

*Líder en Ciencia y Tecnología*

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

**T.Mon**

**658.84**

**M779**

**2011**

**TESINA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO EN SISTEMAS**

## **TITULO:**

 **PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE  
PEDIDOS EN LA EMPRESA KATIVO S.A.**

## **Autores:**

|                                              |                   |
|----------------------------------------------|-------------------|
| <b>Br. ROBERT DAVID MONTES TAPIA</b>         | <b>2002-10736</b> |
| <b>Br. CRISTHIAN ELIZABETH AGUILAR GARAY</b> | <b>2004-12519</b> |
| <b>Br. JULIO CESAR FITORIA VIDAURRE</b>      | <b>2004-12699</b> |

## **TUTORA:**

 **LICENCIADA CLAUDIA CÁRDENAS GONZÁLEZ**

**MANAGUA, 04 DE JULIO DEL 2011**

Managua, 04 de Julio del 2011.

Lic. Carlos Sánchez Hernández  
Decano de Facultad de Ciencias y Sistemas  
Sus manos.

Estimado Lic. Sánchez:

Reciba de mi parte cordiales saludos a si como mis mejores deseos de éxitos en el desempeño de sus actividades.

Por este medio hago constar que he revisado tesina titulada **“Propuesta de mejora al proceso de distribución de pedidos en la empresa Kativo S.A”**, que fue desarrollado por los Bachilleres: Bra. Cristhian Elizabeth Aguilar Garay, Br. Robert David Montes Tapia, Julio Cesar Fitoria Vidaurre, quienes optan al título de Ingenieros en Sistemas, doy fe de que las observaciones realizadas en la defensa fueron incorporadas.

Sin más a que hacer referencia, le saludo.

Fraternalmente

Lic. Claudia Cárdenas Gonzales  
Tutora

cc: archivo.

## DEDICATORIA

El presente trabajo de tesina constituye la realización de una de las tareas más importantes de nuestras vida y la culminación de la etapa de nuestra preparación profesional, está dedicada a **Dios** por su infinito amor y por darnos las fuerzas y la esperanza por habernos permitido concluir nuestros logros, dedicado también a las personas que siempre nos han apoyado incondicionalmente en todos los momentos: a nuestros padres por estar ahí cuando más los hemos necesitado; en especial a nuestras madres por su ayuda y constante cooperación.

A las personas de la empresa Kativo S.A. que nos han apoyado en tan importante estudio que es útil para nuestra profesionalización.

La culminación del trabajo fue gracias a la guía espiritual de Dios, el apoyo constante de nuestros padres y el asesoramiento de la profesora Claudia Cárdenas González... Dios los bendiga.

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecemos muy especialmente de todo corazón a **DIOS**, por darnos la vida, salud, ánimo, fortaleza y la oportunidad de haber concluido la tarea encomendada y que nos seguirá dando para superar los obstáculos de la vida

A nuestros padres y hermanos por haber depositado su confianza en nosotros y habernos ayudado material y moralmente para nuestra superación profesional, padeciendo a veces necesidades y sufriendo privaciones por darnos a nosotros el apoyo que demandábamos.

A la Facultad de Ingeniería de Sistemas por haber puesto a lo largo de nuestra carrera a profesionales que han dedicado tiempo y distintos estilos de enseñanza para que cada quien propicie la enseñanza - aprendizaje

A nuestro tutora Lic. Claudia Cárdenas González, por habernos brindado todo su apoyo, dirección, tiempo, supervisión con gran responsabilidad y profesionalismo, que nos dispensó para la culminación de este trabajo, por su dedicatoria e interés en la preparación de esta investigación, por habernos guiado por el camino más acertado en decisiones y la motivación a seguir adelante.

## INDICE

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCCION</b>                                       | <b>1</b>  |
| <b>ANTECEDENTES</b>                                       | <b>3</b>  |
| <b>JUSTIFICACION DEL TEMA</b>                             | <b>15</b> |
| <b>CAPITULO I RESUMEN DEL TEMA</b>                        | <b>16</b> |
| 1.1 RESUMEN                                               | 17        |
| <b>CAPITULO II OBJETIVOS</b>                              | <b>19</b> |
| 2.1 OBJETIVO GENERAL                                      | 20        |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS                                 | 20        |
| <b>CAPITULO III ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS</b> | <b>21</b> |
| 3.1 SITUACION ACTUAL                                      | 22        |
| 3.1.1 PROBLEMAS QUE ENFRENTA LA EMPRESA ACTUALMENTE:      | 24        |
| 3.1.2 TIPO DE CANAL DE LA EMPRESA                         | 24        |
| 3.2 PRESENTACION DE RESULTADOS                            | 27        |
| 3.3 PROPUESTA DE MEJORAS                                  | 35        |
| 3.3.1 FLUJO DE PROCESOS:                                  | 35        |
| 3.3.2 FORMATO PARA DESCRIBIR ACTIVIDADES DEL PROCESO:     | 36        |
| 3.3.3 HERRAMIENTA DE CONTROL:                             | 38        |
| 3.3.4 FORMATO DE MATRIZ DE ENTRADAS Y SALIDAS             | 38        |
| 3.3.5 MAPEO DE PROCESOS                                   | 39        |
| <b>IV CONCLUSION</b>                                      | <b>41</b> |
| <b>V RECOMENDACION</b>                                    | <b>42</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>                                       | <b>43</b> |
| <b>Anexos</b>                                             | <b>44</b> |
| CUESTIONARIO                                              | 45        |
| GLOSARIO DE TERMINOS                                      | 47        |
| INDICE DE FIGURAS                                         | 49        |
| INDICE DE TABLAS                                          | 50        |

## INTRODUCCION

En el estudio realizado se observó que algunas empresas del sector químico industrial, que comercializan productos de pinturas, tienen en común una clara misión: la de orientar la prestación de sus servicios hacia el cliente, y llegar al desarrollo competitivo a través de su producto o servicio, lo cual le permite obtener una evaluación de sus sistemas y procesos, pensando siempre en la satisfacción total de sus clientes y tratando de estar siempre un paso adelante de sus necesidades futuras.

Para lograrlo los productores se mueven a través de los canales de mercadotecnia por medio de la distribución física, este proceso representa en la actualidad, un componente de suma importancia para el logro de los objetivos de marketing y nuestro enfoque de conocer las debilidades en los canales de distribución, nos permitió dirigir este estudio en los procesos que los empleados del departamento de venta de la empresa Kativo S.A., realizan diferentes funciones de manera empíricamente para llevar el producto al consumidor. **A continuación se presenta el planteamiento del problema.**

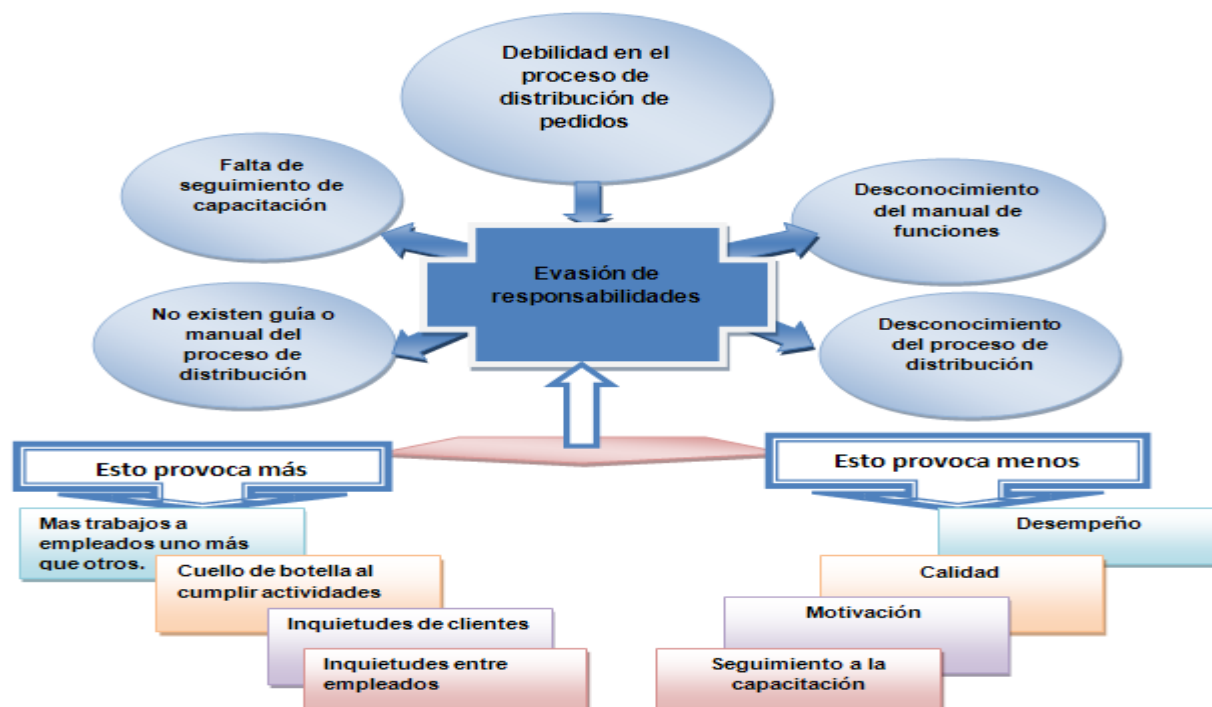


Figura No 1

El objeto de estudio se centra en la mejora al proceso de distribución de pedidos de productos de pinturas, más adelante en el trabajo se presentan herramientas de apoyo para un mejor resultado.

Se realizó el estudio de canales de distribución, con el objetivo de usar y desarrollar las habilidades adquiridas durante el curso de titulación “**marketing de servicios**”, presentando las herramientas necesarias como alternativa de solución para el fortalecimiento, control y desarrollo de los pedidos para la eficiente calidad de servicio que ofrecen.

El trabajo contempla cinco capítulos en los cuales se abordan los siguientes aspectos: En el Capítulo I, se presenta la introducción y justificación del tema. Capítulo II, resumen del tema. Capítulo III, objetivos generales y específicos. Capítulo IV análisis y presentación de resultados. Capítulo V: Conclusión y recomendación, Bibliografía y anexos.

## ANTECEDENTES

Grupo Kativo es una empresa de H.B. Fuller que nació en 1949 en Costa Rica como una empresa productora y comercializadora de pinturas, en su desarrollo se usaban resinas del árbol de Cativo (*Capaifera hemitomophylla*), propio de la zona atlántica de Costa Rica. De ahí proviene su nombre actual, ingresó al mercado centroamericano, México y Suramérica a inicio de los años 50 con la comercialización y producción de pinturas Protecto. En 1967, las acciones de Kativo son adquiridas por H.B. Fuller Company y de esta forma la empresa diversifica su participación ingresando al nicho de los adhesivos industriales.



La compañía tiene presencia comercial en todos los países de Centroamérica y Panamá. Cuenta con 3 plantas de producción y laboratorios de investigación en Costa Rica, Honduras y Panamá. Comercializa más de 6.000 productos en dos nichos de mercado: pinturas y adhesivos. Algunas de sus marcas más conocidas son Protecto, Glidden, Mega, Plasticola y Resistol. Cuenta con un equipo de profesionales con amplia experiencia técnica en el área de recubrimientos, ofreciendo un servicio completo de aplicación, desde asesoría profesional en diseño, selección de los mejores sistemas de pintura, seguimiento del proyecto, hasta supervisión, inspección y evaluación del sistema de recubrimientos utilizado.

Kativo de Nicaragua inició hace 40 años como una subsidiaria de Costa Rica, dedicada únicamente a la distribución en su fase inicial, posteriormente se constituyó como planta en Nicaragua. Su misión es la de mantener un liderazgo en el negocio de pinturas de encubrimiento, ofreciendo productos innovadores, de acuerdo a la moda y las tendencias y a través de un servicio total, está ubicada: centro protector Decor Norte Km 7 1/2 carretera norte, contiguo a supermercados Pali. Tel.: 263-1583 Fax: 233 con 36 sucursales en varios puntos del país.

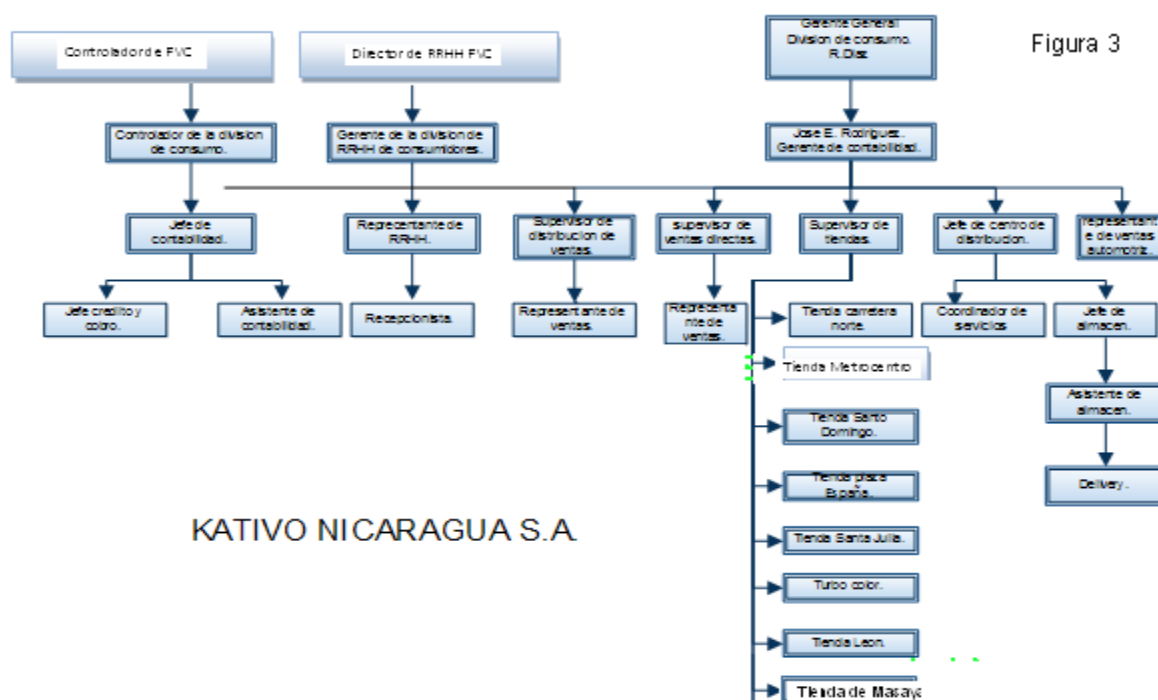
La empresa Kativo en Nicaragua fue creada el 16 de octubre 1949 y la primera venta que hizo fue de un galón que se utilizó para pintar la vela de una embarcación. El Sr. José Esteban Rodríguez, Gerente General Inicia operación el 16 de Octubre 1959 y con H.B. Fuller Company la empresa fue acreditada en Estados Unidos como una de las 100 mejores compañías para trabajar en ellas y como una de las 100 mejores compañía en su servicio a la clientela, es la empresa número 13 en el ámbito mundial en atención a las necesidades de la población y tiene una cadena de sucursales a lo externo e interno del país.

Su política estimula al desarrollo del talento local de sus compañías afiliadas, por otra parte, hizo que no sólo conservará los cuadros gerenciales que tenía Kativo en 1967, sino que abrió sus puertas para la incorporación de gerentes latinoamericanos a sus operaciones internacionales, reconocido como principales distribuidores mayoristas en el Nicaragua y en el transcurso del tiempo ha logrado mantener las ventas que sobrepasan los 200 millones de dólares y fabrican no sólo pinturas sino adhesivos y otras especialidades químicas.

Actualmente la empresa Kativo S.A. cuenta con una estructura organizacional formalmente establecida, con total de trabajadores de la empresa son 39 empleados de estos 18 son operarios, la empresa esta enfoca liderazgo, crecimiento en la comercialización y con grandes oportunidades en los mercados de especialidades químicas, la infraestructura es adecuada, la cual ha sido diseñada para realizar las técnicas de aplicación para la producción en el que hacen especial énfasis en el área técnica contando con personal altamente calificado, en la que busca brindar a sus clientes un soporte de atención necesaria para la comercialización y distribución de los productos.

Se realizó un estudio sobre la situación actual de la empresa dirigido al proceso de distribución de pedidos, que actualmente o tradicionalmente ha venido desarrollando a través del Departamento de Venta, presentando una mejor opción la cual permitirán aplicar las herramientas necesarias como alternativa de solución para el fortalecimiento, control y desarrollo de los pedidos para la eficiente calidad de servicio que ofrece.

## Organigrama empresa Kativo S.A.



### ➤ Las principales áreas de la empresa:

Las diferentes áreas de actividad de la empresa Kativo S.A, están en relación directa con las funciones básicas que se realiza en ella, esto con el fin de lograr sus objetivos, estas áreas comprenden actividades y procesos, que logran la efectividad de la empresa y no depende del éxito de un área funcional específica; sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo. A continuación se mencionan las principales áreas funcionales que logran cumplir con los procesos administrativos:

### ➤ Departamento de Venta:

Es una orientación administrativa que supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la compañía a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas. El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

## Funciones:

1. Desarrollo y manipulación del producto: Consiste en perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos, darles otro uso o aplicación, hacerle modificaciones a sus estilos, colores, modelos, eliminación de los productos pasados de moda, observación del desarrollo de los productos elaborados por la competencia, su envase, accesorios del producto, de su eficiencia, sus características distintivas y su nombre.
2. Distribución física: Responsabilidad que cae sobre el gerente de ventas la cual es compartida con el de tráfico y envíos. El gerente de ventas coordina estas con el tráfico, en los problemas relativos al manejo de materiales de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, que comprende los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas.
3. Estrategias de ventas: son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes. Tiene que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, servicio mecánico, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.
4. Financiamiento de las ventas: Las operaciones a crédito y a contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de bienes y servicios desde el productor al mayorista, vendedores al por mayor y consumidores. Para financiar ventas a plazo es necesario que el gerente de ventas este ampliamente relacionado con el de crédito, para determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia.

5. Costos y Presupuestos de Ventas: Para controlar los gastos y planear la ganancia, el ejecutivo de ventas, previa consulta con el personal investigador del mercado con el de contabilidad y el de presupuestos, debe calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.
6. Estudio de mercado: El conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena administración de ventas, debido a que se debe recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda, el estudio de mercado debe incluir el análisis y la investigación de ventas, estudios estadísticos de las ventas o productos, territorio, distribuidores y temporadas; los costos de los agentes de ventas, costos de venta y de operación.
7. Promociones de venta y publicidad: Estas ayudan a estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de venta de la fábrica, los mayoristas y los minoristas vendan los productos: el agente de ventas aprueba los planes de promoción y publicidad, los horarios de trabajo, las asignaciones presupuestarias, los medios de propaganda, las promociones especiales y la publicidad en colaboración con los comerciantes.
8. Planeación de Ventas: El administrador de ventas debe fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr las metas establecidas. La planeación de ventas debe coordinar las actividades de los agentes, comerciantes y personal anunciador, la distribución física; el personal de ventas, las fechas de los planes de producción, los inventarios, los presupuestos y el control de los agentes de ventas.
9. Servicios técnicos o mecánicos: Corresponde a los gerentes de ventas cuyos productos mecánicos requieren de servicios de instalación y técnicos, establecer normas al respecto; tener el equipo y los locales destinados por la empresa vendedora para tal servicio.

10. Relaciones con los distribuidores y minoristas: Las buenas relaciones con estos requieren proporcionarles asistencia de ventas, servicios mecánicos de entrega y ajuste, informarles sobre los productos, servicios, tácticas y normas de la compañía y contestar pronta y detalladamente a sus preguntas.
11. El personal de ventas: Consiste en desarrollar de la manera más eficiente el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas; así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control.
12. Administración del departamento de ventas: Es responsabilidad de los gerentes de la misma, el cual debe establecer la organización, determinar los procedimientos, dirigir el personal administrativo, coordinar el trabajo de los miembros del departamento, llevar el registro de las ventas y asignar tareas a los jefes de las diversas secciones de este departamento.
13. Vender los productos, Recepción, Reclamos, Atención al cliente.

➤ **Departamento de Contabilidad o finanzas:**

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

➤ **Funciones:**

1. Tesorería: El tesorero es la persona encargada de controlar el efectivo, tomar de decisiones y formular los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de la cartera de inversiones.
2. Contraloría: El contralor es el que realiza por lo común las actividades contables relativas a impuestos, presupuestos, auditoría interna, procesamiento de datos y estadísticas, contabilidad financiera y de costos, etc.
3. Elaboración de presupuesto anual, Elaboración de Flujos de Caja Supervisión de la situación Financiera de la Empresa.
4. Elaboración de estados financieros, controlar y revisar los movimientos de la empresa tanto como el seguimiento y control interno de la compañía.
5. Encargado de la recuperación de la Cartera, Supervisión y control de Estados de Cuentas de los Clientes.

➤ **Departamento de Recursos Humanos:**

Los Recursos Humanos son todas aquellas personas que integran o forman parte de una organización. El objeto del Departamento de Recursos Humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

➤ **Funciones:**

1. **Contratación y empleo:** Esta es una de las funciones que requieren de mayor importancia debido a lo difícil que resulta encontrar a las personas ideales para los puestos vacantes, por lo que es necesario contar con un procesamiento eficaz de Reclutamiento y selección de personal, una vez que se tienen a las personas deseadas se procede a la contratación de las mismas, dándoles una inducción acerca de la empresa.  
Si el puesto vacante se puede cubrir con personal propio de la empresa, entonces se realiza una evaluación de méritos y se le otorga al más capaz.
2. **Capacitación y desarrollo:** Acción que consiste en, entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objeto de incrementar el desarrollo personal. La capacitación no se le otorga exclusivamente a los de nuevo ingreso, puesto que nuestros actuales empleados pueden aspirar a un puesto mejor, el cual requiere de una mayor preparación.
3. **Sueldos y Salarios:** Para poder realizar una justa asignación de sueldos, es necesario elaborar un análisis y evaluación de puestos (procedimientos sistemáticos para determinar el valor de cada trabajo), sólo así, podremos saber que tanto debemos pagar por cada uno de nuestros empleados. Además, hay que considerar que el sueldo está formado por otros elementos tales como: las vacaciones y la calificación de méritos.
4. **Relaciones laborales:** Toda relación de trabajo debe estar regulada por un contrato ya sea colectivo o individual, en el que se estipularán los derechos y obligaciones de las partes que lo integran. Su objetivo es mantener una buena relación de trabajo y disciplina. Por otra parte, la comunicación es de vital importancia para toda organización, ya que por medio de esta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.

5. Servicios y Prestaciones: Comúnmente las organizaciones hoy en día ofrecen a sus trabajadores con el fin de hacer más atractivo su empleo, una serie de prestaciones distintas a las marcadas por la Ley Federal del trabajo, tales como: actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones en especie, reconocimientos, etc.
6. Higiene y Seguridad Industrial: Consiste en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.
7. Planeación de Recursos Humanos: La planeación de los recursos humanos consiste en realizar periódicamente una auditoria de los mismos para ver si están desempeñando satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto.
8. Responsable del cumplimiento del reglamento interno, Elaboración del planilla, Desarrollo del plan de Capacitación, Elaboración del presupuesto de salario y beneficio

➤ **Principales servicios**

La empresa Kativo S.A, tiene una cantidad variable de servicios para los clientes los cuales son las entregas a domicilio, tanto en el área de la capital como en los departamentos, también cuentan con asesorías técnicas ya sea en el área de pintura automotriz, el área de pintura doméstica. Asimismo se tiene el servicio de la página electrónica para hacer los pedidos de los materiales que deseen comprar o llamar a atención al cliente de la empresa. Dentro de los servicios que ofrece la empresa y no menos importante es el servicio de entrega a domicilio en el que se despliega toda una logística para satisfacer las necesidades de entregas inmediatas.

La empresa brinda soporte tecnológico para estar en la vanguardia de las exigencias del mercado, por ejemplo en el área automotriz, a los clientes que por su movimiento y cantidad de trabajo se les brindan herramientas para la manufacturación de colores como lo son: equipo de computo con un software especial, también con mezcladoras, dosificadores, de igual manera en el área arquitectónica se cuenta con el mismo equipo pero especializado en esta.

En el área automotriz se cuenta con el desarrollo de los cursos que van desde la preparación de las piezas, enderezado, lijado, fondeado, aplicación de pintura, aplicación del transparente, pulido y lustrado y todo esto impartido por técnicos especializados en el área automotriz. Además se tiene a disposición de los clientes fichas técnicas con la información necesaria para poder hacer los colores con las fórmulas originales de fabrica, por modelo y marca del vehículo.

En el área de pintura arquitectónica se dan asesoramientos en el tratamiento de superficies para lograr un optimo desempeño en la aplicación de los productos, poniendo a las ordenes toda una gama de las mismas ofreciendo diferentes alternativas dependiendo de las necesidades de los proyectos.

En el área de mercadeo y publicidad se sabe que la comercialización de los productos es parte vital de la empresa en conjunto con sus clientes se da la tarea de diseñar estrategias de venta así como publicitarias para ayudar a ampliar las metas de la empresa, apoyando el logro en la rentabilidad del negocio del cliente. Dentro de las estrategias se cuenta con promociones en las que se hacen alianzas con empresas de comida rápida tales como Pollo Campero, McDonald's, etc, esto para incentivar a un mayor consumo de los productos premiando al consumidor dependiendo de la cantidad que consuma el mismo. Normalmente este tipo de promoción beneficia al local y directamente al personal operativo del área de pintura logrando así un posicionamiento y fidelidad al cliente. En el área de publicidad la empresa brinda a sus clientes destacados rótulos luminosos los cuales denotan un beneficio de doble vía, para la empresa la publicidad de sus marcas plasmadas tanto en los rótulos como en las fachadas y al cliente con una excelente presentación de su negocio.

➤ **Sector:**

En Nicaragua actualmente la empresa Kativo S.A, está ubicada en el Km. 7.5 Carretera Norte. Tel.: 263-1583 contiguo a supermercados Pali. Con un total de 39 trabajadores y de estos existen 18 trabajadores operarios.

**Sucursales:**

- ✓ Centro Protecto Decor Norte Km 7 1/2 carretera norte, contiguo a supermercados Pali. Tel.: 263-1583 Fax : 233-0499
- ✓ Centro Protecto Decor Plaza España Rotonda el güegüense 150mts al sur. Tel.: 264-3115 Fax : 264-3116
- ✓ Centro Protecto Decor Masaya Parque central 150mts al sur. Tel.: 522-5671 Fax : 522-5691
- ✓ Centro Protecto Decor Metro centro Rotonda Rubén Darío 150mts abajo contiguo a ESSO Metrocentro. Tel.: 277-1163 Fax : 277-1187
- ✓ Centro Protecto Decor Santo Domingo Km 8.5 Carretera Masaya, frente al Instituto de Desarrollo Rural. Tel.: 276-0192 Fax : 276-1680
- ✓ Centro Protecto Decor San Francisco Contiguo a Centro LA FISE mod-C12 Tel.: 252-5897 , Fax : 2786550
- ✓ Turbo Color Tenderi Esquina noreste de los semaforos de la tenderi, Plaza Economica. Tel.: 250-6893 Fax : 250-6891
- ✓ Centro Protecto Decor León Colegio Mercantil 75vrs al Norte. Tel.: 315-2271 Fax : 315-2272

➤ **Plantas productoras:** Costa Rica y Honduras.

Estas planifican para entregas semanales conforme al inventario. Siempre se mandan productos que tengan mayor demanda. Los pedidos se pueden hacer de tres maneras estas son:

1. Pedido del vendedor. (este se da en un 60%), 2. Pedido que se hace por teléfono. (30%)
2. Cliente que llega a la empresa a comprar. (10%)

## **Misión**

Estamos comprometidos con nuestras responsabilidades en orden de prioridad, hacia nuestros Clientes, Empleados, Accionistas y Comunidades. Conduciremos nuestros negocios en forma legal y ética, apoyaremos las actividades de nuestros empleados en favor de sus comunidades y del medio ambiente, y seremos ciudadanos corporativos responsables.

## **Visión**

Ser la empresa de pintura y adhesivos líder en América Latina, con énfasis en tecnología y servicio al cliente, enfocados hacia aquellos mercado compatibles con la expansión y rentabilidad de la compañía. Mantendremos y procuraremos liderazgo y crecimiento en la industria de pinturas y recubrimientos en países seleccionados y continuaremos buscando oportunidades en los mercados de especialidades químicas.

## JUSTIFICACION DEL TEMA

Consciente de la importancia que hoy reviste la calidad de servicio que presentan las empresas, el presente estudio pretende poner en práctica las herramientas necesarias para mejorar las debilidades en el proceso de distribución y entrega de los productos facturados que salen del centro de distribución que surten a las tiendas, o cliente directo, siendo esta, una herramienta técnica para el canal de distribución, misma que proporcionara al gerente y a los subordinados encargados aplicar como estrategia de ventas, atención a los clientes en el sector de mercado, control y seguimiento de la venta a distribuidores de todo el país, permitiéndoles mejor desenvolvimiento profesional y técnico, contribuyendo a los objetivos de la empresa Kativo S.A.

Es importante destacar que la propuesta de mejora al proceso de distribución de pedidos, demostró que los sistemas de gestión de la calidad no solo se limitan a los denominados manuales de calidad y su conjunto de documentos, listas, registros y formatos requeridos para desarrollar un proceso que permita la certificación, sino que también representan diferentes métodos de trabajo que permiten sistematizar proceso para mejorar en la organización. Así, que se vuelve primordial conocer para desarrollar este estudio las causas que originan los defectos o retrasos en el proceso de distribución de pedidos. Dentro de las diferentes metodologías se aplicó el análisis FODA como una herramienta que permitió conformar un cuadro de la situación actual de la empresa Kativo S.A., permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que en función de ello tomar decisiones acordes a las estrategias planteadas a los resultados y recomendaciones.

## **CAPITULO I RESUMEN DEL TEMA**

## 11 RESUMEN

En el marco del curso marketing de servicios se desarrolló el estudio “Propuesta de mejora al proceso de distribución de pedidos en la empresa Kativo S.A.”, con el fin de optimizar y mejorar el proceso de distribución de productos desarrollados en esta empresa para alcanzar la satisfacción del cliente de la empresa en el mediano y largo plazo.

El estudio se llevó a cabo en una empresa comercializadora de pinturas, recubrimientos y adhesivos para las áreas de construcción, industria, automotriz y del hogar, con especial presencia en la Industria de productos de pinturas, ofreciendo también servicio completo de aplicación, desde asesoría profesional en diseño, selección de los mejores sistemas de pintura, hasta supervisión, seguimiento, inspección y evaluación del sistema de recubrimientos utilizado, se analizó una de la función que ejercen los integrantes del canal de distribución como es el proceso de desplazar los productos que se van a comercializar a los consumidores.

Para un mejor desarrollo, el estudio se definió de manera clara el marco y alcance metodológico, con la definición de objetivos, planteamiento del problema a resolver. Aunque el trabajo se centra en la mejora al proceso de distribución de pedidos, más adelante en el trabajo se presentan herramientas de apoyo para un mejor resultado que son: flujo de procesos de venta y distribución de pedidos, formato para describir actividades de proceso, herramientas de control (Interrelación de procesos), formato de matriz de entradas y salidas y mapeo de proceso.

La misión de la empresa es la de mantener un liderazgo en el negocio de pinturas de encubrimiento, ofreciendo productos innovadores, de acuerdo a la moda y las tendencias a través de un servicio total.

Todo esto presenta las herramientas centrales que se utilizan en este trabajo para el análisis del problema y la obtención de una propuesta de reducción de defectos. Enseguida se comenzó con el diagnóstico de la situación a través de la elaboración de cuestionario para los operarios. En estos problemas detectados destacan la falta de capacitación, falta de herramientas del proceso, desconocimiento de funciones del proceso. Finalmente se generó una propuesta y recomendaciones.

El equipo estuvo integrado por un grupo de tres multidisciplinarios consistentes en Ingeniería de Sistemas generando una diversidad de enfoques que dio abundante material para la consecución del trabajo.

## **CAPITULO II OBJETIVOS**

## **2.1 OBJETIVO GENERAL**

- ✓ Diseñar una propuesta de mejora al proceso de distribución de pedidos en la empresa Kativo S.A.

## **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

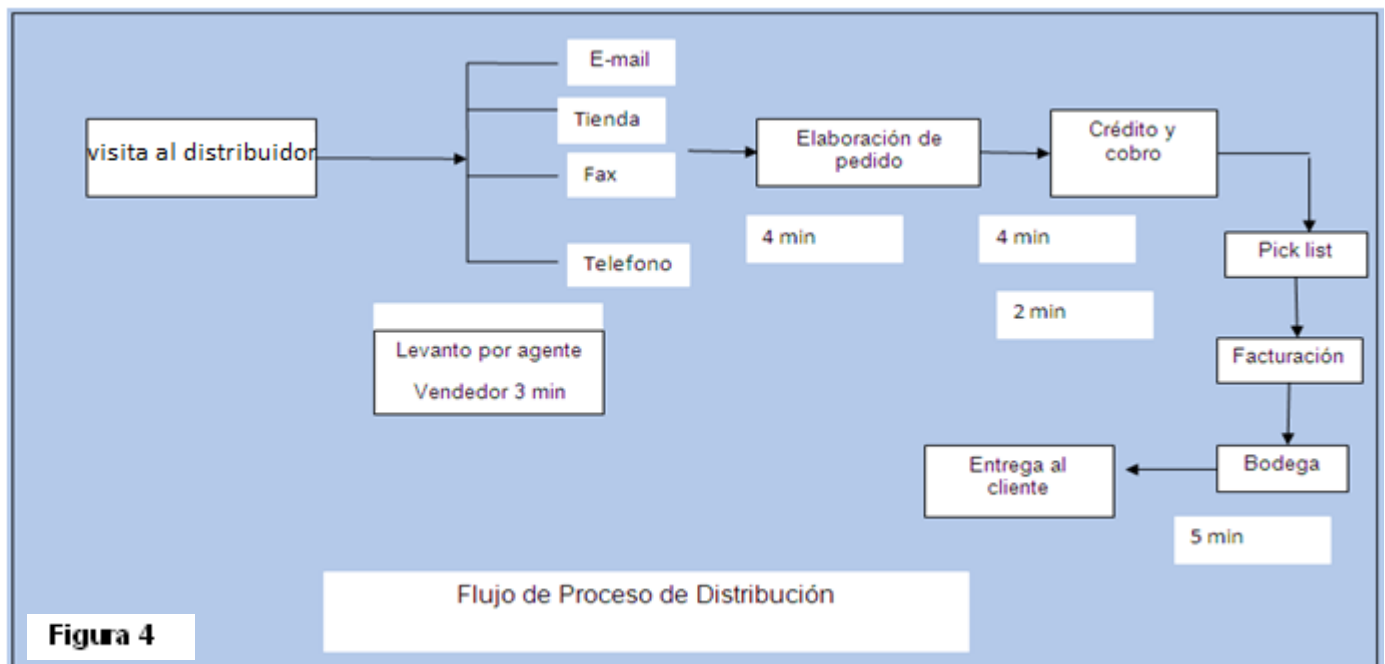
- ✓ Analizar el proceso de distribución actual de pedidos en la empresa Kativo S.A.
- ✓ Diagnosticar las necesidades de mejora en el proceso de distribución de pedidos en la empresa Kativo S.A.
- ✓ Formular estrategias para el mejoramiento en el proceso en la distribución de pedidos.

### **CAPITULO III ANALISIS Y PRESENTACION DE RESULTADOS**

### 3.1 SITUACION ACTUAL

De manera de observación se tomó nota del proceso de distribución de pedidos que los empleados realizan en el departamento de ventas en la empresa Kativo S.A., Este inicia cuando se visita al distribuidor, el agente vendedor levanta el pedido, procede a elaborar la hoja de pedido tarda cuatro minutos, graba el pedido cuatro minutos para tener determinado su monto, posteriormente se pasa a crédito o cobro para valorar (proceso de negociación), si es contado el proceso dura cinco minutos si es crédito va estar en dependencia de la estadística de cuenta luego se elabora el pick list tarda un minuto, se pasa a bodega para revisar físicamente los productos, tiempo de 10 a 20 minutos se lleva a facturación dos minutos, nuevamente regresa a bodega dos minutos, se carga el pedido y se entrega al cliente final cinco minutos su duración.

La empresa **Adeksa** (Asociación de Empleados Kativo S.A.) alquila los camiones a la empresa Kativo S.A. y está dentro de la misma empresa con el objetivo de transportar el producto.



**Figura 4**

Fuente propia

➤ **Pedido del vendedor o telefónico.**

1. Primero pasa por facturación.
2. Revisa en el sistema la lista de productos que hay en existencia.
3. Pasa a bodega donde preparan el pedido y ordenan en el área de preparación de pedidos.
4. Regresa a facturación donde se revisa y se procede a elaborar la factura.
5. La factura ya elaborada pasa a bodega donde el jefe de bodega se reúne con el chofer del camión para cargar.
6. El traslado del producto lo hace el chofer y ayudantes.
7. Una vez trasladado el cliente revisa con factura en mano cada uno de los productos si todo está bien el cliente firma la factura y el camión regresa a la empresa.

➤ **Pedido del cliente que llega a comprar.**

1. Llega a facturación y dice lo que necesita.
2. Elaboran el pedido.
3. Se graba en el sistema donde saldrá el listado del producto en existencia en ese momento.
4. Luego pasa a bodega donde el preparador del pedido las ordena en el área (preparación de pedidos).
5. Regresa a facturación donde se revisa y procede a elaborar factura.
6. Envía factura a jefe de bodega.
7. El cliente llega a bodega y recibe el pedido.

➤ **Suministro de tiendas:**

1. El pedido se hace vía electrónica.
2. Lo envían a facturación.
3. Se revisa en el sistema el listado de productos.
4. El listado lo envían a bodega.
5. Preparadores ordenan el pedido.
6. Pasan de nuevo a facturación (no se les hace factura sino un traspaso a tienda).

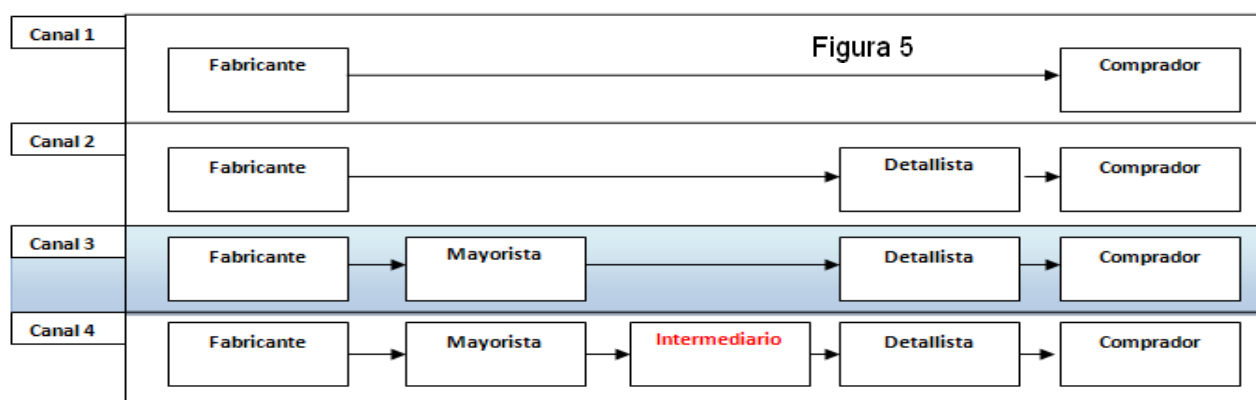
7. Lo envían a bodega.
8. Cargan el pedido.
9. De igual manera el encargado de tienda tiene que revisar el producto si esta conforme firmara la hoja de pedidos.

### 3.1.1 PROBLEMAS QUE ENFRENTA LA EMPRESA ACTUALMENTE:

1. El pedido no se puede facturar sin la aprobación de crédito y cobro.
2. Nunca se ha realizado un estudio de tiempo en cada uno de los procesos de pedido.
3. Debido a que no se chequea el producto cuando llega de Costa Rica a Nicaragua hay un atraso a la hora que se hace el proceso del pedido.
4. Existen tres bodegas en Kativo central una de ellas tiene los productos de auto motriz otra pinturas de hogar, y la otra tiene otros tipos de pinturas.
5. Debido a la distancia 30 metros que las separa a cada una de las bodegas al momento de preparar el pedido se produce atraso debido a la búsqueda en cada bodega luego de esto se paga en caja que queda a unos 40 metros de la ultima bodega lo cual es tedioso para los clientes que llegan a comprar.

### 3.1.2 TIPO DE CANAL DE LA EMPRESA

En el caso de la empresa Kativo S.A, se observa que el **canal de distribución es de tipo mayorista** (el tercer canal de la figura), este sistema se caracteriza por no haber un intermediario central. Esto ayuda al consumidor o demandante final en cuanto a lo económico, ya que al no haber este intermediario los precios de venta serán más baratos.



La distribución del producto que comercializa la empresa Kativo S.A, lo realizan de forma en que los productos son distribuidos hacia el lugar o punto de venta en donde están a disposición, que serán ofrecidos o serán vendidos a los consumidores, así como en la selección de estos lugares o puntos de venta.

El canal directo de la empresa Kativo consiste en vender los productos de pintura directamente al consumidor final sin hacer uso de intermediarios, siendo los puntos de ventas las tiendas localizadas en varias sucursales del país, a través de los medios de Internet, llamadas telefónicas o visitas a domicilio. Y la ventaja de este tipo de canal le permite a la empresa tener mayor control sobre las ventas y los productos asegurándose que los productos sean entregados en buenas condiciones, también les permite ofrecer un buen servicio o atención al cliente

➤ **Tipo de sistema que utilizan:**

“Usita 8” es la versión actual de la “s400”.

- **Tiempo en que se grava el pedido en el sistema 5 minutos.**
- El sistema asigna el monto una vez grabado quedando bloqueado hasta que crédito y cobro lo revise.
- Esto hace que la entrega del producto sea más dilatado dado las negociaciones entre la empresa y los clientes ya que la empresa vende un 80% al crédito y un 20% al contado esto se vuelve tedioso y tardado.
- Pero si no hay ningún problema con cartera y cobro y deja pasar la orden del pedido esto dilata como unos 15 minutos.
- Una política de la empresa es que si el cliente se atrasa en los pagos al crédito no se entrega el pedido.
- Para preparar un pedido grande se dilatan como 1 hora.
- Si el pedido es pequeño se dilata 20 minutos.
- En el día llegan como 35 pedidos.
- En los últimos días de la semana se incrementan los pedidos.

➤ **Políticas de canal de distribución y venta.**

- Comprometer a Kativo S.A. “al logro de la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, con productos que ofrezcan valor agregado y excedan sus expectativas, mejorando continuamente en la empresa y generar beneficios a corto y largo plazo”.
- Prestar un buen servicio a sus clientes, cumpliendo con la entrega de los pedidos a tiempo y lograr la satisfacción del cliente”.
- Estimular la innovación y valorando la imaginación, logrando mucho más que perfeccionar las operaciones, revolucionando su vida laboral. Ya sea con la creación de los servicios de consultoría en sus proceso de orientación, o con tareas especiales, desafíos que incrementen las habilidades y desarrollo del liderazgo, poder magnificar sus fortalezas demostradas y desarrollar otras nuevas, la lógica es simple, al reunir el talento que los convierte en lo que son, determinando a quienes van a llegar a ser”.
- Expandir presencia en mercados existentes e incrementar la identidad de marca, ofreciendo a la vez una base más amplia de experiencias a cada uno de sus empleados y lograr nuevas oportunidades para todos.
- Extender el alcance geográfico de H.B. Fuller a través de nuevos negocios.
- Fomentar el crecimiento rápido, familiarizándose con nuevas tecnologías, nuevos negocios y nuevas geografías” “Trabajando en diferentes departamentos, y participando en equipos de vanguardia.
- Comprometida al crear claridad y consistencia en los procesos y procedimientos, encaminando nuestra energía con todo su poder, asimismo quedar libres para aprovechar las oportunidades que vendrán mañana”.

### 3.2 PRESENTACION DE RESULTADOS

Para la recopilación de la información se diseño un cuestionario con preguntas abiertas consideradas como adecuadas para analizar y diagnosticar la situación actual del proceso de distribución de pedidos, para poder detectar los problema planteamos a continuación los resultado de acuerdo a los 18 trabajadores encuestados son los que requieren mayor atención. Dado que el número total de trabajadores operando asciende a 18 empleados se determino hacer el cuestionario a todos ellos, considerando así el universo de la población que nos dé la mayor contabilidad en la elaboración del cuestionario.

- ❖ En nuestra primera pregunta el 100% de los resultados los empleados expresan que el éxito del departamento de Venta de debe a que ofrecen a los cliente buena atención, productos de calidad, promociones, frecuentes visitas a clientes, trabajo en equipo,
- ❖ autogestión eficaz, compromiso, excelente atención al cliente, atención personalizada, buen precio, colores agradados en cada producto, excelente inventario y buena estrategia implementada.
- ❖ En la segunda pregunta el 45% de los resultados los empleados expresaron que existen directrices que indican objetivos y funcionamiento del departamento de venta, descripción de algunos cargos, autoridades y responsabilidades, existe liderazgo, entrenamiento de productos pero el 55% de resultados los empleados dicen no conocer ningún manual de funciones y cada quien tiene que esforzarse para un excelente logro y todo se relaciona con el trato del cliente.
- ❖ En la pregunta tres el 100% de resultados los empleados indican que todos los canales informativos en la que se propaga el producto o servicio son utilizados de manera eficiente como son: publicidad en puntos de ventas, Prensa, radio, TV, revistas, perifoneo, volantes, disco móvil en puntos de ventas, flyers, mantas, vía telefónica a través del vendedor y por medio del sistema, rótulos, Tele marketing.

- ❖ En la pregunta cuatro el 100% de los resultados los empleados expresaron que los productos de pinturas se adquieren o provienen de Costa Rica, Honduras y Panamá y que se distribuyen en nuestras tiendas, distribuidores autorizados, venta directa, vía crédito de matriz (planta procesadora), Bodega central, a través de exportaciones a los diferentes países donde se fabrican los productos o mediante visitas a clientes por medio de vendedores
- ❖ En la pregunta cinco el 70% de resultados los empleados dicen que se depende de distribuidores y se surte cuando ellos lo requieren, también en dos, tres o cuatro furgones semanales durante las tres primeras semanas, se surten también cuando necesita el pedido, esto es solicitado a través del vendedor o distribuidor quien lleva sus inventarios de forma independientes ellos realizan pedidos mediante personas específicas y en un 30% de resultados los empleados afirman no conocer el proceso.
- ❖ En la pregunta seis el 50% de resultados los empleados que trabajan directamente en la distribución afirma conocer las funciones de cada canal, están claramente establecidas para caminar en sintonía de las políticas de la empresa, conocimiento de políticas de ventas y conocimiento técnico del producto, Brecha de mercado, estudio de mercado a nivel nacional, champs check, coaching, Trabajo en equipo a través de las distintas áreas involucradas, Excelente distribución, se crea una logística para ahorrar costos, los jefe de bodega y cartera y cobro trabajando en equipo, y el 50% de resultados los empleados dicen no conocer ningún documento que permita conocer funciones establecidas.
- ❖ En la pregunta siete el 100% de los resultados los empleados dicen que los clientes compran más en las tiendas de Kativo S.A. que en otros puntos.

- ❖ En la pregunta ocho el 70% de los resultados los empleados dicen que los clientes escoge su producto de acuerdo a sus necesidades, que los técnicos especialista de la empresa únicamente sugieren y asesoran y que normalmente las mujeres escogen el color de la pintura y el 30% los empleados dicen que no se realizan ventas por Internet ni a domicilio y que depende del proveedor que los clientes queden satisfechos al adquirir el producto.
- ❖ En la pregunta nueve el 100% de resultados los empleados conocen de las políticas de ventas como son: descuentos establecidos por volumen de compra, promoción 2\*1, promoción 3\*2, Descuento a consumidor final, regateo, promoción (pintar deja plata), monedas en los envases de pinturas, condiciones o planes de crédito, clientes frecuentes, ofertas, racional por proyecto - paquete, detalle y el de mantener el margen del producto.
- ❖ En la pregunta diez el 65% de resultados los empleados dicen ver que la empresa utiliza el canal de distribución en: Venta directa, canal automotriz, en tiendas, largas distancias los camiones, distancias cortas los microbuses pequeños, cuando es algún traspaso entre tienda, distribuidor autorizado, Bodega, Transporte pesados camiones, entrega a domicilio después de haber facturado, y el 35% dice no conocer ningún canal de distribución.
- ❖ En la pregunta once el 100% de los resultados los empleados afirman que existe bodegas, varias bodegas en diferentes tiendas y 1 bodega central para el almacén de los productos.

- ❖ En la pregunta doce el 50% de resultados los empleados que directamente trabajan en esta función que diariamente realizan esta función son los que respondieron: el cliente solicita el producto ya sea en la tienda o vía electrónica, a través de órdenes de compra o como especifique el cliente, se procede a facturar, se verifica el producto que solicita, y facturación si es a crédito se solicita un autorizado a la persona de cartera y cobro, por ultimo bodega entrega el producto final , este puede salir de bodega central o se le despacha en tienda de forma exitosa. El 50% de resultados los empleados dicen que el proceso no se conoce esto se aprende con los que a diario se realiza pero no existe una guía como se debe llevar a cabo el proceso de distribución que actualmente se debe realizar cada quien realiza una función diferente. 14
  - ✓ Preventa (consolidar pedidos entrega), servicio post venta (vendedor de cada canal)
  - ✓ Vendedor (pedido), facturación (factura) Bodega (entrada)
- ❖ En la pregunta trece el 60% de los resultados los empleados expresaron que al personal del departamento de venta es capacitado de dos a tres veces en el año solamente cuando se amerite o algún producto nuevo entrada y en un 40% de los resultados los empleados dicen que no se da seguimiento a la capacitación y las necesidades de capacitación. 15
- ❖ En la pregunta catorce el 100% de los resultados los empleados expresaron que existen inspecciones laborales trimestralmente en el departamento de ventas, y se cumplen con las mejoras de las observaciones recomendadas.

### Resultado porcentual de cuestionario aplicado

| No<br>Pregunta  | 1    | 2   | 3    | 4    | 5   | 6   | 7    | 8   | 9    | 10  | 11   | 12  | 13  | 14   | promedio |
|-----------------|------|-----|------|------|-----|-----|------|-----|------|-----|------|-----|-----|------|----------|
| Afirmativa      | 100% | 40% | 100% | 100% | 70% | 50% | 100% | 70% | 100% | 65% | 100% | 50% | 60% | 100% | 79%      |
| No se<br>conoce |      | 55% |      |      | 30% | 50% |      | 30% |      | 35% |      | 50% | 40% |      | 21%      |

Fuente propia

Tabla 1

Los puntos débiles a cómo podemos observar en la tabla son las preguntas 2, 5, 6, 8, 10, 12, 13 de las cuales observamos en el grafico siguiente:

### Resultados de los puntos más débiles

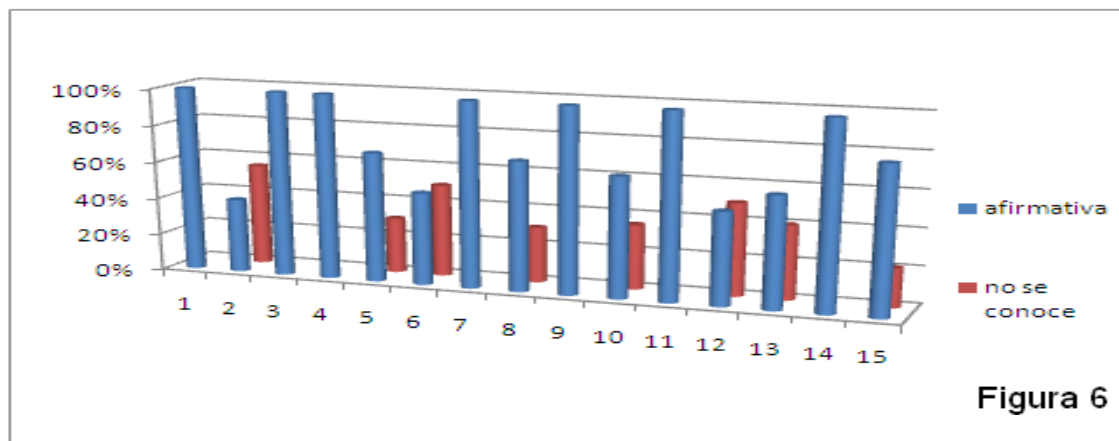


Figura 6

Fuente propia

Como podemos observar los elementos que requieren seguimiento a las actividades necesarias para el entorno laboral son:

| No pregunta | Resultado (debilidad)                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2           | 55% de resultados los empleados dicen no conocer ningún manual de funciones                                                                                                                                                                                |
| 5           | 30% de resultados los empleados afirman no conocer el proceso.                                                                                                                                                                                             |
| 6           | El 50% de resultados los empleados dicen no conocer ningún documento que permita conocer funciones establecidas.                                                                                                                                           |
| 8           | El 30% los empleados dicen que no se realizan ventas por Internet ni a domicilio y que depende del proveedor que los clientes queden satisfechos al adquirir el producto.                                                                                  |
| 10          | El 35% dice no conocer ningún canal de distribución.                                                                                                                                                                                                       |
| 12          | El 50% de resultados los empleados dicen que el proceso se conoce con los que a diario se realiza pero no existe una guía como se debe llevar a cabo el proceso de distribución que actualmente se debe realizar cada quien realiza una función diferente. |
| 13          | 40% de los resultados los empleados dicen que no se da seguimiento a la capacitación y las necesidades de capacitación.                                                                                                                                    |

Tabla 2

Según los resultados analizados encontrando elementos para el análisis FODA: En la tabla No 3 Presentamos el análisis FODA, mismo que nos permite plantear las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presenta en la empresa Kativo S.A.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Fortalezas (factores internos)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Debilidades (factores internos)                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1, Calidad del producto es muy buena y competitiva</li> <li>2, El capital de trabajo es propio</li> <li>3, Cuenta con precio accesible y competitivo en el mercado</li> <li>4, El producto tiene gran aceptación en el mercado</li> <li>5, Cuenta con personal calificado y especializado en cargos de directivos</li> <li>6, Mantiene grandes cantidades de variedades de productos de pinturas</li> <li>7, Existe buena relaciones de comercialización con organismos</li> <li>8, Asesorías automotriz para la Manufacturación de colores (software, mezclados, dosificados, pesas y todo tipo de herramientas de línea de colores y Pinturas.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1, Falta de definición de Funciones actualizada,</li> <li>2, Falta de manual de Proceso.</li> <li>3, Falta de ficha ocupacional,</li> <li>4, Falta de capacitación,</li> <li>5, Falta de comunicación e información de actividad de distribución.</li> </ol> |
| Oportunidades (factores externos)                                                                                                                                                                                                                                                                                | Estrategias (F,O)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Estrategias (D,O)                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1, El crecimiento y expansión en el mercado es favorable.</li> <li>2, Comercialización a nivel Internacional.</li> <li>3, Promociones de pintas</li> <li>4, Tecnologías actualizadas</li> <li>5, Disponibilidad de Financiamiento</li> <li>6, Personal técnico</li> </ol> | <b>F1,O1:</b> Modernizar variedades nuevas de colores de pinturas.<br><b>F4, O3:</b> Conservar la publicidad y promociones constante con los clientes para ofrecer la nueva línea de pinturas.<br><b>F5,O4:</b> Actualización constante de la pagina web                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>D1,O6:</b> Actualizar manual de y procedimientos para el funcionamiento eficiente.<br><b>D3,O6:</b> Seguimiento a las capacitaciones al personal                                                                                                                                                 |
| Amenazas (factores externos)                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Estrategias (F,A)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Estrategias (D,A)                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1, Competidores que venden productos de pinturas</li> <li>2, Desastres naturales</li> <li>3, Baja de personal</li> <li>4, Altos costos en la compra de suministros</li> </ol>                                                                                             | <b>A1,F2:</b> Mantener la calidad de pinturas y las asistencia automotriz, etc.<br><b>A1, F4:</b> Conservar las promociones de pinturas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>D4,A3:</b> Invertir más en las capacitaciones para elevar los conocimientos de los empleados del departamento de ventas.<br><b>D5,A3:</b> Despertar el interés de los empleados a través de la motivación.                                                                                       |

Fuente propia

tabla 3

Como resultado del **FODA**, tenemos las siguientes estrategias:

**FO**

**F1,O1:** Modernizar variedades nuevas de colores de pinturas.

**F4, O3:** Conservar la publicidad y promociones constante con los clientes para ofrecer la nueva línea de pinturas.

**DO**

**D1,O6:** Actualizar manual de y procedimientos para el funcionamiento eficiente.

**D3,O6:** Seguimiento a las capacitaciones al personal

**AF**

**A1,F2:** Mantener la calidad de pinturas y las asistencia automotriz, etc.

**A1, F4:** Conservar las promociones de pinturas

**D4,A3:** Invertir más en las capacitaciones para elevar los conocimientos de los empleados del departamento de ventas.

**D5,A3:** Despertar el interés de los empleados a través de la motivación.

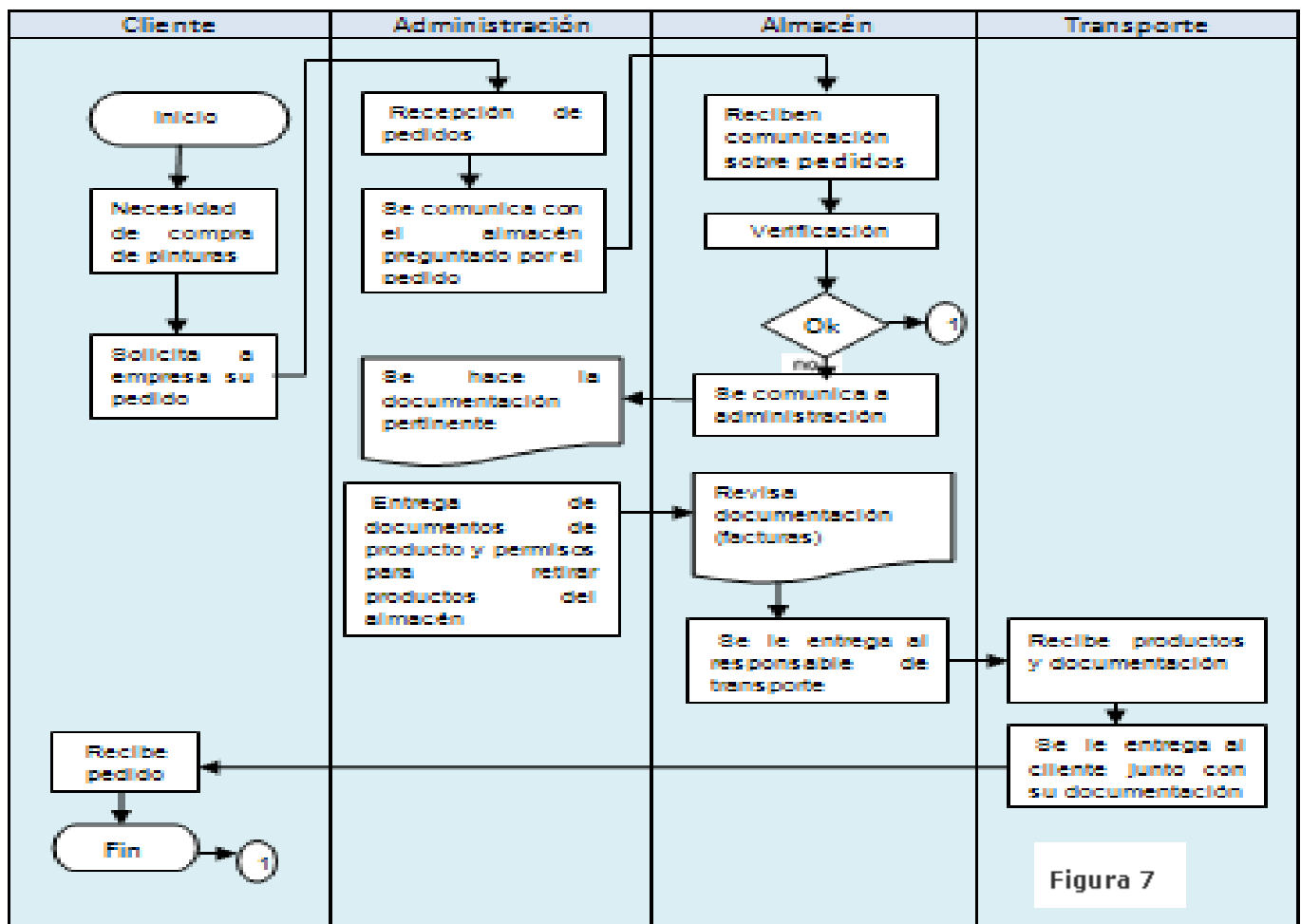
Este trabajo está enfocado en la estrategia de **D3,O6:** Seguimiento a las capacitaciones al personal del departamento de ventas, proponiendo manual de procedimientos para el funcionamiento eficiente, que al ponerlo en práctica la empresa ayudará a motivar al personal, así como también contribuir con los objetivos de la empresa.

### 3.3 PROPUESTA DE MEJORAS

#### 3.3.1 FLUJO DE PROCESOS:

Enfocamos el presente trabajo abordando el enfoque a procesos, siendo este la secuencia de actividades que transforma de manera coordinada, los insumos en productos o servicios con valor agregado al cliente, entendiendo que un proceso bien diseñado, con información y controles de calidad a lo largo del mismo producirá calidad en los resultados. Estos procesos le permiten a la empresa Kativo S.A. alcanzar una visión sistemática en un conjunto de procesos, subprocesos y actividad, es decir todos los procesos y actividades contribuyen positivamente al desarrollo de la misión de la empresa, por lo tanto proponemos el siguiente flujo de procesos de venta y distribución de pedidos para cumplir con la meta de la empresa.

Proceso de Venta y distribución de pedidos



Fuente propia

### 3.3.2 FORMATO PARA DESCRIBIR ACTIVIDADES DEL PROCESO:

Con la finalidad de reconocer los elementos que lo componen y que forman parte de su entorno tal como son: misión, visión, objetivos, funciones y programas, normativa, identificación de controles básicos y la estructura organizacional en donde interactúan. Para identificar el proceso de distribución en estudio, se presenta como propuesta el formato o ficha técnica denominado Identificación del Proceso para identificar las funciones que se realizan para registrar todo los datos generales.

#### Ficha técnica de Identificación del proceso

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1. Nombre del proceso: Entrega de pedidos de pintura Kativo S.A.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2. Responsable del proceso: Departamento de Venta |
| 3. Area en la que opera el proceso                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 4. Departamento de Venta                          |
| 5. Misión del área en que opera el proceso: comprometidos con nuestras responsabilidades en orden de prioridad, hacia nuestros Clientes, Empleados, Accionistas y Comunidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                   |
| Visión del área en que opera el proceso: persuadir en el mercado la existencia del producto pinturas Kativo S.A, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                   |
| 6. Objetivo del área en que opera el proceso: regular las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes, para la toma de decisión relacionada con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                   |
| 7. Funciones con las que se relacionan las actividades del proceso principal: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuenta con la administración del centro de distribución con sistema "Usita 8" es la versión actual de la "s400".</li> <li>✓ Recibo y embarque de producto terminado en bodegas de la empresa.</li> <li>✓ Administración y operación logística.</li> <li>✓ Armados especiales y etiquetado.</li> <li>✓ Operación permanente los 365 días del año en: Vendedor y distribuidor</li> <li>✓ Responsable del logro de la meta anual de ventas.</li> <li>✓ Dirigir las actividades del personal del departamento.</li> <li>✓ Aprobar créditos de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.</li> <li>✓ Elaborar factura vendidas a clientes de acuerdo a pedidos.</li> </ul> |                                                   |

Tabla No 4

- ✓ Atención al cliente personalizada y vía telefónica
- ✓ Elabora requisas del centro de distribución a la bodega 68.
- ✓ Realiza traspaso del centro de distribución a las tiendas.
- ✓ Aprobación de pedidos de clientes
- ✓ Elabora, controla y da seguimiento a los estados de cuenta de los clientes.
- ✓ Elabora plan de trabajo
- ✓ Realiza investigación de mercado sobre las acciones de competencia
- ✓ Elabora informe de actividades diarias.
- ✓ Revisa todos los movimientos en premisa de factura de ingresos, requisas y trasiegos.
- ✓ Administrar los planes de negocios de clientes claves.
- ✓ Imparte capacitación a los vendedores de mostrador en atención al cliente.
- ✓ Convocar a reuniones semanales de ventas y cuentas por cobrar.
- ✓ Responsable de manejar y controlar todo el inventario del centro de distribución.
- ✓ Realizar ruta de entrega de acuerdo a las factura elaboradas
- ✓ Realizar inventario selectivos
- ✓ Es responsable del correcto almacenaje de los productos en el centro de distribución
- ✓ Dirige y supervisa a todo el personal que labora en el centro de distribución.
- ✓ Administración de tráfico.
- ✓ Planeación de órdenes de venta.
- ✓ Políticas de precio
- ✓ Solicitud de citas al destino
- ✓ Preparaciones especiales para entrega.
- ✓ Seguimiento de la orden hasta su entrega en destino
- ✓ Planeación y seguimiento de seguridad patrimonial en el tránsito de la mercancía.
- ✓ Recuperación de documentos.

8. Programas que realiza el área en donde interactúa el proceso: en el punto de venta se realizan promociones como son moneda, 2 por el precio de uno, etc....

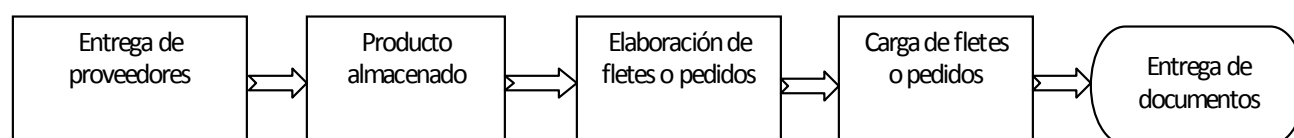
9. Normatividad que regula las funciones del área en donde interactúa el proceso: se guían por políticas de ventas no existen normativas escritas.

Tabla No 4

### 3.3.3 HERRAMIENTA DE CONTROL:

Es importante que el jefe o el supervisor de la distribución del producto identifiquen constantemente el proceso y sus relaciones. El diagrama de interrelación de proceso se obtiene de manera grafica, incluye todas las relaciones que mantienen el proceso en su entorno. Permitiendo obtener una visión panorámica de las interacciones del proceso con los empleados internos y externos, a los cuales de forma directa o indirecta tienen que satisfacer en el otorgamiento de los servicios. A continuación presentamos el siguiente diagrama de interrelación de procesos como propuesta:

**Interrelación de procesos**



**Figura 8**

### 3.3.4 FORMATO DE MATRIZ DE ENTRADAS Y SALIDAS

Es una forma sencilla de identificar las entradas y salidas del proceso de distribución del producto, este sirve como base para elaborar matriz de resultados a continuación proponemos y mostramos el formato y estructura de la matriz de entradas y salidas del producto.

Formato Matriz de entradas

| Entradas  |                  |  |  |                |
|-----------|------------------|--|--|----------------|
| Proveedor | Proceso Entradas |  |  |                |
|           |                  |  |  |                |
|           |                  |  |  |                |
|           |                  |  |  | <b>Tabla 5</b> |

Formato Matriz de salidas

| Salidas |                 |  |  | Figura No 6    |
|---------|-----------------|--|--|----------------|
| Ciente  | Proceso Salidas |  |  |                |
|         |                 |  |  |                |
|         |                 |  |  |                |
|         |                 |  |  | <b>Tabla 6</b> |

### 3.3.5 MAPEO DE PROCESOS

Es útil entender cómo se relaciona los distintos departamentos y unidades operativas, dentro de la empresa Kativo S.A., cuando se logra cumplir las actividades en el proceso de distribución de pedidos de pinturas. El mapeo de procesos permite técnicamente examinar el proceso así como determinar dónde y porque ocurren fallas importantes, incluye también información que se considera deseable para el análisis como tiempo necesario y distancia recorrida.

Para realizarlo se propone lo siguiente:

- Identificar el proceso clave y asignarle un nombre (aquel que resulte más conocido para los empleados participantes).
- Identificar las funciones más importantes involucradas en el proceso mediante una lista al costado izquierdo del mapa.
- Identificar el punto de partida representándolo en el lado superior izquierdo

Mapeo de proceso permitirá a la empresa Kativo obtener:

- ✓ Un medio para que los equipos examinen los procesos inter funcionales.
- ✓ Un enfoque de todos los pases, actividades, tareas, pasos y medidas de un proceso.
- ✓ La comprensión de como varias actividades están interconectadas y donde podrían estar fallando las actividades
- ✓ Trabajo en equipo

## Mapeo de proceso en la distribución de pedidos propuesto



**Figura 9**

Las propuestas presentadas es con el objetivo de facilitar herramientas sencillas que puedan ayudar a la empresa a llevar un control de las actividades realizadas en el proceso de distribución de pedidos a demás dar el seguimiento que este necesite para una mejora en el proceso.

## IV CONCLUSION

Al haber analizado el proceso de distribución actual de pedidos en la empresa Kativo S.A. a través de encuesta y FODA llegamos a la conclusión de que la mayor problemática que se presentó, fue la falta de seguimiento a la capacitación que va desde el conocimiento de su área, funciones, hasta técnicas de armado de pedidos, ya que no deberán existir procesos por demoras, daños a materia prima y otros factores que causan costos excesivos, los más afectados son los 18 operarios del área de venta, que participan en la elaboración de armado de pedidos, que directamente se involucran son los que no comprenden o no conocen cuales son las funciones por lo que genera falta de eficiencia en sus labores.

Se analizó el proceso de distribución actual de pedidos en la empresa, en la que encontramos en las operaciones de actividades que se realizan son común porque todas se enfocan a que se pretende satisfacer necesidades diversas del clientes, muy diferentes entre sí y la distribución por proceso son de uso general y los trabajadores no se les da el seguimiento a la capacitación. Por esta problemáticas nos llevaron a generar y formular propuestas de mejoras correspondiente para el área Departamento de Venta, por estar involucrada con el proceso de armado y distribución de pedidos, manejo de insumos, sistema de gestión de calidad, todo esto debe estar alineado a un plan de carrera que le permita a cada persona superarse personal y laboralmente, llevando a la empresa a la eficacia total.

Se diagnosticó que los operarios para ejecutar los trabajos lo realizan de manera empírica, por desconocer del manual de procedimientos, no cuentan con una ficha ocupacional que les indique cuáles son sus obligaciones que en el camino lo han aprendido y que cuando se tiene que manejar un equipo nuevo se da la capacitación o sea cuando existe la necesidad.

Se formuló estrategias para el proceso de armado y distribución de pedidos de pinturas Kativo S.A, que sirvan de herramientas para ser aplicada, estas son: Flujo de proceso de venta y distribución de pedidos, ficha técnica o formato que describe las actividades del proceso, herramientas de control, formato de matriz de entradas y salidas y mapeo de proceso, que al ponerlo en práctica la empresa ayudará a motivar al personal, así como también contribuir con los objetivos de la empresa.

## V RECOMENDACION

El Responsable del departamento de venta retome este estudio en vista a que puede la empresa Kativo S.A. tener la mejor maquinaria, crecer en distintos puntos de ventas, publicidad, plaza, mejor producto, etc, pero el recurso humano que se necesita para cumplir con los objetivos se requiere entrenarlo, capacitarlo, se debe diseñar un plan de carrera que le permita a cada persona superarse personal y laboralmente, esto permitirá tener un ambiente de trabajo más agradable, condiciones seguras de trabajo y facilitar la localización y organización del uso y manejo de los formatos de herramientas evitando que los productos se dañen en el traslado a su destino. El periodo propuesto es por lo menos invertir en estas capacitaciones tres veces en el año.

Estratégicamente para el proceso de armado y distribución de pedidos de pinturas, recomendamos aplicar herramientas de fácil uso y manejo, estas son: Flujo de proceso de venta y distribución de pedidos, ficha técnica o formato que describe las actividades del proceso, herramientas de control, formato de matriz de entradas y salidas y mapeo de proceso, que al ponerlo en práctica la empresa ayudará a motivar al personal, así como también contribuir con los objetivos de la empresa.

Es importante retomar que el responsable de departamento de ventas realice este tipo de estudio a través de encuestas o análisis FODA por lo menos una vez al año para detectar a futuro debilidades que presente el personal de las áreas y buscar solución inmediata.

## BIBLIOGRAFIA

- ❖ Administración de procesos [Http://www.capital.cl/elernig/deming.htm](http://www.capital.cl/elernig/deming.htm) Agosto 2009
- ❖ Banks Jerry Control de Calidad. Editorial Limusa, México 2009.
- ❖ Catwa. <http://www.monografias.com/Ingenieria/Enero> 2010
- ❖ Diagrama de flujo [Http://www.es.wikipedia.org/wikidiagrama de flujo](http://www.es.wikipedia.org/wikidiagrama_de_flujo). Septiembre 2009
- ❖ Kotler, Philip, Apuntes de Dirección de la Mercadotecnia, México: Prentice Hall, 1993
- ❖ Kotler, Philip, Apuntes de Dirección de la Mercadotecnia, México: Prentice Hall, 1993
- ❖ Shoel, William F y Guiltinam, Joseph P. Mercadotecnia, Conceptos y Prácticas Modernas Mexico: Prentice Hail, 1991.
- ❖ Shoel, William F y Guiltinam, Joseph P. Mercadotecnia, Conceptos y Prácticas Modernas Mexico: Prentice Hail, 1991.

# Anexos

## Universidad Nacional de Ingeniería Facultad de Ciencias y Sistemas

### CUESTIONARIO

La información obtenida en este cuestionario será utilizado exclusivamente para presentación de tesina para optar al título de Ingeniero en Sistemas.

#### I. DATOS GENERALES:

1. Nombre del área \_\_\_\_\_ sucursal \_\_\_\_\_
2. Nombre del cargo \_\_\_\_\_

#### II. DATOS ESPECIFICOS:

1. ¿Cuál cree usted que sea el éxito del departamento de Venta?
2. ¿Conoce las instrucciones para ejercer las funciones del cargo en el departamento de venta?
3. ¿Existe alguna instrucción que indique como ejercer las funciones en el departamento de ventas?
4. ¿Cuáles son los tipos de comunicación en la que se propaga el producto o servicio?
5. ¿Cómo se adquieren los productos o servicios que ofrecen?
6. ¿Conoce las funciones claves que se deben ejercer en los canales de distribución?
7. ¿Mencione cuatro de las más importantes políticas de precios que se aplican?
8. ¿Qué tipo de canal de distribución utilizan al consumidor con diferentes longitudes?
9. ¿Mencione cual es el proceso que se realiza actualmente en los canales de distribución?
10. ¿Cada cuanto se le capacita al personal del departamento de venta?

11. ¿Si tienes que mejorar el sistema de producción y servicio como crees que se lograría?
12. Cree que la filosofía de la empresa no es buena y se necesita cambiar para disminuir los errores y demoras que tiene la empresa.
13. ¿Cómo llega el producto al consumidor?
14. ¿Existen inspecciones laborales en el departamento de ventas? ¿cada cuanto se realizan? ¿se cumplen con las mejoras de las observaciones recomendadas?

## GLOSARIO DE TERMINOS

**CAPACITACION DEL CLIENTE:** Supone capacitar a los empleados del cliente para que utilicen el equipo adquirido de manera adecuada y eficaz<sup>6</sup>

**CANALES DE MERCADO:** se pueden considerar como grupos de organizaciones independientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo<sup>8</sup>.

**ENTREGA:** Comprende la manera en que el cliente recibe el producto e incluye la rapidez, el esmero y la atención con que se hace el envío<sup>6</sup>.

**FORMULACION ESTRATEGICA:** Las metas indican que pretende lograr una unidad de negocios, mientras que la estrategia ofrece la respuesta en cuanto a cómo llegar a ellas. Toda empresa debe adaptar una estrategia para lograr sus metas. Si bien es posible enumerar muchos tipos de estrategias<sup>4</sup>.

**INSTALACION:** Abarca el trabajo que debe efectuarse para que un producto funcione en determinado lugar<sup>6</sup>.

**MERCADOTECNIA:** es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes<sup>1</sup>.

- 
1. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, año 1996, Philip Kotler, pág. 7.
  2. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, año 1996, Philip Kotler, pág. 15.
  3. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, año 1996, Philip Kotler, pág. 65.
  4. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, año 1996, Philip Kotler, pág. 84.
  5. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, año 1996, Philip Kotler, pág. 432.
  6. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, año 1996, Philip Kotler, pág. 302.
  7. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, año 1996, Philip Kotler, pág. 7.
  8. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, año 1996, Philip Kotler, pág. 15.
  9. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, año 1996, Philip Kotler, pág. 65.

**MAYORISTAS COMERCIANTES:** son negocios de propiedad independiente que adquieren los derechos de la mercancía que ofrecen<sup>9</sup>

**PRODUCTO:** es cualquier cosa que se ofrezca en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer una necesidad o deseo<sup>5</sup>.

**PRODUCCION:** afirma que los consumidores favorecen a aquellos productos que estén ampliamente disponibles y tengan bajo costo. Los directivos de organizaciones orientan hacia la producción concentran sus esfuerzos en lograr una gran eficiencia en la producción y una cobertura amplia de distribución<sup>2</sup>.

**PROCESO:** La única manera en que una compañía puede cumplir con sus metas en cuanto a satisfacción es mediante procesos administrativos. Por lo regular, el trabajo de una compañía lo realizan múltiples departamentos. Sin embargo, la organización por departamentos presentan algunos problemas. Los departamentos, normalmente, funcionan para maximizar sus propios objetivos, no necesariamente los de la empresa<sup>3</sup>.

**SERVICIO:** es cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada<sup>7</sup>.

- 
1. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, año 1996, Philip Kotler, pág. 7.
  2. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, año 1996, Philip Kotler, pág. 15.
  3. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, año 1996, Philip Kotler, pág. 65.
  4. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, año 1996, Philip Kotler, pág. 84.
  5. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, año 1996, Philip Kotler, pág. 432.
  6. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, año 1996, Philip Kotler, pág. 302.
  7. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, año 1996, Philip Kotler, pág. 7.
  8. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, año 1996, Philip Kotler, pág. 15.
  9. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, año 1996, Philip Kotler, pág. 65.

## INDICE DE FIGURAS

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura No 1: Planteamiento del problema.....                                | 5   |
| Figura No 2: Foto empresa PROTECTO.....                                     | 7   |
| Figura No3: Organigrama.....                                                | 9   |
| Figura No 4: Flujo de proceso de distribución actual.....                   | 18  |
| Figura No 5: Tipo de canal de distribución de la empresa.....               | 20  |
| Figura No 6: Resultados de punto más débiles.....                           | 28  |
| Figura No 7: Flujo de proceso de venta y distribución de pedidos.....       | 32. |
| Figura NO 8: Interrelación de procesos.....                                 | 35  |
| Figura No 9: Mapeo de proceso en la distribución de pedidos propuestos..... | 37  |

## INDICE DE TABLAS

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla No 1: Resultado de porcentaje de cuestionario aplicado..... | 28 |
| Tabla No 2: Resultado de debilidades.....                         | 29 |
| Tabla No3: FODA.....                                              | 30 |
| Tabla No 4: Ficha Técnica de Identificación del proceso.....      | 33 |
| Tabla No 5: Formato matriz de entrada.....                        | 35 |
| Tabla No 6: Formato matriz de salida.....                         | 36 |