

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PROGRAMA DE TITULACION POR TESIS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA TERCERIZAR LA
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE UNA EMPRESA DE
EMBUTIDOS PARA MEJORAR LAS COBRANZAS**

TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTADA POR

Bach. GUEVARA MOQUILLAZA, LOURDES DEL ROCÍO
Bach. RINCÓN RIMAS, EVELIN NICCOLE

ASESOR: MG. ING. ROSALES LÓPEZ, PEDRO PABLO

LIMA – PERÚ

2019

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis; en primer lugar a mi madre Jacqueline; a mi padre Victor y a mi hermana Carrie por el apoyo incondicional brindado a lo largo de este arduo camino, además de la confianza depositada en mi persona. También se la dedico a mis tíos, primos y abuelos por el soporte y apoyo brindado.

Por ultimo a mí que desde el cielo me guía y me protege en todo momento, mi abuelita Cecilia. Dedico la presente investigación a mi familia, por su apoyo incondicional.

Evelin Rincón Rimas

Dedico el presente estudio de investigación; a mis padres Rocío y Pedro quienes en toda mi vida me han ido apoyando para que pueda lograr ser una gran profesional; a mis hermanos por ser la motivación de ser un ejemplo a seguir y por ultimo a mi abuelita Olga con engréirme y brindarme tu sabiduría en todo en cada paso que doy.

Lourdes Guevara Moquillaza

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme culminar con éxito esta tesis, a mis padres y familia, en general, por la confianza y apoyo brindado para lograr la culminación de la investigación.

A mi alma mater, la Universidad Ricardo Palma, por el apoyo y conocimientos brindados durante todo el camino transcurrido para alcanzar a ser una profesional.

A mi asesor, el Mg. Ing. Pedro Pablo Rosales López por apoyarme en la consolidación de este proyecto desde su inicio, habiéndome otorgado constante asesoramiento, apoyo y confianza durante todo el desarrollo de la presente tesis

Lourdes Guevara y Evelin Rincón

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1. Descripción y formulación del problema general y específicos.....	2
1.1.1.Problema general.....	13
1.1.2.Problemas específicos.....	13
1.2. Objetivos.....	13
1.2.1.Objetivo general.....	13
1.2.2.Objetivos específicos.....	13
1.3. Delimitación de la investigación.....	14
1.3.1.Delimitación temporal.....	14
1.3.2.Delimitación espacial.....	14
1.3.3.Delimitación temática.....	14
1.4. Justificación e importancia.....	14
1.4.1Justificación teórica.....	17
1.4.2.Justificación práctica.....	17
1.4.3.Justificación social.....	17
1.4.4.Justificación económica.....	18
1.4.5.Responsabilidad ética profesional.....	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	19
2.1. Marco histórico (Antecedentes).....	19
2.2. Bases teóricas vinculadas a las variables de estudio.....	23
2.2.1.Bases teóricas de la variable independiente: Plan de tercerización del área de distribución de una empresa de embutidos.....	23
2.2.2.Bases teóricas de la variable dependiente: Cobranzas.....	26
2.3. Definición de términos básicos.....	29

CAPÍTULO III: SISTEMAS DE HIPÓTESIS	32
3.1. Hipótesis general.....	32
3.2. Hipótesis específicas.....	32
3.3. Variables	32
3.3.1. Definición conceptual de las variables.	32
3.3.2. Operacionalización de las variables.....	33
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	34
4.1. Tipo y nivel de investigación.....	34
4.2. Diseño de investigación	35
4.3. Población y muestra.....	35
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
4.4.1. Tipos de técnicas e instrumentos.	36
4.4.2. Criterios de validez y confiabilidad de los instrumentos.....	37
4.5. Procedimientos para la recolección de datos	37
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	37
CAPITULO V: PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACION	38
5.1. Diagnóstico y situación actual	38
5.1.1. Diagnóstico y situación actual de la empresa de embutidos.....	38
5.2. Desarrollo del plan de implementación de la tercerización en la empresa de embutidos	41
5.2.1. Pacto establecido entre la empresa de embutidos y la empresa tercerizadora.....	41
5.2.2. Ingresos de la empresa tercerizadora otorgados por la empresa de embutidos.	50
5.2.3. Costos de la empresa tercerizadora.....	52
5.2.4. Análisis beneficio/ costo.	57
5.3. Presentación de resultados	58
5.3.1. Validez	58
5.3.2. Confiabilidad.	59
5.3.3. Prueba de normalidad.	59
5.4. Análisis de resultados	59
5.4.1. Pruebas de hipótesis.....	59
5.5 Cuadro de resultados.....	66

5.6 Discusión.....	68
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES.....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
ANEXOS.....	75
Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	76
Anexo 2: Matriz de Operacionalización.....	80
Anexo 3: Instrumento.....	81
Anexo 4: Validación de Instrumento.....	82
Anexo 5: Base de datos.....	87

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Consumo de embutidos en el Perú de Enero a Junio del 2019 (en toneladas) ..	2
Tabla 2: Consumo de embutidos en el Perú a nivel industrial, como insumo o materia prima, de enero a junio de 2019 (en toneladas).....	3
Tabla 3. Tabla de facturas de clientes entregadas en el trimestre de marzo a mayo de 2019	7
Tabla 4. Tabla de tiendas de Supermercados Peruanos S.A.....	7
Tabla 5. Pedidos mensuales	9
Tabla 6. Porcentaje de pedidos	9
Tabla 7. Frecuencia de las fallas mensuales	11
Tabla 8. Vale de Entrada de Mercadería de Supermercados Peruanos S.A.	17
Tabla 9. Cuadro de Operacionalización de variables	33
Tabla 10. Unid de transportes utilizados por la empresa de embutidos y el detalle de costo de reparto	42
Tabla 11. Razón social de los vehículos con sus correspondientes capacidades, destino y número de viajes semanales.....	45
Tabla 12. Ingresos semanales de la empresa tercerizadora en base a los obtenidos por las diversas razones sociales de la empresa que realizaban el transporte en la empresa de embutidos	50
Tabla 13. Cálculo del número de camiones de reparto.....	55
Tabla 14. Costo de tercerización por mes.....	57
Tabla 15. Relación beneficio/costo.....	58
Tabla 16. Validez de Contenido del instrumento que mide la variable Cobranzas	58

Tabla 17. Resultados del cálculo del estadígrafo Alpha de Cronbach para la variable Cobranzas	59
Tabla 18. Pruebas de normalidad.....	59
Tabla 19. Rangos de la prueba de Wilcoxon para la primera hipótesis específica.....	62
Tabla 20 Resultados de la prueba de Wilcoxon para la primera hipótesis específica	62
Tabla 21. Rangos de la prueba de Wilcoxon para la segunda hipótesis específica	65
Tabla 22. Resultados de la prueba de Wilcoxon para la segunda hipótesis específica...	65
Tabla 23: Cuadro de resultados de la situación previa a la implementación vs la situación posterior de la implementación.....	67

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Salchipapas	3
Figura 2. Consumo de productos en los hogares de Lima Metropolitana, según categorías y líneas de productos	4
Figura 3. Procedimiento de entrega de facturas	6
Figura 4: Esquema B2B	8
Figura 5: Diagrama Causa-Efecto.....	10
Figura 6: Diagrama de Pareto (Frecuencia de las fallas mensuales)	12
Figura 7: Gestión de Cobranzas	12
Figura 8: Factura Electrónica emitida por la empresa de embutidos.....	16
Figura 9. Especificaciones técnicas de los camiones frigoríficos.....	54
Figura 10. Variación de la cantidad de comprobantes impagos del pretest al postest.....	61
Figura 11: Variación del importe deudor del pretest al postest	64

RESUMEN

La presente investigación fue realizada gracias a la recolección de datos que brindó una empresa que se dedica principalmente a la elaboración y distribución de embutidos ubicada en el distrito de Chorrillos, Lima

Se realizó un análisis de la empresa y se identificó como área crítica al área de Distribución debido a que es la que más reprocesos tiene, debido a que no contratan personas especializadas y por ende hay varios errores en la repartición de mercaderías.

Por lo tanto, la investigación propuso la tercerización del área de Distribución para mejorar el flujo entre el área de Distribución y el área de Cobranzas logrando mejorar las cobranzas.

El desarrollo del trabajo de distribución se realizó utilizando diagrama de Pareto, Diagrama Causa-Efecto, indicadores, cuadros de comparación y diagrama de análisis del proceso.

Para la tercerización se encontró una empresa especializada en brindar personal capacitado en distribución de productos y se logró comprobar que efectivamente las cobranzas aumentaron.

Palabras claves: cobranzas, empresa de embutidos, tercerización.

ABSTRACT

This research was carried out thanks to the data collection provided by a company that is mainly engaged in the elaboration and distribution of sausages located in the district of Chorrillos.

An analysis of a sausage company was carried out and the distribution area was identified as a critical area because the area that has more reprocessing has because they do not hire specialized people, therefore there are several errors in the distribution of merchandise.

Therefore, the research proposes the outsourcing of the distribution area to improve the flow between the distribution area and the collection area, improving collections.

The development of the distribution work was carried out using Pareto diagram, Cause-Effect Diagram, indicators, comparison tables and process analysis diagram.

For outsourcing, a company specialized in providing trained personnel in product distribution was found and it was possible to verify that the collections actually increased.

Keywords: collections, Sausage Company, outsourcing.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se observa que el sector de manufactura de alimentos y bebidas se realizó un aumento en el consumo de alimentos procesados debido al boom culinario existente, adicional que este sector es crítico debido a que los productos ofrecidos en su mayoría son de consumo directo a la población, por ende se deben mantener en estándares de calidad estrictos.

El trabajo investigativo se enfoca en las actividades económicas de empresas de procesamiento y conservantes de carne considerando el crecimiento económico que existe en la actualidad; por ello se seleccionó una empresa de embutidos.

Buscando reducir tiempos muertos en la empresa de embutidos se propuso la implementación de mejora de procesos pudiendo aumentar los márgenes de productividad; mediante un análisis de la situación actual de la empresa se logró identificar al Área de Distribución.

En el Área de Distribución es un área clave ya que son los encargados de repartir los productos en buenas condiciones y en las cantidades solicitadas por los clientes; cumpliendo lo comentado el Área de Cobranzas no tendría desfases al momento de cumplir con la programación de cobranzas a los clientes.

En el primer capítulo, se describe la problemática del proceso de distribución de productos definiendo el problema y los objetivos de la investigación, así como la delimitación, justificación, como también se detalla las justificaciones e importancia del plan de tercerización los cuales son: teórica, práctica, social, económica y ética profesional.

En el segundo capítulo, se abordan los antecedentes y bases teóricas relacionadas a las variables de investigación; siendo las variables: el estudio a investigar y las cobranzas, además, se definen los términos básicos que permitan la comprensión del trabajo.

En el tercer capítulo, se detalla las hipótesis y variables tanto generales como específicas, las cuales se tiene que comprobar con los resultados

En cuarto capítulo, se muestra toda la Metodología, los cuales son el tipo y nivel de investigación, diseño de investigación, la población y muestra.

En el quinto capítulo, detalla la presentación, análisis y resultados de la población.

Finalmente, se muestran las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego de culminar el trabajo de investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción y formulación del problema general y específicos

A nivel nacional, la Tabla 1 refleja la existencia de producción y ventas de embutidos, en sus diversas presentaciones, en el país, lo cual refleja su consumo.

Tabla 1: Consumo de embutidos en el Perú de Enero a Junio del 2019 (en toneladas)

Productos Embutidos y Carnes	Producción						Venta					
	Enero-Junio			Junio			Enero-Junio			Junio		
	2018 ^p	2019 ^p	Var. %	2018 ^p	2019 ^p	Var. %	2018 ^p	2019 ^p	Var. %	2017 ^p	2018 ^p	Var. %
Carne ahumada	823	931	13.1	148	154	3.9	811	908	11.9	155	155	0.0
Chorizo	3,863	3,805	-1.5	673	608	-9.6	3,670	3,673	0.1	769	606	-21.2
Hot Dog	17,238	16,464	-4.5	2,956	2,706	-8.5	17,178	16,497	-4.0	4,272	2,714	-36.5
Jamón	4,040	4,394	8.8	651	696	6.8	3,891	4,124	6.0	1,025	680	-33.7
Jamonada	6,474	6,824	5.4	1,154	948	-17.8	6,518	6,897	5.8	1,665	966	-42.0
Mortadela	1,215	896	-26.2	261	226	-13.4	1,219	831	-31.9	362	215	-40.5
Pasteles	24	23	-1.5	4	3	-2.7	22	23	6.6	4	4	-12.8
Paté	182	294	61.1	28	48	72.5	186	294	58.4	27	49	79.6
Queso de chanco	15	19	31.5	4	3	-13.3	14	19	28.9	4	3	-16.6
Chicharrón de prensa	282	181	-36.0	57	28	-50.9	296	182	-38.5	64	32	-49.1
Salame	97	114	17.3	19	21	7.5	93	116	25.3	21	20	-5.0
Hamburguesa	2,642	4,346	64.5	386	588	52.4	2,660	4,301	61.7	574	604	5.2
Carnes preparadas	950	1,175	23.6	175	210	19.9	946	1,120	18.4	151	210	38.9
Otros	736	694	-5.7	111	120	7.9	710	695	-2.2	132	121	-8.3

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego, 2019, p. 71.

Y con respecto al consumo de embutidos a nivel industrial, es decir, como insumo o materia prima, se cuenta con la estadística de la Tabla 2.

Tabla 2: Consumo de embutidos en el Perú a nivel industrial, como insumo o materia prima, de enero a junio de 2019 (en toneladas)

Materia Prima	Ingreso						Utilización					
	Enero-Junio			Junio			Enero-Junio			Junio		
Embutidos y Carnes Preparadas	2018 ^{P/}	2019 ^{P/}	Var. %	2018 ^{P/}	2019 ^{P/}	Var. %	2018 ^{P/}	2019 ^{P/}	Var. %	2018 ^{P/}	2019 ^{P/}	Var. %
Carne Industrial	4,791	4,961	3.6	908	824	-9.3	4,685	5,633	20.2	837	1,524	82.1
Carne de cerdo	10,119	11,668	15.3	1,737	2,086	20.1	10,524	11,411	8.4	1,731	1,985	14.7
Carne de ave	6,003	5,501	-8.4	1,017	1,026	0.9	6,047	5,648	-6.6	1,081	947	-12.5
Maicena	1,065	5,501	416.6	191	1,026	437.0	1,054	1,264	19.9	190	230	21.0
Sal	441	451	2.4	71	78	8.5	414	534	29.0	70	72	2.5
Otros	692	950	37.2	124	189	53.0	671	935	39.4	117	192	64.6

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego, 2019, p. 73.

El consumo de embutidos destaca en la selva y el extremo sur del Perú: en Tacna y en Madre de Dios, en una cantidad comprada de 3 kg por persona al año, seguido de Loreto, Moquegua y Ucayali, con compras personales superiores a los 2.5 kg; sin embargo, la producción de embutidos se encuentra centrada en los departamentos de La Libertad y Lima (Villanueva, 2018).

A nivel local, uno de los platos de mayor preferencia es la salchipapa como referencia esta la Figura 1 y tiene como insumo principal la salchicha (León, 2019).

En la Figura 2 se muestra el consumo de productos de Lima Metropolitana.



Figura 1. Salchipapas,
Fuente: León, 2019.

	TOTAL HOGARES	NIVEL SOCIO ECONOMICO DEL HOGAR		
		ALTO / MEDIO	BAJO SUPERIOR	BAJO INFERIOR/ MARGINAL
	%	%	%	%
ABARROTES				
Arroz	99.7	99.8	99.9	99.5
Aceite comestible	99.4	99.0	99.9	99.2
Fideos	98.6	100.0	96.7	99.4
Harina	83.3	83.5	88.6	78.6
PRODUCTOS LACTEOS				
Leche evaporada	94.6	97.7	92.8	94.4
Margarina	79.0	71.5	77.1	84.8
Leche fresca	46.6	53.9	57.2	33.4
Mantequilla	34.6	68.3	35.6	14.7
BEBIDAS				
Infusiones filtrantes	89.2	90.8	91.2	86.7
Café instantáneo	81.0	79.7	92.4	71.9
ALIMENTOS				
Avena	89.4	78.6	93.3	92.1
Embutidos	79.6	89.1	85.3	69.3
Gelatina	76.3	81.4	84.0	66.9
Achocolotados y cocoas	68.9	53.4	71.8	75.2
Cereales	67.7	77.6	69.8	60.3
Pan de molde	47.6	60.6	58.2	31.3
PRODUCTOS DE LIMPIEZA				
Detergente	99.9	100.0	100.0	99.8
Papel higiénico	99.9	100.0	100.0	99.8
Lava vajilla	97.9	97.1	97.8	98.5
Limpiador / desinfectante	83.9	93.8	88.7	74.2
Cera para pisos	52.8	75.8	67.3	27.4
	(450)	(96)	(140)	(214)

Figura 2. Consumo de productos en los hogares de Lima Metropolitana, según categorías y líneas de productos

Fuente: CPI, s/f.

En la Figura 2 se puede apreciar el alto nivel de preferencia en los hogares limeños acerca del consumo de embutidos (CPI, s/f).

A nivel empresarial, una empresa determinada de elaboración de embutidos, en la actualidad, está muy desorganizada en cuanto a distribución de sus productos hacia diversos puntos, en los cuales existen ciertas deficiencias en los aspectos administrativos, sobre todo, cuando se hace la entrega de los comprobantes correspondientes.

Por ejemplo, en el caso de la entrega de facturas, hay diferencias en lo que dice la factura, la cual es emitida por el proveedor, con el reporte de confirmación de productos, el cual es emitido por el cliente.

Por otro lado, con respecto al reclutamiento de personal para el puesto de distribución de productos, no se considera la experiencia necesaria para tales funciones.

También se conoce que no hay capacitaciones frecuentes y por tanto el personal de distribución sigue cometiendo errores sin conocer acerca de la forma de enmendarlos.

Por ejemplo, una de las principales causas de este problema es que el Área de Créditos y Cobranzas no recibe los pagos completos y eso genera una baja en los ingresos, a continuación en la Figura 3 se muestra el procedimiento de entrega de facturas.

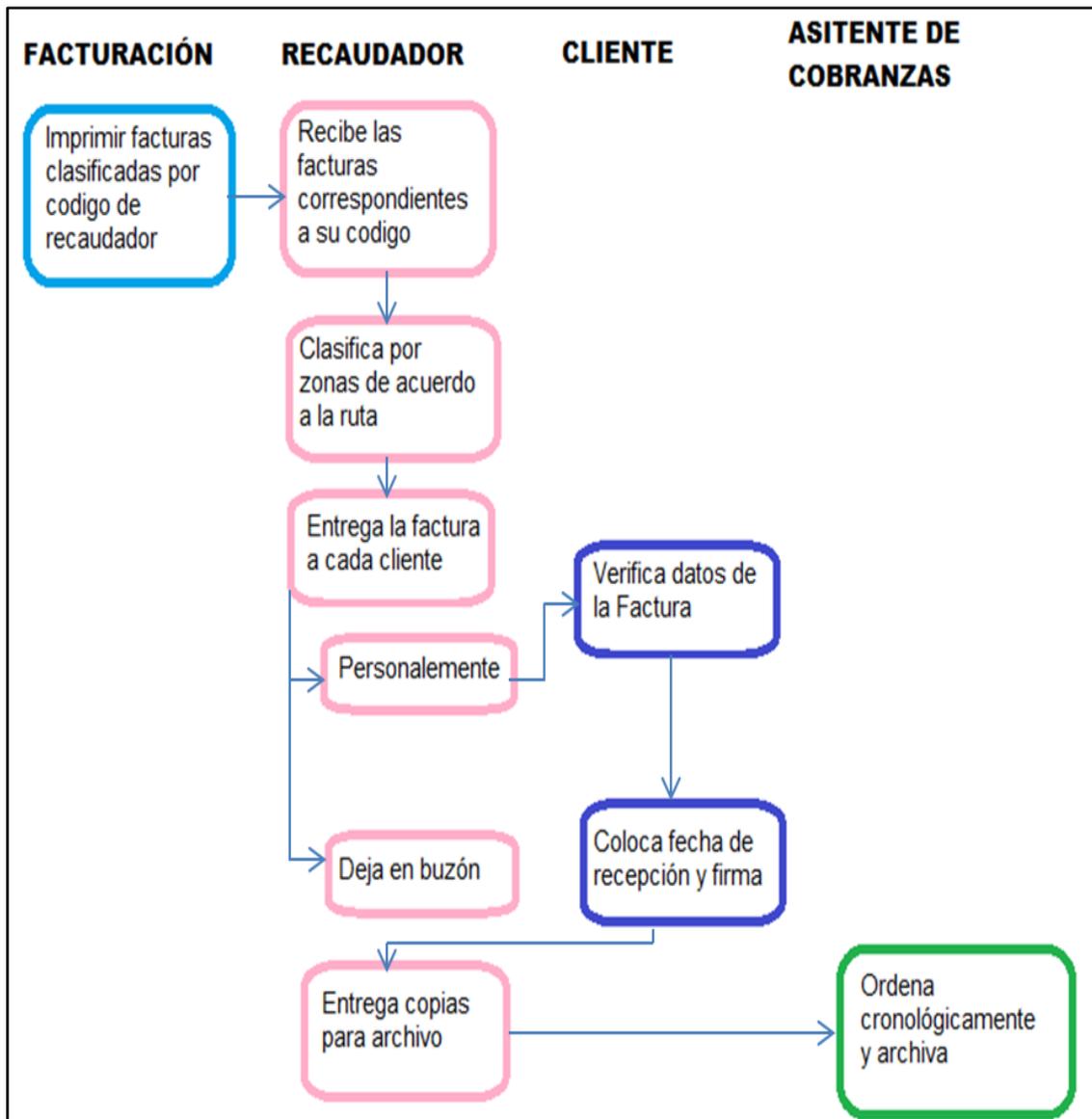


Figura 3. Procedimiento de entrega de facturas
 Fuente: Elaboración propia. Empresa de embutidos.

Existe un cliente, en especial, que origina la mayor cantidad de problemas, y es la empresa Supermercados Peruanos S.A., el cual reporta la mayor cantidad de errores, según la Tabla 3. Como referencia tomamos las ventas al cliente Supermercados Peruanos S.A. ya que es el cliente con más diferencias existentes, como se puede observar en el Tabla 1, se va tomar como referencia el trimestre de marzo a mayo de 2019.

Tabla 3. Tabla de facturas de clientes entregadas en el trimestre de marzo a mayo de 2019

CLIENTES	TOTAL DE FACTURAS	bien entregadas	mal entregadas
Supermercados Peruanos S.A.	3776	1728	2048
Makro Supermayorista S.A.	1036	987	49
Newrest Perú S.A.	1003	879	124
Hipermercados Tottus S.A.	1230	1083	147
Loy Sing S.A.	1896	1753	143
Cindel S.A.	934	920	14

Fuente: Elaboración propia. Empresa de Embutidos.

Supermercados Peruanos S.A. es propietario de varias tiendas. Específicamente, el estudio se hizo con una sola tienda la cual es PV Valle Hermoso, ya que es donde resaltan más los problemas a comparación con las otras tiendas, como se puede observar en la Tabla 4.

Tabla 4. Tabla de tiendas de Supermercados Peruanos S.A.

TIENDAS	TOTAL DE FACTURAS	bien entregadas	mal entregadas
PV VALLE HERMOSO E	480	200	280
PV CORPAC E	479	225	254
PV LA PERLA E	478	210	268
PV SAN ISIDRO E	476	211	265
PV VEA VES E	472	241	231
PV HUACHO E	471	228	243
PV SAN BORJA	468	204	264
PV CORTIJO E	452	209	243

Fuente: Empresa de Embutidos. Elaboración propia.

Supermercados Peruanos S.A. consta de un B2B en el cual aparecen todos los documentos que se le ha facturado, el B2B facilita al proveedor a ver las diferencias existenciales como se muestra en la Figura 4.

“B2B es un acrónimo con el que se hace referencia a aquellos modelos de negocio en los que las transacciones de bienes o la prestación de servicios se producen entre dos empresas. B2B se refiere a la expresión business to business, es decir, de negocio a negocio y se relaciona principalmente con el comercio mayorista, aunque también puede referirse a prestación de servicios y consumo de contenidos” (Sánchez, F., 2019, p. 59)

El esquema que rige el B2B es el siguiente:



Figura 4: Esquema B2B

Fuente: B2B Supermercados Peruanos S.A.

Cuando salen a la luz diferencias, bien sean a favor o en contra del cliente, es ahí donde ellos se aprovechan en no pagar las correspondientes facturas, por varios motivos, pero el principal es que al momento de registrar el ingreso de los digitadores de la tienda, estos ingresan mal los conceptos de ciertos productos, en vez de ser ahí donde el personal de distribución tiene que dar cuenta del correcto ingreso de la factura.

La empresa cuenta con varias deficiencias en la repartición de los productos y, como consecuencia de ello, origina retrasos a la hora de los pagos, ya que de un 100% de productos entregados solo un 55% se pudiera considerar como productos bien entregados, y esta situación provoca que la empresa tenga retrasos de ingresos y origina que se vea al cliente como moroso y se les prohíba el despacho, Supermercados Peruanos S.A. en un cliente que solicita una buena cantidad de productos diariamente, y si se les prohíbe el despacho habría una diferencia abismal en la curva de ingresos. Se usó como referencia los meses de enero-junio 2018 para ver en la variación mensual de entrega de pedidos por medio de Facturas, como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. Pedidos mensuales

MES	PEDIDOS (FACTURAS)	
	bien entregadas	mal entregadas
ene-18	200	280
feb-18	260	220
mar-18	300	180
abr-18	290	190
may-18	250	230
jun-18	270	210

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 6 se visualiza el porcentaje de las facturas bien entregadas y mal entregadas.

Tabla 6. Porcentaje de pedidos

MES	PORCENTAJE DE PEDIDOS	
	BIEN ENTREGADOS	MAL ENTREGADOS
Ene-18	42%	58%
Feb-18	54%	46%
Mar-18	63%	38%
Abr-18	60%	40%
May-18	52%	48%
Jun-18	56%	44%
	55%	46%

Fuente: Elaboración propia

La empresa tiene una serie de procesos mal enfocados en su sistema de transporte que generan deficiencias en la cadena, agregan costos innecesarios, demoras en las entregas a tiendas, que provoca una pérdida de competitividad en el mercado donde se desarrolla, como se muestra en el Diagrama de Pareto correspondiente (Figura 5).

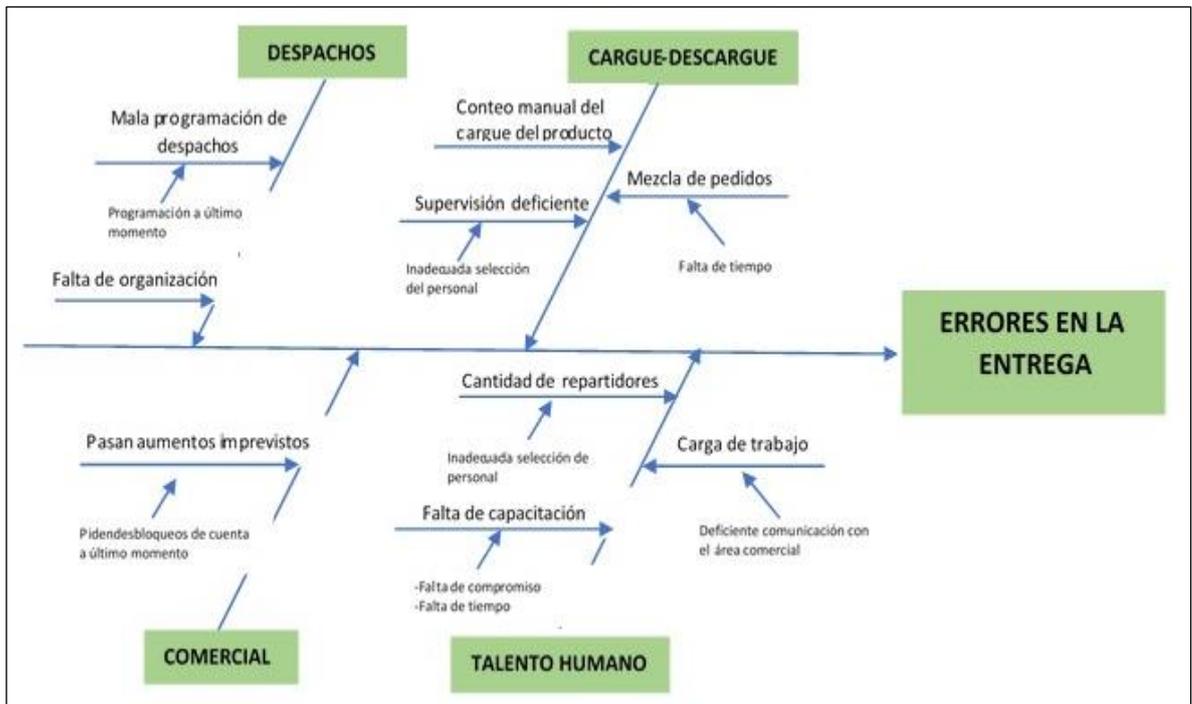


Figura 5: Diagrama Causa-Efecto

Fuente: Elaboración propia.

La gestión administrativa de transporte tiene como problema principal que los ayudantes de distribución no son conscientes del grado del problema que ocasiona la mala distribución, ya que con esto los clientes no reciben todos los productos pedidos y una de las principales consecuencias es un mal abastecimiento de productos y que el cliente se quede sin stock, lo que puede ocasionar que opte por ir a otra empresa como otro proveedor, como también se tiene el problema de la mala carga de productos hacia la unidad de transporte, es decir, que como no hay una buena administración, hay veces que salen unidades de transporte de capacidades altas con tan solo pocas unidades de productos, lo cual genera costos adicionales, ya que cuando hayan clientes que pidan mayores cantidades de productos, no se les podrá distribuir rápidamente debido a que no estará disponible el transporte adecuado para dicha cantidad; vale decir, no hay un control de la capacidad del transporte.

En cierto modo, el nivel de servicio a los diversos puntos de distribución es muy desordenado, ya que hay veces que no se llega a repartir a todos los clientes establecidos para un día y, por ende, va a ocasionar un costo adicional, porque un camión tiene un horario establecido y fuera de ese horario ya incurre en un costo adicional; y los productos se deben de entregar de todas maneras, debido a que si no se entrega, sería una alta pérdida de dinero debido a que un pedido no baja de los 3,000 soles; por otro

lado, hay veces, los conductores no respetan la ruta definida, sino que establecen el orden de acuerdo a lo que ellos estiman ser más conveniente para cumplir con las entregas y, debido a ello, han ocurrido incumplimiento con respecto a sus rutas completas y hacen regresar productos, como también hay órdenes de compra que no se entregan correctamente; y con respecto a esto último, al momento de dar solución al problema, se demoran en regularizar y hay veces que se tardan meses y eso causa un retraso en los cobros.

El costo de distribución va de la mano con el nivel de servicio, ya que si no se da un buen servicio, el costo de distribución aumenta; también tiene mucho que ver el personal de distribución, porque si fueran más eficientes y cuidadosos a la hora de entrega de productos, no sucederían a menudo los problemas, aunque también es cierto que los ayudantes de distribución tienen un tiempo determinado para solucionar los problemas, como de 1 a 2 semanas, cumpliendo este tiempo determinado y al no haber solucionado se pasará a descontar el monto que no se pudo establecer, y esto genera que hayan varias renunciaciones, por lo que hay veces que hay falta de personal de distribución.

En la Tabla 7 y Figura 6, mediante el Diagrama de Pareto, se visualiza la frecuencia de fallas mensuales.

Tabla 7. Frecuencia de las fallas mensuales

Descripción del problema	Frecuencia de fallas	Frecuencia relativa acumulada
Personal deficiente	55	23%
Falla de cargue-descargue	40	39%
Mala programación de despachos	35	54%
Retraso de entrega de productos	30	66%
Aumentos imprevistos	25	76%
Falta de capacitación	22	86%
Mezcla de pedidos	20	94%
Falta de personal	15	100%

Fuente: Elaboración propia

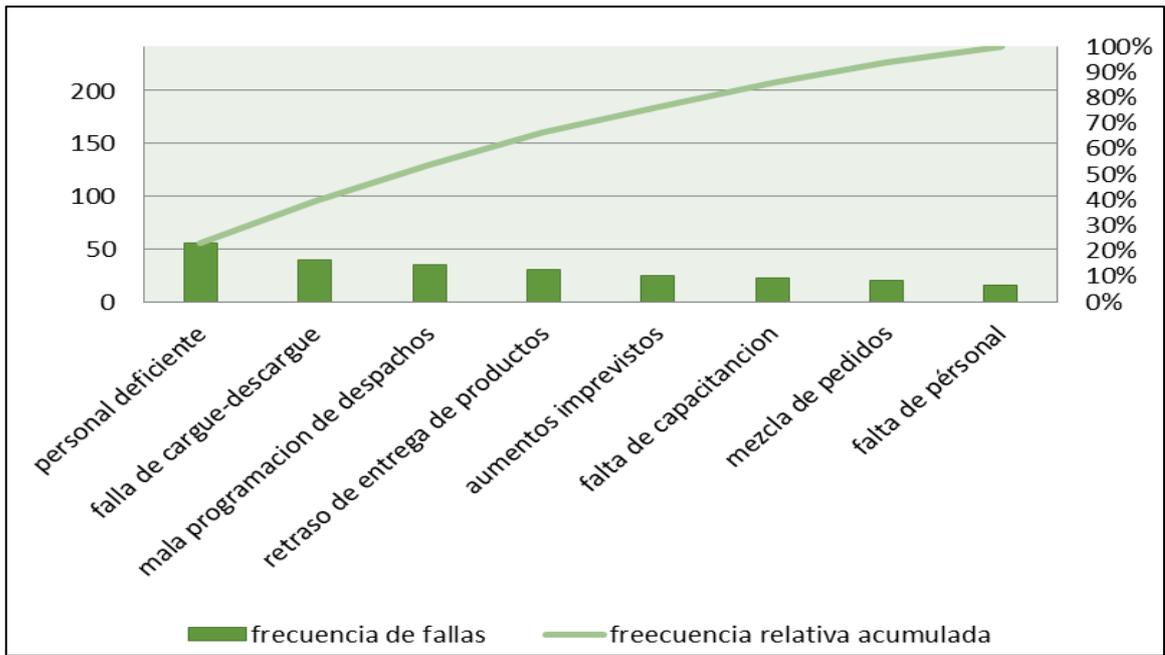


Figura 6: Diagrama de Pareto (Frecuencia de las fallas mensuales)

Fuente: Elaboración propia.

El proceso de cobranzas debe de aplicarse de forma ordenada, ya que se debe de tener en cuenta que hay varias facturas que no fueron entregadas correctamente, bien sea el error por parte del proveedor o por parte del cliente y por lo tanto tales facturas no podrán seguir el proceso, las cuales luego se tendrán que regularizar, en la Figura 7 se muestra el proceso de gestión de cobranzas.

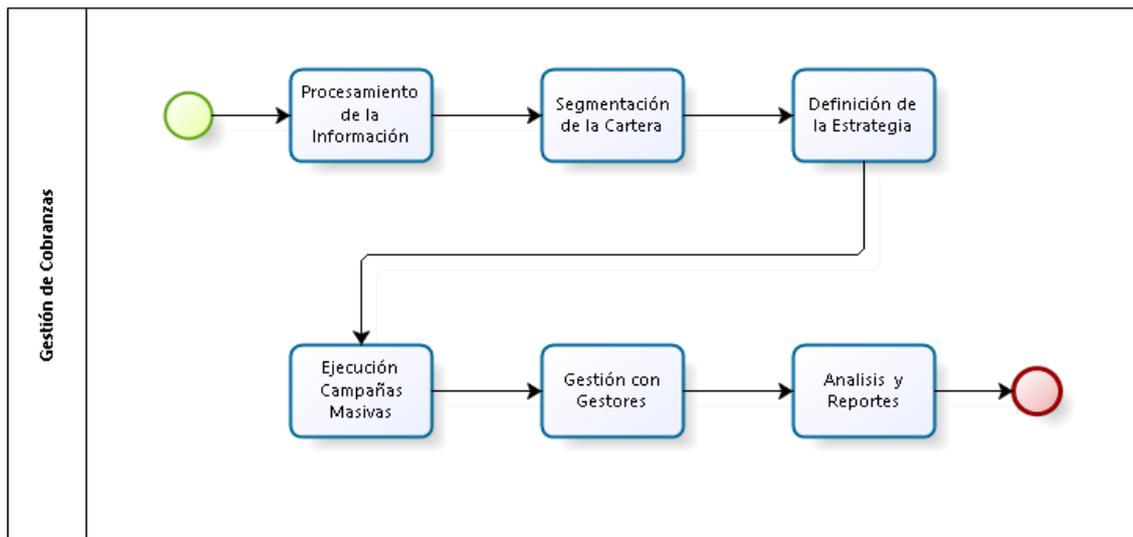


Figura 7: Gestión de Cobranzas

Fuente: Elaboración Propia. Empresa de Embutidos.

Como se ha podido apreciar anteriormente, la empresa de embutidos no puede ejecutar la distribución de sus productos correctamente, por lo que se ha visto conveniente que se tercerice dicha área a otra empresa, a la cual de ahora en adelante denominaremos: empresa tercerizadora.

Por tal efecto, el propósito de este estudio es, por parte de la empresa tercerizadora, determinar la manera en que la puesta en práctica de un plan de implementación para tercerizar mejora la distribución de productos de una empresa de embutidos para mejorar sus cobranzas.

1.1.1. Problema general.

¿En qué medida la implementación de un plan de tercerización de la distribución de productos mejora las cobranzas de una empresa de embutidos?

1.1.2. Problemas específicos.

- a) ¿En qué medida la puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa de embutidos mejora la cantidad de comprobantes impagos de una empresa de embutidos?
- b) ¿En qué medida la puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora mejora el importe deudor de una empresa de embutidos?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general.

Determinar la medida en que la puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora mejora las cobranzas de una empresa de embutidos.

1.2.2. Objetivos específicos.

- a) Determinar la medida en que la puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora mejora la cantidad de comprobantes impagos de una empresa de embutidos.
- b) Determinar la medida en que la puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora mejora el importe deudor de una empresa de embutidos.

1.3. Delimitación de la investigación

1.3.1. Delimitación temporal.

En la presente investigación se recolectó datos históricos de la empresa de embutidos en el intervalo de enero de 2018 a julio de 2019.

1.3.2. Delimitación espacial.

La presente investigación se realizó en el distrito de Chorrillos, de la provincia de Lima.

Cabe resaltar que esta investigación tiene dos unidades de análisis:

(a) la empresa de embutidos y (b) la empresa tercerizadora.

1.3.3. Delimitación temática.

Se han determinado dos variables en esta investigación: (a) independiente y (b) dependiente.

Los aspectos a considerar para la variable independiente son: (a) plan de distribución de embutidos y (b) dimensiones del plan de distribución de embutidos.

Los aspectos a considerar para la variable dependiente son: (a) cobranzas, (b) dimensiones de cobranzas.

Para ambas variables se habrá de ampliar el desarrollo de sus bases teóricas, a fin de que sirvan de base para la comprensión y explicación de los resultados, conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

1.4. Justificación e importancia

El presente estudio de investigación tiene el objetivo de mejorar la rentabilidad y disminuir los costos operativos en el área de transporte y distribución, perfeccionando el proceso de reparto con costos menores como también en forma eficiente, aprovechar las capacidades de distribución lo cuales se lograrán con procesos que estén claramente definidos y conocidos por el personal, definiendo indicadores que permitan medir la gestión de la empresa, a nivel operativo, táctico y estratégico los cuales ayudaran a que trabajen más ordenados, así mismo es importante y necesario que se defina un plan que disminuya los errores como también disminuir los costos, para que ello ocurra se debe

de diseñar un nuevo modelo para el proceso de distribución que permita el ingreso de una empresa externar con una amplia experiencia y con este cambio se pretende reducir el máximo de errores.

Según lo detectado se desarrollará un plan de mejora, en toda la cadena de distribución, con diferentes medidas de ejecución los cuales permitirá optimizar los siguientes procesos logísticos.

- Control Seguimientos de Ruta
- Estandarización de Flota de transporte
- Evaluación y Control de Flota Interna y Externa
- Organización (Modificar Estructura Interna de Transporte)
- Determinación de sistema tarifario
- Búsqueda de proveedores de Transporte
- Mejorar en la planificación de Rutas
- Certificación de Buenas Prácticas
- Desarrollo de indicadores de gestión

A raíz de este cambio se ha buscado contratar personal especializado que puedan brindar mejoras en la empresa y seguir en el crecimiento en el sector industrial.

Este cambio conlleva a analizar las posibles mejoras en cada área; una de ellas es el área de transporte en la cual se ha detectado que al momento del despacho de los productos el personal encargado del reparto algunas veces se confunden y entregan cantidades diferentes a la prevista que se refleja en las facturas emitidas y al momento de cobrar dichas facturas, estas no las pagan debido a la discrepancia que existe entre la cantidad entregada y la cantidad facturada, en estos casos se le otorga al personal de distribución un tiempo específico que va de 1 a 2 semanas para que puedan solucionar esas diferencias; una vez transcurrido este plazo y si el personal no pudo aclarar la discrepancia la empresa procede con descuento en su remuneración mensual de acuerdo a la cantidad afectada.

En el procedimiento de los repartidores antes de la descargar de la mercadería deben de verificar 3 puntos que son:

- 1) Descargar la misma cantidad de productos que dice en la Factura emitida por la empresa.

- 2) El cliente al momento de recibir los productos genera un Vale de Entrada de Mercadería (VEM) en el cual detalla los productos recibidos
- 3) El personal de distribución de la empresa debe de comparar la factura con el VEM los cuales deben de estar completamente iguales.

Si la VEM no coincide con la factura inmediatamente el personal de distribución debe de indicarle al cliente que está emitiendo mal la VEM y que la deben de corregir ahí mismo, pero hay veces que el personal hace caso omiso a la revisión y puede que haya una diferencia y recién se dan cuenta cuando ya es el momento del cobro de la factura, como también puede que la factura y la VEM cuadren perfectamente pero hace veces que el cliente recibe más de lo facturado y no lo comunica es decir se queda con los productos adicionales y es donde en la empresa saltan diferencias en los inventarios, es decir hay casos de deshonestidad por parte del cliente, por ende la personas encargadas de la distribución deben de estar bien preparadas para este tipo de trabajo, por esa razón estamos se tercerizó la distribución ya que al tener personas especializadas es distribución las cobranzas mejoraron rápidamente, a continuación se mostrará en la Figura 8 la factura emitida por la empresa y en la Tabla 8 la VEM que es emitida por el cliente, donde claramente se ve hay un diferencia en cual el personal no se dio cuenta y por ende existe una diferencia por el cual no pagaran la factura completa.

Figura 8: Factura Electrónica emitida por la empresa de embutidos.

FACTURA ELECTRÓNICA F101-00727022						
Nombre/Razón Social: SUPERMERCADOS PERUANOS S.A.			RUC: 20100070970			
Dirección: P064-AV AREQUIPA 4651 MIRAFLORES - MIRAFLORES - LIMA - LIMA			Fecha Emisión: 06/07/2019 00:47:17			
Moneda: Sol			Orden de Compra: 3294834			
Guía de Remisión - Remitente: 0112-02055057						
Ítem	Código	Descripción	Und.	Cantidad	V. Unitario	Valor Venta
1	00503018	Chorizo Pamillero OK (Pq*4u-400g) Und. Medida Referencial: 28.80Kgr Cod.Cliente:110889	PA	72.00	7.29	525.02
2	00803050	Tocino Culinario OK(pqt*500g - 25lj*20g) Und. Medida Referencial: 30.00Kgr Cod.Cliente:110892	PA	60.00	13.73	823.80
3	04303510	Frankf. Ahum Culinario OK 15cm (Pq*20u 50g -1Kg) Und. Medida Referencial: 10.00Kgr Cod.Cliente:110891	PA	10.00	16.70	167.00
4	06002012	Jamón americano Segó (pqt*500g) Und. Medida Referencial: 24.00Kgr Cod.Cliente:122632 Benef/Dscto: 8.25%	PA	48.00	7.34	352.32
5	06008050	MTO-Jamon Pavita SEGO(pq*500g-25Lj*20g) Und. Medida Referencial: 10.00Kgr Cod.Cliente:110893	PA	20.00	9.37	187.30
6	06301150	Hot dog SEGO (Pqte x 500g -10un) Und. Medida Referencial: 12.00Kgr Cod.Cliente:110888	PA	24.00	4.88	117.12
7	06501521	Salchicha Huacho SEGO (un*250g) Und. Medida Referencial: 25.00Kgr Cod.Cliente:112583	NIU	100.00	3.10	310.00
8	06505130	Chorizo prec SEGO (pqt*500g) Und. Medida Referencial: 45.00Kgr Cod.Cliente:110874	PA	90.00	8.47	762.30
9	06711016	Relleno SEGO (und * 500g) Und. Medida Referencial: 16.00Kgr Cod.Cliente:112582	NIU	32.00	4.04	129.28
10	06002081	Jamón Americano SEGO(5pqt*180g) Und. Medida Referencial: 18.00Kgr Cod.Cliente:110918	PA	20.00	11.25	225.00

Fuente: Empresa de embutidos

Tabla 8. Vale de Entrada de Mercadería de Supermercados Peruanos S.A.

DESCRIPCIÓN	COSTO DE ORDEN	CTD. PEDIDA	CTD. RECIBIDA	DIFERENCIA
Chorizo Parrillero OK (Pq*4u-400g)	7.29	72	72	0
Tocino Culinario OK(pqt*500g - 25lj*20g)	13.73	60	50	10
Frankf. Ahum Culinario OK 15cm (Pq*20u 50g -1Kg)	16.7	10	10	0
Jamón americano Segó (pqt*500g)	7.34	48	48	0
MTO-Jamon Pavita SEGO(pq*500g-25Lj*20g)	9.37	20	20	0
Hot dog SEGO (Pqte x 500g -10un)	4.88	24	24	0
Salchicha Huacho SEGO (un*250g)	3.1	100	100	0
Chorizo prec SEGO (pqt*500g)	8.47	90	90	0
Relleno SEGO (und * 500g)	4.04	32	32	0
Jamón Americano SEGO(5pqt*180g)	11.25	20	20	0

Fuente: Supermercados Peruanos S.A.

1.4.1. Justificación teórica.

Los resultados de esta investigación permiten colaborar con el incremento de la teoría existente con respecto a las cobranzas de cualquier empresa de embutidos, así como otorgar conocimiento con respecto a las características que debe tener un plan de distribución de embutidos, de forma tercerizada, ya que no se conocen investigaciones de ello al respecto.

1.4.2. Justificación práctica.

Los resultados de esta investigación se justifican en la práctica debido a que serán de gran utilidad tanto para la empresa de embutidos como la empresa tercerizadora de distribución de los embutidos, ya que pueden ser usados para que ambas puedan desarrollarse de manera conveniente y beneficiosa.

1.4.3. Justificación social.

Los resultados de esta investigación se justifican socialmente, porque permiten conocer la manera en que el personal que labora de una empresa se desempeñe adecuadamente y no forme parte de la rotación por renuncias o despidos, tanto para la empresa de embutidos como para la empresa tercerizadora.

1.4.4. Justificación económica.

Los resultados de esta investigación se justifican económicamente, ya que mediante la implementación del plan de tercerización correspondiente, no solo se ha de mejorar las cobranzas de la empresa de embutidos, sino que generará reducir costos adicionales por procesos improductivos.

1.4.5. Responsabilidad ética profesional.

Esta investigación con los permisos correspondientes tanto de la empresa de embutidos como de la empresa tercerizadora de distribución de embutidos para llevarse a cabo, mas no para ser mencionadas.

Por otra parte, diversos textos se han citado utilizando las normas APA, especialmente, mediante citas parafraseadas, y aquellas que no cuentan con citas se refieren al trabajo del investigador que bien pueden pasarse por algún sistema antiplagio, vale decir, Turnitin, para demostrar su autenticidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco histórico (Antecedentes)

Antecedentes Nacionales

De acuerdo con lo encontrado en la tesis: “Determinar en qué medida la calidad del servicio del personal tercerizado incide en la satisfacción del cliente en la empresa Edelnor” llegando a la conclusión de la confirmación de que la calidad del servicio del personal tercerizado incide significativamente en la satisfacción del cliente en la empresa Edelnor, Lima, 2016 ($p=0,000$; $r=0,786$). Es decir, en la medida que exista mayor nivel de calidad del servicio entonces será mayor el nivel de satisfacción del cliente de la empresa Edelnor y la segunda conclusión fue que la calidad de atención a las solicitudes y reclamos, entonces será mayor el nivel de satisfacción del cliente de la empresa Edelnor por la capacidad de reacción (Guzmán, C., 2017, pág. 89).

En este trabajo investigativo se utilizaron técnicas estadísticas que nos ayudara a conseguir el nivel de satisfacción sobre la tercerización del área de distribución; teniendo como clientes al área de cobranzas. Nos brinda las herramientas básicas para poder trasladar; transformar y realizar el análisis a nuestra empresa de embutidos.

Con respecto a lo encontrado en la tesis: “Outsourcing y su influencia en la productividad de la Empresa Crédito y Cobranzas SAC – Chiclayo”, con el objetivo de determinar la relación que existe entre el outsourcing y la productividad de la empresa Crédito y Cobranzas SAC. Metodología: Diseño no experimental de alcance correlacional, se tuvo como una muestra de 30 participantes al personal de call center del área de cobranza la empresa Crédito y Cobranzas SAC. Resultados y conclusiones: Los factores que más influyentes en la productividad del personal del área de call center es la motivación, competencias de los trabajadores, la participación y la capacitación (Castro, J. & Hoyos, A., 2018, pág. 90).

En este trabajo investigativo nos brindó las herramientas para poder identificar los procesos críticos que tenía el área de distribución y transporte las ventajas y desventajas

del outsourcing y los puntos que se debe considerar al momento de implementarlo como el recurso humano; herramientas y equipos.

Con respecto lo encontrado en la tesis: “*Tercerización de Transporte y su efecto en la Rentabilidad de la empresa Materiales de Construcción Alca E.I.R.L, Trujillo*”, para optar título profesional, en la Universidad César Vallejo, en Trujillo, tiene como objetivo: Determinar el efecto de la tercerización de transporte en la rentabilidad de la empresa Materiales de Construcción Alca E.I.R.L. Metodología: Diseño no experimental descriptivo. Variable independiente: tercerización de transporte; variable dependiente: rentabilidad. Se usó como técnicas la entrevista y análisis documental, teniendo como instrumentos a la guía de entrevistas y la guía de análisis documental. Resultados y conclusiones: La empresa Materiales de Construcción Alca E.I.R.L, presenta en sus actividades de transporte una serie de deficiencias, que no le permite cumplir con todas las entregas a tiempo, ocasionando de esta manera que la empresa no facture todo a su totalidad, falta de mercadería por el motivo que algunos proveedores se ubican en lugares alejados, y lo más preocupante es que esa actividad le ocasiona a la empresa asumir altos costos y gastos. El análisis de la empresa, por medio de los ratios financieros, muestra que la empresa ha tenido una rentabilidad patrimonial 0.02, de capital 0.04 y utilidad neta 0.01 indicadores muy bajos para los periodos 2015-2016, generados por las deficiencias presentadas en la empresa, en el área de transporte. Al analizar la factibilidad de la tercerización de la empresa, tercerizando el 44% de su capacidad de viajes, la empresa genera resultados positivos, debido a que la empresa se encargara de los viajes cortos por medio de la flota interna que maneja, y los viajes largos que le ocasiona problemas será asumido por la tercerización. Aumentando su rentabilidad en 2%, con la tercerización y las herramientas de mejora para la empresa. En cuanto al efecto que tiene la rentabilidad en la nueva modalidad de tercerizar es favorable, ya que mediante la tercerización la empresa ha ido reduciendo sus costos de transporte a un monto de S/.1,573,675 y aumentando su utilidad neta hasta S/.384,852.94, esto hace que la empresa mejore su rentabilidad para futuras inversiones (Aguilar, J., 2016, pág. 10).

Antecedentes Internacionales

Con respecto a lo encontrado en la tesis: “*Propuesta de procedimientos contables para maximizar la rentabilidad de una Distribuidora de Cárnicos y Embutidos*” para optar título profesional, en la Universidad de Guayaquil, en Guayaquil, Ecuador, estableció lo que viene a continuación. Objetivo: Elaborar una propuesta de procedimientos contables para una Distribuidora de Cárnicos y Embutidos, en base a la falta de resultados económicos esperados por el dueño del negocio. Metodología: Técnica del análisis documental y la encuesta. Resultados y conclusiones: Una vez finalizado el análisis realizado a la Distribuidora de cárnicos y embutidos “ABC” fue posible determinar que las cuentas por cobrar que mantiene el negocio, muestran la ausencia de control y gran deficiencia en la gestión de cobranzas debido al valor alto de cartera vencida que mantiene el negocio, mientras que éstas siguen aumentando sin procedimientos que regulen la aprobación de los créditos otorgados a los clientes de la empresa, situación que se ve reflejada en las razones financieras. Como consecuencia de esto ha afectado también al efectivo de la empresa corriendo riesgos de endeudamiento lo que le impediría a la entidad realizar la adquisición de inventarios oportunamente. Fue posible evidenciar claramente que el control del inventario no cuenta con respaldos necesarios que soporten la salida o el ingreso de la mercadería, es decir no presenta un correcto control sobre las existencias reales que se mantienen en el stock, lo que trae como consecuencia problemas al momento del despacho de los productos que se encontrarían disponibles para la venta. Así como también la falta de rotación de inventario reflejada en los ratios debido al mal abastecimiento pone en riesgo a la empresa por pérdidas de ventas y clientes afectando directamente a la rentabilidad de la empresa. En las ventas también se pudo observar una alta disminución debido al desarrollo de actividades de venta sin un control o políticas que regulen la eficiente realización de las mismas. Sin estrategias que ayuden a maximizar estas ventas o metas basadas en lo necesario para que el negocio pueda cubrir sus gastos y poder generar utilidad. Finalmente es importante indicar que los Estados Financieros no están siendo analizados periódicamente para identificar la situación económica en la que se encuentra la empresa, ni realizando análisis que permitan identificar las variaciones de las cuentas y la afectación de 157 las mismas para tomar decisiones oportunamente. Lo que impide realizar un

presupuesto en metas de ventas o reducción de costos y gastos que podrán ayudar significativamente a la mejora en la rentabilidad de la empresa (Martínez, G., 2019, pág. 16).

En este trabajo investigativo nos brinda los puntos básicos a considerar para que la empresa pueda realizar una cobranza sin retrasos.

Jiménez, (2018) en su tesis estableció lo que viene a continuación. Objetivo: Diseñar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de productos cárnicos a base de carne de chivo y de conejo en el municipio de Fonseca, departamento de la Guajira. Metodología: Técnica de la formulación y evaluación de proyectos. Resultados y conclusiones: El proyecto es viable desde el punto de vista de mercado, técnico, administrativo-legal y financiero. A través del estudio de mercado se evidenció una clara disposición de las personas para consumir los embutidos elaborados a base de carne chivo y de conejo pues se este tipo de carnes hacen parte de la gastronomía de la región. Este estudio evidenció la viabilidad del proyecto teniendo en cuenta una proyección de cinco años, ofreciendo utilidades que garantizan un crecimiento y posicionamiento a través de los años. (pág., 60).

Gualán, (2013) en su tesis estableció lo que viene a continuación. Objetivo: Incentivar el desarrollo comercial en el campo de cárnicos y embutidos, aprovechando los recursos existentes y aspirando que los resultados se proyecten hacia la creación y conformación de una empresa que asegure rendimientos económicos aceptables para los inversionistas. Metodología: Técnica de la formulación y evaluación de proyectos. Resultados y conclusiones: Se determinó que en la ciudad de Yacuambi no existen productoras ni comercializadoras de embutidos ni productos de cárnicos y embutidos, solo cuentan con una escasa oferta proveniente de otras ciudades, además se pudo determinar que el proyecto es rentable, en base a los resultados obtenidos y con los indicadores de evaluaciones correspondientes.(pág. 55).

2.2. Bases teóricas vinculadas a las variables de estudio

2.2.1. Bases teóricas de la variable independiente: Plan de tercerización del área de distribución de una empresa de embutidos

Tercerización

La tercerización es una actividad mediante la cual una empresa hace la identificación de una parte de sus procesos empresariales para que sea trabajada más eficientemente o de forma más rápida, o a un costo menor, por otra empresa, la que es contratada para realizar dichas labores al mismo tiempo. Esto ha de permitir a la empresa mejorar sus resultados y enfocarse en lo primordial para su empresa y las funciones que han de realizar para lograr sus resultados (Aguilar, J., 2017, p. 7).

Se llama también outsourcing a la tercerización y consiste en un procedimiento de administración, para mejorar sus procesos personales, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles. Es la utilización de recursos externos para la realización de actividades de la empresa manejadas por el personal y recursos internos. Esto conlleva delegar a organizaciones externas, para que la empresa mejore sus resultados y así generar un mejor resultado, por lo que tienen que tercerizar sus actividades para establecer mejoras de sus procesos dentro de la organización y dentro de los planes exigidos por la empresa. Dicha función es llevada a cabo con más relevancia y se buscará el aporte del mayor valor agregado al entramado global de la empresa contratista (Aguilar, J., 2017, p. 7).

Importancia de la tercerización

La tercerización de actividades es importante en una institución, porque permite determinar que la empresa mejore sus resultados y procesos. La empresa debe asumir que actividades le generan dificultades para ser mejoradas y de esta manera tener resultados de importancia relativa que mejoren su condición. La tercerización mejora la eficiencia y eficacia de la empresa, es por ello que se debe tener en cuenta los bajos costos, la última actividad y la capacidad de la empresa para ejecutar su negocio. La

importancia radica en como la empresa puede mejorar sus resultados, sin tener que gastar demasiado dinero en la ejecución de ellos (García, H., 2001, p.85).

Subcontratación de especialidad

La razón principal por la que el contratista toma la decisión de subcontratar ciertos servicios, reside en el hecho de que el subcontratista se encuentra mejor especializado y equipado, para efectuar un servicio concreto y preciso, pues la empresa contratante está ocupada en actividades de diferente aspecto que le generan un mayor valor agregado, o que representan su parte medular del negocio; en tanto que aquellas actividades menos claves para el éxito del negocio, que no le generen mayor valor agregado; sí representan la actividad económica principal para el subcontratista, por lo que se espera que estas empresas ofrezcan un servicio de calidad fundamentada en la especialidad que poseen. En la subcontratación de especialidad es fundamental la calidad y el factor económico pasa a segundo plano. La empresa que subcontrata los servicios no lo hace pensando primero en ahorrarse un poco de dinero y reducir así sus 58 costos operativos y fijos, sino que lo hace más bien pensando en recibir la mejor calidad del servicio contratado (García, H., 2001, p.95).

Ventajas y desventajas de la tercerización

(a) Ventajas

La compañía que contrata, o comprador, se beneficiará de una relación de outsourcing ya que logrará en términos generales, una "funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "costos inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas. En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa subcontratada se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, Implementación, administración y operación de la infraestructura. Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de esta herramienta:

Reducción de costos, pasivo laboral, específicamente pagos previendo despidos, los servicios prestados por cada año trabajado, prestaciones sociales y de ley, horas extra, etc.

(b) Desventajas

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. La contratación a terceros no queda exenta de esta realidad. Se pueden mencionar las siguientes desventajas de la subcontratación:

Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo., La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos. Al suplidor externo, aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor. El costo ahorrado con el uso de outsourcing puede que no sea el esperado. Alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio. Pérdida de control sobre la producción (Aguilar, J., 2017, pp. 8-9).

Transporte

Actividad que lo ejecuta un terciario, entendida como una movilización o desplazamiento de objetos o personas de un punto a otro en un vehículo que utiliza una determinada infraestructura. Esta ha sido una de las actividades terciarias de mayor aumento en los últimos siglos, debido al sector industrial; al aumento del comercio nacional como internacional; y los avances tecnológicos que se han producido y repercuten con una aceleración, capacidad, seguridad, y menor costo de transporte. El transporte comercial está al servicio del público el cual desee movilización de bienes o individuos, así como los servicios de atención, transporte de tales bienes de un lugar a otro. El transporte de pasajeros y de bienes, son dos actividades que han permitido que la ciudad se desarrolle de manera correcta y eficiente, logrando que la economía crezca (Aguilar, J., 2017, p. 12).

Tercerización de transporte

Procesos de los cuales otras empresas, se hacen a cargo para ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación (especializada en gestión tercerizada de la función transporte), la cual es contratada para desarrollar esa fracción del negocio (Berrio, M. y Puentes, H., 2016, p.2)

Por lo tanto, es una actividad realizada por terceros como el transporte de productos que no representa riesgo para el comprador potencial alto, lo que influye en la tercerización es la administración del transporte lo que incluye la selección y supervisión de transportistas, las ordenes, elaboración de documentos para el embarque, selección de modos de transporte y rutas (Berrio, M. y Puentes, H., 2016, p.4).

2.2.2. Bases teóricas de la variable dependiente: Cobranzas.

Cobranzas

“La cobranza consiste en la recuperación de los créditos otorgados previamente por una empresa, regularmente industrial, comercial, financiera, o prestadora de servicio actividad” (Calderón, B., s.f).

“La cobranza es el acto y la consecuencia de cobrar: obtener el dinero correspondiente al desarrollo de una actividad, a la venta de un producto o al pago de deudas” (Pérez, J. y Merino, M., 2016).

Fases de la cobranza

Las fases para realizar una cobranza son:

(a) Prevención: son las acciones encaminadas a evitar el incumplimiento del pago de un cliente, disminuir el riesgo de mora en los portafolios de las cuentas por cobrar y asegurar los elementos necesarios para actuar en caso de aumento de riesgo por el incremento de los clientes que no pagan, como es el caso de las acciones legales, ya sea con los abogados de la empresa o a través de un despacho especializado en la recuperación de clientes morosos.

(b) Cobranza: son las acciones encaminadas a recobrar adeudos en tempranas instancias de mora, donde aún la empresa desea continuar su relación de negocio con el cliente, dado que aún existe la posibilidad de hacer negocios de manera rentable.

(c) Recuperación: acciones encaminadas a recuperar adeudos de créditos en mora con bastante tiempo, probablemente la empresa no desea continuar la relación de negocio con el cliente, porque considera que no le pagarán los clientes los adeudos, y es como echarle dinero bueno al malo.

(d) Extinción: son las acciones que encaminadas a registrar contablemente las cuentas por cobrar como saldadas cuando los clientes han pagado los adeudos correspondientes (Morales, J. y Morales, A., 2014, pág. 146).

Los tipos de cobranza

Generalmente son los siguientes:

(a) Cobranza normal: Se realiza por los medios tradicionales de pago, entre los mecanismos que se usan se encuentra la emisión del estado de cuenta o factura al momento que se recibe el pago convencional, con lo cual el cliente se informa de la evolución de su crédito.

(b) Cobranza preventiva: En esta etapa se puede usar algún recordatorio de fechas de vencimiento próximas o recientes para los clientes, puede hacerse telefónicamente, a través de correo o bien por medio de visitantes. Esta cobranza deberá ser atendida en primera instancia vía telefónica y aquellos clientes con los que no se haya podido establecer contacto por la razón que sea, de hecho, deberán ser entrevistados en su domicilio por el visitador de la zona.

(c) Cobranza administrativa: es la cartera de clientes que están por vencer y que no ha tenido gestión anterior. Conlleva mayor actividad que la cobranza preventiva. Porque en este caso se debe efectuar la cobranza vía telefónica. La cartera de clientes debe ser segmentada y priorizada para distribuirla equitativamente entre los gestores de recuperación de crédito. Es necesario calendarizar y definir el seguimiento adecuado para el caso, así como la emisión y envío de cartas, oficios y reportes con la finalidad de obtener promesas de pago de cada uno de los clientes.

(d) Cobranza domiciliaria: Cuando un cliente se encuentra atrasado en el pago de sus cuentas, a las cuales se les denomina cuentas morosas, la visita domiciliaria se hace necesaria para definir el proceso de cobranza que se deberá seguir como consecuencia del atraso. Esta cobranza se sugiere que sea

atendida por un corresponsal y su gestor correspondiente. De acuerdo con el grado de atraso, por lo que debe clasificarse de la siguiente manera:

- a. Cobros en efectivo: significa cobrar todo el atraso o saldo (si está vencido).
- b. Por convenio: recibir un pago no menor a 50% y convenio con pagos posteriores que definan el atraso a corto plazo.
- c. Recuperación de mercancía. Cuentas morosas. Son las cuentas de los créditos que no han recibido pagos de un préstamo dentro del plazo acordado. Una cuenta morosa es un crédito vencido hace tiempo, cuenta dudosa. Las cuentas morosas se pueden recuperar a través de la cobranza administrativa, extrajudicial, prejudicial o judicial, dependiendo de la reacción del deudor al proceso de cobro.

(e) Cobranza extrajudicial: Se ejecuta para todas aquellas cuentas vencidas, donde quizá se ha aplicado algún tipo de gestión de cobranza anteriormente y sus resultados han sido infructuosos. En este caso la gestión de la cobranza es abordada de la siguiente manera:

- a. Verificación de la existencia de la persona natural o jurídica.
- b. Ubicación de nuevos antecedentes, domicilio particular o comercial.
- c. Contacto personal con el deudor, a fin de negociar la deuda no pagada.

(f) Cobranza prejudicial: En este caso son las cobranzas que hacen empresas propias o prestadoras de servicios de los bancos o cualquier otra institución, y comienza con el atraso de uno o más pagos de un crédito. A través de estas empresas de cobranza, el acreedor busca persuadir al deudor para que cumpla con sus obligaciones y de esta forma evitar un juicio. Además de que estos gastos son cobrados al deudor bajo el rubro de gastos de cobranza.

(g) Cobranza judicial: Se inicia cuando el deudor no ha cumplido con sus obligaciones crediticias, es decir, no ha devuelto el importe de los créditos recibidos, por lo cual el acreedor procede a protestar los pagarés, letras u otros documentos que constituían las garantías. El acreedor inicia el trámite ante los tribunales de justicia correspondientes para que a través de un juicio se dicte la sentencia para recuperar el saldo del crédito y los gastos de cobranza. Si el deudor no paga conforme al dictamen del juicio, el juez puede determinar otras acciones como: el embargo judicial de los bienes del deudor, la liquidación de las garantías entregadas (hipotecas, prendas, etcétera. La cobranza de pagos retrasados representa mayores problemas a la empresa,

porque puede originar gastos adicionales que disminuyen las ganancias (Morales J. y Morales A., 2014, págs. 152-154).

Indicadores de cobranzas

“Las cobranzas se dimensionan por medio de: (a) cantidad de clientes que tienen deuda; (b) cantidad de documentos legales; y (c) importe deudor por cada división del negocio” (Pacheco, J., 2012, p. 121).

Dimensiones de la variable dependiente: Cobranzas

“Las dimensiones de la variable dependiente Cobranzas son: (a) cantidad de comprobantes impagos y (b) importe deudor” (Pacheco, J., 2012, p. 121).

Indicador 1: Cantidad de comprobantes impagos

La cantidad de comprobantes impagos es igual al número de facturas que no se cobraron en el periodo de estudio por cada moroso.

Indicador 2: Importe deudor

El importe deudor es la expresión monetaria de la deuda de cada moroso.

2.3. Definición de términos básicos

B2B.

“Se refiere a la expresión business to business, es decir, de negocio a negocio y se relaciona principalmente con el comercio mayorista, aunque también puede referirse a prestación de servicios y consumo de contenidos” (Sánchez F., 2019)

Cobranzas

“Acto y consecuencia de cobrar: obtener el dinero correspondiente al desarrollo de una actividad, a la venta de un producto o al pago de deudas” (Pérez, J. y Merino, M., 2016).

Diagrama de Ishikawa.

“El Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa Efecto (conocido también como Diagrama de Espina de Pescado dada su estructura) consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema, lo cual la convierte en una herramienta de la Gestión de la Calidad ampliamente

utilizada dado que orienta la toma de decisiones al abordar las bases que determinan un desempeño deficiente” (Geo Tutoriales, 2017b).

Diagrama de Pareto

Representación gráfica de los datos obtenidos de un problema que resulta de utilidad para identificar cuáles son los aspectos prioritarios que se deben enfrentar. En este contexto se espera el cumplimiento de la Regla de Pareto que empíricamente indica que aproximadamente el 80% de los problemas se explica por aproximadamente el 20% de las causas (notar que la Regla de Pareto se aplica adicionalmente en otros ámbitos y que por cierto los porcentajes anteriores son aproximaciones) (Geo Tutoriales, 2017a).

Embutidos

Tripas rellenas con carne picada, principalmente de cerdo o rellena de diversos ingredientes.

Facturas mal entregadas

Facturas no entregadas adecuadamente, facturas no recibidas, facturas no cobradas por estar mal redactadas.

Impago

No pagado.

Outsourcing

Tercerización, empresa de tercerización.

Pedidos mal entregados

Pedidos no entregados por las mensajerías, pedidos no recibidos, pedidos no cobrados, etc.

Tercerización

“Actividad mediante la cual una empresa hace la identificación de una parte de sus procesos empresariales para que sea trabajada más eficientemente o de forma más rápida, o a un costo menor, por otra empresa, la que es contratada para realizar

dichas labores al mismo tiempo. Esto ha de permitir a la empresa mejorar sus resultados y enfocarse en lo primordial para su empresa y las funciones que han de realizar para lograr sus resultados” (Aguilar, J., 2017, p. 7).

CAPÍTULO III: SISTEMAS DE HIPÓTESIS

3.1. Hipótesis general

La puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora mejora significativamente las cobranzas de una empresa de embutidos.

3.2. Hipótesis específicas

a) La puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora mejora significativamente la cantidad de comprobantes impagos de una empresa de embutidos.

b) La puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora mejora significativamente el importe deudor de una empresa de embutidos.

3.3. Variables

3.3.1. Definición conceptual de las variables.

Variable independiente: X = Tercerización de distribución de embutidos.

Variable dependiente: Y = Cobranzas.

Tercerización de distribución de embutidos.- “Actividad mediante la cual una empresa hace la identificación de una parte de sus procesos empresariales para que sea trabajada más eficientemente o de forma más rápida, o a un costo menor, por otra empresa” (Aguilar, 2017, p. 7) a fin de hacer cargo de la distribución de embutidos.

Cobranzas.- “Acto y consecuencia de cobrar, como producto de obtener el dinero correspondiente al desarrollo de una actividad, a la venta de un producto o al pago de deudas” (Perez, J y Merino, M., 2016, p. 1).

3.3.2. Operacionalización de las variables.

Se muestra la matriz de operacionalización de las variables en la Tabla 9:

Tabla 9. Cuadro de Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
X = Tercerización de distribución de embutidos	Actividad mediante la cual una empresa hace la identificación de una parte de sus procesos empresariales para que sea trabajada más eficientemente o de forma más rápida, o a un costo menor, por otra empresa (Aguilar, 2017, p. 7) a fin de hacer cargo de la distribución de embutidos.	La tercerización de distribución de embutidos se mide por medio de: (a) componentes de la propuesta de tercerización y (b) ejecución de la propuesta de tercerización	1. Componentes de la propuesta de tercerización 2. Ejecución de la propuesta de tercerización	1.1. Esquema 1.2. Desarrollo 1.3. Aprobación 2.1. Puesta en práctica 2.2. Término
Y = Cobranzas	Acto y consecuencia de cobrar, como producto de obtener el dinero correspondiente al desarrollo de una actividad, a la venta de un producto o al pago de deudas (Perez y Merino, 2016).	Las cobranzas se miden a través de: (a) cantidad de comprobantes impagos y (b) importe deudor (Pacheco, 2012, p. 121).	1. Cantidad de comprobantes impagos 2. Importe deudor	1.1. Número de facturas que no se cobraron en el periodo 2.1. Cantidad adeudada en el periodo

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

4.1. Tipo y nivel de investigación

Según la clasificación del científico peruano José Supo (2012), este estudio fue tipo experimental, prospectivo, longitudinal, analítico y de nivel explicativo.

Según Supo, J. (2012), los tipos de investigación pueden ser, según la intervención del investigador: (a) observacional, donde no existe intervención del investigador; los datos reflejan la evolución natural de los eventos, ajena a la voluntad del investigador, o (b) experimental, los cuales siempre son prospectivos, longitudinales, analíticos y de nivel investigativo “explicativo” (causa – efecto); además de ser “controlados” (pág. 1) [...]

Según la planificación de la toma de datos, los tipos de investigación pueden ser:

(a) Prospectivo, donde los datos necesarios para el estudio son recogidos a propósito de la investigación (primarios); por lo que, posee control del sesgo de medición.

(b) Retrospectivo, donde los datos se recogen de registros donde el investigador no tuvo participación (secundarios); no se puede dar fe de la exactitud de las mediciones. (pág. 1) [...]

Según el número de ocasiones en que mide la variable de estudio, los tipos de investigación pueden ser:

(a) transversales, donde todas las variables son medidas en una sola ocasión; por ello de realizar comparaciones, se trata de muestras independientes; o (b) longitudinales, donde la variable de estudio es medida en dos o más ocasiones; por ello, de realizar comparaciones (antes – después) son entre muestras relacionadas. (pág. 1) [...]

Según el número de variables de interés, los tipos de investigación pueden ser:

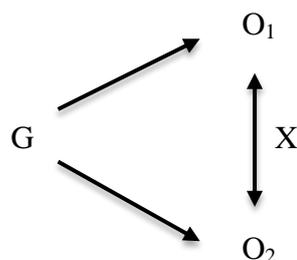
(a) Descriptivos, donde el análisis estadístico, es univariado porque solo describe o estima parámetros en la población de estudio a partir de una muestra; o (b) analíticos, donde el análisis estadístico por lo menos es bivariado; porque plantea y pone a prueba hipótesis, su nivel más básico establece la asociación entre factores. (pág. 1)

4.2. Diseño de investigación

Esta investigación fue de diseño experimental de corte longitudinal y alcance explicativo con preprueba y posprueba (pretest y postest).

Según Hernández, F. (2014) un diseño es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento; y un diseño experimental corresponde a la realización de un experimento, el cual consiste en una situación de control en la cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes (efectos); siendo esta variable dependiente la que se mide.

El diseño de la investigación es:



Donde:

G = Grupo de estudio (clientes de la empresa de embutidos)

O₁ = Observación en la preprueba del grupo experimental (cobranzas antes de la aplicación de la propuesta o plan de tercerización)

O₂ = Observación en la posprueba del grupo experimental (cobranzas después de la aplicación de la propuesta o plan de tercerización)

X = Tratamiento aplicado el grupo experimental (experimento, propuesta aplicada, plan de tercerización aplicado)

4.3. Población y muestra

La población de estudio fue definida por las empresas que son clientes de la empresa de embutido en el periodo de enero de 2018 a julio de 2019.

Por medio de muestreo no probabilístico por conveniencia, fue tomado como muestra a tres empresas con mayor cantidad de facturas mal entregadas.

El muestreo por conveniencia es un tipo de muestreo no probabilístico donde se seleccionan casos accesibles, según accesibilidad y proximidad para el investigador de los sujetos convenientes; por ejemplo, entre todos los sujetos con una dolencia, solamente aquellos que se encuentren hospitalizados en un determinado hospital (Otzen, T y Manterola, C, 2017).

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.4.1. Tipos de técnicas e instrumentos.

La técnica que se empleó fue el análisis documental y el instrumento fue la hoja de cálculo.

El análisis documental es una técnica que se define como el proceso de lectura, síntesis y representación de un texto; en donde lo que se hace es transformar un documento primario en uno secundario, de forma que partiendo del documento primario, se obtiene una nueva referencia documental que permita un mejor uso (Martos, F., Bermejo, J. y Muñoz, A., 2005, p. 666).

Recolectar información: Se recolectó información del trimestre de marzo – mayo del último año facturas emitidas y mal entregadas, tanto de errores por parte del cliente y errores por parte del personal de distribución.

La hoja de cálculo es un programa o aplicación informática que permite la manipulación de datos numéricos y alfanuméricos dispuestos en forma de tablas para la operación sobre cálculos complejos de contabilidad, finanzas y negocios. Las posibilidades de este tipo de aplicaciones son inmensas, ya que permite operar con cálculos complejos, fórmulas, funciones y elaborar gráficos de todo tipo. Debido a la versatilidad de las hojas de cálculo modernas, estas se utilizan por ejemplo para hacer pequeñas bases de datos, informes, gráficos estadísticos, clasificaciones de datos y operaciones entre celdas (Castillo, A, González, E y López, P, 2012, p. 1).

Filtrar información: Mediante el filtro del programa de Excel se dividió las ventas de las dos líneas de producción pudiendo así detectar que el mayor

porcentaje de facturas rechazadas se daba en la línea de errores por parte del personal de distribución.

Cuaderno de notas: Contiene los apuntes de forma ordenada de acuerdo al avance de la investigación en el periodo de recolección de datos.

4.4.2. Criterios de validez y confiabilidad de los instrumentos.

El criterio de validez que se empleó se refirió a la validación de expertos, los cuales son profesionales con posgrado expertos en estructuración y validación de instrumentos de áreas de ingeniería industrial o afines.

4.5. Procedimientos para la recolección de datos

Para la recolección de datos se consideró el uso de dos fuentes. (a) la empresa de embutidos y (b) la empresa tercerizadora u outsourcing.

En el caso de la empresa de embutidos, mediante los permisos correspondientes y la participación debida, la Dirección permitió el levantamiento de la información para que se lleve a cabo este estudio, en especial, el acceso de sus registros contables y logísticos.

En el caso de la empresa tercerizadora u outsourcing, mediante los permisos correspondientes y la participación debida, la Gerencia permitió el levantamiento de la información para llevar a cabo este estudio y poder así estructurar y llevar a cabo la propuesta establecida.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Las técnicas empleadas para el procesamiento de la información estuvieron referidas al uso de hojas de cálculo en Excel, mediante el cual se pudo establecer cálculos, tablas y figuras, especialmente, para el uso de la estadística descriptiva.

Las técnicas que se emplearon para el análisis de la información fueron referidas al uso de SPSS, mediante también se pudo establecer los estadígrafos correspondientes para que se haga el análisis de la confiabilidad, la prueba de normalidad y la prueba de hipótesis correspondiente, a modo de estadística inferencial.

CAPITULO V: PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACION

5.1. Diagnóstico y situación actual

5.1.1. Diagnóstico y situación actual de la empresa de embutidos.

Para comenzar, la empresa de embutidos ha estimado conveniente mantener sus datos de identificación en la más absoluta reserva, y los motivos por los cuales ha estimado conveniente recurrir a una empresa de tercerización, vale decir, outsourcing, son los ya mencionados en la Tablas 3 al 7 y Figuras 5 y 6.

Tabla 3. Tabla de clientes según facturas entregadas en trimestre de marzo a mayo de 2019

CLIENTES	TOTAL DE FACTURAS	bien entregadas	mal entregadas
Supermercados Peruanos S.A.	3776	1728	2048
Makro Supermayorista S.A.	1036	987	49
Newrest Perú S.A.	1003	879	124
Hipermercados Tottus S.A.	1230	1083	147
Loy Sing S.A.	1896	1753	143
Cindel S.A.	934	920	14

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Tabla de tiendas de Supermercados Peruanos S.A.

TIENDAS	TOTAL DE FACTURAS	bien entregadas	mal entregadas
PV VALLE HERMOSO E	480	200	280
PV CORPAC E	479	225	254
PV LA PERLA E	478	210	268
PV SAN ISIDRO E	476	211	265
PV VEA VES E	472	241	231
PV HUACHO E	471	228	243
PV SAN BORJA	468	204	264
PV CORTIJO E	452	209	243

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Pedidos mensuales

MES	PEDIDOS (FACTURAS)	
	bien entregadas	mal entregadas
ene-18	200	280
feb-18	260	220
mar-18	300	180
abr-18	290	190
may-18	250	230
jun-18	270	210

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Porcentaje de pedidos

MES	PORCENTAJE DE PEDIDOS	
	BIEN ENTREGADOS	MAL ENTREGADOS
Ene-18	42%	58%
Feb-18	54%	46%
Mar-18	63%	38%
Abr-18	60%	40%
May-18	52%	48%
Jun-18	56%	44%
	55%	46%

Fuente: Elaboración propia

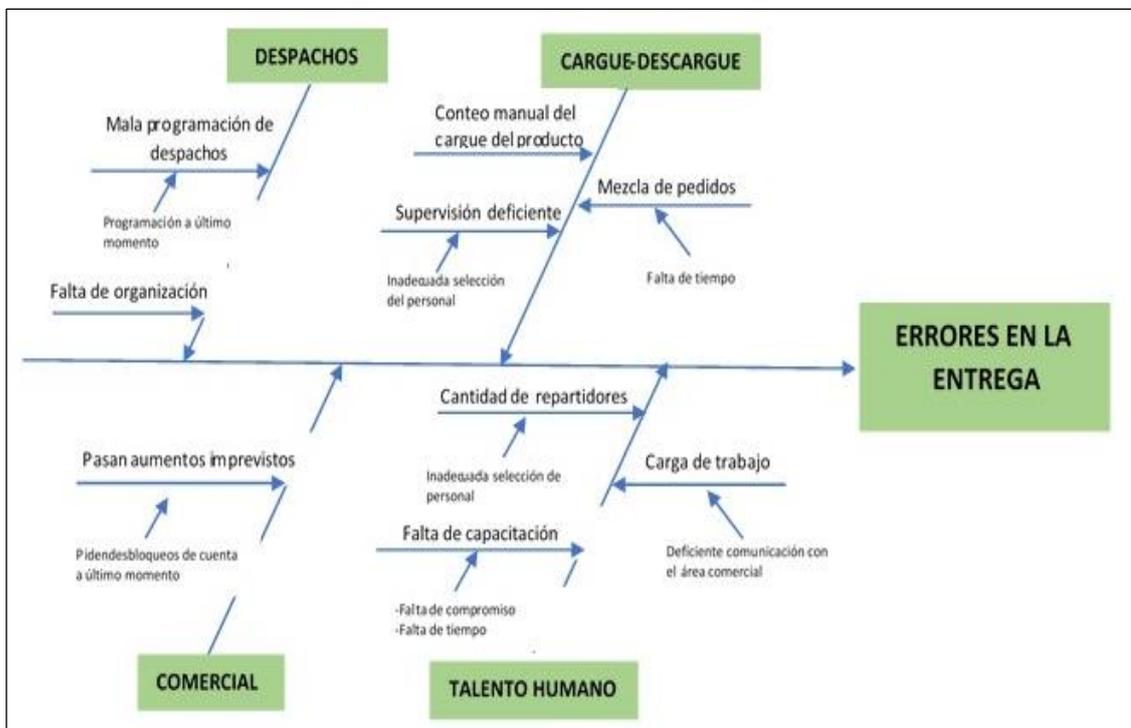


Figura 5: Diagrama Causa-Efecto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Frecuencia de las fallas mensuales

Descripción del problema	Frecuencia de fallas	Frecuencia relativa acumulada
Personal deficiente	55	23%
Falla de cargue-descargue	40	39%
Mala programación de despachos	35	54%
Retraso de entrega de productos	30	66%
Aumentos imprevistos	25	76%
Falta de capacitación	22	86%
Mezcla de pedidos	20	94%
Falta de personal	15	100%

Fuente: Elaboración propia

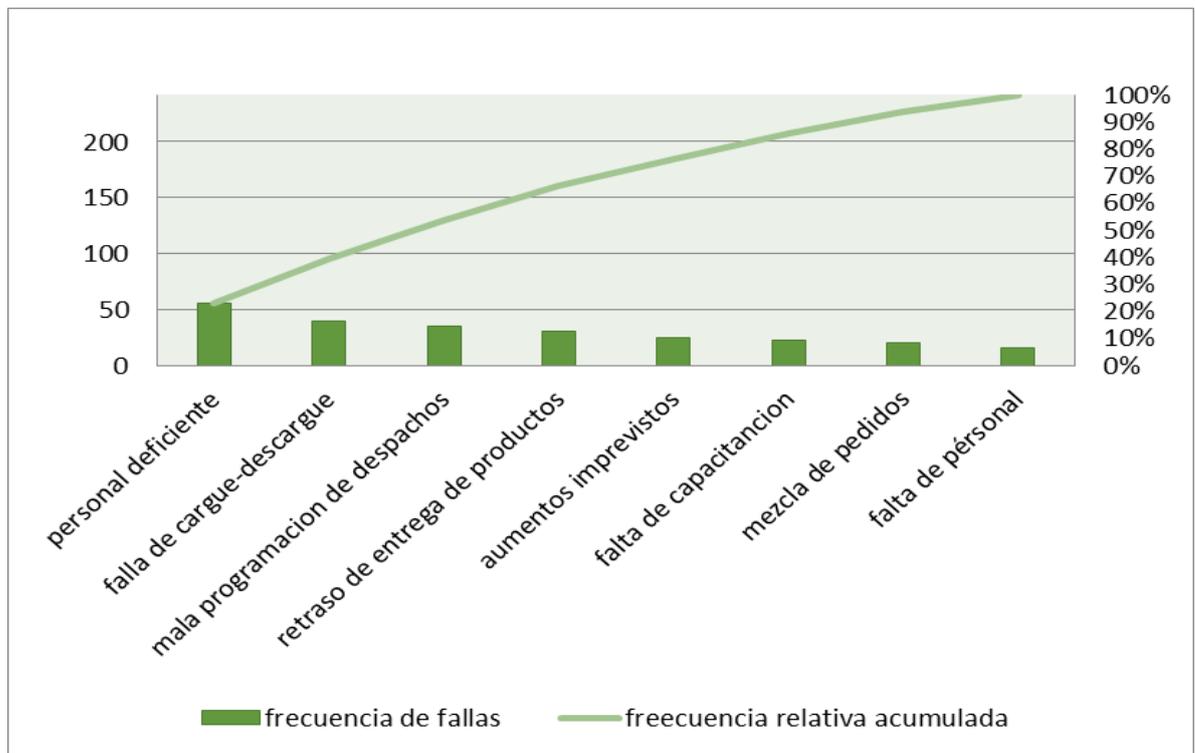


Figura 6: Diagrama de Pareto (Frecuencia de las fallas mensuales)

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, su propósito principal es obtener una mejora en sus cobranzas (no en su sistema de cobranzas ni en su gestión de cobranzas, lo cual son variables distintas). Esto significa que la empresa de embutidos quiere:

1. Disminuir hasta reducir a 0 el número de facturas que no se cobran por deficiencias en la entrega de los comprobantes de pago luego de haber expendido la

mercadería una vez descendida del camión frigorífico, entre las otras deficiencias ya mencionadas anteriormente.

2. Disminuir hasta reducir a 0 la cantidad que no se cobra por las mismas deficiencias ya anteriormente mencionadas.

Hay que realizar una importante aclaración: al hacer referencia a las cobranzas se hace alusión a aquellas que se debieron cobrar en el momento correspondiente, vale decir, en su plazo pactado o de vencimiento, según la política de cobros de la empresa de embutidos, mas no se cobraron. No tiene nada que ver con los cobros habituales en cumplimiento con las políticas de la empresa y los pactos establecidos con los clientes (empresas clientes).

5.2. Desarrollo del plan de implementación de la tercerización en la empresa de embutidos

5.2.1. Pacto establecido entre la empresa de embutidos y la empresa tercerizadora

La empresa de embutidos y tiene un esquema referencial en cuanto a sus gastos de distribución en base al transporte en camiones con frigoríficos y ha establecido con la empresa tercerizadora transferir esos mismos gastos, a modo de remuneración para la empresa tercerizadora.

En las Tablas 10 y 11 se pueden apreciar la cantidad de unidades de transportes y el costo asignado por la empresa de embutidos, entre otros datos.

Tabla 10. Unid de transportes utilizados por la empresa de embutidos y el detalle de costo de reparto

(continúa)

Razón Social	Capacidad	Costo		Destino	Costo en S//Kg
		Refrigerados	Congelados		
1. José Ángel Bernabé Begazo Tapia E.I.R.L	1000	120		Reparto Lima	0.12
2. Luis Ángel Meza Ore	1000		140	Reparto Lima	0.14
3. Luis Ángel Meza Ore	1500		140	Reparto Lima	0.09
4. Juana Juárez Hernández	5000	220	240	Reparto Lima	0.04 - 0.05
5. Ramírez Chincay Eulogio Amador	1000	120		Reparto Lima	0.12
6. Ramírez Chincay Eulogio Amador	1000	120		Reparto Lima	0.12
7. Servicios de Transportes "Vighem" S.A.C.	1480	140	140	Reparto Lima	0.09
8. Pena Huamán Leonor Ana	1000	120		Reparto Lima	0.12
9. Transporte CH.P	1500		140	Reparto Lima	0.09
10. Gutti Transporte S.A.C.	2000	220		Reparto Lima	0.11
11. Gutti Transporte S.A.C.	3000	220		Reparto Lima	0.07
12. Gutti Transporte S.A.C.	1500	120		Reparto Lima	0.08
13. Gutti Transporte S.A.C.	3000	220		Reparto Lima	0.07
14. Herrera Quinteros Juliana	3000	220	240	Reparto Lima	0.07 - 0.08
15. Herrera Quinteros Juliana	4000		240	Reparto Lima	0.06
16. Herrera Quinteros Juliana	4000		240	Reparto Lima	0.06
17. Trans Jampoli	1500	140	140	Reparto Lima	0.09
18. Trans Jampoli	1500		140	Reparto Lima	0.09
19. Trans Jampoli	5600		250	Reparto Lima	0.04
20. Trans Jampoli	1030		140	Reparto Lima	0.14

Fuente: La empresa de embutidos, 2019. Elaboración propia.

Tabla 10. Unid de transportes utilizados por la empresa de embutidos y el detalle de costo de reparto

(continúa)

Razón Social	Capacidad	Costo		Destino	Costo en S//Kg
		Refrigerados	Congelados		
21 Chinchay Silva Juan Manuel	5000	220		Reparto Lima	0.04
22 Chinchay Silva Juan Manuel	14000		480	Reparto Lima	0.03
23. Compañía De Transportes 380 S.A.C.	1000	120		Reparto Lima	0.12
24. Meza Conislla Hilda Narcisa	1000		120	Reparto Lima	0.12
25. Meza Conislla Hilda Narcisa	1500		120	Reparto Lima	0.08
26. Meza Conislla Hilda Narcisa	3000	220	240	Reparto Lima	0.07
27. Meza Conislla Hilda Narcisa	3000	220	240	Reparto Lima	0.07 - 0.08
28. Freddycar Eirl	4000	200		Reparto Lima	0.05
29. Carlos Merino Jose Daniel	1500	120		Reparto Lima	0.08
30. Operadores Logísticos Valle S.A.C.	5000	220		Reparto Lima	0.04
31. Operadores Logísticos Valle S.A.C.	800	120	120	Reparto Lima	0.15
22. Operadores Logísticos Valle S.A.C.	3000	220		Reparto Lima	0.07
33. Operadores Logísticos Valle S.A.C.	3000	220		Reparto Lima	0.07
34. Operadores Logísticos Valle S.A.C.	1500	140		Reparto Lima	0.09
35. Operadores Logísticos Valle S.A.C.	1600	140		Reparto Lima	0.09
36. Valle Transporte E.I.R.L	2000	145		Reparto Lima	0.07
37. Valle Transporte E.I.R.L	1000	145		Reparto Lima	0.15
38. Valle Transporte E.I.R.L	1000	145		Reparto Lima	0.15
39. Valle Transporte E.I.R.L	1000	145		Reparto Lima	0.15
40. Valle Transporte E.I.R.L	1500	145		Reparto Lima	0.1
41. Valle Transporte E.I.R.L	1000	145		Reparto Lima	0.15
42. Valle Transporte E.I.R.L	1000	140		Reparto Lima	0.14
43. Valle Transporte E.I.R.L	1000	140		Reparto Lima	0.14

Fuente: La empresa de embutidos, 2019. Elaboración propia.

Tabla 10. Unid de transportes utilizados por la empresa de embutidos y el detalle de costo de reparto

Razón Social	Capacidad	Costo		Destino	Costo en S//Kg
		Refrigerados	Congelados		
44. Valle Transporte E.I.R.L	1000	140		Reparto Lima	0.14
45. Valle Transporte E.I.R.L	1000	140		Reparto Lima	0.14
46. Transportes e Inversiones Yauri S.A.C.	7000	250		Reparto Lima	0.04
47. Transportes e Inversiones Yauri S.A.C.	7000		330	Reparto Lima	0.05
48. Transportes e Inversiones Yauri S.A.C.	14000		484	Reparto Lima	0.03
49. Transportes Yauri Eirltda	5000	250		Reparto Lima (AE a CD)	0.05
50. Transportes Yauri Eirltda	5000		275	Reparto Lima (Plant. a Autos.)	0.06
51. Transportes Yauri Eirltda	5000	250		Reparto Lima (AE a CD)	0.05
52. Transportes Yauri Eirltda	10000	360		Reparto Lima (CD a AE)	0.04
53. Transportes Yauri Eirltda	10000		396	Reparto Lima (CD a Autos.)	0.04
54. Transportes Yauri Eirltda	10000		396	Reparto Lima (CD a Autos.)	0.04
55. Transportes Yauri Eirltda	9000		396	Reparto Lima (CD a Autos.)	0.04
56. Transportes Yauri Eirltda	9000		330	Reparto Lima (AE a CD)	0.04
57. Transportes Yauri Eirltda	9000	360		Reparto Lima (AE a CD)	0.04
58. Transportes Yauri Eirltda	9000	360		Reparto Lima (AE a CD)	0.04
59. Transportes Yauri Eirltda	12000	440		Reparto Lima (CD a Autos.)	0.04
60. Transportes Yauri Eirltda	12000		484	Reparto Lima (CD a Autos.)	0.04
61. Transportes Yauri Eirltda	14000	440		Reparto Lima (CD a Autos.)	0.03
62. Transportes Yauri Eirltda	14000	360		Reparto Lima (AE a CD)	0.03
63. Transportes Yauri Eirltda	14000		484	Reparto Lima	0.03
64. Transportes Yauri Eirltda	12000		484	Reparto Lima (AE a CD)	0.04
65. Transportes Yauri Eirltda	12000	460		Reparto Lima (CD a Autos.)	0.04

Fuente: La empresa de embutidos, 2019. Elaboración propia.

Tabla 11: Razón social de los vehículos con sus correspondientes capacidades, destino y número de viajes semanales

(continúa)

Razón Social	N° Placa	Capacidad	# Paletas	Costo		Destino	Viajes Por Semana
				Refrigerado	Congelado		
1. José Ángel Bernabé Begazo Tapia E.I.R.L	F6B-948	1000	1	120		Reparto Lima	6
2. Luis Ángel Meza Oré	B5P-726	1000	2		140	Reparto Lima	6
3. Luis Ángel Meza Oré	A1Z-808	1500	2		140	Reparto Lima	6
4. Juana Juárez Hernández	AAR-934	5000	8	220	240	Reparto Lima	6
5. Ramírez Chincay Eulogio Amador	B6L-879	1000	1	120		Reparto Lima	6
6. Ramírez Chincay Eulogio Amador	F1U-821	1000	1	120		Reparto Lima	6
7. Servicios De Transportes "Vighem" S.A.C.	ALT-821	1480	1	140	140	Reparto Lima	6
8. Pena Huamán Leonor Ana	C2H-866	1000	1	120		Reparto Lima	6
9. Transporte Ch.P	B4V-736	1500	1		140	Reparto Lima	6
10. Gutti Transporte S.A.C.	BOZ-735	2000	3	220		Reparto Lima	6
11. Gutti Transporte S.A.C.	C1V-740	3000	3	220		Reparto Lima	6
12. Gutti Transporte S.A.C.	C7S-877	1500	1	120		Reparto Lima	6
13. Gutti Transporte S.A.C.	B5Q-874	3000	3	220		Reparto Lima	6
14. Herrera Quinteros Juliana	C2I-891	3000	4	220	240	Reparto Lima	6

Fuente: La empresa de embutidos, 2019. Elaboración propia.

Tabla 11: Razón social de los vehículos con sus correspondientes capacidades, destino y número de viajes semanales

(continúa)

Razón Social	N° Placa	Capacidad	# Paletas	Costo		Destino	Viajes Por Semana
				Refrigerado	Congelado		
15. Herrera Quinteros Juliana	F6C-896	4000	4		240	Reparto Lima	6
16. Herrera Quinteros Juliana	AKL-733	4000	4		240	Reparto Lima	6
17. Trans Jampoli	APO-703	1500	2	140	140	Reparto Lima	6
18. Trans Jampoli	APS-717	1500	2		140	Reparto Lima	6
19. Trans Jampoli	AUJ-822	5600	6		250	Reparto Lima	6
20. Trans Jampoli	AWH-938	1030	2		140	Reparto Lima	6
21. Chinchay Silva Juan Manuel	B4S-770	5000	4	220		Reparto Lima	6
22. Chinchay Silva Juan Manuel	ADO-786	14000	12		480	Reparto Lima	1
23. Compania De Transportes 380 S.A.C.	F6P-919	1000	1	120		Reparto Lima	6
24. Meza Conislla Hilda Narcisa	C8A-730	1000	1		120	Reparto Lima	6
25. Meza Conislla Hilda Narcisa	AVO-887	1500	1		120	Reparto Lima	6
26. Meza Conislla Hilda Narcisa	D9A-853	3000	4	220	240	Reparto Lima	6
27. Meza Conislla Hilda Narcisa	F8W-748	3000	6	220	240	Reparto Lima	6
28. Freddycar Eirl	B9J-711	4000	6	200		Reparto Lima	6
29. Carlos Merino José Daniel	C1V-728	1500	1	120		Reparto Lima	6
30. Operadores Logísticos Valle S.A.C.	F9Y-891	5000	6	220		Reparto Lima	6
31. Operadores Logísticos Valle S.A.C.	D2D-791	800	1	120	120	Reparto Lima	6
32. Operadores Logísticos Valle S.A.C.	D1U-725	3000	6	220		Reparto Lima	6

Fuente: La empresa de embutidos, 2019. Elaboración propia.

Tabla 11: Razón social de los vehículos con sus correspondientes capacidades, destino y número de viajes semanales

(continúa)

Razón Social	N° Placa	Capacidad	# Paletas	Costo		Destino	Viajes Por Semana
				Refrigerado	Congelado		
33. Operadores Logísticos Valle S.A.C.	A8Q-943	3000	4	220		Reparto Lima	6
34. Operadores Logísticos Valle S.A.C.	ABM-858	1500	2	140		Reparto Lima	6
35. Operadores Logísticos Valle S.A.C.	ATY-875	1600	2	140		Reparto Lima	6
36. Valle Transporte E.I.R.L	ANU-812	2000	2	145		Reparto Lima	6
37. Valle Transporte E.I.R.L	AMS-702	1000	2	145		Reparto Lima	6
38. Valle Transporte E.I.R.L	ANK-746	1000	2	145		Reparto Lima	6
39. Valle Transporte E.I.R.L	ALE-907	1000	2	145		Reparto Lima	6
40. Valle Transporte E.I.R.L	AKC-930	1500	2	145		Reparto Lima	6
41. Valle Transporte E.I.R.L	ALD-739	1000	2	145		Reparto Lima	6
42. Valle Transporte E.I.R.L	ADT-907	1000	1	140		Reparto Lima	6
43. Valle Transporte E.I.R.L	F2P-776	1000	1	140		Reparto Lima	6
44. Valle Transporte E.I.R.L	F7X-721	1000	1	140		Reparto Lima	6
45. Valle Transporte E.I.R.L	F7X-798	1000	1	140		Reparto Lima	6

Fuente: La empresa de embutidos, 2019. Elaboración propia.

Tabla 11: Razón social de los vehículos con sus correspondientes capacidades, destino y número de viajes semanales

(continúa)

Razón Social	N° Placa	Capacidad	# Paletas	Costo		Destino	Viajes Por Semana
				Refrigerado	Congelado		
46. Transportes E Inversiones Yauri S.A.C.	AMC-849	7000	5	250		Reparto Lima	1
47. Transportes E Inversiones Yauri S.A.C.	AMC-849	7000	5		330	Reparto Lima	1
48. Transportes E Inversiones Yauri S.A.C.	APR-880	14000	12		484	Reparto Lima	1
49. Transportes Yauri Eirltda	D8Y-764	5000	4	250		Reparto Lima	1
50. Transportes Yauri Eirltda	D8Y-764	5000	4		275	Reparto Lima	1
51. Transportes Yauri Eirltda	D8Y-764	5000	4	250		Reparto Lima	1
52. Transportes Yauri Eirltda	F2X-849	10000	8 a 10	360		Reparto Lima	1
53. Transportes Yauri Eirltda	F2X-849	10000	8 a 10		396	Reparto Lima	1
54. Transportes Yauri Eirltda	AFH-792	10000	8 a 10		396	Reparto Lima	1
55. Transportes Yauri Eirltda	B4T-791	9000	7		396	Reparto Lima	1
56. Transportes Yauri Eirltda	B4T-791	9000	7		330	Reparto Lima	2
57. Transportes Yauri Eirltda	B4T-791	9000	7	360		Reparto Lima	1
58. Transportes Yauri Eirltda	B4T-791	9000	7	360		Reparto Lima	1
59. Transportes Yauri Eirltda	C2I-926	12000	10	440		Reparto Lima	2

Fuente: La empresa de embutidos, 2019. Elaboración propia.

Tabla 11: Razón social de los vehículos con sus correspondientes capacidades, destino y número de viajes semanales

Razón Social	N° Placa	Capacidad	# Paletas	Costo		Destino	Viajes Por Semana
				Refrigerado	Congelado		
60. Transportes Yauri Eirltda	C2I-926	12000	10		484	Reparto Lima	1
61. Transportes Yauri Eirltda	D1I-776	14000	12	440		Reparto Lima	3
62. Transportes Yauri Eirltda	D1I-776	14000	12	360		Reparto Lima	1
63. Transportes Yauri Eirltda	D1I-776	14000	12		484	Reparto Lima	1
64. Transportes Yauri Eirltda	AHX-859	12000	10		484	Reparto Lima	1
65. Transportes Yauri Eirltda	AHX-859	12000	10	460		Reparto Lima	1

Fuente: La empresa de embutidos, 2019. Elaboración propia.

5.2.2. Ingresos de la empresa tercerizadora otorgados por la empresa de embutidos.

Teniendo en consideración el pacto realizado entre la empresa de embutidos y la empresa tercerizadora, y considerando las referencias de las Tablas 12, 13 y 14, se puede determinar los ingresos de la empresa tercerizadora.

Tabla 12. Ingresos semanales de la empresa tercerizadora en base a los obtenidos por las diversas razones sociales de la empresa que realizaban el transporte en la empresa de embutidos

(Continúa)

Razón Social	Costo		Viajes por Semana	Costo Total
	Refrigerados	Congelados		
1.	S/. 120.00		6	S/. 720.00
2.		S/. 140.00	6	S/. 840.00
3.		S/. 140.00	6	S/. 840.00
4.	S/. 220.00	S/. 240.00	6	S/. 2,760.00
5.	S/. 120.00		6	S/. 720.00
6.	S/. 120.00		6	S/. 720.00
7.	S/. 140.00	S/. 140.00	6	S/. 1,680.00
8.	S/. 120.00		6	S/. 720.00
9.		S/. 140.00	6	S/. 840.00
10.	S/. 220.00		6	S/. 1,320.00
11.	S/. 220.00		6	S/. 1,320.00
12.	S/. 120.00		6	S/. 720.00
13.	S/. 220.00		6	S/. 1,320.00
14.	S/. 220.00	S/. 240.00	6	S/. 2,760.00
15.		S/. 240.00	6	S/. 1,440.00
16.		S/. 240.00	6	S/. 1,440.00
17.	S/. 140.00	S/. 140.00	6	S/. 1,680.00
18.		S/. 140.00	6	S/. 840.00
19.		S/. 250.00	6	S/. 1,500.00
20.		S/. 140.00	6	S/. 840.00
21.	S/. 220.00		6	S/. 1,320.00
22.		S/. 480.00	1	S/. 480.00

Fuente: Empresa tercerizadora, elaboración propia.

Tabla 12. Ingresos semanales de la empresa tercerizadora en base a los obtenidos por las diversas razones sociales de la empresa que realizaban el transporte en la empresa de embutidos

(Continúa)

Razón Social	Costo		Viajes por Semana	Costo Total
	Refrigerados	Congelados		
23.	S/. 120.00		6	S/. 720.00
24.		S/. 120.00	6	S/. 720.00
25.		S/. 120.00	6	S/. 720.00
26.	S/. 220.00	S/. 240.00	6	S/. 2,760.00
27.	S/. 220.00	S/. 240.00	6	S/. 2,760.00
28.	S/. 200.00		6	S/. 1,200.00
29.	S/. 120.00		6	S/. 720.00
30.	S/. 220.00		6	S/. 1,320.00
31.	S/. 120.00	S/. 120.00	6	S/. 1,440.00
32.	S/. 220.00		6	S/. 1,320.00
33.	S/. 220.00		6	S/. 1,320.00
34.	S/. 140.00		6	S/. 840.00
35.	S/. 140.00		6	S/. 840.00
36.	S/. 145.00		6	S/. 870.00
37.	S/. 145.00		6	S/. 870.00
38.	S/. 145.00		6	S/. 870.00
39.	S/. 145.00		6	S/. 870.00
40.	S/. 145.00		6	S/. 870.00
41.	S/. 145.00		6	S/. 870.00
42.	S/. 140.00		6	S/. 840.00
43.	S/. 140.00		6	S/. 840.00
44.	S/. 140.00		6	S/. 840.00
45.	S/. 140.00		6	S/. 840.00
46.	S/. 250.00		1	S/. 250.00

Fuente: Empresa tercerizadora, elaboración propia.

Tabla 12. Ingresos semanales de la empresa tercerizadora en base a los obtenidos por las diversas razones sociales de la empresa que realizaban el transporte en la empresa de embutidos

Razón Social	Costo		Viajes por Semana	Costo Total
	Refrigerados	Congelados		
47.		S/. 330.00	1	S/. 330.00
48.		S/. 484.00	1	S/. 484.00
49.	S/. 250.00		1	S/. 250.00
50.		S/. 275.00	1	S/. 275.00
51.	S/. 250.00		1	S/. 250.00
52.	S/. 360.00		1	S/. 360.00
53.		S/. 396.00	1	S/. 396.00
54.		S/. 396.00	1	S/. 396.00
55.		S/. 396.00	1	S/. 396.00
56.		S/. 330.00	2	S/. 660.00
57.	S/. 360.00		1	S/. 360.00
58.	S/. 360.00		1	S/. 360.00
59.	S/. 440.00		2	S/. 880.00
60.		S/. 484.00	1	S/. 484.00
61.	S/. 440.00		3	S/. 1,320.00
62.	S/. 360.00		1	S/. 360.00
63.		S/. 484.00	1	S/. 484.00
64.		S/. 484.00	1	S/. 484.00
65.	S/. 460.00		1	S/. 460.00
Total				S/. 61,319.00
Total mensual				S/. 245,276.00

Fuente: Empresa tercerizadora, elaboración propia.

5.2.3. Costos de la empresa tercerizadora.

La empresa tercerizadora al realizar el servicio de outsourcing a la empresa de embutidos estableció las siguientes consideraciones con respecto a sus costos:

- a) La empresa tercerizadora usa las instalaciones de la empresa de embutidos para instalar sus unidades de transporte: el costo no lo asume la empresa tercerizadora.
- b) La empresa de embutidos dispone de las áreas para la ubicación y desplazamiento de las unidades de transporte de la empresa tercerizadora, así como de su personal: el costo no lo asume la empresa tercerizadora.

- c) El personal de la empresa tercerizadora es asumida por ella y para cada camión frigorífico dispone de un chofer y un operario logístico: el costo lo asume la empresa tercerizadora.
- d) La empresa tercerizadora es propietaria de la flota de camiones frigorífico y los gastos de depreciación son asumidos por ella: el costo lo asume la empresa tercerizadora.
- e) Los gastos de aseguramiento de la mercadería, los cuales son los embutidos, de índole perecible, son asumidos por la empresa de embutidos: el costo no lo asume la empresa tercerizadora.
- f) Los gastos de mantenimiento y seguridad de la mercadería una vez dentro de los camiones frigoríficos son asumidos por la empresa tercerizadora: el costo lo asume la empresa tercerizadora.
- g) Los gastos relacionados al consumo del combustible correspondiente, usado por los camiones frigoríficos son asumidos por la empresa tercerizadora, y se incluye el aceite, las llantas, etc.: el costo es asumido por la empresa tercerizadora.
- h) Los gastos relacionados con el pago de peajes son asumidos por la empresa tercerizadora: el costo es asumido por la empresa tercerizadora.
- i) No se requiere de grúas para estiba y desestiba ni de montacargas.
- j) Los gastos de capacitación de los choferes y personal logístico son asumidos por la empresa tercerizadora, relacionados con el adecuado llenado y entrega de los comprobantes de pago asociados a las transacciones de reparto de la mercadería, así como también la adquisición de competencias para conducirse correctamente con todo el público en general, las condiciones asépticas relacionadas con la manipulación de los productos, entre otros relevantes aspectos: el costo es asumido por la empresa tercerizadora.

FURGONES (IMPORTADOS-COREA)

Inyectado Espuma: GOLDFOAM(XPS)
considerando el mejor aislante por excelencia

Menor peso del furgon
(ahorro de combustible)

Estructura de aluminio y acero inoxidable

Cero mantenimiento de exteriores

Equipos de refrigeracion reconocidos
a nivel nacional



DESCRIPCION	FURGÓN FRIGORIFICO IMPORTADO 2 TN
Dimensiones Exteriores	3.10 (L) x 1.78 (W) x 1.75 (H)
Volumen interior	9.5 m ³
Panel	70 mm, Aluminio Flat
Piso	Acero Inoxidable acanalado(SUS 430)
Insulación	XPS, Poliesterenoextruido
Ángulos	Perfiles de aluminio
Marca	Frio Cargo S.A.C
Año de Fabricación	2016
Color	Blanco
Estado	Nuevo
País de importación	Corea del Sur

Figura 9. Especificaciones técnicas de los camiones frigoríficos
Fuente: Empresa tercerizadora.

Como puede apreciarse en la Figura 9, cada camión frigorífico dispone de 2 TN de capacidad y su volumen interior no se contrapone con el espacio destinado para los embutidos, pero los camiones frigoríficos que se usan para la empresa de embutidos corresponden a 8 TN. Cabe resaltar que cada unidad de transporte usa como combustible gasolina y gas refrigerante R404a y dispone de hasta -20°C a modo de refrigeración o congelamiento.

Tabla 13.Cálculo del número de camiones de reparto

(continúa)

Razón Social	Cantidad	Unidad de medida
1.	1	TN
2.	2	TN
3.	2	TN
4.	8	TN
5.	1	TN
6.	1	TN
7.	1	TN
8.	1	TN
9.	1	TN
10.	3	TN
11.	3	TN
12.	1	TN
13.	3	TN
14.	4	TN
15.	4	TN
16.	4	TN
17.	2	TN
18.	2	TN
19.	6	TN
20.	2	TN
21.	4	TN
22.	12	TN
23.	1	TN
24.	1	TN
25.	1	TN
26.	4	TN
27.	6	TN

Fuente: Empresa tercerizadora, elaboración propia

Tabla 13.Cálculo del número de camiones de reparto

(continúa)

Razón Social	Cantidad	Unidad de medida
28.	6	TN
29.	1	TN
30.	6	TN
31.	1	TN
32.	6	TN
33.	4	TN
34.	2	TN
35.	2	TN
36.	2	TN
37.	2	TN
38.	2	TN
39.	2	TN
40.	2	TN
41.	2	TN
42.	1	TN
43.	1	TN
44.	1	TN
45.	1	TN
46.	5	TN
47.	5	TN
48.	12	TN
49.	4	TN
50.	4	TN
51.	4	TN
52.	1	TN
53.	1	TN
54.	1	TN
55.	7	TN
56.	7	TN

Fuente: Empresa tercerizadora, elaboración propia

Tabla 13. Cálculo del número de camiones de reparto

Razón Social	Cantidad	Unidad de medida
57.	7	TN
58.	7	TN
59.	10	TN
60.	10	TN
61.	12	TN
62.	12	TN
63.	12	TN
64.	10	TN
65.	10	TN
Capacidad total=	266	TN
Viajes por semana promedio=	6	viajes
Capacidad total/semana=	44	TN/semana
Capacidad de camión frigorífico=	8	TN
Número de camiones de reparto=	6	camiones

Fuente: Empresa tercerizadora, elaboración propia

Tabla 14. Costo de tercerización por mes

Rubro	Importe	Cantidad	Total
Sueldo			
Chofer	3500	6	S/. 21,000.00
Operario logístico	1800	6	S/. 10,800.00
Seguros			S/. 17,000.00
Combustible y otros			S/. 38,000.00
Gas refrigerante R404a			S/. 1,000.00
Capacitación	50	6	S/. 300.00
Peajes	5		S/. 864.00
Depreciación			- S/. 5,600.00
Total			S/. 94,564.00

Fuente: Empresa tercerizadora, elaboración propia

5.2.4. Análisis beneficio/ costo.

Se analizó el beneficio/costo (ver Tabla 15).

Tabla 15. Relación beneficio/costo

Rubro	Monto
Ingresos	S/. 245,276.00
Egresos	S/. 94,564.00
Total B/C=	2.59

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Presentación de resultados

5.3.1. Validez

Para determinar la validez de contenido, los instrumentos que midieron las variables se sometieron a juicio de expertos, para ello se recurrió a profesionales con posgrado correspondientes.

Se verificó que el instrumento fue construido con la concepción técnica adecuada, desglosando en dimensiones, indicadores e ítems, así como el establecimiento de su sistema de evaluación en base al objetivo de investigación logrando medir lo que realmente se indicaba en la investigación (ver Tabla 16).

Tabla 16. Validez de Contenido del instrumento que mide la variable Cobranzas

Validador	Ocupación	Resultado
Ph Dr. Jenry Salazar Garcés	Experto en validación de instrumentos de medición científica, Doctor con Posdoctorado, Catedrático de Doctorados y Maestrías	Aplicable
Dra. Martha Rocío Gonzales Loli	Experta en validación de instrumentos de medición científica, Doctora, Catedrática	Aplicable
Mg. Marcos Walter Acosta Montedoro	Investigador Científico, Experto en creación de instrumentos de medición científica, Catedrático de Maestría y Pregrado en áreas diversas de Gestión Pública y Privada, con estudios culminados de Doctorado	Aplicable

Nota: La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento.

5.3.2. Confiabilidad.

Se realizó una prueba piloto con 5 datos de cobranzas de una empresa de gestión empresarial privada, diferente de la unidad de análisis de esta investigación, cuyos datos se mantienen en absoluta reserva, como parte de una muestra de ética de esta investigación. Se usó el estadígrafo Alpha de Cronbach. (Ver Tabla 17).

Tabla 17. Resultados del cálculo del estadígrafo Alpha de Cronbach para la variable Cobranzas

	Alpha de Cronbach	Número de elementos	Resultado
Cobranzas	0,963	2	Altamente confiable

5.3.3. Prueba de normalidad.

Se realizó la prueba de normalidad (ver Tabla 18).

Tabla 18. Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Número de facturas que no se cobraron en el periodo marzo - mayo de 2019	,467	6	,000	,560	6	,000
Cantidad adeudada en el periodo marzo - mayo de 2019	,369	6	,010	,724	6	,011

a. Corrección de la significación de Lilliefors

En la Tabla 8 se puede observar que a un nivel de significancia de 0,05 se obtuvo un p-valor < 0,05, por lo que se afirma que los datos no tienen distribución normal, por lo que se han de usar pruebas no paramétricas, en este caso la prueba de Wilcoxon.

5.4. Análisis de resultados

5.4.1. Pruebas de hipótesis.

5.4.1.1. Prueba para la primera hipótesis secundaria.

H₀: La puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora no mejora significativamente la cantidad de comprobantes impagos de una empresa de embutidos.

H₁: La puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora mejora significativamente la cantidad de comprobantes impagos de una empresa de embutidos.

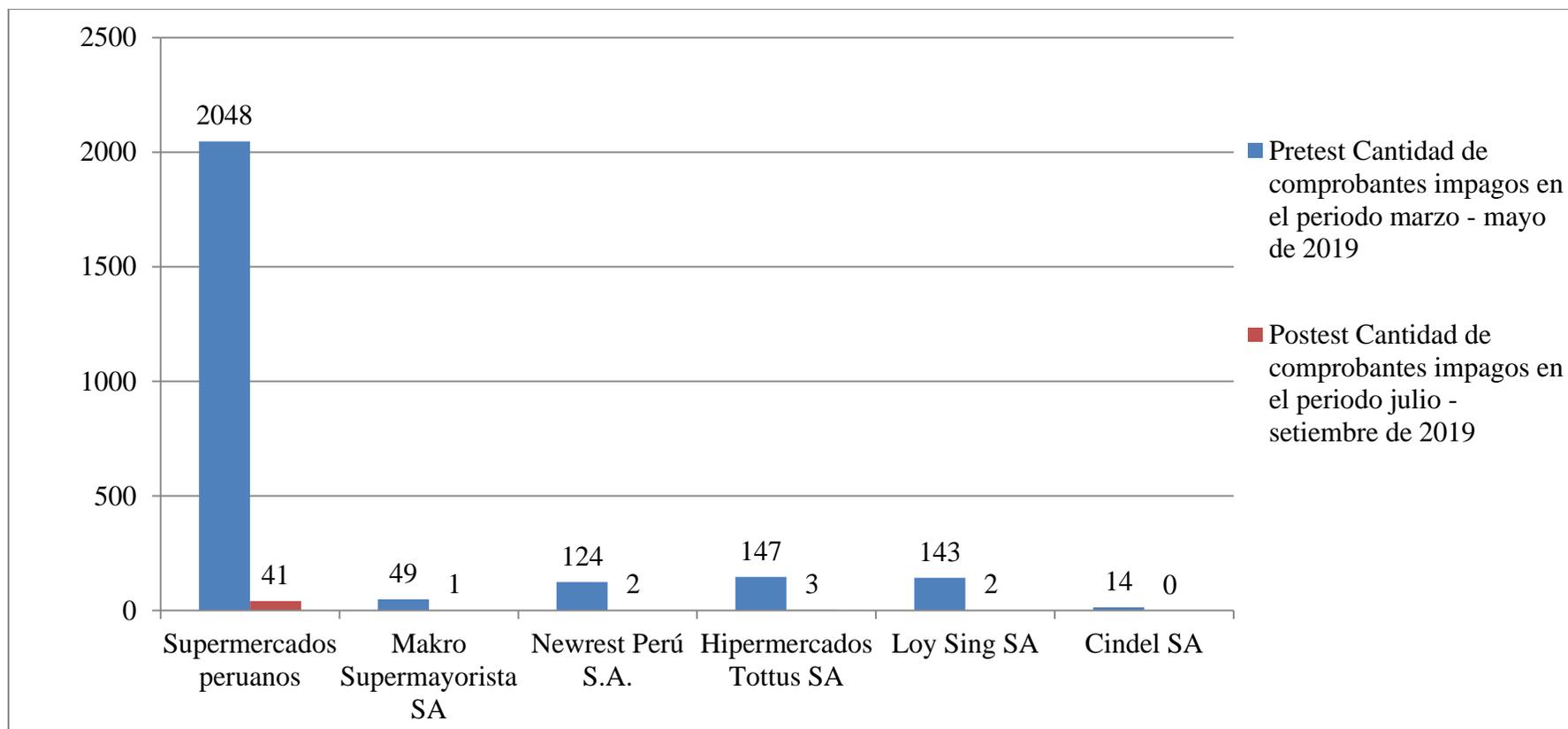


Figura 10. Variación de la cantidad de comprobantes impagos del pretest al postest

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 10 se puede observar del pretest al postest que hubo una disminución de los comprobantes impagos (facturas que no se cobraron), por lo que se ha podido comprobar que hubo una mejora, en la Tabla 19 se muestra los rangos de la prueba de Wilcoxon para la primera Hipótesis.

Tabla 19. Rangos de la prueba de Wilcoxon para la primera hipótesis específica

		N	Rango promedio	Suma de rangos
Cantidad de comprobantes impagos en el periodo julio - setiembre de 2019	Rangos negativos	6 ^a	3,50	21,00
	Rangos positivos	0 ^b	,00	,00
	Empates	0 ^c		
- Cantidad de comprobantes impagos en el periodo marzo - mayo de 2019	Total	6		

- a. Número de facturas que no se cobraron en el periodo julio - setiembre de 2019 < Número de facturas que no se cobraron en el periodo marzo - mayo de 2019
- b. Número de facturas que no se cobraron en el periodo julio - setiembre de 2019 > Número de facturas que no se cobraron en el periodo marzo - mayo de 2019
- c. Número de facturas que no se cobraron en el periodo julio - setiembre de 2019 = Número de facturas que no se cobraron en el periodo marzo - mayo de 2019

Tabla 20. Resultados de la prueba de Wilcoxon para la primera hipótesis específica

	Cantidad de comprobantes impagos en el periodo julio - setiembre de 2019 - Cantidad de comprobantes impagos en el periodo marzo - mayo de 2019
Z	-2,201 ^b
Sig. asintót. (bilateral)	,028

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos positivos.

En la Tabla 20 se puede observar que a un nivel de significancia de 0,05 se obtuvo un p-valor = 0,028 en la prueba de Wilcoxon se ha demostrado que hay diferencias significativas, por lo que se puede afirmar la hipótesis alternativa que establece que la puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora mejora significativamente la cantidad de comprobantes impagos de una empresa de embutidos.

5.4.1.1. Prueba para la segunda hipótesis secundaria.

H_0 : La puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora no mejora significativamente el importe deudor de una empresa de embutidos.

H_1 : La puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora mejora significativamente el importe deudor de una empresa de embutidos.

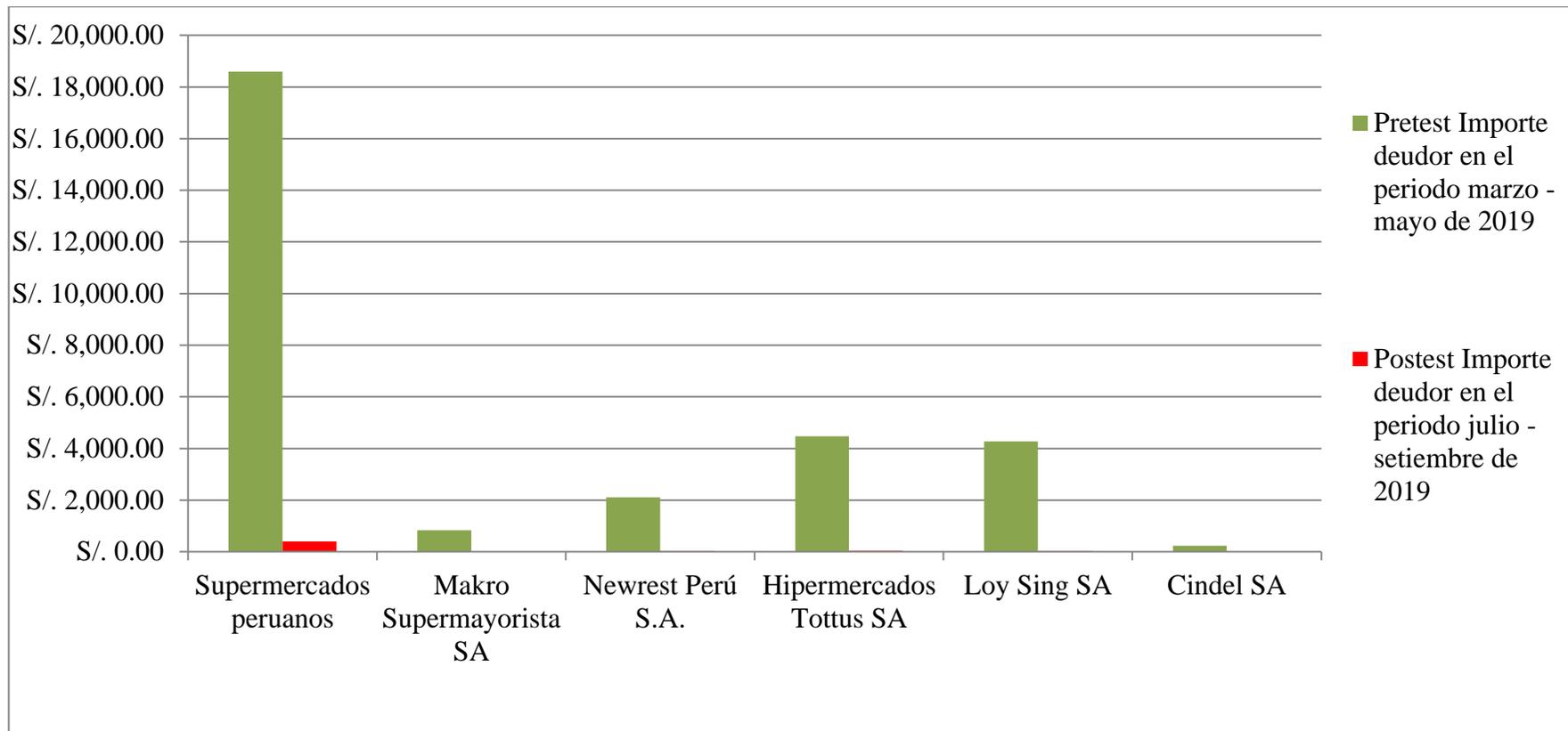


Figura 11: Variación del importe deudor del pretest al postest

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 11 se puede observar del pretest al postest que hubo una disminución de los comprobantes impagos (facturas que no se cobraron), por lo que se ha podido comprobar que hubo una mejora, en la Tabla 21 se muestra los rangos de la prueba de Wilcoxon para la primera Hipótesis.

Tabla 21. Rangos de la prueba de Wilcoxon para la segunda hipótesis específica

	N	Rango promedio	Suma de rangos
Importe deudor en el periodo julio - setiembre de 2019 - Rangos negativos	6 ^a	3,50	21,00
Importe deudor en el periodo marzo - mayo de 2019 - Rangos positivos	0 ^b	,00	,00
Empates	0 ^c		
Total	6		

a. Importe deudor en el periodo julio - setiembre de 2019 < Importe deudor en el periodo marzo - mayo de 2019

b. Importe deudor en el periodo julio - setiembre de 2019 > Importe deudor en el periodo marzo - mayo de 2019

c. Importe deudor en el periodo julio - setiembre de 2019 = Importe deudor en el periodo marzo - mayo de 2019

Tabla 22. Resultados de la prueba de Wilcoxon para la segunda hipótesis específica

Importe deudor en el periodo julio - setiembre de 2019 - Importe deudor en el periodo marzo - mayo de 2019	
Z	-2,201 ^b
Sig. asintót. (bilateral)	,028

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos positivos.

En la Tabla 22 se puede observar que a un nivel de significancia de 0,05 se obtuvo un p-valor = 0,028 en la prueba de Wilcoxon se ha demostrado que hay diferencias significativas, por lo que se puede afirmar la hipótesis alternativa que establece que la puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora mejora significativamente el importe deudor de una empresa de embutidos.

5.4.1.1. Prueba para la hipótesis principal.

H_0 : La puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora no mejora significativamente las cobranzas de una empresa de embutidos.

H_1 : La puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora mejora significativamente las cobranzas de una empresa de embutidos.

La hipótesis principal se demostró mediante la suma de las dos hipótesis secundarias cuyas hipótesis alternativas, como se demostró anteriormente, ya fueron aceptadas, por lo que se afirma que la puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora mejora significativamente las cobranzas de una empresa de embutidos.

5.5 Cuadro de resultados

En la Tabla 23 se evidencia la diferencia porcentual de las mejoras que se han realizado al área de cobranzas; la reducción de facturas atendidas sin ninguna dificultad al momento de programar el pago de los clientes.

Tabla 23. Cuadro de resultados de la situación previa a la implementación vs la situación posterior de la implementación.

Participantes	Pretest		Postest		Cantidad global de facturas	Cantidad global adeudada	Pretest		Postest	
	Número de facturas que no se cobraron en el periodo marzo - mayo de 2019	Cantidad adeudada en el periodo marzo - mayo de 2019	Número de facturas que no se cobraron en el periodo julio - setiembre de 2019	Cantidad adeudada en el periodo julio - setiembre de 2019	Base de cálculo para número de facturas para ambos periodos	Base de cálculo de cantidad adeudada para ambos periodos	Número de facturas que no se cobraron en el periodo marzo - mayo de 2019	Cantidad adeudada en el periodo marzo - mayo de 2019	Número de facturas que no se cobraron en el periodo julio - setiembre de 2019	Cantidad adeudada en el periodo julio - setiembre de 2019
1	2048	S/ 18.593,01	41	S/ 431,58	3000,00	S/ 25.732,00	68,27%	72,26%	1,37%	1,68%
2	49	S/ 832,75	1	S/ 10,53	64,00	S/ 950,00	76,56%	87,66%	1,56%	1,11%
3	124	S/ 2.107,37	2	S/ 21,05	230,00	S/ 3.500,00	53,91%	60,21%	0,87%	0,60%
4	147	S/ 4.469,83	3	S/ 31,58	258,00	S/ 5.576,00	56,98%	80,16%	1,16%	0,57%
5	143	S/ 4.270,24	2	S/ 21,05	246,00	S/ 5.212,00	58,13%	81,93%	0,81%	0,40%
6	14	S/ 237,93	0	S/ -	25	S/ 453,00	56,00%	52,52%	0,00%	0,00%
Total	2525	S/ 30.511,11	49	S/ 515,79	3823,00	S/ 41.423,00	66,05%	73,66%	1,28%	1,25%

Fuente: Elaboración propia.

5.6. Discusión

Con respecto a la hipótesis principal, se demostró que la puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora mejora significativamente las cobranzas de una empresa de embutidos. Por su parte, Aguilar (2017) en su investigación *Tercerización de Transporte y su efecto en la Rentabilidad de la empresa Materiales de Construcción Alca E.I.R.L, Trujillo – 2016*, estableció que la empresa Materiales de Construcción Alca E.I.R.L, presentaba en sus actividades de transporte una serie de deficiencias, que no le permitía cumplir con todas las entregas a tiempo, ocasionando de esta manera que la empresa no facture todo a su totalidad, falta de mercadería por el motivo que algunos proveedores se ubican en lugares alejados, y lo más preocupante era que dicha actividad le ocasionaba a la empresa asumir altos costos y gastos. El análisis de la empresa, por medio de los ratios financieros, mostraba que la empresa había tenido una rentabilidad patrimonial 0.02, de capital 0.04 y utilidad neta 0.01 indicadores muy bajos para los periodos 2015-2016, generados por las deficiencias presentadas en la empresa, en el área de transporte. Al analizar la factibilidad de la tercerización de la empresa, tercerizando el 44% de su capacidad de viajes, la empresa generó resultados positivos, debido a que la empresa se encargaría de los viajes cortos por medio de la flota interna que manejaba, y los viajes largos que le ocasionaban problemas serían asumidos por la tercerización, aumentando así su rentabilidad en 2%, con dicha tercerización y las herramientas de mejora para la empresa. En cuanto al efecto que tenía la rentabilidad en la nueva modalidad de tercerizar, era favorable, ya que mediante la tercerización la empresa había ido reduciendo sus costos de transporte a un monto de S/. 1,573,675 y aumentando su utilidad neta hasta S/. 384,852.94, esto hacía que la empresa mejorase su rentabilidad para futuras inversiones.

Con respecto a la primera hipótesis secundaria, los resultados mostraron que a un nivel de significancia de 0,05 se obtuvo un p-valor = 0,028 en la prueba de Wilcoxon se ha demostrado que hay diferencias significativas, por lo que se puede afirmar la hipótesis alternativa que establece que la puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora mejora significativamente la cantidad de comprobantes impagos de una empresa de embutidos. No existen investigaciones existentes a nivel nacional e internacional relacionadas con tercerización y cantidad de comprobantes impagos de una empresa de embutidos, por lo que estos resultados se consideran inéditos.

Con respecto a la segunda hipótesis secundaria, los resultados mostraron que a un nivel de significancia de 0,05 se obtuvo un p-valor = 0,028 en la prueba de Wilcoxon se ha demostrado que hay diferencias significativas, por lo que se puede afirmar la hipótesis alternativa que establece que la puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora mejora significativamente el importe deudor de una empresa de embutidos. No existen investigaciones existentes a nivel nacional e internacional relacionadas con tercerización e importe deudor de una empresa de embutidos, por lo que estos resultados se consideran inéditos.

CONCLUSIONES

- 1) La puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora mejora significativamente las cobranzas de una empresa de embutidos (suma de las dos hipótesis alternativas de las hipótesis secundarias y sus correspondientes variaciones), lográndose una reducción de hasta 1.95% de cantidad de comprobantes impagos y de 1.25% del importe deudor.
- 2) La puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora mejora significativamente la cantidad de comprobantes impagos de una empresa de embutidos, a un nivel de significancia de 0,05 y un p-valor = 0,028 en la prueba de Wilcoxon. Del 66.05% de facturas adeudadas en el periodo de la preprueba (Pretest) se redujo a un 1.28% en el periodo de la posprueba (Postest), resultando una variación de -98.05%, es decir, se redujo a 1.95% (100- 98.05%) la cantidad de comprobantes impagos.
- 3) La puesta en práctica de un plan de implementación de distribución de productos de una empresa tercerizadora mejora significativamente el importe deudor de una empresa de embutidos, a un nivel de significancia de 0,05 y un p-valor = 0,028 en la prueba de Wilcoxon. Del 73.66% de la cantidad total adeudada en la preprueba (pretest) se redujo a 1.25% en el periodo de la posprueba (Postest), resultando una variación de -98.30%, es decir, se redujo a 1.7% (100-98.30%) el importe deudor.

RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda la puesta en práctica de un plan de implementación de tercerización de distribución de productos de una empresa de embutidos para la mejora de las cobranzas como de cualquier otra ya sea del mismo o diferente rubro, cuando la propia empresa no puede administrar eficazmente sus procesos logísticos y le acarreen pérdidas por tal motivo.
- 2) Se recomienda la puesta en práctica de un plan de implementación de tercerización de distribución de productos de una empresa de embutidos mejora significativamente la cantidad de comprobantes impagos, también pudiera mejorar las cobranzas de empresas de otros rubros, por lo que conviene considerar el outsourcing como una opción razonable y rentable.
- 3) Se recomienda la puesta en práctica de un plan de implementación de tercerización de distribución de productos de una empresa de embutidos mejora significativamente el importe deudor, también pudiera mejorar las cobranzas de empresas de otros rubros, por lo que conviene considerar el outsourcing como una opción razonable y rentable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J. (2017). *Tercerización de Transporte y su efecto en la Rentabilidad de la empresa Materiales de Construcción Alca E.I.R.L, Trujillo – 2016* (tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Trujillo - Perú.
- Berrio, M y Puentes, H (2016). *Criterios para la tercerización en transporte terrestre*. Disponible en: <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/7300-criterios-la-tercerizacion-transporte-terrestre>.
- Calderon, B. (s.f). Las cobranzas. Centro de Estudios Fiscales. Recuperado de: http://www.cefa.com.mx/art_art110727.html, el 19 de setiembre de 2019.
- Castillo, A, González, E. y López, P. (2012). *Conceptos básicos sobre hojas de cálculo*. México: Universidad de Sonora. 4 pp. Disponible en: <https://ntic.uson.mx/plataforma/fotosntic/documentos/Conceptos%20de%20Hojas%20de%20calculos.pdf>.
- Castro, J. y Hoyos, A. (2018). *Outsourcing y su influencia en la productividad de la Empresa Crédito y Cobranzas SAC – Chiclayo* (tesis de pregrado). Universidad Señor de Sipán, Pimentel - Perú.
- CPI. *Consumo de productos en los hogares de Lima Metropolitana - Según categorías y líneas de productos*. Lima. Disponible en: https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/200806_Productos_Hogar_21lineas.pdf.
- García, H. (2001). *La subcontratación de servicios en las empresas salvadoreñas como fenómeno de la globalización* (tesis de pregrado). Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. San Salvador – El Salvador
- Geo Tutoriales. (2017a). *Cómo hacer un Diagrama de Pareto con Excel 2010*. Gestión de Operaciones. Recuperado de: <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/como-hacer-un-diagrama-de-pareto-con-excel-2010/>, el 18 de setiembre de 2019.

- Geo Tutoriales. (2017b). *Qué es el Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa Efecto*. Gestión de Operaciones. Recuperado de: <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/>, el 18 de setiembre de 2019.
- Gualán, N. (2013). *Plan de negocios para implementar una comercializadora de embutidos y productos cárnicos en el Canton Yacuambi, provincia de Zamora Chinchipe* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Loja, Loja - Ecuador.
- Guzmán, C. (2017). *La calidad del servicio del personal tercerizado y la satisfacción del cliente en la empresa Edelnor, Lima, 2016* (tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima - Perú.
- Hernández, R., Fernández, C. Y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Jiménez, Y. (2018). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de productos cárnicos a base de carne de chivo y de conejo ubicada en el Municipio de Fonseca, Departamento de La Guajira* (tesis de título profesional). Universidad Francisco De Paula Santander Ocaña, Ocaña - Colombia.
- León, A. (2019). *Cinco salchipapas espectaculares que debes comer en Lima ahora mismo*. Lima: Revista Somos, Diario El Comercio. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/somos/historias/cinco-tipos-salchipapas-espectaculares-debes-comer-lima-noticia-ecpm-607190>, el 18 de setiembre de 2019.
- Martínez, G. (2019). *Propuesta de procedimientos contables para maximizar la rentabilidad de una Distribuidora de Cárnicos y Embutidos* (tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil - Ecuador.
- Martos, F., Bermejo, J. y Muñoz, Á. (20015). *Auxiliares administrativos de corporaciones locales del país vasco*. Temario Ebook. Sevilla: Editorial Mad.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2019). *Boletín estadístico mensual “El Agro en Cifras”* Mes: Junio 2019. Lima. Disponible en:

http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/boletin-estadistico-mensual-el-agro-en-cifras-jun19-050919_0.pdf.

Morales, J., y Morales, A. (2014). *Crédito y Cobranza*. México: Grupo Patria.

Otzen, T. y Manterola C. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*.

Int. J. Morphol., 35(1):227-232.

Pacheco, J. (2012). *Gestión de cobranzas con Excel*. Lima: Editorial Macro.

Perez, J., y Merino, M. (2016). *Definición de cobranzas*. Recuperado de: <https://definicion.de/cobranza/>, el 19 de setiembre de 2019.

Sánchez, F. (2019). *Business to business (B2B): negocio entre empresas*. Human Level Search Revolution. Recuperado de: <https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/business-to-business-b2b>, el 18 de setiembre de 2019.

Supo, J. (2012). *Seminarios de investigación científica*. Recuperado de: <https://cutt.ly/7eAUjES>; el 17 de abril de 2017

Villanueva, F. (2018). *La carne que comemos los peruanos*. Lima: Diario Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/blog/hoysiatiendoprovincias/2018/01/la-carne-que-comemos-los-peruanos.html/?ref=gesr>, el 18 de setiembre de 2019.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Plan de implementación para tercerizar la distribución de productos de una empresa de embutidos para mejorar las cobranzas

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables									
<p>Problema general ¿En qué medida la puesta en práctica de un plan de implementación de tercerización de la distribución de productos de una empresa de embutidos mejora las cobranzas?</p> <p>Problemas específicos ¿En qué medida la puesta en práctica de un plan de implementación de tercerización de distribución de productos de una empresa de embutidos mejora la cantidad de comprobantes impagos?</p> <p>¿En qué medida la puesta en práctica de un plan de implementación de tercerización</p>	<p>Objetivo general Determinar la medida en que la puesta en práctica de un plan de implementación de tercerización de distribución de productos de una empresa de embutidos mejora las cobranzas.</p> <p>Objetivos específicos Determinar la medida en que la puesta en práctica de un plan de implementación de tercerización de distribución de productos de una empresa de embutidos mejora la cantidad de comprobantes impagos.</p> <p>Determinar la medida en que la puesta en práctica de un plan de implementación de tercerización</p>	<p>Hipótesis principal La puesta en práctica de un plan de implementación de tercerización de distribución de productos de una empresa de embutidos mejora significativamente las cobranzas.</p> <p>Hipótesis secundarias La puesta en práctica de un plan de implementación de tercerización de distribución de productos de una empresa de embutidos mejora significativamente la cantidad de comprobantes impagos.</p> <p>La puesta en práctica de un plan de implementación de tercerización de distribución de productos de una empresa de embutidos mejora el importe deudor.</p>	<p>X = Tercerización de distribución de embutidos</p> <table border="1" data-bbox="1391 456 2045 1015"> <thead> <tr> <th data-bbox="1391 456 1599 512">Dimensiones</th> <th data-bbox="1599 456 2045 512">Indicadores/Ítems</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1391 512 1599 791">1. Componentes de la propuesta de tercerización</td> <td data-bbox="1599 512 2045 791">1.1. Esquema 1.2. Desarrollo 1.3. Aprobación</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1391 791 1599 1015">2. Ejecución de la propuesta de tercerización</td> <td data-bbox="1599 791 2045 1015">2.1. Puesta en práctica 2.2. Término</td> </tr> </tbody> </table> <p>Y = Cobranzas</p> <table border="1" data-bbox="1391 1166 2045 1222"> <thead> <tr> <th data-bbox="1391 1166 1599 1222">Dimensiones</th> <th data-bbox="1599 1166 2045 1222">Indicadores</th> </tr> </thead> </table>		Dimensiones	Indicadores/Ítems	1. Componentes de la propuesta de tercerización	1.1. Esquema 1.2. Desarrollo 1.3. Aprobación	2. Ejecución de la propuesta de tercerización	2.1. Puesta en práctica 2.2. Término	Dimensiones	Indicadores
Dimensiones	Indicadores/Ítems											
1. Componentes de la propuesta de tercerización	1.1. Esquema 1.2. Desarrollo 1.3. Aprobación											
2. Ejecución de la propuesta de tercerización	2.1. Puesta en práctica 2.2. Término											
Dimensiones	Indicadores											

de distribución de productos de una empresa de embutidos mejora el importe deudor?	de distribución de productos de una empresa de embutidos mejora el importe deudor.		1. Cantidad de comprobantes impagos	1.1. Número de facturas que no se cobraron en el periodo
			2. Importe deudor	2.1. Cantidad adeudada en el periodo

Método y diseño	Población y muestra	Instrumentos y técnicas	Tratamiento estadístico
<p>Método: Hipotético-deductivo</p> <p>Diseño: Esta investigación es de diseño experimental de corte longitudinal y alcance explicativo con preprueba y posprueba (pretest y postest). Según Hernández el al. (2014) un diseño es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento; y un diseño experimental corresponde a la realización de un experimento, el cual consiste en una situación de control en la cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes (efectos); siendo esta variable dependiente la que se mide.</p> <p>$G \quad 0_1 \quad X \quad 0_2$</p>	<p>Población La población de estudio está definida por las empresas que son clientes de la empresa de embutidos.</p> <p>Muestra Por medio de muestreo por conveniencia, se eligió como muestra a tres empresas con mayor cantidad de facturas mal entregadas. El muestreo por conveniencia es un tipo de muestreo no probabilístico donde se seleccionan casos accesibles, según accesibilidad y proximidad para el investigador de los sujetos convenientes; por ejemplo, entre todos los sujetos con una dolencia, solamente aquellos que se encuentren hospitalizados en un determinado hospital (Otzen y Manterola, 2017).</p>	<p>Técnicas La técnica a emplear fue el análisis documental y el instrumento fue la hoja de cálculo. El análisis documental es una técnica que se define como el proceso de lectura, síntesis y representación de un texto; en donde lo que se hace es transformar un documento primario en uno secundario, de forma que partiendo del documento primario, se obtiene una nueva referencia documental que permita un mejor uso (Martos, Bermejo y Muñoz, 2005, p. 666).</p> <p>Instrumentos Se consideró el uso de la hoja de cálculo para la recolección de la información. La hoja de cálculo es un programa o aplicación informática que permite la manipulación de datos numéricos y alfanuméricos dispuestos en forma de tablas para la operación sobre cálculos complejos de contabilidad, finanzas y negocios. Las</p>	<p>Las técnicas empleadas para el procesamiento de la información están referidas al uso de hojas de cálculo en Excel, mediante el cual se estableció cálculos, tablas y figuras, especialmente, para el uso de la estadística descriptiva. Las técnicas empleadas para el análisis de la información están referidas al uso de SPSS, mediante también se pudo establecer los estadígrafos correspondientes para hacer el análisis de la confiabilidad, la prueba de normalidad y la prueba de hipótesis correspondiente, a modo de estadística inferencial.</p>

<p>Donde:</p> <p>G = Grupo de estudio (clientes de la empresa de embutidos)</p> <p>O1 = Observación en la preprueba del grupo experimental (cobranzas antes de la aplicación de la propuesta o plan de tercerización)</p> <p>O2 = Observación en la posprueba del grupo experimental (cobranzas después de la aplicación de la propuesta o plan de tercerización)</p> <p>X = Tratamiento aplicado el grupo experimental (experimento, propuesta aplicada, plan de tercerización aplicado)</p>		<p>posibilidades de este tipo de aplicaciones son inmensas, ya que permite operar con cálculos complejos, fórmulas, funciones y elaborar gráficos de todo tipo. Debido a la versatilidad de las hojas de cálculo modernas, estas se utilizan por ejemplo para hacer pequeñas bases de datos, informes, gráficos estadísticos, clasificaciones de datos y operaciones entre celdas (Castillo, González y López, 2012, p. 1).</p>	
---	--	---	--

Anexo 2: Matriz de Operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Fórmulas	Escala de medición	Instrumento
X = Tercerización de distribución de embutidos	Actividad mediante la cual una empresa hace la identificación de una parte de sus procesos empresariales para que sea trabajada más eficientemente o de forma más rápida, o a un costo menor, por otra empresa (Aguilar, 2017, p. 7) a fin de hacer cargo de la distribución de embutidos.	La tercerización de distribución de embutidos se mide por medio de: (a) componentes de la propuesta de tercerización y (b) ejecución de la propuesta de tercerización	1. Componentes de la propuesta de tercerización 2. Ejecución de la propuesta de tercerización	1.1. Esquema	(no hay fórmula)	Cualitativa	Check List
				1.2. Desarrollo 1.3. Aprobación 2.1. Puesta en práctica 2.2. Término	(no hay fórmula)		
Y = Cobranzas	Acto y consecuencia de cobrar, como producto de obtener el dinero correspondiente al desarrollo de una actividad, a la venta de un producto o al pago de deudas (Perez y Merino, 2016).	Las cobranzas se miden a través de: (a) cantidad de comprobantes impagos y (b) importe deudor (Pacheco, 2012, p. 121).	1. Cantidad de comprobantes impagos 2. Importe deudor	1.1. Número de facturas que no se cobraron en el periodo 2.1. Cantidad adeudada en el periodo	$N = \text{Facturas no cobradas en el periodo } X$ $C = \text{Mnto adeudado de las facturas no cobradas en el periodo}$	Numérica Expresión monetaria	Hoja de cálculo Hoja de cálculo

Anexo 3: Instrumento

Hoja de Cálculo para las Cobranzas en los Periodos X y Y

(En Excel, donde X y Y = misma cantidad)

Participantes	Pretest		Postest	
	Número de facturas que no se cobraron en el periodo x	Cantidad adeudada en el periodo x	Número de facturas que no se cobraron en el periodo y	Cantidad adeudada en el periodo y

Anexo 4: Validación de Instrumento



FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

VALIDACIÓN DE EXPERTO

HOJA DE CÁLCULO PARA LAS COBRANZAS EN LOS PERIODOS X y Y

Autor: Mg. Ing. CIP Marcos Walter Acosta Montedoro

I. DATOS GENERALES:

1. FORMA:

La forma de diseño de la encuesta con dos variables a tratar es adecuada, dado que esta reúne los requisitos necesarios para el recojo de la información, dado que cumplen con los criterios de suficiencia, pertinencia y validez de contenido.

2. CONTENIDO:

El contenido seleccionado es adecuado y suficiente para el estudio del tema de investigación, reúne los requisitos de actualidad, pertinencia y amplitud, además de un tratamiento serio y oportuno de la información.

3. ESTRUCTURA:

En relación a la estructura seguida en el diseño del material y del instrumento es adecuada y responde a las exigencias de la investigación.

II. APORTES O SUGERENCIAS:

Ninguna.

El documento revisado procede:

SI

NO

FECHA: 30 de setiembre de 2019

NOMBRE: Dr. Jenry SALAZAR GARCES

DNI N° 02794821



Universidad
Ricardo Palma

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

VALIDACIÓN DE EXPERTO

HOJA DE CÁLCULO PARA LAS COBRANZAS EN LOS PERIODOS X y Y

Autor: Mg. Ing. CIP Marcos Walter Acosta Montedoro

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

ÍTEMS	PREGUNTAS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aportes y/o sugerencias:

El instrumento cumple con los requisitos mínimos necesarios para su uso.

FECHA: 30 de setiembre de 2019

NOMBRE: Dr. Jenny SALAZAR GARCES

DNI N° 02794821



Universidad
Ricardo Palma

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

I. DATOS GENERALES:

1.1. Nombres y Apellidos del experto: **Dr. Jenry SALAZAR GARCES**

1.2. Cargo e Institución donde trabaja: Miembro de Jurado y Docente de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle

1.3. Instrumento evaluado: HOJA DE CÁLCULO PARA LAS COBRANZAS EN LOS PERIODOS X y Y

1.4. Autor: Mg. Ing. CIP Marcos Walter Acosta Montedoro

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENO 41-60%	MUY BUENO 61-80%	EXCELENTE 81-100%
Claridad	Está formulado con un lenguaje claro.					X
Objetividad	Está expresado en conductas observables.					X
Actualidad	Responde al avance científico y tecnológico.					X
Organización	Adecuado al alcance de la ciencia y la tecnología.					X
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					X
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y desarrollo de capacidades cognoscitivas.					X
Consistencia	Basados en aspectos teóricos-científicos de la tecnología educativa.					X
Coherencia	Presenta coherencia entre los índices, indicadores y dimensiones.					X
Metodología	La investigación responde al propósito del diagnóstico.					X
TOTAL						100

II. OPINIÓN SOBRE LA APLICABILIDAD

(X) El instrumento puede ser aplicado

() El instrumento debe mejorarse antes de su aplicación

FECHA: 30 de setiembre de 2019

NOMBRE: Dr. Jenry SALAZAR GARCES

DNI N° 02794821



Universidad
Ricardo Palma

FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
VALIDACIÓN DE EXPERTO
HOJA DE CÁLCULO PARA LAS COBRANZAS EN LOS PERIODOS X Y Y

Autor: Mg. Ing. CIP Marcos Walter Acosta Montedoro

I. DATOS GENERALES:

1. FORMA:

La forma de diseño de la encuesta con dos variables a tratar es adecuada, dado que esta reúne los requisitos necesarios para el recojo de la información, dado que cumplen con los criterios de suficiencia, pertinencia y validez de contenido.

2. CONTENIDO:

El contenido seleccionado es adecuado y suficiente para el estudio del tema de investigación, reúne los requisitos de actualidad, pertinencia y amplitud, además de un tratamiento serio y oportuno de la información.

3. ESTRUCTURA:

En relación a la estructura seguida en el diseño del material y del instrumento es adecuada y responde a las exigencias de la investigación.

II. APORTES O SUGERENCIAS:

Ninguna.

El documento revisado procede:

SI

NO

FECHA: 30 de setiembre de 2019

NOMBRE: Mg. Marcos Walter ACOSTA MONTEDORO

DNI N° 07008061



Universidad
Ricardo Palma

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

VALIDACIÓN DE EXPERTO

HOJA DE CÁLCULO PARA LAS COBRANZAS EN LOS PERIODOS X Y Y

Autor: Mg. Ing. CIP Marcos Walter Acosta Montedoro

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

ÍTEMS	PREGUNTAS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento responde al planteamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aportes y/o sugerencias:

El instrumento cumple con los requisitos mínimos necesarios para su uso.

FECHA: 30 de setiembre de 2019

NOMBRE: Mg. Marcos Walter ACOSTA MONTEDORO

DNI N° 07008061

Anexo 5: Base de datos

Participantes	Pretest		Postest	
	Número de facturas que no se cobraron en el periodo marzo - mayo de 2019	Cantidad adeudada en el periodo marzo - mayo de 2019	Número de facturas que no se cobraron en el periodo julio - setiembre de 2019	Cantidad adeudada en el periodo julio - setiembre de 2019
1	2048	18593.01	41	431.58
2	49	832.75	1	10.53
3	124	2107.37	2	21.05
4	147	4469.83	3	31.58
5	143	4270.24	2	21.05
6	14	237.93	0	0