resultados de la simulación

Información general
Instancias de proceso completadas 20
Coste total 8649,3 USD
Tiempo total de simulación 6,8 días

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la simulación del modelo TO BE, demostró un costo total por operación de 8.649,3 soles (la moneda en la simulación es dólares por motivo de configuración del programa) con un total de tiempo de 6,8 semanas, para un total de 20 instancias (venta). Lo cual nos demuestra una disminución considerable en el tiempo total de simulación y resultado de costo al redistribuir los recursos y aumentar considerablemente la eficiencia de los procesos clave para eliminar el tiempo de espera, retrabajo y subutilización de recursos.

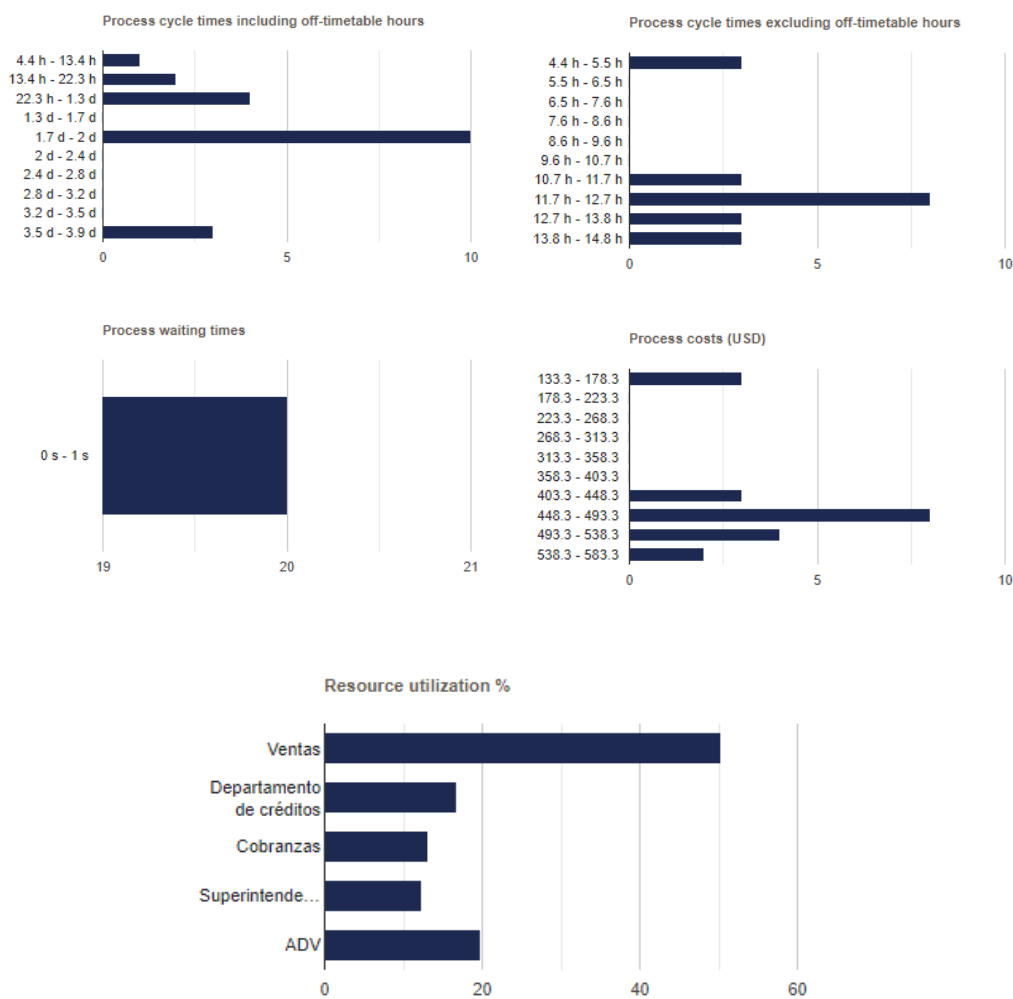
Ilustración 73 Estadísticas de escenarios (TO BE)

Estadísticas de escenarios

	Mínimo	Máximo	Promedio
Tiempos de ciclo de instancia de proceso, incluidas las horas fuera de horario	4,4 horas	3.9 días	1,9 días
Tiempos de ciclo de instancia de proceso excluyendo horas fuera del horario	4,4 horas	14,8 horas	11,4 horas
Costos de instancia de proceso	133,3 USD	579,3 USD	432,5 USD

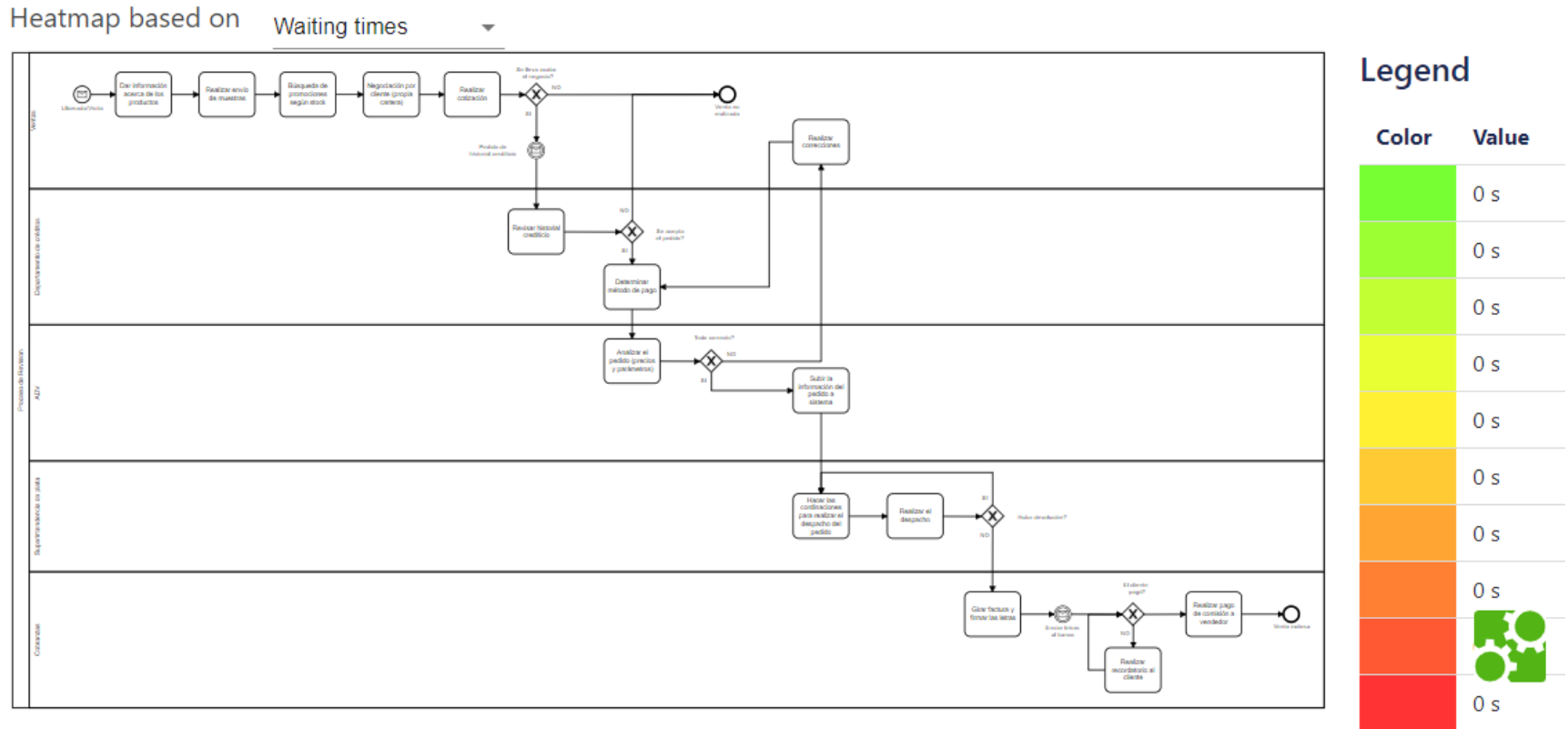
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 74 Gráficos de la simulación (TO BE)



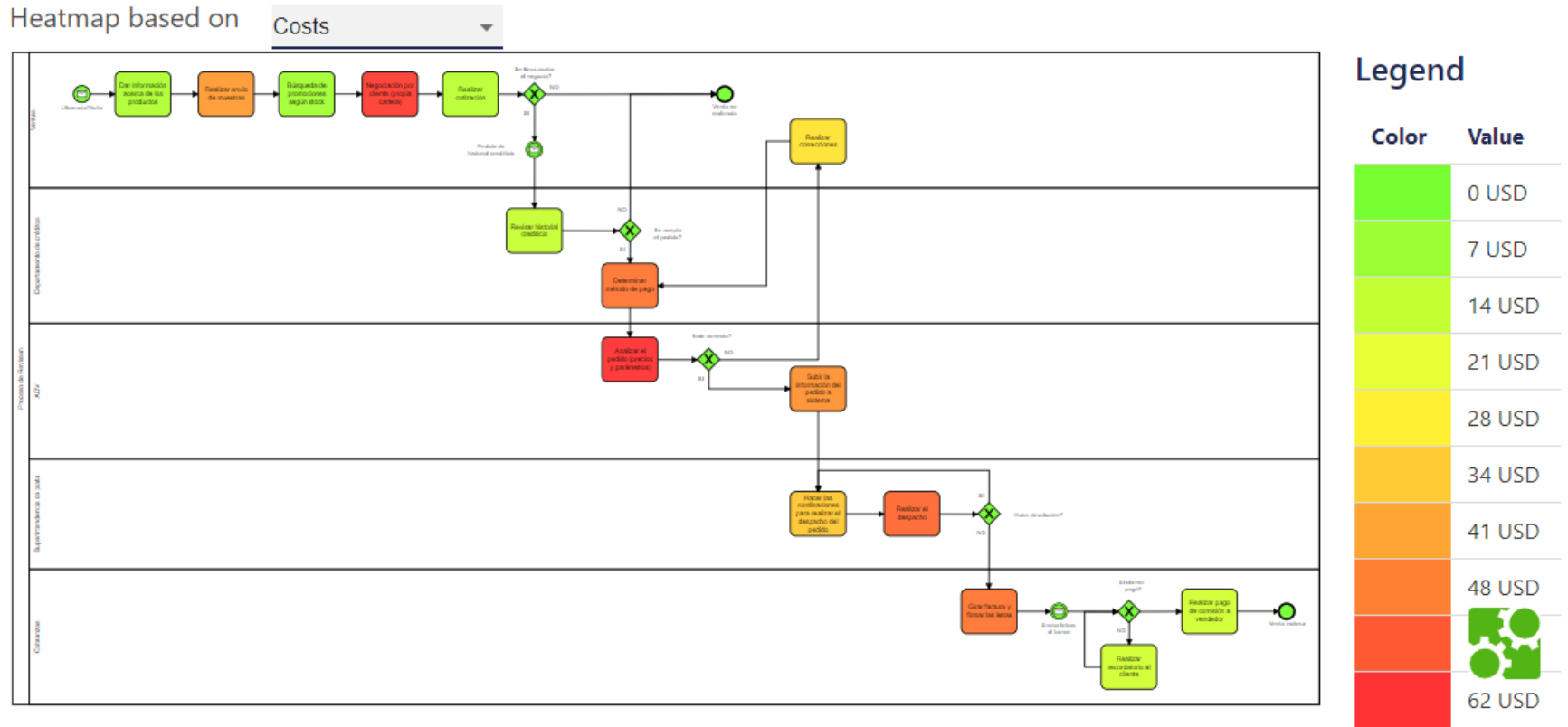
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 75 Mapa de calor en base a los tiempos de espera (TO BE)



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 76 Mapa de calor en base a los costos (TO BE)



Fuente: Elaboración propia

Al utilizar las herramientas de análisis disponibles en el simulador de Signavio (BPMN) como los cuadros de barras por ciclo para los indicadores de (Tiempo del ciclo de proceso incluyendo horas extras o no, tiempos de espera por ciclo, costos de proceso por ciclo, y el porcentaje de utilización de recursos) para comparar con el modelo AS IS vs. TO BE, donde se evidencia una gran mejoría de los indicadores para el total de 20 instancias.

Los mapas de calor tanto en tiempo de espera y de costos nos ayudaron a identificar los procesos que tienen un tiempo de espera y costo mayor para poder redistribuir y hacer más eficiente la utilización de recursos y de esta manera nivelar el trabajo del equipo que participa en el proceso de ventas acorde a las necesidades del negocio para ser más eficientes, evitando cuellos de botella, eliminando tiempos de espera, y reduciendo costos innecesarios.

CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA PREVIA Y POSTERIOR A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN

6.1. Evaluación económica-financiera del proyecto solución

En el presente capítulo se realizará el análisis del impacto de la presente propuesta a nivel empresa, realizando la comparativa de la situación actual con la situación futura a la implementación presentada, así como el uso de un análisis de sensibilidad de riesgos financieros con base de tres escenarios considerados: optimista, conservador, y pesimista.

Además, el análisis económico y financiero se integrarán a la propuesta de mejora a través del análisis del incremento en la productividad luego de la implementación. En esta fase se considera la inversión necesaria para el proyecto (implementación y desarrollo), así como la disminución de los costos de la implementación propuesta.

Asimismo, se presenta un flujo de caja económico financiero (ajustado por confidencialidad) para la evaluación financiera. Los indicadores financieros que se utilizarán son los siguientes:

- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Periodo de Recuperación (PR)
- Ratio Beneficio Costo (B/C)

6.1.1. Flujo de Caja Económico – Financiero

A continuación, se presenta el flujo de caja de la empresa SCP de los últimos cuatro años. Los datos fueron modificados por motivos de confidencialidad, pero se mantienen las proporciones de los montos.

Tabla 33 Flujo de caja (2019-2021)

FLUJO DE CAJA SCP				
FLUJO DE CAJA OPERATIVO				
	2019	2020	2021	2022
INGRESOS				
Ingresos por Ventas	137,750,000	123,500,000	68,400,000	95,932,500
Ingreso por Venta subproductos	7,250,000	5,050,000	5,050,000	5,050,000
TOTAL INGRESOS	145,000,000	130,000,000	72,000,000	100,982,500
EGRESOS				
Costo Fijo	34,437,500	30,875,000	17,100,000	23,987,500
Costo Variable	48,212,500	43,225,000	23,940,000	33,582,500
SUB TOTAL COSTOS PRODUCCIÓN	82,650,000	74,100,000	41,040,000	57,570,000
Gastos de Administración	16,530,000	14,820,000	8,208,000	11,514,000
Gasto de Ventas	11,020,000	9,880,000	5,472,000	7,676,000
Depreciación AF	9,642,500	8,645,000	4,788,000	6,716,500
Amortización de intangibles	6,887,500	6,175,000	3,420,000	4,797,500
TOTAL DE EGRESOS	44,080,000	39,520,000	21,888,000	30,704,000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	18,270,000	16,380,000	9,072,000	12,708,500
Impuestos Netos	29%	5,298,300	4,750,200	3,685,465
(+) DEPREC (+) AMORT	16,530,000	14,820,000	8,208,000	11,514,000
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	29,501,700	26,449,800	14,649,120	20,537,035

Fuente: Elaboración propia (datos modificados por confidencialidad de la empresa)

6.1.2. Ingresos y costos ajustados a la solución

Para el siguiente flujo económico se tomará en cuenta el pronóstico de crecimiento de la empresa otorgado por la misma empresa y la data histórica y el pronóstico de crecimiento del sector papelerero y de imprenta en el Perú según el BCR (Banco Central de Reserva del Perú, 2023). Asimismo, se consideró solamente el incremento de los ingresos por parte de las mejoras del proyecto solución (aplicación de un sistema de gestión de calidad en el área comercial) el cual constituye un aumento de un +10% aproximadamente (ESAN, 2018).

Además, para los costos se considera al desembolso de dinero proyectado que requerirá la ejecución de las operaciones, lo cuales son costos de hora/hombre, costos de materiales a utilizar, gastos de oficina y servicios básicos.

Tabla 34 Flujo de caja (Propuesta de Mejora)

FLUJO DE CAJA SCP - PROPUESTO			
FLUJO DE CAJA OPERATIVO			
	Y1	Y2	Y3
INGRESOS			
Ingresos por Ventas	133,000	213,750	218,500
Ingreso por Venta subproductos	7,000	11,250	11,500
TOTAL INGRESOS	140,000	225,000	230,000
EGRESOS			
Costo Fijo	39,900	64,125	65,550
Costo Variable	53,200	85,500	87,400
SUB TOTAL COSTOS PRODUCCIÓN	93,100	149,625	152,950
Gastos de Administración	15,960	25,650	26,220
Gasto de Ventas	10,640	17,100	17,480
Depreciación AF	9,310	14,963	15,295
Amortización de intangibles	6,650	10,688	10,925
TOTAL EGRESOS	42,560	68,400	69,920

Propuesta de mejora en la Gestión Comercial de Schroth Corporación Papelera S.A.C. utilizando herramientas lean.

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		4,340	6,975	7,130
Impuestos Netos	29%	1,259	2,023	2,068
(+) DEPREC (+) AMORT		15,960	25,650	26,220
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		19,041	30,602	31,282
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL				
		Y1	Y2	Y3
INVERSION AF TANGIBLE E INTAGIBLE				
Total de AF Tangible e Intangible		-10,000		
Valor de Recupero AF Tangible				
Capital de Trabajo		-40,000		
Recuperación Capital de Trabajo				
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL		-50,000	0	0
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO				
COK del Accionista	18%	Y1	Y2	Y3
Flujo de Caja Operativo		19,041	30,602	31,282
Flujo de Caja de Capital		-50,000	0	0
FLUJO DE CAJA ECONOMICO		-30,959	30,602	31,282
	VANE	14,781		
	TIRE	77%		

Fuente: Elaboración propia

Además, se considera una inversión de activo fijo de S/. 10,000 para la compra de una actualización del sistema de comunicación de la empresa y mobiliario, y un capital de trabajo de S/. 40.000 para gastos referentes a la implementación del sistema de gestión de calidad en el área comercial en el año 2023, que incluye los salarios del equipo de implementación, estudio y análisis de la mejoría.

Como se puede apreciar, se logra obtener un VAN de S/. 14.781,00 con una TIR de 77% con un periodo de recupero de 2 años. Por lo tanto, desde un punto de vista financiero y económico considerando los beneficios para la empresa, este proyecto solución se encuentra acorde a los requerimientos de los inversionistas según el riesgo sistémico y se considera viable para su inversión e implementación.

6.1.3. Análisis del Retorno de la inversión (ROI)

Para el cálculo y análisis del ROI se utilizará la siguiente fórmula.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

Por lo tanto, para el proyecto propuesto el ROI sería de 0.62. Como el valor ROI es un número positivo, significa que el proyecto posee rentabilidad, en resumen, los beneficios superan a la inversión requerida.

$$\text{ROI} = \frac{80,926 - 50,000}{50,000} = 0.62$$

6.1.4. Determinación del Valor actual Neto (VAN), Tasa interna de retorno (TIR), Ratio Beneficio Costo (B/C) y Periodo de recuperación (PR)

El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto de mejora es de S/. 14,781, lo cual significa que el proyecto se acepta ya que tiene un VAN positivo.

VAN ECONÓMICO	14,781
TIR ECONÓMICO	77%

Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto de mejora es de 77%, la cual es la tasa máxima de descuento que el proyecto debe tener para que se considere rentable.

Como se está trabajando con una tasa de descuento del 18%, la TIR es mayor y por lo tanto se acepta el proyecto.

Respecto al ratio de Beneficio Costo (B/N) se calcula con la siguiente fórmula.

$$B/N = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Costo de inversión}}$$

Por lo tanto, para el proyecto propuesto el valor de B/C sería de 1.62. Por lo tanto, esto significa que el proyecto es rentable, ya que, por cada nuevo sol (S/.) invertido, se recuperará el nuevo sol (S/.) y además se tendrán ganancias de S/. 0.62 por cada sol invertido.

$$B/N = \frac{80,926}{50,000} = 1.62$$

Para el cálculo del periodo de recuperación (PR) de la inversión del proyecto se utilizará el flujo de caja económico. El cálculo nos da como resultado que la inversión se recuperará en dos años y cuatro días.

Tabla 35 Periodo de recupero (PR)

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO					
COK del Accionista	18%	Y1	Y2	Y3	
Flujo de Caja Operativo		19,041	30,602	31,282	
Flujo de Caja de Capital		-50,000	0	0	
FLUJO DE CAJA ECONOMICO		-30,959	30,602	31,282	
	PR	-30,959	-356	30,926	
	Años	1	1	0.012	2.01 años

Fuente: Elaboración propia

Aunque, el tiempo de recuperación sea de dos años, el beneficio en la mejoría de los procesos, una mayor coordinación entre áreas, la mayor cuota de mercado y el grado de satisfacción de los clientes se verá reflejado a largo plazo con mayor beneficio para la empresa.

Respecto al análisis del Costo de Oportunidad del accionista (COK), la empresa trabaja con un COK de 18% que es calculado y actualizado recurrentemente por la empresa SCP, específicamente por el área estratégica y financiera de la empresa en base a diversos indicadores y utilizando la siguiente fórmula:

$$COK = Rf + \beta * (Rm - Rf) + Rp$$

Rf: Tasa libre de riesgo.

β : Medida del riesgo sistémico

$(Rm - Rf)$: Prima esperado por riesgo de mercado.

Rp: Prima por Riesgo país

(*) *Rm*: Riesgo de mercado

Según (Fernández, 2019), el CAPM (siglas de Capital Asset Pricing Model), el cual es el modelo base para el COK, es un modelo utilizado para el cálculo de rendimientos esperados por el inversionista, el cual sugiere que todos los inversionistas poseen expectativas de rendimiento iguales/idénticas para todos los diversos activos al momento de realizar la inversión, por lo que se basa en la hipótesis de un mercado de capitales eficiente y de inversionistas racionales donde la rentabilidad esperada de cualquier inversión está sujeta y en función a su riesgo sistemático.

6.2. Análisis de sensibilidad ante riesgos financieros

Para el análisis de sensibilidad se utilizarán tres escenarios con cambios en los montos de ingresos, porcentaje de costos variables y porcentaje de los gastos administrativos de los tres años siguientes según información de las variaciones del sector presentadas por el BCR del Perú y de la data histórica de las variables anteriormente mencionadas en los flujos de caja de los años anteriores en la empresa SCP.

Tabla 36 Resumen de escenarios: análisis de sensibilidad

Resumen de escenarios	Valores actuales	Optimista	Conservador	Pesimista
Valores que cambian:				
Ingresos Y1	140,000	160,000	140,000	120,000
Ingresos Y2	225,000	250,000	220,000	200,000
Ingresos Y3	230,000	255,000	225,000	205,000
% de Costos variable Y1	40%	35%	40%	41%
% de Costos variable Y2	40%	30%	40%	40%
% de Costos variable Y3	40%	32%	38%	40%
% de Gastos adm. Y1	12%	11%	12%	13%
% de Gastos adm. Y2	12%	9%	12%	14%
% de Gastos adm. Y3	12%	10%	12%	13%
Valores resultantes:				
VAN Económico	14,781	53,297	15,726	3,813
TIR Económico	77%	236%	78%	47%

Fuente: Elaboración propia

6.2.1. Escenario optimista

Para el escenario optimista, se utilizó la siguiente información para cambiar los valores en el flujo de caja económico para hallar el VAN y la TIR.

Tabla 37 Escenario optimista

Ingresos	Y1	Y2	Y3
Optimista	160,000	250,000	255,000

Costos Variables % de Ingresos	Y1	Y2	Y3
Optimista	35%	30%	32%

Gastos administrativos % de Ingresos	Y1	Y2	Y3
Optimista	11%	9%	10%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38 VAN y TIR Económico: escenario optimista

VAN ECONÓMICO	53,297
TIR ECONÓMICO	236%

Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Escenario conservador

Para el escenario conservador, se utilizó la siguiente información para cambiar los valores en el flujo de caja económico para hallar el VAN y la TIR.

Tabla 39 Escenario conservador

Ingresos	Y1	Y2	Y3
Conservador	140,000	220,000	225,000

Costos Variables	Y1	Y2	Y3
Conservador	40%	40%	38%

Gastos administrativos	Y1	Y2	Y3
Conservador	12%	12%	12%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40 VAN y TIR Económico: escenario conservador

VAN ECONÓMICO	15,726
TIR ECONÓMICO	78%

Fuente: Elaboración propia

6.2.3. Escenario pesimista

Para el escenario pesimista, se utilizó la siguiente información para cambiar los valores en el flujo de caja económico para hallar el VAN y la TIR.

Tabla 41 Escenario conservador

Ingresos	Y1	Y2	Y3
Pesimista	120,000	200,000	205,000

Costos Variables	Y1	Y2	Y3
Pesimista	41%	40%	40%

Gastos administrativos	Y1	Y2	Y3
Pesimista	13%	14%	13%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42 VAN y TIR Económico: escenario conservador

VAN ECONÓMICO	3,813
TIR ECONÓMICO	47%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en los escenarios positivo, conservador y negativo se obtiene un valor de VANE y TIRE positivo y aceptable para el proyecto de mejora. Por lo tanto, la

Propuesta de mejora en la Gestión Comercial de Schroth Corporación Papelera S.A.C. utilizando herramientas lean.

propuesta presentada se demuestra como válida y con un retorno de la inversión positivo asegurando la rentabilidad del proyecto y con un tiempo de recupero de dos años.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante la implementación de un sistema de gestión de calidad en la empresa SCP para el área comercial, se considera viable tener como consecuencia el aumento en el valor y eficiencia de los procesos comerciales, reducción de desperdicios, y adaptación de la filosofía de mejora continua dentro del área comercial.

Por lo tanto, respecto a la propuesta de mejora de la gestión comercial de SCP es posible considerar las siguientes conclusiones y recomendaciones antes de la implementación.

7.1. Conclusiones

7.1.1. Respecto a los objetivos del trabajo de investigación aplicado

De acuerdo con los objetivos planteados previamente en la investigación, se concluye lo siguiente:

7.1.1.1. Objetivo general

- **Determinar como la mejora en la gestión comercial incrementará el nivel de ventas en la empresa Schroth Corporación Papelera.**

Para determinar si la mejora en la gestión comercial de la empresa SCP aumentará las ventas, se realizó una serie de actividades basadas en el ciclo PDCA enfocadas en la optimización de las actividades del proceso de venta, lo cual corresponde a la reducción de tiempos de espera y por ende reducción de costos.

Asimismo, al tener la información de manera accesible y una interconexión entre las diversas áreas internas que participan en el proceso de venta se concluye en

un incremento en la eficiencia del personal de ventas y por ende un aumento de las ventas. Estos resultados están planteados según un valor de indicadores esperado, aumentando el nivel de ventas de 70% a 80%, un valor de ratio de rentabilidad de ventas de 14% (antes 12%), y aumentar la cuota de mercado en 5 puntos porcentuales.

Por lo tanto, utilizando las diversas herramientas y metodologías vistas en el presente proyecto de mejora se evidencia que una buena gestión de los procesos comerciales tendrá un gran impacto en el performance de la empresa respecto a la función más importante del área comercial, las ventas y la participación en el mercado nacional e internacional.

7.1.1.2. Objetivo específico

- **Proponer un plan de capacitación del área comercial para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.**

Brindar al personal del área comercial un programa de capacitación obligatoria, por políticas de la empresa, en materias de ventas, atención al cliente y mejora continua representa un gran valor agregado para el área.

Asimismo, la satisfacción de los clientes es uno de los indicadores más importantes para la empresa por lo que se asignan cierta cantidad de vendedores una cartera de clientes específica para evitar discordancias en el proceso de negociación y por lo tanto una buena atención en la etapa 1 del proceso de ventas. Para este objetivo, se busca obtener un porcentaje de CSAT (Customer Satisfaction) de 95% referente al proceso de venta.

Actualmente, la empresa está desarrollando un plan de capacitaciones remotas en materia de atención al cliente y de optimización del tiempo siguiendo un programa de excelencia de atención al cliente.

- **Desarrollar el canal D2C de la empresa SCP con sistemas de venta omnicanal para aumentar el número de clientes nuevos.**

El canal D2C es un medio de ventas con muchísimo potencial en el país con un crecimiento anual considerable desde la pandemia. Por lo tanto, respecto a este punto y en base a los datos recolectados en la etapa Do del ciclo de mejora continua PDCA, la empresa posee productos que pueden ser fácilmente vendidos a través del canal D2C a los clientes directos aparte de las ventas a empresas del sector privado que requieran productos de oficina, e incluso al realizar actividades de marketing por este medio se puede brindar una mejor experiencia al cliente y aumentar el porcentaje de nuevos clientes de la empresa debido a los beneficios que ofrece el canal D2C.

Para este objetivo, se plantea aumentar en 5 puntos potenciales el índice de nuevos clientes calculado anualmente. Asimismo, el objetivo de la empresa no es solo tener clientes nuevos, sino también fidelizar y retener a los clientes actuales, y con el presente proyecto se espera mejorar la experiencia de compra del cliente y aumentar el índice de fidelización de 95% a 97%.

Asimismo, para un desarrollo del canal D2C se debe de asignar un grupo de trabajadores del área de ventas con conocimiento en marketing digital y tecnologías de la información.

- **Reorganizar la base de datos del área comercial de SCP mediante la integración de información para aumentar el nivel de eficiencia del área comercial.**

Uno de los tipos de problemas más comunes en el área comercial es la falta de información oportuna para realizar las actividades de ventas, compras y estrategia comercial.

Por lo tanto, mediante el uso del ciclo de mejora continua PDCA y ciertas herramientas propuestas, el presente proyecto de mejora se enfoca en la eliminación de desperdicios de tiempo en la búsqueda de información y se brinda un archivo compartido para la integración de la información del área de ventas, logística y planta.

Para este objetivo, se plantean dos variables que son el nivel de eficiencia del área comercial y la eficacia respecto a la calidad de la base de datos e informaciones del área comercial; teniendo un resultado esperado de 98% y 95% respectivamente (antes 95% y 80% respectivamente).

- **Rediseñar los procesos transversales que incluyen al área comercial y planta para mejorar la gestión de compras y entregas de la empresa SCP.**

Existen diversos problemas durante el proceso de ventas de la empresa SCP que son causados por una mala coordinación entre el comercial y logística (distribución y planeación) y superintendencia de planta encargados de realizar el despacho de los pedidos al cliente.

Uno de estos problemas es la devolución del pedido por falta de disponibilidad del cliente en su almacén, pero esto se puede evitar y reprogramar el despacho de los pedidos si el vendedor encargado se comunica con el cliente para preguntar la fecha tentativa en la que desea el pedido y comunicarlo inmediatamente a planta para su respectiva programación.

Por último, con la presente investigación y sus beneficios para la empresa como un todo, se busca para este objetivo una reducción de la ratio de problemas en la gestión de compras y entregas de 7% a 3%. Asimismo, un incremento en la efectividad de coordinación entre estas áreas, aumentando de 90% a 95%.

Por lo tanto, en la presente propuesta de mejora se enfoca en reducir las barreras de comunicación entre áreas y una mejor coordinación de la información permitiendo que los procesos de gestión de compras y entregas resulten más eficientes.

7.2. Recomendaciones

Para lograr los mejores resultados en la implementación del plan de mejora en la gestión comercial de la empresa SCP, se recomienda realizar un follow-up continuo de los KPI comerciales y de gestión, y llevar a cabo auditorías internas del área comercial.

Tener un enfoque en el cliente, de manera que todos los procesos tengan como fin la satisfacción de las necesidades y una buena experiencia de compra del cliente. Asimismo, mediante un análisis continuo de las actividades de venta se podrán identificar las oportunidades de mejora con el fin primordial de optimizar los procesos del área comercial.

Además, se recomienda no solo usar esta metodología por un tiempo, en este caso el proyecto en cuestión, sino una filosofía de trabajo para toda el área comercial y una futura implementación en toda la empresa. Asimismo, se recomienda replicar en áreas de la empresa diferentes al área en cuestión (comercial), como el área financiera, de logística, estratégica, etc.

Adicionalmente, el trabajo contiene información teórica y práctica que puede ser usada por otras empresas con problemas similares en el área comercial/administrativa o que desean incluir la metodología de mejora continua en sus procesos.

Para el plan de capacitación del personal de ventas propuesto se recomienda establecer un estudio mensual del índice de satisfacción del cliente para identificar los puntos clave donde realizar la capacitación específica.

Asimismo, se recomienda brindar capacitaciones referentes a temas de ventas y servicio al cliente de manera remota y utilizando diversas plataformas de evaluación y control de resultados.

Además, para una correcta implementación del proyecto de mejora se recomienda realizar capacitaciones frecuentes al equipo propuesto del área comercial para brindar información referente al estado del plan, el estado de los indicadores y asignación de responsabilidades.

Aparte del estudio interno de la cartera de productos de SCP y para obtener el mejor resultado en la asignación de productos para el canal D2C se debe de realizar

un estudio de mercado y una estrategia de ventas utilizando herramientas como el benchmarking.

Asimismo, para un desarrollo óptimo del canal D2C se debe de asignar un grupo de trabajadores del área de ventas con conocimiento en marketing digital y tecnologías de la información.

Para mejorar el nivel de organización ya acceso a la información del área comercial se recomienda realizar inducciones al nuevo personal en materia de uso del ERP de la empresa, el cual es el SAP, ya que este posee información específica de los productos de la empresa. Sin embargo, se recomienda utilizar el archivo compartido propuesto para realizar consultas prácticas de stock, información del producto en cuestión, disponibilidad y cobertura futura de cada producto, ya que el acceso al SAP es relativamente complicado para el nuevo personal y requiere mayor tiempo ingresar al sistema.

Se recomienda integrar la información general de las actividades estratégicas, tácticas y de índole operativo dentro del área comercial para un incremento potencial de la eficiencia de toda el área y reducción de los tiempos de búsqueda de información.

Se sugiere realizar reuniones periódicas productivas de máximo 30 minutos entre los jefes de las diversas áreas relacionadas al área comercial para evaluar compartir información general acerca de los puntos clave a tomar en cuenta para un correcto funcionamiento del proceso de ventas y para revisar si hubo problemas por

falta de coordinación e identificar las causas de dicho problema para luego solucionarlo.

Finalmente, respecto a la implementación del proyecto de mejora para la gestión comercial, se recomienda que los jefes de cada área involucrada conozcan los cambios realizados en el área ya que influye en el desempeño de toda la cadena de valor; además, se recomienda que el equipo encargado de dar seguimiento a la implementación del proyecto facilite la comunicación e integración entre las áreas y que sea un ente integrador para la empresa con el fin de tener un óptimo desarrollo del plan de implementación del sistema de mejora continua para ser ejemplo para otras áreas.

Bibliografía

- Aldavert, J., Vidal, E., Lorente, J., & Aldavert, X. (2018). *Guía práctica 5S para la mejora continua: La base del Lean* (Vol. 3). (A. Talent, Ed.) Cims.
- Avendaño Zuluaga, L. Y., & Valencia Martínez, D. M. (2018). *Propuesta de diseño al proceso de gestión comercial enfocado a la calidad del servicio para la empresa Dymedics Ltda.* Villavicencio, Colombia: Universidad de los Llanos.
- Banco Central de Reserva del Perú. (Marzo de 2021). *Gerencia Central de Estudios Económicos.* Obtenido de Manufactura No Primaria - Industria de Papel e Imprenta - Actividades de Impresión: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/consulta/grafico>
- Caldera, H., Desha, C., & Dawes, L. (2017). Exploring the role of lean thinking in sustainable business practice: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 1546-1565.
- Colom Gorgues, A. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial.* Lérida, España: Lleida: Edicions de la Universidad de Lleida.
- Consejo de Administración Forestal (FSC). (2019). *Datos y Cifras Enero 2019.* Obtenido de <https://pe.fsc.org/preview.boletn-resumen-enero-2019.a-343.pdf>
- Cruz Medina, F. L., López Díaz, A. d., & Ruíz Cardenas, C. (Enero de 2017). Sistema de gestión ISO 9001-2015: técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. *Ingeniería Investigación y Desarrollo*, 17(1), 59-69.
- de la Piedra Schroth, R. G. (Enero de 2018). RELANZAMIENTO DE LA MARCA KEROCOPY: PAPEL ECOLÓGICO. Panamá: Universidad de Chile.
- El Comercio. (23 de Noviembre de 2022). *El Comercio: Economía / Análisis* . Obtenido de En cuatro meses surgieron 19 nuevos conflictos sociales en el país: <https://elcomercio.pe/economia/en-cuatro-meses-surgieron-19-nuevos-conflictos-sociales-en-el-pais-noticia/?ref=ecr>
- El Comercio. (17 de febrero de 2023). *El Comercio: Sucesos / Noticias.* Obtenido de Los bloqueos de vías se reducen pero el sur sigue en alerta: <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/protestas-en-peru-los-bloqueos-de-vias-se-reducen-pero-el-sur-sigue-en-alerta-carreteras-sutran-noticia/>
- ESAN. (30 de Enero de 2018). *Conexión ESAN.* Obtenido de ¿Por qué implementar un sistema de gestión de calidad en tu empresa?: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/01/por-que-implementar-un-sistema-de-gestion-de-calidad-en-tu-empresa/>
- Escudero Serrano, M. J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente.* Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

- Fernández, P. (2019). *WACC and CAPM according to Utilities Regulators*. Barcelona, España: IESE Business School.
- Fonseca, L., & Domingues, J. P. (2017). ISO 9001:2015 EDITION- MANAGEMENT, QUALITY AND VALUE. *International Journal for Quality Research*, 149–158. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/314950816_ISO_90012015_edition-_management_quality_and_value
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (12th ed.). Estados Unidos: Pearson Education, Inc.
- Hernández Matías, J. C., & Vizán Idoipe, A. (2013). *Lean manufacturing: Concepto , técnicas e implantación*. Madrid: EOL Escuela de organización industrial.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Jamanca Ríos, G. D. (Noviembre de 2019). *Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 aplicando herramientas lean en los procesos comerciales de una organización educativa*. Lima, Perú.
- Mesonero, M., & Alcalte, J. C. (2012). *Marketing industrial: cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ministerio de Producción - Perú. (Diciembre de 2020). *2020 Diciembre: Reporte de Producción Manufacturera*. Obtenido de <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/boletines-industria-manufacturera/item/951-2020-diciembre-reporte-de-produccion-manufacturera>
- Mora Pisco, L., Durán Vasco, M., & Zambrano Loor, J. (4 de Octubre de 2016). Consideraciones actuales sobre la gestión empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 511-520.
- Muñiz González, R., & Muñiz de la Torre, V. (2016). *Marketing en el siglo XXI* (5 ed.). Centro de Estudios Financieros.
- Nordström, M. (2016). *The Sales-Marketing Interface Integrating the Interrelated Functions*. Luleå, Suecia: Luleå University of Technology.
- Pacheco Zúñiga, S. A. (Junio de 2015). El Target Value Desing: Un enfoque de la gestión Lean para generar valor. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por procesos* (5 ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Ponce Andrade, J. E. (2017). La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las Pymes hoteleras de Manabí. *ECA Sinergia*, 54-68.
- Proalnet. (8 de Julio de 2016). *El ciclo de mejora continua (PDCA)*. Obtenido de <https://proalnet.com/blog/34-el-ciclo-de-mejora-continua-pdca-phva/>
- Quiroz, C. (2019). *Reporte sobre el estado de la industria gráfica en el país*. LIMA: AGUDI. Obtenido de https://peru.ahk.de/fileadmin/AHK_Peru/2_AGUDI_-_Cieza.pdf

- RAE. (2023). *Diccionario de la Real Academia Española*. Obtenido de <https://www.rae.es/dpd/commodity>
- Salazar Tataje, J. L. (2017). *Implementación de inteligencia de negocios para el área comercial de la empresa Azaleia - basado en metodología ágil SCRUM*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Salesforce. (19 de Junio de 2023). *¿Qué es un CRM?* Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/crm/#que-hace-un-crm-scroll-tab>
- Schroth Corporación Papelera S.A.C. (2023). *Actualidad*. Obtenido de <http://www.scp.com.pe/es/actualidad/protocolo-covid-19.html>
- Schroth Corporación Papelera S.A.C. (2023). *Historia*. Obtenido de <http://www.scp.com.pe/es/empresa/historia.html>
- Schroth Corporación Papelera S.A.C. (2023). *Manual de procesos*.
- Schroth Corporación Papelera S.A.C. (2023). *Misión y Visión*. Obtenido de <http://www.scp.com.pe/es/empresa/mision-vision.html>
- Schroth Corporación Papelera S.A.C. (2023). *Organigrama Organizacional*.
- Schroth Corporación Papelera S.A.C. (2023). *Schroth Corporación Papelera*. Obtenido de <http://www.scp.com.pe/es/index.php>
- Segarra Brufau, M. (Septiembre de 2017). *Aplicación de la filosofía Lean en las actividades de ventas: Buscando la eficiencia y la satisfacción del cliente*. Barcelona, España: Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona.
- Srinivasan, M., Srivastava, P., & Iyer, K. (2020). Response strategy to environment context factors using a lean and agile approach: Implications for firm performance. *European Management Journal*.
- Tembleque Montero, R. S. (2016). *Proyecto de Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en la Empresa Pinatar Arena Football Center S.L*. Cartagena, España: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Torres Zorrilla, J. (2016). *Clúster de las industrias en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento de Economía, Lima. Recuperado el 2007, de <https://files.pucp.education/departamento/economia/DDD427.pdf>
- Veres, C. (2020). Conceptual Model for Introducing Lean Management Instruments. *Procedia Manufacturing*, 233-237.
- Veritrade. (2020). *Comercio exterior en los últimos 5 años: Schroth Corporación Papelera S.A.C.* Obtenido de <https://www.veritradecorp.com/es/peru/importaciones-y-exportaciones-schroth-corporacion-papelera-sac/ruc-20101085199>
- Zimina, D., & Pasquire, C. (2011). Applying lean thinking in commercial management. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 16(1), 64-72.

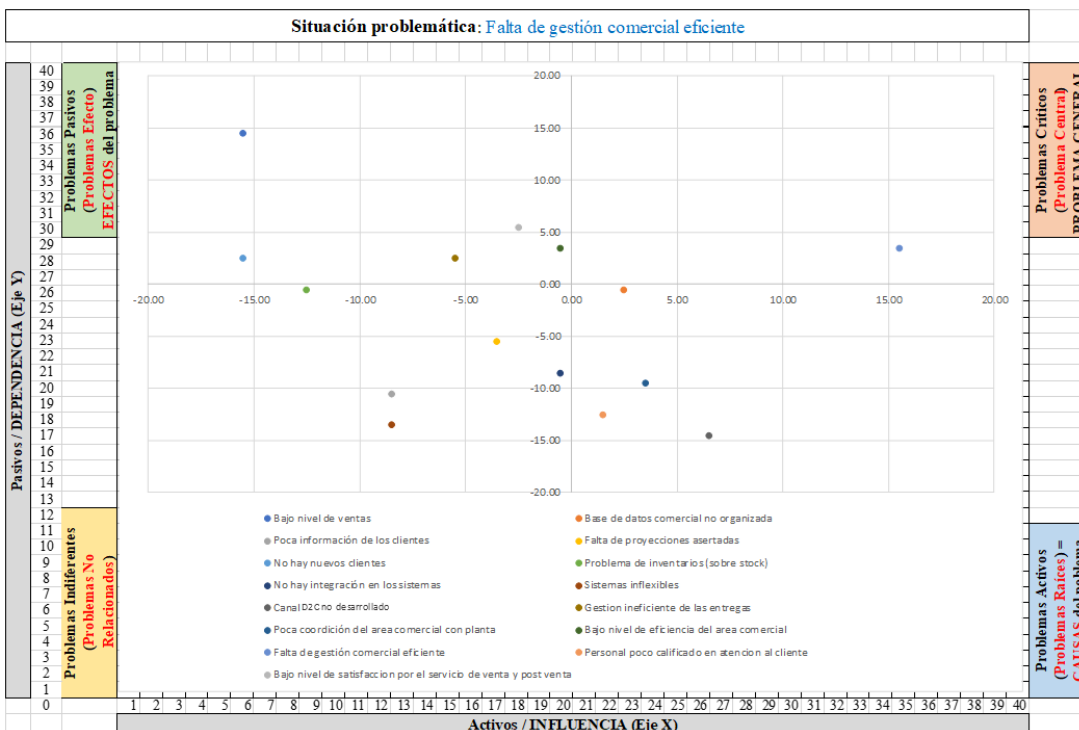
Propuesta de mejora en la Gestión Comercial de Schroth Corporación Papelera S.A.C. utilizando herramientas lean.

Zwass, V. (1996). Electronic commerce: structures and issues. *International Journal of Electronic Commerce*, 3-23.

Anexos

Anexo A Matriz de Vester para identificar el problema principal y secundarios.

Matriz de VESTER		Paso 2: Llenar todos los casilleros, precisando ¿Cómo INFLUENCIA el problema en los otros problemas? (Ver leyenda al final del cuadro)															Totales		Valores de los cuadrantes en el gráfico				
Paso 1: Llenar la lista de problemas identificados		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total Influencia (activos)	Valor Y de cruce	Dependencia	Influencia	Dependencia (Eje Y)	Influencia (Eje X)	Cuadrante
Bajo nivel de ventas	1	0			2										1	3	18.50	33	3	1	14.50	-15.50	Efecto
Base de datos comercial no organizada	2	2	0		3	1	2				3	1	2	3	1	3	21	18	21	2	-0.50	2.50	Causa
Poca información de los clientes	3	3	3	0							1	2	1			10	8	10	3	-10.50	-8.50	Indiferente	
Falta de proyecciones asertadas	4	2	3		0	1	1					2	3	3		15	13	15	4	-5.50	-3.50	Indiferente	
No hay nuevos clientes	5	3			0											3	21	3	5	2.50	-15.50	Efecto	
Problema de inventarios (sobre stock)	6	3			3	0										6	18	6	6	-0.50	-12.50	Indiferente	
No hay integración en los sistemas	7	1	2	1		1		0	2		2	3		3		18	10	18	7	-8.50	-0.50	Indiferente	
Sistemas inflexibles	8	1		2			0			1	1	3	1	1	1	10	5	10	8	-13.50	-8.50	Indiferente	
Canal D2C no desarrollado	9	2		2	2	3	1	3		0	3	1	3	2		25	4	25	9	-14.50	6.50	Causa	
Gestión ineficiente de las entregas	10	3	1		3	3				0			1	2		13	21	13	10	2.50	-5.50	Efecto	
Poca coordinación del área comercial con planta	11	1	2	3		1	1	2	1	2		0	2	3	1	22	9	22	11	-9.50	3.50	Causa	
Bajo nivel de eficiencia del área comercial	12	3	1		1	1	2	2		2	1	0	2	1	2	18	22	18	12	3.50	-0.50	Efecto	
Falta de gestión comercial eficiente	13	3	3	2	1	3	3	3	1	2	3	2	3	0	2	34	22	34	13	3.50	15.50	Crítico	
Personal poco calificado en atención al cliente	14	3	1		1	3	3			3	3	2	0	1		20	6	20	14	-12.50	1.50	Causa	
Bajo nivel de satisfacción por el servicio de venta y post venta	15	3	2		1	2	2			3	2	1		0		16	24	16	15	5.50	-2.50	Efecto	
Leyenda: INFLUENCIA / Incidencia / Afectación																	Total Dependencia (pasivos)						
Alta	3	Causa DIRECTA															33						
Medio	2	Causa MODERADA															18						
Baja	1	Causa INDIRECTA															8						
Ninguna	0	NO HAY Causa															21						
		Valor X de cruce															18.50						



Fuente: Elaboración propia.

Anexo B: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
General				
¿La mejora en la gestión comercial incrementará el nivel de ventas en la empresa Schroth Corporación Papelera?	Determinar como la mejora en la gestión comercial incrementará el nivel de ventas en la empresa Schroth Corporación Papelera.	La mejora en la gestión comercial incrementará el nivel de ventas en la empresa Schroth Corporación Papelera.	Dependiente: Nivel de ventas Independiente: Eficiencia del sistema de gestión comercial	Hit Ratio = (ventas exitosas)/(total de cotizaciones)*100 Volumen de ventas Ratio de rentabilidad de ventas = (ventas-costos)/ventas*100 Cuota de mercado = (ventas de la empresa)/(ventas totales del mercado)*100
Específicos				
¿De qué manera la baja capacitación del personal provoca niveles de satisfacción de los clientes menores a los esperados?	Proponer un plan de capacitación del área comercial para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.	Proponer un plan de capacitación del área comercial incrementará el nivel de satisfacción de los clientes.	Dependiente: Satisfacción del cliente Independiente: Programa de capacitaciones	CSAT(promedio) = (Sum de puntuaciones)/(total de valoraciones obtenidas) CSAT(%) = (# de valoraciones positivas obtenidas)/(total de valoraciones obtenidas)*100 CHC = (# de horas de capacitación)/(# de horas de capacitación propuestas)*100
¿De qué manera el bajo desarrollo del canal D2C provoca que se tenga pocos clientes nuevos?	Desarrollar el canal D2C de la empresa SCP con sistemas de venta omnicanal para aumentar el número de clientes nuevos.	Desarrollar el canal D2C de la empresa SCP con sistemas de venta omnicanal aumentará el número de clientes nuevos de la empresa SCP.	Dependiente: Clientes nuevos Independiente: Eficiencia del canal D2C	Índice de fidelización = (# clientes*#compras totales)/100 % de nuevos clientes = (# clientes del periodo)/(# clientes del p.anterior) % ventas = (Volumen de ventas por canal ecommerce)/(Total de ventas)
¿De qué manera la falta de organización de la base de datos provoca niveles bajos de eficiencia en el área comercial?	Reorganizar la base de datos del área comercial de SCP mediante la integración de información para aumentar el nivel de eficiencia del área comercial.	Reorganizar la base de datos del área comercial mediante la integración de información aumentará el nivel de eficiencia del área comercial.	Dependiente: Eficiencia del área comercial Independiente: Calidad de la base de datos	Eficiencia = (Ventas netas)/(Monto de venta esperado) Eficacia = (Data util y oportuna)/(Data disponible)
¿De qué manera un mal diseño de los procesos transversales que incluyen al área comercial y planta genera una mala gestión de compras y entregas?	Rediseñar los procesos transversales que incluyen al área comercial y planta para mejorar la gestión de compras y entregas de la empresa SCP.	Rediseñar los procesos transversales que incluyen al área comercial y planta mejorará la gestión de compras y entregas de la empresa SCP.	Dependiente: Eficiencia de la gestión de compras y entregas Independiente: Efectividad de la coordinación entre las áreas	Ratio de problemas = (# de pedidos con problemas)/(# de pedidos realizados)*100 Efectividad = (resultados alcanzados)/(resultados planificados)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo C: Artículos de investigación

Tipo	No.	Título de la tesis	Autor (es)	País	Año	Fuente de información
Problema	1	Consideraciones actuales sobre la gestión empresarial	Mora Pisco, L., Durán Vasco, M., & Zambrano	Ecuador	2016	Dominio de las Ciencias
	2	Exploring the role of lean thinking in sustainable business practice: A systematic literature review	Caldera, H., Desha, C., & Dawes, L.	Australia	2017	Journal of Cleaner Production
Propuesta	3	Applying lean thinking in commercial management.	Zimina, D., & Pasquire, C.	Reino Unido	2011	Journal of Financial Management of Property and Construction
	4	ISO 9001:2015 Edition- Management, Quality and Value	Luís Fonseca y José Pedro Domingues	Portugal	2017	International Journal for Quality Research
Técnica	5	Sistema de gestión ISO 9001-2015: técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación	Cruz Medina, F. L., López Díaz, A. d., & Ruíz Cardenas, C.	Colombia	2017	Ingeniería Investigación y Desarrollo
	6	Conceptual Model for Introducing Lean Management Instruments	Veres, C.	Rumania	2020	Procedia Manufacturing
Escenario	7	La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las PYME hoteleras de Manabí	Johnny Edison Ponce Andrade	Ecuador	2017	Revista ECA Sinergia
	8	Response strategy to environment context factors using a lean and agile approach: Implications for firm performance	Srinivasan, M., Srivastava, P., & Iyer, K.	Estados Unidos	2020	European Management Journal.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo D: Tesis de investigación

No.	Título de la tesis	Autor (es)	País	Año	Fuente de información
1	Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 aplicando herramientas lean en los procesos comerciales de una organización educativa.	Jamanca Ríos, G. D.	Perú	2019	Repositorio Universidad ESAN
2	Propuesta de diseño al proceso de gestión comercial enfocado a la calidad del servicio para la empresa Dymedics Ltda.	Avendaño Zuluaga, L. Y., & Valencia Martínez, D. M.	Colombia	2018	Repositorio Universidad de los Llanos
3	Implementación de inteligencia de negocios para el área comercial de la empresa Azaleia - basado en metodología ágil SCRUM.	Salazar Tataje, J. L.	Perú	2017	Repositorio Universidad San Ignacio de Loyola.
4	The Sales-Marketing Interface Integrating the Interrelated Functions	Nordström, M.	Suecia	2016	Repositorio Luleå University of Technology

Fuente: Elaboración propia.

Anexo E: Libros de investigación

No.	Título del libro	Autor (es)	País	Año	Fuente de información
1	Metodología de la investigación	Hernández Sampieri, R.	México	2018	McGraw Hill.
2	Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management	Heizer, J., Render, B., & Munson, C.	Estados Unidos	2017	Pearson Education, Inc.
3	Marketing en el siglo XXI	Muñiz González, R., & Muñiz de la Torre, V.	España	2016	Centro de Estudios Financieros.
4	Marketing industrial: cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente	Mesonero, M., & Alcalte, J. C.	España	2012	ESIC Editorial.
5	Gestión por procesos	Pérez Fernández de Velasco, J. A.	España	2012	ESIC Editorial.
6	Gestión comercial y servicio de atención al cliente	Escudero Serrano, M. J.	España	2011	Ediciones Paraninfo.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo F: Cuestionarios de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015



Gestión de calidad (proceso de ventas)

Estimados,

El presente cuestionario tiene como fin, identificar que características posee el área de ventas de la empresa SCP respecto a los estándares de un sistema de gestión de calidad aplicados según la norma ISO 9001:2015.

Por favor, responda con total sinceridad, ya que las respuestas son anónimas.

Muchas gracias por su tiempo y colaboración en la investigación con fines académicos de la Universidad ESAN.



Gestión de calidad (proceso de compras)

Estimados,

El presente cuestionario tiene como fin, identificar que características posee el área de compras de la empresa SCP respecto a los estándares de un sistema de gestión de calidad aplicados según la norma ISO 9001:2015.

Por favor, responda con total sinceridad, ya que las respuestas son anónimas.

Muchas gracias por su tiempo y colaboración en la investigación con fines académicos de la Universidad ESAN.

Fuente: Elaboración propia.