

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Empresarial

“PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COMPRAS, VENTAS
Y ALMACENAMIENTO PARA LA EMPRESA AGROVET LA
FORTALEZA S.R.L”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

INGENIERO EMPRESARIAL

Autor:

Ronald Enrique Ampuero Chico

Asesor:

Ing. Mg. Katherine del Pilar Arana Arana

<https://orcid.org/0000-0002-8593-9337>

Cajamarca - Perú

DEDICATORIA

Primeramente, dedico este trabajo a Dios, gracias por haberme permitido culminar esta carrera con salud. Además de bendecirme, estuvo siempre ahí para escuchar mis angustias y llenarme de ánimo y fortaleza.

Así mismo dedico este trabajo con gran amor a mi familia, a mi esposa Liliana y a mi hija Nicoll, que son mi motor y motivo para salir adelante.

Igualmente dedico este trabajo a mis padres porque siempre están pendientes de mis logros y mis fracasos, gracias por sus buenos consejos les dedico este logro desde el fondo de mi corazón, no ha sido fácil pero ahora me siento feliz de poder aportar en la mejora de las empresas, brindando un granito de arena para poder lograr objetivos claros.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por haberme regalado la vida y haber permitido culminar mis estudios con éxito. Igualmente quisiera agradecer a mi esposa e hija, que con su apoyo, esfuerzo y dedicación me ayudaron a culminar mi carrera universitaria y me dieron la fortaleza necesaria para no abandonar cuando todo parecía complicado e imposible.

Así mismo quisiera utilizar este espacio para agradecer de manera muy especial a mi hermana Laura Ampuero por sus conocimientos compartidos, estoy eternamente agradecido y orgulloso, te deseo muchas bendiciones y éxitos en tu vida profesional.

También quiero agradecer a mis docentes de la carrera de ingeniería empresarial de la Universidad Privada del Norte y en especial a mi asesora que gracias sus consejos y correcciones hoy puedo culminar este trabajo.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
ÍNDICE DE CUADROS.....	6
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Realidad Problemática.....	9
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes.....	13
2.2. Bases teóricas	14
2.3. Definiciones de términos básicos.....	18
2.4. Limitaciones.....	19
CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	20
3.1. Planteamiento de problema	21
3.2. Objetivos del plan de trabajo.....	21
3.3. ¿Cómo se desarrolló el proyecto?	22
CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORA.....	23
4.1. Planeamiento Estratégico	23
4.2. Análisis de la estrategia de la empresa (FODA).....	24
4.3. Mapa de Procesos	28
4.4. Modelado de principales procesos.....	29
4.5. Descripción de Funciones.....	35
4.6. Lista maestra de formatos	42
4.7. Concientización en Capacitación	42
CAPÍTULO 5. RESULTADOS.....	45
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
REFERENCIAS	60
ANEXOS.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.1. Organigrama de Agroviet La Fortaleza S.R.L.	10
Figura N° 2.1. Proceso Logístico	15
Figura N° 2.2. Funciones de la Logística	16
Figura N° 2.3. Proceso Logístico en empresas comerciales e industriales.	17
Figura N° 4.1. Mapa de Procesos de Agroviet La Fortaleza S.R.L.	28
Figura N° 4.2. Flujograma de proceso de compra	30
Figura N° 4.3. Flujograma de proceso de Venta	32
Figura N° 4.4. Flujograma de proceso de almacenamiento	34
Figura N° 4.5. Organigrama de Agroviet La Fortaleza	35

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 3.1. Desarrollo del proyecto por etapas	22
Cuadro N° 4.1. Matriz FODA	25
Cuadro N° 4.2. Matriz FODA – Generación de estrategias.....	26
Cuadro N° 4.3. Lista maestra de formatos.....	42
Cuadro N° 4.4. Cronograma de capacitaciones.....	43

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 4.1.Charla a personal de Agroviet La Fortaleza	44
Ilustración N° 4.2.Capacitación a colaboradores de Agroviet La Fortaleza S.R.L.	44
Ilustración N° 5.1.Misión y Visión de Agroviet La Fortaleza S.R.L.	45
Ilustración N° 5.2. Objetivos de la Agroviet La Fortaleza S.R.L.	46
Ilustración N° 5.3. Registro antiguo de Órdenes de Compra emitidas.	47
Ilustración N° 5.4. Registro actual de Órdenes de Compra.....	48
Ilustración N° 5.5. Registro antiguo de cobros por monto cobrado.	49
Ilustración N° 5.6. Registro actual de cobros por número de recibo.	50
Ilustración N° 5.7. Registro antiguo de control de ventas y cobros.	51
Ilustración N° 5.8. Registro actual de control de ventas y cobros.	52
Ilustración N° 5.9. Contraste de Cobros y Ventas por mes, Año 2021	53
Ilustración N° 5.10. Contraste de Cobros y Ventas por mes, Año 2022	53
Ilustración N° 5.11. Lista de precios antiguo	54
Ilustración N° 5.12. Lista de precios actual con indicadores de ganancia - Excel	55
Ilustración N° 5.13. Lista de precios actual con indicadores de ganancia (PDF).....	55
Ilustración N° 5.14. Collage de catálogos de proveedores.....	56
Ilustración N° 5.15. Collage de catálogo propio con imágenes referenciales.	57
Ilustración N° 5.16. Contenido de Facebook antes.	58
Ilustración N° 5.17. Contenido de Facebook actual.	58

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene por objetivo la mejora de procesos a nivel organizacional, se desarrolla con el análisis y descripción de la empresa Agroviet La Fortaleza S.R.L., la cual fue elegida para realizar e implementar un planeamiento estratégico, mejorando sus procesos de ventas, compras y almacenamiento, proyectando flujogramas de cada uno, desarrollando herramientas que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguirse de la competencia. Por otro lado, el análisis FODA herramienta de estudio para conocer la situación de la empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) con el fin de generar estrategias. Así mismo, la descripción de funciones del personal, con programas de capacitación constante, definiendo formatos y registros que deben ser cumplidos; y también la actualización y uso de social media como Facebook.

Finalmente, el presente trabajo obtuvo como resultado el diseño y planteamiento de la misión, visión, objetivos, mapa de procesos, análisis FODA con estrategias, flujogramas de los procesos de compra, venta y almacenes, organigrama con las funciones del personal, programa de charla y capacitaciones al personal, así como la generación de contenido estandarizado para el uso de redes sociales.

Palabras clave: Compras, Ventas, Inventarios, Procesos, Análisis FODA, Flujogramas, Mapa de procesos.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

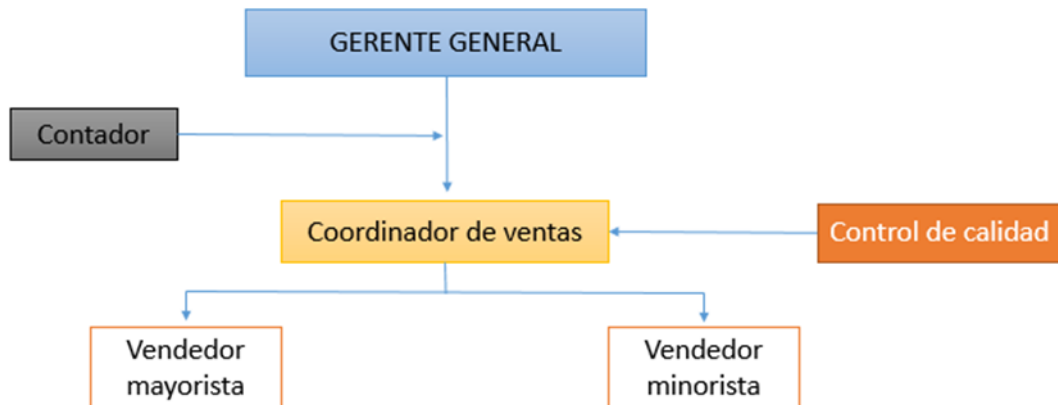
1.1. Realidad Problemática

Agrovét La Fortaleza S.R.L brinda productos agro-veterinarios desde el año 2014, empezó con la venta minorista en un local de expendio y en el año 2018 adicionaron la venta mayorista, dirigidos a clientes con tiendas veterinarias y/o agrónomas, convirtiéndose en distribuidores de multimarca en el rubro. Este incremento de actividad exigía contratar mayor personal, y es así que decidieron realizar una convocatoria de trabajo en la que se seleccionaría a un Vendedor, capaz de incrementar las utilidades mediante las ventas y por consiguiente una alta rotación de productos, fue así que en el año 2018 me brindaron la oportunidad de pertenecer a su organización.

Tras mi ingreso, encontré a la empresa con carencias en muchas áreas, si bien tenía años de experiencia en el mercado, no contaban con procesos estandarizados, funciones específicas de los colaboradores, no utilizaban herramientas tecnológicas para su administración, todos sus procesos eran totalmente manuales, tenían para su registro de cobranzas un cuaderno donde se anotaba el monto total cobrado y el vendido a cada cliente, demostrando una escasa gestión de procesos.

El único indicio de gestión administrativa que existía era el organigrama (Figura N°1) que me mostraron al inicio de mis actividades mismo que evidencia la carencia de gestión administrativa.

Figura N° 1.1. Organigrama de Agrovvet La Fortaleza S.R.L.



Fuente: Agrovvet La Fortaleza

La Figura N°1 muestra el organigrama establecido de la empresa Agrovvet la Fortaleza. Está constituido por el Gerente General, un Contador que es externo, el Coordinador de Ventas quien se encarga de verificar el control de calidad tanto de los procesos de venta como del embalaje y envío, así mismo se encarga de las ventas mayoristas y minoristas.

Por otro lado, la inducción en ese momento fue de manera oral, no se me dio algún alcance o manual de las funciones que debía realizar. Lo más resaltante es que a pesar de tratarse de ventas no había una meta establecida ni objetivos. Se vendía y se cobraba conforme a disposición de los clientes. Las ordenes de pedidos que tenía se los comunicaba al gerente quien se encarga del almacén, sin embargo, en el almacén no se llevaba un control de inventarios, presentando sobre stocks, carencia de existencias, mermas, retardos en despacho de productos, lo cual impedía o retardaba los objetivos que yo mismo me planteaba como vendedor al mes.

De igual manera, las rendiciones de cuentas se las hacía al gerente, mostrando solo recibos de cada cliente, pero con la acumulación de todos los clientes, no alcanzaban a descontar correctamente a cada uno.

Es así que empecé a identificar varios cuellos de botellas y problemas que necesitaban ser corregidos. Por una parte, los productos en sobres stock los empecé a ofrecer a pesar de no ser los más preferidos, así como gestionar promociones y descuentos con los productos por vencer, con ello se pudo lograr controlar un poco las existencias. Por otra parte, fue necesario que yo mismo apuntara los pagos por clientes, para contrastar con los de gerencia y evitar posibles incomodidades con los clientes.

Entre los productos a ofrecer están los que pertenecen a Laboratorios, Fábricas y Procesadoras reconocidas por sus marcas y trayectoria en el mercado, de las cuales en el año 2019 se logró la distribución exclusiva de dos de ellas. Entre los principales tipos de productos que ofrece Agrovét la Fortaleza, son:

- Productos agro veterinarios
- Venta de semillas, abonos y productos agroquímicos.
- Instrumentos, materiales y equipos veterinarios.
- Accesorios y equipos agrónomos.
- Brindan servicios: charlas, capacitación, orientación y asesoramiento al ganadero y agricultor.

Para el año 2019 la empresa empezó a tener presencia en la zona norte de la región, es así que nuevamente se decide contar con los servicios de un vendedor adicional, que se encargue de la zona local mientras yo me encargaba de expandir las ventas a la zona norte de la región, es así que mi puesto llega a ser jefe de Operaciones –

Ventas. Este reto implica mayor responsabilidad, y mayor control en los procesos y cumplimiento de ventas. Sin embargo, la empresa continuaba con el sistema manual en toda su administración, y como la cartera de clientes aumentaba, esto genero un mal manejo de cuentas al contado y a crédito de cada cliente; causando molestias, falta de seriedad ante los clientes; así mismo el uso de redes sociales era escaso, y la competencia cada vez más creciente. El reto estaba difícil, pero había la disposición de poder mejorar por parte del gerente y todos los trabajadores así es que se comenzó desde el 2021 la re-ingeniería de la empresa logrando al 2022 muy buenos resultados y por consiguiente a la fecha la gerente se encuentra totalmente satisfecha con mi trabajo. A continuación, procederemos a describir el trabajo realizado.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

La empresa Agrovét La Fortaleza S.R.L fue creada en el año 2014, en un inicio estaban dedicados a la comercialización de productos veterinarios y escasos productos agrónomos, a nivel local.

En el transcurso de los tres primeros años deciden aumentar sus ventas y acceder con ello a beneficios de abastecerse de mercadería a un bajo costo comparado con el del mercado; para ello, buscaban ser distribuidores exclusivos de ciertas marcas, y fue así que en el año 2017 lograron ser distribuidores exclusivos del Laboratorio de inicial M.; sin embargo, al cabo de tres años dieron por finalizada esta alianza.

Posteriormente en el año 2018, llegan a un acuerdo con la empresa E. con la que van trabajando hasta la actualidad. Mantienen un precio especial mientras se logre un pedido mínimo mensual. Cabe resaltar que, a parte de esa distribución, venden y distribuyen marcas reconocidas en el rubro tanto veterinario como agrónomo y esta vez a nivel nacional.

Sin embargo, a pesar de sus crecientes alianzas con el fin de aumentar los ingresos, mantienen una gestión precaria en cuanto al manejo o gestión de inventarios, ya que no cuentan con algún sistema de monitoreo de los productos, la gestión de compra y abastecimiento está basada en decisión del dueño, según la cantidad y proveedores que él indique. No existe sistema manual ni electrónico para realizar este proceso.

El proceso de ventas de la empresa estaba basado en un inicio en B2C (*Bussines to consumer*), y posterior al 2018 en B2B (*Bussines to Bussines*),

tienen una local de expendio, en el que venden por menor; sin embargo, cuentan con vendedores, realizando venta por mayor, cada uno con precios diferenciados.

Es importante resaltar que, a pesar de contar con una lista de precios definida, ésta estaba sujeta a modificación de precio ya que en el mercado existe poder de compra (por parte del cliente) y el cual debe ser manejado estratégicamente por nuestros vendedores, con el fin que sean asequibles al precio y no puedan tener un poder de negociación alto.

Los accionistas han creído conveniente un plan de mejora para los procesos de compras, ventas e inventarios, ya que actualmente a pesar de contar con la distribución de tres marcas y la venta por menor en su local de expendio, carecen de un sistema de gestión para procesos de compra y almacenamiento, acarreado que la empresa no logre maximizar sus utilidades por falta de stock o sobre stock, rotación de cada producto, tiempos de demora en abastecimiento, diferencia de costos en cada pedido, aumento de competencia y productos similares, entre otros.

En tal sentido, se busca desarrollar un plan de mejora en el proceso de compra/abastecimiento, ventas y almacenamiento de la empresa Agrovét La Fortaleza S.R.L.

2.2. Bases teóricas

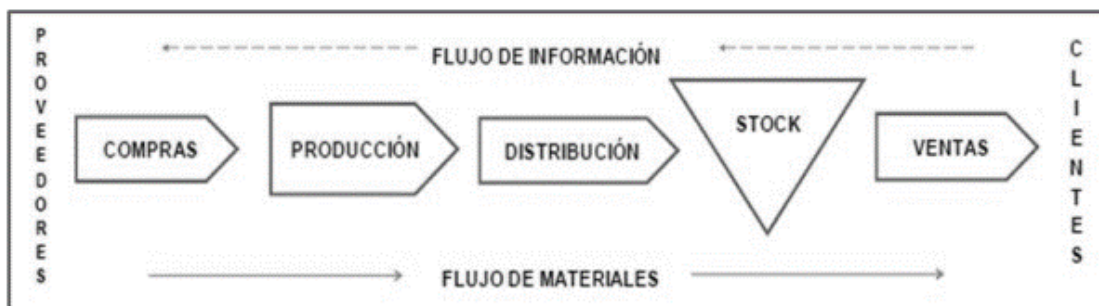
2.2.1. Teoría de Logística

Se dice que el término de logística surge en un ámbito militar, relacionado a la adquisición y suministro de los materiales y equipos requeridos para alguna

misión. Con el abastecimiento continuo mediante un reporte emitido a tiempo, se lograba que cualquier misión sea exitosa. Anaya (2000).

Así mismo para el mismo autor el término logística se puede conceptualizar como un proceso que requiere de planeación, de controles eficientes, óptimos y en constante coordinación con el proceso de abastecimiento de una empresa cumpliendo con los flujos de materiales y de información.

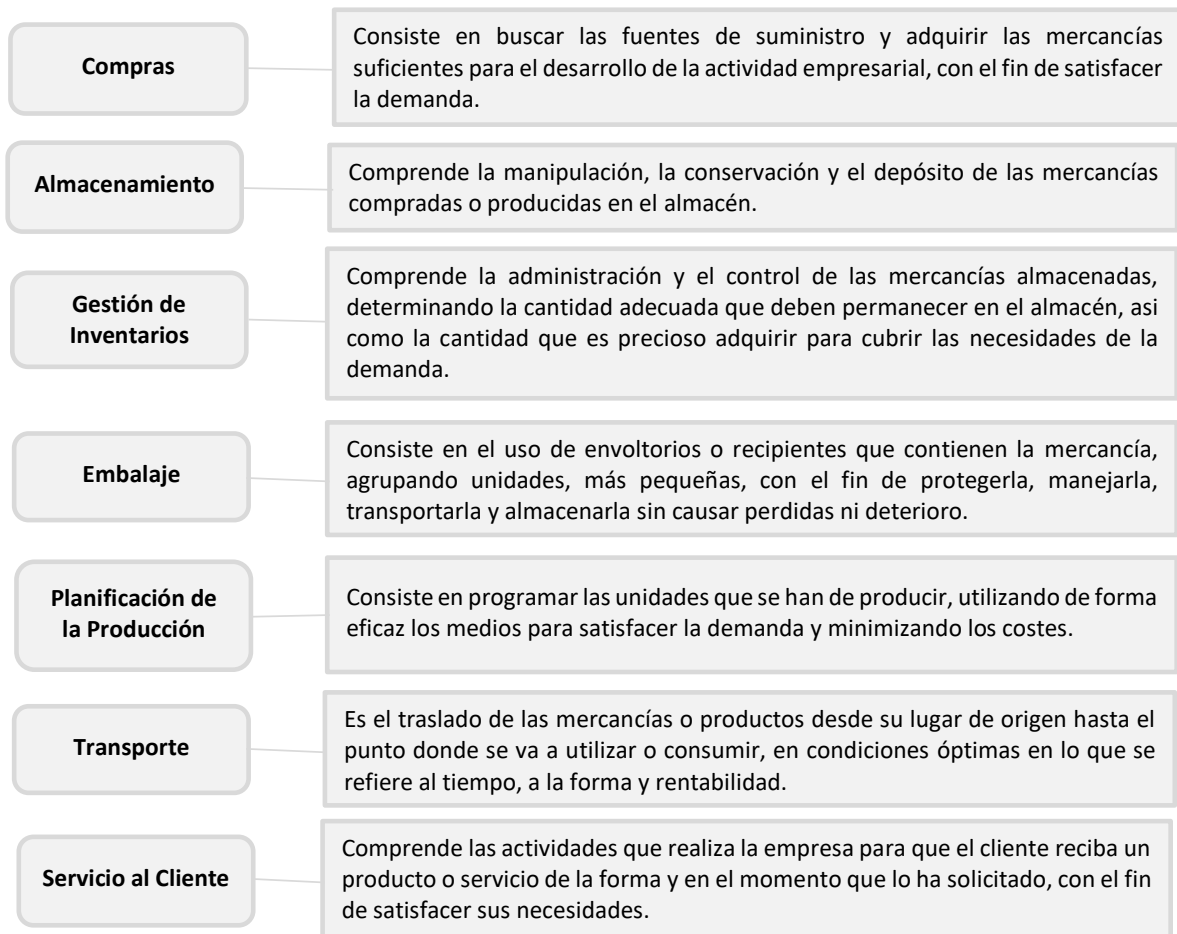
Figura N° 2.1. Proceso Logístico



Fuente: Anaya, J. (2000)

Por otro lado, los autores Escrivá, Savall y Martínez (2014) a parte del concepto de logística, ellos muestran en el siguiente esquema, las funciones que la logística tiene.

Figura N° 2.2. Funciones de la Logística



Fuente: Escrivá, Savall y Martínez (2014)

Así mismo, Mora (2010) menciona que existen procesos logísticos de acuerdo al tipo de empresa, si ésta es comercial o industrial, y refleja ciertos aspectos para cada uno.

Figura N° 2.3. Proceso Logístico en empresas comerciales e industriales.

El proceso logístico en empresas comerciales e industriales	
Empresas comerciales	Empresas industriales
1. Pronóstico de demanda	1. Pronóstico de demanda
2. Procesamiento de pedido	2. Sistema de pedido
3. Compra de insumos	3. Compra productos terminados
4. Almacenamiento de materias primas	4. Almacenamiento de materias primas
5. Movimiento de materiales	5. Movimiento de materiales
6. Planeación de la producción	6. Planeación de la producción
7. Almacenamiento de producto terminado	7. Almacenamiento de producto terminado (Recibo de mercancías embalaje Almacenamiento despacho)
8. Comercialización del producto	8. Comercialización ventas
9. Transporte	9. Transporte
10. Servicio al cliente	10. Servicio al cliente

Fuente: Mora (2010)

2.2.2. Teoría de planeamiento estratégico

Etimológicamente el significado de estrategia proviene del griego “strategos” cuyo significado provenía de personas dedicadas a la milicia, así podemos encontrar Jun Tzu con su libro el Arte de la Guerra y los autores griegos Herodoto y Jenofonte, quienes mencionan los primeros indicios de estrategia enfocados en un ámbito militar.

En tal sentido Ortiz, M. (2017) menciona que proviene del griego “strategia” que significa actitudes de un general a la persona en la que residía la jefatura y mando superior de un ejército cuyo fin era planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos.

Con el pasar del tiempo el concepto de estrategia ha ido evolucionando en diferentes ámbitos, con respecto al tema empresarial se podría entender como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas, en donde tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, de permitir orientar, descubrir y explorar.

Es así que es Peter F. Druker, quien se enfoca en preguntarnos ¿Qué es lo que hacemos? y ¿A dónde debe o quiere llegar?, menciona que la importancia de la misión radica en que ésta da una orientación a la empresa acerca de diferentes aspectos como: las estrategias a definir, los objetivos o la elección de qué productos fabricar o abandonar. Destaca también que cuando la empresa no tiene una misión definida o tiene una misión inadecuada, corre el riesgo de fracasar. Por otro lado, este autor comenzó a emplear el término de “planeación a largo plazo”.

Así también fue Alfred Chandler JR quien define a la estrategia como un “elemento que determina las metas básicas y objetivos a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas.” (Mintzberg, Brain y Voyer, 1997)

2.3. Definiciones de términos básicos

Logística:

Son los procesos que permiten el flujo de materiales desde el punto de adquisición de estos, hasta el punto de consumo o atención al usuario final; teniendo en cuenta la información que permite monitorear su movimiento hasta que llega al consumidor, manteniendo un adecuado servicio de calidad, a un costo razonable”. (Ballou, 1993, como se citó en Hurtado, 2018).

Gestión de compras:

La gestión de compras y de aprovisionamiento se presenta como encaminada a la adquisición, reposición y, en general, a la administración y entrega de materiales e insumos indispensables para el adecuado desempeño de la organización; con el objetivo de obtener calidad, cantidad y precio justo; con un

equilibrio sostenido entre la compañía y el proveedor para beneficio mutuo. Mora, L. (2010).

Proceso de ventas - gestión de ventas:

“La organización del proceso de venta implica la preparación y adecuación de los medios e instrumentos para facilitar la actividad vendedora, en el tiempo disponible, previsto y conveniente, lo que representa, la planificación total del trabajo.” De La Parra y Madero (2005, pág.66).

Inventario:

El inventario es una relación detallada de las existencias materiales comprendidas en el activo de la empresa, la cual debe mostrar el número de unidades en existencia, la descripción de los artículos, los precios unitarios, el importe de cada renglón, las sumas parciales por grupos y clasificaciones y el total del inventario, para servir como datos relevantes a la hora de tomar decisiones en su gestión. López, J. (2014)

2.4. Limitaciones

Entre las limitaciones establecidas tenemos

- Limitaciones físicas, no se contaba con registro previos de la historia de la empresa, ni registros de ventas o indicadores de análisis, más que libro de venta diario. Esta limitación fue subsanada por el manejo de información de primera mano de los dueños y gerente.
- Limitaciones de tiempo, pero fueron subsanadas por horarios establecidos durante las semanas para la realización del presente trabajo.

CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

En el año 2018, la empresa Agrovét La Fortaleza S.R.L. ya se encontraba en desarrollo e incremento de actividades, generando la necesidad de nuevo personal para ventas, persona que estuviera capacitada para dar orientación en productos agro-veterinarios a nivel regional; en tal sentido, hicieron una convocatoria, la entrevista fue grupal a cargo de la Gerente General, luego fue personal, en la que optaron por seleccionarme como vendedor. Con el paso del tiempo incrementamos ventas y pedidos, llegamos a vender a más distritos de las diferentes provincias, así que fue necesario incorporar un nuevo vendedor, y mi puesto ascendió a Jefe de Operaciones – Ventas en el año 2020.

Ahora podemos tener un concepto actual de la empresa Agrovét La Fortaleza S.R.L. es una distribuidora que ofrece productos agro veterinarios, semillas y equipos al por mayor y menor a las trece provincias, incluido Cajamarca, realizando además envíos a nivel nacional; dentro de los servicios que ofrece la empresa están la atención técnica al ganadero, charlas de capacitación, despacho de productos a provincia. Sus principales objetivos como empresa son:

- 1) Posicionarse como empresa líder en la venta y distribución de productos agropecuarios a nivel nacional.
- 2) Vender su propia línea de productos, posicionándola a nivel nacional.
- 3) Obtener la máxima satisfacción de sus clientes.

Así mismo, en el mes de junio del 2020 pude identificar muchas falencias en la compañía, por la que destacan los siguientes:

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA (DIAGNÓSTICO)

- La empresa no cuenta con un planeamiento estratégico: misión, visión y objetivos medibles.
- Nunca realizó un análisis FODA.
- No tiene un mapa de procesos.
- No están definidos sus procesos compras, ventas y almacén.
- No tienen un manual de operaciones y funciones.
- No cuenta con presencia en redes sociales, ni catálogo de productos.

Tras el diagnóstico, me presenté ante gerencia para mostrarles el resumen de la situación de la compañía y las carencias que hasta la fecha presentábamos, tras una ardua exposición y propuestas se me designó como director del proyecto de plan de mejora de la empresa Agrovét La Fortaleza en junio del año 2020.

3.1. Planteamiento de problema

¿Cuál es el plan de mejora del proceso de compras, ventas e inventario para la empresa Agrovét La Fortaleza S.R.L.?

3.2. Objetivos del plan de trabajo

- Implementar un planeamiento estratégico: misión, visión, objetivos y mapa de procesos.
- Realizar el análisis FODA.
- Elaboración, Descripción y modelado de los procesos de compras, ventas y almacén.
- Descripción de funciones del personal y programa de capacitación.
- Uso de recursos publicitarios y actualización de Redes Sociales como Facebook.

3.3. ¿Cómo se desarrolló el proyecto?

Cuadro N° 3.1. Desarrollo del proyecto por etapas

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ENTREGABLE	INICIO	FIN
Planificación	La propuesta de plan de mejora se realizó a finales del 2020, con el desarrollo del planeamiento estratégico: Misión, Visión, Objetivos. FODA.	-Visión -Misión -Objetivos -FODA	Julio 2020	Julio 2020
Organización	Se realizó el organigrama, junto con la definición de las funciones de los puestos claves de la compañía.	-Organigrama -Perfil depuestos	Agosto 2020	Octubre 2020
Dirección	Se generó el mapa de procesos de los puntos clave, así como los flujogramas de proceso de venta, compras y almacenamiento.	-Mapa de procesos -Flujogramas de procesos (compras, ventas y almacenamiento)	Octubre 2020	Diciembre 2020
Control	Se realizó capacitaciones y charlas a partir del plan de mejora.	-Lista maestra de formatos -Formatos	Enero 2021	Diciembre 2021

Elaboración: Propia

CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORA

4.1. Planeamiento Estratégico

MISIÓN

Brindar un servicio calidad a nuestros clientes, solucionando sus problemas a través del asesoramiento, venta y post-venta de nuestros productos, utilizando moderna tecnología y un equipo calificado de profesionales.

VISIÓN

Ser una empresa posicionada y líder en la distribución de productos agropecuarios a nivel nacional, comprometidos en comercializar nuestra propia línea y las marcas más reconocidas del mercado a precios justos para lograr la satisfacción de nuestros clientes, trabajadores y sociedad.

OBJETIVOS

- 1) Posicionarse como empresa líder en la venta y distribución de productos agropecuarios a nivel nacional, en un plazo de 3 años.
- 2) Vender nuestra propia línea de productos, posicionándola a nivel nacional, dentro de 2 años.
- 3) Obtener la máxima satisfacción de nuestros clientes, a través de la atención y servicio post-venta, incrementando la frecuencia de visitas en provincia 1 vez por mes y visitas locales (Cajamarca ciudad) 1 vez por semana.

NUESTRO COMPROMISO

CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES:

Nuestro trabajo se desarrolla dentro de un marco de honestidad y transparencia, así como la responsabilidad en el cumplimiento de nuestras obligaciones con nuestros colaboradores, proveedores, clientes y el estado.

DEDICACIÓN AL TRABAJO:

Nos motiva el afán de superación permanente para satisfacer las exigencias de nuestros clientes, haciendo hincapié en el esfuerzo y la eficiencia en cada etapa de los procesos.

CULTURA DEL ÉXITO:

Nos trazamos elevados estándares de calidad y una capacitación constante, con la finalidad de mantenernos a la vanguardia y la evolución en la comercialización de productos agroveterinarios.

4.2. Análisis de la estrategia de la empresa (FODA)

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL

La estrategia que utiliza la empresa es ofrecer productos de calidad y a precios justos, así mismo distribuye marcas propias de la empresa con la finalidad de obtener posicionamiento de sus marcas, y ello es percibido por el cliente como exclusivo y de una mejor calidad, pudiendo la empresa tener mayor ingreso.

ANÁLISIS DEL TRANSPORTE

La empresa recibe todos los productos en su almacén de Cajamarca ubicado en el Av. Mártires de Uchuracay N°1617 y luego según los pedidos de sus vendedores externos la mercadería es distribuida a sus tiendas propias y las

demás tiendas de la ciudad de Cajamarca así mismo, la mercadería es enviada a las diferentes provincias: Cajabamba, San Marcos, Celendín, Hualgayoc, Chota, Santa Cruz, Cutervo, Jaén, San Ignacio, San pablo, San Miguel, Contumazá y Cajamarca.

4.2.1. Matriz FODA

Cuadro N° 4.1. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad adecuada • Precios accesibles - Facilidades de pago • Servicio técnico y especializado • Buena comunicación en la organización • Trabajadores profesionales • Distribución en vehículos particulares y motorizados. • Calidad del producto • Registros de SENASA de las tiendas y marcas. • Buena atención al cliente – Servicio Post Venta • Distribución exclusiva de marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado creciente en requerimiento de atención o consultoría de animales menores. • Expansión del mercado a nivel nacional • Mercado favorable para aceptación de nuevos productos • Social Media en auge. • Fomento en el rubro por parte del estado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No posee un sistema integrado. • El perfil del equipo de ventas no está bien definido • Demora en el envío de los pedidos. • La empresa no cuenta con meta de ventas diaria, mensual, etc. • No poseen medidas para manejar la falta de responsabilidad de los clientes en sus pagos al crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores climáticos • Ingreso de competencia al mercado

Elaboración: Propia

4.2.2. MATRIZ FODA CRUZADA

Cuadro N° 4.2. Matriz FODA – Generación de estrategias

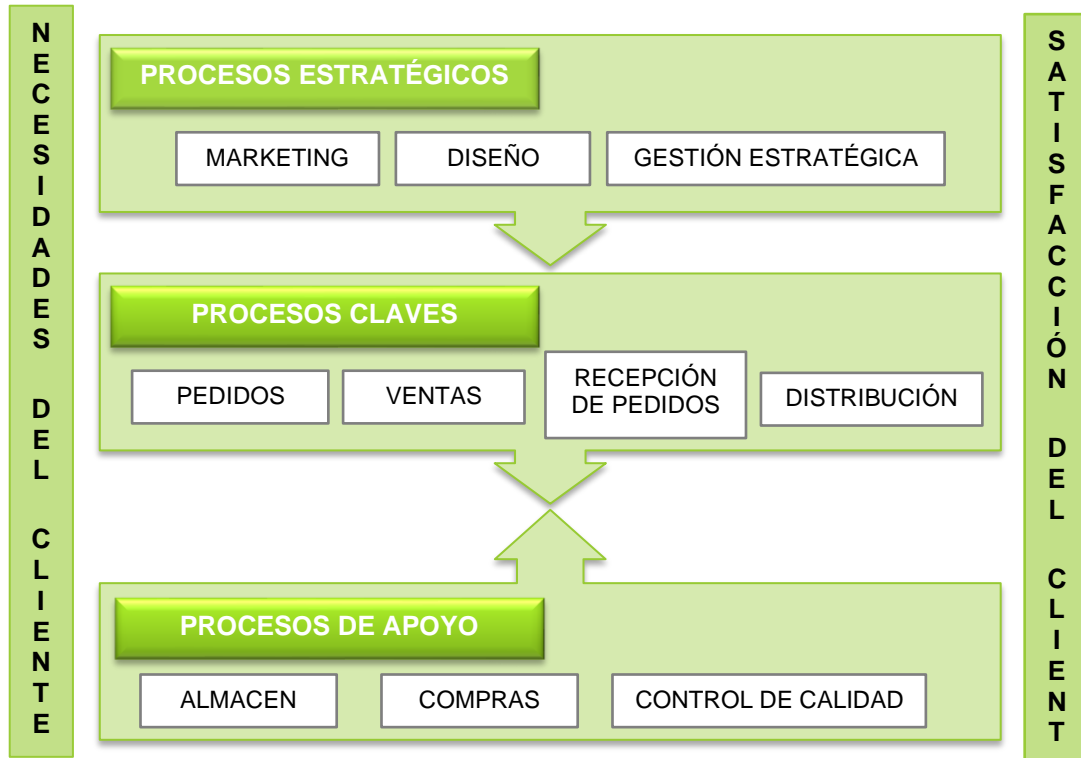
<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA CRUZADA "AGROVET LA FORTALEZA S.R.L."</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
	<p>O1 Mercado creciente en requerimiento de atención o consultoría de animales menores.</p> <p>O2 Expansión del mercado a nivel nacional</p> <p>O3 Mercado favorable para aceptación de nuevos productos</p> <p>O4 Social Media en auge.</p> <p>O5 Fomento en el rubro por parte del estado.</p>	<p>A1 Factores climáticos</p> <p>A2 Ingreso de competencia en productos sustitutos a nivel nacional.</p>
<p>FORTALEZAS</p>	<p>FO (máx. - máx.)</p>	<p>FA (máx. – min.)</p>
<p>F1 Publicidad adecuada</p> <p>F2 Precios accesibles - Facilidades de pago</p> <p>F3 Servicio técnico y especializado</p> <p>F4 Buena comunicación en la organización</p> <p>F5 Trabajadores profesionales</p> <p>F6 Distribución en vehículos particulares y motorizados.</p> <p>F7 Calidad del producto</p> <p>F8 Registros de SENASA de las tiendas y marcas.</p> <p>F9 Buena atención al cliente – Servicio Post Venta</p> <p>F10 Distribución exclusiva de marcas.</p>	<p>* Implementar un área de consultas atención veterinaria.</p> <p>* Patrocinar ferias y eventos del rubro con productos propios.</p> <p>* Participar en ferias agropecuarias, contrataciones estatales, concursos, etc.</p> <p>* Asociarnos con cooperativas agropecuarias y agrónomas.</p> <p>* Publicar contenido didáctico en Redes Sociales como Facebook</p> <p>* Incrementar publicidad radial llegando a distritos y caseríos.</p>	<p>A1, F6 Utilizar medios adecuados para la distribución de los productos</p> <p>A2, F2,3,5,6,7,8 Facilidades de pago, servicio post venta (incluye capacitación, asesoramiento y seguimiento), productos confiables.</p>
<p>DEBILIDADES</p>	<p>DO (min. - máx.)</p>	<p>DA (min. – min.)</p>
<p>D1 No posee un sistema integrado</p> <p>D2 El perfil del equipo de ventas no está bien definido</p>	<p>* Generar alianzas con empresas de transporte para asegurar que la carga sea distribuida en correctas condiciones, y en tiempo justo.</p>	<p>* Generar un plan estratégico</p> <p>* Generar un plan de marketing</p>

<p>D3 Demora en el envío de los pedidos</p> <p>D4 La empresa no cuenta con meta de ventas diaria, mensual, etc.</p> <p>D5 No poseen medidas para manejar la falta de responsabilidad de los clientes en sus pagos al crédito</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Colocar personal en puestos de acuerdo a su capacidad, con el fin de aprovechar el recurso humano, con conocimientos específicos y desempeñando funciones acordes. * Incluir reuniones cada semana, a fin de motivar al personal y de mostrar los objetivos que tenemos como empresa, generando compromiso y desarrollo de metas en ventas y cobros. * Ofreciendo promociones a clientes que tengan un excelente historial crediticio en la empresa. 	
--	--	--

Elaboración: Propia

4.3. Mapa de Procesos

Figura N° 4.1. Mapa de Procesos de Agrovet La Fortaleza S.R.L.



Elaboración: Propia

4.4. Modelado de principales procesos

4.4.1. Proceso de compra.

Cuando nos referimos al proceso de compra vamos a describir la compra que realiza la empresa para tener los productos y poder despachar los pedidos a sus clientes. Para la empresa Agroviet La Fortaleza, el proceso de compras sería de la siguiente manera. Comenzamos por el almacenero informa semanalmente sobre el stock de los productos al administrador, este a su vez verifica la falta o tenencia, así mismo este informa a la gerencia cuando hay la falta de stock, se procede a realizar las cotizaciones a proveedores, y cuando hay stock se informa también para no tener un sobre almacenamiento. El Administrador, según la rotación de los productos y verificando el historial. Informa al gerente general sobre las promociones y cotizaciones de los proveedores este a su vez aprueba o desaprueba la compra mediante la orden de compra firmada y el *voucher* respectivo si es al contado y si es a crédito solamente con la orden de compra firmada.

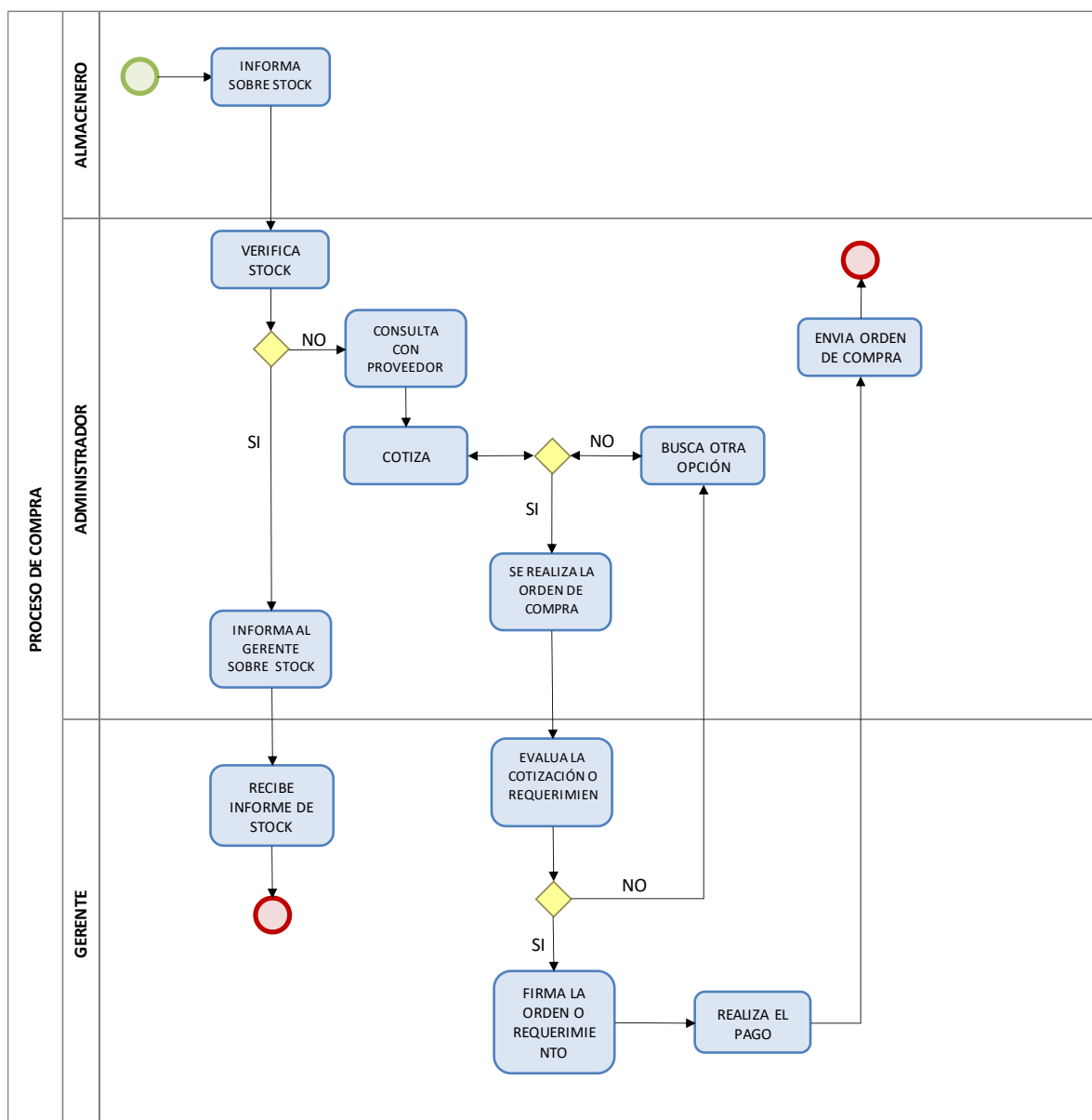
Para su mejor entendimiento procedemos a mencionar los actores del proceso y el diagrama respectivo.

Tenemos 3 actores

1. Almacenero. Persona encargada de revisar el stock de los productos, es decir la entrada y salida de los mismos, envía relación de stock al administrador para realizar un pedido al proveedor.

2. Administrador. Persona encargada de realizar cotizaciones a los proveedores y enviar órdenes de compra. Enviar requerimiento y cotizaciones al gerente para ser aprobadas.
3. Gerente. Persona encargada de aprobar órdenes de compra y realizar el pago de las mismas.

Figura N° 4.2. Flujograma de proceso de compra



Elaboración: Propia

4.4.2. Proceso de venta

Cuando nos referimos al proceso de ventas vamos a describir la venta que realiza la empresa para poder despachar los pedidos a sus clientes. Para la empresa Agrovét La Fortaleza, el proceso de ventas sería de la siguiente manera. Comenzamos por el vendedor, éste visita al cliente (agro veterinarias o consultorios) y realiza el llenado de una orden de compra de acuerdo al requerimiento, esta orden de compra es recepcionada por el jefe de ventas, el cual revisa el pedido. Para su aprobación consulta con el reporte emitido por el administrador, este a su vez consulta sobre el stock si no hay stock, se informa y si hubiere stock el almacenero se encarga de alistar el pedido y entregar al vendedor.

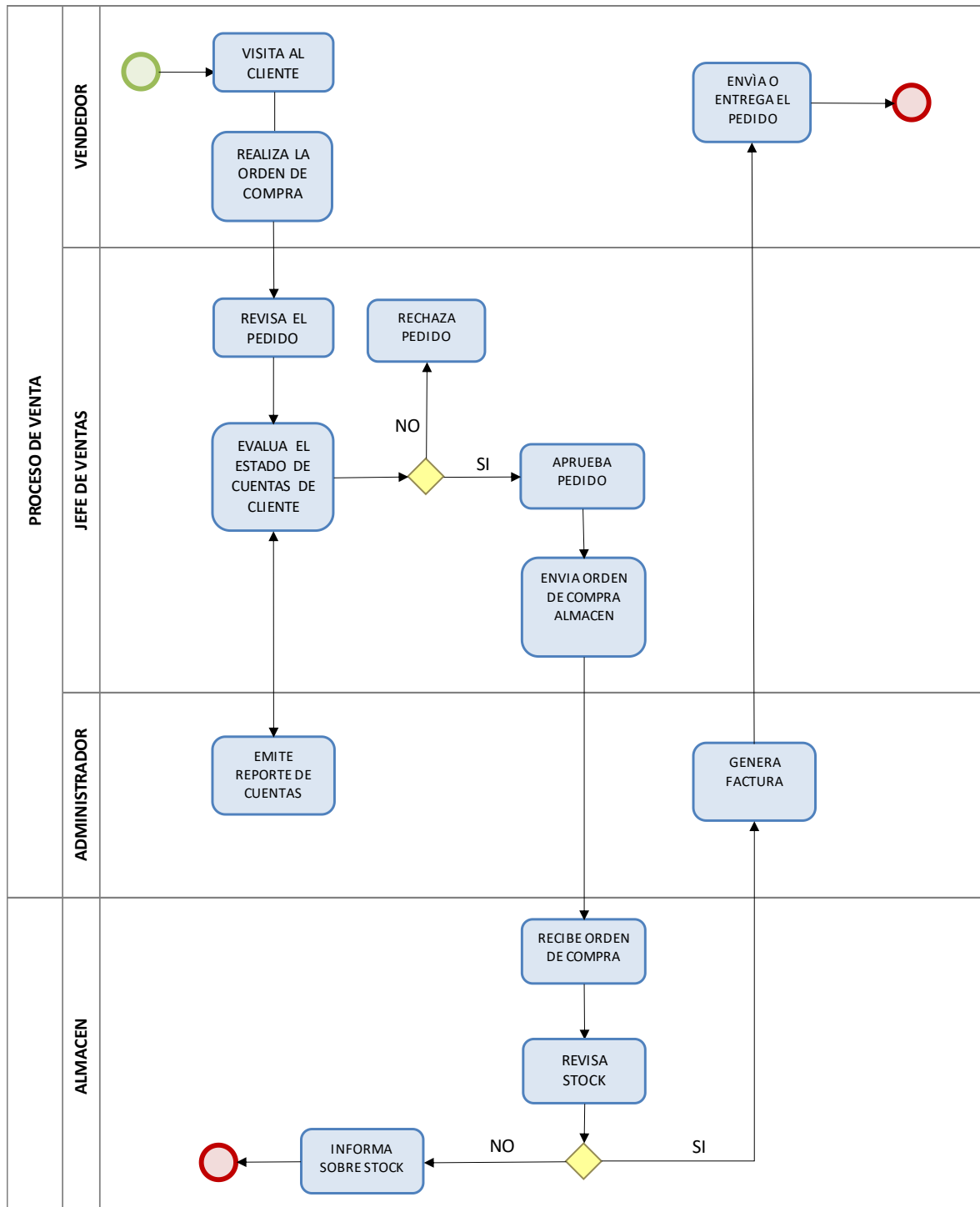
Para su mejor entendimiento procedemos a mencionar los actores del proceso y el diagrama respectivo.

Tenemos 4 actores.

1. Vendedor. Persona encargada de ofrecer los productos, realizar la venta y entrega de los mismos al cliente.
2. Administrador. Encargado del historial del cliente reporta al jefe de ventas sobre las deudas.
3. Jefe de ventas. Persona encargada de negociar, aprobar o desaprobado pedido y verificar el despacho y pago del mismo. Si es al contado reporta el pago mediante un *voucher* o una transferencia al administrador y si es a crédito verifica el despacho del mismo con su respectiva orden de compra.

4. Almacenero. Recepciona orden de compra y alista la mercadería para ser despachada.

Figura N° 4.3. Flujoograma de proceso de Venta



Elaboración: Propia

4.4.3. Proceso de almacenamiento

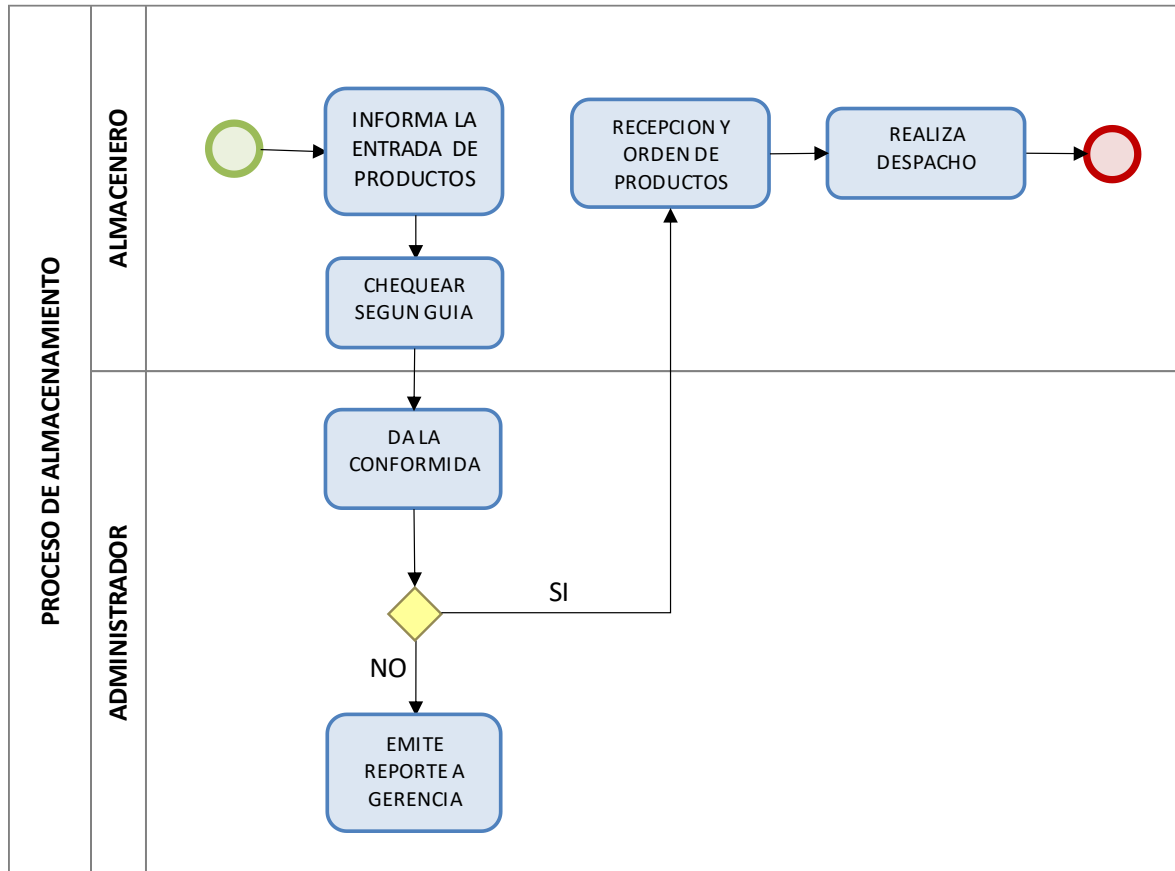
Cuando nos referimos al proceso de almacenamiento vamos a describir al almacenamiento que realiza la empresa para poder despachar los pedidos a sus clientes. Para la empresa Agroviet La Fortaleza, el proceso de almacenamiento sería de la siguiente manera. Comenzamos por el almacenero, este informa sobre la entrada de productos al administrador verificando la cantidad y calidad de los mismos con su respectiva guía de remisión. El Administrador verifica la guía de remisión con la conformidad y procede a programar el pago, descontando previamente si hubiera una diferencia.

Para su mejor entendimiento procedemos a mencionar los actores del proceso y el diagrama respectivo.

Tenemos 2 actores:

1. Almacenero. Verifica la recepción y salida de los productos, tanto en cantidad como en calidad con la guía de remisión emitida por el proveedor.
2. Administrador. Recepciona la guía, con la conformidad y procede a aprobar o desaprobar el pago.

Figura N° 4.4. Flujograma de proceso de almacenamiento

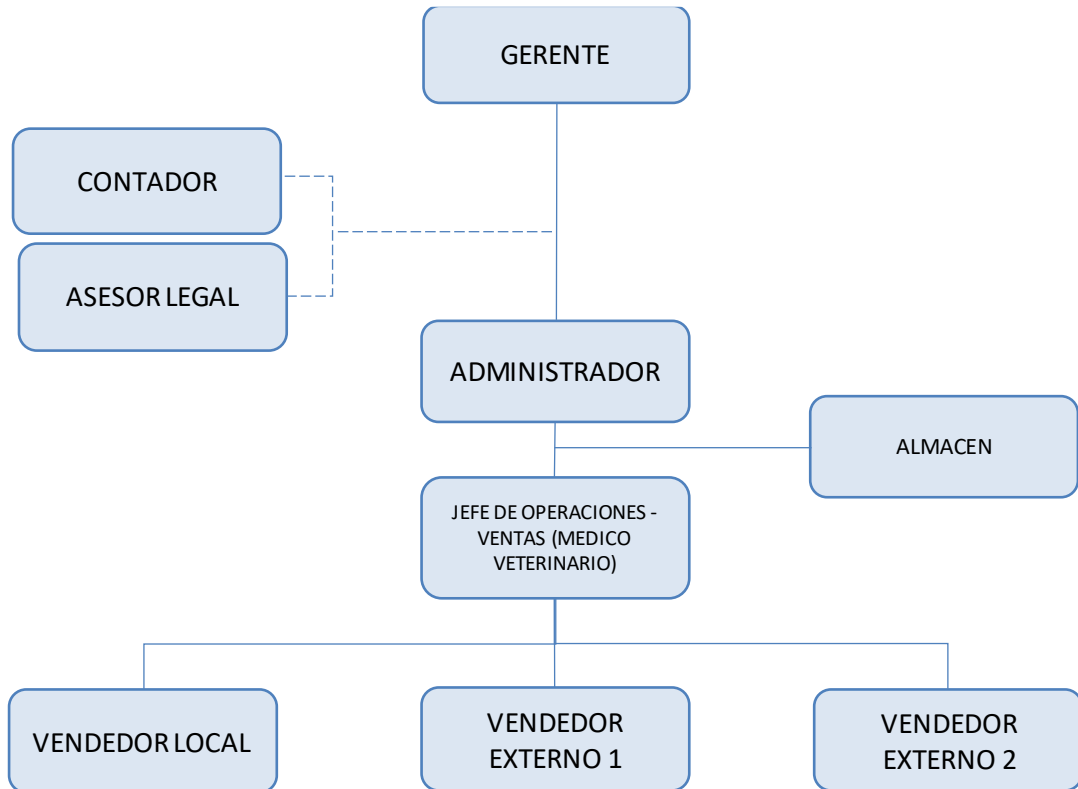


Elaboración: Propia

4.5. Descripción de Funciones

4.5.1. Organigrama

Figura N° 4.5. Organigrama de Agrovvet La Fortaleza



Elaboración: Propia

4.5.2. Identificación de funciones de puestos en la organización

Tras definir el organigrama, se procederá a la generación de funciones de cada participante de la organización.



PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE GERENTE

Unidad Orgánica: Gerencia
 Nombre del puesto: Gerente
 Dependencia Jerárquica Lineal: -
 Dependencia Jerárquica Funcional: -
 Puestos que Supervisa: Todos

FUNCIÓN GENERAL

Gestionar las funciones corporativas de la compañía, gestionando de manera externa, supervisando la gestión interna de la organización; de manera que cumpla con la planeación, organización, dirección y análisis de resultados.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Supervisar y coordinar las actividades de los empleados y actividades que desarrolle la empresa.
2	Definir objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.
3	Definir estrategias y planes en las diferentes actividades y según metas de la organización.
4	Establecer la organización de la empresa.
5	Delegar funciones y contratación de personal.
6	Evaluar resultados según indicadores para toma de decisiones.
7	Realizar pagos de personal y proveedores.
8	Validar toda acción competente a la compañía.
9	Demás funciones pertinentes al cargo

NIVELES DE COORDINACIÓN

Coordinaciones Internas
Administración, Jefe de Operaciones - Ventas, Almacén, Vendedores.
Coordinaciones Externas
Contador, Asesor Legal, proveedores, entidades gubernamentales, etc.



PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE ADMINISTRADOR

Unidad Orgánica: Administración
 Nombre del puesto: Administrador
 Dependencia Jerárquica Lineal: Gerente General
 Dependencia Jerárquica Funcional: Gerente General
 Puestos que Supervisa: Almacén y Jefe de Operaciones

FUNCIÓN GENERAL

Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar las actividades competentes a la organización, administrado los recursos tangibles e intangibles.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Verificar y corroborar la existencia de los bienes tangibles de la compañía.
2	Cotizar proveedores y generar cartera de proveedores nacionales e internacionales.
3	Gestionar la adquisición de productos nacionales e importados.
4	Generar reportes de estados de cuentas.
5	Supervisar el cumplimiento de funciones del persona y almacén (Formato LF-RE.FO05)
6	Generar informes y documentación para licitaciones o sinergias con otras empresas.
7	Generar Dashboard.
8	Maximizar utilidades de la compañía mediante planes estratégicos.
9	Demás funciones competentes.

NIVELES DE COORDINACIÓN

Coordinaciones Internas
Gerencia, Jefe de Operaciones - Ventas, Almacén, Vendedores
Coordinaciones Externas
Proveedores locales e internacionales, entidades gubernamentales, etc.



PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE ALMACÉN

Unidad Orgánica: Almacén
 Nombre del puesto: Almacenero
 Dependencia Jerárquica Lineal: Administración
 Dependencia Jerárquica Funcional: Jefe de Ventas
 Puestos que Supervisa: -

FUNCIÓN GENERAL

Controlar el inventario de los productos almacenados debidamente colocados en espacios estratégicos, con el fin de preservarlos de manera correcta, hasta su distribución a clientes, de manera eficiente.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Realizar inventarios mensualmente y controlar los mismos.
2	Generar reportes de ingresos y salidas de productos.
3	Generar requerimientos de productos.
4	Recepcionar mercadería y verificar cantidades y estado de los mismos. (Formato de inventario LF-RE.F004)
5	Ordenar, limpiar espacios dentro del almacén.
6	Mantener identificadas y ordenadas las áreas del almacén (recepción, almacenamiento, preparación de pedidos y expedición).
7	Despachar los productos de acuerdo al sistema FIFO (First In - First Out) y FEFO (First Expires - First Out).
8	Preservar la conservación de los productos en el almacén.
9	Demás funciones competentes.

NIVELES DE COORDINACIÓN

Coordinaciones Internas
Jefe de Ventas, Administración, Gerencia.
Coordinaciones Externas
Ninguna



PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE JEFE DE OPERACIONES – VENTAS

Unidad Orgánica: Ventas

Nombre del puesto: Jefe de Operaciones – Ventas

Dependencia Jerárquica Lineal: Administrador

Dependencia Jerárquica Funcional: Gerente

Puestos que Supervisa: Vendedores: local, externo 1 y externo 2

FUNCIÓN GENERAL

Planificar y organizar el trabajo de los vendedores, manteniendo el presupuesto acordado mensual, así como logrando las metas establecidas de la organización. Establecer los objetivos de ventas para el equipo, evaluando los riesgos de clientes.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Verificar las Órdenes de Compra de los vendedores, validarlos y solicitar orden de despacho.
2	Evaluar el riesgo de la cartera de clientes para toma de decisiones en cuanto a formas de pago (contado o crédito).
3	Determinar objetivos de ventas y cobros mensuales.
4	Supervisar la labor de los vendedores, verificando el cumplimiento de horarios meta, planes de venta y cobro.
5	Generar reportes mensuales de venta y recaudo, así como cartera de clientes locales y nacionales.
6	Administrando el OSCE, con respectivo código, en coordinación con Administrador a fin de buscar la participación en licitaciones.
7	Visitar a municipalidades, asociaciones de productores y ONG.
8	Realizar seguimiento a los clientes por los productos vendidos, dando charlas y capacitaciones sobre el manejo y técnica de los productos.
9	Demás funciones competentes.

NIVELES DE COORDINACIÓN

Coordinaciones Internas
Vendedores: Local, Externo 1, Externo 2; Administración
Coordinaciones Externas
Clientes locales y nacionales, entidades como clientes potenciales.



PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE VENDEDOR

Unidad Orgánica: Ventas
 Nombre del puesto: Vendedor local/Externo 1/Externo2
 Dependencia Jerárquica Lineal: Jefe de Ventas
 Dependencia Jerárquica Funcional: Jefe de Ventas
 Puestos que Supervisa: -

FUNCIÓN GENERAL

Mejorar el desempeño comercial de los productos y servicios que ofrece la compañía, aumentando el volumen de ventas, generando repetición de compra e incrementando la cartera de clientes, así como la recaudación.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Conocer los productos y servicios a ofrecer, capacitándose constantemente sobre las actualizaciones.
2	Asesorar a los clientes con el fin de asegurar una intención de compra.
5	Brindar charlas y capacitaciones de manejo y uso correcto de los productos.
6	Mantener los clientes asignados y captar nuevos clientes para las líneas de distribución que se le asigne, actualizando el registro mensual.
7	Visitar la zona encomendada periódicamente, estableciéndose una rutina mensual de visitas por zona de los clientes.
8	Realizar la rendición de viáticos semanalmente y mensualmente la rendición de ventas cobranzas.
9	Informar diariamente sobre los depósitos, cobranzas en efectivo y pedidos. Generando órdenes de compra y recibos de pago.
10	Informar semanalmente a cerca de productos que se pueden incrementar a la lista.
11	Elaborar un calendario de las ferias agropecuarias de las provincias así mismo, representar a la empresa en el stand haciendo publicidad de los productos cuando se programen ferias o charlas.
12	Visitar a municipalidades, asociaciones de productores y ONG para participar de las licitaciones.

NIVELES DE COORDINACIÓN

Coordinaciones Internas
Jefe de Ventas.
Coordinaciones Externas
Entidades Gubernamentales, Empresas: distribuidoras, minoristas, mayoristas. Personas que viven en campo y ciudad, local o nacional (según corresponda).

VENTAS Y VIÁTICOS MENSUALES:

El volumen de ventas cobradas mensuales es de 50 000.00 soles a más. En toda la zona los viáticos no deben superar el 3% de las ventas cobradas.

HORARIO DE TRABAJO:

Tiempo parcial, de lunes a sábado de 03:00 pm a 07:00 pm. Viaje a provincia los domingos o sujeto a coordinación con el Jefe de Operaciones.

SALARIO:

Establecido por quinientos soles (S/. 500.00) + viáticos + comisión del 2% de las ventas cobradas en el mes (si la cobranza del crédito excede a 60 días, el vendedor pierde la comisión, pero se responsabiliza de la cobranza del mismo). El pago se realizará los fines de cada mes.

PENALIDADES:

- Si falta sin justificación se le descontara los días que no trabaje S/.16.66 soles diarios.
- Si falta con justificación el tiempo será recuperado previa coordinación con la gerencia.
- Si no cumple con la ruta programada, sea viaje o visita local, se le descontará el 50% de su sueldo, puesto que el viaje lo tendría que realizar el Jefe de Ventas y estaría reemplazando al colaborador, en tal sentido no se estaría cumpliendo con los objetivos planteados.
- Si hay abandono de puesto el representante de ventas pierde la totalidad de su sueldo y será despedido sin beneficios.

4.6. Lista maestra de formatos

Para que las funciones de cada puesto se realicen óptimamente, es necesario la existencia de formatos que permitan desarrollar y llevar un control dentro de la organización.

Cuadro N° 4.3. Lista maestra de formatos

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	ANEXO
LF-RE.FO01	Formato de ventas por Número de Orden de Compra (OC)	01
LF-RE.FO02	Formatos de cobro por Número de Recibos	02
LF-RE.FO03	Formato general de ingresos y salidas por cliente	03
LF-RE.FO04	Formato de control de inventarios	04
LF-RE.FO05	Formato de supervisión de personal - Almacén	05
LF-RE.FO06	Formato de hoja de asistencia a capacitación de personal	06

Elaboración: Propia

4.7. Concientización en Capacitación

Resulta indispensable que todos los miembros de la organización estén alineados con las actualizaciones y metas de la empresa, lo cual se logra con capacitaciones periódicas asistidas y evaluadas, que quedaran registradas al llenar el formato de asistencia (Anexo N°06).

Realizar las capacitaciones tiene como objetivo formar al personal en todas las actividades relacionadas a los procesos de compras, venta y almacén, a fin de que realicen de forma adecuada sus funciones asignadas.

- Alcance:

Este procedimiento es de aplicación obligatoria a todo el personal que labora en la empresa, llenando en cada oportunidad el registro de asistencia (Formato LF-RE.FO06).

- Responsabilidad:

El jefe de ventas – operaciones, está encargado de la ejecución del presente procedimiento. Sin embargo, la capacitación puede ser realizada por terceros, siempre y cuando este autorizado por Gerencia.

- Frecuencia:

Capacitaciones de acuerdo a cronograma siguiente:

Cuadro N° 4.4. Cronograma de capacitaciones

TEMA	RESP.	MES DEL AÑO 2021											
		EN	FE	MA	AB	MY	JN	JL	AG	SE	OC	NO	DI
Funciones y responsabilidades del personal.	JO	X											
Seguridad y uso de extintores	Terc.		X										
Procedimientos productivos de la empresa.	JO			X	X								
Embalaje, despacho y transporte.	JO					X							
Recepción y almacenamiento de productos.	JO						X						
Toma de inventarios.	JO						X						
Rotación de stock.	JO							X					
Uso de elementos de segur	Terc.								X				
Normas de Higiene	Terc.									X			
Normas de Seguridad	Terc.										X		
Devoluciones, quejas y reclamos.	JO											X	
Retiro de mercadería del mercado.	JO												X

LEYENDA

JO	Jefe de Operación
Terc.	Tercero

Elaboración: Propia

Ilustración N° 4.1.Charla a personal de Agroviet La Fortaleza



Fuente: Propia

Ilustración N° 4.2.Capacitación a colaboradores de Agroviet La Fortaleza S.R.L.



Fuente: Propia

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

El presente trabajo obtuvo como resultado la generación de un plan de mejora de la empresa Agrovét La Fortaleza, planteando una misión, visión, objetivos medibles, con lo que anteriormente no contaba.

Ilustración N° 5.1. Misión y Visión de Agrovét La Fortaleza S.R.L.



Elaboración: Propia

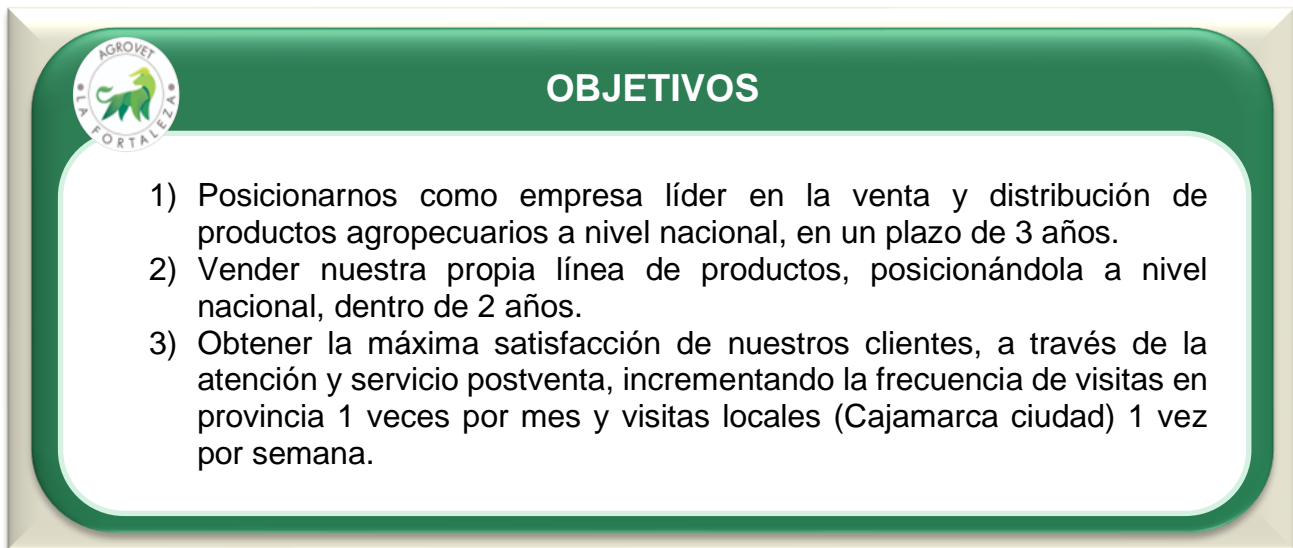
OBJETIVOS EMPRESARIALES

Antes: Objetivos antiguos, no medibles

- 1) Posicionarse como empresa líder en la venta y distribución de productos agropecuarios a nivel nacional.
- 2) Vender su propia línea de productos, posicionándola a nivel nacional.
- 3) Obtener la máxima satisfacción de sus clientes.

Después: Objetivos SMART, siglas en inglés (*Specific*: específico, *Measurable*: medible, *Achievable*: alcanzable, *Relevant*: relevante, *Time based*: con límite de tiempo).

Ilustración N° 5.2. Objetivos de la Agrovét La Fortaleza S.R.L.



Elaboración: Propia

Así mismo se realizó la matriz FODA (Cuadro N° 4.1) y la elaboración de estrategias tras el análisis (Cuadro N° 4.2.).

Por otro lado, la elaboración de matriz de procesos (Figura N°4.1), la descripción de los procesos con los respectivos flujogramas de compra, venta y almacén (Figuras N°4.2, N°4.3 y N°4.4 respectivamente), la mejora del organigrama (Figura N°4.5) y la definición de las funciones de cada puesto dentro de la organización, nos permiten tener claro las funciones que como colaboradores debemos realizar diariamente y a quien reportar o solicitar información o documentación requerida, mejorando la comunicación y la productividad de la empresa.

El presente plan de mejora exige que haya una estandarización de los procesos, por ello, se generó registros que cumplan con este objetivo, cambiando los registros manuales por el uso de herramientas de software como Excel, uso de tablas y gráficos dinámicas.

A continuación, se evidenciará prueba de ello.

REGISTRO DE VENTAS (Órdenes de compra)

- Antes:

Registro totalmente manual y desorganizado para las Órdenes de Compra emitidas.

Ilustración N° 5.3. Registro antiguo de Órdenes de Compra emitidas.

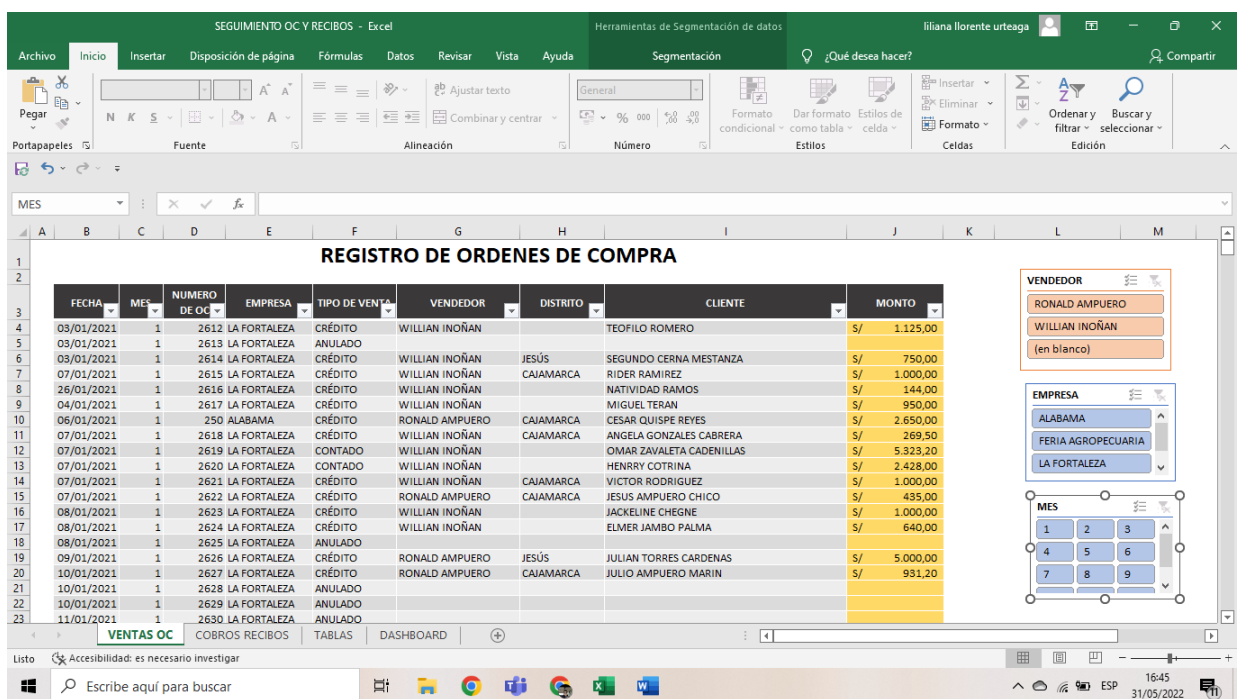
<u>CONTROL O.C 2021.</u>			
FECHA	O.C	MONTO	CLIENTE
9/14/1/2021	2662	180.00 (al control)	Cajamarca
Hector Campos Babanillo			
9/15/1/2021	2664	1000.00 (esto en su poder)	Jesús ✓
Registo ana			
9/15/1/2021	2666	1000.00	Cayma
Hector Campos 200 por caja No entregó			
	2667	1800	Cayma
Elizabeth de la Cruz 1200 por caja x 16 500 por caja x 20 No entregó			
9/16/1/2021	2668	401	Celendin
Renka Garcia			
	2669	1240	Celendin
No entrega california 3 balanzas Bitefel x 11 (3) 11 x 5000 (3) Bitefel x 250ml (8)			

Fuente: Agrovet La Fortaleza S.R.L.

- Después:

Uso de herramienta software Excel para el Control de Ventas – por Órdenes de Compra, registro basado en el Formato LF-RE.FO01 (ver Anexo N°01).

Ilustración N° 5.4. Registro actual de Órdenes de Compra



FECHA	MES	NUMERO DE OC	EMPRESA	TIPO DE VENTA	VENDEDOR	DISTRITO	CLIENTE	MONTO
03/01/2021	1	2612	LA FORTALEZA	CRÉDITO	WILLIAN INOÑAN		TEOFILO ROMERO	S/ 1.125,00
03/01/2021	1	2613	LA FORTALEZA	ANULADO				
03/01/2021	1	2614	LA FORTALEZA	CRÉDITO	WILLIAN INOÑAN	JESÚS	SEGUNDO CERNA MESTANZA	S/ 750,00
07/01/2021	1	2615	LA FORTALEZA	CRÉDITO	WILLIAN INOÑAN	CAJAMARCA	RIDER RAMIREZ	S/ 1.000,00
26/01/2021	1	2616	LA FORTALEZA	CRÉDITO	WILLIAN INOÑAN		NATIVIDAD RAMOS	S/ 144,00
04/01/2021	1	2617	LA FORTALEZA	CRÉDITO	WILLIAN INOÑAN		MIGUEL TERAN	S/ 950,00
06/01/2021	1	250	ALABAMA	CRÉDITO	RONALD AMPUERO	CAJAMARCA	CESAR QUIISPE REYES	S/ 2.650,00
07/01/2021	1	2618	LA FORTALEZA	CRÉDITO	WILLIAN INOÑAN	CAJAMARCA	ANGELA GONZALES CABRERA	S/ 269,50
07/01/2021	1	2619	LA FORTALEZA	CONTADO	WILLIAN INOÑAN		OMAR ZAVALETA CADENILLAS	S/ 5.323,20
07/01/2021	1	2620	LA FORTALEZA	CONTADO	WILLIAN INOÑAN		HENRRY COTRINA	S/ 2.428,00
07/01/2021	1	2621	LA FORTALEZA	CRÉDITO	WILLIAN INOÑAN	CAJAMARCA	VICTOR RODRIGUEZ	S/ 1.000,00
07/01/2021	1	2622	LA FORTALEZA	CRÉDITO	RONALD AMPUERO	CAJAMARCA	JESUS AMPUERO CHICO	S/ 435,00
08/01/2021	1	2623	LA FORTALEZA	CRÉDITO	WILLIAN INOÑAN		JACKELINE CHEGNE	S/ 1.000,00
08/01/2021	1	2624	LA FORTALEZA	CRÉDITO	WILLIAN INOÑAN		ELMER JAMBO PALMA	S/ 640,00
08/01/2021	1	2625	LA FORTALEZA	ANULADO				
09/01/2021	1	2626	LA FORTALEZA	CRÉDITO	RONALD AMPUERO	JESÚS	JULIAN TORRES CARDENAS	S/ 5.000,00
10/01/2021	1	2627	LA FORTALEZA	CRÉDITO	RONALD AMPUERO	CAJAMARCA	JULIO AMPUERO MARIN	S/ 931,20
10/01/2021	1	2628	LA FORTALEZA	ANULADO				
10/01/2021	1	2629	LA FORTALEZA	ANULADO				
11/01/2021	1	2630	LA FORTALEZA	ANULADO				

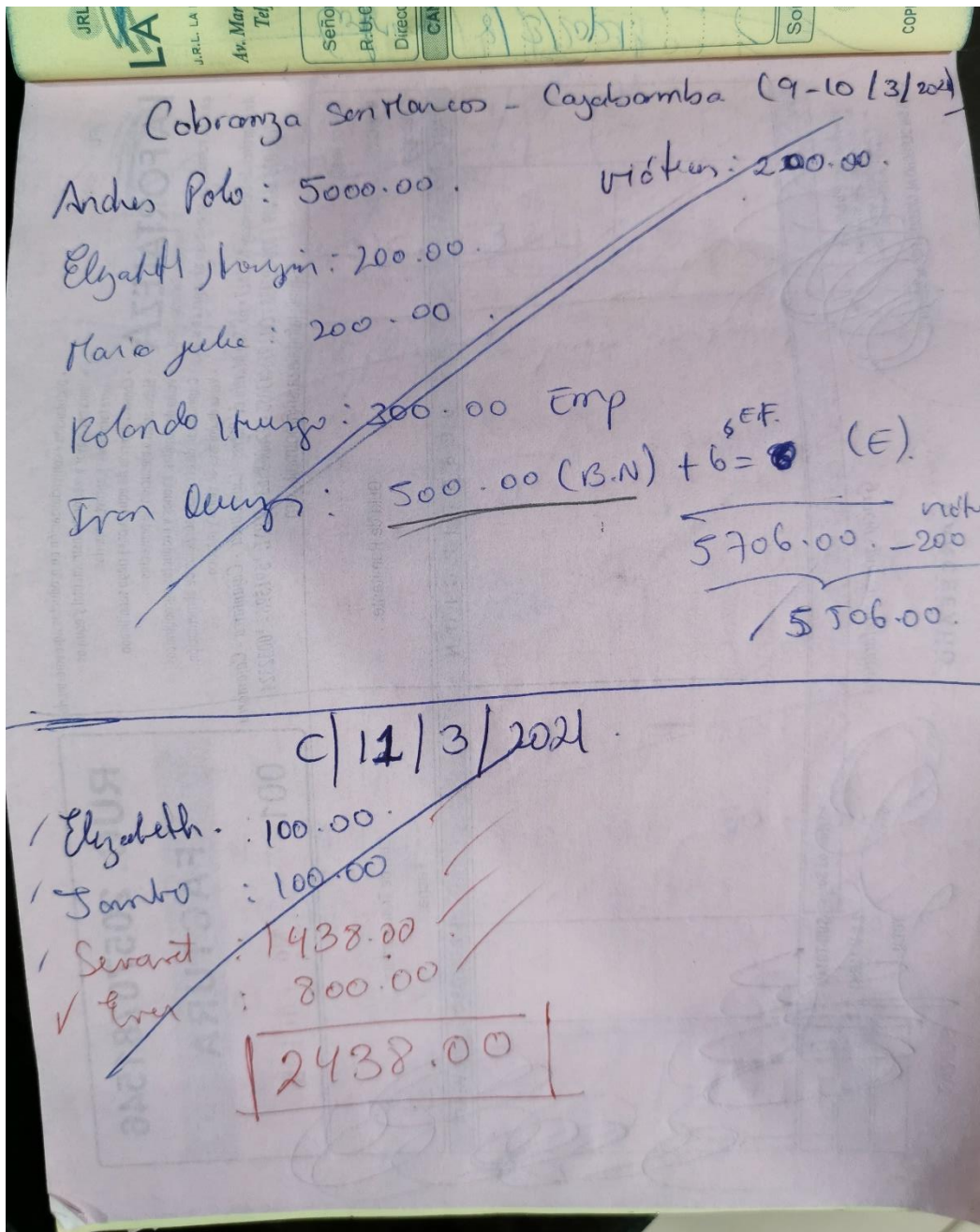
Elaboración: Propia

REGISTRO DE COBROS (Recibos)

- Antes:

Registro totalmente manual para los cobros de cada cliente, control por monto diario y no por recibos.

Ilustración N° 5.5. Registro antiguo de cobros por monto cobrado.

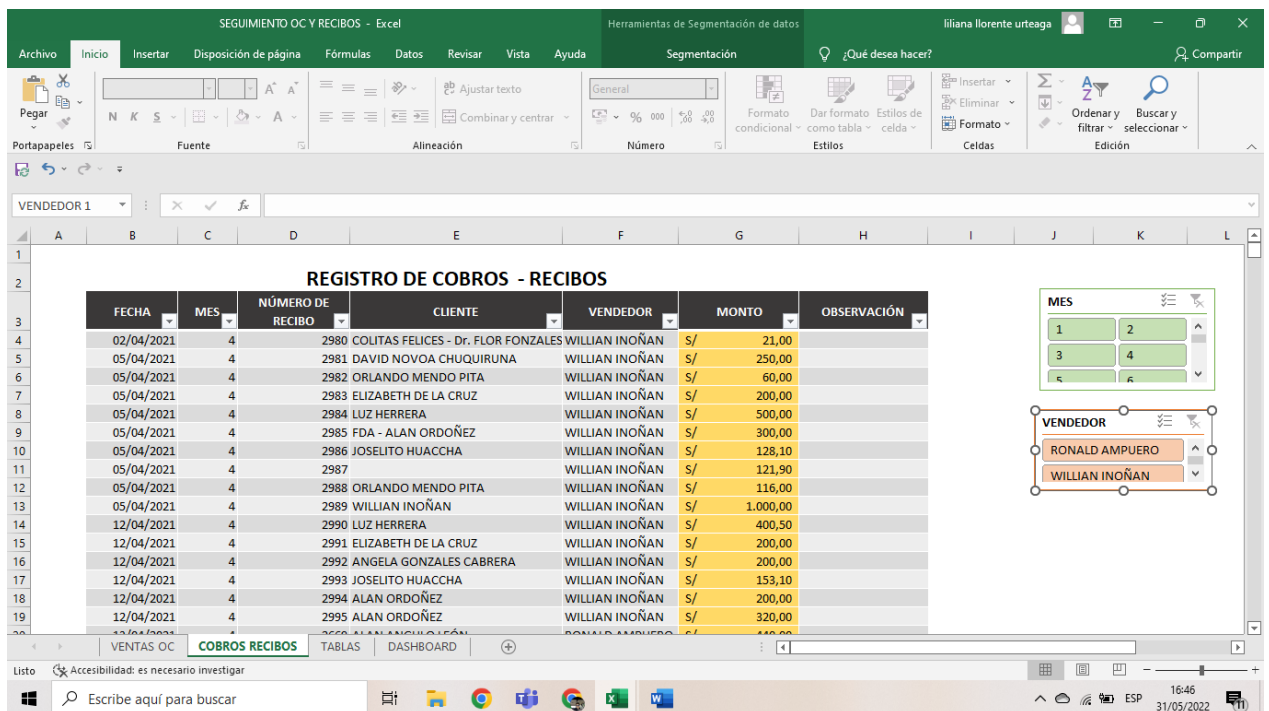


Fuente: Agrovit La Fortaleza S.R.L.

- Después

Uso de herramienta software Excel para el control de ingresos, registro basado en el número de recibo, utilizando el Formato LF-RE.FO02 (ver Anexo N°02).

Ilustración N° 5.6. Registro actual de cobros por número de recibo.



FECHA	MES	NÚMERO DE RECIBO	CLIENTE	VENDEDOR	MONTO	OBSERVACIÓN
02/04/2021	4	2980	COLITAS FELICES - Dr. FLOR FONZALES	WILLIAN INOÑAN	S/ 21,00	
05/04/2021	4	2981	DAVID NOVOA CHUQUIRUNA	WILLIAN INOÑAN	S/ 250,00	
05/04/2021	4	2982	ORLANDO MENDO PITA	WILLIAN INOÑAN	S/ 60,00	
05/04/2021	4	2983	ELIZABETH DE LA CRUZ	WILLIAN INOÑAN	S/ 200,00	
05/04/2021	4	2984	LUZ HERRERA	WILLIAN INOÑAN	S/ 500,00	
05/04/2021	4	2985	FDA - ALAN ORDOÑEZ	WILLIAN INOÑAN	S/ 300,00	
05/04/2021	4	2986	JOSELITO HUACCHA	WILLIAN INOÑAN	S/ 128,10	
05/04/2021	4	2987		WILLIAN INOÑAN	S/ 121,90	
05/04/2021	4	2988	ORLANDO MENDO PITA	WILLIAN INOÑAN	S/ 116,00	
05/04/2021	4	2989	WILLIAN INOÑAN	WILLIAN INOÑAN	S/ 1.000,00	
12/04/2021	4	2990	LUZ HERRERA	WILLIAN INOÑAN	S/ 400,50	
12/04/2021	4	2991	ELIZABETH DE LA CRUZ	WILLIAN INOÑAN	S/ 200,00	
12/04/2021	4	2992	ANGELA GONZALES CABRERA	WILLIAN INOÑAN	S/ 200,00	
12/04/2021	4	2993	JOSELITO HUACCHA	WILLIAN INOÑAN	S/ 153,10	
12/04/2021	4	2994	ALAN ORDOÑEZ	WILLIAN INOÑAN	S/ 200,00	
12/04/2021	4	2995	ALAN ORDOÑEZ	WILLIAN INOÑAN	S/ 320,00	

Elaboración: Propia

SISTEMA DE CONTROL DE VENTAS Y COBROS

- Antes: Totalmente manual

Ilustración N° 5.7. Registro antiguo de control de ventas y cobros.

Fecha:		L	M	M	J	V	S	D
		4008.31				2646.80		
		10223.00	649.57			3080.00		5000.00
10/3/22		2581.74				726.80		
	MANUEL TAM.	1000.00						
	Superest							
	William cobranza.	1100.00						
	William depósito	500.00						
	Impuesto ITF		0.30.					
	Pago préstamo		1267.62.					
	Ivan Quiroz	600.00.						
	Elaizer Mendez	1960.00						
	Hector Campos	234.50.						
	El Campo (César Vázquez)	1000.00						
	Préstamo a Ronald Pérez						\$ 30.00	
	Arnulfo	600.00						
14/3/22		2542.64				696.70		
	Pago a imagen y sonido		1785.00					
	Impuesto ITF		0.05					
	Cobranza William							
	Alendín	2757.00.						
	Cobranza William							
	Cejamarca	1153.40						
		3910.40	1785.15					
15/3/22		4667.89				696.70		
	Jul Villalobos	5000.00						
	Manuel Tam (depósito)	800.00						
	al sep.							
	Montaje de cadenas							
	repuestos							

Fuente: Agrovet La Fortaleza S.R.L.

- Después:

Uso de herramienta software Excel para el control de ingresos, registro definido por cliente, zona de venta, vendedor, ingresos por mes y compras por mes. Registro del Formato LF-RE.FO03 (ver Anexo N°03).

Ilustración N° 5.8. Registro actual de control de ventas y cobros.

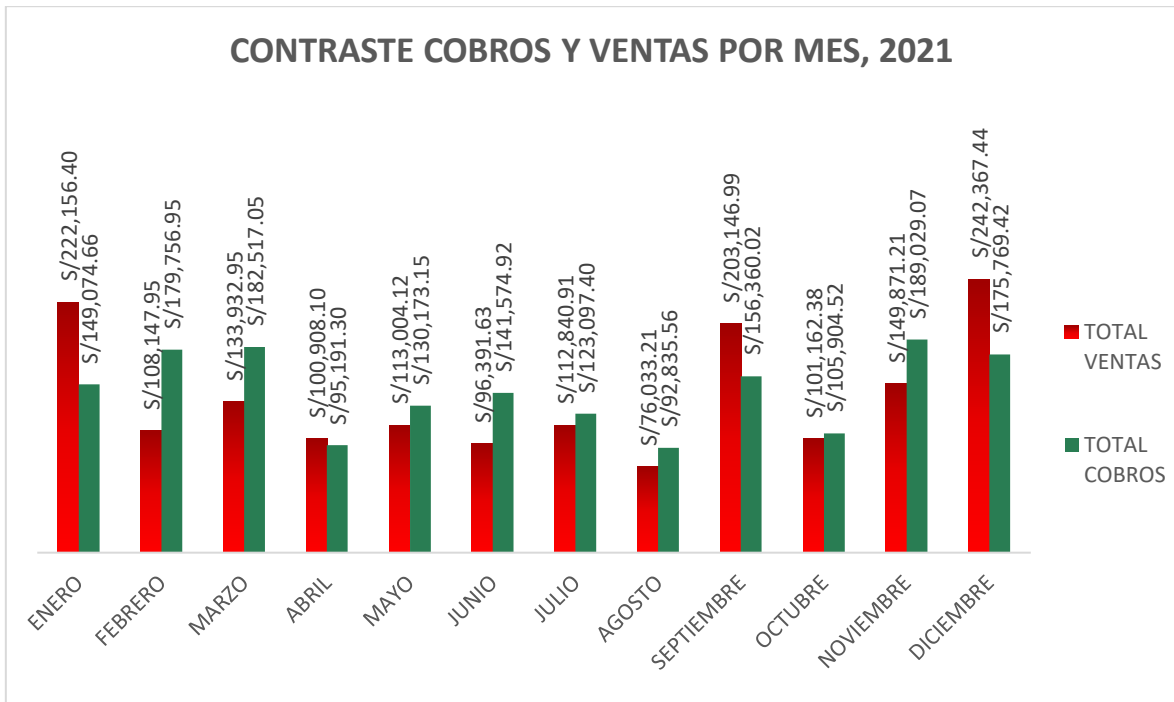
ESTADO DE CUENTA DE CLIENTES POR MES

VENDEDOR: RONALD AM., WILLIAN IN.

CÓDIGO	LUGAR	NOMBRE COMERCIAL	PROPIETARIO/CONTAC	RUC	DNI	TELÉFONO	DIRECCIÓN	VENDEDOR	DEUDA 2022	MAR2022	ABRIL 22
CAJ-01	CAJAMAR	Agroveternaria LA ECONOMIA	Julio Enrique Ampuero Machi	10268189230	28918921	976148030	Av. Atahualpa #	RONALD AMP	S/1 952,00	406,39	406,39
CAJ-01	CAJAMAR	Agroveternaria Cavamar	Alan Willy Angulo Leon	10703673523	43127331	98274776	Av. San Martin #	RONALD AMP	S/15 063,10	538	185,20
CAJ-01	CAJAMAR	Agroveternaria DESARROLLO	Luis Alexander Teran Novoa	10267294771	28728477	976696008	J. Angamos #	WILLIAN INC	S/0,00	620	294,00
CAJ-01	CAJAMAR	Agrovet y Distribuciones El Silver	Graciela Vilca	20439696763	13787124	976697160	J. Revilla Perez	WILLIAN INC	S/0,00	187	-
CAJ-01	CAJAMAR	Agroveternaria Muelin SR	Manuel Raico Acasero	20453666008	28602080	976635683	Av. Atahualpa #	WILLIAN INC	S/0,00	187	-
CAJ-01	CAJAMAR	Agroveternaria El Valle	Angela Gonzalez Cabrera	10266797937	28679793	976043395	J. 11 de Febrero	WILLIAN INC	S/2 835,40	290	1805,00
CAJ-01	CAJAMAR	El Solucion Ganadera SRL	Erwin Tizaco Saldaña	20570749078	42416222	985770051	J. Revilla Perez	WILLIAN INC	S/8 305,53	288	540,00
CAJ-01	CAJAMAR	SERVICIOS VETERINARIOS	Victor Rodriguez Allaga	20439521833	27049576	945818552	J. Revilla Perez	WILLIAN INC	S/2 550,00	264	2543,00
CAJ-01	CAJAMAR	Agroveternaria El Campo	Cesar Vasquez Buntamante	20439586704	363060934	976696008	J. Revilla Perez	WILLIAN INC	S/9 850,00	1000	1777,50
CAJ-01	CAJAMAR	Veterinaria El Dogo Azul	Louge Huapara Tello	10403553048	40355304	976696008	Av. San Martin #	WILLIAN INC	S/0,00	72	72,00
CAJ-01	CAJAMAR	AGROSERVET LOS ANGELES	Wilder Malca Becerra	20523667902	27988393	976696008	J. Chanchamayo	WILLIAN INC	S/3 936,20	2000	1267,00
CAJ-01	CAJAMAR	Agroveternaria La Finca	Dennis Vasquez Chuquin	10421397686	42139768	965563075	J. Angamos #	WILLIAN INC	S/2 117,80	904,7	1091,90
CAJ-01	CAJAMAR	Emergenias Veterinarias	Ulma Pico	41506542	984977888	-	WILLIAN INC	WILLIAN INC	S/0,00	-	-
CAJ-01	CAJAMAR	Simon Ceina Rodriguez	Simon Ceina Rodriguez	28710411	945105734	J. Tupac Amari	RONALD AMP	S/33 240,83	300	-	3240,83
CAJ-01	CAJAMAR	Agroveternaria El Ponce	Rosa Eulalia Manilla Herrera	10266500602	26600600	976651308	J. Revilla Perez	WILLIAN INC	S/0,00	-	-
CAJ-01	CAJAMAR	AGROSERVICIOS LA CAMA	Hector Campos Diaz	20904061424	30918174	976696008	J. Revilla Perez	WILLIAN INC	S/875,00	434,14	2225,00
CAJ-01	CAJAMAR	Dayvis Ceina Zamora	Dayvis Ceina Zamora	80782310	927089910	J. Tupac Amari	WILLIAN INC	S/3 786,40	175	2761,40	200
CAJ-01	CAJAMAR	Mano Antonio Sanchez Pae	Mano Antonio Sanchez Pae	10266834505	26683450	976696008	J. Angamos #	WILLIAN INC	S/0,00	-	-
CAJ-02	CAJAMAR	Agroveternaria El Marañon	Luis Bizarri Cano	20633111	976045126	J. Huancavelica	WILLIAN INC	S/0,00	-	-	-
CAJ-02	CAJAMAR	Agroveternaria Urbana	Pedro Urbina Camacho	14897037	942282238	Piaje La Victoria	WILLIAN INC	S/1 300,00	-	-	50,00
CAJ-02	CAJAMAR	Agroveternaria El Marañon	Jorge Culpay Romero	20431833768	3567582	976003511	J. Angamos #	RONALD AMP	S/23 405,30	850	18.341,00
CAJ-02	CAJAMAR	Orlando Walter Mendo Pita	Orlando Walter Mendo Pita	10266035181	26603518	976697521	J. Angamos #	WILLIAN INC	S/0,00	-	-
CAJ-02	CAJAMAR	Representaciones Tayan El	Giovanna Bañez Diaz	28901458	976027463	J. Huancayo #	WILLIAN INC	S/787,00	-	-	-
CAJ-02	CAJAMAR	La Fortaleza S.R.L	Jesús Ampuero Chico	10477671778	47767177	963807213	Av. San Martin #	RONALD AMP	S/4 719,40	197	607,00
CAJ-02	CAJAMAR	Agroveternaria San Felipe	Elisabeth de la Cruz Florian	10266537143	41839267	976794222	J. Revilla Perez	WILLIAN INC	S/2 054,90	200	438,00
CAJ-02	CAJAMAR	Willian Infran Vilchez	Willian Infran Vilchez	41983382	324578065	Piaje La Victoria	WILLIAN INC	S/4 076,75	140	410,00	200
CAJ-02	CAJAMAR	Pedro Saenz Pajares	Pedro Saenz Pajares	28731277	976637709	-	RONALD AMP	S/273,68	85	273,68	166

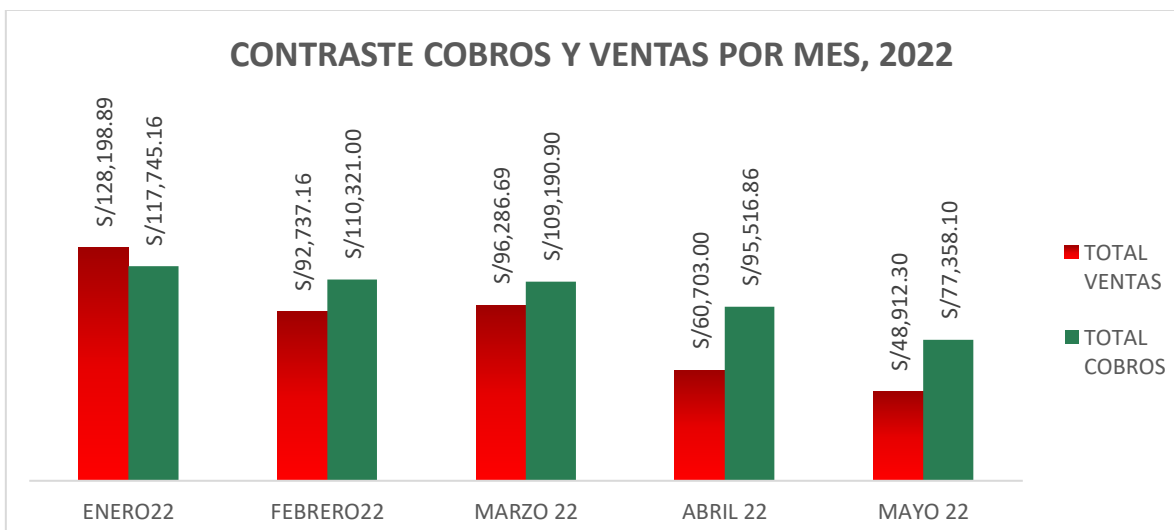
Elaboración: Propia

Ilustración N° 5.9. Contraste de Cobros y Ventas por mes, Año 2021



Elaboración: Propia

Ilustración N° 5.10. Contraste de Cobros y Ventas por mes, Año 2022



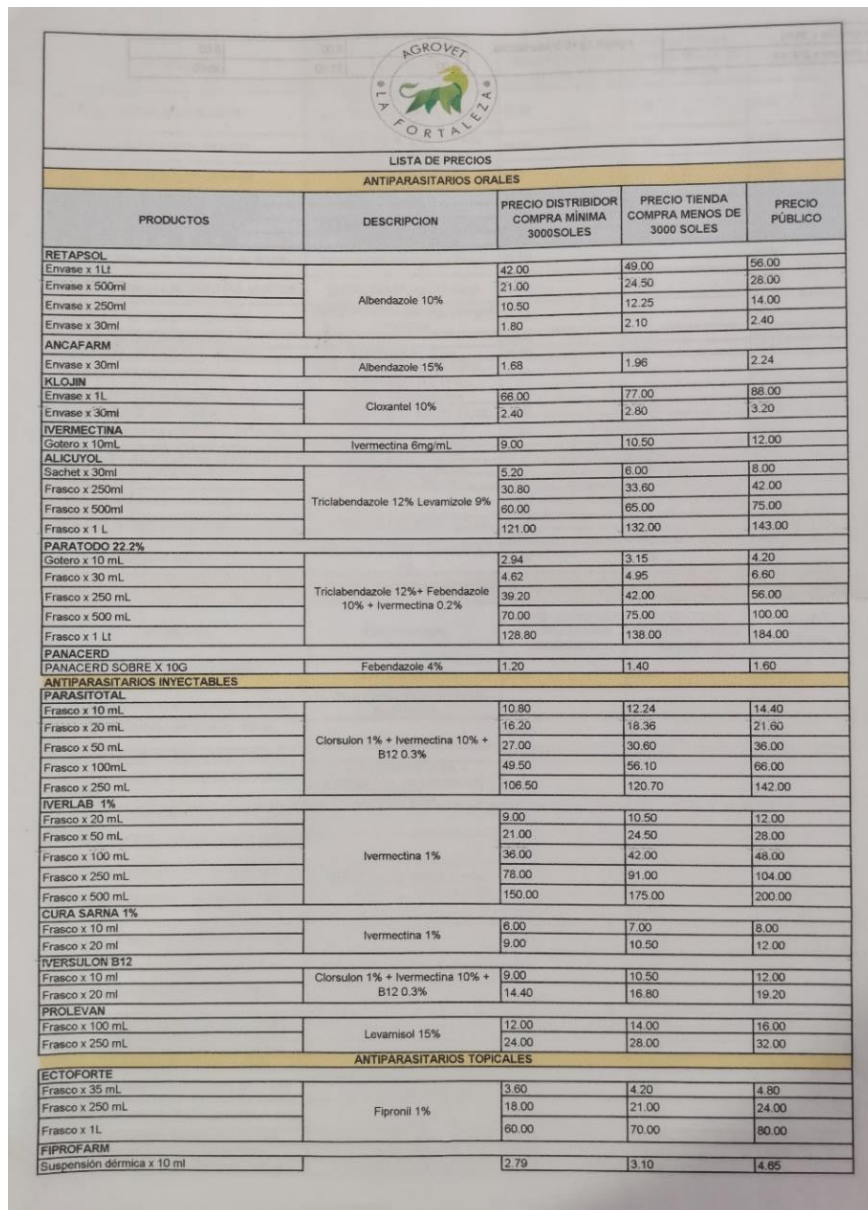
Elaboración: Propia

Así mismo, al identificar las funciones y los objetivos trazados se pasó a estandarizar la lista de precios con indicadores de ganancia, utilizando herramientas tecnológicas.

- Antes:

Lista de productos en físico, los precios podían ser modificados si el Gerente lo ordenaba, dando preferencia a ciertos clientes.

Ilustración N° 5.11. Lista de precios antiguo



LISTA DE PRECIOS				
ANTIPARASITARIOS ORALES				
PRODUCTOS	DESCRIPCION	PRECIO DISTRIBIDOR COMPRA MINIMA 3000SOLES	PRECIO TIENDA COMPRA MENOS DE 3000 SOLES	PRECIO PÚBLICO
RETAPSOL				
Envase x 1L	Albendazole 10%	42.00	49.00	56.00
Envase x 500ml		21.00	24.50	28.00
Envase x 250ml		10.50	12.25	14.00
Envase x 30ml		1.80	2.10	2.40
ANCAFARM				
Envase x 30ml	Albendazole 15%	1.68	1.96	2.24
KLOJIN				
Envase x 1L	Clonantel 10%	66.00	77.00	88.00
Envase x 30ml		2.40	2.80	3.20
IVERMECTINA				
Gotero x 10mL	Ivermectina 6mg/mL	9.00	10.50	12.00
ALICUYOL				
Sachet x 30ml	Triclabendazole 12% Levamisole 9%	5.20	6.00	8.00
Frasco x 250ml		30.80	33.60	42.00
Frasco x 500ml		60.00	65.00	75.00
Frasco x 1 L		121.00	132.00	143.00
PARATODO 22.2%				
Gotero x 10 mL	Triclabendazole 12%+ Febendazole 10% + Ivermectina 0.2%	2.94	3.15	4.20
Frasco x 30 mL		4.62	4.95	6.60
Frasco x 250 mL		39.20	42.00	56.00
Frasco x 500 mL		70.00	75.00	100.00
Frasco x 1 Lt		128.80	138.00	184.00
PANACERD				
PANACERD SOBRE X 10G	Febendazole 4%	1.20	1.40	1.60
ANTIPARASITARIOS INYECTABLES				
PARASITOTAL				
Frasco x 10 mL	Clorsulon 1% + Ivermectina 10% + B12 0.3%	10.80	12.24	14.40
Frasco x 20 mL		16.20	18.36	21.60
Frasco x 50 mL		27.00	30.60	36.00
Frasco x 100mL		49.50	56.10	66.00
Frasco x 250 mL		108.50	120.70	142.00
IVERLAB 1%				
Frasco x 20 mL	Ivermectina 1%	9.00	10.50	12.00
Frasco x 50 mL		21.00	24.50	28.00
Frasco x 100 mL		36.00	42.00	48.00
Frasco x 250 mL		78.00	91.00	104.00
Frasco x 500 mL		150.00	175.00	200.00
CURA SARNA 1%				
Frasco x 10 ml	Ivermectina 1%	6.00	7.00	8.00
Frasco x 20 ml		9.00	10.50	12.00
IVERSULON B12				
Frasco x 10 ml	Clorsulon 1% + Ivermectina 10% + B12 0.3%	9.00	10.50	12.00
Frasco x 20 ml		14.40	16.80	19.20
PROLEVAN				
Frasco x 100 mL	Levamisol 15%	12.00	14.00	16.00
Frasco x 250 mL		24.00	28.00	32.00
ANTIPARASITARIOS TOPICALES				
ECTOFORTE				
Frasco x 35 mL	Fipronil 1%	3.60	4.20	4.80
Frasco x 250 mL		18.00	21.00	24.00
Frasco x 1L		60.00	70.00	80.00
FIPROFARM				
Suspensión dérmica x 10 ml		2.79	3.10	4.65

Fuente: Agrovét La Fortaleza S.R.L.

- Después

Lista de productos con indicadores de ganancia, precio de acuerdo a cantidad de compra de cada cliente, estandarizado, sin decisión de Gerencia.

Ilustración N° 5.12. Lista de precios actual con indicadores de ganancia - Excel

AGROVIT LA FORTALEZA S.R.L.		LISTA DE PRECIOS			
PRODUCTOS	DESCRIPCION	TIENDA	CLIENTE 25%	MAYORISTA 30%	DISTRIBUIDOR 35%
ANTIPARASITARIOS ORALES					
ALICUYOL					
Sachet x 30ml	Triclabendazole 12% Levamisole 0% Cobalto 2%	9,00	6,75	6,30	5,85
Jeringa x 30ml		10,98	8,24	7,69	7,14
Sachet x 40ml		-	-	-	-
Frasco x 250ml		57,35	43,01	40,15	37,28
Frasco x 500ml		101,75	76,31	71,23	66,14
Frasco x 1 L	193,60	145,20	135,52	125,84	
PARATODO 22.2%					
Golero x 10 ml	Triclabendazole 12% + Febendazole 10% + Ivermectina 0.2%	4,80	3,60	3,36	3,12
Golero x 30 ml		9,25	6,94	6,48	6,01
Frasco x 30 ml		7,40	5,55	5,18	4,81
Jeringa x 30ml		10,98	8,24	7,69	7,14
Sachet x 40ml		10,98	8,24	7,69	7,14
Frasco x 250 ml	57,35	43,01	40,15	37,28	
Frasco x 500 ml	101,75	76,31	71,23	66,14	
Frasco x 1 Lt	193,60	145,20	135,52	125,84	
ANCAFARM PLUS					

Elaboración: Propia

Ilustración N° 5.13. Lista de precios actual con indicadores de ganancia (PDF)

AGROVIT LA FORTALEZA S.R.L.		LISTA DE PRECIOS			
PRODUCTOS	DESCRIPCION	TIENDA	CLIENTE 25%	MAYORISTA 30%	DISTRIBUIDOR 35%
ANTIPARASITARIOS ORALES					
ALICUYOL					
Sachet x 30ml	Triclabendazole 12% Levamisole 0% Cobalto 2%	9,00	6,75	6,30	5,85
Jeringa x 30ml		10,98	8,24	7,69	7,14
Sachet x 40ml		-	-	-	-
Frasco x 250ml		57,35	43,01	40,15	37,28
Frasco x 500ml		101,75	76,31	71,23	66,14
Frasco x 1 L	193,60	145,20	135,52	125,84	
PARATODO 22.2%					
Golero x 10 ml	Triclabendazole 12% + Febendazole 10% + Ivermectina 0.2%	4,80	3,60	3,36	3,12
Golero x 30 ml		9,25	6,94	6,48	6,01
Frasco x 30 ml		7,40	5,55	5,18	4,81
Jeringa x 30ml		10,98	8,24	7,69	7,14
Sachet x 40ml		10,98	8,24	7,69	7,14
Frasco x 250 ml	57,35	43,01	40,15	37,28	
Frasco x 500 ml	101,75	76,31	71,23	66,14	
Frasco x 1 Lt	193,60	145,20	135,52	125,84	
ANCAFARM PLUS					

Elaboración: Propia

Agrovet La Fortaleza presentaba un escaso uso de recursos para su publicidad. Por una parte, no contaban con un catálogo propio de productos y enviaban al cliente catálogos que las empresas proveedoras les entregaban; por otra parte, contaban con Facebook sin embargo no generaban contenido ni publicidad para este medio.

- Antes

Ilustración N° 5.14. Collage de catálogos de proveedores.

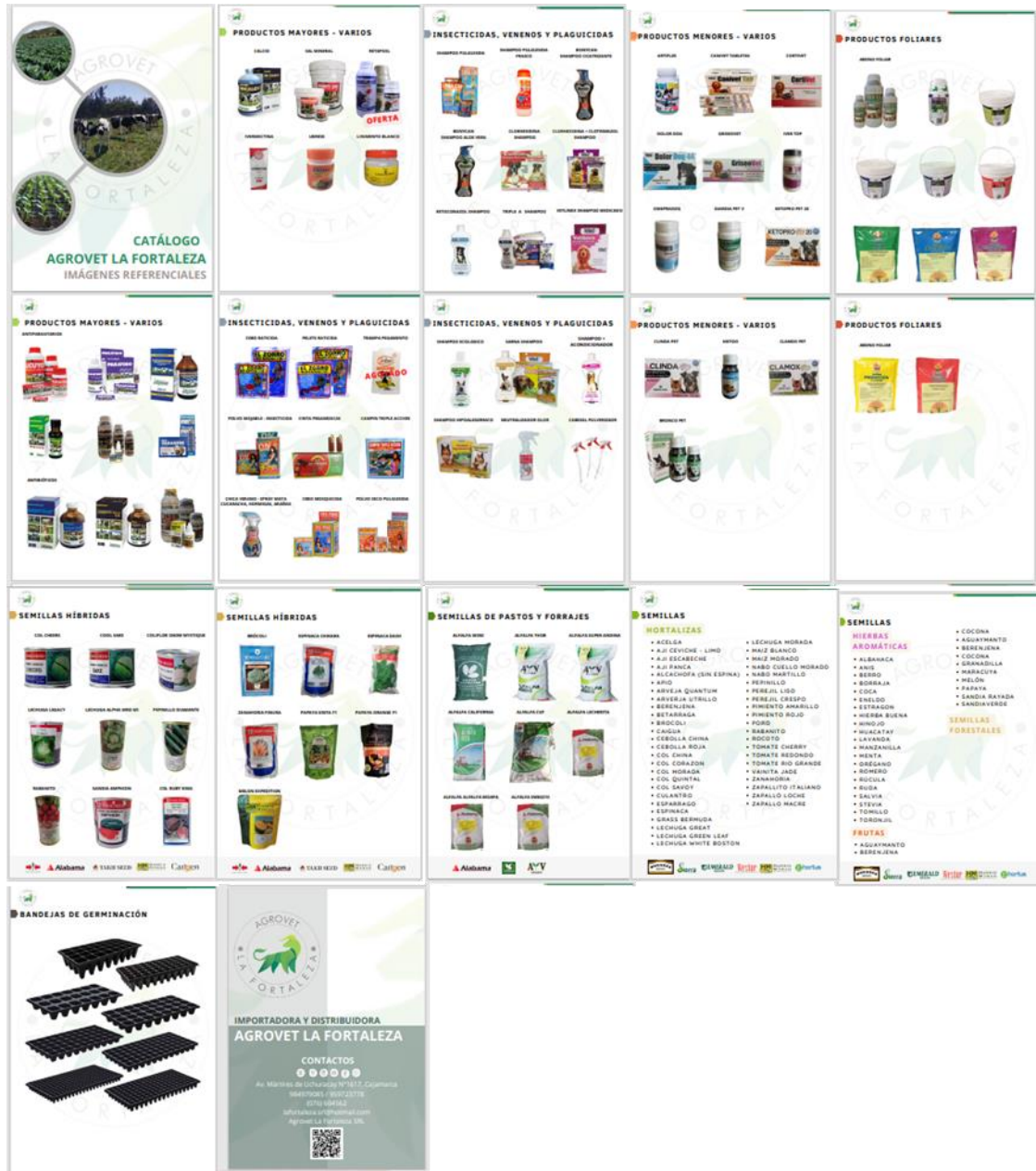


Elaboración: Propia

- Después:

Catálogo con imágenes referenciales, programa utilizado CANVAS.

Ilustración N° 5.15. Collage de catálogo propio con imágenes referenciales.

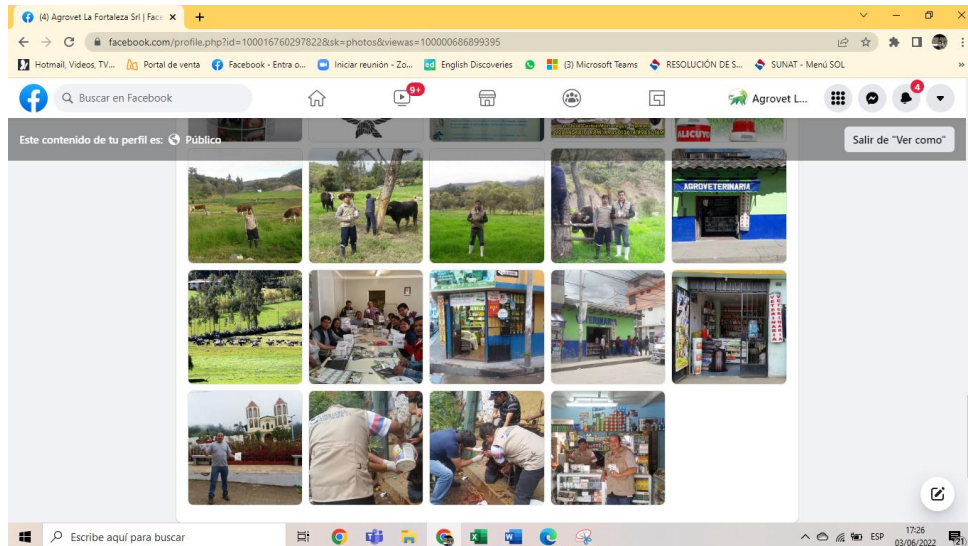


Elaboración: Propia

El uso de redes sociales era precario, por lo que se generó contenido con fotos imágenes estandarizados, con el logo de la empresa.

- Antes:

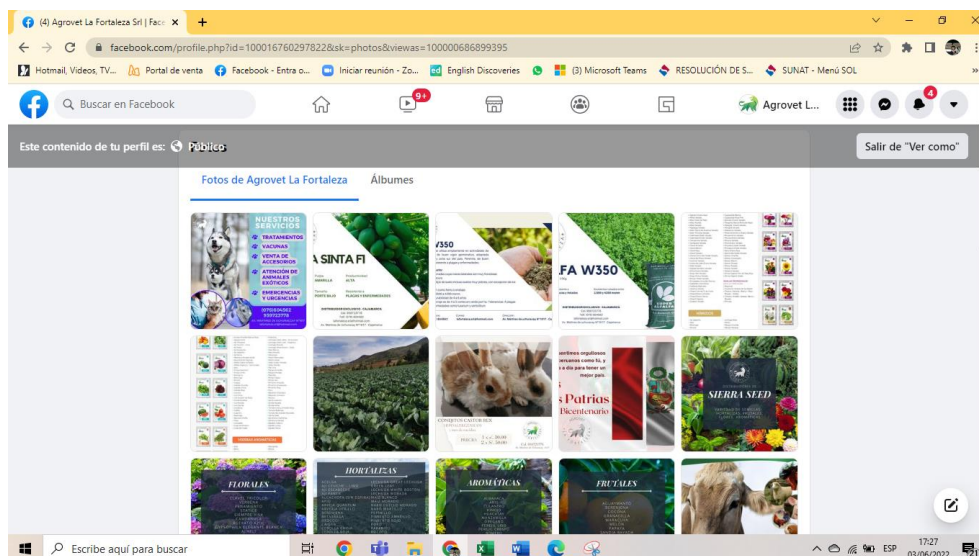
Ilustración N° 5.16. Contenido de Facebook antes.



Fuente: Agrovet La Fortaleza S.R.L.

- Después: Generación de contenido posterior al año 2021.

Ilustración N° 5.17. Contenido de Facebook actual.



Fuente: Agrovet La Fortaleza S.R.L.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En conclusión, al implementar los procesos dentro de la empresa se ha mejorado el despacho y la satisfacción de los clientes.

Los trabajadores de la empresa están más comprometidos con la realización de sus labores, ya que sus operaciones y funciones se encuentran bien definidas. Con ello se puede mantener metas de ventas y cobros en el área operativa de la empresa.

Con un plan estratégico se puede encaminar al logro del de los objetivos que tiene la empresa, identificando los puntos críticos, generar estrategias, acciones correctivas y preventivas, evitando pérdidas a corto, mediano y largo plazo.

Es recomendable para cualquier organización que haya un correcto flujo de información entre las áreas de la organización, de tal manera que siempre se genere retroalimentación, manteniéndose actualizados y comunicados en cuanto el desarrollo organizacional. Así mismo, se debe mantener al personal en constante capacitación y actualización, ya que, un mundo globalizado, exige que las empresas se adapten rápidamente al mercado.

De igual manera dentro de la empresa es necesario implementar un *Software* a medida o libre ya que la empresa cuenta con procesos definidos.

REFERENCIAS


- Anaya, J. (2000). *Logística Integral: La gestión operativa de la empresa*. Madrid: ESIC.
- De la Parra, E. & Madero, M. (2005). *Estrategias de Ventas y Negociación*. México: Panorama. {En línea} Recuperado el 19 de mayo del 2022, de:
<https://books.google.com.mx/books?id=HGpXazBqgh0C&printsec=copyright#v=onepage&q=medios%20e%20instrumentos&f=false>
- Escrivá, J., Savall V., & Martínez, A. (2014). *Gestión de Compras*. Madrid: McGraw-Hill Education. [En línea] Recuperado el 17 de mayo del 2022, de:
<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448193601.pdf>
- Hurtado, F. (2018). *Gestión Logística*. Lima: Fondo editorial de la UIGV. [En línea] Recuperado el 16 de mayo del 2022, de:
<http://168.121.45.179/bitstream/handle/20.500.11818/3513/GESTION%20LOGISTICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lopez, J. (2014). *UF0476: Gestión de inventarios*. España: Editorial Elearning S.L. (En línea) Recuperado el 20 de mayo del 2022, de:
https://editorialelearning.com/catalogo/media/iverve/uploadpdf/1525965865_UF0476_demo.pdf
- Mintzberg, H., Brain, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. (En línea) Recuperado el 20 de mayo del 2022, de:

https://books.google.com.pe/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Mora, L. (2010). Gestión Logística Integral. Bogotá: ECOE Ediciones.

ANEXOS


ANEXO N°01. Formato de ventas por Orden de Compra.

	FORMATO DE VENTAS POR ORDENES DE COMPRA (OC)						FORMATO	LF-RE.FO01	
							ACTUALIZACIÓN	01	
							FECHA	01/01/2021	
FECHA	MES	NUR. DE OC	EMPRESA DE OC	TIPO DE VENTA	VENDEDOR	DISTRITO	CLIENTE	MONTO S/.	MONTO \$
		0001							
		0002							
		0003							
		0004							
		0005							
		0006							
		0007							
		0008							
		0009							
		0010							
		0011							
		0012							
TOTAL VENDIDO									
ELABORADO POR			REVISADO POR			APROBADO POR:			
Ronald E. Ampuero Chico			Gerente General			Gerente General			

ANEXO N°02. Formato de Cobros por número de recibo.

	FORMATO DE COBROS POR NÚMERO DE RECIBOS					FORMATO	LF-RE.FO02
						ACTUALIZACIÓN	01
						FECHA	01/01/2021
FECHA	MES	NÚMERO DE RECIBO	CLIENTE	VENDEDOR	MONTO S/.	MONTO \$	OBSERVACIÓN
		0001					
		0002					
		0003					
		0004					
		0005					
		0006					
		0007					
		0008					
		0009					
		0010					
		0011					
		0012					
		0013					
		0014					
		0015					
TOTAL COBRADO							
ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR:			
Ronald E. Ampuero Chico		Gerente General		Gerente General			


ANEXO N°03. Formato general de ingresos y salidas por cliente.

	FORMATO GENERAL DE INGRESOS Y SALIDAS POR CLIENTE 2021															FORMATO	LF-RE.FO03
																ACTUALIZACIÓN	01
																FECHA	01/01/2021

DATOS GENERALES										ENERO			FEBRERO			MARZO		
CÓDIGO	LUGAR	NOMBRE COMERCIAL	PROPIETARIO/CONTACTO	RUC	DN	TELEFONO	DIRECCION	VENDEDOR	DEUDA 2020	A CUENTA - ENERO	PEDIDO - ENERO	DEUDA - ENERO	A CUENTA - FEBRERO	PEDIDO - FEBRERO	DEUDA - FEBRERO	A CUENTA - MARZO	PEDIDO - MARZO	DEUDA - MARZO
TOTAL										0	0	0	0	0	0	0	0	0

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR:
Ronald E. Ampuero Chico	Gerente General	Gerente General

ANEXO N° 05. Formato de supervisión al personal – Almacén

	FORMATO DE SUPERVISION AL PERSONAL - ALMACÉN	FORMATO LF-RE.FO05	ACTUALIZACIÓN 01
		FECHA 01/01/2021	

Nº

DÍA	MES	AÑO

ACTIVIDADES OPERATIVAS

CONCEPTO	SI	NO	OBSERVACIONES
1. El personal de almacén se encuentra debidamente uniformado			
2. Cuenta con una copia del procedimiento debidamente autorizados.			
3. La recepción la realiza según los procedimientos aprobados.			
4. Controlan la temperatura ambiente y humedad relativa de los productos			
5. Cuenta con carnet de sanidad vigente			
6. Mantiene actualizados el registro de existencias de los productos.			
7. Despacha los productos de acuerdo al sistema FIFO y FEFO.			
8. Las áreas están debidamente identificadas.			
- Recepción			
- Almacenamiento			
- Preparación y embalaje			
- Despacho			
9. Se encuentran los instructivos que prohíben comer, beber, fumar dentro del almacén.			
10. Se limita el exceso al almacén solo al personal autorizado.			
11. Se evita la acumulación de materiales combustibles como cajas de cartón.			
12. Se cuenta con extintor con carga vigente, el personal esta adiestrado para su uso.			

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
Ronald E. Ampuero Chico	Gerente General	Gerente General

ANEXO N° 06. Hoja de asistencia a capacitación.

	FORMATO HOJA DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN	FORMATO LF-RE.FO06	ACTUALIZACIÓN 01
		FECHA 01/01/2021	

Tema: _____ Fecha: _____

Ponente: _____

Apellidos y Nombres	Cargo	Nota	Firma

Conclusiones

Jefe de Operaciones

Ponente

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR:
Ronald E. Ampuero Chico	Gerente General	Gerente General