

Universidad de Lima  
Facultad de Ingeniería y Arquitectura  
Carrera de Ingeniería Industrial



# **ESTUDIO DE MEJORA APLICADA EN EL ÁREA DE CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE COLCHONES**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero  
Industrial

**Pedro Gregorio Lescano Martinez**

**Código 20110650**

**Asesor:**

**Carlos Medardo Urbina Rivera**

Lima – Perú

Septiembre de 2020





**STUDY OF IMPROVEMENT APPLIED IN  
MANAGEMENT CONTROL AREA IN A  
MANUFACTURING MATTRESSES  
COMPANY**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>EXECUTY SUMMARY.....</b>	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....</b>	<b>3</b>
1.1 Descripción de la empresa. ....	3
1.2 Descripción de los productos ofrecidos. ....	9
1.3 Descripción del problema .....	14
<b>CAPÍTULO II: OBJETIVOS, JUSTIFICACIÓN E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>16</b>
2.1 Objetivos.....	16
2.1.1 Objetivo General.....	16
2.1.2 Objetivos específicos .....	16
2.2 Alcance y limitaciones de la investigación.....	16
2.2.1 Unidad de análisis .....	16
2.2.2 Población .....	16
2.2.3 Espacio.....	17
2.2.4 Tiempo .....	17
2.2.5 Limitaciones.....	17
2.3 Justificación .....	18
2.3.1 Justificación técnica.....	18
2.3.2 Justificación económica.....	18
2.3.3 Justificación social.....	20
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>21</b>
3.1 Análisis externo de la empresa .....	21
3.1.1 Análisis del sector.....	21
3.1.2 Análisis PEST.....	28
3.1.3 Identificación de las oportunidades y amenazas del entorno.....	34
3.1.4 Elaboración de matriz de factores externos EFE.....	35
3.2 Análisis interno de la empresa .....	36

3.2.1	Análisis del direccionamiento estratégico: Visión, Misión y Objetivos organizacionales.....	36
3.2.2	Análisis de la cadena de valor de la empresa.....	38
3.2.3	Identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa.....	41
3.2.4	Elaboración de matriz de factores internos (EFI) .....	42
<b>CAPÍTULO IV: SELECCIÓN DEL SISTEMA O PROCESO OBJETO DE ESTUDIO .....</b>		<b>44</b>
4.1	Identificación y descripción general de los procesos claves.....	44
4.2	Análisis de los indicadores generales de desempeño de los procesos claves .....	49
4.3	Selección del proceso a mejorar .....	52
<b>CAPÍTULO V: DIAGNOSTICO DEL SISTEMA O PROCESO OBJETO DE ESTUDIO .....</b>		<b>53</b>
5.1	Análisis del sistema o proceso objeto de estudio.....	53
5.2	Descripción detallada del sistema o proceso objeto de estudio.....	57
5.3	Determinación de las causas raíces de los problemas hallados .....	58
<b>CAPÍTULO VI: DETERMINACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN</b>		<b>65</b>
6.1	Planteamiento de alternativas de solución .....	65
6.2	Selección de alternativas de solución .....	67
6.2.1	Determinación y ponderación de criterios de evaluación de las alternativas .....	67
6.2.2	Selección de alternativas de solución .....	69
6.2.3	Selección de alternativas de solución .....	70
<b>CAPÍTULO VII: DESARROLLO, PLANIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS DE LA SOLUCIÓN .....</b>		<b>71</b>
7.1	Ingeniería de la solución.....	71
7.2	Plan de implementación de la solución.....	73
7.2.1	Objetivos y metas.....	73
7.2.2	Presupuesto general requerido para la ejecución de la solución.....	75
7.2.3	Actividades y cronograma de implementación de la solución .....	76
7.3	Evaluación cuantitativa y económica financiera de la solución. ....	78
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>86</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>87</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>88</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>89</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Distribución de dotación Dreamfort Perú al cierre de diciembre 2019 .....	5
Tabla 1.2 Distribución de canales de ventas Mayorista Dreamfort Perú.....	7
Tabla 1.3 Gama de productos Dreamfort Perú .....	13
Tabla 2.1 Cumplimiento de gastos Dreamfort Perú .....	19
Tabla 3.1 Resumen de los resultados de las 5 fuerzas de Porter .....	25
Tabla 3.2 Análisis de Amenazas de nuevos entrantes .....	25
Tabla 3.3 Análisis de Rivalidad entre competidores .....	26
Tabla 3.4 Análisis de Amenaza de productos sustitutos.....	26
Tabla 3.5 Análisis de Poder de negociación de compradores.....	27
Tabla 3.6 Análisis de Poder de negociación de proveedores.....	27
Tabla 3.7 Análisis de resultados de atractividad industrial según Porter .....	28
Tabla 3.8 Crecimiento Poblacional Perú .....	32
Tabla 3.9 Oportunidades y Amenazas Dreamfort Perú .....	35
Tabla 3.10 Resultados de la Matriz EFE .....	36
Tabla 3.11 Fortalezas y Debilidades de Dreamfort Perú .....	42
Tabla 3.12 Resultados de la Matriz EFI .....	43
Tabla 4.1 Principales problemas generales.....	52
Tabla 5.1 Principales causas raíces a los problemas generales.....	62
Tabla 6.1 Planteamiento de soluciones.....	67
Tabla 6.2 Asignación de letras a soluciones para evaluación.....	68
Tabla 6.3 Matriz de enfrentamiento de soluciones .....	69
Tabla 6.4 Matriz de enfrentamiento de soluciones .....	70

Tabla 7.1 Actividades para la implementación de soluciones Dreamfort Perú .....	72
Tabla 7.2 Cumplimiento de Gastos versus Presupuesto Anual Dreamfort Perú .....	73
Tabla 7.3 Cumplimiento de Inventario en Obsolescencia .....	74
Tabla 7.4 Cumplimiento de Inventario en rezago.....	75
Tabla 7.5 Presupuesto de 1 año para la implementación de soluciones .....	76
Tabla 7.6 Cronograma de trabajo para el año 2018.....	76
Tabla 7.7 Cronograma de trabajo para el año 2019 .....	77
Tabla 7.8 Cumplimiento de presupuesto para las soluciones (En soles) .....	78
Tabla 7.9 Resultados generales del cierre 2018.....	79
Tabla 7.10 Resultados generales del cierre 2019.....	80
Tabla 7.11 Resultados generales de Inversiones del cierre 2019 .....	81
Tabla 7.12 Resultados generales de cumplimiento de obsolescencia 2018-2019 .....	81
Tabla 7.13 Resultados generales de cumplimiento de rezago 2018-2019.....	82
Tabla 7.14 Inversión final versus ahorros y beneficios generados (En soles).....	83
Tabla 7.15 Ahorros generados por Control de Gestión (En miles de soles).....	84
Tabla 7.16 Indicadores financieros Dreamfort Perú 2019 versus 2018.....	85

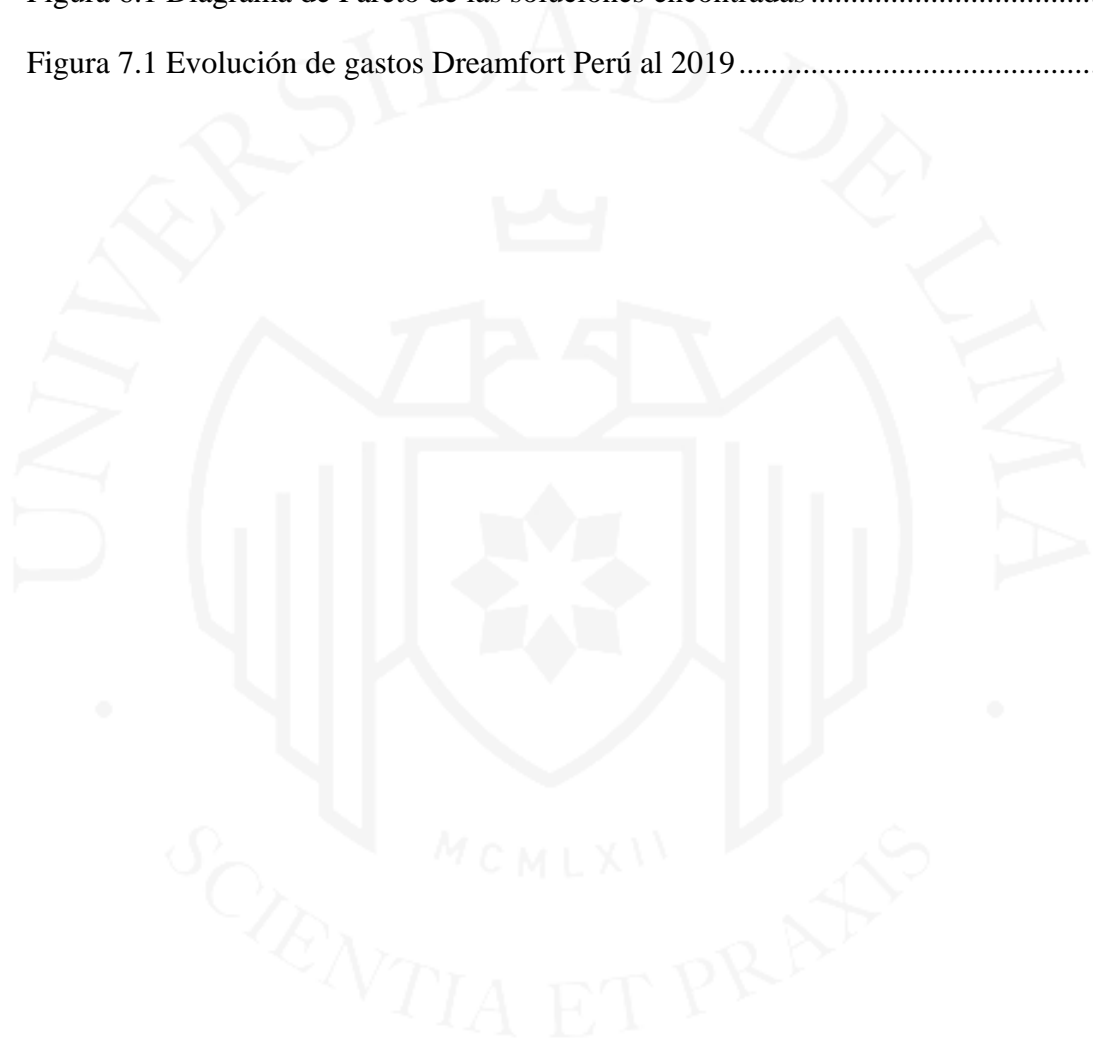


# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Dotación Dreamfort al cierre de diciembre 2019 .....	4
Figura 1.2 Estructura organizacional Dreamfort Perú .....	5
Figura 1.3 Distribución de tiendas y Centros de Distribución Dreamfort Perú.....	6
Figura 1.4 Participación de Ventas Dreamfort Perú .....	7
Figura 1.5 Evolución de Gastos Dreamfort Perú en los últimos 4 años .....	15
Figura 3.1 Las 5 fuerzas de Porter .....	21
Figura 3.2 Efectos políticos proyectados al 2020 .....	29
Figura 3.3 Efectos políticos en la economía .....	29
Figura 3.4 Evolución del tipo de cambio frente al dólar .....	30
Figura 3.5 Evolución del PBI y demanda interna Perú.....	31
Figura 3.6 Índice de residencia en el Perú frente a otros países en el mundo .....	31
Figura 3.7 Población de América Latina y América del Sur .....	33
Figura 3.8 Diferencias entre estructuras ERP SAP.....	34
Figura 3.9 La cadena de Valor de Porter .....	38
Figura 4.1 Estructura organizacional comercial Dreamfort Perú .....	44
Figura 4.2 Estructura organizacional Operacional Dreamfort Perú .....	45
Figura 4.3 Estructura organizacional Administrativa Dreamfort Perú .....	46
Figura 4.4 Flujograma general de procesos Dreamfort Perú .....	48
Figura 4.5 Evolución de crecimiento de ventas Dreamfort Perú .....	49
Figura 4.6 Evolución de crecimiento de margen Dreamfort Perú .....	50
Figura 4.7 Evolución de crecimiento de flete respecto a ventas Dreamfort Perú.....	51
Figura 4.8 Evolución de crecimiento de margen Dreamfort Perú .....	52



Figura 5.1 Diagrama Thibaut Dreamfort Perú.....	54
Figura 5.2 Flujograma de procesos y sus principales problemas .....	56
Figura 5.3 Diagrama Ishikawa crecimiento de gastos Dreamfort Perú .....	59
Figura 5.4 Diagrama Ishikawa no cumplimiento de presupuestos Dreamfort Perú .....	60
Figura 5.5 Diagrama Ishikawa no cumplimiento de presupuestos Dreamfort Perú .....	61
Figura 6.1 Diagrama de Pareto de las soluciones encontradas .....	69
Figura 7.1 Evolución de gastos Dreamfort Perú al 2019 .....	82



## RESUMEN EJECUTIVO

La alta competitividad existente hoy en el mundo empresarial y la cantidad de variables que debemos tener en cuenta para conocer la situación y evolución de todos los recursos de una empresa nos ha llevado a desarrollar sistemas de gestión que den respuesta a la complejidad de la organización. Estos sistemas implican una definición de la información, interpretación de la misma e implementación de modelos preventivos que nos ayuden a tomar decisiones.

Es por esta razón que Dreamfort Perú logra la implementación exitosa de área de Control de Gestión en la filial de Perú generando ahorros considerables para la organización durante el desarrollo del proyecto y hasta la actualidad.

Como se ha mencionado el presente trabajo desarrollará la implementación del área de Control de Gestión dentro de una empresa fabricante de colchones pasando por las distintas etapas que significo la creación y desarrollo de esta área en la filial de Perú.

El desarrollo del proyecto de mejora e implementación del área de Control de Gestión se inició en octubre del año 2018 y continua hasta la fecha con nuevos objetivos y nuevas metas para la mejora integral de la organización. Durante el desarrollo del proyecto se encontraron distintos problemas en el manejo del control de gastos en la empresa, la falta de informes que sirvan como control y seguimiento de los presupuestos y niveles de inventarios de obsolescencia y rezago desbordados.

El enfoque del trabajo se centralizó en la mejora de estos principales problemas mejorando y optimizando los gastos de la empresa, creando informes de control y gerenciales para la matriz y finalmente la optimización del control de inventarios de obsolescencia y rezago.

Al cierre del año 2019 se observó un ahorro en gastos versus el presupuesto de 2.5 millones de soles, un crecimiento en el cumplimiento de todos los indicadores de Dreamfort Perú y una mejor integración entre las distintas jefaturas y gerencias de la empresa.

Palabras clave: Control de Gestión, Presupuestos, Gastos, Ahorros, Inventarios, Mejora.

## EXECUTY SUMMARY

The high competitiveness that exists today in the business world and the number of variables that we must take into account to know the situation and evolution of all the resources of a company has led us to develop management systems that respond to the complexity of the organization. These systems imply a definition of the information, its interpretation and the implementation of preventive models that help us make decisions.

It is for this reason that Dreamfort Peru achieves the successful implementation of the Management Control area in the Peruvian subsidiary, generating considerable savings for the organization during the development of the project and up to now.

As mentioned, this work will develop the implementation of the Management Control area within a mattress manufacturer company, going through the different stages that the creation and development of this area mean in the Peruvian subsidiary.

The development of the project to improve and implement the Management Control area began in October 2018 and continues to date with new objectives and new goals for the comprehensive improvement of the organization. During the development of the project, different problems were found in the management of the control of expenses in the company, the lack of reports that serve as control and monitoring of budgets and levels of obsolescence and overdue inventories.

The focus of the work was centered on the improvement of these main problems, improving and optimizing the company's expenses, creating control and managerial reports for the parent company and finally the optimization of obsolescence and lag inventory control.

At the end of 2019, a savings in expenses versus the budget of 2.5 million soles was observed, a growth in the fulfillment of all the Dreamfort Peru indicators and a better integration between the different heads and managements of the company.  
Keywords: Management Control, Budgets, Expenses, Savings, Inventories, Improvement.

# CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

## 1.1 Descripción de la empresa.

Dreamfort fue fundada en la ciudad de Cali, Colombia, en el año de 1968, esta empresa nace como una industria de colchones en un pequeño taller. Dreamfort años más adelante tiene un gran crecimiento consecuente de sus estrictos estándares de seguridad y al alto compromiso empresarial con sus trabajadores y sus clientes.

En los años setenta Dreamfort se extiende por todo el territorio colombiano e instala su centro comercial y logístico en la ciudad de Bogotá, con la misión de desarrollar y posicionar su marca principal: Dreamfort.

Hacia fines de la década de los setenta, la compañía acentúa sus procesos de investigación y desarrolla importantes lazos con los principales exponentes de la industria colchonera mundial, en Europa. De esta manera Dreamfort afianza su liderazgo convirtiéndose en el principal exponente en Colombia de colchones, box springs y accesorios del descanso.

En 1990 la compañía inicia un proceso de internacionalización a través de Perú con 10 tiendas, Brasil 4 tiendas, Chile con 2 y con distribuidoras en Uruguay y Argentina. En la actualidad la Dreamfort se ha convertido en Colombia en la principal marca en la Industrial del Descanso.

El presente trabajo se desarrollará en la filial de Perú, filial fundada en el año de 1998 y que en la actualidad se encuentra posicionado como una de las marcas líderes en la industria del descanso.

Para conocer a Dreamfort Perú se definirán los grandes grupos organizacionales dentro de la empresa esto permitirá entender un poco más del negocio que maneja Dreamfort dentro de Perú.

### Organización estructural de Dreamfort Perú:

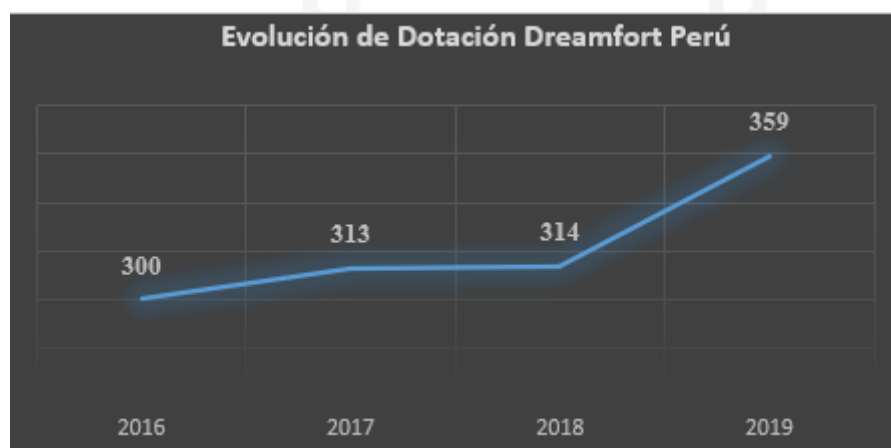
La estructura organizacional de Dreamfort Perú se divide en tres principales gerencias, estas gerencias son la Gerencia Comercial, la Gerencia de Operaciones y la Gerencia de Administración y Finanzas.

La Gerencia Comercial a su vez se divide en 2 principales jefaturas, la Jefatura comercial de Canal Propio y la Jefatura comercial Mayorista. La Gerencia de Operaciones tiene poco tiempo creada en Perú, ya que esta gerencia antes era compuesta por 2 grandes jefaturas, la Jefatura de Producción y la Jefatura de Logística, esta última jefatura se compone de cinco sub jefaturas principales, Despachos (Distribución Lima, Arequipa y Trujillo), Call Center, Almacén, Servicio Técnico y Facturación. Dentro de la Gerencia de Administración existen ocho grandes jefaturas, la Jefatura de Recursos Humanos, Jefatura de Contabilidad, Jefatura de Control Interno, Jefatura de Tesorería y Cobranzas, Jefatura de Sistemas, Jefatura de Seguridad y Salud Ocupacional, Jefatura de Compras y Comercio Exterior. Ver Figura 1.2

En la figura 1.1 se puede observar la evolución de la dotación de Dreamfort Perú hasta el cierre de diciembre del año 2019, la cual asciende a 359 colaboradores, la distribución de la dotación de Dreamfort Perú se encuentra representado en la Tabla 1.1.

### **Figura 1.1**

*Dotación Dreamfort al cierre de diciembre 2019*



*Nota:* Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2019

**Tabla 1.1**

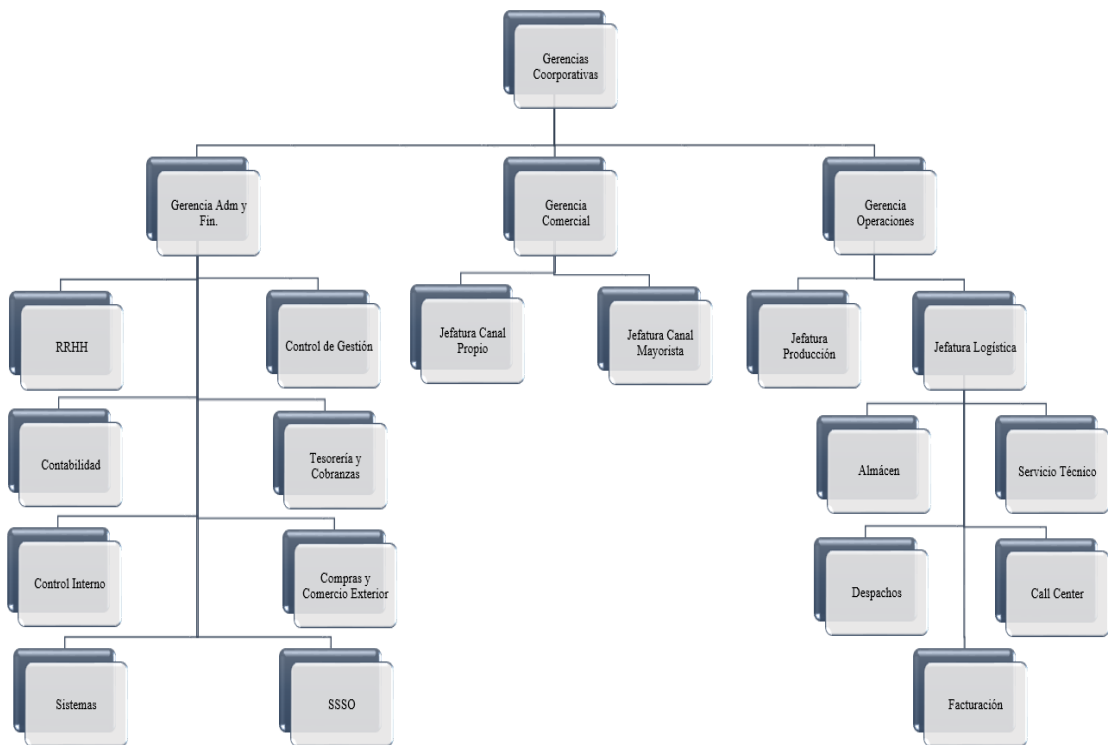
*Distribución de dotación Dreamfort Perú al cierre de diciembre 2019*

Dotación	2019
Comercial	209
Producción	64
Logística	56
Administración	30
<b>Total</b>	<b>359</b>

*Nota:* Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2019

**Figura 1.2**

*Estructura organizacional Dreamfort Perú*



Organización de Ventas:

En la actualidad cuenta con 3 principales canales de venta. Estos canales se organizan de la siguiente manera:

- Retail, conformado por 10 tiendas propias en formato Store y Outlet Dreamfort, distribuidas en Lima, Arequipa y Trujillo. Ver Figura 1.3

- Mayorista, conformado por la venta de retailers que a su vez venden al consumidor final. Ver tabla 1.2
- E-business, a través de la venta Web de Dreamfort.

La participación de los tres canales en la venta total en Perú entonces, tiende a tener en promedio una distribución del orden, mayorista 50%, canal propio o retail del 48% y canal web del 2% en promedio respecto a la venta total, en la figura 1.4 se puede observar la distribución de los canales durante los años 2018 y 2019.

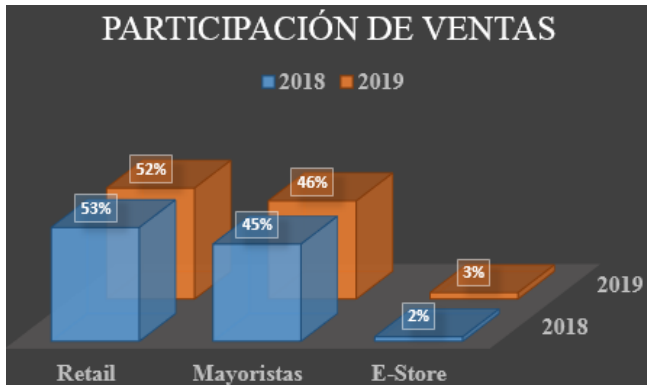
**Figura 1.3**

*Distribución de tiendas y Centros de Distribución Dreamfort Perú*



**Figura 1.4**

*Participación de Ventas Dreamfort Perú*



*Nota:* Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2019

**Tabla 1.2**

*Distribución de canales de ventas Mayorista Dreamfort Perú*

Mayorista	
Saga Fallabella	
Ripley	
Oeschle	
Paris	
Wong	
Tottus	
Sodimac	



### Organización de la Cadena Logística:

Adicional a los canales de venta de Dreamfort Perú, también cuenta con tres centros de distribución, siendo la sede principal la planta de Dreamfort, los otros dos centros de distribución se encuentran ubicados en Trujillo y Arequipa, como se observó en la figura 1.3.

La logística se complementa con un Call Center y un Departamento de Distribución, el primero atiende al cliente y coordina el despacho, mientras que el segundo programa la ruta de entrega. El Call Center también atiende las labores de la post venta.

A su vez el área de Logística administra los inventarios de planta en coordinación con el área Comercial a fin de cubrir los stocks necesarios.

### Organización de la Cadena de Producción:

La logística de entrada para los productos que ofrece Dreamfort se separan en cinco grupos principales, estos son maderas, alambres de acero, químico, telas y fibras. En la actualidad Dreamfort ha abierto su primera planta de producción ubicada en el sur de Lima, en el distrito de Lurín.

En la actualidad Dreamfort Perú tiene un gran proyecto que revolucionará la operatividad y desarrollo de producción de colchones en Perú. Durante mediados de año del 2019 se inició la compra de maquinarias y se realizó una considerable inversión para la apertura del primer centro de producción de Dreamfort Perú. Durante finales de diciembre se produjo el primer colchón oficial dentro de Perú, dando inicio a una extensa gama de posibilidades en cuanto ahorro de costos, disponibilidad de productos y capacidad productiva para la empresa.

La planta de producción movilizó a todo el equipo del área de producción a la nueva planta ubicada en la zona industrial de Lurín.

### Organización de la Administración y Finanzas

La administración y finanzas dentro de Dreamfort Perú es igual de importante que la logística, producción y venta dentro de la organización, de tal manera que la gerencia

general de la empresa es asumida directamente por el Gerente de Administración y Finanzas.

## **1.2 Descripción de los productos ofrecidos.**

Dreamfort representa dentro de su comercialización los colchones (colchones individuales, colchones con base, kits con respaldo y veladores), tapizados (sofás en cuero y tela), muebles (respaldar, muebles de cama y veladores) y textiles (ropa de cama, almohadas y protectores). Los principales productos que se venden en Dreamfort se clasifican de la siguiente manera:

### Colchones:

El colchón es una estructura soportante utilizada para el descanso de las personas y cuyos componentes básicos se describen a continuación.

- Estructura interior: Es el núcleo y es la parte del colchón, la cual es el principal componente en cuanto a la calidad del descanso. Tiene variadas alternativas desde la clásica lana a los diversos tipos de espuma y resortes de acero.
- Aislantes: Cumplen la función de aislar de la humedad y olores que se puedan generar al interior de la estructura y de aislante térmico para que la persona no pierda temperatura.
- Tapas y fuelles: Son la vestimenta del colchón y en general van en línea con el valor del producto. De esta manera un producto económico puede tener una simple tela o llegar a tener un acolchado más alto e incluso con bordados o terminados especiales. Esta parte del colchón entrega la percepción de suavidad y lujo al cliente.

Usualmente los colchones se clasifican en dos grandes segmentos:

### Soluciones económicas:

Por lo general su estructura interior es de espuma de baja densidad (menos de 18 kg / mt<sup>3</sup>), lo que implica un colchón que tenderá a deformarse a los pocos años de uso y

otorgará un descanso de mala calidad. Los acabados son toscos en línea con su valor y generalmente no usan aislante.

### Soluciones Premium:

Para este caso se tratan de productos con vida útil mayor a 8 años, su interior puede estar constituido de espuma en alta densidad más de  $18 \text{ kg} / \text{m}^3$  y en productos de alta calidad hasta  $30 \text{ kg} / \text{m}^3$  (empresa,2018), espuma visco elástica, látex y plumas. Sin embargo, el producto de mayor presencia en el mercado mundial dentro de este segmento, es el colchón de resortes, debido a que ofrece la mejor relación de precio y calidad frente a sus otras alternativas.

Para Dreamfort Perú, los colchones son clasificados en tres principales gamas, gama básica, gama media y gama Premium, estos se diferencian en el tipo de resorte que usan, la tapa que los caracteriza y diferencia de los demás en cuanto a precio. De la misma manera los colchones se venden y producen en diferentes presentaciones o tamaños, los cuales son tamaño de 1 plaza (90x190cm), plaza y media (105x190cm), dos plazas (135x190cm), Queen (160x200cm), King (200x200cm).

Los colchones básicos tienen un precio promedio de S/ 600 hasta S/ 1,000 y estos varían también según su tamaño, es decir pueden llegar a tener un precio mayor en sus tamaños Queen y King.

Los colchones de gama media oscilan entre S/ 1,100 a S/ 2,200 y estos varían también según su tamaño, es decir pueden llegar a tener un precio mayor en sus tamaños Queen y King.

Los colchones de gama Premium oscilan entre S/ 2,300 a S/ 8,000 y estos varían también según su tamaño, es decir pueden llegar a tener un precio mayor en sus tamaños Queen y King.

### Bases:

Al igual que los colchones las bases también se diferencian según la gama del colchón que acompañan, esto debido a que cada base fabricada por Dreamfort es pensada y hecha

para un colchón en específico. Las bases se dividen en los siguientes tipos, bases box que son cajas de madera forradas con tela, bases boxet o funcionales estas bases son pensadas para personas que desean aprovechar el espacio de la base como cajonera, bases divididas y también se tienen las bases americanas como las bases europeas, la europea se diferencia de la americana en las patas, las cuales son más altas y con un diseño más elegante.

Las bases en Dreamfort son normalmente vendidas en combo con el colchón, sin embargo, se también se venden por separado para modelos básicos y de gama media, precios de las bases oscilan entre los S/ 600 a S/ 1,500, esto dependerá del tamaño y del colchón que acompañará.

#### Respaldos:

Los respaldos siguen siendo parte de un kit que acompaña al colchón y a la base, estos pueden ser de melamina para los colchones de gama básica y para los modelos de mayor gama se suele utilizar respaldos de caoba, pino y otras maderas de alta calidad.

Los rangos de precios en cuanto a los respaldos varían desde S/ 500 a S/ 3,000, esto dependerá del tamaño y del colchón que acompañara, además del tipo de madera con el que ha sido fabricado.

#### Veladores:

Al igual que el respaldo y la base, los veladores acompañan al kit de una cama y estos pueden ser de melamina para la gama básica como de caoba, pino y otras maderas de alta calidad al igual que el respaldo.

El precio de los veladores desde S/ 300 hasta S/ 2,500 y dependerá principalmente del tipo de madera con el que se ha fabricado el producto.

Los veladores y respaldos realizados en melamina se venden solo en el canal mayorista, las tiendas propias y web no tienen como foco la venta de estos productos fabricados con este material.

### Tapizados:

Los tapizados son fabricados en cuero o en tela, estos tapizados se dividen en seccionales, puff, tipo cama, reclinables, eléctricos, futones y banquetas.

Los precios en los tapizados varían del tipo de madera, la tela utilizada e incluso el modelo, tecnología y características del producto, estos precios pueden ascender desde los S/ 300 hasta los S/ 20,000.

### Textiles:

Los textiles dentro de la empresa forman un solo grupo general, dentro de este grupo se encuentran las fundas, sábanas, plumones, toallas de mano, cuerpo, almohadas y protectores de cama. Los principales productos dentro de este grupo son las almohadas, sábanas, plumones y protectores.

Dentro de las almohadas se puede encontrar desde las almohadas básicas hechas de fibra hasta las almohadas visco elásticas, látex, gel y plumas. El precio variará para estas almohadas desde los S/ 20 hasta S/ 800 dependiendo del modelo, tamaño y forma sea clásico, King, americana o con soporte cervical.















Dentro de las sábanas se encuentran las sábanas de 100 hasta 1,000 hilos y el precio de estas sábanas varía desde los S/ 150 hasta los S/ 900, de igual manera los plumones dependiendo de su interior sea fibra, algodón o con propiedades térmicas su valor variará desde los S/ 200 a S/ 1,000.

En el caso de los protectores de cama el precio variará del tamaño de la cama y asciende de S/ 100 hasta S/ 300, estos protectores son una combinación perfecta entre el cuidado y mantención del producto ya que impide que ingrese polvo al colchón y además protege el colchón de accidentes líquidos evitando que se moje o manche el colchón.

Dentro de la Tabla 1.3 se muestran algunos de los productos de la gama que ofrece Dreamfort.

**Tabla 1.3**

*Gama de productos Dreamfort Perú*

Colchones			
<p>Cama europea</p> 	<p>Kit cama</p> 	<p>Box Tarima</p> 	<p>Divan ergodream</p> 
Tapizados			
<p>Sofa raf 3 cuerpos</p> 	<p>Sôfa cuero 3 cuerpos</p> 	<p>Centro de descanso Cuero</p> 	<p>Sofá cama</p> 
Muebles			
<p>Velador</p> 	<p>Juego Living</p> 	<p>Juego comedor</p> 	<p>Reposera</p> 
Textiles			
<p>Sábana 1000 hilos</p> 	<p>Plumón 95% pluma de ganso</p> 	<p>Almohada memory max cervical</p> 	<p>Cubre colchón aqua repelent</p> 

*Nota:* Documentación datos maestros Dreamfort Perú, 2019

Descripción del mercado:

Dreamfort Perú se ha posicionado como una de las marcas líderes en el mercado peruano en la “Industria del Descanso”, esta industria tiene como factor común entre la gama de productos, el colchón, a partir de él se extiende su vestimenta y complementos.

Mercado de Perú

Para la determinación del volumen físico del mercado peruano se puede estimar utilizando la metodología aplicada por la matriz Colombia en la industria del descanso (empresa,2018), para ello se establecerán los siguientes parámetros diferenciados:

1. Tamaño de la población: Para Perú se usa el valor 31.237.385 personas (empresa,2019)
2. Tasa de conversión: 8% que equivale a una rotación promedio de 12,5 años (empresa,2020).
3. Tasa de resortes: En Perú la tasa de resortes se estima en 30%. (empresa, 2019)

Con estas cifras el mercado total se estima en:

- $31.237.385 * 8\% = 2.498.991$  unidades

Y de acuerdo a la tasa de resortes, este volumen se reparte así:

- Colchones de resorte:  $2.498.991 * 30\% = 749.697$  unidades
- Colchones de espuma:  $2.498.991 * 70\% = 1.749.294$  unidades

### **1.3 Descripción del problema**

Al inicio del proyecto se observó distintos problemas en la falta de controles, estandarización y actualización de procesos.

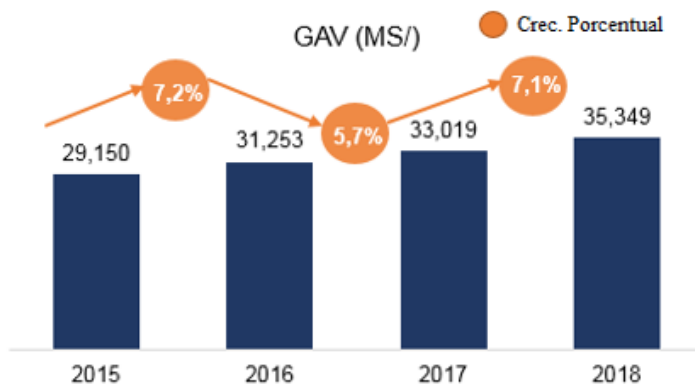
La falta de control de gastos e informes que muestren la realidad de la empresa mensualmente dejaba pasar gastos como transporte del personal, por ejemplo, taxis, falta de control en las horas extras, consumos y compras de productos sin un análisis beneficio costo. En consecuencia, la suma de estos problemas traía consigo la desproporción y el no cumplimiento de los presupuestos para la empresa.

Adicional al problema de control de gastos se sumaba la falta de control de inventarios que generaba pérdidas, el margen y sobregastos al incrementar los indicadores de rezago y provisión de obsolescencia.

La falta de procesos actualizados y procedimientos, así como el sistema ERP que se utiliza en la actualidad no permite la generación oportuna de reportes y análisis a detalle de los distintos problemas que pueden existir en la compañía.

**Figura 1.5**

*Evolución de Gastos Dreamfort Perú en los últimos 4 años*



*Nota:* Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2018

Como se puede observar en la figura 1.5 el crecimiento en los gastos y ventas de la empresa se encontraba por encima del 5%, este indicador de crecimiento era preocupante para la compañía, ya que una forma de controlar a la empresa para la corporación es que el crecimiento de gastos este por debajo del crecimiento de ventas, pero a la vez que se encuentre en el rango de 4.5% a 5% en situaciones normales.

En consecuencia, se puede observar que estos puntos mencionados anteriormente la falta de controles, los procesos desactualizados y no estandarizados, la falta de reportes oportunos, el nulo control de inventarios y nulo control en los presupuestos de gastos e inversiones generen principalmente un desbalance en el crecimiento de los gastos año tras año como se observó en la figura 1.5



# **CAPÍTULO II: OBJETIVOS, JUSTIFICACIÓN E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo General**

Controlar y reducir los gastos de las áreas Comercial, Administración y Finanzas, Logística y gastos comunes de la empresa Dreamfort.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

Para el desarrollo de objetivo general se deberían desarrollar los siguientes puntos:

- Mejorar la gestión de gastos mediante el control y cumplimiento de presupuesto de Gastos, los indicadores de cumplimiento de inversiones.
- Mejorar la gestión de inventarios mediante el control y cumplimiento de indicadores de rezago y provisión de obsolescencia.
- Mejorar los indicadores financieros de Dreamfort Perú.
- Mejorar la gestión de reportes de Dreamfort Perú.

## **2.2 Alcance y limitaciones de la investigación**

### **2.2.1 Unidad de análisis**

El área comercial, administración y finanzas y logística de Dreamfort Perú.

### **2.2.2 Población**

Toda la empresa Dreamfort Perú.

### **2.2.3 Espacio**

El trabajo ha sido elaborado en las instalaciones de la planta de Dreamfort Perú

### **2.2.4 Tiempo**

El presente proyecto se inició en el mes de octubre del 2018 y los resultados finales se obtuvieron durante diversas etapas al cierre de año del 2018, cierre del año 2019 y a la fecha se continúa la mejora de la empresa, como también se sigue realizando mejoras en la gestión continuamente.

### **2.2.5 Limitaciones**

Las limitaciones encontradas para la implementación del área de Control de Gestión fueron las siguientes:

- Gran parte de la información de la filial Perú se encontraba en bruto, es decir la información se venía manejando bajo estándares distintos a los revisados en la matriz de Colombia, esto conllevó a realizar el 100% de los informes y reportes desde cero.
- El sistema ERP utilizado en Dreamfort Perú era diferente al utilizado en matriz, en Perú se utiliza SAP BO, mientras que en matriz de utiliza SAP R3. La diferencia entre estos dos ERP es la cantidad de información y facilidad con la que se pueden armar reportes uno versus el otro. Para la filial de Perú se tuvo que rehacer los informes desde cero en su totalidad para lograr obtener los resultados esperados por la matriz.
- No se disponía de la apertura de información por parte de la Gerencia Comercial y Logística al inicio del proyecto, además la información solía tener filtros adicionales que solo eran de conocimiento de la persona que ingresaba la información o el que la traducía.
- No se disponía de tiempo suficiente para presentar los primeros resultados y al tener las datas en bruto se requirieron muchas horas fuera de horario laboral para la implementación inicial del área de Control de Gestión.

- Para la elaboración del presente informe se ha tenido la limitación más importante, esta limitación ha sido la confidencialidad de la información de Dreamfort Perú.

## **2.3 Justificación**

### **2.3.1 Justificación técnica**

Técnicamente ha sido viable puesto que existían soluciones tecnológicas en materiales, procesos y a los resultados ya experimentados anteriormente en la matriz Colombia. Además, el apoyo de las herramientas y metodologías que ofrece la ingeniería industrial, era posible realizar con éxito la investigación, tales como:

- Análisis PEST.
- Análisis de Matriz EFE.
- Análisis de Matriz EFI.
- Análisis de las 5 fuerzas de Porter.
- Análisis de la Cadena de Valor.
- Análisis Thibaut.
- Análisis del diagrama de Ishikawa.

De la misma manera haber realizado un diplomado internacional de finanzas corporativas ayudó significativamente en la implementación y consolidación del área durante el periodo del 2019. Utilizar y manejar herramientas informáticas como office y modelación de datos aprendidos en la carrera han hecho viable y efectiva los retos presentados por la corporación.

### **2.3.2 Justificación económica**

Es viable debido a que de no aplicarse el Control de Gestión en Dreamfort Perú a la fecha de hoy se mantendría el bajo control financiero, que lleva consigo el bajo cumplimiento de los presupuestos como se muestra en la tabla 2.1, además el proyecto es viable para el

manejo y control de los presupuestos de gastos y el conocimiento a detalle de procesos o áreas claves que ayudan a disminuir costos y gastos dentro de la empresa.

De igual manera implementar el área de Control de Gestión no ha significado un gasto extraordinario y ha traído beneficios sustancialmente importantes a la compañía, ya que existían soluciones, como las aplicadas, que no exigieron grandes recursos de inversión, costo o gasto, y algunas de ellas incluso fueron realizadas sin desembolsar dinero alguno por tratarse de un reforzamiento en la capacitación del personal y desarrollo profesional del encargado, tal como haber realizado un diplomado de finanzas internacionales sin haber incurrido este gasto por parte de la compañía.

**Tabla 2.1**

*Cumplimiento de gastos Dreamfort Perú*

Evolución de cumplimientos de Gastos	
Año	Cumplimiento
2015	● 92.0%
2016	● 93.0%
2017	● 97.0%
2018	● 96.0%

Leyenda	
●	100% <b>ÓPTIMO</b>
●	97% <b>TOLERABLE</b>
●	90% <b>REQUIERE REVISIÓN</b>
●	89% <b>DEFICIENTE</b>

*Nota:* Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2018

Como se puede observar en la Tabla 2.1 antes de la implementación del proyecto se tenía un cumplimiento de gastos inferior al óptimo, donde el gasto financiero resultante al cierre del año era mayor al presupuestado, según la evaluación interna para este indicador el cumplimiento resultaba inferior al 100%; por tal motivo, la implementación del control de gestión era factible para la mejora en los gastos de la empresa.

### **2.3.3 Justificación social**

El desarrollo de la implementación del Control de Gestión en Dreamfort Perú es viable socialmente, debido a que al realizar esta gestión la empresa entiende cómo manejar de la mejor manera los gastos y costos de la empresa dando una amplia gama de oportunidades para nuevas inversiones y utilización de recursos en nuevas mejoras. Como se puede observar en la figura 1.1, el crecimiento de la dotación de personal durante el 2019 fue superior a 40 personas contratadas. Esto principalmente al ahorro en gastos generado y los nuevos proyectos de expansión como empresa

Es decir, implementar el área de Control de Gestión en Dreamfort Perú ayuda a generar nuevos empleos en el ámbito laboral peruano.



## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO

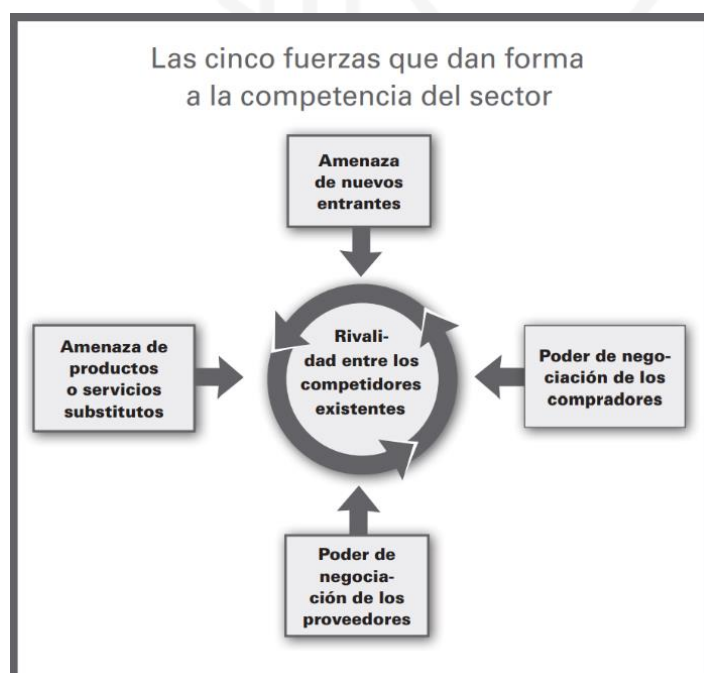
### 3.1 Análisis externo de la empresa

#### 3.1.1 Análisis del sector

Como análisis para el presente trabajo se presentarán las 5 fuerzas de Porter, ver figura 3.1, ya que “el punto del análisis del sector no es declarar si un sector es atractivo o no, sino comprender los fundamentos de la competencia y los orígenes de la rentabilidad. La fortaleza de las fuerzas competitivas afecta los precios, los costos y la inversión que se requiere para competir, por lo cual las fuerzas están directamente ligadas a los estados de resultados y balances de los participantes del sector. Finalmente, un buen análisis del sector no consiste sólo en una lista de ventajas y desventajas, sino que estudia un sector en términos sistémicos y generales”. Business review (2018). Las cinco fuerzas competitivas por Michael E. Porter. Edición R0801 E-E.

**Figura 3.1**

*Las 5 fuerzas de Porter*



*Nota:* Harvard Business review, América Latina 2008

### Análisis de las 5 Fuerzas de Porter:

#### Rivalidad entre los competidores existentes:

Es alta debido a las otras marcas existentes en el mercado y que aspiran a convertirse en una de las marcas top como es Dreamfort en la actualidad dentro del mercado peruano.

Las principales empresas en la Industria del descanso en Perú que compiten con Dreamfort son Paraíso, Rosen, Drimer y Komfort (empresa, 2018)

#### Paraíso:

Empresa colchonera fundada en 1967 en Carmen de la Legua, Callao al siguiente año empieza operaciones con una máquina resortera, una ensambladora, 20 operarios, 2 vendedores en Lima y 1 en provincias.

Paraíso del Perú en la actualidad es la empresa líder del mercado peruano a nivel de colchones y cuenta con más de 1200 colaboradores, su negocio se enfoca en los colchones, espumas y envolturas flexibles. (Nuestra historia Paraíso, 2018)

#### Rosen:

Colchones Rosen S.A.I.C. es una sociedad anónima cerrada de propiedad familiar dedicada a la fabricación y comercialización de artículos y accesorios para el descanso.

Se fundó 1958 en la ciudad de Temuco - Chile, esta empresa nace como una industria de colchones en un pequeño taller. Ha tenido un crecimiento acelerado y actualmente se posiciona entre las principales marcas del mercado peruano. (Nuestra empresa Rosen, 2018)

#### Drimer:

En el año de 1969, nace la marca Drimer comercializando sólo colchones naturales de látex, enfocado en colchones de altísima calidad dirigidos a un segmento de mercado muy selecto y exigente. Años más tarde inicia la fabricación de colchones de resortes con el slogan: Duerma rico, duerma en Drimer.

La globalización del mercado y el ingreso de las tiendas por departamento al Perú, llevan a Drimer a ampliar su oferta de productos a líneas complementarias como almohadas y ropa de cama, con el nuevo slogan: Drimer, te llena de vida.

Drimer empieza a valorar cada vez más la salud de las personas, esto motiva a que se enfoque en brindar a sus consumidores una completa línea de productos del descanso, con beneficios para alcanzar una vida más saludable, es así que nace el slogan: Drimer tu descanso, tu salud.

Hoy, con casi 50 años de historia, Drimer redescubre su verdadera razón de existir: Contribuir a que cada vez más personas despierten felices, brindando una experiencia única al cliente; el actual slogan nos describe mejor: Drimer despierta feliz, vive feliz. Nuestra historia Drimer (2018).

#### Komfort:

Es una empresa líder en el mercado peruano que, a lo largo de sus 55 años de existencia, ha consolidado su liderazgo en la industria del descanso. Y luego de convertirse por tercer año consecutivo como La Empresa Peruana del Año (2006) ha innovado mejorando constantemente su cobertura, la calidad de sus productos y las estrategias comerciales previstas para el siglo que viene, siempre al mando de la Sra. Julieta Calvo de Salinas, presidenta del Directorio y Gerente General. KOMFORT, empresa líder en el mercado de colchones, está más despierta que nunca, mientras sus clientes descansan.

Después de lograr incrementar su productividad y consolidar su presencia en el Perú, la compañía que dirige la Sra. Salinas, ya delinea su expansión en diversas ciudades del interior del país y renueva su línea de lujo con el lanzamiento de un exclusivo sistema de resortes pocket AB o resortes pocket de distinta altura. Nuestra historia (2018).

#### Poder de negociación de los proveedores:

Gracias a los lazos entre los proveedores y la corporación se pueden acceder a términos exclusivos para Dreamfort, por tal motivo el poder de negociación de los proveedores es bajo. Dreamfort en la actualidad cuenta con proveedores de sus principales materias



primas teniendo de esta manera círculo productivo cerrado; es decir, Dreamfort tiene poder sobre las negociaciones en la materia prima y principales insumos para la fabricación de sus productos.

#### Amenaza de nuevos entrantes:

Es alto debido a que existe la posibilidad de compra o asociación entre empresas actuales, como también que las grandes marcas mundiales abran nuevas sucursales dentro del territorio peruano.

La unión de grandes marcas en crecimiento como lo son Forli y Cisne podrían tomar un sector importante del mercado, en la actualidad no se tiene contemplado esta unión; sin embargo, la entrada de nuevas marcas mundiales tales como son Flex, empresa mundialmente reconocida, CIC y Sealy corp. Pueden llegar a tener gran presencia en Perú si decidieran invertir en una planta colchonera dentro de Perú.

#### Poder de negociación de los compradores:

Es alto principalmente por los grandes retailers como lo son Saga Falabella, Ripley, Paris quienes pueden fijar precios o tasas de bonificación por vender los productos de Dreamfort y tener mayor llegada al cliente final, de la misma manera el poder de los compradores se ve reflejado en las ventas de las tiendas propias, ya que el cliente final puede acceder al mismo precio que la tienda mayorista le ofrece.

#### Amenaza de productos sustitutos:

Es bajo, ya que los principales productos sustitutos son en la actualidad son los colchones o muebles inflables que a su vez no son tan atractivos y de poca durabilidad para el cliente final, además Dreamfort en la actualidad es considerada una de las pocas empresas que está en constante cambio tecnológico e innovando nuevos productos por lo que los productos sustitutos son considerados como nulos dentro del negocio.

En la tabla 3.1 se puede observar un resumen de las fuerzas competitivas de Porter.

**Tabla 3.1***Resumen de los resultados de las 5 fuerzas de Porter*

<b>Fuerzas de Porter</b>	<b>Conclusión</b>
Rivalidad entre los competidores	Alta
Poder de negociación de los proveedores	Bajo
Amenaza de nuevos entrantes	Alta
Poder de negociación de los compradores	Alto
Amenaza de productos sustitutos	Bajo

Además del análisis anterior se realizó el análisis de atractividad industrial dentro del mercado de Dreamfort en los colchones mostrándose los resultados en las tablas 3.2 a la 3.7

**Tabla 3.2***Análisis de Amenazas de nuevos entrantes*

	Sector muy poco atractivo						Sector muy	
	Alta amenaza de ingreso	←→					Baja amenaza de	
	Barreras bajas	←→					Barreras altas	
<b>Barreras</b>	<b>Dimensión</b>	1	2	3	4	5	<b>Dimensión</b>	
Economías de escala	Pequeñas			3			Grandes	
Diferenciación del producto	Baja					5	Alta	
Identificación de marca	Baja					5	Alta	
Costos de cambio	Bajo				4		Alto	
Requisito de capital	Bajo				4		Alto	
Acceso a canales de distribución	Amplio		2				Restringido	
Imitación del proceso	Fácil		2				Difícil	
Regulación gubernamental restrictiva	Baja		2				Alta	
Acceso privilegiado a Materias Primas	No				4		Si	
Efecto de experiencia	No importante					5	Muy importante	
Expectativas de reacción	Bajas			3			Altas	
Tecnología de fabricación	Simple y artesanal				4		Compleja y alta	
<b>Sumatoria total por columna</b>		0	6	6	16	15	<b>Suma Total</b> 43	
		<b>Grado de atractividad (GA)</b>						0.72
		Suma total / (numero de						
		<b>Poder de la fuerza (PF) =</b>						0.28

**Tabla 3.3**

*Análisis de Rivalidad entre competidores*

	Sector muy poco atractivo						Sector muy
	Alta Rivalidad	←-----→					Baja rivalidad
Características existentes	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión
Crecimiento del sector	Bajo				4		Alto
Sobre oferta existente	Alta				4		No existe
Diferenciación del producto	Baja					5	Alta
Costo de cambio	Bajo				4		Alto
Numero de competidores	Alto			3		5	Bajo
Barreras de salida	Altas				4		Bajas
Costos fijos	Altos			3			Bajos
Estacionalidad	Alta		2				Baja
<b>Sumatoria total por columna</b>		0	2	6	16	10	<b>Suma Total</b> 34
		<b>Grado de atractividad (GA)</b>					0.85
		Suma total / (numero de					
		<b>Poder de la fuerza (PF) =</b>					0.15

**Tabla 3.4**

*Análisis de Amenaza de productos sustitutos*

	Sector muy poco atractivo						Sector muy
	Alta amenaza de sustitución	←-----→					Baja amenaza de sustitución
Características existentes	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión
Posibilidad de sustitutos cercanos	Alta				4		Baja
Costo de cambio del usuario	Bajos		2				Altos
Agresividad del producto sustituto	Alta					5	Baja
Propensión de los consumidores a cambiar de productos	Alta				4		Baja
Relación valor del producto sustituto / precio del producto sustituto	Alto					5	Bajo
<b>Sumatoria total por columna</b>		0	2	0	8	10	<b>Suma Total</b> 20
		<b>Grado de atractividad (GA)</b>					0.80
		Suma total / (numero de					
		<b>Poder de la fuerza (PF) = (1</b>					0.20

**Tabla 3.5**

*Análisis de Poder de negociación de compradores*

	Sector muy poco atractivo						Sector muy	
	Alta poder de negociación	←→					Bajo poder de	
Características existentes	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión	
Numero de grandes compradores	Pocos					5	Muchos	
Concentración de compradores	Alta	1					Baja	
Volumen de compras de los clientes respecto a las ventas del sector	Alto		2				Bajo	
Diferenciación del producto	Bajo					5	Alto	
Identificación de marca	Baja					5	Alta	
Información de los compradores respecto del sector	Alta				4		Baja	
Costo de cambio de los compradores	Bajo			3			Alto	
Amenaza de integración hacia atrás	Alta			3			Baja	
<b>Sumatoria total por columna</b>		1	2	6	4	15	<b>Suma Total</b> 28	
							Grado de atraktividad (GA) Suma total / (numero de	0.70
							<b>Poder de la fuerza (PF) =</b>	0.30

**Tabla 3.6**

*Análisis de Poder de negociación de proveedores*

	Sector muy poco atractivo						Sector muy	
	Alta poder de negociación	←→					Bajo poder de	
Características existentes	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión	
Numero de grandes proveedores	Pocos			3			Muchos	
Concentración de proveedores	Alta			3			Baja	
Volumen de ventas de los proveedores respecto a las compras del sector	Alto				4		Bajo	
Sustitubilidad del producto proveido	Bajo			3			Alto	
Información de los proveedores respecto del sector	Alta			3			Baja	
Costo de cambio de cambiarse de proveedor	Alto				4		Bajo	
Amenaza de integración hacia delante por parte de los proveedores	Alta			3			Baja	
<b>Sumatoria total por columna</b>		0	0	15	8	0	<b>Suma Total</b> 23	
							Grado de atraktividad (GA) Suma total / (numero de	0.66
							<b>Poder de la fuerza (PF) =</b>	0.34

**Tabla 3.7***Análisis de resultados de atraktividad industrial según Porter*

Fuerzas existente en el sector en orden de su poder de afectación al sector		Valor obtenido en el análisis previo		Orden de prioridad para mejorar la posición competitiva	
		PF	GA		
1	Rivalidad entre competidores existentes	0.15	0.85	1	Primera
2	Amenaza de productos sustitutos	0.20	0.80	2	Segunda
3	Amenaza de nuevos entrantes	0.28	0.72	3	Tercera
4	Poder de negociación de los compradores	0.30	0.70	4	Cuarta
5	Poder de negociación de los proveedores	0.34	0.66	5	Quinta

GA: Grado de Atraktividad

PF: Poder de Fuerza

Como se puede observar en los resultados de atraktividad industrial en el sector la Rivalidad entre competidores resulta altamente atractiva, seguido de la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes el poder de negociación de los compradores y proveedores, según el mercado y posicionamiento actual de Dreamfort.

### 3.1.2 Análisis PEST

#### Factores políticos:

Existen acuerdos y aduaneros que aportan gran apoyo a la compañía en poder generar lazos con proveedores de Asia, Europa y Latinoamérica a precios altamente competitivos, esto genera ahorros para la empresa y ayuda a poder tener acuerdos exclusivos como se mencionó en el análisis Porter.

Factores políticos actuales como las diferencias entre China y Estados Unidos, la posición de la reserva federal a cargo de Powell y su posición de no realizar expansiones, además de la posibilidad de no realizar elecciones adelantadas podrían traer como consecuencia que el PBI caiga respecto a periodos pasados. El resumen de estos efectos se muestra en la proyección del 2020 dentro de la figura 3.2.

**Figura 3.2**

*Efectos políticos proyectados al 2020*

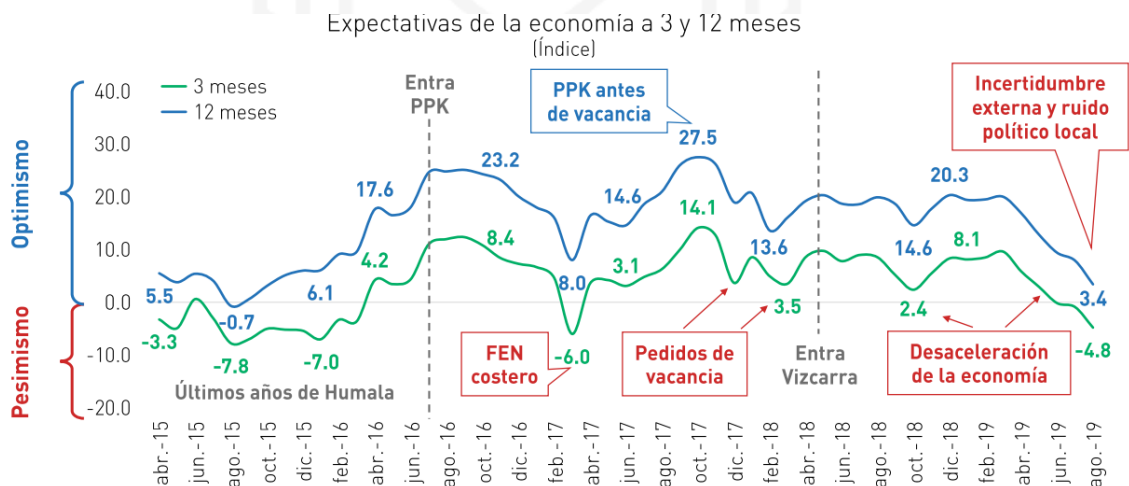


*Nota:* Cuba, E. (septiembre de 2019). Perú 2020: Choques externos y ¿Elecciones? [Diapositiva PowerPoint]. Macroconsult.

En la figura 3.3 se muestra como el fenómeno del niño costero tiene menor impacto que los ruidos políticos y los choques externos.

**Figura 3.3**

*Efectos políticos en la economía*



*Nota:* Cuba, E. (septiembre de 2019). Perú 2020: Choques externos y ¿Elecciones? [Diapositiva PowerPoint]. Macroconsult.

### Factores económicos:

Al tener una tasa de inflación constante y baja la corporación puede tomar decisiones de inversión que ayudan mejorar el servicio y productividad de la filial Perú. De la misma manera el sol tiene estabilidad frente al dólar (ver Figura 3.4), además las variaciones que tiene el dólar son evaluadas a diario para generar futuros ahorros en la compra, venta o pagos que se manejen en esta moneda.

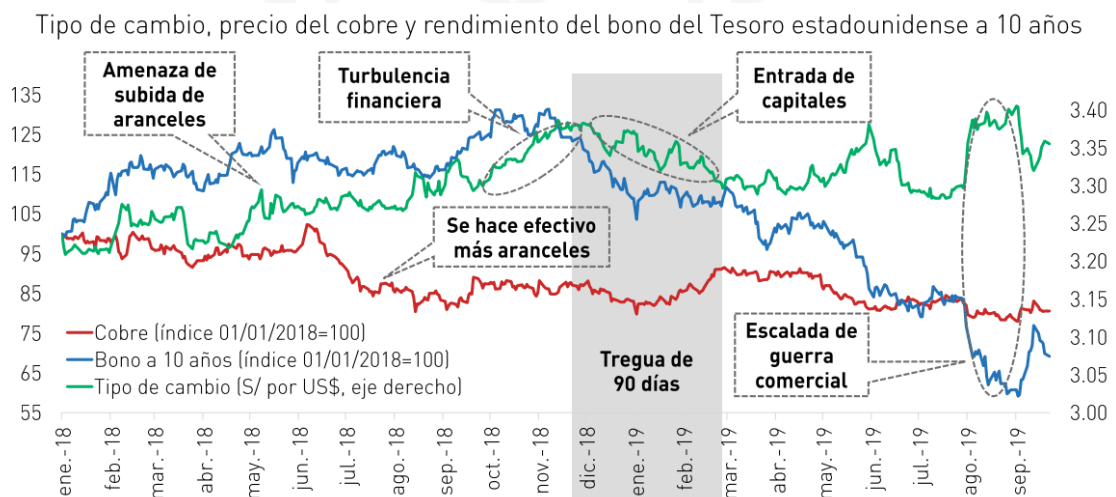
El PBI y su evaluación frente a la demanda se muestra en la figura 3.5, se observa en este gráfico un crecimiento estándar y saludable.

Al igual que el dólar y como se ha mencionado en los factores políticos, Perú es uno de los países con mayor resiliencia en el mundo, es decir es capaz de afrontar en la actualidad situaciones adversas, así como también tiene la capacidad de responder ante estas situaciones. En la Figura 3.6 se muestra un resumen de la capacidad de resiliencia frente a otros países a nivel global.

Los sueldos que maneja la filial de Perú son acordes al mercado y este sueldo es evaluado cada año, además se aplica un incremento en relación a la inflación a todo el personal cada año.

### **Figura 3.4**

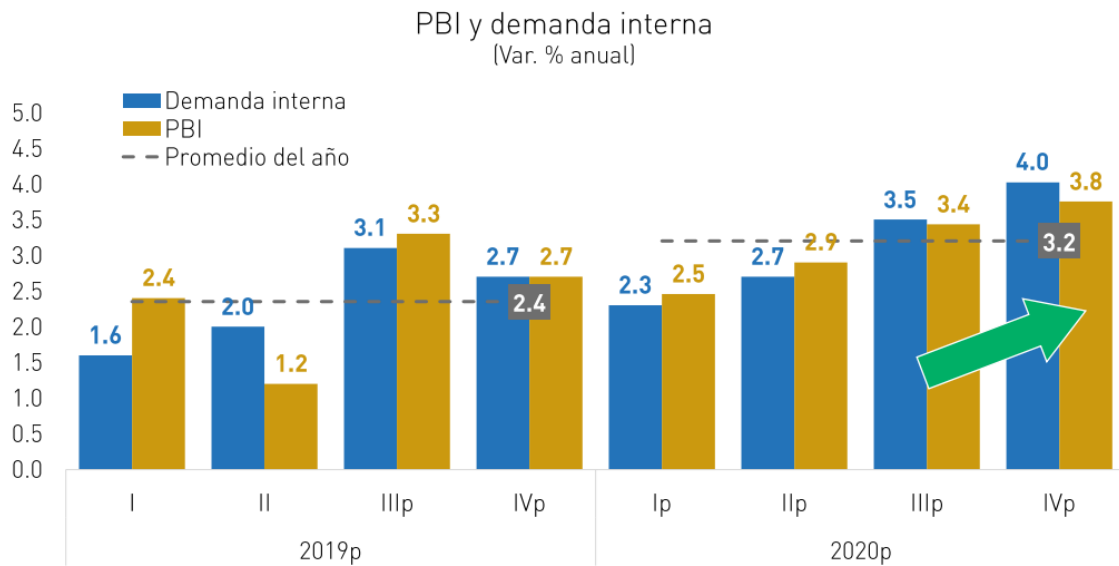
#### *Evolución del tipo de cambio frente al dólar*



*Nota:* Cuba, E. (septiembre de 2019). Perú 2020: Choques externos y ¿Elecciones? [Diapositiva PowerPoint]. Macroconsult.

**Figura 3.5**

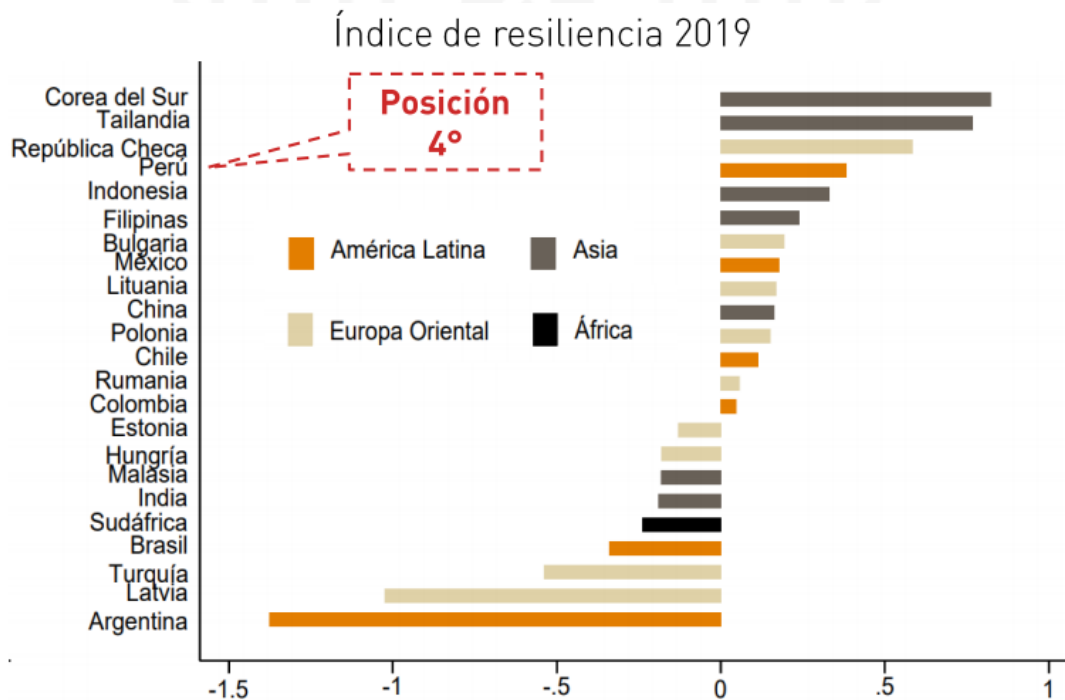
*Evolución del PBI y demanda interna Perú*



*Nota:* Cuba, E. (septiembre de 2019). Perú 2020: Choques externos y ¿Elecciones? [Diapositiva PowerPoint]. Macroconsult.

**Figura 3.6**

*Índice de residencia en el Perú frente a otros países en el mundo*



*Nota:* Cuba, E. (septiembre de 2019). Perú 2020: Choques externos y ¿Elecciones? [Diapositiva PowerPoint]. Macroconsult.



Como se observa en la figura 3.6 un buen índice de resiliencia significa que un país tiene la capacidad de resistir baja necesidad de financiamiento externo, cuenta con amplia solvencia externa y alto nivel de liquidez externo. Además, es capaz de responder a bajos niveles de déficit y deuda fiscal, Inflación dentro de rango meta y tener un sólido sistema financiero.

#### Factores sociales:

Como se observó en el capítulo 1.2 la tasa de natalidad y crecimiento de la población influyen directamente en el crecimiento de la empresa. Al igual que la natalidad y crecimiento poblacional, el crecimiento económico del país favorece a la filial con mayores ingresos.

En la tabla 3.8 se puede observar el crecimiento actual de la población del Perú, así como también se puede observar en la figura 3.7 la variación de crecimiento del Perú frente a otros países.

**Tabla 3.8**

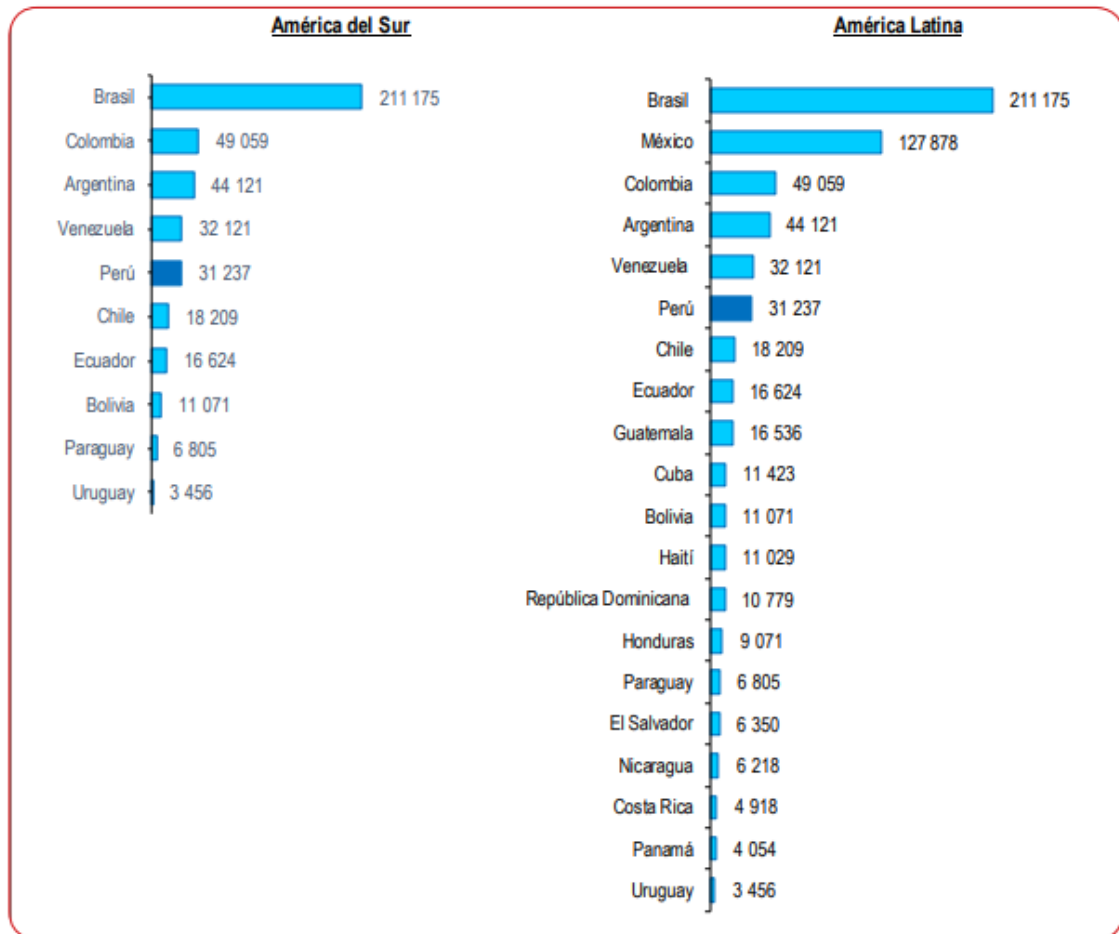
*Crecimiento Poblacional Perú*

AÑO	TOTAL	INCREMENTO INTERCENSAL	INCREMENTO ANUAL	TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL (%)
1940	7 023 111			
1961	10 420 357	3 397 246	161 774	1.9
1972	14 121 564	3 701 207	336 473	2.8
1981	17 762 231	3 640 667	404 519	2.6
1993	22 639 443	4 877 212	406 434	2.0
2007	28 220 764	5 581 321	398 666	1.6
2017	31 237 385	3 016 621	301 662	1.0

*Nota:* INEI, agosto 2018 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)

**Figura 3.7**

*Población de América Latina y América del Sur*



Nota: INEII agosto 2018 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)

Factores tecnológicos:

Se requiere en Dreamfort una actualización en el sistema ERP actual, ya que para el nivel de ventas y el crecimiento acelerado que tiene la filial quedará obsoleto dentro de poco tiempo o será muy limitado para el armado de data u informes. Ver Figura 3.8

Los softwares y hardware son más accesibles en la actualidad y su costo es menor incluso se están optando por metodologías de outsourcing que generan un mayor beneficio/costo a futuro.

**Figura 3.8**

*Diferencias entre estructuras ERP SAP*



*Nota:* CVOSOFT,2018 ([http://www.cvosoftware.com/sistemas\\_sap\\_abap/recursos\\_tecnicos\\_abap/aprender-sap-desde-cero.php](http://www.cvosoftware.com/sistemas_sap_abap/recursos_tecnicos_abap/aprender-sap-desde-cero.php))

### **3.1.3 Identificación de las oportunidades y amenazas del entorno.**

Dreamfort en la actualidad tiene 10 tiendas propias inferior a Paraíso y Rosen, quienes en la actualidad abarcan más del 50% del total del mercado (empresa,2018). Motivo por el cual, una gran oportunidad será la de aprovechar el crecimiento del mercado y ampliar la cobertura de las tiendas en Lima y provincias, ya que éstas tiendas propias generan mayor margen que las tiendas mayoristas.

Otra oportunidad para Dreamfort Perú se da en el crecimiento acelerado que tiene el canal web en la actualidad, por tal motivo se deberá aprovechar el canal web de la empresa. Además, poder ganar terreno en las ventas vía web generaría ahorros en gastos de ventas y gastos generados por la inversión realizada en personal.

Una oportunidad adicional para Dreamfort Perú es el crecimiento inmobiliario que se dará en los siguientes años, el cual se estima en un 12% (empresa, 2019).

Por otro lado, así como oportunidades Dreamfort Perú también presenta amenazas en su entorno externo y como se ha mencionado antes en el análisis de Porter, la entrada de multinacionales o fusión de empresas actuales amenaza el crecimiento de Dreamfort a largo plazo. De igual manera factores externos y no controlables como terremotos,

pandemias, incendios y otros factores medioambientales pueden tener un gran impacto en las actividades de Dreamfort.

La identificación de Oportunidades y Amenazas de la empresa será mostrada mediante la Tabla 3.9. para el desarrollo de estas oportunidades y amenazas se evaluaron los principales ítems externos que podrían afectar o favorecer a la empresa.

**Tabla 3.9**

*Oportunidades y Amenazas Dreamfort Perú*

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento exponencial del mercado.</li> <li>• Crecimiento del canal e-commerce en Perú.</li> <li>• Crecimiento del sector inmobiliario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de entrada de empresas multinacionales</li> <li>• Potenciales alianzas o fusiones entre la competencia</li> <li>• Terremotos, pandemias, factores medioambientales</li> </ul>

#### **3.1.4 Elaboración de matriz de factores externos EFE.**

El resultado de la matriz de factores externos fue de 3.13, lo que significa que la filial de Perú responde muy bien a las oportunidades y amenazas.

Los resultados de la matriz de factores externos se muestran en la Tabla 3.10, para la evaluación de pesos se ponderó cada oportunidad y amenaza según su nivel de oportunidad o riesgo que estas influyen en las actividades y resultados de la empresa, de igual manera la calificación ha sido elegida según el impacto potencial de cada ítem evaluado.

**Tabla 3.10***Resultados de la Matriz EFE*

<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Crecimiento exponencial del mercado	0.13	3	0.39
Crecimiento del canal e-commerce en Perú	0.25	4	1
Crecimiento de sector inmobiliario	0.15	3	0.45
<b>Amenazas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Riesgo de entrada de empresas multinacionales	0.2	3	0.6
Potenciales alianzas o fusiones entre la competencia	0.12	2	0.24
Terremotos, pandemias, factores medioambientales	0.15	3	0.45
<b>Resultados</b>	<b>1.00</b>		<b>3.13</b>

### 3.2 Análisis interno de la empresa

#### 3.2.1 Análisis del direccionamiento estratégico: Visión, Misión y Objetivos organizacionales.

##### Compromiso de Dreamfort:

Dreamfort ha establecido los más altos estándares en todas las etapas de su quehacer productivo y de servicio al consumidor, resumido en el compromiso de Calidad Total.

Desde la selección de sus materias primas y proveedores, hasta la capacitación de su personal, pasando por la instalación de la más avanzada maquinaria y el cultivo de un estilo propio de servicio al consumidor, la Calidad Total ha sido desde siempre el Norte de esta empresa y su gente.

Gracias a este nivel de exigencia es que en el Centro de Investigaciones Tecnológicas de Dreamfort, y en sus plantas industriales, han nacido las más completas, confiables y exitosas líneas de producto destinadas a un descanso diseñado científicamente para toda la familia.

Líneas que han contado siempre con la aprobación de millones de clientes a lo largo de los más de cincuenta años de trayectoria, además de contar siempre con el apoyo de los más prestigiosos Institutos y Centros de Certificación en Colombia y el Mundo. (empresa, 2018)

### Visión:

Llevar la marca y sus productos a toda Sur América para llegar a liderar el negocio del descanso y ser la marca preferida por los consumidores.

### Misión:

Entregar soluciones de excelencia para el descanso y bienestar de las personas, creando valor para nuestros accionistas, trabajadores y clientes.

### Principios:

- Excelencia: Hacer bien el trabajo es siempre el mejor resultado.
- Integridad: Actuar siempre con comerse honestidad y respeto.
- Lealtad: Trabajar con dedicación y rigurosidad, buscando mejorar el clima y bienestar.
- Innovación: Explorar, crear y adaptar nuevas prácticas y tecnología para ser mejores.

### Los grandes pilares de la empresa son los siguientes:

- Equipo de gestión: que permite heredar las capacidades de gestión a un equipo más joven.
- La cultura: que permite una buena adaptación a los cambios, se debe reforzar el valor de la innovación.
- La innovación: debe incrustarse en todos los trabajadores para formar parte de los valores empresariales.
- La marca: con un sólido posicionamiento y prestigio, el servicio al cliente va de la mano con esta excelencia.
- La cadena de tiendas: Permite crear mayor oferta y crear más valor a la marca.

### 3.2.2 Análisis de la cadena de valor de la empresa

Las preguntas que nos hacemos cuando estudiamos esta teoría son: ¿Cómo es posible crear valor en base a los inputs de la cadena de valor? ¿Cómo podemos aumentar el margen de nuestra actividad comercial? Parecen preguntas comunes y corrientes, pero son la esencia de la vida empresarial en el mundo.

Las industrias manufactureras crean valor ya que transforman las materias primas en productos de necesidad para las personas. Una empresa minorista de retail ofrece una amplia variedad de productos, concepto con el cual crea valor para el consumidor ya que ofrece todo en un solo lugar. Una empresa minera utiliza los recursos naturales e industriales para extraer minerales a gran escala. Y así una infinidad de empresas y rubros trabajan día a día para generar el tan apreciado margen. (Matías Riquelme, 2020)

Como se ha mencionado en la referencia anterior el concepto de ventaja competitiva de una empresa a otra es capaz de aumentar el margen. Para poder analizar este margen se debe analizar la cadena de valor de Michael Porter, el mismo que se muestra en la Figura 3.9

**Figura 3.9**

*La cadena de Valor de Porter*



*Nota:* Cadena de valor de Michael Porter, 2020 (<https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>)

Dentro de las actividades primarias se tiene el siguiente análisis:

Logística interna:

Dentro de la logística interna se puede observar falta de control de presupuesto en cuanto a los fletes proyectados por el área, sin embargo, tener una logística diversificada en el servicio de distribución significa una gran fortaleza para Dreamfort, ya que le permite poder realizar entrega de sus productos de 24 a 48 horas, cuando la competencia realiza en 48 horas a más la entrega de sus productos.

Producción:

La producción actual consta en el ensamblaje de materia prima y accesorios para los colchones y en la importación directa de maderas, muebles y tapizados por parte de matriz.

Logística externa:

Actualmente matriz se encuentra a cargo de realizar los pedidos de productos, tales como tapizados y muebles de terraza desde Asia y Europa en coordinación del área de Logística de Dreamfort Perú y el plan general de ventas.

Comercial/Marketing:

En cuanto al área comercial y de marketing de Dreamfort Perú en la actualidad la gerencia comercial se encarga de realizar los pedidos del exterior según el plan de ventas aprobado por la matriz.

Al igual que la logística interna, el área comercial requiere control en cuanto al control de gastos y presupuestos, principalmente por parte de los gastos de marketing y publicidad.



Sobre las actividades de apoyo se tiene el siguiente análisis:

Infraestructura de la empresa:

La infraestructura de Dreamfort aporta sostenibilidad y bajo riesgo en cuanto a problemas climáticos y medioambientales, ya que esta estructura ha sido diseñada pensando en los lineamientos y experiencia de la planta de matriz.

Administración de recursos humanos:

La administración de recursos humanos de Dreamfort Perú al igual que las demás áreas sigue los lineamientos de matriz, esta figura actual hace que se generen algunos gastos no controlados, ya que las realidades entre ambos países son distintas y que deberían ser controlados, por ejemplo, la cantidad de personal a cargo del área de recursos humanos versus la cantidad de personas dentro de la empresa. Actualmente se tiene varios puestos generando varios tiempos muertos y poca innovación o ahorros.

Desarrollo de tecnología:

Como se mencionó en el análisis PEST, el factor de la tecnología presenta una debilidad en la actualidad para Dreamfort Perú en cuanto al ERP que se viene utilizando en la actualidad.

Aprovisionamiento:

Las compras o aprovisionamiento de la empresa se encuentran en la actualidad bajo el modelo de matriz y este sigue el plan anual de ventas que se realiza bajo la supervisión de la gerencia corporativa de ventas y el directorio. Sin embargo, también se observó la falta de control dentro de las compras locales y también la falta de búsqueda de nuevos proveedores en cuanto a los agentes de aduanas y navieras encargadas del comercio exterior de Dreamfort Perú.

El análisis de la cadena de valor muestra a una empresa con ventajas competitivas en diversas actividades que facilitaría el alineamiento con KPI's durante el proceso de

ordenamiento de la planta. Como contraparte, el tamaño de la Planta y la diversificación de sus operaciones implican una elevada estructura de gastos fijos que depende de un alto volumen de ventas y producción para ser diluidos, lo que en definitiva se manifiesta como una inflexibilidad en el nivel de las operaciones, por tal motivo es de suma importancia el control de los gastos dentro de Dreamfort Perú.

### **3.2.3 Identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa**

La marca Dreamfort en la actualidad es símbolo de prestigio y excelencia, por lo que ser parte de una marca transnacional tan importante ayuda a que el negocio genere gran cantidad de ventas.

Como se mencionó anteriormente en el análisis de las oportunidades y amenazas una de las oportunidades podría darse en extender la cantidad de tiendas propias, esta oportunidad también es una fortaleza para la empresa, ya que al contar con 10 tiendas propias en el mercado peruano y se posiciona dentro de las principales marcas dentro de Perú.

Dreamfort en la actualidad tiene gran capacidad de financiamiento, esto se debe a su presencia como Marca en Sudamérica, lo que le permite acceder a grandes prestamos por tasas reducidas en el rango de 1.5 a 3% TEA.

Como ya se ha mencionado anteriormente una fortaleza que caracteriza a Dreamfort es la cultura de innovación que tiene la empresa y que inculca en cada nuevo miembro de la organización. Esto se verá reflejado en la alta calidad del producto final que brinda Dreamfort.

Contar con un sistema de distribución propio ayuda a tener menores gastos y poder generar rutas amigables que permitan la mayor cantidad de productos despachados por día.

Como se mencionó en el análisis de Porter, al tener el círculo productivo completo y alianzas con proveedores estratégicos le da poder de negociación a Dreamfort para poder generar ahorros en las negociaciones.

Dreamfort en la actualidad cuenta con inflexibilidad estructural, es decir se mantienen la estructura vertical, esto significa una debilidad para la empresa, ya que se

requieren pasar por distintos niveles de autorización para lograr mejoras en la empresa. Estos vienen desde las gerencias en Perú, donde cada una se rige por una gerencia matricial o corporativa y cada una de estas gerencias corporativas se rige por el directorio de accionistas de la empresa.

Además, se existe una falta de control de gastos en las distintas áreas de la empresa y el sistema ERP usado en la actualidad es limitado para la cantidad de información que maneja la organización.

La identificación de Fortalezas y Debilidades de la empresa será mostrada mediante la Tabla 3.11. para el desarrollo de estas fortalezas y debilidades se evaluaron los principales ítems externos que podrían afectar o favorecer a la empresa.

**Tabla 3.11**

*Fortalezas y Debilidades de Dreamfort Perú*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de marca</li> <li>• Red de cadena de tiendas</li> <li>• Acceso a financiamiento</li> <li>• Cultura de innovación</li> <li>• Distribución de última milla</li> <li>• Calidad en los productos</li> <li>• Alianza con proveedores estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflexibilidad estructural</li> <li>• Falta de control de gastos</li> <li>• Sistema ERP limitado</li> </ul>

### 3.2.4 Elaboración de matriz de factores internos (EFI)

El resultado de la matriz de factores externos fue de 3.20, lo que significa que la filial de Perú tiene una posición interna muy fuerte.

Los resultados de la matriz de factores internos se muestran en la Tabla 3.12, para la evaluación de pesos se ponderó cada oportunidad y amenaza según su nivel de oportunidad o riesgo que estas influyen para la empresa, de igual manera la calificación ha sido elegida según el impacto potencial de cada ítem evaluado.

**Tabla 3.12***Resultados de la Matriz EFI*

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Posicionamiento de marca	0.15	4	0.6
Red de cadena de tiendas	0.09	3	0.27
Acceso a financiamiento	0.08	3	0.24
Cultura de innovación	0.05	3	0.15
Servicios de distribución	0.13	3	0.39
Calidad en productos	0.12	4	0.48
Alianza con proveedores estratégicos	0.11	3	0.33
<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Inflexibilidad estructural	0.06	1	0.06
Falta de control de gastos	0.13	4	0.52
Sistema ERP limitado	0.08	2	0.16
<b>Resultados</b>	<b>1.00</b>		<b>3.20</b>



## CAPÍTULO IV: SELECCIÓN DEL SISTEMA O PROCESO OBJETO DE ESTUDIO

### 4.1 Identificación y descripción general de los procesos claves

Para el presente trabajo se desarrollará los principales procesos generales que son claves para la empresa Dreamfor Perú

El proceso se inicia con el área comercial, que como se ha visto en capítulos anteriores se divide en 2 grandes sub áreas, estas son el área Comercial de Canal Propio y el área comercial de Canal Mayorista. Ver Figura 4.1

**Figura 4.1**

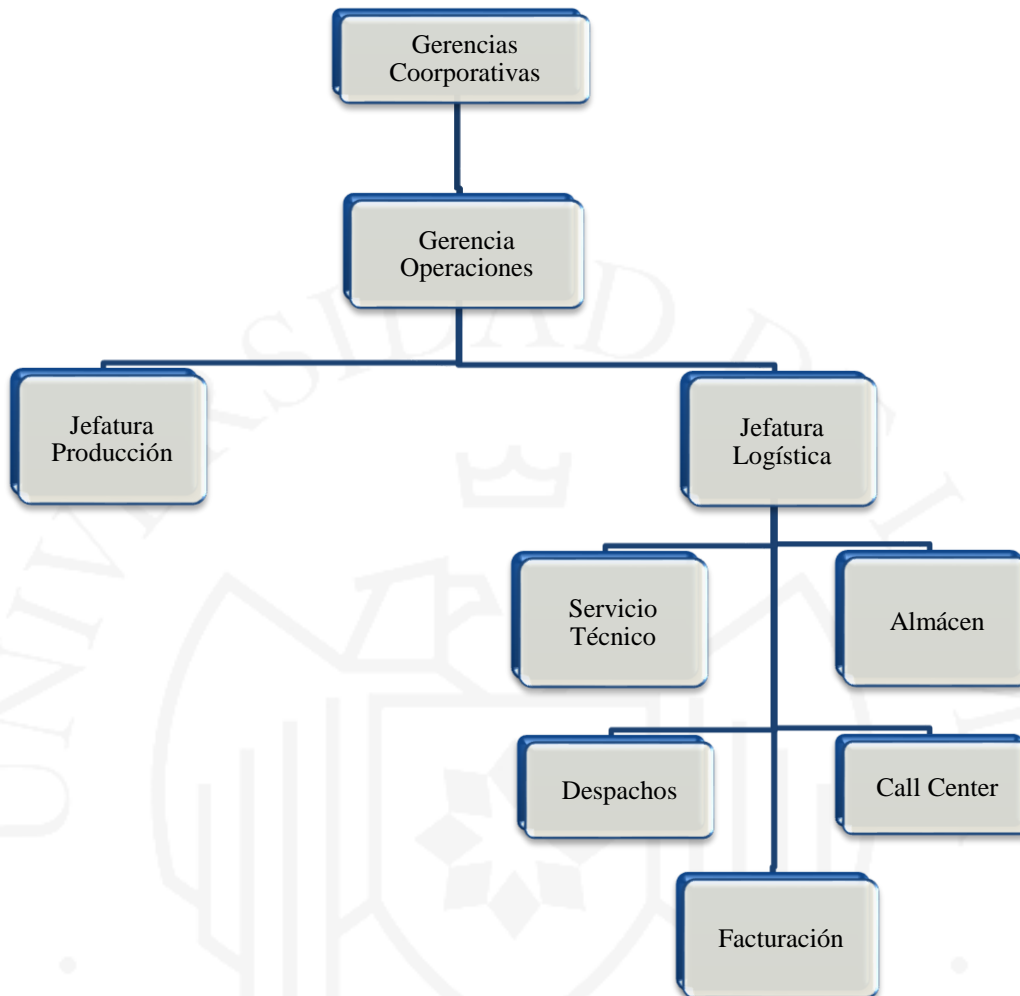
*Estructura organizacional comercial Dreamfort Perú*



El proceso comercial se inicia con la llegada del cliente a una de las plataformas de venta, estas son la venta web, la venta por canal propio o tiendas de canal mayorista. El cliente realiza la selección del producto a comprar asesorado por un vendedor en tienda o un asesor virtual a través de la web para finalmente concretar la venta y dar paso al área Operacional, esta área está compuesta por dos grandes sub áreas, una es el área logística y la otra es el área de producción. Ver Figura 4.2

**Figura 4.2**

*Estructura organizacional Operacional Dreamfort Perú*



Luego de que el cliente concreta la compra de un producto se procede con la facturación, la cual es revisada a través del sistema por el área logística para posterior a ello generar la orden de despacho y ser entregado al cliente. De la misma manera Call center cumple la función de post venta, donde el proceso principal es el de recibir reclamos, programar revisiones técnicas o cambios de productos, así como de asesoramiento en el producto recibido.

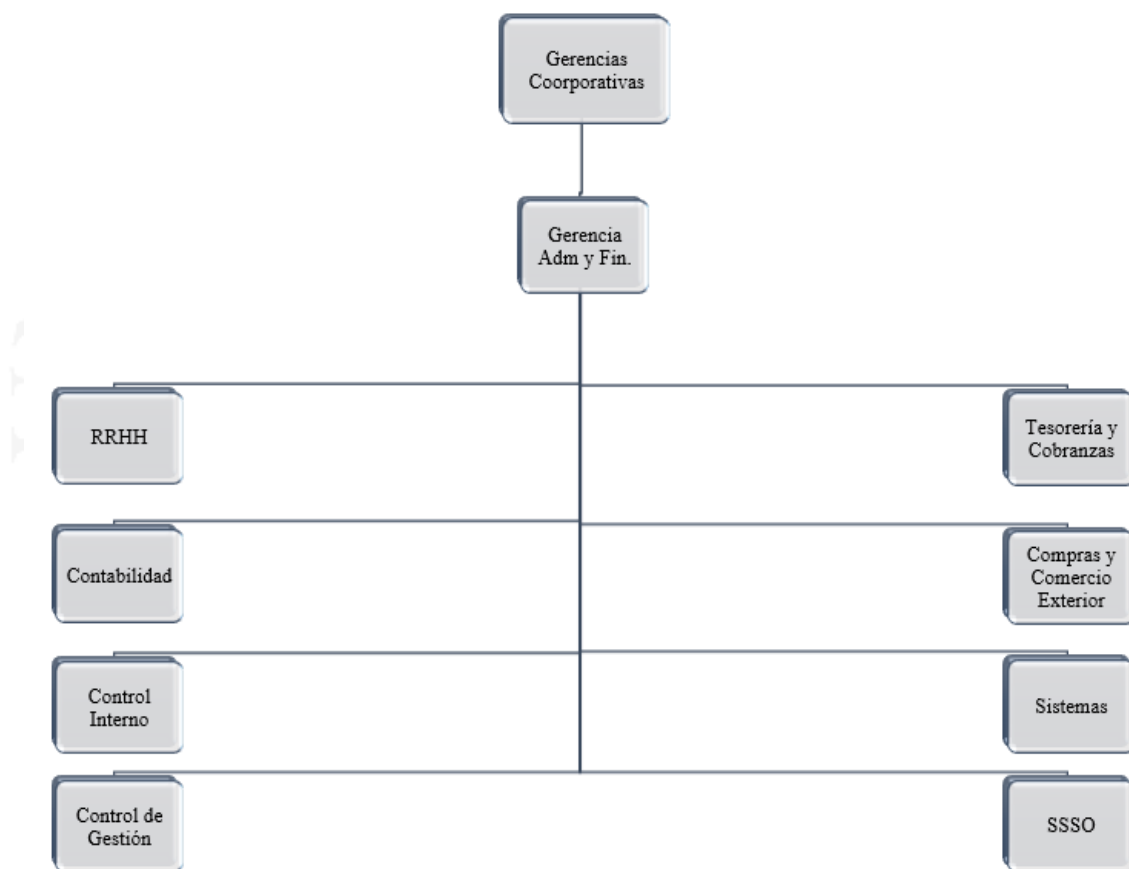
Durante el proceso logístico el área de producción recibe las materias primas para la producción o ensamblado de los principales productos que ofrece Dreamfort, posterior a ello el producto terminado es enviado al almacén de productos terminados donde pasará

una revisión final y posterior a ello será enviado al almacén central donde logística tomará los productos programados para despacho.

Luego de realizar la facturación y la consolidación de esta data se envía mediante el sistema SAP al área administrativa, el cual se divide en ocho grandes sub áreas. Ver figura 4.3

**Figura 4.3**

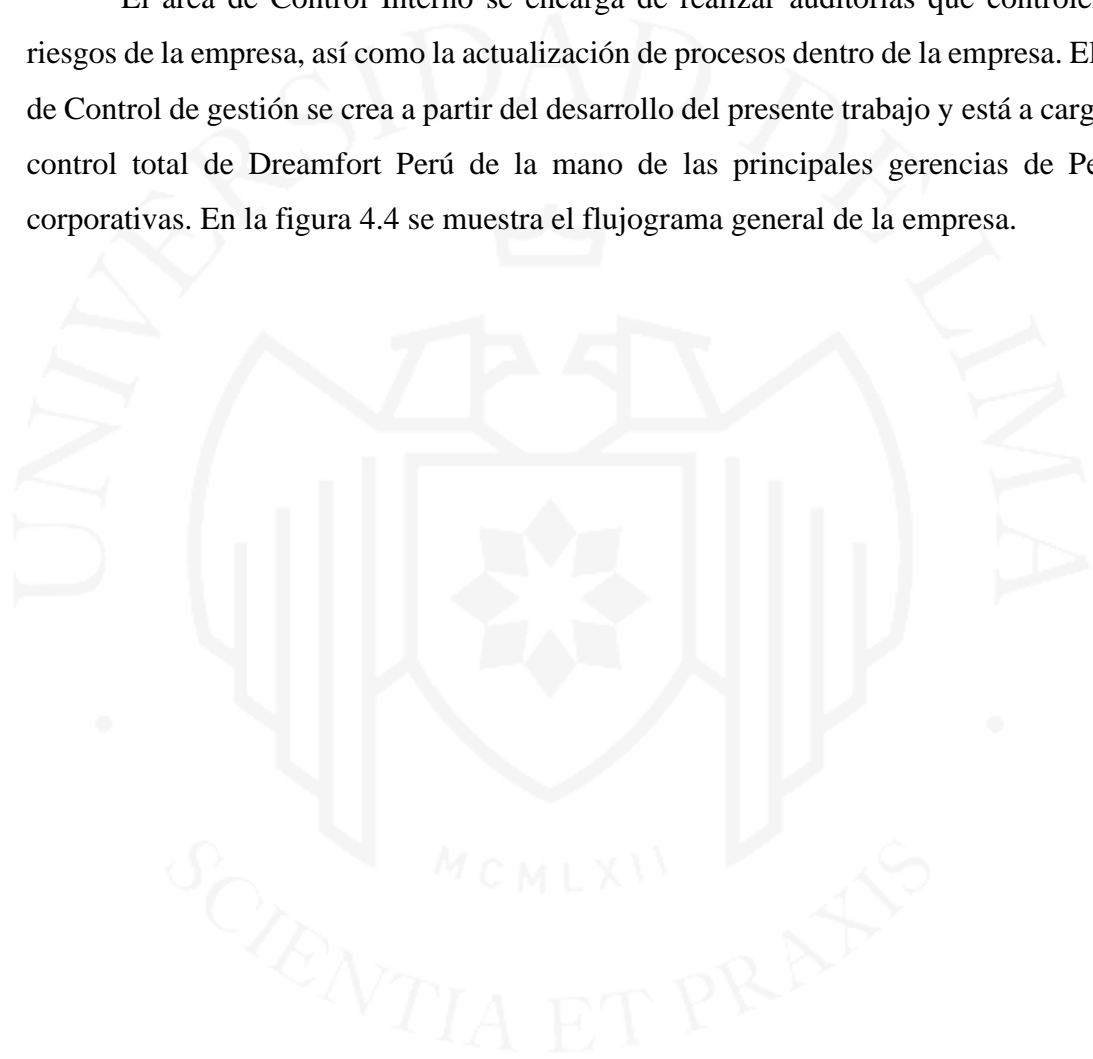
*Estructura organizacional Administrativa Dreamfort Perú*



El área de contabilidad recibe y contabiliza la facturación para luego tesorería realizar la cobranza respectiva, a su vez el área de tesorería genera los pagos a proveedores y coordina con el área de compras y comercio exterior los pagos a proveedores del exterior, estos pagos corresponden a las compras de materia prima, insumos o productos semi armados que serán aprovechados por el área de producción como se mencionó anteriormente.

Para cerrar los procesos se tiene en cuenta al área de recursos humanos, ellos se encargan del reclutamiento, selección de personal y de mantener a los colaboradores con las mejores condiciones laborales dentro de Dreamfort, de la misma manera el área de seguridad y salud ocupacional se encargan de controlar los accidentes y controlar los riesgos dentro de planta. Por otro lado, el área de Sistemas se encarga de dar soporte y mantención de los equipos tecnológicos de la empresa.

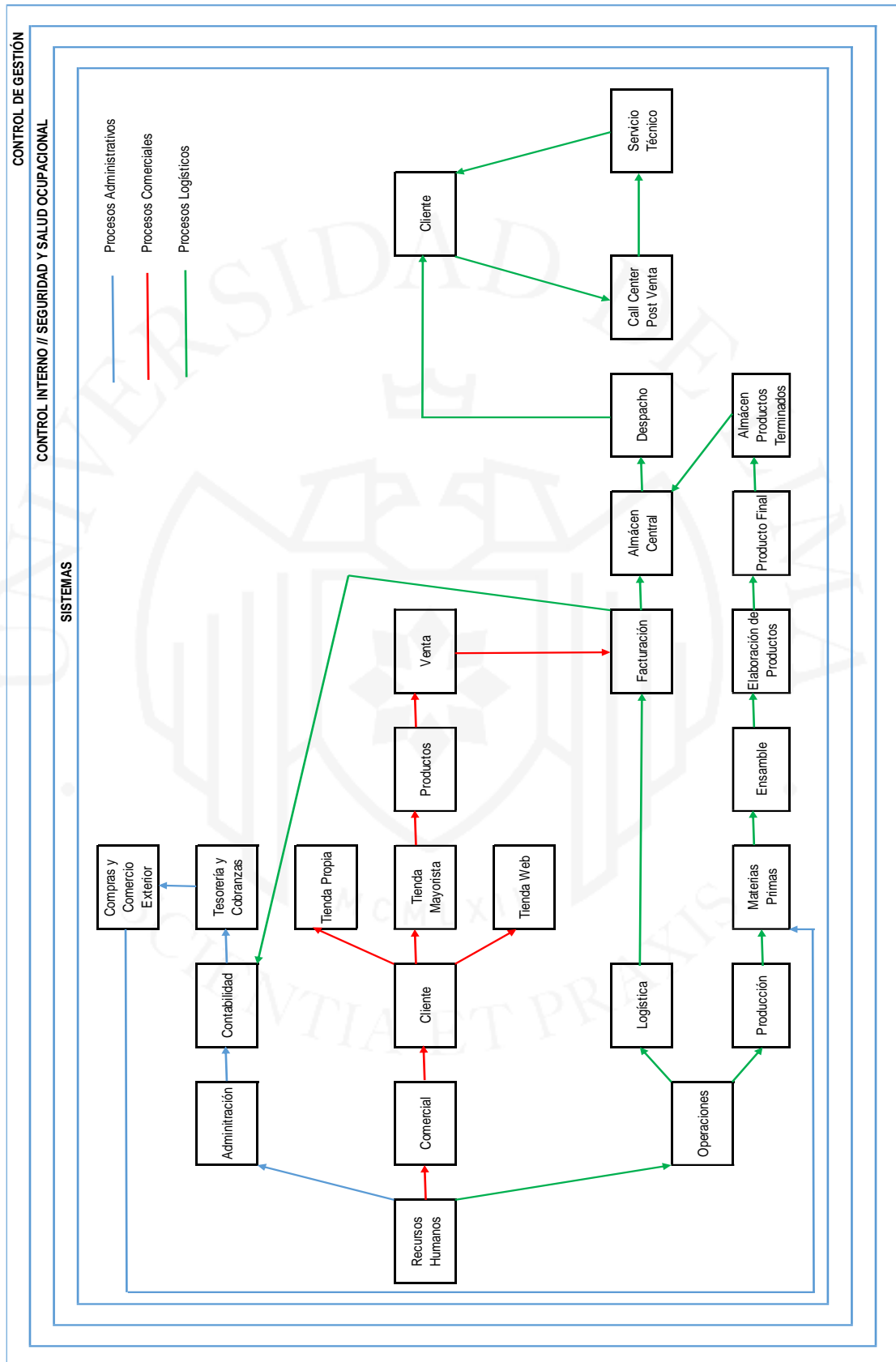
El área de Control Interno se encarga de realizar auditorías que controlen los riesgos de la empresa, así como la actualización de procesos dentro de la empresa. El área de Control de gestión se crea a partir del desarrollo del presente trabajo y está a cargo del control total de Dreamfort Perú de la mano de las principales gerencias de Perú y corporativas. En la figura 4.4 se muestra el flujograma general de la empresa.





**Figura 4.4**

*Flujograma general de procesos Dreamfort Perú*



## 4.2 Análisis de los indicadores generales de desempeño de los procesos claves

Como se mencionó en el numeral 1.3 en la descripción de los problemas de la empresa, se tenían distintos problemas en cuanto al control de gastos y la gestión de inventarios dentro de Dreamfort, además que la matriz indicó que no se tenían los resultados esperados por el directorio, Por tal motivo se realizó un análisis macro de los principales procesos de la organización los cuales se explican a continuación.

### Procesos comerciales:

Durante la revisión de los procesos comerciales observó que la tendencia de ventas y márgenes no tenían problemas significativos, ya que estos seguían una estandarización a nivel corporativo y cada precio fijado era revisado con la matriz.

A continuación, se muestra la evolución de las ventas y el margen en los últimos 4 años de la empresa. Ver Figura 4.5 y Figura 4.6

**Figura 4.5**

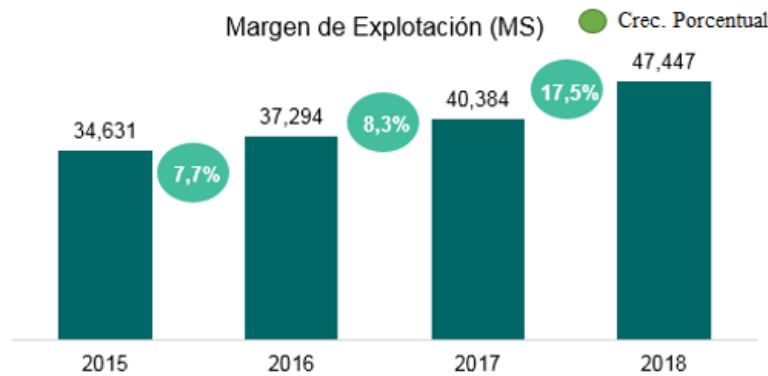
*Evolución de crecimiento de ventas Dreamfort Perú*



*Nota:* Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2018

**Figura 4.6**

*Evolución de crecimiento de margen Dreamfort Perú*



*Nota:* Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2018

Por otro lado, a nivel de gastos se tenía muy poco control parte del área comercial e incluso se contrataban servicios y sin previos análisis respectivos de beneficio costo. Esto generaba un descontrol en el área de finanzas ya que muchos de los servicios tomados ya se encontraban facturados o con acuerdos comerciales fijos antes de que sean revisados por la gerencia de Finanzas.

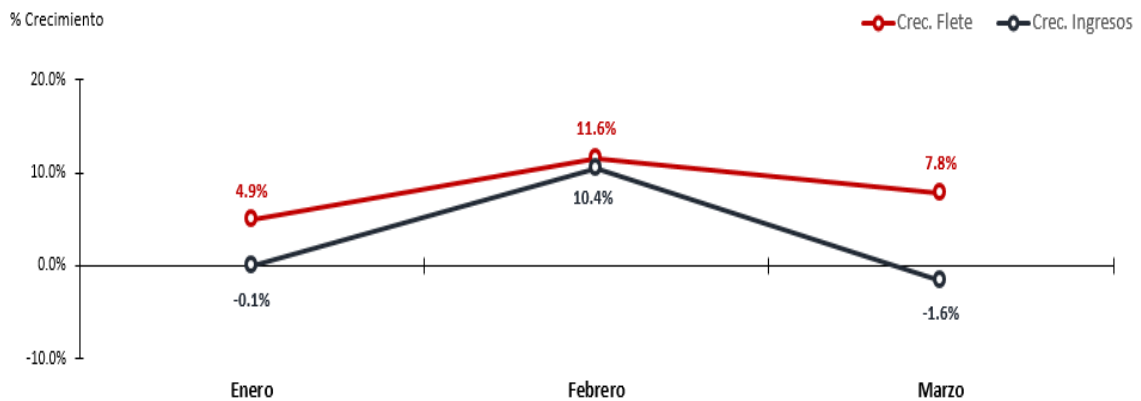
#### Procesos Logísticos:

Los gastos de logística no estaban siendo controlados al igual que los gastos comerciales siendo estas dos áreas las que representan el 83% de los gastos totales de la empresa, comercial 66% y logística 17%.

El principal gasto a revisar en logística era el gasto de fletes y la relación de estos respecto a las ventas. Por esta razón durante los meses de enero a marzo del 2019 se evaluó el crecimiento de los gastos de fletes respecto al crecimiento de ingresos como se puede observar en la figura 4.7

**Figura 4.7**

*Evolución de crecimiento de flete respecto a ventas Dreamfort Perú*



*Nota:* Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2019

Como se observa en la evaluación a marzo del 2019, este indicador de medición del gasto de fletes no venía siendo controlado y generaba un mayor gasto superior al presupuestado inclusive.

Como se ha mencionado en capítulos anteriores otro factor a revisar eran los inventarios, por lo que se observó que el control era muy mecanizado y los procesos no habían sido actualizados en los últimos años, esto generaba bastante desorden y mala clasificación de productos.

#### Procesos Administrativos y comunes:

Administración y el área común significan 17% del total de gastos de la empresa siendo un 11% los gastos comunes, dentro de estos gastos se encontró nulo control. Dentro de ellos existían gastos desmedidos en reparaciones y compras desmedidas de productos de limpieza y utensilios propios de servicios generales y seguridad salud en el trabajo que no llevaban un control adecuado de stocks, esto generaba compras innecesarias y a costos elevados por falta de proyecciones de compras.

De igual manera el área de Comercio Exterior y compras no tenía los procesos actualizados y las compras se realizaban en automático, esto dejaba de lado la negociación con proveedores nuevos que puedan generar ahorros para la empresa.

### 4.3 Selección del proceso a mejorar

Se ha evaluado los problemas generales anteriormente mencionados a lo largo del proyecto, estos son descritos en la tabla 4.4 y figura 4.8

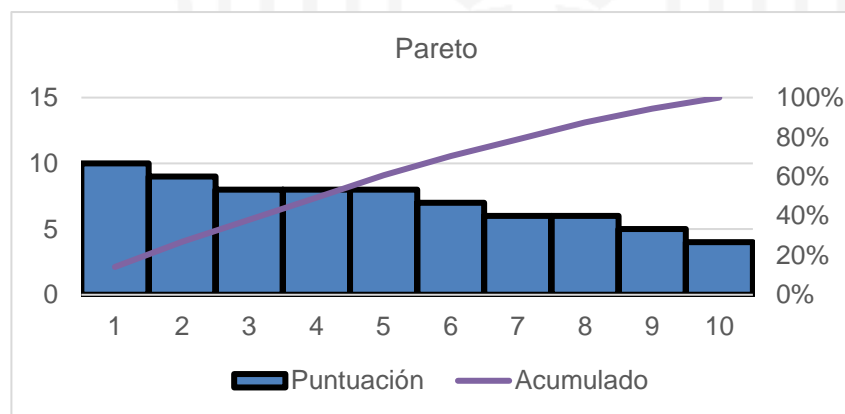
**Tabla 4.1**

*Principales problemas generales*

Principales problemas generales	N°	Puntuación	Peso	Acumulado
Nulo control en presupuestos gastos e inversiones	1	10	14%	14%
Nulo control en indicadores de inventario	2	9	13%	27%
Nulo control de indicadores financieros	3	8	11%	38%
Nulo control de informes	4	8	11%	49%
Nula evaluación de proveedores	5	8	11%	61%
Nula actualización de procesos	6	7	10%	70%
Informes entregados fuera de tiempo	7	6	8%	79%
Limitaciones de extracción de información	8	6	8%	87%
Información poco confiable	9	5	7%	94%
Poca capacidad de respuesta	10	4	6%	100%
Total		71		

**Figura 4.8**

*Diagrama de Pareto de problemas generales*



Como se puede observar en el diagrama de Pareto se deberá enfocar el proyecto principalmente en la mejora de los presupuestos de gastos e inversiones y mejora de control de inventarios. De esta manera se reafirma lo evaluado en el capítulo 4.2 donde los principales problemas se ven reflejados en el control de gastos de la empresa, el control de inventarios y el control de presupuestos de Dreamfort Perú.

# **CAPÍTULO V: DIAGNOSTICO DEL SISTEMA O PROCESO OBJETO DE ESTUDIO**

## **5.1 Análisis del sistema o proceso objeto de estudio**

Como se ha mencionado en el capítulo anterior el desarrollo del presente trabajo se enfocará en la mejora y control de la gestión financiera de Dreamfort Perú, así como también en la mejora y control del inventario de la empresa, para ello se especificarán los procesos generales descritos anteriormente para encontrar donde se encuentran las principales causas de estos problemas.

Dentro de los procesos comerciales se encontró la falta de control de gastos y presupuestos, de la misma manera no se tenía control sobre las compras realizadas. De la misma manera no se hacía una evaluación a detalle con las ventas a personal y otras ventas realizadas en Outlet que generaban poco margen o incluso negativo.

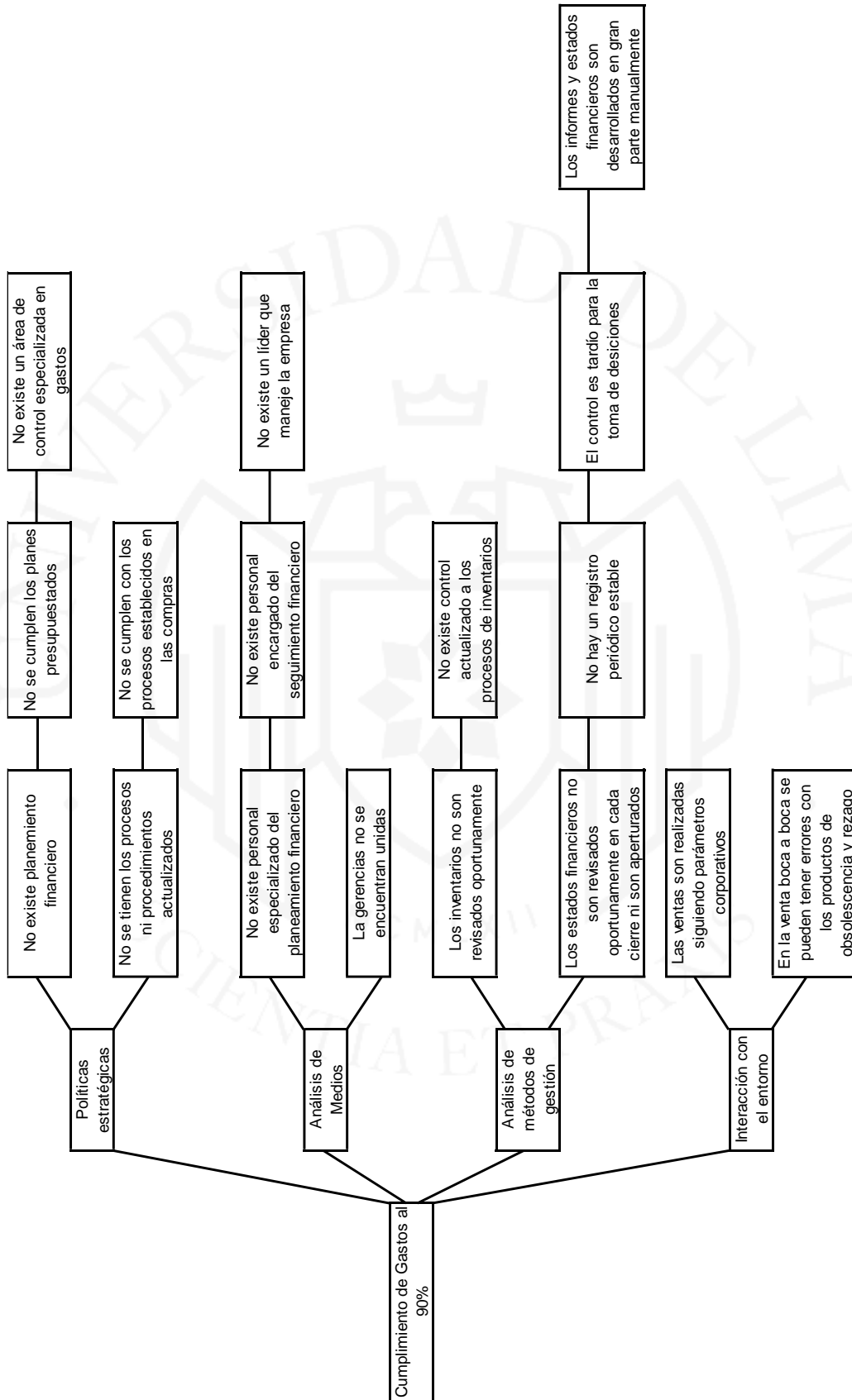
En los procesos operacionales tampoco se tenía control de gastos y dentro de las compras nacionales de materia prima no se hacía evaluación de nuevos proveedores. En el área logística no se tenía control sobre la evolución o crecimiento de fletes. De igual manera tampoco existía control de los inventarios de Rezago y provisión de obsolescencia, esto generaba ventas con bajo margen o negativo e incluso se daban casos de vender productos nuevos por productos obsoletos o en rezago.

Por parte administrativa no se tenía control en los gastos presupuestados, ni tampoco había evaluación de proveedores de agentes de aduanas ni compras nacionales. El área de sistemas realizaba compras sin medida de control o evaluaciones previas de beneficio/costo

A partir de lo mencionado se realizó el diagrama de Thibaut, el cual permite identificar de forma rápida y sencilla los problemas que afectan al indicador a evaluar, al tratarse de un diagrama de relaciones con drivers bastantes claros. Para este análisis de causas se muestra el diagrama de Thibaut en la figura 5.1

**Figura 5.1**

*Diagrama Thibaut Dreamfort Perú*



A continuación, se presenta el análisis al diagrama de Thibaut.

Políticas y estrategias:

No existe un planeamiento financiero, por lo que la empresa no tiene como medir sus decisiones, ni tiene como corroborar si se están cumpliendo con los objetivos esperados, que en este caso se traduce a un resultado no favorable para los gastos. Esto también se debe a la falta de actualización de procesos y a seguir rutinas obsoletas.

Análisis de medios:

Una de las razones por las cuales no existe un planeamiento financiero es porque no existe una persona a cargo que controle y supervise los gastos y finanzas de la empresa que sea especializada.

Al igual que no existe una persona especializada a cargo, tampoco ayuda que las gerencias en Dreamfort se encuentren desunidas y cada una trabaje por su lado causando que no se tomen decisiones en consenso y bajo un mismo nivel u acuerdos.

Análisis de métodos de gestión:

Los inventarios no son revisados a tiempo al igual que los estados financieros de la empresa, esto causa que no se puedan tomar decisiones a tiempo ni oportunamente. En consecuencia, los gastos no son medidos ni controlados hasta después de haberse realizado.

Intercambio con el entorno:

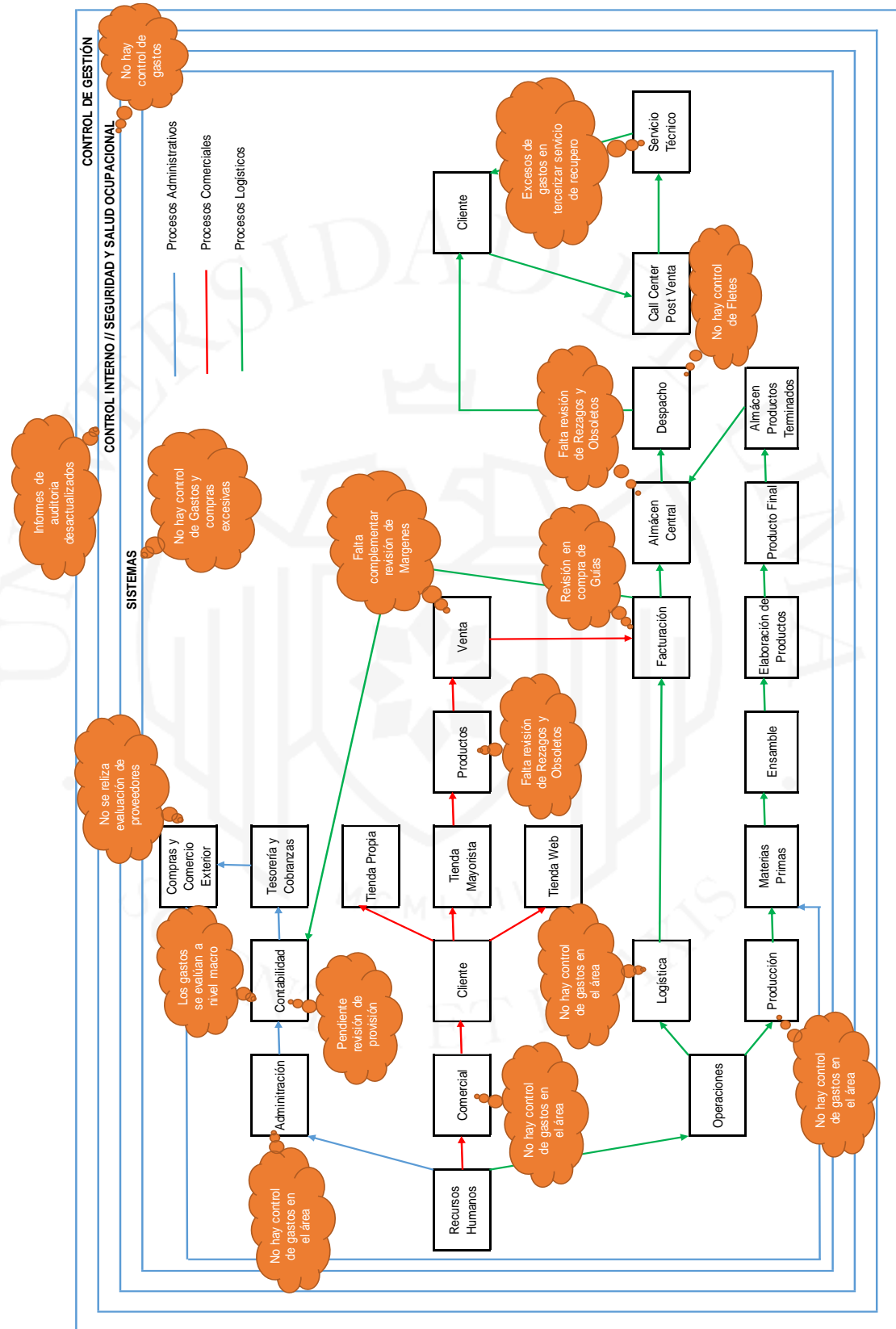
En el intercambio con el entorno se presentan en su mayoría relacionados con la parte comercial y logística en despachos, como se ha mencionado anteriormente se pueden dar los casos de ventas de productos nuevos por rezagos u obsoletos, como tampoco se tiene control de los gastos de despachos respecto al crecimiento de ventas.

En la figura 5.2 se muestra el flujograma con los principales problemas y en qué área o proceso se están generando a raíz del análisis de Thibaut realizado



**Figura 5.2**

*Flujograma de procesos y sus principales problemas*



Descripción detallada del sistema o proceso objeto de estudio.

Como resultado de los análisis realizados en el capítulo 4 y el punto anterior, se procederá a analizar cuáles son las principales causas o problemas encontrados en separándolo en tres principales grupos, gastos de empresa, presupuestos de gastos e inversiones e Inventarios, los cuales se describen a continuación.

#### Gastos de la empresa:

El control de gastos de la filial de Perú se hacía a nivel macro contablemente, es decir el control de cada gasto realizado era únicamente a través de los resultados de los estados financieros. Esto traía consigo que gastos pequeños pasen desapercibidos y se sigan generando sobre gastos innecesarios para la filial.

Algunos de los gastos eran taxis o movilidad tomada por personal de la empresa, cuando la empresa dispone de un bus para el acercamiento y retorno de los trabajadores, otro gasto considerable eran las horas extras de trabajo. Un gasto significativo en los estados financieros venía a razón de las provisiones realizadas por el área contable, estas provisiones traían consigo 2 principales problemas de control, dar una falsa sensación de cumplir o excederse en los presupuestos y otro gran problema seguir provisionando gastos que no iban a extornarse en un periodo largo

Otro gasto significativo para la empresa se daba por la falta de evaluación de proveedores, la empresa contaba con proveedores antiguos sin haber realizado negociaciones nuevas o evaluado nuevos proveedores. Otro gasto sin control se daba en la renovación de equipos tecnológicos en general, los cuales eran renovados anual o incluso con un periodo menor siendo equipo de una vida útil de 2 a 3 años. Otro gasto sin control se daba en los fletes de la empresa los cuales no tenían relación con el crecimiento de las ventas.

#### Presupuestos de Gastos e Inversiones:

Los gastos de la empresa no eran controlados y se trabajaban bajo un presupuesto aprobado por la matriz y que era evaluado a finales de cada cierre de año y eventualmente cuando eran solicitados por matriz, sin embargo, los resultados eran entregados de forma tardía, lo cual no permitía un control adecuado.

Al llegar a las instalaciones de la filial de Perú se observó dos principales problemas en cuanto a la elaboración de los presupuestos de la empresa, el primer problema era que el presupuesto era consolidado por el área contable y la falta de comunicación entre las gerencias causaba que los presupuestos no estén alineados, tanto ventas, logística ni finanzas. El segundo problema se trataba del uso de estos presupuestos sin una persona que los controle, en consecuencia, se utilizaba un mayor presupuesto en la mayoría de casos, además de generar gastos innecesarios debido a que no había una evaluación de beneficio/costo de estos gastos.

#### Inventarios:

Logística manejaba el control del inventario en conjunto con el área de Contabilidad en costos y el encargado de regularizar u obtener diferencias en los inventarios era el área de Control Interno, al llegar a la filial se observó que el inventario seguía un movimiento estándar, esto generaba que no se hagan revisiones a profundidad del mismo, ya que al igual que las compras se había acostumbrado al área a seguir con el sistema repetitivo sin nuevas ideas o nuevos controles.

La matriz solicitó que se analizarán dos principales indicadores que en matriz generaban mucho ruido o que podrían traer consigo perdidas en margen como sucedía en matriz. De esta manera se procedió a evaluar los inventarios de Rezago y de provisión de obsolescencia, los resultados no fueron agradables para las gerencias de logística y comercial, ya que demostraba un control nulo sobre estos dos indicadores.

Al no existir controles o no haberse evaluado previamente los rezagos, no existía un procedimiento adecuado para la separación o correcta designación de que producto era un rezago y cual no. Por el lado de la obsolescencia nuevamente al igual que en los gastos se tenía solo un control contable, más no uno logístico/comercial quienes serían los más interesados en disminuir estas provisiones.

## **5.2 Determinación de las causas raíces de los problemas hallados**

Para la determinación de las causas raíces de los problemas anteriormente mencionados se realizó los diagramas de Ishikawa que se muestra en las figuras 5.3 a 5.5

**Figura 5.3**

*Diagrama Ishikawa crecimiento de gastos Dreamfort Perú*

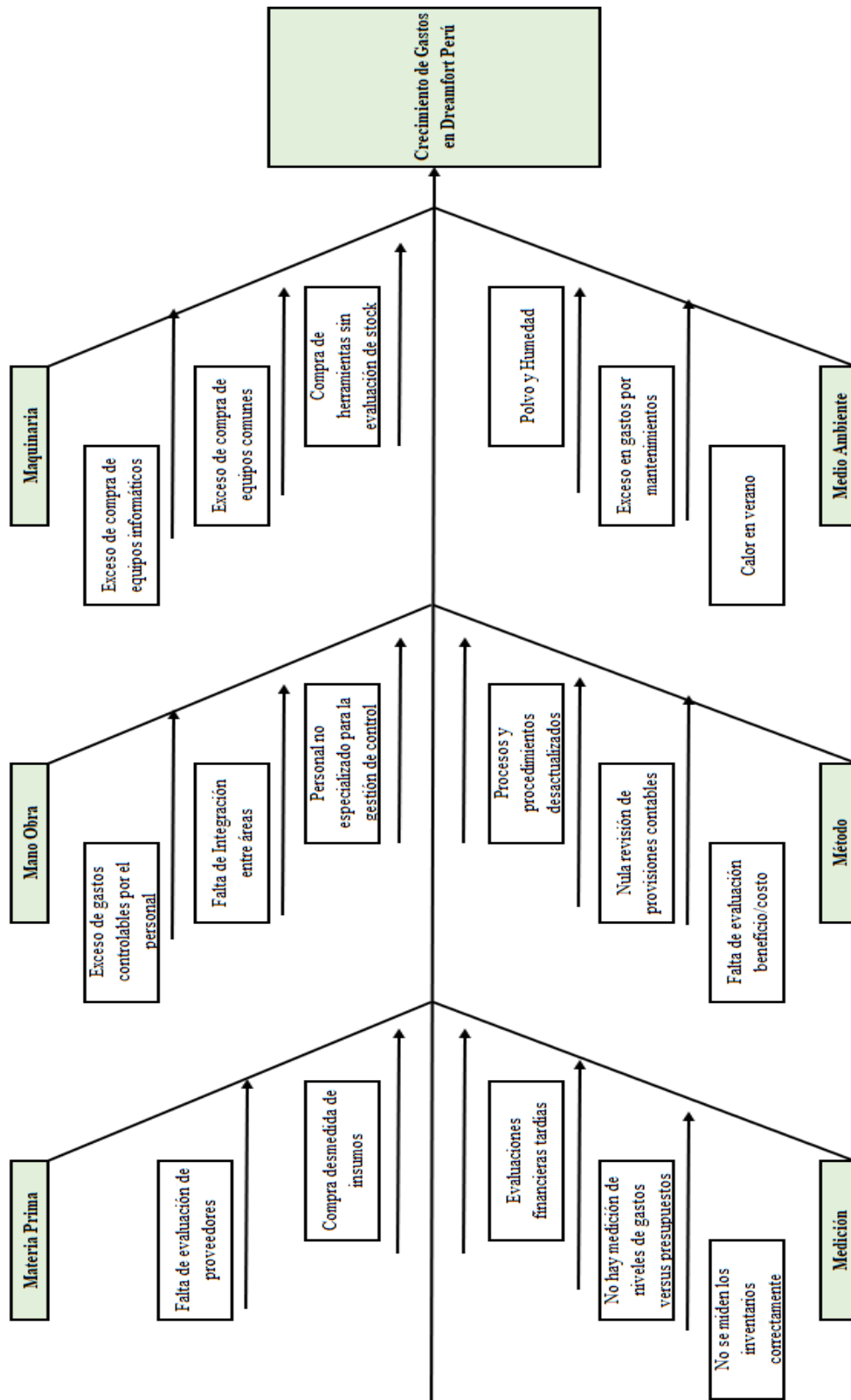
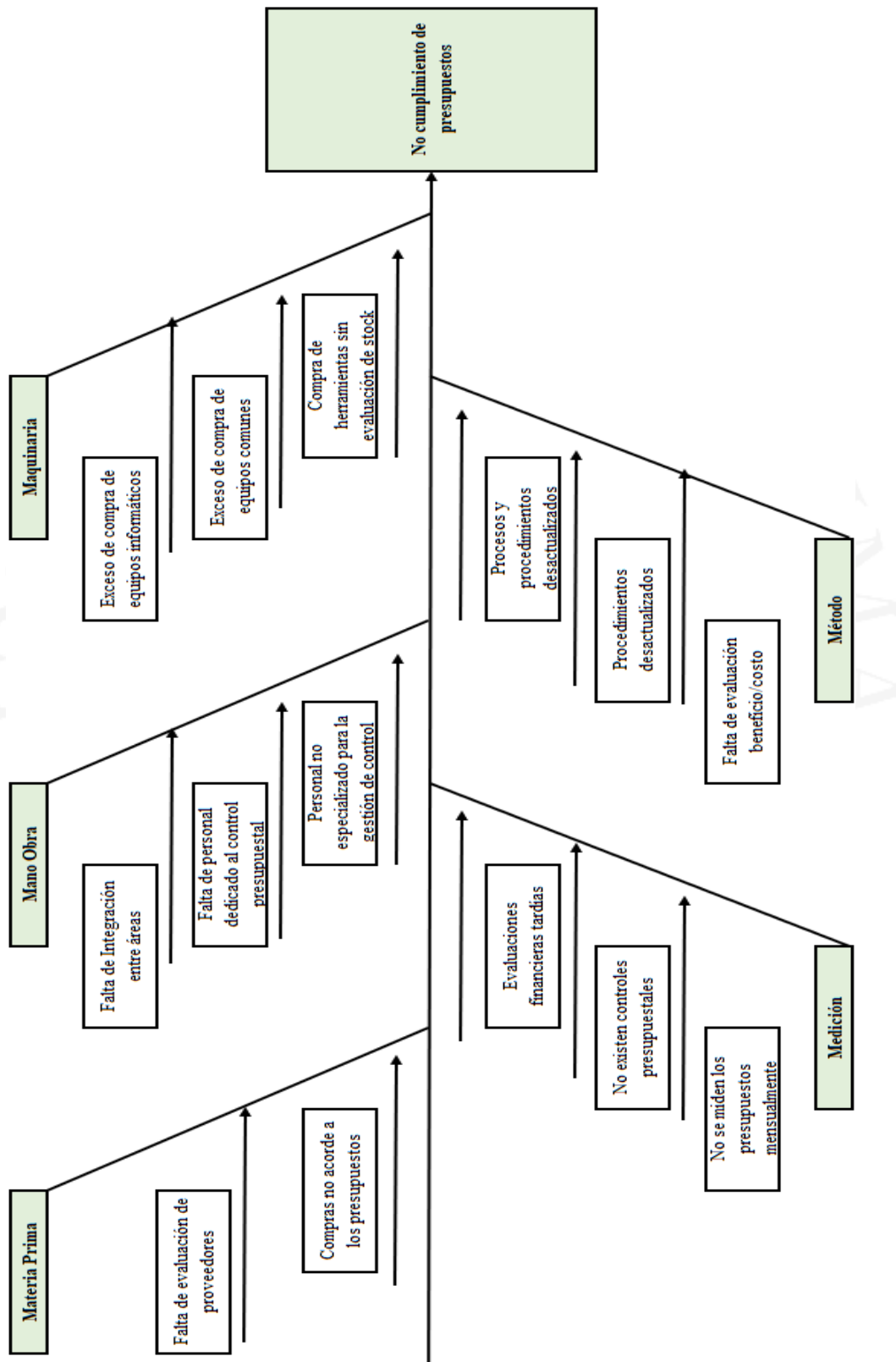


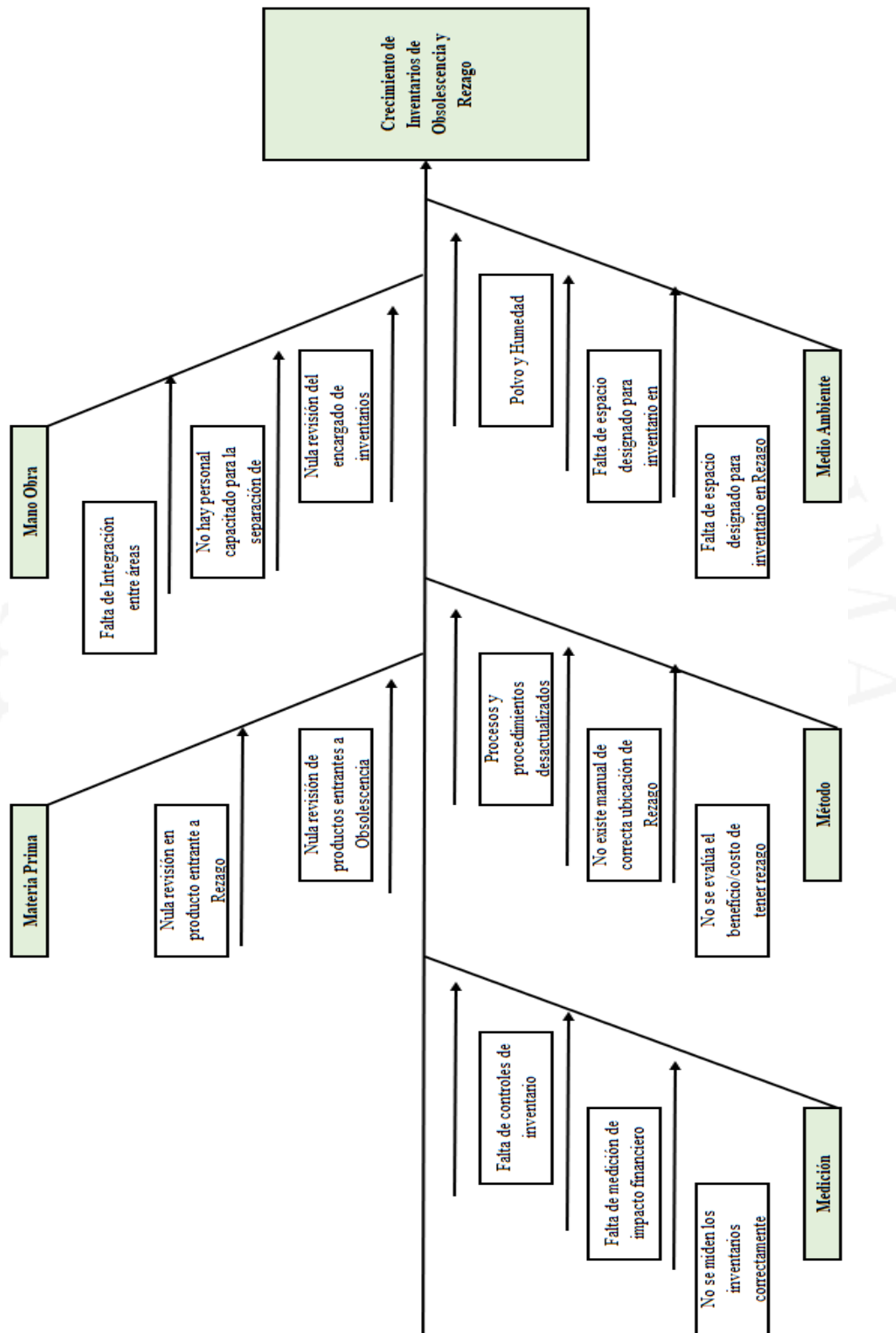
Figura 5.4

Diagrama Ishikawa no cumplimiento de presupuestos Dreamfort Perú



**Figura 5.5**

*Diagrama Ishikawa no cumplimiento de presupuestos Dreamfort Perú*



Como se puede observar en los diagramas de Ishikawa se tienen causas raíces comunes para estos principales problemas encontrados en Dreamfort Perú. Estas causas raíces se dividen de la siguiente manera. Ver tabla 5.1

**Tabla 5.1**

*Principales causas raíces a los problemas generales*

<b>Materia Prima</b>	<b>Mano de Obra</b>	<b>Maquinaria</b>	<b>Medición</b>	<b>Método</b>	<b>Medio Ambiente</b>	
Falta de evaluación de proveedores	Exceso de gastos controlables por el personal	Exceso de compra de equipos informáticos	Evaluaciones financieras tardías	Procesos y procedimientos desactualizados	Polvo y Humedad	
Compras no acordes a los presupuestos	Falta de Integración entre áreas	Exceso de compra de equipos comunes	No hay medición de niveles de gastos versus presupuestos	Nula revisión de provisiones contables	Exceso en gastos por mantenimientos	
Nula revisión en producto entrante a Rezago	Personal no especializado para la gestión de control	Compra de herramientas sin evaluación de stock	No se miden los inventarios correctamente	Falta de evaluación beneficio/costo	Calor en verano	
Nula revisión de productos entrantes a Obsolescencia	No hay personal capacitado para la separación de inventario		No existen controles presupuestales	No existe manual de correcta ubicación de Rezago	Falta de espacio designado para inventario en Obsolescencia	
	Nula revisión del encargado de inventarios		No se miden los presupuestos mensualmente	No se evalúa el beneficio/costo de tener rezago	Falta de espacio designado para inventario en Rezago	
			Falta de controles de inventario			
			Falta de medición de impacto financiero			
			No se miden los inventarios correctamente			

### Materia prima:

La falta de evaluación de proveedores impide que se pueda negociar con los nuevos y actuales proveedores y poder generar ahorros para la empresa, en consecuencia, se realizan pagos superiores a la media normal del mercado. De igual manera el bajo control en el stock de materia prima causa gastos con la compra desmedida de insumos innecesarios, de la misma manera no se tiene medida la entrada de productos de rezago y obsolescencia.

### Mano de Obra:

De igual manera que en el análisis de Thibaut la falta de personal especializado presenta un problema en incremento de gastos para la empresa. Al mismo tiempo, la falta de control de horas extras, salidas no programadas y consumos no presupuestados incrementan el gasto en Dreamfort. Del mismo modo no se tiene un personal capacitado para la clasificación correcta de los rezagos y obsolescencias. Por otro lado, la falta de integración entre las principales gerencias no aporta un ahorro consensuado.

### Maquinaria:

La compra desmedida y fuera de control en cuanto a celulares y laptops sin que estos cumplan su vida útil incrementan significativamente los gastos de la empresa. De la misma manera la falta de un control de stock genera compras desmedidas de herramientas.

### Medición:

La falta de controles adecuados y automatizados genera que los estados financieros sean entregados tarde y que estos no sirvan para la toma de decisiones oportuna. De igual manera la falta de controles para los inventarios causa que se siga incrementando el gasto y estos excedan los presupuestos al igual que los indicadores de rezago y provisión de obsolescencia.



### Método:

La desactualización de los procedimientos y procesos dentro de Dreamfort genera que se tengan gastos no controlados dentro de la empresa.

La falta de evaluación beneficio/costo también causa que se pierdan grandes oportunidades de ahorro en Dreamfort

### Medio ambiente:

El medio ambiente también juega un papel importante para Dreamfort, ya que una de sus grandes tiendas Outlet suele tener problemas con palomas, esto debido a que las palomas defecan encima de los productos causando daños en la mercadería y generando gastos en la reparación, recuperación y limpieza del local. De igual manera el polvo y la humedad dañan los productos generando gastos para la empresa y desvalorización de la mercadería.

En épocas de verano debido al alto índice de calor el consumo de aire acondicionado y bebederos de agua incrementan considerablemente generando un alto gasto para la empresa.

Además, para un mejor control de inventarios no se tienen espacios estandarizados para la separación de los rezagos y productos en obsolescencia.

# CAPÍTULO VI: DETERMINACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

## 6.1 Planteamiento de alternativas de solución

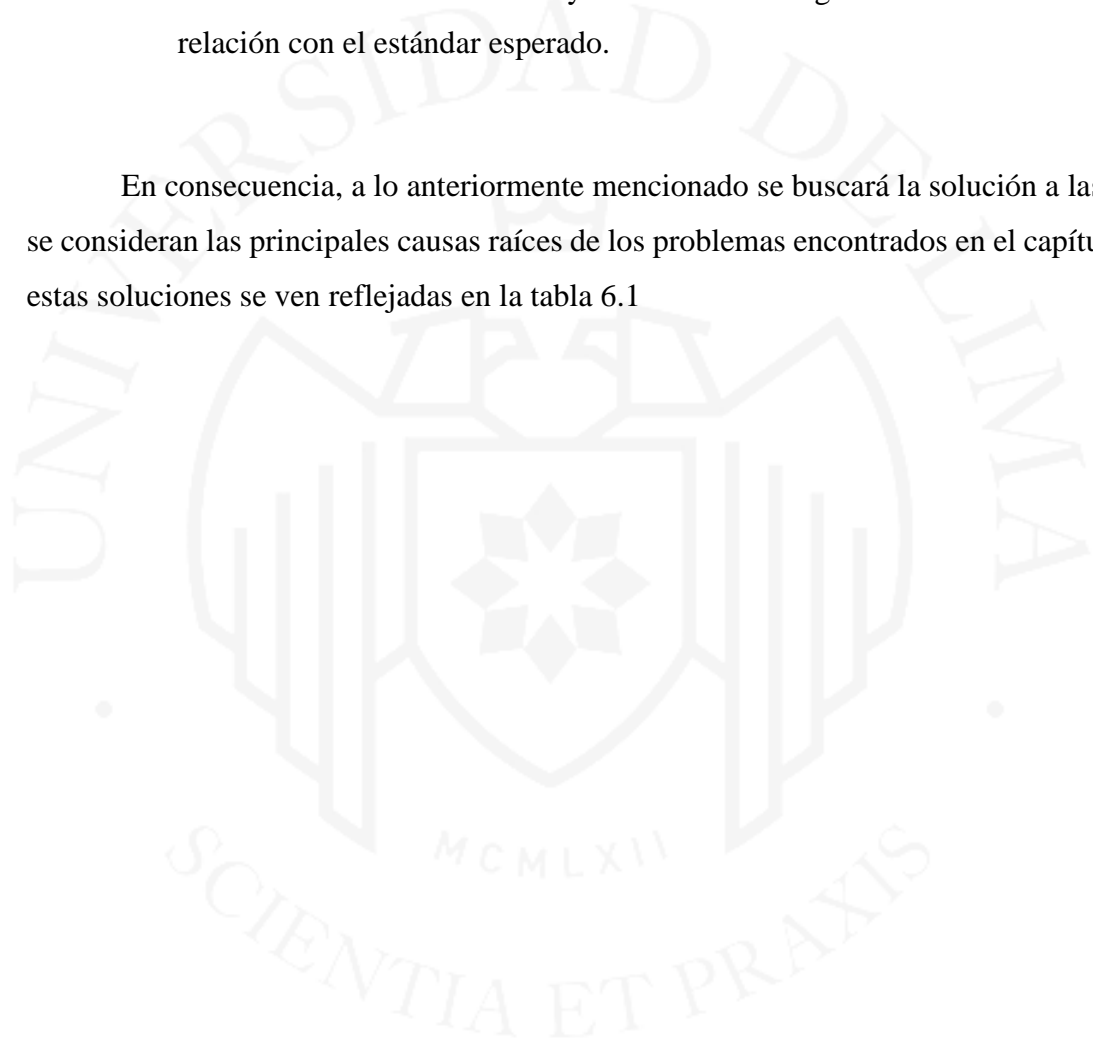
La alta competitividad existente hoy en el mundo empresarial y la cantidad de variables que se deben tener en cuenta para conocer la situación y evolución de todos los recursos de una empresa ha llevado a desarrollar sistemas de gestión que den respuesta a la complejidad de la organización. Estos sistemas implican una definición de la información, interpretación de la misma e implementación de modelos preventivos que ayuden a tomar decisiones.

Para el desarrollo y para lograr la mejora de los problemas encontrados y atacar sus causas raíces se deberá dividir el proceso en etapas principales que pueden llevarse a cabo para realizar un control de gestión eficiente:

- Fijar normas de rendimiento y estándares: Es la primera etapa de control. establece y documenta normas, procesos, actividades, tareas, programas, presupuestos, procedimientos, plan de gestión y estándares o criterios de evaluación o comparación. Pudiendo definir un estándar como aquella norma o criterio que sirve de base para evaluar o comparar alguna cosa.
- Evaluación o medición del desempeño: Es la segunda etapa del control, tiene como fin evaluar lo que se está haciendo. Se puede establecer con la implementación de indicadores financieros y de gestión. Se les alinea, en la medida de lo posible, en un tablero integrado de mando, balanced scorecard.
- Implementación de un sistema de administración de riesgos: La organización es responsable de la implementación y el seguimiento de esquemas de autocontrol que se anticipen a los hechos y tomen medidas preventivas para garantizar que los objetivos se cumplan. En su defecto, se deben implementar las acciones del caso para minimizar el impacto de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento del objeto social de una organización.

- Comparación del desempeño con el estándar establecido: En esta etapa del control se compara el desempeño con lo que estableció como estándar para verificar si hay desvío o variación. Se busca algún error o falla en relación con el desempeño esperado.
- Acción correctiva: Es la última etapa del control. Busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva siempre es una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación en relación con el estándar esperado.

En consecuencia, a lo anteriormente mencionado se buscará la solución a las que se consideran las principales causas raíces de los problemas encontrados en el capítulo 5, estas soluciones se ven reflejadas en la tabla 6.1



**Tabla 6.1***Planteamiento de soluciones*

Principales Causas Raíces	Planteamiento de soluciones
Falta de evaluación de proveedores	Coordinar con el área de Compras e Importaciones el control y evaluación de proveedores según beneficio/costo
Nula revisión en producto entrante a Rezago	Implementar informes de inventarios de Rezago
Nula revisión de productos entrantes a Obsolescencia	Implementar informes de inventarios de Obsolescencia
Exceso de gastos controlables por el personal	Implementar informes de Gastos por áreas
Falta de Integración entre áreas	Realizar reuniones quincenales y mensuales con las jefaturas y gerencias para medir los resultados de los informes
Personal no especializado para la gestión de control	Contratar una persona especialista en el control de gestión o con la capacidad de medir y controlar los gastos y presupuestos de Dreamfort Perú
No hay personal capacitado para la separación de inventario	Capacitar al personal logístico con procedimientos actualizados
Exceso de compra de equipos informáticos	Revisar los presupuestos y gastos del área de Sistemas
Exceso de compra de equipos comunes	Revisar los presupuestos y gastos comunes de la empresa
Evaluaciones financieras tardías	Preparar y enviar informes financieros al cierre de cada mes
No hay medición de niveles de gastos versus presupuestos	Implementar controles presupuestales de los Gastos e Inversiones de Dreamfort
No existen controles presupuestales	Crear Dashboards de control BSC
Falta de controles de inventario	Realizar informes y comunicación de resultados de inventarios mensuales
Falta de medición de impacto financiero	Revisar los impactos financieros de los gastos generados en Dreamfort Perú
Procesos y procedimientos desactualizados	Actualizar los procedimientos con el área de Control Interno
Nula revisión de provisiones contables	Revisar las provisiones contables de la empresa y efectuar extornos si correspondía
Falta de evaluación beneficio/costo	Implementar la revisión y control de beneficio/costo para todas las compras de Dreamfort Perú
Exceso en gastos por mantenimientos	Controlar los Gastos de mantenimiento según planes de trabajo
Falta de espacio designado para inventario en Obsolescencia	Designar un espacio del almacén enfocado en inventario en obsolescencia
Falta de espacio designado para inventario en Rezago	Designar un espacio del almacén enfocado en inventario en rezago

**6.2 Selección de alternativas de solución****6.2.1 Determinación y ponderación de criterios de evaluación de las alternativas**

Para la selección y determinación de las soluciones se ha realizado una matriz de enfrentamiento que permita evaluar que alternativas de solución son las más urgente ante

las causas raíces a los problemas encontrados para ello a cada solución se le asigno una letra para poder identificarla, dicha asignación está representada en la tabla 6.2

**Tabla 6.2**

*Asignación de letras a soluciones para evaluación*

Planteamiento de soluciones	Solución
Coordinar con el área de Compras e Importaciones el control y evaluación de proveedores según beneficio/costo	A
Implementar informes de inventarios de Rezago	B
Implementar informes de inventarios de Obsolescencia	C
Implementar informes de Gastos por áreas	D
Realizar reuniones quincenales y mensuales con las jefaturas y gerencias para medir los resultados de los informes	E
Contratar una persona especialista en el control de gestión o con la capacidad de medir y controlar los gastos y presupuestos de Dreamfort Perú	F
Capacitar al personal logístico con procedimientos actualizados	G
Revisar los presupuestos y gastos del área de Sistemas	H
Revisar los presupuestos y gastos comunes de la empresa	I
Preparar y enviar informes financieros al cierre de cada mes	J
Implementar controles presupuestales de los Gastos e Inversiones de Dreamfort	K
Crear dashboards de control y BSC	L
Realizar informes y comunicación de resultados de inventarios mensuales	M
Revisar los impactos financieros de los gastos generados en Dreamfort Perú	N
Actualizar los procedimientos con el área de Control Interno	O
Revisar las provisiones contables de la empresa y efectuar extornos si correspondía	P
Implementar la revisión y control de beneficio/costo para todas las compras de Dreamfort Perú	Q
Controlar los Gastos de mantenimiento según planes de trabajo	R
Designar un espacio del almacén enfocado en inventario en obsolescencia	S
Designar un espacio del almacén enfocado en inventario en rezago	T

Posterior a la asignación de las letras se ha desarrollado la matriz de enfrentamiento para de esta manera evaluar que soluciones son las más urgentes y necesarias a realizar. La evaluación de la matriz se muestra en la tabla 6.3

**Tabla 6.3**

*Matriz de enfrentamiento de soluciones*

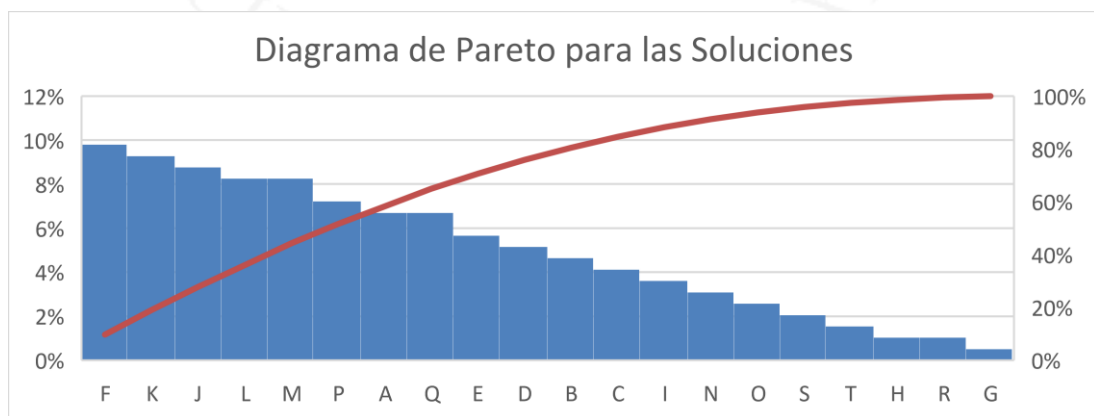
Solución	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	Ponderación	Ponderación%
A	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	13	7%
B	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	9	5%
C	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	8	4%
D	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	10	5%
E	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	11	6%
F	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	10%
G	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1%
H	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1%
I	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	7	4%
J	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	17	9%
K	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	9%
L	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	8%
M	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	8%
N	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	6	3%
O	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	5	3%
P	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	14	7%
Q	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	13	7%
R	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1%
S	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	4	2%
T	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	3	2%
Total																					194	100%

**6.2.2 Selección de alternativas de solución**

Con la matriz de enfrentamiento desarrollado en el anterior punto se procedió a evaluar según su ponderación cuál de estas alternativas eran las más importantes y cuales se debería atacar de inmediato.

**Figura 6.1**

*Diagrama de Pareto de las soluciones encontradas*



### 6.2.3 Selección de alternativas de solución

Según la clasificación de las soluciones en el diagrama de Pareto se procedió a evaluar las necesidades principales para Dreamfort Perú separando estas soluciones en un rango de 80% y 20% siendo las que se encuentren en el rango del 80% las que se procedería atacar para la mejora. Las soluciones seleccionadas se muestran en la tabla 6.4.

**Tabla 6.4**

*Matriz de enfrentamiento de soluciones*

Planteamiento de soluciones	Solución
Contratar una persona especialista en el control de gestión o con la capacidad de medir y controlar los gastos y presupuestos de Dreamfort Perú	F
Implementar controles presupuestales de los Gastos e Inversiones de Dreamfort	K
Preparar y enviar informes financieros al cierre de cada mes	J
Crear dashboards de control y BSC	L
Realizar informes y comunicación de resultados de inventarios mensuales	M
Revisar las provisiones contables de la empresa y efectuar extornos si correspondía	P
Coordinar con el área de Compras e Importaciones el control y evaluación de proveedores según beneficio/costo	A
Implementar la revisión y control de beneficio/costo para todas las compras de Dreamfort Perú	Q
Realizar reuniones quincenales y mensuales con las jefaturas y gerencias para medir los resultados de los informes	E
Implementar informes de Gastos por áreas	D
Implementar informes de inventarios de Obsolescencia	B

Como se observa en la tabla 6.7 se deberán desarrollar 11 de las soluciones propuestas para la mejora de los tres principales problemas encontrados en Dreamfort Perú.

## CAPÍTULO VII: DESARROLLO, PLANIFICACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS DE LA SOLUCIÓN

### 7.1 Ingeniería de la solución.

A continuación, se describirá la aplicación de las soluciones propuestas para la mejora a los problemas encontrados:

Solución F: Dreamfort matriz toma la decisión de poner a cargo a una persona capaz de asumir el reto de controlar la gestión de gastos financieros en la filial de Perú, de crear y consolidar el área de control de Gestión de Perú.

Solución K: Tras la selección de la persona a cargo del área de Control de Gestión en Perú se procede a realizar el presente proyecto y se inicia la recolección de data relevante que ayude a crear los primeros controles presupuestales de la filial de Perú.

Solución J: Luego de la implementación de controles que puedan medir los presupuestos de gastos e inversiones se pudo realizar los primeros envíos mensuales de resultados financieros.

Solución L: Implementado los primeros informes y envío de los mismos se procedió con la creación de dashboards de control y la realización del primer Balanced scorecard de la empresa a nivel financiero. Este último se puede visualizar en la Tabla 7.2

Solución M: Luego de la implementación del control de gastos e inversiones se decide atacar el control de inventarios creando informes que permitan la recolección de data que genere un valor agregado para la empresa y ayude a tomar decisiones.



Solución P: Para esta solución se revisó la totalidad de provisiones que realizaba el área de contabilidad de Dreamfort Perú.

Solución A y Q: Una de las evaluaciones más importantes a revisar en el proyecto ha sido la evaluación beneficio/costo de cada compra, inversión o gasto a realizar desde la implementación del área de control de gestión.

Solución E, D y B: Al implementar como los informes de inventarios se realizó la implementación específica de inventarios de obsolescencia y rezago para finalmente con todas las soluciones planteadas programar reuniones quincenales y mensuales que aporten a crear un estándar y cultura de control constante en Dreamfort Perú.

Finalmente se decidió agrupar estas soluciones en grupos para enfocar las soluciones por actividades a realizar. Ver tabla 7.1

**Tabla 7.1**

*Actividades para la implementación de soluciones Dreamfort Perú*

Grupo	Actividad	Planteamiento de soluciones	Solución
1	Creación del área Control de Gestión	Contratar una persona especialista en el control de gestión o con la capacidad de medir y controlar los gastos y presupuestos de Dreamfort Perú	F
2	Creación y recolección Gastos	Implementar controles presupuestales de los Gastos e Inversiones de Dreamfort	K
		Revisar las provisiones contables de la empresa	P
		Preparar y enviar informes financieros al cierre de cada mes	J
		Implementar informes de Gastos por áreas	D
3	Creación y recolección Inventarios	Realizar informes y comunicación de resultados de inventarios mensuales	M
		Implementar informes de inventarios de Obsolescencia	B
4	Crear nueva cultura beneficio/costo	Coordinar con el área de Compras e Importaciones el control y evaluación de proveedores según beneficio/costo	A
		Implementar la revisión y control de beneficio/costo para todas las compras de Dreamfort Perú	Q
5	Estandarización y Control	Crear dashboards de control y BSC	L
		Realizar reuniones quincenales y mensuales con las jefaturas y gerencias para medir los resultados de los informes	E

## 7.2 Plan de implementación de la solución

### 7.2.1 Objetivos y metas

Para la mejora de los principales problemas encontrados, la implementación y desarrollo de las actividades propuestas se plantea medir y controlar los siguientes indicadores:

#### Indicador de cumplimiento de presupuesto de Gastos:

Para el problema de control de gastos se deberá mejorar y controlar el indicador de cumplimiento de presupuesto de gastos en la empresa mensualmente

Los resultados del cumplimiento de gastos versus el presupuesto se muestran en la tabla 7.2

**Tabla 7.2**

*Cumplimiento de Gastos versus Presupuesto Anual Dreamfort Perú*

Evolución de cumplimientos de Gastos	
Año	Cumplimiento
2015	● 92.0%
2016	● 93.0%
2017	● 97.0%
2018	● 96.0%

*Nota:* Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2018

Como se puede observar no se ha obtenido un resultado favorable en cuanto al cumplimiento del indicador de gastos versus el presupuesto anual fijado en los últimos 4 años.

#### Indicador de cumplimiento de inversiones:

En la actualidad no existe un indicador que mida las inversiones, por tal motivo se medirán versus el presupuesto asignado para el periodo.

### Indicador de cumplimiento de provisión de Obsolescencia:

Para el problema de cumplimiento de provisiones de Obsolescencia se debe primero entender este indicador, la provisión de obsolescencia es una provisión contable de obsolescencia que se genera cuando un producto no rota a partir de 5 meses, es decir el costo del producto comienza a ser castigado y genera un gasto de provisión. Al llegar a un año sin rotar el producto, este es considerado completamente obsoleto y se generan 3 posibilidades, vender el producto al costo, vender el producto por debajo del costo o destruirlo. Cualesquiera de las tres opciones no son rentables para la empresa ya que implica gasto generado en el estado de resultado y la imposibilidad de poder generar margen en la venta de estos productos.

El indicador meta de la provisión de obsolescencia sobre el inventario total que se manejaba era muy elevado, por lo que se deberá observar una mejora terminado el proyecto. Ver evolución de este indicador en la Tabla 7.3

**Tabla 7.3**

#### *Cumplimiento de Inventario en Obsolescencia*

##### Evolutivo Provisión de Obsolescencia

2017	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Ratio	0.7%	0.7%	0.9%	1.1%	1.0%	1.0%	1.2%	1.3%	1.2%	1.3%	1.5%	1.7%
Ratio Meta	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
Cumplimiento	146.6%	138.0%	116.3%	92.8%	97.3%	98.3%	81.7%	74.4%	80.4%	74.3%	66.8%	59.4%

##### Evolutivo Provisión de Obsolescencia

2018	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Ratio	1.6%	1.7%	1.6%	1.5%	1.3%	1.0%	0.9%	0.7%	0.6%	0.7%	0.8%	0.9%
Ratio Meta	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
Cumplimiento	60.9%	57.6%	62.5%	66.7%	74.7%	103.8%	109.4%	148.5%	154.1%	140.6%	131.9%	107.5%

*Nota:* Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2018

Como se puede observar en la Tabla 7.3 el indicador meta debería ser menor al 1%, sin embargo, el 2017 se cerró con un cumplimiento del 59%, se observa una mejora en el indicador en el año 2018 a partir del mes de junio, esta mejora fue principalmente por la venta extraordinaria un evento llamado “Venta Amigos y Familia”, en el cual se ofrecieron productos muy por debajo del costo y otros a precios incluso de cincuenta soles cuando el precio real superaba los dos mil soles. Esto trajo consigo que durante el

mes de junio y julio el margen resultara como los peores márgenes en la historia de la filial de Perú.

Indicador de cumplimiento de rezagos:

Para el problema de rezagos en inventarios al igual que de obsolescencia se deberá mejorar y controlar el indicador de control de rezagos, rezagos son aquellos productos los cuales han estado en exhibición, han sido devueltos o presentan pequeñas fallas y deberán ser vendidos a un precio menor. Ver evolución de este indicador en la tabla 7.4.

**Tabla 7.4**

*Cumplimiento de Inventario en rezago*

Evolutivo Inventario 2016

Cifras en Miles de S/.	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
% Cumplimiento	46%	49%	49%	57%	54%	55%	57%	110%	84%	92%	62%	62%

Evolutivo Inventario 2017

Cifras en Miles de S/.	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
% Cumplimiento	61%	62%	53%	49%	44%	45%	43%	50%	42%	46%	40%	41%

Evolutivo Inventario 2018

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
% Cumplimiento	39%	37%	34%	31%	37%	58%	57%	50%	49%	57%	57%	56%

*Nota:* Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2018

Como se observa en la Tabla 7.4, el indicador de Rezago estaba muy por debajo de lo esperado.

**7.2.2 Presupuesto general requerido para la ejecución de la solución**

Para el presupuesto general requerido se ha dividido los gastos relacionados en las actividades a realizar en el capítulo 6.2.3 del presente trabajo, este presupuesto se muestra en tabla 7.5 el cual ha sido cuantificado para el desarrollo del proyecto en un presupuesto de 1 año.

**Tabla 7.5***Presupuesto de 1 año para la implementación de soluciones*

Grupo	Detalle	Presupuesto
1	Remuneraciones	80,000
	Equipos y útiles de oficina	500
	Viaje Matriz:	28,000
	Alimentación	2,000
	Movilidad	150
2 - 3 y 5	3 horas extras * 18 días	675
4	2 horas extras * 45 días	1,125
<b>Total</b>		<b>112,450</b>

Nota: Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2018

**7.2.3 Actividades y cronograma de implementación de la solución**

Las actividades y el cronograma para la implementación de la solución se muestran en las tablas 7.6 y 7.7, para el desarrollo de este plan de trabajo se tomó en cuenta los tiempos reales que tomaron las capacitaciones en la matriz Colombia y un análisis objetivo de los tiempos que tomaría cada actividad al término de la primera entrega de reportes.

**Tabla 7.6***Cronograma de trabajo para el año 2018*

Tareas	Alcance: Dreamfort - Perú						2018		
	Fecha inicio:	1/10/2018	Fecha final:	31/12/2019	Días	Frecuencia	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Responsable	Fecha de inicio	Fecha final						
<b>Pre-requisitos</b>									
Inducción General Perú	Pedro L.	1/10/18	4/10/18	3	Una Vez	X			
Inducción Control de Gestión Colombia	Pedro L. Matriz Colombia	4/10/18	15/10/18	11	Una Vez	X			
Armado de reportes - Coordinación Control de Gestión Colombia para envío de reportes cierre Septiembre	Pedro L. Matriz Colombia	15/10/18	20/10/18	5	Una Vez	X			
Armado de reportes cierre Septiembre en coordinación con Equipo de Control de Gestión y posterior envío para revisión	Pedro L. Matriz Colombia	22/10/18	27/10/18	5	Una Vez	X			
Envío reportes control GAV por áreas	Pedro L.	29/10/18	31/10/18	2	Mensual	X			
Coordinación con áreas para la gestión de Control presupuestal - GAV y reportes de gestión	Pedro L. Matriz Colombia	5/11/18	10/11/18	5	Una Vez		X		
Coordinación con Control Interno y Control de Gestión Colombia sobre reportes de auditoría	Pedro L. Matriz Colombia	12/11/18	16/11/18	4	Una Vez		X		
Avances en Informes de gestión Matriz									
Envío de reportes de cierre Octubre corporativos	Pedro L.	16/11/18	17/11/18	1	Mensual		X		
Envío reportes de control GAV formato por áreas Perú									
Coordinación de los informes corporativos de auditoría de Enero a Octubre	Pedro L. Matriz Colombia	26/11/18	30/11/18	4	Una Vez		X		
Consolidación y reuniones para armado de Presupuesto 2019	Juan R. Pedro L.	19/11/18	3/12/18	14	Una Vez				X
Envío de Presupuesto 2019 Final	Juan R. Pedro L.	3/12/18	3/12/18	0	Una Vez				X
Envío de informes de auditorías corporativas de Enero a Octubre	Pedro L. Matriz Colombia	3/12/18	3/12/18	0	Una Vez				X
Generación de informes Anillado - Informes de Gestión en coordinación con las áreas correspondientes para control 2019									
Desarrollo de informe de Logística	Pedro L.	4/12/18	31/12/18	27	Una Vez				X
Generación de Metas 2019									
Armado de plan de trabajo 2019									

Como se puede observar en la tabla 7.6 se cumplió con éxito el cronograma de actividades propuesto para el cierre del año 2018, periodo en el que se puso a prueba la capacidad de respuesta y primeros resultados de las soluciones culminando con el desarrollo y armado del presupuesto para el año 2019.

**Tabla 7.7**

*Cronograma de trabajo para el año 2019*

Alcance: Dreamfort - Perú						
Fecha inicio: 1/10/2018 Fecha final: 31/12/2019						
Tareas	Responsable	Fecha de inicio	Fecha final	Días	Frecuencia	
<b>Pre-requisitos</b>						
Solicitar data para armado de EERR por Canales	Pedro L.	10/1/19	15/1/19	5	Mensual	
Solicitar data para armado de EERR por Áreas	Pedro L.	10/1/19	15/1/19	5	Mensual	
Solicitar data para armado de EERR Ppto vs Áreas	Pedro L.	10/1/19	15/1/19	5	Mensual	
Solicitar data para armado de EERR por Canales	Pedro L.	10/1/19	15/1/19	5	Mensual	
Solicitar data para armado de EERR por Canales	Pedro L.	10/1/19	15/1/19	5	Mensual	
Realizar EEFF por canal Perú (50-50 PromyPubl)	Pedro L.	16/1/19	16/1/19	0	Mensual	
Realizar Informe Control EERR - Canal - Retail	Pedro L.	16/1/19	16/1/19	0	Mensual	
Realizar Informe Control Presupuestal	Pedro L.	16/1/19	17/1/19	1	Mensual	
Realizar Informe Control Presupuestal de Inversiones	Pedro L.	16/1/19	17/1/19	1	Mensual	
Revisión de los resultados de los informes y correcto llenado previo envío de correo	Pedro L.	16/1/19	16/1/19	0	Mensual	
Envío de informes y reportes corporativos a matriz y jefaturas	Pedro L.	17/1/19	17/1/19	0	Mensual	
Realizar informe de control presupuestal GAV por áreas para Perú	Pedro L.	17/1/19	18/1/19	1	Mensual	
Identificar principales problemas y/o desviaciones significativas a informar a las jefaturas de área	Pedro L.	15/1/19	16/1/19	1	Mensual	
Programar reuniones con jefaturas y encargados de área para revisión de informes de EERR	Pedro L.	15/1/19	16/1/19	1	Mensual	
Solicitar data para armado de Control de provisionamiento	Pedro L.	10/1/19	15/1/19	5	Mensual	
Realizar Informe control de provisionamiento	Pedro L.	14/1/19	16/1/19	2	Mensual	
Envío de correo Informe control de provisionamiento	Pedro L.	17/1/19	18/1/19	1	Mensual	
Realizar Informe control de Rezagó	Pedro L.	14/1/19	16/1/19	2	Mensual	
Envío de correo Informde control de Rezagó	Pedro L.	17/1/19	18/1/19	1	Mensual	
Realizar Informe control de Mercadería sin Rotación	Pedro L.	14/1/19	16/1/19	2	Mensual	
Envío de correo Informde control de Mercadería sin Rotación	Pedro L.	17/1/19	18/1/19	1	Mensual	
Solicitar auditoria de Cambios de Exhibición para armado de informe corporativo	Pedro L.	15/1/19	20/1/19	5	Mensual	
Solicitar auditoria de Andenes para armado de Informe corporativo	Pedro L.	15/1/19	20/1/19	5	Mensual	
Solicitar auditoria de Despacho Clientes Perú para armado de informe corporativo	Pedro L.	15/1/19	20/1/19	5	Mensual	
Solicitar auditoria de Gestión Almacenes Perú Logística para armado de informe corporativo	Pedro L.	15/1/19	20/1/19	5	Mensual	
Realizar informe de auditoria de Cambios de Exhibición	Pedro L.	20/1/19	22/1/19	2	Mensual	
Realizar informe de auditoria de Andenes	Pedro L.	20/1/19	22/1/19	2	Mensual	
Realizar informe de auditoria de Despacho Clientes Perú	Pedro L.	20/1/19	22/1/19	2	Mensual	
Realizar informe de auditoria de Gestión Almacenes Perú Logística	Pedro L.	20/1/19	22/1/19	2	Mensual	
Realizar informe de auditoria de Gestión Almacenes Perú Producción	Pedro L.	20/1/19	22/1/19	2	Mensual	
Realizar informe de auditoria de Gestión Venta Retail Perú	Pedro L.	20/1/19	22/1/19	2	Mensual	
Programar reunión con jefatura correspondiente para la revisión de informes previo envío de correos	Pedro L.	22/1/19	23/1/19	1	Mensual	
Envío de informes de auditorías a matriz y jefaturas correspondientes	Pedro L.	23/1/19	23/1/19	0	Mensual	
Realizar Informe Anillado Financiero	Pedro L.	24/1/19	26/1/19	2	Mensual	
Realizar Informe de Gestión	Pedro L.	25/1/19	27/1/19	2	Mensual	
Revisión de resultados y generación de BSC Perú	Pedro L.	27/1/19	28/1/19	1	Mensual	
Envío de Informes de Gestión consolidados	Pedro L.	29/1/19	30/1/19	1	Mensual	
Control de reportes anteriores y evolución de resultados	Pedro L.	1/1/19	5/1/19	4	Mensual	
Reforzar reportes e implementar nuevos informes y controles	Pedro L.	1/1/19	31/1/19	30	Mensual	
Revisiones de urgencia a solicitud de áreas	Pedro L.	3/1/19	5/1/19	2	Cuando se requiera	
Envío de Presupuesto de Inversiones y Gastos mensual	Pedro L.	1/1/19	2/1/19	1	Mensual	
Apoyo en reportes y/o requerimientos del área de administración	Pedro L.	1/1/19	31/1/19	30	Mensual	
Realizar Dashboard Comercial	Pedro L.	5/1/19	10/1/19	5	Mensual	
Informar y revisar presupuesto del mes correspondiente al Plan 2019	Pedro L.	7/1/19	11/1/19	4	Mensual	

Como se puede observar en la tabla 7.7, luego de la implementación del área de Control de Gestión y la entrega de los primeros reportes se procedió con el armado estándar de control de actividades mensual para el periodo 2019 con la finalidad de mantener el control dinámico y continuo durante todo el año.

El área en la actualidad el área de Control de Gestión sigue en crecimiento y siguen innovándose cada vez más informes y controles a solicitud interna, de matriz y propuestas personales a nivel de la organización Perú.

### 7.3 Evaluación cuantitativa y económica financiera de la solución.

Para el desarrollo del presente trabajo y mostrar la evaluación cuantitativa económica realizada por el proyecto se iniciará mostrando los resultados del presupuesto necesario para la implementación de las soluciones en la Tabla 7.8

**Tabla 7.8**

*Cumplimiento de presupuesto para las soluciones (En soles)*

Grupo	Detalle	Presupuesto	Gasto Real	Ahorro
1	Remuneraciones	80,000	62,000	18,000
	Equipos y útiles de oficina	500	500	-
	Viaje Matriz:	28,000	26,250	1,750
	Alimentación	2,000	1,800	200
	Movilidad	150	80	70
2 - 3 y 5	3 horas extras * 18 días	675	-	675
4	2 horas extras * 45 días	1,125	-	1,125
<b>Total</b>		<b>112,450</b>	<b>90,630</b>	<b>21,820</b>

*Nota:* Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2019

Como se puede observar en la Tabla 7.8 se generó un ahorro de 21,820 soles para la implementación general de las soluciones planteadas.

Al término del proyecto se evaluó los indicadores mencionados en el capítulo 7.2.1 y los resultados han sido los siguientes:





Indicador de cumplimiento de presupuesto de Gastos:

Al cierre del año 2018 se observó que los gastos no estaban controlados y se tuvo un cumplimiento de 96% sobre el presupuesto para este año. Si bien este año tuvo gastos extraordinarios por inspecciones de INDECI que se realizan cada 2 años, se observó que distintos gastos controlables se mantuvieron iguales y no se tenía la diferenciación entre los gastos fijos, variables y aquellos podían ser sacrificables. Ver Tabla 7.9

**Tabla 7.9**

*Resultados generales del cierre 2018*

Perspectiva	Indicador	Peso	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Acumulado a Dic 18
			Cumplimiento	Cumplimiento	Cumplimiento	Cumplimiento	Cumplimiento
FINANCIERA	Ingresos (MS/)	13%	123.9%	110.0%	99.7%	117.3%	112.2%
	Margen (MS/)	13%	118.1%	101.2%	95.1%	123.9%	108.2%
	GAV (MS/)	13%	95.1%	96.9%	97.4%	95.0%	96.0%
	Utilidad (MS/)	25%	159.8%	82.7%	57.2%	235.6%	117.7%
	EBITDA (MS/)	25%	162.9%	92.5%	71.6%	345.5%	114.8%
	Flujo (MS/)	13%	143.9%	83.8%	62.0%	352.5%	109.1%
<b>TOTAL RESULTADOS FINANCIEROS</b>		<b>100%</b>	<b>140.8%</b>	<b>92.8%</b>	<b>76.5%</b>	<b>231.4%</b>	<b>111.3%</b>

Leyenda	
	100% ÓPTIMO
	97% TOLERABLE
	90% REQUIERE REVISIÓN
	89% DEFICIENTE

*Nota:* Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2018

Al cierre del año 2019 se observó un considerable ahorro versus lo presupuestado para el año. Durante este año se realizaron diferentes gestiones, donde tuvo principal protagonismo el control de gastos por áreas, dicho informe fue de creación propia y modelando la data en bruto que se pudo extraer durante el 2018, de esta manera se pudo crear un informe amigable y sencillo para ver donde se encontraban los principales gastos.

Los gastos se revisaban una vez cerrado el mes y esto no permitía en una etapa inicial realizar un seguimiento efectivo, por lo que durante el año 2019 se programaron diferentes reuniones que ayudaron a generar la confianza entre las áreas y a poder tener una apertura mayor hacia los costos antes de que estos se realicen, de esta manera se



aconsejaba que gastos realizar y en qué mes deberían realizarse para mantener un cumplimiento correcto de los presupuestos.

Como resultado, todos los trimestres se tuvo un cumplimiento optimo durante cada cierre de trimestre y al cierre del 2019 se tuvo un cumplimiento de 6% por encima de lo esperado; es decir, la empresa tuvo un ahorro de 2.5 millones de soles versus el monto presupuestado para este año. Ver Tabla 7.10.

**Tabla 7.10**

*Resultados generales del cierre 2019*

Perspectiva	Indicador	Peso	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Acumulado a Dic 19
			Cumplimiento	Cumplimiento	Cumplimiento	Cumplimiento	Cumplimiento
FINANCIERA	Ingresos (MS/)	13%	92.1%	95.1%	96.1%	93.7%	94.4%
	Margen (MS/)	13%	94.8%	96.2%	95.5%	96.1%	95.8%
	GAV (MS/)	13%	105.7%	110.1%	105.2%	104.1%	106.0%
	Utilidad (MS/)	25%	109.0%	108.9%	93.7%	89.8%	101.2%
	EBITDA (MS/)	25%	92.0%	113.0%	96.3%	92.6%	97.2%
	Flujo (MS/)	13%	92.9%	114.7%	97.6%	86.3%	96.6%
<b>TOTAL RESULTADOS FINANCIEROS</b>		<b>100%</b>	<b>98.4%</b>	<b>107.5%</b>	<b>96.8%</b>	<b>93.1%</b>	<b>98.7%</b>

*Nota:* Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2019

Como se puede observar en la tabla 7.10 a pesar de no tener un cumplimiento optimo en las ventas durante el ejercicio 2019, el cumplimiento y ahorro generado los gastos ayudó a que el cumplimiento financiero final se acerque al 100% esperado por la corporación.

#### Indicador de cumplimiento de inversiones:

Se procedió a establecer pautas para el año 2019, tales como coordinar con el tesorero los pagos efectuados y compararlos con los activos fijos registrados en cada cierre de mes brindados por el área contable. Estos dos resultados se revisaban con el presupuesto elaborado para el año en mención. De esta manera se pudo tener un mejor orden y al igual que el control de gastos se superviso y opino sobre que inversiones eran necesarias, en qué mes era mejor realizarla y si se podía extender o negociar los pagos a los proveedores. Resultado de este ejercicio se puede visualizar en la tabla 7.11 un uso ordenado de las inversiones presupuestadas para el año 2019.

**Tabla 7.11***Resultados generales de Inversiones del cierre 2019*

Apertura de Inversión 2019

Total	% Avance
Comercial	84.8%
Logística	36.0%
Producción	77.6%
Común	23.0%
Administración	31.7%
<b>Total, inversiones Presupuestadas 2019</b>	<b>70.7%</b>

Nota: Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2019

Como se puede observar en la tabla 7.11 al no usar el total presupuestado para el año 2019, esto dio oportunidad para que los saldos de inversión de cada área sean aprovechados como plus dentro de las inversiones presupuestadas para el año 2020.

Indicador de cumplimiento de provisión de Obsolescencia:

Para el año 2019 se estableció como meta de los resultados de provisión de obsolescencia no debería superar el 1% total del inventario, por lo que se programaron reuniones con el área comercial para mantener el control de este indicador.

Es de esta manera que los resultados fueron favorables durante todo el ejercicio del 2019 y no se incurrió en gastos adicionales por provisiones como se puede observar en la tabla 7.12.

**Tabla 7.12***Resultados generales de cumplimiento de obsolescencia 2018-2019*

	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Cump. 2018	61%	58%	63%	67%	75%	104%	109%	149%	154%	141%	132%	107%
Cump. 2019	88%	99%	111%	108%	153%	139%	147%	141%	165%	185%	162%	143%

Nota: Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2018

Indicador de cumplimiento de rezagos:

Para el año 2019 se estableció como meta que el inventario en rezago debería ser inferior al 5% del inventario total, para mejorar este indicador se revisaron los

procedimientos y se actualizaron con la finalidad de tener un mejor control y un valor real del rezago.

**Tabla 7.13**

*Resultados generales de cumplimiento de rezago 2018-2019*

Rezago 2018	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
% Cumplimiento	39%	37%	34%	31%	37%	58%	57%	50%	49%	57%	57%	56%

Rezago 2019	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
% Cumplimiento	71%	76%	85%	90%	82%	91%	83%	86%	77%	91%	93%	95%

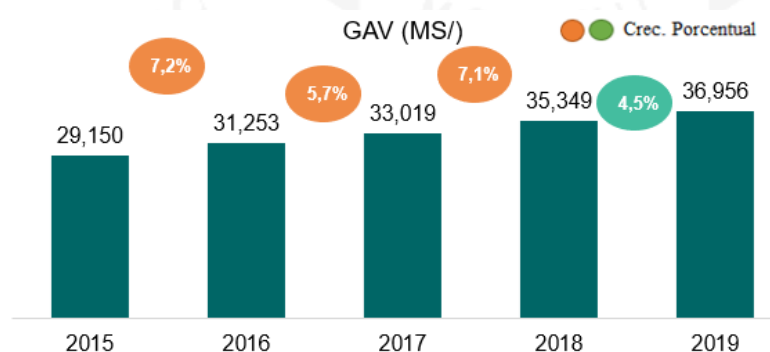
*Nota:* Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2019

Como se puede observar en la tabla 7.13 no se llegó a un óptimo resultado en este indicador o superar el 100% del cumplimiento, sin embargo, se puede observar la mejora significativa en los resultados obtenidos comparando el cierre del año 2019 con el cierre del año 2018.

Finalmente, tras la revisión de los resultados del cierre 2019 y el análisis de los gastos reales se observa en la figura 7.1 que el crecimiento de gastos fue menor al esperado de 5% como se desarrolló en la descripción del problema.

**Figura 7.1**

*Evolución de gastos de Dreamfort Perú al 2019*



*Nota:* Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2019

**Tabla 7.14***Inversión final versus ahorros y beneficios generados (En soles)*

Grupo	Detalle	Presupuesto	Costo Real	Ahorro	Beneficios
1	Remuneraciones	80,000	62,000	18,000	2,490,000
	Equipos y útiles de oficina	500	500	-	
	Viaje Matriz:	28,000	26,250	1,750	
	Alimentación	2,000	1,800	200	
	Movilidad	150	80	70	
2 - 3 y 5	3 horas extras * 18 días	675	-	675	
4	2 horas extras * 45 días	1,125	-	1,125	
<b>Total</b>		<b>112,450</b>	<b>90,630</b>	<b>21,820</b>	<b>2,490,000</b>

*Nota:* Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2019

En la tabla 7.14 se puede observar los beneficios generados al cierre contable versus presupuesto, como se mencionó anteriormente el ahorro generado para el 2019 fue de S/ 2,490,000, donde S/ 1,497,336 fue resultado de la gestión realizada por el control de gestión. La gestión realizada y los montos a favor punto a punto se muestran en la Tabla 7.15.

**Tabla 7.15***Ahorros generados por Control de Gestión (En miles de soles)*

Cuenta	Real	Presupuesto	Monto	Control Aplicado
Horas extras	-313	-388	75	Control de Exceso de Horas Extras
Comisiones	-36	-1,841	1,805	Corrección en cuentas contables para correcta asignación de gastos
Bonos	-4,653	-2,955	-1,698	Corrección en cuentas contables para correcta asignación de gastos
Aporte patronal	-916	-912	-4	Cts.
Alimentación	-545	-611	66	Renovación de proveedores de Comedor
Buses de acercamiento	-113	-70	-42	Incremento por línea nueva de bus
Uniformes y ropa seguridad	-84	-89	4	Ahorro por gestión en compras
Seguro de cesantía	-933	-922	-11	Incremento por finiquitos
Otros costos RH	-288	-322	34	Ahorro en gestión de Gastos RR.HH.
Capacitación	-49	-133	84	Capacitar grupos focalizados
Servicios	-621	-774	153	Ahorro en gestión de Gastos y evaluación de proveedores
Provisión garantía	623	-229	852	Corrección en provisión contable según política corporativa
Gastos Generales	-187	-366	178	Ahorros en compras por beneficio/costo y controles de gastos
<b>Total</b>			1,497	

*Nota:* Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2019

Como se puede observar en la tabla 7.15 el principal ahorro generado por el control de gestión se dio en la revisión de la provisión contable de garantías. Esta provisión se restructuro y adecuó a la política corporativa generando un extorno de S/ 850 mil durante el año 2019. Por otro lado, se generó ahorros de S/ 178 mil y S/ 153 mil en las cuentas de gastos generales y servicios respectivamente principalmente por la gestión de gastos y evaluación de nuevos proveedores siguiendo los lineamientos de beneficio/costo implementados por el área de Control de Gestión

En consecuencia, al ahorro de gastos en la empresa también mejoraron los indicadores financieros, la mejora de estos indicadores respecto a los indicadores del año anterior se muestran en la tabla 7.16

**Tabla 7.16**

*Indicadores financieros Dreamfort Perú 2019 versus 2018*

	Perú		Unidad
	Dic 19	Dic 18	
<b>INDICES DE LIQUIDEZ</b>			
Razon Corriente	1.71	2.04	Activos Circ. / Pasivo Circ.
Prueba Acida	0.68	0.99	(Activo Circ. - Existencias)/Pasivo Circ.
Rotación Cuentas por Cobrar	10.35	10.41	Ingresos Explot. Acum. Anualizado / (Deudores ventas + Doc. Por cobrar)
Promedio Cobro Total	36.90	36.68	(Deudores ventas + Doc. Por cobrar)/Ingresos Explot.
Rotación Inventarios	2.95	3.43	Costos Explot. Anualizado / Existencias
Permanencia Inventarios	129.5	111.4	Existencias / Costos Explot. Acum. Anualizado
Rotación Cuentas por Pagar	9.64	9.08	Costos Explot. Anualizado / (Cuentas por pagar + Dcto. Por pagar)
Promedio Pago	39.62	42.08	(Cuentas por pagar + Dcto. Por pagar)/Costos Explot. Anualizado
<b>INDICES DE ENDEUDAMIENTO</b>			
Perú			
	Dic 19	Dic 18	
Pasivo L. Plazo	0.00	0.00	Pasivos No Circ. / Patrimonio
Leverage	0.82	0.72	Pasivos / Patrimonio
Cobertura de gastos financieros (12 meses)	15.60	14.44	Ebitda / Gastos Financieros
Deuda neta	-1,110.30	-5,391.69	Obligaciones Bancos CP-(Disponible + Valores Negociables)
Deuda neta/EBITDA (12 meses)	-0.07	-0.37	Obligaciones Bancos CP/(Disponible + Valores Negociables)
<b>INDICES DE RENTABILIDAD</b>			
Perú			
	Dic 19	Dic 18	
Rent. Neta sobre Activos (Utilidad/Activos)	16.85%	16.42%	Utilidad Anualizada/ Activos
Rent. Sobre Patrimonio (Utilidad/Patrimonio ROE)	30.29%	27.97%	Utilidad Anualizada/Patrimonio
Rent. Sobre Activos (EBITDA/Activos)	30.47%	30.32%	Ebitda Anualizado/Activos

Nota: Documentación estadística de Dreamfort Perú, 2019

## CONCLUSIONES

- La implementación del área de Control de Gestión en Dreamfort Perú ha sido una decisión acertada por parte de la matriz Colombia y ha traído considerables ahorros para la empresa y la corporación
- Al iniciar el control de Gestión por las finanzas y administración de inventarios trajo consigo ahorros generados respecto a los presupuestos planteados para el año 2019. Durante este mismo año se implementó nuevos informes teniendo en la actualidad más de 30 informes importantes para la gestión de Dreamfort Perú.
- Al aplicarse los controles de los gastos por áreas, se logró crear un vínculo y la unión entre las áreas, esto generó ahorros por encima de los 2 millones de soles durante el 2019 como se mostró en los resultados finales tras culminar el proyecto.
- Se logró ordenar los inventarios y tener un mejor control sobre el mismo, esto ayudó a poder identificar con precisión donde se encontraban los productos críticos y que debían tener rotación ya que estos generarían gastos y posibles ventas por debajo del costo.
- Finalmente se concluye para el presente trabajo que el proyecto de implementar el área de Control de Gestión en Dreamfort Perú fue exitoso y a la fecha continúa en crecimiento con mejores resultados y planteando nuevos desafíos para Dreamfort Perú

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la organización trabajar en las interrelaciones entre las áreas, ya que este es un punto débil interno y por el cual se podría lograr innumerables avances o saltos agigantados en la mejora de la gestión de Dreamfort Perú.
- Como se menciona en el punto anterior la estructura corporativa actual obliga a que cada área dependa o base sus decisiones bajo el estricto control de cada gerencia corporativa y esto genera mucha dependencia por parte Dreamfort Perú. Por tal motivo se recomienda trabajar en este aspecto para futuras gestiones.
- En la actualidad aún se mantienen diversas limitaciones en cuanto a tecnologías, tales como el SAP que se usa actualmente y que se observa limita considerablemente la generación de data e informes versus el SAP que se utiliza en matriz.
- En la actualidad se encontró que muchas de las personas ocupan puestos por un periodo muy largo de tiempo y sin innovación, esto ha convertido que algunos de los procesos o actividades de Dreamfort Perú se sientan estáticos o lentos. Por tal motivo se recomienda realizar mayores charlas o capacitaciones para mantener al persona activo y capacitado, que a su vez sea capaz de generar nuevas ideas o mejoras para la organización.



## REFERENCIAS

- Riquelme, Matías (2020). Cadena de Valor de Michael Porter ¿Qué es y cuál es su importancia? <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Harvard Business Review (2018). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia por Michael Porter.
- Macroconsult (2019). Presentación Elmer cuba “Perú choques externos”.
- CVOSOFT,2018 (2019). Diferencias entre estructuras ERP SAP.
- Macroconsult (2019). Perú 2020: Choques externos y ¿Elecciones?
- Base de datos INEI, Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (2018). Población de Perú
- Paraíso, Nuestra historia (2018). <https://www.paraíso-peru.com/es/linea-de-tiempo/>
- Rosen, Nuestra empresa (2018). <https://www.paraíso-peru.com/es/linea-de-tiempo/>
- Drimer, Nuestra historia (2018). <https://www.drimer.pe/conocenos>
- Konfort, Nuestra historia (2018). <https://3217-pe.all.biz/>

## **BIBLIOGRAFÍA**

Pacheco Lluque, Judith Margarita (2019). Mejora de los procesos operativos del área de servicios generales de la empresa Centria Servicios Administrativos.

Noriega Niño de Guzmán, Carlos Adolfo (2019). Estudio de mejora de la línea de producción y comercialización del delivery de Bembos SA.

Moral Guevara, Ernesto Tomás (2019). Estudio de mejora en el reporte y cierre de incidencias productivas de la empresa Resemin SA.

Saez Loo, Luis Victoriano (2019). Mejora en el gaseoducto del Perú LNG utilizando herramientas de ingeniería industrial.

Quijada Iturraran, Luis Martin (2019). Mejora en la participación de mercado en la línea de reencauche de Neumáticos OTR de Neuma Perú.

Pérez Walter (2016). Rediseño del modelo de planificación y gestión de inventarios de productos terminados en una empresa de colchones”