

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**DISEÑO DE GESTION POR PROCESOS PARA MEDIR LA
EFICACIA EN LA DISTRIBUIDORA “AGROINDUSTRIA
AMAZONAS S.A.C” - 2018**

TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

TESISTAS: Anghela Lupe UCEDA CARHUAS

Diego Arturo SORIA MALPARTIDA

ASESORES: Ing. NÉRIDA DEL CARMEN, PASTRANA DÍAZ

HUÁNUCO – PERÚ

2018

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a nuestros
Padres y familiares quienes en todo momento nos
brindaron su apoyo incondicional

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestra Universidad Nacional Hermilio Valdizán y a nuestros docentes de la FIIS, por sus enseñanzas y consejos en el proceso de aprendizaje y profesionalización hasta alcanzar el grado académico de Bachiller y finalmente el título profesional de Ingenieros Industriales.

RESUMEN

El presente estudio se realizó en una Empresa Comercial dedicada a la venta de productos de primera necesidad, de consumo masivo, teniendo como uno de sus principales servicios la distribución de productos, mediante una fuerza de ventas y al reparto de pedidos a clientes finales. La empresa tiene pocos años en el mercado, ha logrado mantenerse en este tipo de negocio, pero requiere mejorar sus procesos, para mejorar su rentabilidad y ser más competitivo en el mercado, abastecer la demanda y seguir creciendo.

El estudio realizado consiste en: Diagnóstico situacional mediante la evaluación de Causa-efecto, donde se encontró diferentes problemas. Problema de desorganización de sus actividades, debido a no contar con procesos no planificados, no documentados, falta de control y seguimiento. Retraso de pedidos (demora en la llegada de productos, etc.). Productos defectuosos (en la recepción y despacho de productos). Duplicidad de actividades. Otros; que han influenciado directamente en el logro de los objetivos. Como parte del diagnóstico se especifica los indicadores de eficacia de los procesos y operaciones para determinar cómo es que se trabajaba y cuanto ha evolucionado con el diseño e implantación de la gestión por procesos.

En el diagnóstico situacional se consideró diseñar e implementar un modelo basado en la **gestión por procesos**, debido a que esto significa sentar buenas bases en la organización y mejorar los resultados, consiguiendo niveles superiores de satisfacción de los usuarios, ya sean internos ó externos. En las reuniones con el personal involucrado se procedió a identificar los procesos y

delimitarlos, y realizar un análisis de los procesos actuales en búsqueda de un diseño apropiado. En el diseño de procesos se logró identificar y definir el Macroproceso de la empresa, una vez realizado este paso nos concentramos en el desarrollo de los procesos operativos, ya que son parte medular de la misión como organización.

El flujo de los procesos fue elaborado en el **modelador Bizagi** que nos permitió diseñar, diagramar, documentar y publicar los procesos utilizando el estándar BPMN. Una vez realizado el diseño se procedió a elaborar las hojas de caracterización de cada de proceso, para describir cómo deben funcionar cada uno de ellos. Para complementar los objetivos del presente estudio se logró elaborar el manual de procesos de la empresa.

La investigación ha permitido medir la eficacia de los procesos de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas SAC. A través de la encuesta de satisfacción a los clientes una vez implantado la gestión por procesos, logrando resultados positivos para la organización. El objetivo principal es Diseñar un modelo de gestión por procesos, para medir la eficacia en nueve meses de estudio en la Empresa "Distribuidora Agroindustria Amazonas SAC".

La investigación es de tipo aplicada, se ubica en el nivel descriptivo. Se ha intervenido a la Empresa, para mejorar su organización y rentabilidad económica. Los Resultados afirman que el diseño de gestión de procesos influye en la mejora de sus indicadores en todas las áreas, según la medición de las áreas críticas como: Inventarios desde 7.14% hasta el 63%, Compras desde 30% has 80%, satisfacción de clientes desde 54% hasta 88%.

ABSTRACT

The present study was carried out in a Commercial Company dedicated to the sale of products of first necessity, of mass consumption, having as one of its main services the distribution of products, through a sales force and the distribution of orders to final customers. The company has a few years in the market, has managed to stay in this type of business, but it needs to improve its processes, to improve its profitability and be more competitive in the market, supply the demand and keep growing.

The study carried out consists of: Situational diagnosis through the evaluation of Cause-effect, where different problems were found. Problem of disorganization of their activities, due to not having unplanned, undocumented processes, lack of control and follow-up. Delay of orders (delay in the arrival of products, etc.). Defective products (in the reception and dispatch of products). Duplication of activities. Others; that have directly influenced the achievement of the objectives. As part of the diagnosis, the efficiency indicators of the processes and operations are specified in order to determine how they worked and how they have evolved with the design and implementation of process management.

In the situational diagnosis, it was considered to design and implement a model based on process management, because this means laying good foundations in the organization and improving results, achieving higher levels of user satisfaction, whether internal or external. In the meetings with the personnel involved, proceeded to identify the processes and delimit them, and perform an analysis of the current processes in search of an appropriate design. In the design

of processes, we were able to identify and define the Macro-process of the company. Once this step was taken, we focused on the development of the operational processes, since they are a core part of the mission as an organization.

The flow of the processes was elaborated in the Bizagi modeler that allowed us to design, diagram, document and publish the processes using the BPMN standard. Once the design was done, the characterization sheets of each process were elaborated to describe how each of them should work. To complement the objectives of this study, the company's process manual was developed.

The investigation has allowed to measure the efficiency of the processes of the company Distribuidora Agroindustria Amazonas SAC. Through the customer satisfaction survey once the process management was implemented, achieving positive results for the organization. The main objective is to design a management model by processes, to measure the effectiveness in nine months of study in the company "Distribuidora Agroindustria Amazonas SAC".

The research is of applied type, it is located at the descriptive level. The Company has been intervened to improve its organization and economic profitability. The Results state that the process management design influences the improvement of its indicators in all areas, according to the measurement of the critical areas such as: Inventories from 7.14% to 63%, Purchases from 30% to 80%, satisfaction of customers from 54% up to 88%.

INTRODUCCION

Hoy en día vivimos en un mundo donde el cambio es la única constante, esto ha provocado que las empresas sean cada vez más competitivas y tengan una mayor calidad de servicio. La gestión por procesos es uno de los enfoques que facilitan la mejora continua, indicadores de eficiencia y eficacia de la gestión empresarial, respondiendo de una forma más rápida y correcta al gran dinamismo del mercado de distribución. Este nuevo enfoque consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que la empresa ejecuta, esta administración se realiza de manera horizontal, lo que permite una mayor integración; y por ende a una mejora en la eficacia, se gestiona a partir de indicadores que ayudan a medir el desempeño y contribuir a la mejora continua, de tal manera que permite a la empresa estar en sintonía con lo que el cliente necesita. En nuestro país para cubrir la necesidad de ser competitivos y tener un buen posicionamiento empresarial, necesitamos desplegar el uso de herramientas para de gestión, dentro de la diversidad de éstas la gestión por procesos es una de las más robustas.

La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o

rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.[†]

Perú es país que se acerca al desarrollo, en los últimos años se ha visto que aumenta el desempleo al mismo tiempo que la economía crece. Por otro lado, aumenta el endeudamiento de las personas y empresas y se hace cada vez más difícil emprender negocios. Las micros empresas pasan por un “crisis”, porque las políticas de estado no están bien definidas y porque los que emprenden negocios no tienen la espalda financiera suficiente.

La Gestión por procesos es muy importante en las Micro Empresas, produce muchos cambios estructurales, debido a que su aplicación modifica parte de la organización administrativa, productiva, comercial y gerencia. Se puede controlar los procesos desde la adquisición de productos, transporte, almacén, venta, post venta, y atender a los clientes de una mejor manera.

La visión sistémica aplicada a la gestión de procesos de la Distribuidora Agroindustria Amazonas SAC. Presenta una visión integral para la organización, es nuestro deseo que el diseño y la aplicación por procesos al negocio de Abarrotes pueda lograr una sinergia en todos los “procesos”, y de manera integral en toda la estructura del negocio.

El Sistema comercial de la empresa, es un todo, donde hay mucha energía. Gestión viene de “gestar” o “dar a luz” y está por sobre administrar u operar, es

[†] Gestión de Procesos. Juan Bravo Carrasco. Editorial Evolución S.A. Chile 2009.

una labor sistémica, creativa, reflexiva y cuestionadora que ve los procesos como medio para cumplir el propósito de la organización y los organiza como sea más conveniente para ese fin. Procesos es la forma cómo hacemos las cosas. Desde elaborar y vender un producto, hasta pagar a un proveedor. Se ve a los procesos como creaciones humanas, con todas las posibilidades de acción sobre ellos: diseñar, describir, documentar, comparar, eliminar, modificar, alinear o rediseñar, entre otras.‡

Los procesos de una micro-empresa no pueden estar abandonados a su suerte, es decir no se puede esperar mayores ventas, mejor rentabilidad y menos satisfacción de los clientes, si nuestros procesos no tienen indicadores a medir. Si los gerentes y trabajadores de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas SAC no miden los indicadores en cada proceso de comercialización, no se puede saber la eficiencia ni la eficacia de la empresa en cada proceso, por lo tanto, el crecimiento de la Empresa. No se puede esperar cada fin de año para saber cómo están nuestros inventarios, no se puede esperar los balances de fin de año para saber si la empresa está tiene déficit o superávit. Por esa razón se ha visto por conveniente hacer un trabajo de investigación que considere “El Diseño de Gestión por Procesos para Medir la Eficacia en la Distribuidora Agroindustria Amazonas SAC”

Más allá de un conjunto de actividades, un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeña la empresa distribuidora, donde trabajan

‡ Gestión de Procesos. Juan Bravo Carrasco. Editorial Evolución S.A. Chile 2009.

poca gente con la intención de contribuir a la mejor rentabilidad de la empresa, pero requieren de conocimiento básicos de los procesos y por otro lado se requiere un diseño de procesos, para medir la eficiencia y la eficacia de la empresa.

En nuestro caso particular se ha decidido medir la eficacia de la Distribuidora, para lo cual se han hecho entrevistas a nuestros clientes para medir la satisfacción de los mismos con lo cual tenemos un indicador importante que mide la eficacia de la Empresa antes y después de aplicar un Diseño de Gestión por Procesos. Un proceso se documenta con: Un diagrama de procesos, procedimientos, documentación adicional, y registros.

Los costes derivados de la **no calidad** son: Pérdidas de tiempo, gastos innecesarios, Insatisfacción de socios y colaboradores, despilfarro de materiales, pérdida de subvenciones, gastos judiciales, mala información para la toma de decisiones. La Medición de eficacia del estudio se presenta en la siguiente tabla:

TABLA MEDICIÓN DE LA EFICACIA DE LOS PROCESOS DE AGROINDUSTRIA AMAZONAS

PROCESO	1° Mes	2° Mes	3° Mes	4° Mes	5° Mes	6° Mes	7° Mes	8° Mes	9° Mes	Brecha
Compras	30%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	20.00%
Almacenes	99%	99%	99%	99%	99%	99%	100%	100%	100%	0.00%
Inventarios	7.14%	4.16%	3.09%	9.50%	15.00%	25.00%	36.00%	50.00%	63.00%	37.00%
Ventas	84.60%	92.30%	92.60%	92.60%	92.60%	92.60%	92.60%	92.60%	92.60%	7.40%
Facturación	79.40%	81.30%	82.40%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%	92.00%	95.00%	5.00%
Cobranzas	84.60%	84.80%	85.50%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%	92.00%	8.00%
Mantenimientos	99.98%	97.26%	98.24%	97.00%	97.00%	97.00%	97.00%	97.00%	97.00%	3.00%
Repartos	97.60%	99.20%	95.40%	97.00%	97.00%	97.00%	97.00%	97.00%	98.00%	2.00%
Satisfacción de Clientes	54%	62%	70%	76.00%	78.00%	82.00%	84.00%	92.00%	88.00%	12.00%
Eficacia Empresarial	70.70%	73.89%	75.14%	78.46%	79.84%	81.96%	84.07%	87.29%	89.51%	10.49%

Fuente; Elaboración propia

INDICE

Resumen

Abstract

Introducción.

CAPITULO I.EL PROBLEMA DE INVESTIGACION	1
1.1 Descripción del Problema	1
1.2 Formulación del problema.	2
1.2.1 Problema General	2
1.2.2 Problema Específico	3
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo General	3
1.3.2 Objetivos Específicos	4
1.4 Hipótesis	4
1.5 Variables	4
1.6 Indicadores	5
1.6.1 Indicadores de Completos	6
1.6.2 Indicadores de Evaluación	6
1.6.3 Indicadores de Eficiencia	6
1.6.4 Indicadores de Eficacia	6
1.6.5 Indicadores de Gestión	6
1.7 Justificación e importancia.	7
1.8 Viabilidad	8
1.9 Limitaciones.	8
1.9.1 Limitación Interna	9
1.9.2 Limitación Externa	9
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes.	10
2.1.1 Antecedentes Internacionales	10
2.1.2 Antecedentes Nacionales	11
2.1.3 Antecedentes Locales	12
2.2 Bases Teóricas.	12
2.2.1 Gestión por procesos	12
2.2.2 Procesos	14
2.2.3 Compras	18
2.2.4 Almacenes	21
2.2.5 Inventario	21
2.2.6 Ventas	24
2.2.7 Facturación y cobranzas	25
2.2.8 Distribución y reparto	26
2.2.9 Eficacia	28
2.2.10. Indicadores.	34
2.3 Definición de Términos.	33

CAPITULO III.	MARCO METODOLÓGICO	39
3.1	Tipo de Investigación	39
3.2	Población y Muestra	41
3.3	Técnicas de recojo de Muestreo	42
	3.3.1. Recolectar Datos	42
	3.3.2. Medir	42
	3.3.3. Instrumentos de Recolección de datos y Validación	43
CAPITULO IV.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	48
4.1.	Descripción de la empresa	48
4.2.	Actividad Principal	47
4.3.	Análisis Estratégicos	48
4.4.	Orientación Comercial	48
4.5.	Situación Actual de la Empresa en Operación	49
4.6.	Eficacia antes de la Gestión por Procesos	53
4.7.	Implementación de la Gestión y Procesos	59
	4.7.1. La Organización como Macro Proceso	60
	4.7.2. Listado de Procesos	61
	4.7.3. Descripción de Procesos Misionales/Operativos	61
	4.7.4. Proceso de Compras	62
	4.7.5. Proceso de Ventas	62
4.8.	Indicadores de Eficacia en los Procesos Operativos	81
	4.8.1. Indicadores de de Proceso de Compras	81
	4.8.2. Indicadores de de Proceso de Almacenamiento	83
	4.8.3. Indicadores de de Proceso de Inventario	85
	4.8.4. Indicadores de de Proceso de Ventas	87
	4.8.5. Indicadores de de Proceso de Facturación	89
	4.8.6. Indicadores de de Proceso de Cobranza	91
	4.8.7. Indicadores de de Proceso de Distribución	94
	4.8.8. Indicadores de de Proceso de Reparto	95
	4.8.9. Indicadores de de Satisfacción de Cliente	98
	4.8.10. Medición de la Eficacia Empresarial	99
4.9.	Prueba de Hipótesis	100
CAPITULO V.	CONCLUSIONES	106
CAPITULO VI.	RECOMENDACIONES	108
CAPITULO VII.	BIBLIOGRAFÍA	109
CAPITULO VIII.	ANEXOS	110

INDICE

Diagramas, Cuadros, Tablas y Gráficos

TABLA N° 02. Encuesta al personal de Agroindustria Amazonas.	44
Gráfico N° 02. Encuesta al personal de Agroindustria Amazonas.	44
TABLA N° 03. Encuesta a clientes de Agroindustria Amazonas.	45
Gráfico N° 03. Encuesta a Clientas de Agroindustria Amazonas.	46
Diagrama N° 03 Causa-efecto de la problemática principal	51
TABLA N° 04. Eficacia de los procesos de la Distribuidora Amazonas.	53
Gráfico N° 04. Eficacia de los procesos de la Distribuidora Amazonas	53
TABLA N° 05. Eficacia Empresarial de la Distribuidora Amazonas.	54
Gráfico N° 05. Eficacia Empresarial de la Distribuidora Amazonas	54
TABLA N° 06. Eficacia de los procesos evaluados en la Empresa.	55
Gráfico N° 06. Eficacia de los procesos evaluados en la Empresa.	55
TABLA N° 07. Brecha de Eficacia en cada Proceso	56
Gráfico N° 07. Brecha de Eficacia en cada Proceso	56
TABLA N° 08: Brechas Iniciales y Finales de Eficacia Empresarial.	57
Gráfico N° 08. Brechas Iniciales y Finales de Eficacia Empresarial.	59
CUADRO N° 01 Proceso de COMPRAS	65
Diagrama N° 01 Proceso de COMPRAS	66
CUADRO N° 02 Proceso de Almacenamiento	67
Diagrama N° 02 Proceso de Almacenamiento	68
CUADRO N° 03 Proceso de Inventario	68
Diagrama N° 03 Proceso de Inventario	70
CUADRO N° 04 Proceso de VENTAS	71
Diagrama N° 04 Proceso de VENTAS	72
CUADRO N° 05 Proceso de COBRANZA	73
Diagrama N° 05 Proceso de COBRANZA	74
CUADRO N° 06 Proceso de Facturación	75
Diagrama N° 06 Proceso de Facturación	76
CUADRO N° 07 Proceso de REPARTO	77
Diagrama N° 07 Proceso de REPARTO	78
CUADRO N° 08 Proceso de Distribución	79
Diagrama N° 08 Proceso de Distribución	80
TABLA N° 09: Eficacia en el Proceso de Compras	82
Gráfico N° 09: Eficacia en el Proceso de Compras	82
TABLA N° 10: Eficacia en el Proceso de Almacenes	83
Gráfico N° 10: Eficacia en el Proceso de Almacenes	84
TABLA N° 11: Eficacia en el Proceso de Inventarios	85
Gráfico N° 11: Eficacia en el Proceso de Inventarios	86
TABLA N° 12: Eficacia en el Proceso de Ventas	88
Gráfico N° 12: Eficacia en el Proceso de Ventas	88
TABLA N° 13: Eficacia en el Proceso de Facturación	90
Gráfico N° 13: Eficacia en el Proceso de Facturación	90

TABLA N° 14: Eficacia en el Proceso de Cobranzas	92
Grafico N° 14: Eficacia en el Proceso de Cobranzas	93
TABLA N° 15: Eficacia en el Proceso de Distribución	94
Grafico N° 15: Eficacia en el Proceso de Distribución	95
TABLA N° 16: Eficacia en el Proceso de Repartos	97
Grafico N° 16: Eficacia en el Proceso de Repartos	97
TABLA N° 17: Eficacia en la Satisfacción de Clientes	98
Grafico N° 17: Eficacia en la Satisfacción de Clientes	98
TABLA N° 18: Eficacia Empresarial Promedio Amazonas SAC	100
Grafico N° 18: Eficacia Empresarial Promedio Amazonas SAC	100
TABLA N° 19: Datos para Prueba de Hipótesis	101
Grafico N° 19: Resultados Prueba de Hipótesis	102
Tabla N° 20: La Eficacia de cada proceso SI influye en la Eficacia Promedio de la Empresa “Agroindustria Amazonas”	103
Gráfica N° 20: La Eficacia de cada proceso SI influye en la Eficacia Promedio de la Empresa “Agroindustria Amazonas”	104

CAPITULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1.- Descripción del Problema

Hoy en día vivimos en un mundo en donde el cambio es la única constante, esto ha provocado que las empresas sean cada vez más competitivas y tengan una mayor calidad de servicio. La gestión por procesos es uno de los enfoques que facilitan la mejora continua, indicadores de eficiencia y eficacia de la gestión empresarial, respondiendo de una forma más rápida y correcta al gran dinamismo del mercado de distribución. Este nuevo enfoque consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que la empresa ejecuta, esta administración se realiza de manera horizontal, lo que permite una mayor integración; y por ende mejora la eficacia en cada uno de los procesos, se gestiona a partir de la medición de los indicadores, que ayudan a medir el desempeño y contribuir a la mejora continua, de tal manera que permite a la empresa “Agroindustria Amazonas SAC” estar en sintonía con lo que el cliente necesita. En nuestro país para ser competitivo hay que tener una buena organización y buen posicionamiento empresarial, necesitamos desplegar el uso de herramientas para de gestión, dentro de la diversidad de éstas la gestión por procesos es una de las más robustas. Actualmente en la empresa se observa algunas situaciones que podemos catalogarlas como problemas, tales como el desabastecimiento de mercadería, debido a una demora en el tiempo de adquisición de productos, a un stock limitado de productos y a un stock físico no controlado, no sistematizado, que no coincide con los registros, se observa

desorden y deterioro de mercadería en el local, mala distribución y almacenamiento y poca rotación de ciertos productos, en el proceso de reparto existen fallas en diferentes actividades, como en el control de salida y devolución de mercadería, y una mala programación de los mismos. Sumado a que se realizan malas ventas, ya que el vendedor por lo general carece de experiencia, no existen políticas ni estrategias de ventas definidas, como también la falta de supervisión y seguimiento de las ventas en campo. Y por último existe pérdida de dinero en caja, ya que no hay una supervisión y seguimiento de cobranzas en los vendedores, y falta control en la documentación de ventas (boletas, facturas), la causa principal que subyace en las situaciones observadas es la ausencia de gestión por procesos. Si no se toman las medidas correctivas necesarias los síntomas se agudizarán, ocasionando que la empresa siga trabajando ineficazmente, afectando así la calidad del servicio al cliente, y su posicionamiento. De esta forma, se hace evidente la necesidad de proponer un diseño de gestión por procesos, mediante el análisis de actividades y procedimientos para la definición de procesos, con el fin de medir la eficacia dentro de todo el proceso de distribución de la empresa Agroindustria Amazonas S.A.C.

1.2.- Formulación del problema.

1.2.1.- Problema General

¿Cómo medir la eficacia de la Empresa “Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.” en el año 2018?

1.2.2.- Problemas específicos

¿Cómo medir la eficacia en compras, de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.?

¿Cómo medir la eficacia en Almacenes, de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.?

¿Cómo medir la eficacia en inventarios, de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.?

¿Cómo medir la eficacia en ventas, de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.?

¿Cómo medir la eficacia en Facturación, de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.?

¿Cómo medir la eficacia en cobranzas, de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.?

¿Cómo medir la eficacia en Distribución, de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.?

¿Cómo medir la eficacia en Repartos, de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.?

¿Cómo medir la eficacia en satisfacción de clientes, de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.?

1.3.- Objetivos

1.3.1.- Objetivo General

Elaborar un diseño de gestión por procesos, para medir la eficacia de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas SAC en el periodo 2018.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a).- Identificar los procesos de la Empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.
- b).- Medir la Eficacia de los Procesos identificados de la Empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.
- c).- Calcular la Eficacia de la Empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.

1.4.- Hipótesis

La Eficacia de cada proceso influye en la eficacia promedio de la Empresa Distribuidora “Agroindustria Amazonas”

1.5.- Variables

A continuación, se describen las variables tanto independiente como dependiente, que se analizaron a lo largo del desarrollo del trabajo de investigación.

a).- Variable independiente

Eficacia de cada proceso en la Distribuidora “Agroindustria Amazonas SAC”

b).- Variable Dependiente

Eficacia promedio de la Distribuidora “Agroindustria Amazonas SAC”

c).- Variable Interdependiente

Diseño de Gestión por Procesos de la Distribuidora “Agroindustria Amazonas SAC”

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
V.I. Eficacia de proceso	Operaciones Cumplidas correctamente	Compras
	Operaciones Cumplidas correctamente	Almacenes
	Operaciones Cumplidas correctamente	Inventarios
	Operaciones Cumplidas correctamente	Ventas
	Operaciones Cumplidas correctamente	Facturación
	Operaciones Cumplidas correctamente	Cobranzas
V. D.	Operaciones Cumplidas correctamente	Mantenimientos
	Operaciones Cumplidas correctamente	Repartos
	Operaciones Cumplidas correctamente	Satisfacción de Clientes
V. D. Eficacia Total	Operaciones Cumplidas correctamente	Sumatoria de procesos

Fuente: Elaboración Propia

1.6.- Indicadores

Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto, o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Los indicadores pueden ser de eficacia o de eficiencia.

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos; Para lo cual es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

1.6.1.- Indicadores de cumplimiento: Están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

1.6.2.- Indicadores de evaluación: Están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

1.6.3.- Indicadores de eficiencia: Están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

1.6.4.- Indicadores de eficacia: Están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

1.6.5.- Indicadores de gestión: Están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

El objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

1.7.- Justificación e importancia.

El presente trabajo de investigación se justifica, debido a la demanda de las micros-empresas distribuidoras de producto de primera necesidad que trabajan en la localidad de Huánuco, con productos de primera necesidad, cuyos principales problemas están referidos al control de inventarios, compras, facturación, transporte y atención oportuna a sus clientes.

La empresa distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C. es una de las tantas empresas distribuidoras que vienen operando en la ciudad con relativa rentabilidad económica, trabajando entre 12 a 16 horas diarias todos los días de semana, sin descanso al personal, sin vacaciones muchas veces y con mal pago al personal, porque no llevan registros de ingresos ni salida de sus mercaderías, no se registran las horas de trabajo, no existen horas extras. La informalidad es lo más constante que existe en este tipo de distribuidoras y a consecuencia de la presión tributaria y del control por los comprobaste de pago que realiza la SUNAT, se ven obligados a mejorar sus servicios y atender mejor a sus clientes. Sin embargo, no es suficiente, porque en suma depende de las condiciones del mercado, de la competencia, del nivel de informalidad de los clientes y distribuidores, del control y sistematización de sus procesos, por lo cual en nuestra condición de investigadores planteamos a los propietarios llevar a cabo un trabajo de investigación en la Empresa distribuidora Agroindustria Amazonas SAC, para estudiar sus procesos y diseñar uno especial que se adapte a las necesidades del tipo de empresa y poder contribuir a la mejora de sus sistemas administrativos y operativos, a partir de la mejora de sus procesos, para lo cual

se hace necesario medir la eficacia de cada proceso. Es muy importante este trabajo e investigación porque contribuye al ahorro de tiempo, ahorro de materiales, ahorro de recursos humanos, mejora de los servicios y mejora la rentabilidad económica de la propia empresa.

En esta etapa de la investigación se ha comprobado la importancia de un diseño de Gestión por procesos, porque se ha podido medir la eficacia de todos los procesos de la empresa distribuidora y se puede aplicar en otras empresas similares y contribuir al desarrollo socio-económico de la ciudad y de la Región Huánuco.

1.8.- Viabilidad

El desarrollo de la investigación fue viable porque día a día se ha ido construyendo la información necesaria en la empresa, en base a la confianza de los propietarios, que nos han contratado para desarrollar el trabajo de compras y ventas de la Distribuidora Amazonas SAC, por lo que podemos afirmar que en estos nueve meses de investigación realizada hemos aportado a la Empresa con el Diseño de Gestión por Procesos. Aplicamos el diseño a nueve procesos, evaluado el progreso de cada uno de ellos, como se puede demostrar en el presente trabajo de investigación.

1.9.- Limitaciones.

Durante el periodo de investigación hubo pocas limitaciones para desarrollar y aplicar el Diseño de Gestión por Procesos para Medir la Eficacia de la Distribuidora "Agroindustria Amazonas SAC", principalmente referidos a la capacidad de respuesta a los propietarios.

1.9.1.- Limitación Interna

Las limitaciones internas se han producido por falta de instrucción y capacitación técnica de las personas que laboran en la empresa. En primer lugar, porque tienen varios años trabajando sin control, con escasa organización, y sin procesos sistematizados, posiblemente por falta de un diseño de Gestión definido.

1.9.2.- Limitación Externa

Ninguna para la realización del estudio, sin embargo hay que tener en cuenta las políticas de gobierno del país donde se desarrolla el estudio, así como los planes y presupuestos regionales y locales, para orientar las actividades comerciales de la Empresa Distribuidora.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes.

Tras haber revisado, en los medios disponibles, varias tesis de las principales universidades del medio local, del país y también a nivel internacional se encontraron estudios que se relacionan con la presente tesis, algunas de ellas se mencionan a continuación:

2.1.1.- Antecedentes Internacionales

Ríos Arámbula, Carla Stefanía y Velasco Pazmiño, Karen Lorena, en el año 2013 desarrollaron la tesis “Diseño de un sistema de gestión por procesos para una empresa dedicada a la comercialización de materiales y equipos del sector eléctrico de media y baja tensión y servicios de asesoría técnica ubicada en la ciudad de Guayaquil”, en la Escuela Superior Politécnica del Litoral – ESPOL, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas; esta tesis tuvo como objetivo general diseñar un sistema de gestión por procesos.

Al realizar este trabajo de Investigación los autores llegaron a concluir que; la ausencia de verificación de disponibilidad de inventario por parte de las vendedoras, desencadena una serie de inconvenientes entre las áreas aledañas que intervienen en la obtención y almacenamiento de la mercadería, así como las molestias generadas tanto a los clientes internos como externos.

La falta de comunicación entre las áreas de compras, ventas y almacenamiento impiden el desarrollo normal de las actividades diarias,

puesto que los inconvenientes suscitados se deberían solucionar prioritariamente, de esta manera evitar consecuencias desfavorables como: pérdida de clientes o la adquisición de materiales escasos a un precio muy costoso.

El ingreso tardío de la mercadería despachada, en el sistema genera inconsistencias al momento de verificar el stock registrado con el inventario físico.

2.1.2.- Antecedentes Nacionales

Asmat Cueva, Luis Enrique y Pérez Tang Jean Pierre, en el año 2015 desarrollo la tesis “Rediseño de procesos de recepción, almacenamiento, picking y despacho de productos para la mejora en la gestión de pedidos de la empresa distribuidora Hermer en el Perú”, en la Universidad San Martín de Porres, Facultad de Ingeniería y Arquitectura; para desarrollar esta tesis los autores plantearon como objetivo mejorar la gestión de pedidos de toda la gama de productos de oficina que distribuye Hermer SAC, haciendo uso de la metodología de James Harrington, a fin de eliminar actividades repetitivas, burocráticas, apoyándose en el correcto uso de la tecnología instalada en la empresa.

Obteniendo como resultado la reducción del tiempo total utilizado en cada uno de los procesos, en las actividades y una mejora de eficiencia en la gestión de pedidos.

2.1.3.- Antecedentes Locales

Martel Ávila, Lisdey Yasmina, en el año 2017 desarrolló la tesis “Diseño de un sistema de gestión basada en procesos para contribuir a la eficacia de los macro procesos misionales de la dirección regional de salud - Huánuco”, en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas, E.P. Ingeniería de Sistemas; esta tesis tuvo como objetivo general diseñar un sistema de gestión basada en procesos para contribuir a la eficacia de los Macro procesos Misionales de la DIRESA Huánuco.

2.2.- Bases Teóricas.

2.2.1.- Gestión por Procesos

“La gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad en concepto de que la calidad se gestiona” (Pérez, Gestión por Procesos, 2013).

Pérez Fernández (2013), la gestión por proceso incluye reingeniería o mejora de los procesos que como objetivo de toda empresa es la optimización de los procesos, costos y utilidades. El benchmarking o evaluación comparada de los procesos internos de la misma empresa u otras empresas busca puntos críticos que permite la mejora continua de los procesos.

Por otra parte, el análisis íntegro de todos los procesos de una organización se gestiona; así como lo plantea Fernández (2013):

“La gestión por procesos consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción. La dirección general participa en la coordinación y conflictos entre procesos, pero no en una transacción o proceso concreto, salvo por excepción” (Fernández, 2013, p.44).

Por lo tanto, la gestión por proceso está orientada a mejorar todo el proceso de trabajo en una organización mediante la identificación de los flujos de trabajo, esto permite determinar y conocer los principales procesos críticos que está directamente relacionado con procesos clave de la organización, además, esta gestión es clave para el éxito de toda empresa, orienta a ser competitivo y único en el mercado porque su aplicación disminuye tiempos de procesos, entrega de productos servicio con menos dificultades o errores, genera satisfacciones altas en el cliente, crea un entorno organizado y muy bien planificado con todas las actividades que desarrollan los servidores de la empresa. La aplicación de gestionar las áreas por procesos permite mejorar la calidad de servicio, calidad de atención al cliente y otros factores que son importantes para la satisfacción al cliente y básicamente la gestión por proceso su fin principal es el cliente, su satisfacción interna al recibir un producto servicio con los requerimientos preestablecidos por el cliente consumidor.

El enfoque basado en procesos en los modelos de gestión, promueven la adopción de un enfoque basado en procesos en el sistema de gestión como principio básico para la obtención de manera eficiente de resultados relativos a la satisfacción del cliente y de las restantes partes interesadas. En este sentido, las organizaciones que desean implantar un sistema de Gestión de Calidad conformada por la ISO 9001 (orientado a la satisfacción de sus clientes)

2.2.2.- Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. (ISO9000, 2015, pág. 19).

Proceso es una secuencia ordenada de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

Entendiendo valor como “todo aquello que se aprecia o se estima” por el que lo percibe al recibir el producto (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad).

O más sencillamente:

“Secuencia de actividades que tiene un producto con valor”

Dado por supuesto que:

Estamos hablando de actividades secuenciadas de una manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada.

Todo producto lo es por el hecho de ir destinado a un usuario al que denominamos cliente (interno o externo); luego el producto que nos interesa es aquel que añade valor al cliente. Asimismo, un cliente lo es porque es el destinatario de un producto.

Todo producto tiene unas características objetivas que permiten su evaluación homogénea por proveedor y cliente. (Pérez, Gestion por Procesos, 2013, pág. 49)

2.2.1.2.- Límites, elementos y factores de un proceso

El Diseño por proceso es la forma más natural de organizar el trabajo, y para poder identificar cada proceso y las etapa de los proceso, así como las actividades, en primer lugar hemos de:

Determinar sus límites, en función a su nivel, asignar responsabilidades.

Identificar sus elementos y factores para determinar sus interacciones y hacer posible su gestión. (Pérez, Gestion por Procesos, 2013, pág. 51)

Límites de un proceso

El límite de un proceso varía con el tamaño de la empresa, dado esto lo más importante es definir un criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo.

Parece lógico que:

Los límites del proceso determinen una unidad adecuada para gestionarlo, en sus diferentes niveles de responsabilidad.

Estén fuera del departamento para poder interactuar con el resto de procesos (proveedores y clientes).

El límite inferior sea un producto con valor. (Pérez, Gestion por Procesos, 2013, pág. 52)

Elementos de un proceso

Todos los procesos cumplen un triple rol, para entenderlo hay que tener en cuenta que normalmente las entradas de un proceso son el resultado de otro proceso o que las salidas del mismo son las entradas de otro proceso. Una excepción son los procesos que están al inicio o al final de la cadena de valor ya que estos interactúan directamente con los proveedores externos o con los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios.

Los que intervienen para un proceso son:

Input (Entrada)

El input es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un proceso del proveedor o del cliente.

La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

Secuencia de actividades

Propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera.

Output (Salida)

La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente.

Teniendo en cuenta que el producto del proceso (output) ha de tener un valor intrínseco que sea medible o evaluable, para su cliente o usuario; por lo tanto, habría dos tipos de output:

- De producto tangible.
- De Eficacia (resultados), valor o satisfacción.

Factores de un proceso

Personas

Un responsable y los miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de Gestión personal.

Materiales

Materia prima o semielaboradas, información (muy importante en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso.

Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de "Compras".

Recursos Físicos

Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso

de Gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento.

Método/Planificación del Proceso

Método del trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quien hace que, cuando y ocasionalmente el cómo.

Se incluye el método para la medición y el seguimiento del:

- Funcionamiento del proceso (medición o evaluación)
- Producto del proceso (medida de cumplimiento)
- La satisfacción del cliente (medida de satisfacción)

Medio Ambiente

Como también dicho el entorno en el que se lleva a cabo el proceso.

Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input. En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientar la acción de mejora y hacer una autentica gestión de calidad. (Pérez, Gestion por Procesos, 2013, pág. 56).

2.2.3.- Compras

Las compras o adquisiciones son elementos fundamentales para el desarrollo productivo de toda empresa[§], ya que estos son las fuentes de

[§] Heredia, N. L. (2013). *Gerencia de Compras* (2º ed.). Madrid: ECOE.

abastecimientos que soporta y alimenta el engrane competitivo de los diferentes productos que ofertan en el mercado. El concepto de las compras, administración de suministro y adquisiciones son indistintas al hacer referencia con la integración de diversas funciones relacionadas cuya finalidad es proporcionar materiales y servicios eficaces, así como menciona (Flynn, Leenders, & Johnson, 2012):

“Las compras o la administración del suministro no solo se relacionan con las fases estándares del proceso de adquisición sino también con el reconocimiento de la necesidad, la conversión de esa necesidad en una descripción comercialmente útil, la búsqueda de proveedores potenciales, la selección de una fuente conveniente, el acuerdo sobre la orden o los detalles del contrato, la entrega de los productos o servicios y el pago a los proveedores” (Flynn, Leenders, & Johnson, 2012, pág. 4).

Las investigaciones realizadas por el Dr. Joseph R. Carter, en 1997 citados por (Heredia, 2013), hace hincapié en la importancia de la gestión de las compras en el sector empresarial, son “siete los puntos importantes de la gestión de compras:

- Proveer de un flujo ininterrumpido de materiales y servicios al sistema de operación.
- Mantener la inversión en inventarios al mínimo.
- Maximizar la calidad.

- Encontrar y desarrollar fuentes competitivas de suministros.
- Estandarizar materiales disponibles de bajo costo.
- Comprar materiales al más bajo costo total de adquisición.
- Fomentar las relaciones interfuncionales” (Heredia, 2013, pág. 34).

2.2.3.1.- Tipos de compras

El proceso de compra, exige una serie de etapas para que se lleve a cabo la secuencia de producción y distribución, la situación que lleva a las empresas a la implementación de tres tipos o clases de compras según las necesidades y/o características de los pedidos, en estrecha relación con los proveedores.

Tarea nueva o compra nueva:

Consiste en la realización de pedidos nuevos y se presenta cuando no ha existido previo nexo comercial con el proveedor y se desean conocer nuevas alternativas de suministros o cuando se incursiona en estrategias de desarrollo de producto o de diversificación.

Recompra modificada:

Se genera cuando ya se ha establecido una relación comercial previa con el proveedor y simplemente se modifica o varía alguna de las condiciones iniciales de compra, como: volumen de pedido, referencias o características del producto, fecha de entrega, lugar de entrega y/o condiciones de pago.

Recompra directa:

Se presenta si se establecen relaciones comerciales con proveedores ya conocidos y no se cambia o modifica ninguna de las circunstancias pactadas anteriormente, en lo referente a características y referencias de los productos, fecha y lugar de entrega y condiciones de pago. Se toma esta alternativa cuando ya se conoce y confía en el proveedor

2.2.4.- Almacenes

El almacenamiento es la ubicación de los productos y se reciben para almacenar según sus propiedades o características **. Para almacenar un producto es importante el depósito que contenga pasillo, posición, altura, para que de esta manera los productos sean fáciles de ubicarlos y guardarlos de forma adecuada. A continuación, se muestra un ejemplo de almacén de productos.

El almacén se compone de varios departamentos o áreas diseñados para guardar productos como maquinarias, materiales, insumos, productos terminados u otros elementos más que hay en una empresa. Según (Anaya Tejero, 2008):

“Un almacén se puede considerar como un centro de producción en el cual se efectúan una serie de procesos relacionados con:

** Ferrin Gutierrez, A. (2007). *Gestión de Stock en la logística de almacenes* (2° ed.). Madrid: Fundación Confemetal.

- Recepción de materiales
- Adecuación de productos a los requerimientos comerciales (embalajes, etiquetados, etc.).
- Almacenamiento de productos propiamente dicho (ubicación física).
- Selección de productos para atender a los pedidos de clientes o fábrica (packing).
- Preparación de entregas.
- Carga de camiones” (Anaya Tejero, 2008, pág. 23)

“El almacén, al igual que una planta industrial, normalmente se compone de un conjunto de departamentos o áreas de trabajo, que se pueden definir como instalaciones específicas de producción, consistentes en una o más personas y/o máquinas, que se pueden considerar como una unidad de efectos de planificación de necesidades de capacidad y programación detallada de operaciones” (Anaya Tejero, 2008, pág. 23).

Las empresas almacenan distintos tipos de productos y materiales dependiendo del sector donde desarrollan su actividad. Los criterios para clasificar estas existencias son variados (López Fernández, 2006).

Según la actividad de la empresa:

En empresas comerciales encontramos stocks de:

Mercaderías; artículos que suponen la venta normal de la empresa.

Según su vida útil:

La vida útil de un artículo es el periodo de tiempo en que el producto es apto para ser consumido. Según este criterio, podemos clasificar en:

Existencias según fecha de caducidad; son aquellos que no se pueden

vender tras una fecha determinada, normalmente debido a la normativa sanitaria.

Según su importancia:

En un almacén suele haber un grupo de existencias de mayor importancia que el resto. Son aquellas que no pueden faltar, porque suponen la mayor cifra de ventas de la compañía.

2.2.5.- Inventario

Los inventarios son existencias de todo tipo y forma parte de las organizaciones para llevar a cabo las funciones, según Heredia (2013):

“El inventario es la existencia de todo tipo de material, sin procesar o transformar, procesado total o parcialmente, artículos y productos, que se utilizan de manera directa o indirecta dentro de las organizaciones” (Heredia, 2013, pág. 168).

“El inventario, representa la existencia, tanto de bienes muebles como inmuebles, que pertenecen a la empresa, susceptibles de acciones comerciales generando ingresos económicos directa o indirectamente relacionados con el ejercicio o actividad básica de la empresa” (Heredia, 2013, pág. 168).

Ronald H. Ballao (2004) citado por Heredia (2013), "los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes, trabajo en proceso y productos terminados que aparecen en diferentes puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa" (Heredia, 2013, p.168).

Por otra parte, (Horngren, Datar, & Rajan, 2012), mencionan que existen tres tipos de inventarios que en forma general en toda empresa hay estos inventarios:

Inventario de materiales directos. Materiales directos en existencia, listos para el proceso de fabricación (por ejemplo, chips de computadora y los componentes necesarios para fabricar teléfonos celulares).

Inventario de productos en proceso. Productos parcialmente elaborados pero que aún no se terminan (por ejemplo, teléfonos celulares en diversas etapas antes de ser acabadas por completo en el proceso de manufactura).

Inventario de productos terminados. Los productos (por ejemplo, teléfonos celulares) acabados, pero aún no se han vendido.

Por lo tanto, el almacén es un lugar físico con las condiciones apropiadas para guardar cualquier producto (físico) terminado o en proceso; los inventarios son productos terminados que se guardan en un almacén para mantenerse en condiciones apropiadas para no dañar sus competencias.

2.2.6.- Ventas

La venta es un proceso, donde el ofertante y el cliente están interesados por satisfacer sus necesidades, el ofertante por vender su producto o servicio que le generará ingresos y el cliente la compra de un producto servicio para satisfacer sus necesidades, en la cual éste puede pagar un determinado precio para obtener el producto del vendedor.

(Artal Castells, 2011), sostiene que existen 4 tácticas de ventas y son:

Iniciación o contacto. Conciene en hacer conocer un producto al cliente, esto puede ser por medio de la publicidad o las aplicaciones del marketing estratégico que ayudan a establecer puntos de venta y mercados objetivos.

Demostración.- Esta etapa es la parte que indica todos los parámetros, atributos y cualidades que el producto contiene según los requerimientos establecidos por el cliente o consumidor que le permite satisfacer sus necesidades.

Objeciones.- Para ofrecer un producto es importante que las objeciones por el cliente sean mínimas, el percibir un buen concepto de nuestro producto es conveniente para realizar una venta eficaz.

Remate o cierre.- Es la fase final de un proceso de venta; en este proceso el cliente toma la de decisión de realizar la compra o rechazar.

2.2.7.- Facturación y cobranzas

“La facturación es una de las acciones más importante de la empresa, para el intercambio de bienes o servicios. Una factura es un documento donde queda reflejada toda la información de una compra venta: el detalle del producto o servicio, los datos del vendedor, del comprador, fecha y el precio” (Leuro y Oviedo, 2016, p.9).

La cobranza es un proceso en donde se hace el cobro por los productos vendidos o prestados al cualquier ente externo a nuestra organización, Molina (2002), dice que la cobranza posee:

- Entrega y recepción de cobranza.

- La agenda de compromisos
- La elaboración de la ruta a seguir.
- La planeación del trabajo.
- La confirmación de citas.
- La cortesía con él o la recepcionista.
- El cuidado de los documentos.
- Las medidas de seguridad.

2.2.8.- Distribución y reparto

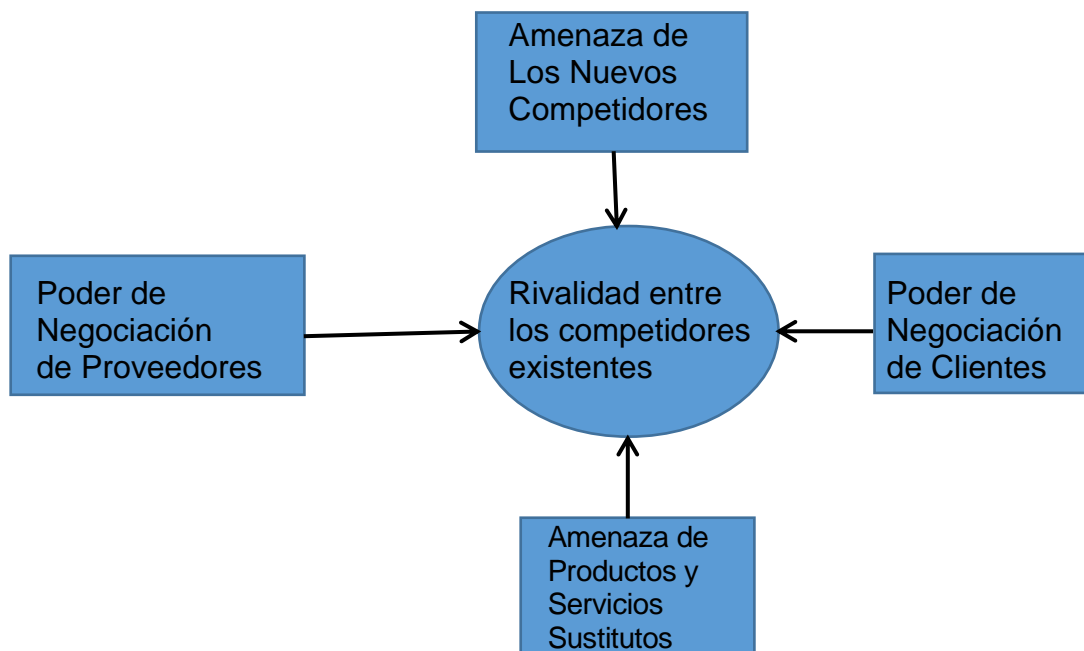
Iglesias (2016), la gestión de reparto y distribución de productos por medio del transporte es la actividad logística subcontratada por excelencia y se contempla como un nexo de unión inevitable entre producción, almacenes, delegaciones o depósitos en las empresas. Todas las organizaciones echan de mano a este proceso para entregar sus productos a otras empresas, más aún si el producto a venderse es de mayor escala. A juicio de Heizer y Render (2009), la distribución de instalaciones tiene varias implicaciones estratégicas porque básicamente establece prioridades competitivas, el objetivo de la distribución es desarrollar una distribución eficiente y efectiva que cumpla con todos los requerimientos competitivos de la empresa. Una buena gestión de la distribución y reparto de los productos de la empresa, el diseño de la distribución debe ser lo más organizado creándose así:

- Mayor utilización de espacio, equipo y personas
- Mejor flujo de información, materiales y personas

- Mejor ánimo de los empleados y condiciones de trabajo más seguras
- Mejor interacción con el cliente
- Flexibilidad (cualquiera que sea la distribución actual, deberá cambiar).

La distribuidora en estudio desarrolla sus actividades dentro del sector comercio, específicamente en el rubro de consumo masivo. Para entender mejor el nivel de rivalidad existente en su entorno se utilizará la Figura que presentamos a continuación que muestra el análisis de las cinco fuerzas propuesto por Michael Porter en el año 1979. Muy vigente en nuestro mercado competitivo, donde está presente la amenaza de los competidos, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la amenaza de productos y servicios sustitutos.

DISEÑO 01



Fuente: Diseño de los Investigadores, las cinco fuerzas de Porter

Hay que resaltar que la distribuidora tiene acuerdos de exclusividad de reparto con algunos de sus proveedores más importantes; del mismo modo, muchas distribuidoras dentro del sector presentan este mismo tipo de acuerdos. Por lo que se puede concluir que los proveedores tienen un alto poder de negociación respecto al precio de compra, la cantidad a comprar, incluso la cuota de la fuerza de ventas.

2.2.9.- Eficacia

Merli (1997), una gestión eficaz se refiere a la capacidad que posee una empresa para lograr importantes resultados óptimos que lo coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto como a corto o a largo plazo, es decir ser eficaz en todos sus procesos permitirá a la empresa llegar a ser líder y continuar siéndolo.

Pérez Fernández (2013), dice que la eficacia es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos de la empresa o del proyecto, ser eficaz es cumplir con los objetivos planteados para la operación.

Según Medina (2005), la eficacia expresa el grado en el que se alcanzan los objetivos de producción y/o servicios, esto está vinculado con dos dimensiones: metas y tiempo.

2.2.9.1. Modelo de Eficacia Organizacional.- Es un modelo tradicional, un tema antiguo que depende de cinco (5) modelos clásicos, trabajados en las mejores empresas del mundo, con una teoría tradicional, aun así estos modelos no han perdido vigencia, porque sus conceptos que se

utilizan en la solución de muchos problemas en la vida diaria de las microempresas peruanas. Los modelos clásicos son:

a). Modelo de Metas.- Es el modelo tradicional para estimar la eficacia organizacional, en el que la eficacia se mide por el grado de que la organización logre sus metas u objetivos (Hannan y Freeman, 1977).

b). Modelo de Funciones Sociales.- Están basados en lo que las organizaciones hacen para la sociedad a la que pertenecen. Todos los sistemas sociales deben resolver cuatro problemas básicos: Adaptación, logro de sus metas, integración y permanencia (Talcot Parsons, 1960).

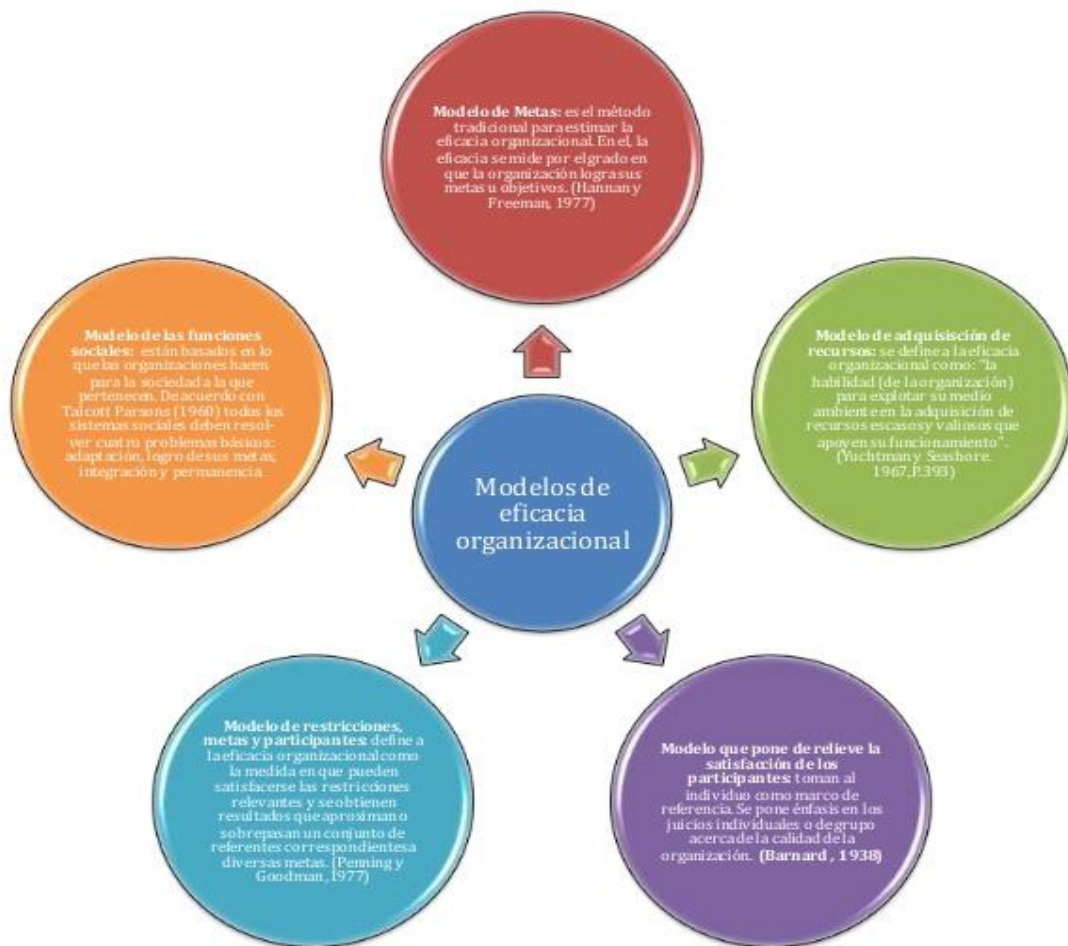
c). Modelo de adquisición de Recurso.- Define la eficacia organizacional como la habilidad para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos que apoyen a su funcionamiento (Yuchtman y Seas Here, 1967).

d). Modelo de Restricciones, Metas y Participantes.- Define a la eficacia organizacional como la medida en que pueden satisfacerse las restricciones relevantes y se obtienen resultados que aproximan o sobrepasan un conjunto de referentes, correspondientes a diversas metas (Penning y Gooman 1977).

e).- Modelo que pone de relieve la Satisfacción de los Participantes. Toma al individuo como marco de referencia, se pone énfasis en los juicios individuales o de grupo a cerca de la calidad de la organización (Barnard, 1938).

DISEÑO 02

MODELO DE EFICACIA ORGANIZACIONAL



Fuente: Diseño de Investigadores, Modelo de Eficacia Organizacional

2.2.10.- Indicadores

Según Pérez (2013); entendemos por indicadores aquellos valores de una variable que anticipan el valor de la medida de un resultado. Los indicadores:

Miden los inductores de los resultados (indicadores de funcionamiento del proceso, del input y de los factores del proceso). Miden o evalúan los medios para conseguir determinados resultados.

Son hitos temporales en la consecución de los resultados (indicadores de seguimiento de objetivos).

Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. También es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra. (García & Mora García, 2008, pág. 2)

2.2.10.1. Qué es un Indicador.- Es una síntesis de variables o una serie estadística seleccionada o construida, con el fin de mostrar aspectos relevantes de la realidad social, financiera o administrativa de un sector de la comunidad, de una entidad, un proceso conforme a un interés particular o general. Dicho interés puede estar sustentado en: una concepción de la realidad, en intereses, expectativas o en valores específicos^{††}. En este caso, los indicadores se constituyen de acuerdo a

^{††} Manual de Indicadores – Institución Universitaria “Colegio Mayor de Antioquia” – Mayo 2017

su clasificación, en una herramienta para evaluar la evolución de la gestión y eficiencia de las dependencias o los procesos de la Institución; además, para evaluar sistemáticamente los programas, proyectos y actividades que se emprenden. LO QUE MIDO, LO PUEDO, ADMINISTRAR Y ANALIZAR... LO QUE ADMINISTRO Y ANALIZO, LO PUEDO MEJORAR Y ALCANZAR

2.2.10.2. Ventajas del uso de Indicadores.- Los indicadores tienen muchas ventajas generales para los objetivos misionales de la Institución, reseñamos algunas de ellas:

- 1.- Permiten reducir la Incertidumbre y la subjetividad en la interpretación de logros de los objetivos misionales, los objetivos de los programas, los objetivos de proyectos y objetivos de procesos de la Institución.
- 2.- Motivan una mayor eficacia, eficiencia, e impacto, en la ejecución de los recursos públicos de la Institución.
- 3.- Generan una mayor transparencia en la ejecución de los recursos del presupuesto de la Institución.
- 4.- Permiten evaluar los resultados de la ACCIÓN INSTITUCIONAL y hacer seguimiento a los COMPROMISOS del Plan de Desarrollo de la Institución.
- 5.- Permiten realizar seguimiento, evaluar el logro de los objetivos de los procesos, identificar no conformidades y los compromisos necesarios para mejorar los procedimientos de los procesos.
- 6.- Motivan a los miembros de los equipos de trabajo para alcanzar las metas propuestas y generan un proceso de mantenimiento

continuo que impulsan el liderazgo interno de los procesos de la Institución.

7.- Permiten identificar las fortalezas y las debilidades de los procesos.

8.- Promueven y fortalecen el trabajo en equipo.

2.3.- Definición de términos.

Actividad. Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado).

Calidad. Mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los requerimientos del producto.

Capital. Equipo y estructuras que se utilizan para producir bienes y servicios.

Costo. Valor de todo a lo que el vendedor renuncia para producir un bien o servicio.

Efectividad. Es el grado en que se logran los objetivos.

Eficacia.- Mide que tanto se alcanza los objetivos planteados.

Eficiencia.- Mide que tan bien se utilizan los recursos.

Evaluación de la gestión en base a los indicadores de rendimiento y resultados de los procesos definidos es necesario obtener los resultados planificados en función de la finalidad perseguida con cada proceso.

Gestión por Procesos.- Metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño de la organización que se debe diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar en forma continua.

Gestión.- Actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa.

Indicador.- Es una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados.

Información: A información se puede definir como un conjunto de datos procesados y que tienen un significado (relevancia, propósito y contexto), y que por lo tanto son de utilidad para quién debe tomar decisiones, al disminuir su incertidumbre. Los datos se pueden transforman en información añadiéndoles valor.

Mapa de procesos.- Una vez identificados, jerarquizados y clasificados los procesos es conveniente representarlos gráficamente, de forma que se pueda tener una imagen global de las interrelaciones existentes entre las entradas y salidas de los grupos de procesos.

Organización y asignación de responsabilidades entre las personas de forma transversal. La asignación de tareas de forma departamental pasa a subordinarse a la designación de responsabilidades en función de la intervención en los procesos.

Orientación de actividades para la satisfacción de los implicados en su gestión.- personal de administración y servicios, directivos del centro;

comunidad y entorno social donde la empresa presta sus servicios; empresas e instituciones; Titularidad del centro; etc.

Procedimiento.- Forma específica para llevar a cabo un proceso. Conjunto de acciones ordenadas y orientadas a la consecución de una meta.

Proceso.- Conjunto de actividades mutuamente relacionados o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Procesos claves.- Son los procesos mediante los cuales el centro se relaciona con el exterior.

Procesos estratégicos.- son procesos cuya finalidad es determinar directrices (planes) para el funcionamiento de otros procesos del centro educativo. Generalmente sus elementos de entrada son información sobre el entorno, disponibilidad de recursos, etc. y sus salidas son los propios planes operativos o de gestión.

Procesos soporte (“de gestión”).- son los procesos responsables de organizar, proveer y coordinar los recursos que el centro necesita para desarrollar su actividad educativa. Básicamente, se identifican cuatro grandes grupos de recursos: personas, instalaciones, financiación y documentación.

Productividad.- Es la relación entre la cantidad de elementos obtenida dentro de un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

Recursos.- Elementos que serán utilizados en la producción de bienes o servicios, o que serán transformados en estos. Los recursos pueden ser financieros, de información, materiales, servicios y humanos.

Tarea.- Se denomina tarea a un determinado trabajo o actividad que se lleva a cabo. Las tareas pueden distinguirse entre aquellas que se hacen de modo obligatorio y las que se hacen como forma de esparcimiento o por mero gusto.

Procedimiento.- Los procesos están jerarquizados de la siguiente manera: Macro-proceso, proceso, sub-proceso, actividad, tarea.

La Gestión del Proceso de Diseño.- El proceso de diseño varía de empresa a empresa y depende del tipo de producto ó servicio, pero hay tres puntos a tener en cuenta:

- Definir la estrategia de producto.
- Planificar convenientemente el proceso de diseño.
- Hacer participar en el proceso a diferentes departamentos.

La presión para generar nuevos productos o mejorar los existentes proviene generalmente del entorno: las fuerzas que impulsan el diseño y desarrollo de productos, provienen del exterior de la organización. La competencia, los cambios de hábitos de consumidores, los cambios culturales y demográficos, las innovaciones tecnológicas e invenciones, el ciclo de vida de los productos e incluso las propias regulaciones de los gobiernos son los principales factores que mueven a la mayoría de las empresas a introducir cambios en sus productos[‡]. Esto hace necesario que la organización defina la estrategia que ha de seguirse para el desarrollo de productos, estrategia que obviamente afectará al diseño. Por lo tanto, su director no solo ha de conocerla, sino que debe participar

[‡] Diseño e Innovación. La Gestión del Diseño de la Empresa – Cotec – Madrid – Gráficas Arias Montano, 2008.

activamente en ella. Para reducir el riesgo y hasta cierto punto también el coste en el desarrollo de nuevos productos, es preciso, además de una estrategia bien definida, un proceso ordenado. La flexibilidad necesaria para que el diseño tenga éxito se consigue mediante la creación y dirección de equipos multidisciplinares. Ésta es la gran función del gestor del diseño: ser capaz de interrelacionar a diferentes personas sobre las cuales no ejerce una autoridad formal para conseguir el mejor producto.

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1.- Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación es descriptivo, correlacional y aplicativo; porque representa un conjunto de procesos, de manera secuencial y que se pueden probar. En cada área de la empresa se desarrolla un proceso. El orden es riguroso; parte de una idea que va acotándose y una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, de acuerdo al Marco Teórico y se ha construido una perspectiva teórica, de acuerdo a la acumulación de información del contexto de la empresa a quien se ha intervenido por nueve meses para aplicar un Diseño de Gestión por Procesos para medir Eficacia de una Empresa distribuidora de productos de consumo masivo.

El enfoque cuantitativo tiene las siguientes características:

- 1.- Refleja la necesidad de medir la eficacia de los procesos de la empresa
- 2.- Los Investigadores plantean un problema de estudio delimitado y concreto.
- 3.- Los investigadores consideramos la necesidad de un marco teórico, cuya teoría ha guiado el estudio, del cual deriva la hipótesis, que han sido sometido a prueba mediante el empleo de diseños de procesos apropiados.
- 4.- La hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos.
5. La *recolección de los datos* se fundamenta en la medición.

6. Los datos son mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se *analizan con métodos estadísticos*.
7. En cada proceso se trata de tener el mayor control para lograr que otra explicación, distinta a la hipótesis, se deseche y se excluya.
8. Los análisis cuantitativos se interpretaron con la predicción inicial (hipótesis) y de estudios previos. La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente (Creswell, 2013a).
9. La investigación cuantitativa mide las tendencias que influyen en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros (Unrau, Grinnell y Williams, 2005).
10. Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado y se tuvo presente las decisiones críticas sobre el método antes de recolectar datos
11. En una investigación cuantitativa se intenta generalizar los resultados encontrados en un grupo a una colectividad mayor.
- 12.- Con los estudios cuantitativos se pretende medir y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos.
- 13.- Se sigue rigurosamente el proceso de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen estándares de validez y confiabilidad.

14.- La investigación cuantitativa identifica leyes “universales” y causales.

La investigación es correlacional, porque pretende responder a preguntas de investigación que otorgan acciones de influencia de la medición de indicadores en la eficacia de la empresa. Evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, mide la eficacia de cada uno de los procesos como variables independientes correlacionales a la eficacia de la Empresa Distribuidora.

3.2.- Población y Muestra

La región Huánuco desarrolla principalmente actividades de agricultura, comercio, construcción y manufactura. Huánuco tiene el 1.3% de las mipymes formales del Perú. Las empresas del sector manufactura se concentran en la provincia de Huánuco y Leoncio Prado. Huánuco tiene 4 mipymes por cada 100 personas en la PEA ocupada (vs. 10 a nivel nacional).

Existen en Huánuco 21,218 empresas formales, de los cuales 20,443 son micro empresas, 717 pequeñas empresas, 17 medianas empresas, y 41 grandes empresas; definidas así dependiendo de la cantidad de trabajadores que laboran en dichas empresas.

En la provincia de Huánuco el 89% de empresas están dedicadas al servicio, principalmente al comercio.

Técnicamente para el estudio de investigación, vamos a trabajar con una metodología de muestreo no probabilístico, es decir que la elección no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos de los investigadores. Aquí el procedimiento no es

mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de los investigadores y, desde luego, la muestra seleccionada obedece a los criterios de investigación.

La ventaja de una muestra no probabilística desde la visión cuantitativa es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

La muestra está constituida por la empresa distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C., el cual se desarrollará el estudio.

3.3.- Técnicas de recojo de muestreo

Una empresa que vende productos de primera necesidad ha sido la elegida para hacer en ella el trabajo de investigación “Diseño de Gestión por Procesos para Medir la Eficacia de la Distribuidora Agroindustria Amazonas SAC” debido a que los bachilleres son los encargados de mejorar la EFICACIA de la empresa, en ese sentido de las muchas empresas similares existentes en la localidad de Huánuco. Se ha elegido de manera no probabilística para aplicar el DISEÑO propuesto por los investigadores y MEDIR en cada área de la Empresa la EFICACIA del proceso en particular, se ha acudido a las técnicas de revisión de archivos, a las entrevistas y encuestas tanto al personal de la empresa, como a los clientes de la empresa.

3.3.1. Recolectar Datos.- Implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con propósito específico. Este plan incluye determinar:

a) ¿Cuáles son las fuentes? Los datos van a ser proporcionados por personas, como resultado de observaciones y registros o se encuentran en documentos, archivos y bases de datos.

b) ¿Dónde se localizan las fuentes? Regularmente en los archivos y en la experiencia laboral de las personas.

c) ¿Medio de recolección de datos? Encuestas y entrevistas, tanto al personal de la empresa, como a los clientes.

d) Elementos:

1. *Variables, conceptos o atributos* a medir durante el estudio.

2. Operacionalización de variables para determinar el método.

3. *Muestra*.

4. *Recursos disponibles* (tiempo, apoyo económico, etc.).

El estudio implementó un plan para obtener los datos requeridos, no olvidemos que todos los atributos, cualidades y variables deben ser medibles.

3.3.2. Medir.- Significa “asignar números, símbolos o valores a las propiedades de objetos o eventos de acuerdo con reglas” (Stevens, 1951).

Desde luego, no se asignan a los objetos, sino a sus propiedades (Bostwick y Kyte, 2005).

Las mediciones de eficacia en cada proceso son el resultado de las encuestas y entrevistas respecto de la eficacia de cada área de trabajo y la satisfacción de los clientes por el servicio prestado.

La Medición de Procesos vincula conceptos abstractos con indicadores empíricos. El Instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. La Recolección de datos cuantitativos, significa medición eficaz, cuando el instrumento de recolección de datos en realidad representa las variables que tenemos en mente.

3.3.3.- Instrumentos de recolección de datos y validación.

El estudio se encargará de describir el comportamiento de las variables en la organización, además de considerar que la fuente es del tipo primario, porque el levantamiento de información lo realizaron los investigadores, considerando lo siguiente:

- Se han tomado encuestas al personal que trabaja en la Empresa Distribuidora, para verificar si están conformes con su labor diaria.
- Se han realizado verificación de documentos en todas las áreas de la empresa distribuidora
- Se ha tomado encuesta de opinión a 50 clientes, para saber el grado de satisfacción que tienen respecto de la atención que reciben en nuestro establecimiento.

TABLA N° 02

**Encuesta al personal
Amazonas S.A.C.**

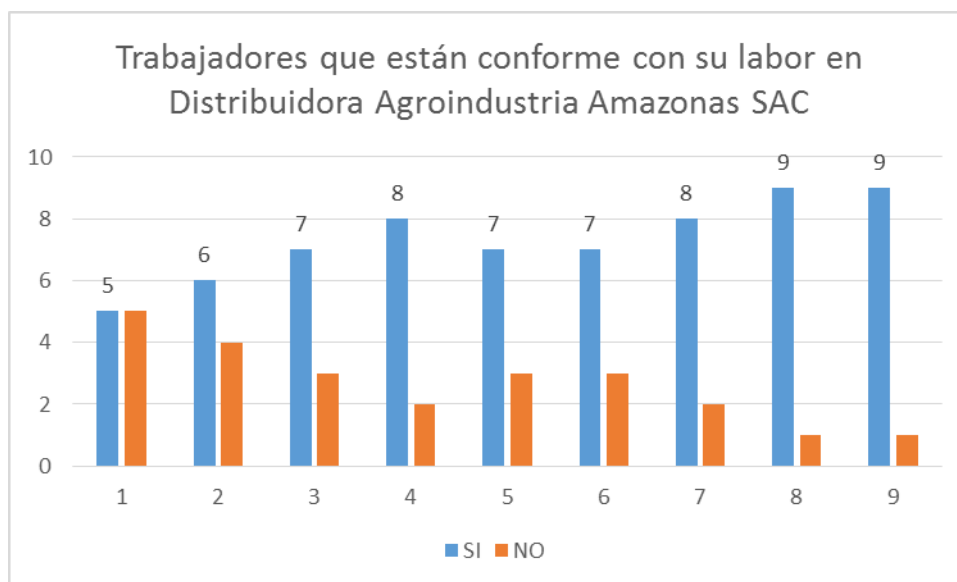
10 Personas

¿Conforme con su labor?	1° Mes	2° Mes	3° Mes	4° Mes	5° Mes	6° Mes	7° Mes	8° Mes	9° Mes
SI	5	6	7	8	7	7	8	9	9
NO	5	4	3	2	3	3	2	1	1
TOTAL	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Fuente: Elaboración Propia

Al iniciar el primer mes con la intervención de la empresa, se observó que el 50% de trabajadores no estaban conformes con su labora, debido a la desorganización y a la duplicidad de tareas, por lo tanto pérdida de tiempo y dinero para la empresa Distribuidora “Agroindustria Amazonas SAC” Pero al finalizar el noveno mes, observamos que el 90% de trabajadores estaban conformes con su labor diaria en la empresa.

GRAFICO N° 02



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico explica que la aplicación de un Diseño de Gestión por Procesos para medir la Eficacia de la Distribuidora “Agroindustria Amazonas” mejora la conformidad mes a mes de los trabajadores, por lo tanto se reduce el tiempo de trabajo en cada actividad en cada proceso y eso hace que la Empresa sea cada vez más eficaz y generar mayor rentabilidad económica.

TABLA N° 03

Encuesta a Clientes

Amazonas S.A.C.

50 Personas

¿Satisfecho con la atención?	1° Mes	2° Mes	3° Mes	4° Mes	5° Mes	6° Mes	7° Mes	8° Mes	9° Mes
SI	27.00	32.00	35.00	36.00	39.00	41.00	42.00	46.00	44.00
NO	23.00	18.00	15.00	14.00	11.00	9.00	8.00	4.00	6.00
TOTAL	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00

Fuente: Elaboración Propia

Al iniciar el primer mes con la intervención de la empresa, se observó que el 46% de clientes estaban insatisfechos con la atención de la Distribuidora “Agroindustria Amazonas”, pero la satisfacción de los clientes han ido creciendo mes a mes conforme se aplicaba el Diseño de Gestión por Procesos propuesto por los investigadores; hasta llegar a una conformidad del 88% en el noveno mes. Por lo cual se debe indicar que la eficacia de la Empresa ha crecido significativamente en función a la aplicación de un Diseño de Gestión por Procesos para medir la eficacia de la Distribuidora “Agroindustria Amazonas SAC”.

GRAFICO N° 03



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico explica que la aplicación de un Diseño de Gestión por Procesos para medir la Eficacia de la Distribuidora “Agroindustria Amazonas SAC”, pues cada mes se observa la creciente eficacia, respecto a la satisfacción de nuestros por nuestro servicio de distribución de productos. Puede notarse que partiendo de un 54% de eficacia en el primer mes, llega a un 88% de eficacia en el noveno mes. Quedando una brecha por cubrir del 12%, que debe cumplirse en la medida que los propietarios como los trabajadores de la empresa sigan implementando el Diseño de Gestión por procesos para medir la Eficacia, propuesto por los investigadores.

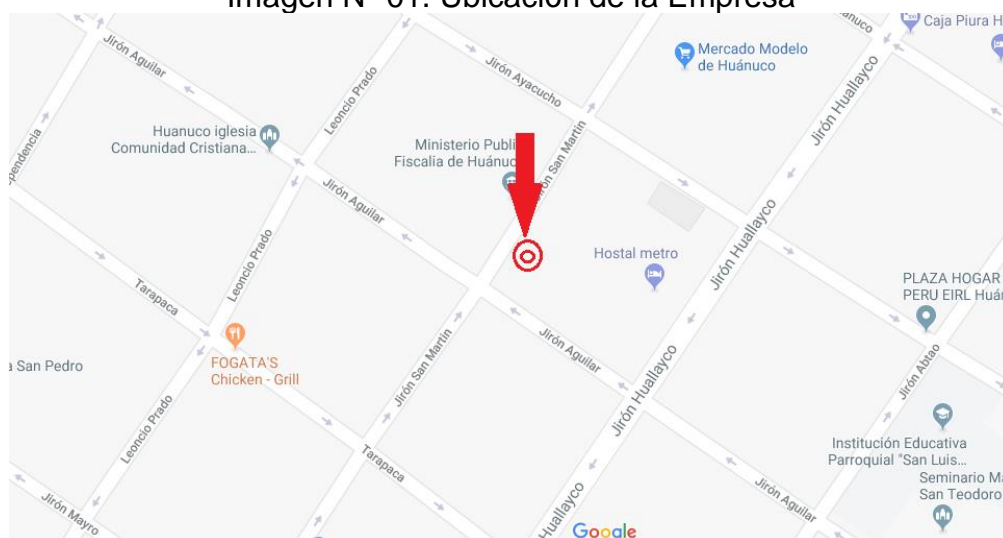
CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

4.1.- Descripción de la empresa

RAZÓN SOCIAL: AGROINDUSTRIA AMAZONAS S.A.C

UBICACIÓN: Jr. San Martin N°728 – Huánuco

Imagen N° 01. Ubicación de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

4.2.- ACTIVIDAD PRINCIPAL:

Somos una empresa dedicada a la actividad comercial, venta de abarrotes en general, distribución de productos a mayoristas y clientes finales en toda la ciudad de Huánuco, que incluye Huánuco provincia con sus trece distritos, sin dejar de atender a los clientes de otras provincias y regiones que visitan nuestro establecimiento de ventas. Contamos con una fuerza de ventas y personal especializado en reparto de mercadería al por mayor y menor. Somos distribuidores de marcas de mayor demanda e importamos productos como arroz

y azúcar. Tenemos una lista de productos de primera necesidad que distribuimos al contado y al crédito, debido a ello es que tenemos que cumplir con nuestros clientes la entrega a tiempo de los productos, así como cobrar los créditos atendidos para una mejor liquidez de nuestra empresa.

4.3.- ANALISIS ESTRATEGICOS

Misión

“Somos una empresa dedicada a las actividades de ventas de abarrotes en general al por mayor y menor, que brinda el servicio de distribución y reparto de nuestros productos a mayoristas y clientes finales, y así garantizar su total satisfacción”

Fuente: Los Autores

Visión

“Ser una de las empresas líderes en venta y distribución de abarrotes a nivel local”

Fuente: Los Autores

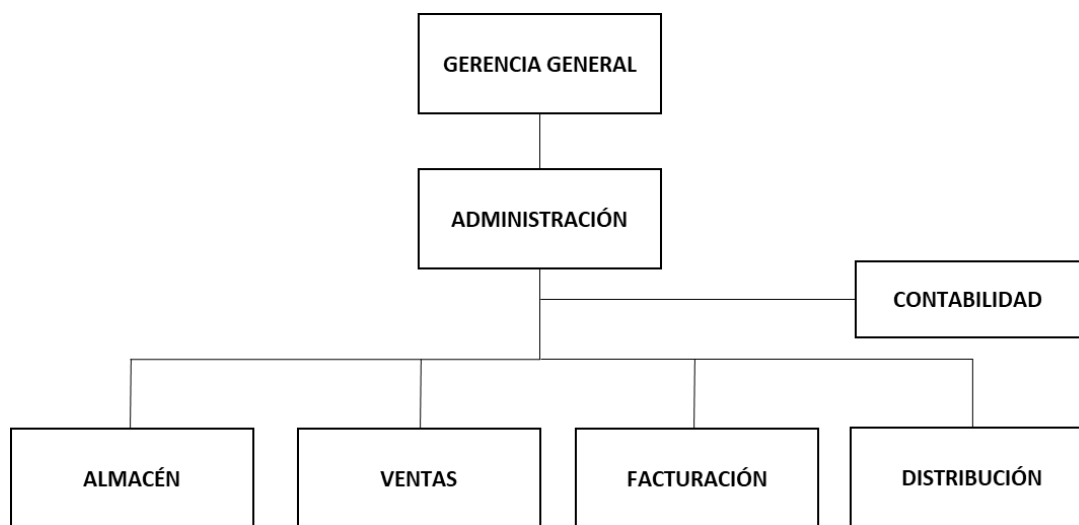
4.4.- ORIENTACION COMERCIAL

Nuestros servicios están orientados a satisfacer las necesidades de empresas mayoristas y minoristas, contamos con productos de alta rotación y precios competitivos. Se cuenta con una lista de 285 productos que se comercializa y una inversión promedio en inventarios de S/. 625,000.00 nuevos soles. Pudiendo crecer o disminuir, dependiendo de las temporadas de mayor demanda de los

productos en distribución. Los productos pueden ser entregados a domicilio con nuestros camiones de reparto.

ORGANIGRAMA

Organigrama de la Empresa “Agroindustria Amazonas SAC”



Fuente: Elaboración Propia

4.5.- Situación Actual de la Empresa en Operación.

En esta sección se presentará el análisis de los problemas que presenta actualmente la empresa, específicamente en el área operativa, puesto que esta es la que tiene mayor responsabilidad en cuanto la satisfacción de los clientes internos y externos (clientes finales). Se hará un diagnóstico de los problemas potenciales que presenta esta área actualmente y asimismo se determinarán las causas de estos.

Como parte del trabajo de comprensión del proceso se elaboró el diagrama de causa-efecto con el objetivo de comprender y dar algunas ideas de cuáles son las causas de la problemática en la empresa.

Para la aplicación de esta herramienta, se formó un equipo de trabajo con las personas involucradas, los cuales conviven día a día con los problemas que se presentan en esta; para ello primero se generó una lluvia de ideas con lo cual se lograron identificar los problemas más generales, lo cual detallaremos a continuación:

- ❖ Los procesos no están claros ni definidos.
- ❖ No se cuenta con políticas de ventas y créditos aprobados por gerencia.
- ❖ No se cuenta con una estructura orgánica definida.
- ❖ No se encuentran definidas las funciones del personal.
- ❖ Las actividades se realizan de forma empírica e indicativa.
- ❖ Las órdenes son dadas por 02 personas de línea de mando, por lo cual no se realizan las actividades de forma sistemática.
- ❖ Personal no tiene conocimiento definido de las actividades de un proceso.
- ❖ Una vez realizado la lluvia de ideas se procedió a realizar el diagrama de causa-efecto para una mejor visualización de las causas del problema principal de la empresa.

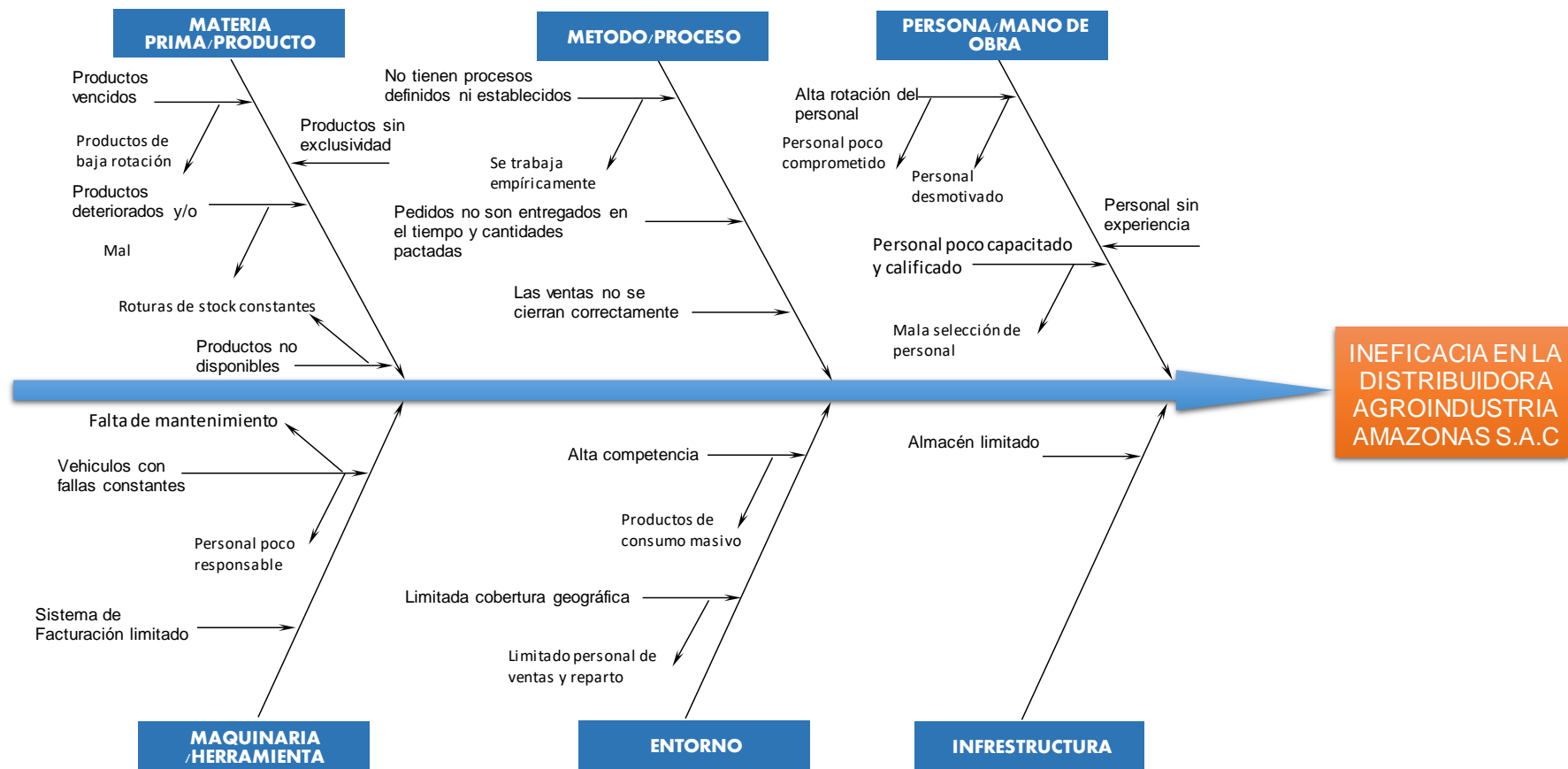


Diagrama N° 03: Causa-efecto de la problemática principal de la Empresa

Fuente: Elaboración Propia de los investigadores.

Este diagrama sintetiza gráficamente todas y cada una de las causas y sub-causas que producía que se trabajase ineficazmente, lo que implicaba que no se cumplieran con los objetivos operativos.

A modo de conclusión, podemos analizar que actualmente la empresa desconoce de la importancia de la identificación y definición de los procesos por lo cual se componen todas las actividades de la empresa, haciendo que todo el personal trabaje de forma ocasional y empírica, generando dificultades en la interacción de actividades y con ello al incumplimiento de la eficacia de la empresa.

4.6.- Eficacia antes de la Gestión por Procesos

La empresa al no tener procesos y procedimientos establecidos, no contaban con indicadores de eficacia definidos, es por ello que para medir la eficacia antes de la implantación de la gestión por procesos se tomará como referencia indicadores propios del área operativa que eran utilizadas como objetivos de desempeño. A continuación, en el siguiente cuadro se detallará los indicadores de desempeño utilizados actualmente en referencia a los objetivos alcanzados.

Indicadores operativos antes de la Gestión por procesos

Indicador	Descripción	Dato Promedio
Puntos cobaturados	Cantidad de pedidos (pre-ventas) realizado por los vendedores.	35 pedidos / día
Pedidos entregados	Cantidad de pedidos entregados a tiempo	30 pedidos entregados / día
Rotura de stock	Cantidad de veces que un producto se quedó sin disponibilidad de stock	10 roturas de stock / mes
Documentos de ventas cancelados	Cantidad de comprobantes de pago anulados, por error de tipeo o devolución de mercaderías	04 documentos cancelados / día
Cobranzas realizadas	Cantidad de cobranzas realizadas según reporte	10 clientes cobrados / día

Fuente: Elaboración Propia

Estos indicadores operativos nos sirvieron como punto de partida para la definición de los indicadores de eficacia de cada proceso diseñado.

Tabla N° 04

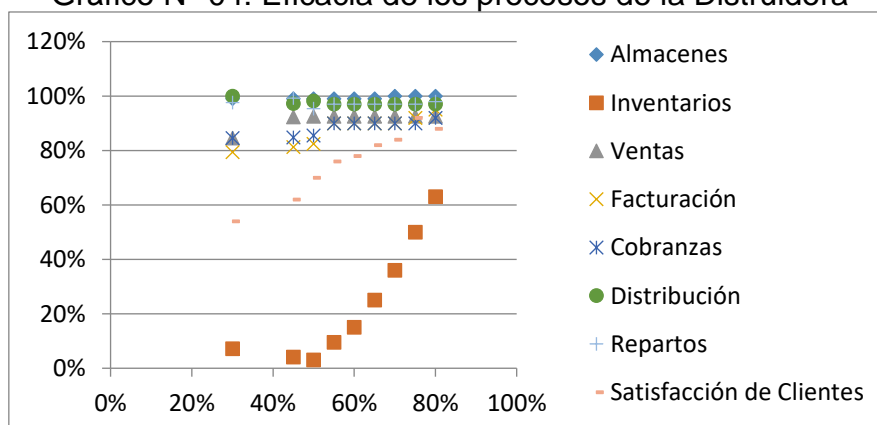
EFICACIA DE PROCESOS DE LA DISTRIBUIDORA AGROINDUSTRIA AMAZONAS SAC

PROCESO	1° Mes	2° Mes	3° Mes	4° Mes	5° Mes	6° Mes	7° Mes	8° Mes	9° Mes	Brecha
Compras	30%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	20.00%
Almacenes	99%	99%	99%	99%	99%	99%	100%	100%	100%	0.00%
Inventarios	7.14%	4.16%	3.09%	9.50%	15.00%	25.00%	36.00%	50.00%	63.00%	37.00%
Ventas	84.60%	92.30%	92.60%	92.60%	92.60%	92.60%	92.60%	92.60%	92.60%	7.40%
Facturación	79.40%	81.30%	82.40%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%	92.00%	95.00%	5.00%
Cobranzas	84.60%	84.80%	85.50%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%	92.00%	8.00%
Mantenimientos	99.98%	97.26%	98.24%	97.00%	97.00%	97.00%	97.00%	97.00%	97.00%	3.00%
Repartos	97.60%	99.20%	95.40%	97.00%	97.00%	97.00%	97.00%	97.00%	98.00%	2.00%
Satisfacción de Clientes	54%	62%	70%	76.00%	78.00%	82.00%	84.00%	92.00%	88.00%	12.00%
Eficacia Empresarial	70.70%	73.89%	75.14%	78.46%	79.84%	81.96%	84.07%	87.29%	89.51%	10.49%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla se muestra el crecimiento de la eficacia en cada proceso de Gestión en favor de la empresa Agroindustria Amazonas SAC, sin embargo existen brechas por cubrir, porque en la empresa todas actividades comerciales son de tipo manual, es oportuno invertir en sistemas de información, toda vez que en el periodo de investigación se han definido los procesos y ahora son medibles, principalmente el control de los inventarios como se muestra en la gráfica.

Gráfico N° 04: Eficacia de los procesos de la Distribuidora



Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores de eficacia corresponden a los procesos y subprocesos de la Empresa que se han evaluado mes a mes, durante el periodo de investigación, desde la evaluación inicial de la Distribuidora Agroindustria Amazonas SAC, calculado en 70.70% de eficacia hasta el noveno mes calculado en 89.51% de eficacia empresarial, que es el resultado de evaluar la eficacia de cada uno de los procesos, los mismos que han crecido progresivamente.

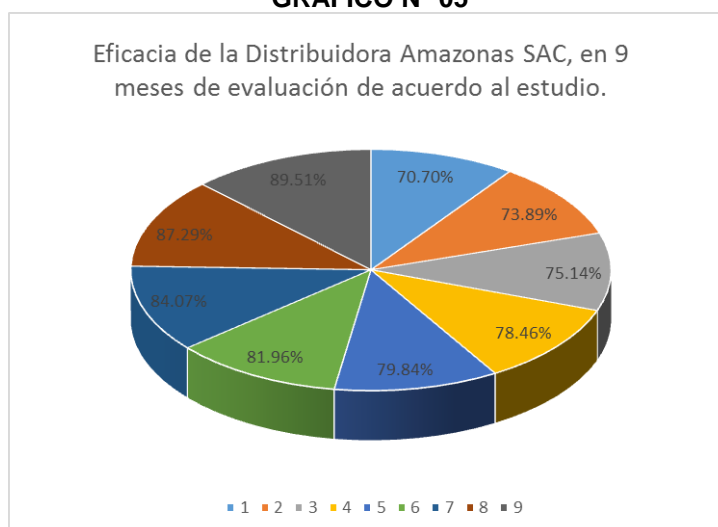
Haciendo un corte de la eficacia empresarial en el periodo de estudio se puede observar el crecimiento de la empresa en eficacia, debido al Diseño de Gestión por Procesos, aplicado en la Distribuidora “Agroindustria Amazonas SAC” y respecto del último mes, faltaría por cubrir un margen equivalente al 10.49% que debe cubrirse con la sistematización de los procesos y subprocesos, donde cada actividad sea operativizada por un personal calificado en cada área.

TABLA N° 05: Eficacia Empresarial de la Distribuidora Amazonas

Eficacia Empresarial	70.70%	73.89%	75.14%	78.46%	79.84%	81.96%	84.07%	87.29%	89.51%
Periodo	1° Mes	2° Mes	3° Mes	4° Mes	5° Mes	6° Mes	7° Mes	8° Mes	9° Mes

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO N° 05



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en el gráfico que la eficacia de la Distribuidora se mide y que los resultados corresponden a la evaluación de los indicadores en cada proceso, de dominio de las personas que trabajan en la Empresa.

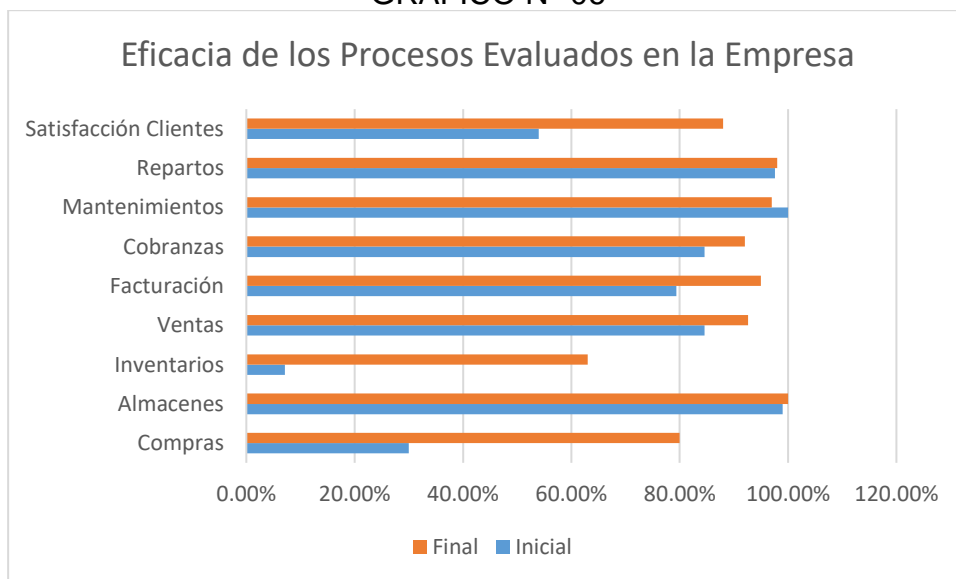
En el siguiente cuadro presentamos las diferencias entre el inicial y final de cada proceso medido en el periodo de estudio, en la distribuidora Amazonas.

TABLA N° 06: Eficacia de los Procesos Evaluados en la Empresa

N°	PROCESO	Inicial	Final
1	Compras	30.00%	80%
2	Almacenes	99.00%	100%
3	Inventarios	7.14%	63%
4	Ventas	84.60%	93%
5	Facturación	79.40%	95%
6	Cobranzas	84.60%	92%
7	Mantenimientos	99.98%	97%
8	Repartos	97.60%	98%
9	Satisfacción Clientes	54.00%	88%

Fuente: Elaboración Propia

GRAFICO N° 06



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico muestra las diferencias de eficacia en cada proceso de la Distribuidora “Agroindustria Amazonas SAC” donde se puede observar que los procesos más críticos son: Inventarios, Compras, Satisfacción de clientes, los mismos que tienen las mayores brechas por cubrir.

En el siguiente cuadro se muestra las brechas existentes al finalizar el periodo de investigación.

TABLA N° 07: Brecha de Eficacia en cada Proceso

N°	PROCESO	Brecha
1	Compras	20.00%
2	Almacenes	0.00%
3	Inventarios	37.00%
4	Ventas	7.40%
5	Facturación	5.00%
6	Cobranzas	8.00%
7	Mantenimientos	3.00%
8	Repartos	2.00%
9	Satisfacción de Clientes	12.00%

Fuente: Elaboración Propia

Las brechas de eficacia se cubrirán con sistemas de información futuras.

Que deben implementarse en todos los procesos de la Empresa, con especial énfasis en las áreas críticas como son: Inventarios, Compras y Clientes.

GRAFICO N° 07: Brecha de Eficacia en cada Proceso



Fuente: Elaboración Propia

Según el gráfico, el proceso de inventarios debe tener mayor atención porque además no solo es el control, sino que significa una rotación promedio de S/. 285,280.90 nuevos soles que estaría en rotación permanente y como se tiene un control efectivo sobre el particular sino que se guían en base a la buena fe y a la confianza, por un lado esclavizan a las personas responsables del negocio y por otro lado la empresa pierde efectividad y por lo tanto baja su rentabilidad económica por pérdidas en los inventarios, por pérdidas en la demora de los pedidos y por atención a los clientes, a quienes desmotiva seguir trabajando con una empresa cuya eficacia no es buena en los procesos más importantes de la Distribuidora.

Por lo cual el Diseño de Gestión por Proceso ha contribuido en reducir la brecha de eficacia en estos procesos tomados como críticos, por ser los más importantes en la operación de la Distribuidora Agroindustria Amazonas.

La siguiente Tabla muestra las brechas iniciales y finales de la empresa distribuidora “Agroindustria amazonas SAC”

TABLA N° 08: Brechas Iniciales y Finales de Eficacia Empresarial

N°	PROCESO	Brecha Inicial	Brecha Final
1	Compras	70.00%	20.00%
2	Almacenes	1.00%	0.00%
3	Inventarios	92.86%	37.00%
4	Ventas	15.40%	7.40%
5	Facturación	20.60%	5.00%
6	Cobranzas	15.40%	8.00%
7	Mantenimientos	0.02%	3.00%
8	Repartos	2.40%	2.00%
9	Satisfacción de Clientes	46.00%	12.00%
Eficacia Empresarial		29.30%	10.49%

Fuente: Elaboración Propia

Según el cuadro el área más crítica es Inventarios, con una brecha inicial del 92.86% y termina después del estudio con una brecha del 37%. Eso de acuerdo a la documentación y control de inventarios existente en el área e inventarios, se ha reducido la brecha significativamente, sin embargo hace falta seguir midiendo el grado de eficacia de los procesos de la empresa hasta cerrar las brechas y tener cada vez una empresa más eficaz en un mercado de alta competitividad.

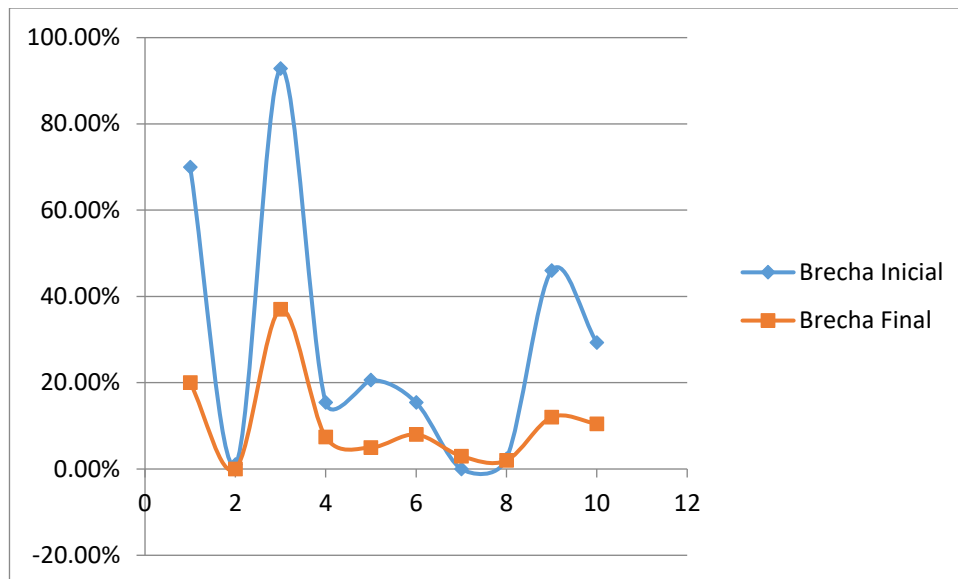
Las compras como parte importante de la Empresa al inicio del estudio, tenía una brecha del 70% y termina al final del estudio con una brecha del 20% por cubrir, se debe a los pedidos a destiempo a las llegadas de las mercaderías a destiempo, entre otros problemas como pérdidas y facturación inadecuada.

La satisfacción del cliente quizás es lo más importante para la empresa distribuida “Agroindustria Amazonas SAC” que se ha iniciado el estudio con una brecha del 46% y culmina con una brecha del 12%.

El siguiente gráfico presenta una explicación de la influencia del Diseño de Gestión por Procesos para medir la eficacia. Ciertamente se ha medido todos los nueve meses del estudio la eficacia e cada proceso, por lo cual se puede observar como las brechas iniciales de cada procesos han mejorado con la aplicación del diseño por procesos.

Las brechas se pueden cerrar en la medida que los empresarios estén dispuestos a invertir dinero en sistemas de información, en la capacitación al personal y e contratar expertos, porque se busca mayor eficacia de la empresa en pro de su mayor rentabilidad. Creemos como investigadores que debe iniciarse con sistematizar las áreas críticas como son los inventarios.

GRAFICO N° 08: Brechas Iniciales y Finales de Eficacia Empresarial



Fuente: Elaboración Propia

Las brechas iniciales eran más pronunciadas, sobre todo en las áreas de: Inventarios, compras, clientes, sin dejar de mencionar las áreas de: Cobranzas, ventas, facturación, mantenimientos, repartos todas las áreas de la empresa son importantes, complementarias. El objetivo final de cada empresa debe ser llegar al óptimo en eficacia y esperamos que nuestro trabajo de investigación haya contribuido significativamente para la Empresa Distribuidora “Agroindustria Amazonas SAC” que opera en la ciudad e Huánuco, con clientes de los distritos de Huánuco y de otras provincias y distritos que encuentran en nuestra empresa una mejor satisfacción.

4.7.- Implementación de la Gestión por Procesos

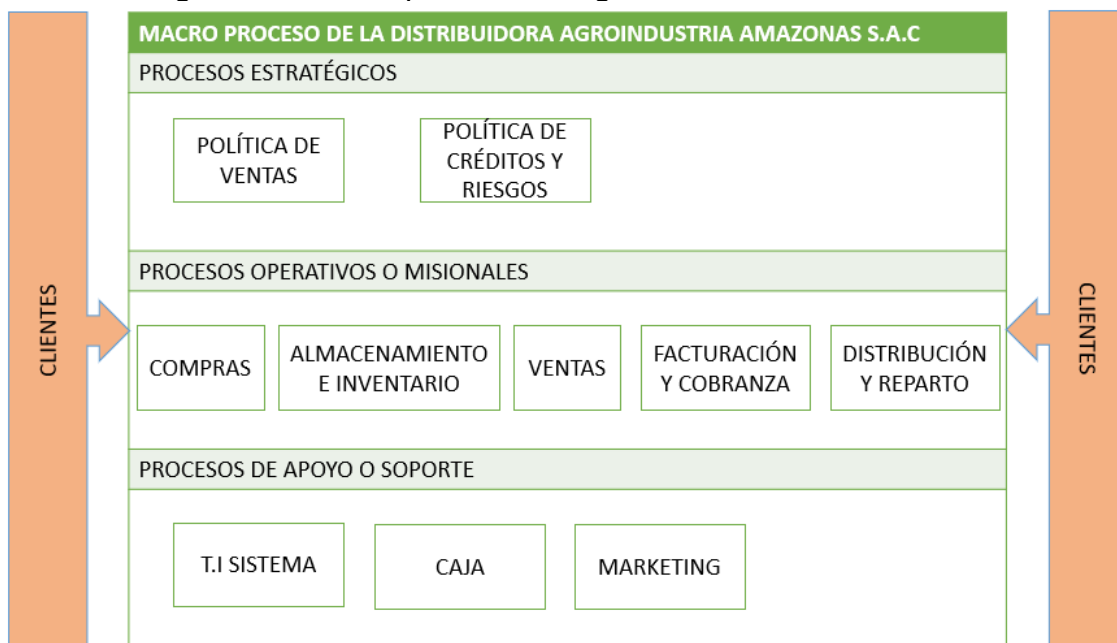
En esta parte del proyecto se ha desarrollado el enfoque de gestión por procesos como una propuesta de solución a los problemas del tradicional enfoque funcional.

El diseño de la gestión por procesos se inició con la identificación de los Macro-procesos, que constituyen un primer nivel del conjunto de acciones encadenadas que la empresa debe realizar, a fin de cumplir con sus objetivos misionales y la Visión proyectada.

4.7.1.- La Organización como Macro-Proceso

El enfoque de gestión por procesos considera a la organización como un gran macro-proceso de nivel general, el cual a su vez se compone de procesos y subprocesos hasta el nivel de detalle que amerite su estudio. Se identificó con ayuda de personal de línea de mando y operativo el macro proceso de la empresa.

Imagen N°4. Macro proceso de Agroindustria Amazonas S.A.C



Fuente: Elaboración propia

La imagen N°4 muestra un diagrama donde se observan los macro-procesos de la empresa. Es necesario mencionar que la estructura planteada en el presente trabajo puede ser modificada en su etapa de implantación y además mejorada

de acuerdo al desarrollo posterior de la organización. El diseño plasmado está acorde a la situación ideal de Agroindustria Amazonas S.A.C.

4.7.2.- Listado de Procesos

En esta parte nos concentraremos en los procesos misionales ya que es la parte medular para los fines de este proyecto.

Se muestra todos los procesos identificados en la empresa; aquí se detallan todos los elementos constitutivos del modelo identificado con sus respectivos códigos.

Listado de Procesos Misionales

CODIGO	PROCESOS	CODIGO	SUBPROCESO
PO1	Proceso de compra	P01.1/	Guía de Remisión/Almacén
PO2	Proceso de almacenamiento e inventario	PO2.1	Almacenamiento
		PO2.2	Inventario
PO3	Proceso de ventas	P03.1/	Facturación/Caja Bancos/Inventario
PO4	Proceso de facturación y cobranzas	PO4.1	Facturación/Caja Bancos
		PO4.2	Cobranza/Caja Bancos
PO5	Proceso de distribución y reparto	PO5.1	Distribución/Inventario
		PO5.2	Reparto/Almacén/Mantenimiento

Fuente: Elaboración Propia

4.7.3.- Descripción de Procesos Misionales/Operativos

La descripción de procesos permite detallar a los procesos para su mejor comprensión, se especificaron los elementos y sus factores para la eficiente ejecución de los procesos. A continuación, se presenta el detalle de los procesos operativos de la empresa con sus respectivas hojas de caracterización y diagramas de flujo. Para el diseño de los procesos se usó el lenguaje BPMN del modelador Bizagi, ya que es una herramienta sencilla y eficaz para representar de forma esquemática todas las actividades y decisiones que se toman en el negocio.

4.7.4.- Proceso de compras

El proceso de compras se inicia con un requerimiento de productos que lanza el Jefe de Almacén al administrador, el cual este evalúa los costos de productos y transporte, para determinar cuál será el más rentable, el gerente autoriza la compra y se coordina con el transporte la carga y descarga de la mercancía.

4.7.4.1.- Almacenamiento e Inventario

Subproceso de Almacenamiento:

Una vez que se haya concretado la compra, se espera el tiempo establecido para la recepción de la mercadería, para lo cual se compara la orden de compra con las guías de remisión y facturas, y se procede a la descarga de la mercancía en un lugar predefinido o provisional según sea el caso. Se verifican las cantidades y condiciones de los productos recepcionados. Por último, se da conformidad de lo recepcionado y se firma cargos.

Subproceso de Inventario

Se imprime el reporte de stock disponible según el sistema, lo cual se contrasta mediante la realización del inventario físico del producto o productos elegidos. Una vez realizado el inventario físico se hace el reajuste en el sistema de acuerdo a alguna variación encontrada.

4.7.5.- Proceso de Ventas

El proceso de ventas se inicia cuando el vendedor visita al cliente o clientes para dar a conocer y ofrecer sus productos, ofertas o

promociones. Una que el vendedor se haya asegurado de tener los productos disponibles tomará nota del pedido realizado por el cliente y lo subirá al sistema. se pondrá de acuerdo con el cliente el día de entrega y forma de pago. La venta se habrá cerrado exitosamente cuando se haya cobrado el total de la venta realizada.

4.7.5.1.- Facturación y cobranza

Subproceso de facturación

Se reciben los pedidos hechos por los vendedores, se verifica si el cliente que realiza el pedido presenta una deuda anterior y si las cantidades de productos necesitados están disponibles, una vez realizado esa acción se procede a emitir el documento de venta, especificando las condiciones de pago y descripción de productos por entregar. De presentar saldo pendiente se adjuntará la boleta por cobrar.

Subproceso de cobranza

Se inicia revisando y entregando el reporte de cobranzas con sus respectivos documentos de venta que realizará el vendedor y el reporte de cobranzas realizado por reparto. Posteriormente se reciben los documentos de ventas cobrados y se sube al sistema para su control. Como paso complementario se realizará el cuadro de caja.

4.7.5.2.- Distribución y reparto


Subproceso de distribución

Se analizará los pedidos documentados de acuerdo a su prioridad y clasificación para su programación. Una vez planificado el reparto, se

obtendrá el resumen de productos para su preparación y posterior despacho en las unidades de reparto.

Subproceso de reparto

De acuerdo al reporte de reparto, la unidad repartidora armara una ruta de entrega de pedidos teniendo en cuenta la distancia entre clientes y la magnitud de su pedido. Ubicará al cliente y hará entrega de sus productos verificándolo previamente, posteriormente hará el llenado del documento de venta con respectiva cobranza de ser el caso.

		PROCESO DE COMPRAS			CODIGO	PO1
					VERSION	0
					EMISION	10.06.2018
NOMBRE		PROCESO DE COMPRAS		RESPONSABLE	Administrador	
OBJETIVO		Adquirir productos en las cantidades y los tiempos previstos, con costos competitivos.				
ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO Y CONTROL		Realizar seguimiento a transporte de productos		PARTICIPANTES	Proveedor, Administrador, Gerente, Jefe de Almacen	
ENTRADAS	PROVEEDORES	REQUISITOS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES	REGISTROS
Informacion de Jefe de Almacen	Proveedor de productos	Stock insuficiente de productos	Identificar las necesidades del Jefe de Almacén	Proveedores Seleccionados	Jefe de Almacen	DOC DE PAGO
Informacion de Proveedores			Evaluar el costo de los productos comprados, teniendo en cuenta las variaciones en el tiempo.	Productos recepcionados	Personal de Ventas	REGISTRO DE PEDIDO DE PRODUCTOS
Historial de Ventas			Analizar los costos ofrecidos por el proveedor y transporte para obtener el mas rentable.	Costos competitivos		
Pronóstico de venta			Evaluar los riesgos asociados al producto comprado.	Contratos Firmados		
DOCUMENTACION		Factura de Compra				
INDICADOR DE EFICACIA		% de compras llegadas a tiempo		META		
		$\frac{\text{Número de compras a tiempo}}{\text{Total de compras}}$		= 100%		

CUADRO N° 01 - Fuente: Elaboración Propia – Proceso de COMPRAS

Diagrama de flujo

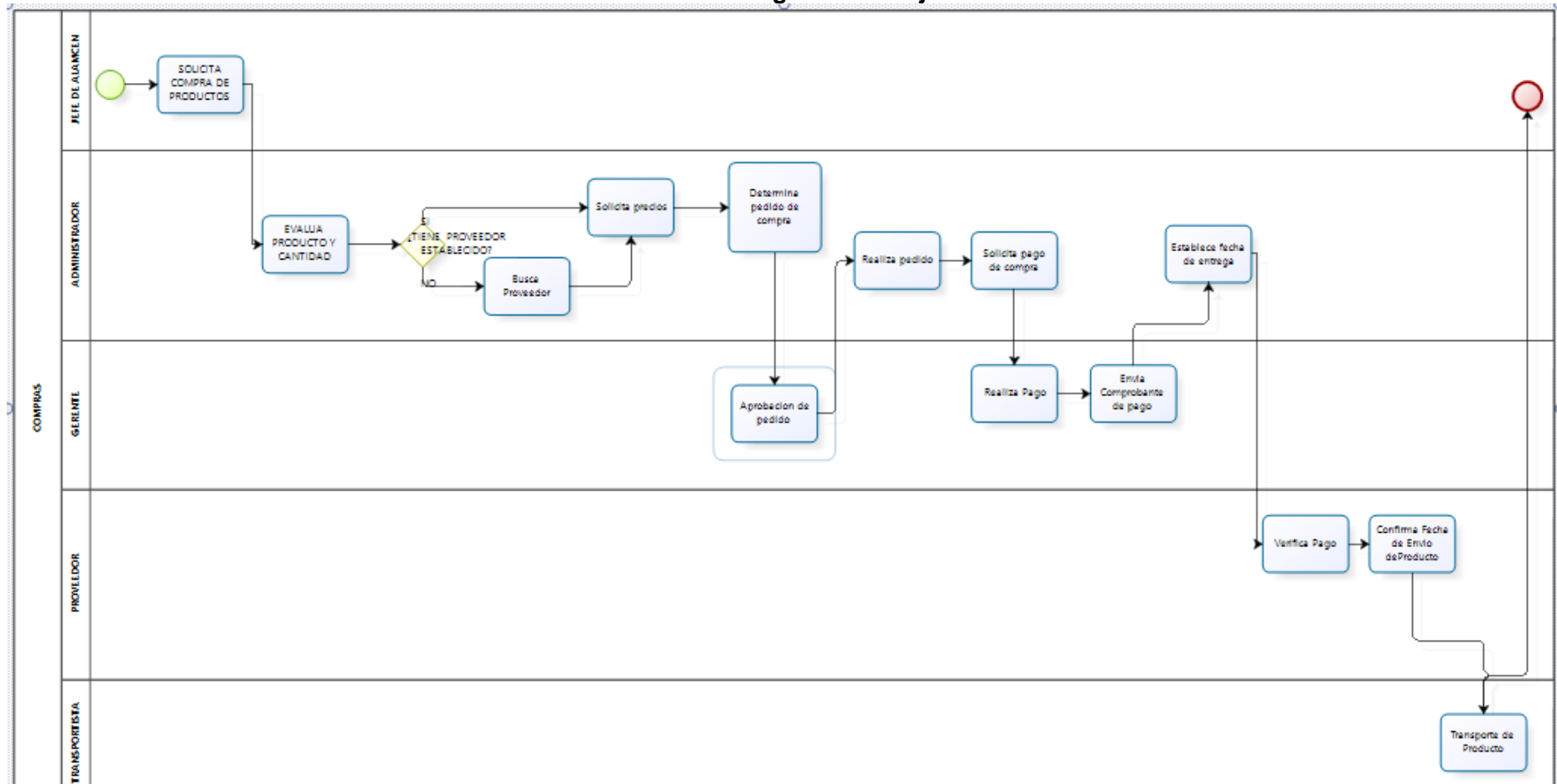



DIAGRAMA N° 01 - Fuente: Elaboración Propia – Proceso de COMPRAS

		PROCESO DE ALMACENAMIENTO E INVENTARIO			CODIGO	PO2.1
					VERSION	0
					EMISION	10.06.2018
NOMBRE		SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO		RESPONSABLE	Jefe de Almacén	
OBJETIVO		Almacenar los productos en buenas condiciones				
ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO Y CONTROL		Inspeccion de productos almacenados correctamente		PARTICIPANTES	Jefe de Almacén, Transportista/Estibador, Asistente de Almacén, Administrador	
ENTRADAS	PROVEEDORES	REQUISITOS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES	REGISTROS
Guía de Remisión , Factura de compra y Ordenes de Compra	Proveedor de productos	Lugar de almacenamiento	Comparar informacion de orden de compra y documentos de compra(guia y factura)	Productos Recepcionados	Personal de Ventas	Guía de Remisión y Factura de Compra firmada
			Recepcionar y verificar productos			
	Colocar productos en lugar predefinido o provisional según sea el caso		Personal de Reparto			
	Verificar condiciones y cantidades de productos recepcionados					
Administrador	Dar conformidad de recepción de productos y firmar documentos	Administrador				
DOCUMENTACION		Kardex de ingreso de productos				
INDICADOR DE EFICACIA		% de Productos correctamente almacenados			META	
		$\frac{\text{Cant Total Produc} - \text{Cant Produc Dañados}}{\text{Cantidad Total de productos}}$			= 100%	

CUADRO N° 02 - Fuente: Elaboración Propia - Proceso de ALMACENAMIENTO

Diagrama de flujo

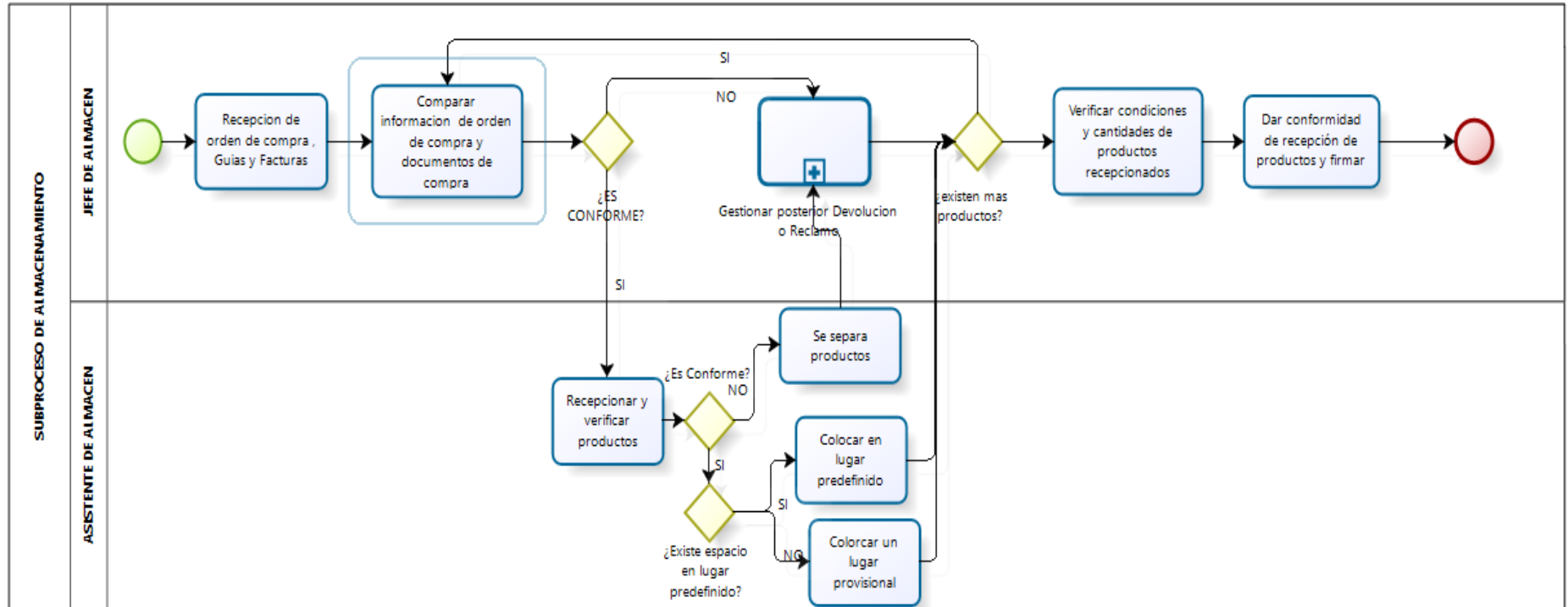



DIAGRAMA N° 02 - Fuente: Elaboración Propia - Proceso de ALMACENAMIENTO

		PROCESO DE ALMACENAMIENTO E INVENTARIO			CODIGO	PO2.2
					VERSION	0
					EMISION	10.06.2018
NOMBRE		SUBPROCESO DE INVENTARIO		RESPONSABLE	Jefe de Almacén	
OBJETIVO		Realizar control de cantidades de productos disponibles				
ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO Y CONTROL		Inventariar productos periódicamente		PARTICIPANTES	Jefe de Almacén, Asistente de Almacén, Administrador	
ENTRADAS	PROVEEDORES	REQUISITOS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES	REGISTROS
Productos almacenados	Almacén	Lugar de almacenamiento	Imprimir reporte de cantidades de productos del sistema	Reporte de cantidades de productos disponibles	Personal de Ventas	Reporte de cantidades de productos disponibles
	Proceso de compras		Realizar conteo de productos			
			Administración		Registrar y ajustar cantidades reales de productos	
	Evaluar si existe la cantidad necesaria					
Archivar documento de inventario	Administración					
DOCUMENTACION		Reporte de cantidades de productos disponibles				
INDICADOR DE EFICACIA		% de Exactitud de Inventario		META		
		$\frac{\text{Valor de diferencia}}{\text{Valor total de inventario}}$		< 1%		

CUADRO N° 03 - Fuente: Elaboración Propia - Proceso de INVENTARIO

Diagrama de flujo

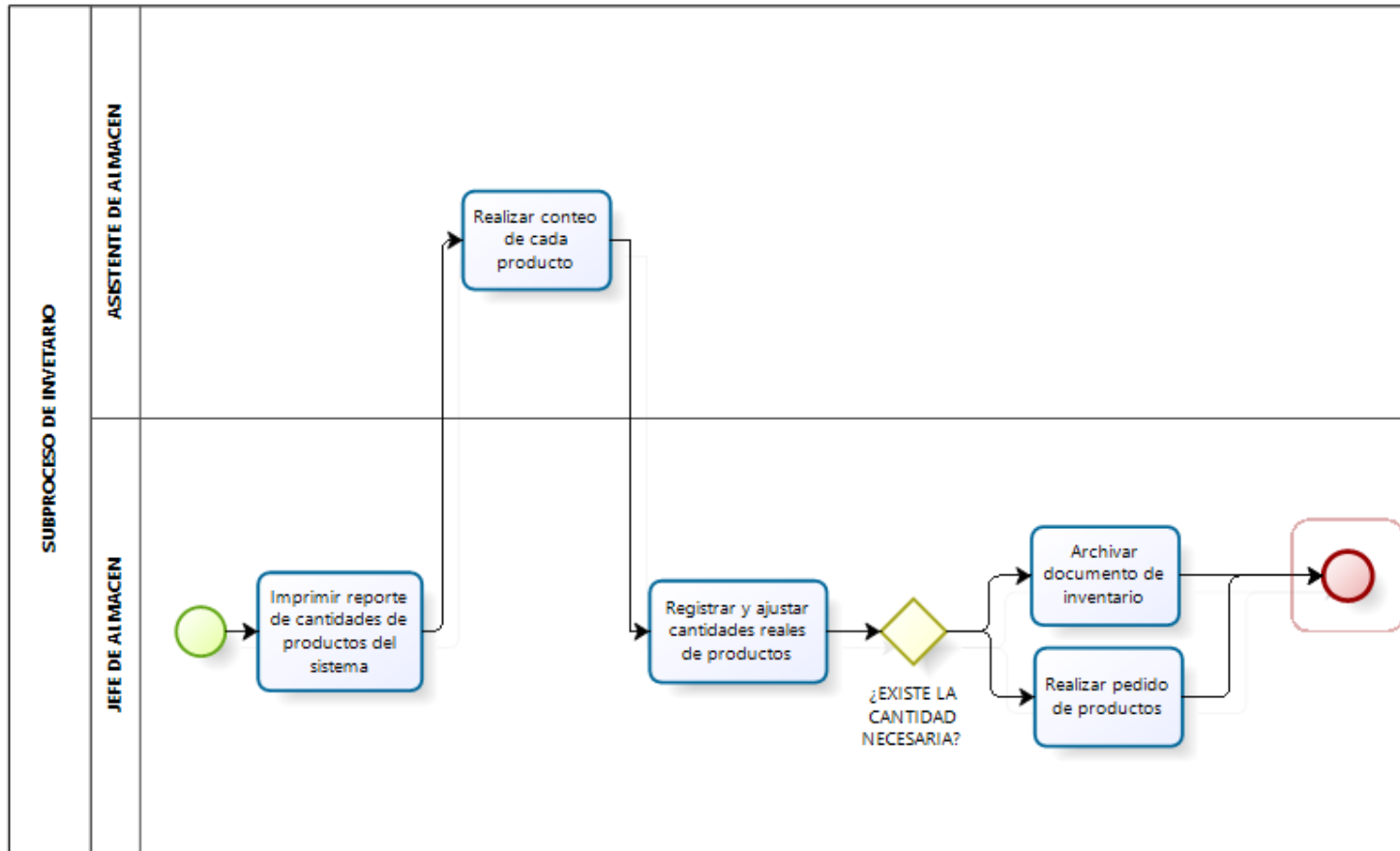



DIAGRAMA N° 03 - Fuente: Elaboración Propia - Proceso de INVENTARIO

		PROCESO DE VENTAS			CODIGO	PO3
					VERSION	0
					EMISION	10.06.2018
NOMBRE		PROCESO DE VENTAS		RESPONSABLE	Administrador	
OBJETIVO		Realizar volúmenes de ventas				
ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO Y CONTROL		Porcentaje de meta cumplida		PARTICIPANTES	Jefe de almacén, Vendedor y Cliente	
ENTRADAS	PROVEEDORES	REQUISITOS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES	REGISTROS
Stock de Productos	Jefe de Almacén	Nota de Pedido	Vista a clientes para ofrecer productos, ofertas o promociones.	Boletas o Facturas de venta	Reparto	Pedidos en el sistema
Cartera de clientes	Administrador		Tomar nota de pedido y registrarlo en el sistema	Recibo de Cobranza		
Ofertas o Promociones			Se gestiona reparto de productos	Dinero en efectivo		
			Se realiza cobranza			
DOCUMENTACION		Reporte de Ventas				
INDICADOR DE EFICACIA		% de Puntos coberturados			META	
		$\frac{\text{Ptos coberturados logrados}}{\text{Ptos coberturados deseados}}$			= 100%	

CUADRO N° 04 - Fuente: Elaboración Propia - Proceso de VENTAS

Diagrama de flujo

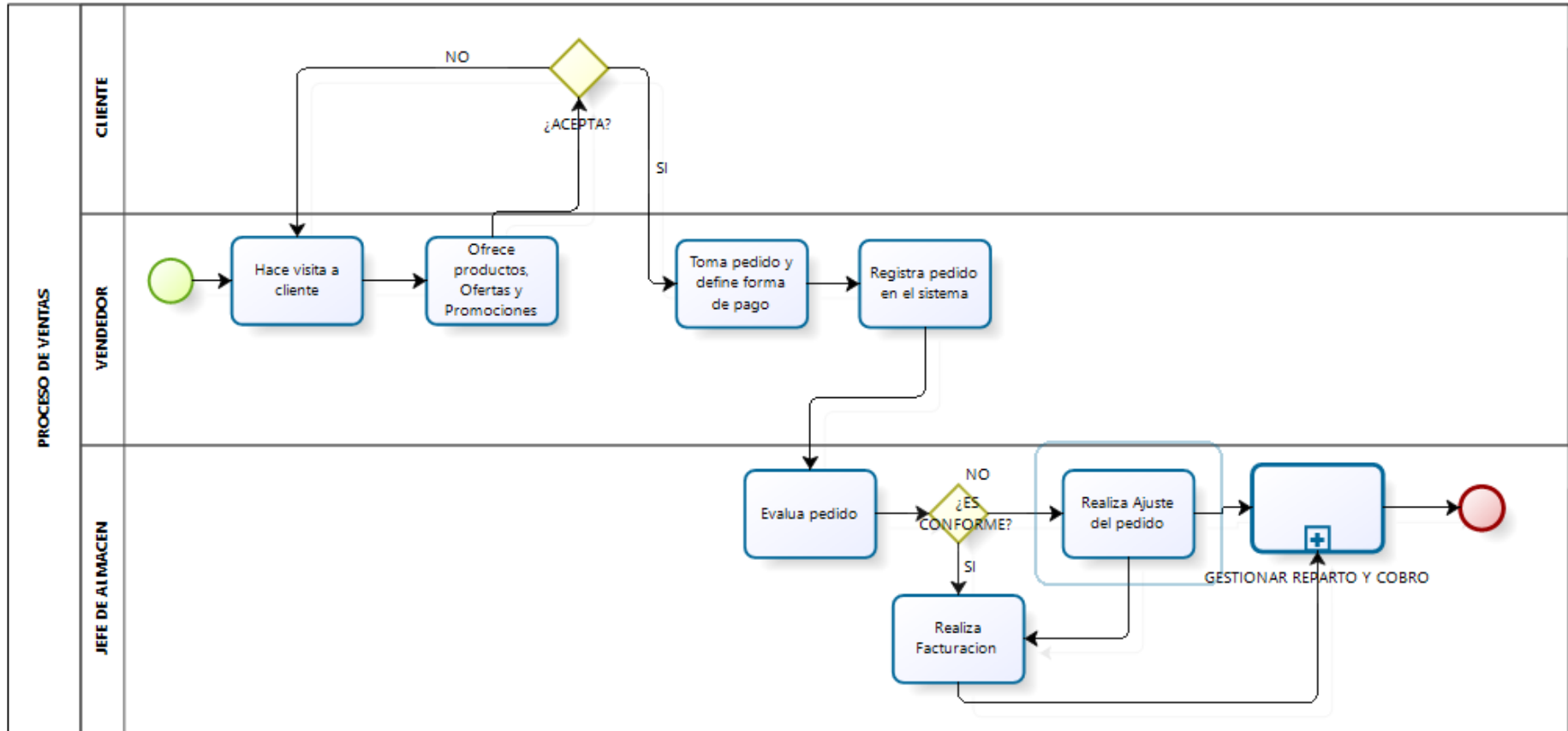



DIAGRAMA N° 04 - Fuente: Elaboración Propia - Proceso de VENTAS

		PROCESO DE FACTURACION Y COBRANZA			CODIGO	PO4.1
					VERSION	0
					EMISION	10.06.2018
NOMBRE		SUBPROCESO DE FACTURACION		RESPONSABLE	Jefe de Almacén	
OBJETIVO		Emitir documentos de ventas				
ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO Y CONTROL		Inventario de documentos emitidos		PARTICIPANTES	Jefe de Almacén, Cajero	
ENTRADAS	PROVEEDORES	REQUISITOS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES	REGISTROS
Notas de pedidos	Vendedores	Pedidos realizados	Recepcionar los pedidos de los clientes de cada vendedor	Documentos de ventas impresos	Jefe de Almacén	Reporte de Documentos Emitidos
			Verificar el estado del saldo general del cliente, para realizar emision de documento de venta y cobranza de saldo pendiente.			
Productos en Stock	Almacen	Productos disponibles	Revisa cantidades de productos y condiciones de pago de pedido			
			Emitir documentos de venta (Factura o Boleta)			
DOCUMENTACION		Boletas o Facturas de Ventas emitidas e impresas				
INDICADOR DE EFICACIA		% de documentos correctamente emitidos		META		
		$\frac{\text{Nro de documentos Correctos}}{\text{Nro Total de documentos}}$		= 100%		

CUADRO N° 05 - Fuente: Elaboración Propia – Proceso de COBRANZA

Diagrama de flujo

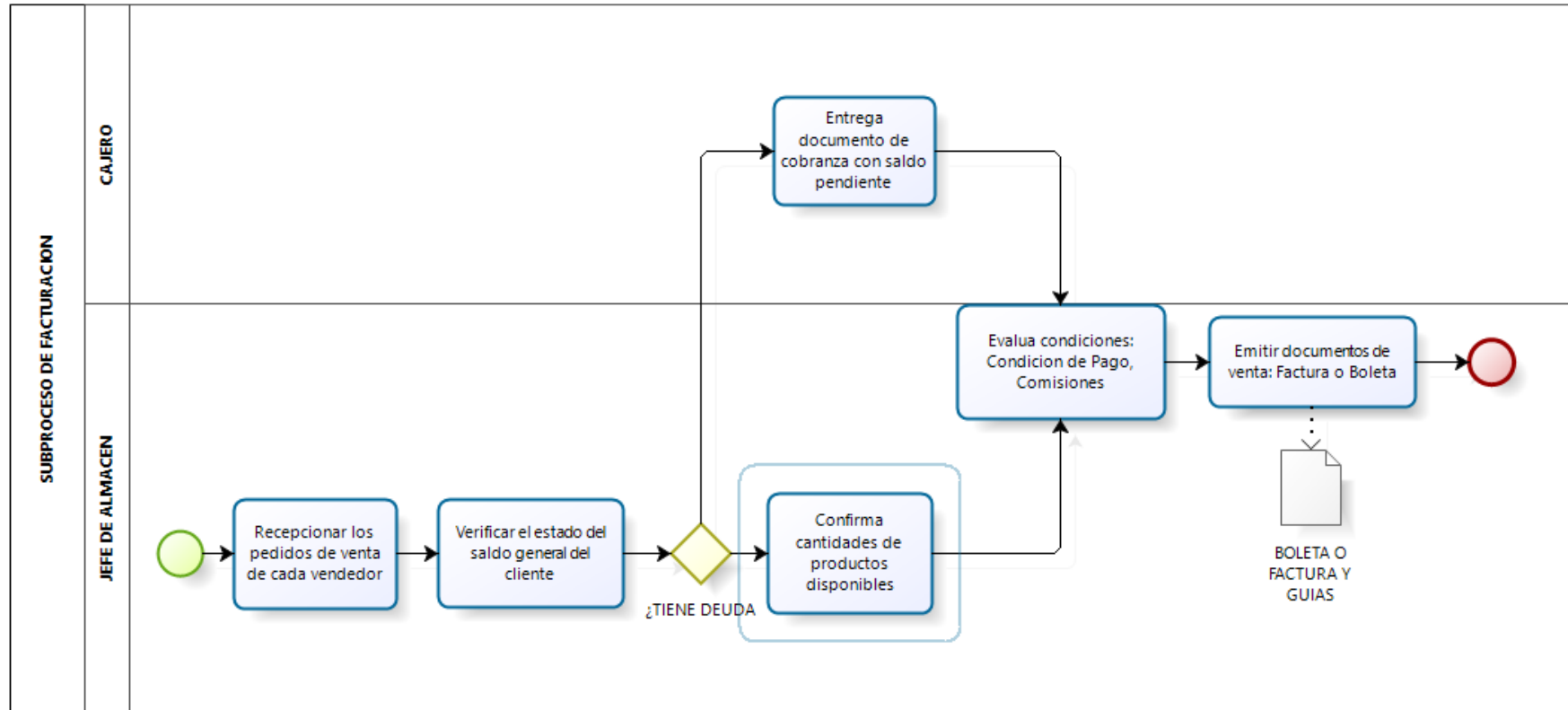



DIAGRAMA N° 05

-

Fuente: Elaboración Propia - Proceso de FACTURACIÓN

		PROCESO DE FACTURACION Y COBRANZA			CODIGO	PO4.2
					VERSION	0
					EMISION	10.06.2018
NOMBRE		SUBPROCESO DE COBRANZAS		RESPONSABLE	Cajero	
OBJETIVO		Realizar cobranza de ventas establecidas				
ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO Y CONTROL		Documento de venta con saldo pendiente		PARTICIPANTES	Cajero, Vendedores	
ENTRADAS	PROVEEDORES	REQUISITOS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES	REGISTROS
Boleta o Factura de Venta con Recibo de Cobranzas	Caja	Documentos de ventas con saldo pendiente	Revisar reporte de Cobranzas diario de cada vendedor	Cobranza Actualizada	Vendedores	Reporte de Cobranza
			Entregar boleta o factura de Venta con Recibo de Cobranzas			
Reporte de Cobranzas Diarias	Administrador		Recepcionar cobranzas de Vendedores y Reparto	Dinero en efectivo	Caja	
			Registrar cobranzas			
		Cuadrar caja				
DOCUMENTACION		Reporte de Cobranza				
INDICADOR DE EFICACIA		Cumplimiento de cobranzas		META		
		$\frac{\text{Número de cobranzas realizadas}}{\text{Número total de cobranzas}}$		= 100%		

CUADRO N° 6

- **Fuente: Elaboración Propia – Proceso de COBRANZA**

Diagrama de flujo

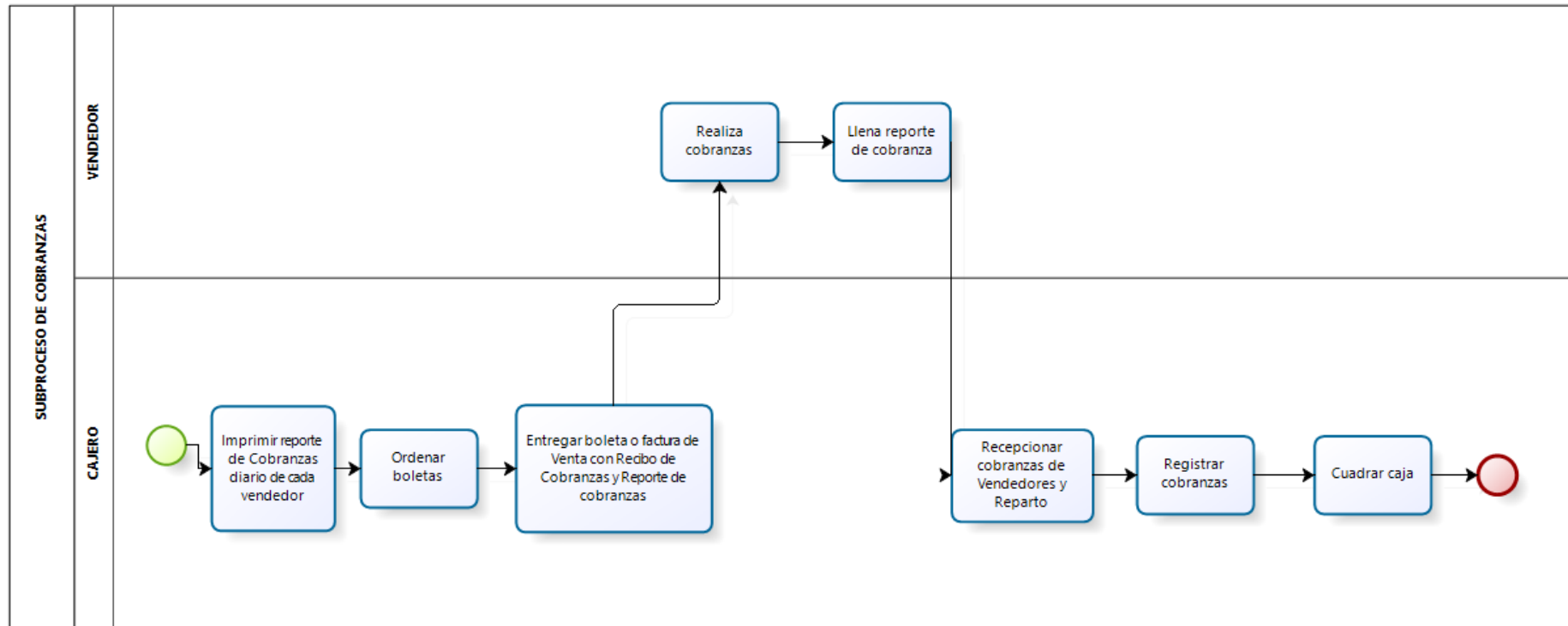



DIAGRAMA N° 6

- Fuente: Elaboración Propia - Proceso de COBRANZA

		PROCESO DE DISTRIBUCION Y REPARTO			CODIGO	PO5.1
					VERSION	0
					EMISION	10.06.2018
NOMBRE		SUBPROCESO DE DISTRIBUCION		RESPONSABLE	Jefe de Almacén	
OBJETIVO		Planificar, preparar y cargar pedidos para reparto				
ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO Y CONTROL		Reporte de reparto		PARTICIPANTES	Jefe de Almacén, Repartidor	
ENTRADAS	PROVEEDORES	REQUISITOS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES	REGISTROS
Documentos de venta emitidos	Almacén	Productos y vehiculos de reparto disponibles	Recepcionar y analizar documentos de ventas emitidos	Reporte de Resumen de Reparto	Personal de Reparto	Control de reparto
			Determinar entrega de acuerdo a la clasificacion de cliente, prioridad de documentos y capacidad de vehiculo repartidor			
			Emitir resumen de productos y prepararlo.			
Productos en Stock	Facturación		Emitir documento de resumen de reparto			
			Asignar vehiculo y responsable de Carga		Caja	
DOCUMENTACION		Control de reparto				
INDICADOR DE EFICACIA		% de costos de transporte			META	
		$\frac{\text{Costos de transporte}}{\text{Ventas Totales}}$			< 1%	

CUADRO N° 7

-

Fuente: Elaboración Propia - Proceso de REPARTO

Diagrama de flujo

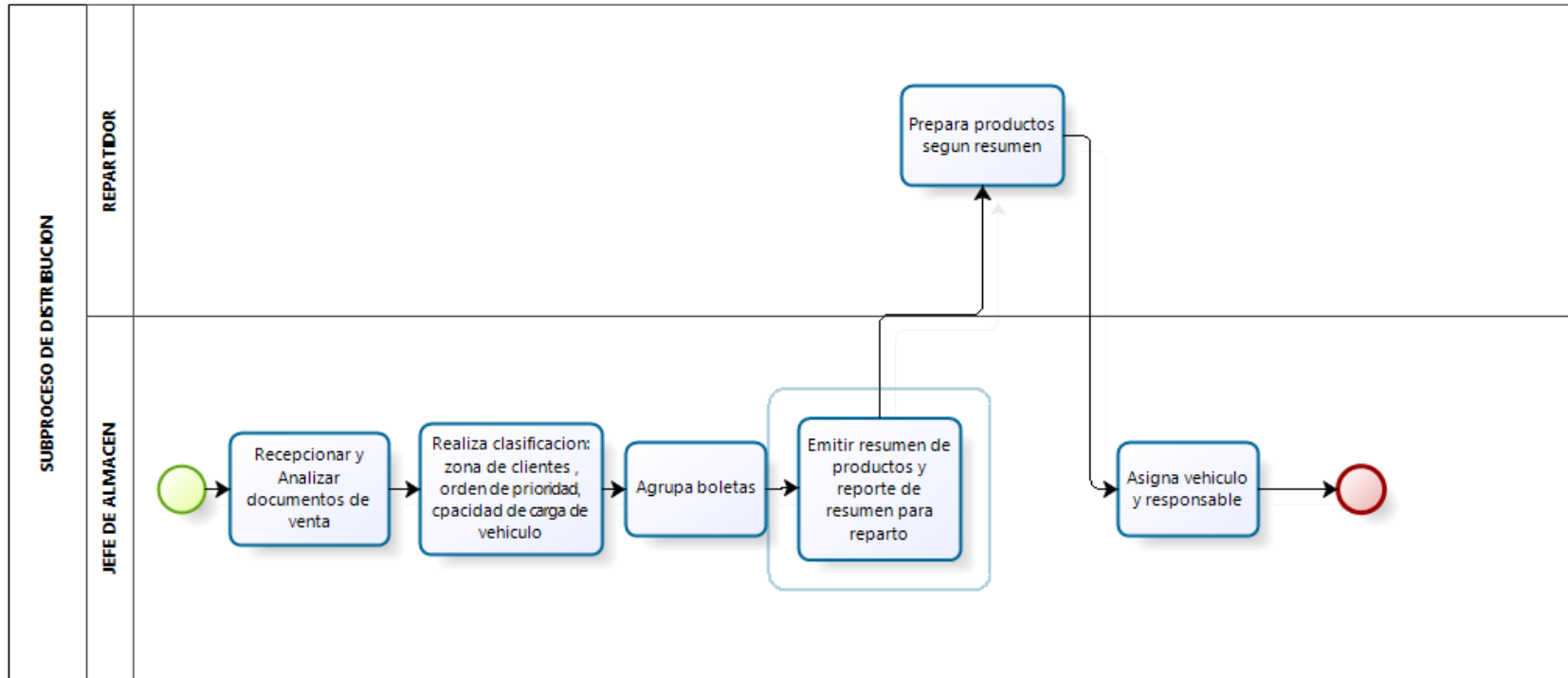



DIAGRAMA N° 7

- Fuente: Elaboración Propia - Proceso de REPARTO

		PROCESO DE DISTRIBUCION Y REPARTO			CODIGO	PO5.2	
					VERSION	0	
					EMISION	10.06.2018	
NOMBRE		SUBPROCESO DE REPARTO		RESPONSABLE	Jefe de Almacén		
OBJETIVO		Entregar pedidos a clientes en el tiempo establecido y cantidades determinadas					
ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO Y CONTROL		Supervisión de vehiculos de reparto		PARTICIPANTES	Jefe de Almacén, Repartidor		
ENTRADAS	PROVEEDORES	REQUISITOS	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES	REGISTROS	
Documentos de venta emitidos	Jefe de Almacen	Productos y vehiculos de reparto disponibles	Reconocer documentos de ventas emitidos	Documentos de venta firmados	Cliente Final	Control de reparto	
Resumen de Reparto	Facturación		Armar ruta de entrega de acuerdo al resumen de reparto.	Transporte de productos a clientes			Recibo de cobranzas
			Identificar cliente		Dinero en efectivo		
Productos			Entregar productos y realizar cobranza según la boleta				
DOCUMENTACION		Control de reparto					
INDICADOR DE EFICACIA		% de Entregas perfectas			META		
		$\frac{\text{Nro de pedidos entregados perfectos}}{\text{Total de pedidos entregados}}$			= 100%		

CUADRO N° 8

- **Fuente: Elaboración Propia - Proceso de DISTRIBUCIÓN**

Diagrama de flujo

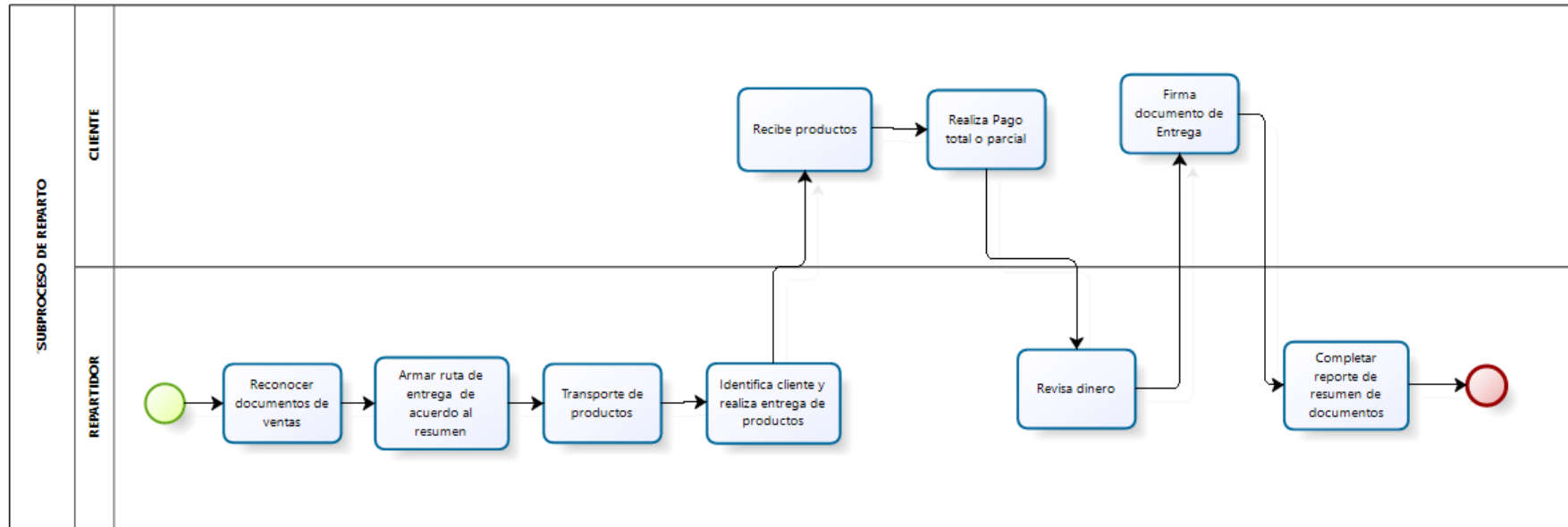


DIAGRAMA N° 8

- Fuente: Elaboración Propia – Proceso de DISTRIBUCIÓN

4.8.- Indicadores de Eficacia en los Procesos Operativos

4.8.1.- Indicadores de Procesos de Compras

INDICADOR: % COMPRAS QUE LLEGA A TIEMPO

OBJETIVO: Controlar y medir el número de veces que una compra llega a tiempo.

DEFINICION: Se refiere al hecho de compras llegadas según el tiempo previsto.

FORMULA:

INDICADOR	FORMULA DE EFICACIA	MES 1	MES 2	MES 3
% COMPRAS LLEGADAS A TIEMPO	$\frac{\text{Nro compras llegadas a tiempo}}{\text{Total de compras}} = 100\%$ <p>META DE EFICACIA = 100%</p>	$\frac{3}{10} \times 100 = 30\%$	$\frac{5}{11} \times 100 = 45\%$	$\frac{5}{10} \times 100 = 50\%$

$$\frac{\text{Nro compras llegadas a tiempo}}{\text{Total de compras}} = \% \text{ Compras llegadas a tiempo}$$

Fuente: Elaboración Propia

RESPONSABLE: Administrador

IMPACTO: Conocer el cumplimiento de tiempos de llegadas definidos de productos según sea el lugar de origen con el fin de mejorar cumplimientos de tiempo para evitar desabastecimientos de productos que originan pérdidas.

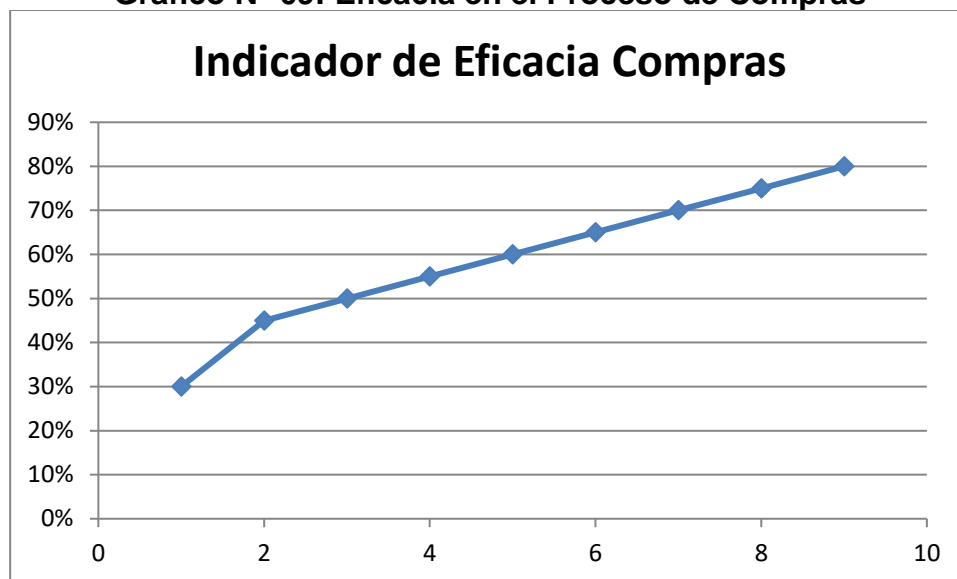
TABLA N° 09

Eficacia en el Proceso de Compras de Agroindustria Amazonas SAC

PROCESO	1° Mes	2° Mes	3° Mes	4° Mes	5° Mes	6° Mes	7° Mes	8° Mes	9° Mes	Brecha
Compras	30%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	20.00%

Fuente: Elaboración Propia

Grafico N° 09: Eficacia en el Proceso de Compras



Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACION:

Para medir la eficacia en el proceso de compras, tenemos como indicador % compras con llegadas a tiempo por mes el cual tiene como meta ser =100%; teniendo un valor inicial del 30% de eficacia, lo cual va mejorando en los siguientes meses con valor del 45% en el segundo mes y 50% en el tercer mes, teniendo una mejora de eficacia con el establecimiento de proceso, que al llegar al noveno mes se puede ver que la eficacia creciente es del 80%, con una brecha por cubrir del 20%.

4.8.2.- Indicadores de Proceso de Almacenamiento

INDICADOR: % PRODUCTOS CORRECTAMENTE ALMACENADOS

OBJETIVO: Controlar y medir el porcentaje de productos almacenados correctamente con el total de productos almacenados.

DEFINICION: Se refiere al hecho de productos almacenados correctamente durante el mes.

FORMULA:

$$\frac{\text{Cant Total de Productos} - \text{Cant Productos dañados}}{\text{Cant. total de productos}} = \% \text{ Productos correctamente almacenados}$$

RESPONSABLE: Jefe de Almacén

IMPACTO: Conocer la cantidad de productos correctamente almacenados, para mejorar las causas de los deterioros de productos, lo cual hace que la eficacia no sea el 100%.

INDICADOR	FORMULA DE EFICACIA	MES 1	MES 2	MES 3
% Productos Correctamente Almacenados	$\frac{\text{Cant Total Product} - \text{Cant Product Daña}}{\text{Cant.Total Product}} =$ 100% META DE EFICACIA 100%	$\frac{595000}{600000} \times 100 = 99.17\%$	$\frac{495000}{500000} \times 100 = 99\%$	$\frac{495020}{500000} \times 100 = 99.04\%$

Fuente: Elaboración Propia

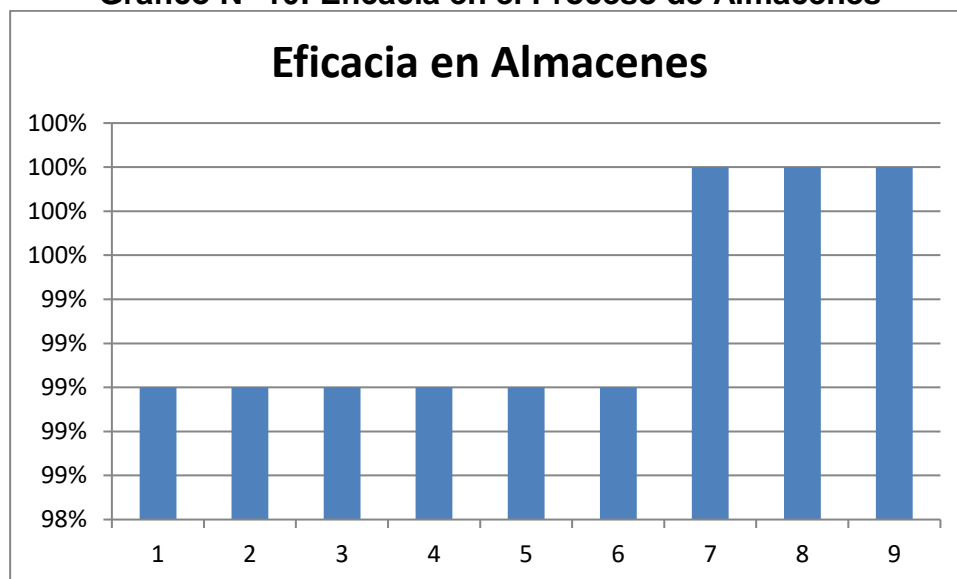
TABLA N° 10

EFICACIA EN EL PROCESO DE ALMACENES AMAZONAS SAC

PROCESO	1° Mes	2° Mes	3° Mes	4° Mes	5° Mes	6° Mes	7° Mes	8° Mes	9° Mes
Almacenes	99%	99%	99%	99%	99%	99%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 10: Eficacia en el Proceso de Almacenes



Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACION:

Para medir la eficacia en el subproceso de almacenamiento, tenemos como indicador % productos correctamente almacenados por mes tiene como meta ser =100%; teniendo un valor inicial del 99.17% de eficacia en el correcto almacenamiento de productos, lo cual varía con un valor de 99 % y 99.04 % en los siguientes meses; teniendo una diferencia mínima entre un mes y otro, siendo este eficaz cuando no existiese productos dañados y la cantidad de productos correctamente almacenados sea igual al total de productos existentes. Se observa que los últimos tres meses esta área tiene una eficacia del 100%.

4.8.3.- Indicadores de Proceso de Inventarios

INDICADOR: % EXACTITUD EN INVENTARIOS

OBJETIVO: Controlar y medir la exactitud en los inventarios a fin de mejorar la confiabilidad.

DEFINICION: Se define midiendo el número de referencia que presentan descuadres con respecto al inventario registrado cuando se realiza el inventario físico

FORMULA:

$$\frac{\text{Valor de diferencia}}{\text{Valor total de inventario}} \times 100 = \text{Valor}$$

RESPONSABLE: Jefe de Almacén

IMPACTO: Conocer el nivel de confiabilidad de la información de inventarios con el fin de identificar los posibles desfases en los productos almacenados y tomar acciones correctivas con anticipación y que afectan la rentabilidad de las empresas.

FORMULA:

INDICADOR	FORMULA DE EFICACIA	MES 1	MES 2	MES 3
% Exactitud en Inventarios	100 %			
	$\frac{\text{Valor de Diferencia}}{\text{Valor Total del Inventario}} \times 100$	$\frac{40000}{560000} \times 100 = 7.14\%$	$\frac{20000}{480000} \times 100 = 4.16\%$	$\frac{15000}{485000} \times 100 = 3\%$
	META DE EFICACIA = 100%			

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 11

EFICACIA DEL PROCESO DE INVENTARIOS AGROINDUSTRIA AMAZONAS

PROCESO	1° Mes	2° Mes	3° Mes	4° Mes	5° Mes	6° Mes	7° Mes	8° Mes	9° Mes
Inventarios	7.14%	4.16%	3.09%	9.50%	15.00%	25.00%	36.00%	50.00%	63.00%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 11: Eficacia en el Proceso de Inventarios



Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACION:

Para medir la eficacia en el subproceso de inventario, tenemos como indicador % exactitud en inventarios tiene como meta ser <100%; teniendo un valor inicial del 7.14% de eficacia, seguido de 4.2 % del mes 2 y 3.09% del mes 3 teniendo una evolución favorable ya que en el paso de los meses se tiene mayor confiabilidad en la exactitud de inventarios. En esta área el Diseño de Gestión por procesos ha trabajado de manera visible, porque constantemente se tuvo que medir y monitorear las existencias, frente a los pedidos de compras y frente al pedido de los clientes. Resulta muy tedioso y muchas veces muy sacrificado estar contando la mercadería en almacén, por falta de un sistematizar el diseño propuesto. Sin embargo, el resultado final al noveno mes alcanza una eficiencia del 63%, quedando una brecha por cubrir del 37%.

4.8.4.- Indicadores de Proceso de Ventas

INDICADOR: % PUNTOS COBERTURADOS

OBJETIVO: Controlar y medir la cantidad de puntos atendidos durante el mes.

DEFINICION: Se define midiendo el número de puntos totales coberturados deseados durante un mes entre el número de puntos totales coberturados alcanzados.

FORMULA:

$$\frac{\text{Ptos Coberturados Logrados}}{\text{Ptos coberturados Deseados}} \times 100 = \text{Valor}$$

RESPONSABLE: Jefe de Almacén

IMPACTO: Conocer el nivel de confiabilidad de la información de inventarios con el fin de identificar los posibles desfases en los productos almacenados y tomar acciones correctivas con anticipación y que afectan la rentabilidad de las empresas.

FORMULA:

INDICADOR	FORMULA DE EFICACIA	MES 1	MES 2	MES 3
% Exactitud en Inventarios	$\frac{\text{Ptos Coberturados Logrados}}{\text{Ptos coberturados Deseados}} = 100\%$ META DE EFICACIA = 100%	$\frac{1100}{1300} \times 100 = 84.6\%$	$\frac{1200}{1300} \times 100 = 92.3\%$	$\frac{1204}{1300} \times 100 = 92.6\%$

Fuente: Elaboración Propia

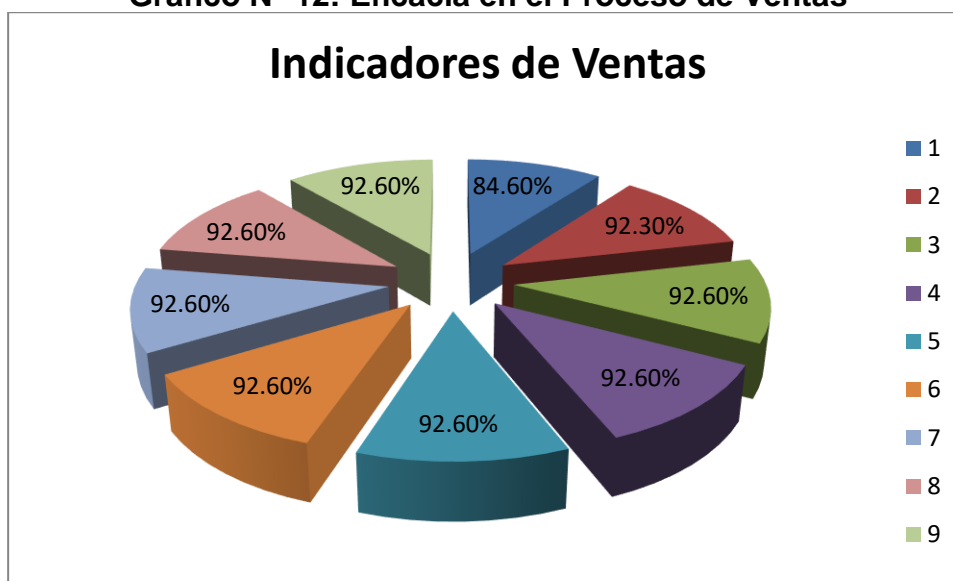
Tabla N° 12

**EFICACIA EN EL PROCESOS DE VENTAS AGROINDUSTRIA AMAZONAS
SAC**

PROCESO	1° Mes	2° Mes	3° Mes	4° Mes	5° Mes	6° Mes	7° Mes	8° Mes	9° Mes
Ventas	84.60%	92.30%	92.60%	92.60%	92.60%	92.60%	92.60%	92.60%	92.60%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 12: Eficacia en el Proceso de Ventas



Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACION:

Para medir la eficacia en el proceso de ventas, tenemos como indicador % de puntos cobaturados en ventas que tiene como meta ser =100%; teniendo un valor inicial de 84.6% de eficacia, seguido de 92.3 % del mes 2 teniendo una diferencia favorable de eficacia siendo más eficaz que el primer mes y el mes 3 92.6% teniendo una variación creciente en un porcentaje mínimo ya que en el proceso de ventas la evolución es más lenta, debido a que los clientes son exigentes en la solicitud de cambio de mercaderías, por lo tanto cambio de comprobantes de pago, por lo cual muchas veces solo se trabaja con guías de

remisión hasta cuando el cliente no tenga reclamos. Al noveno me hemos llegado a una eficacia del 92.60% tan igual como los meses anteriores, quedando por lo tanto una brecha de eficacia por cubrir del 7.40%

4.8.5.- Indicadores de Proceso de Facturación

INDICADOR: NRO DE DOCUMENTOS CORRECTAMENTE EMITIDOS

OBJETIVO: Conocer la eficacia del subproceso de facturación teniendo en cuenta la cantidad de documentos correctamente emitidos del total.

DEFINICION: Se define midiendo el número de documentos emitidos sin errores durante un mes entre el número total de documentos emitidos (boletas y facturas).

FORMULA:

$$\frac{\text{Nro Documentos Correctos}}{\text{Nro Documentos Totales}} \times 100 = \text{Valor}$$

RESPONSABLE: Administrador

INDICADOR	FORMULA DE EFICACIA	MES 1	MES 2	MES 3
N° Documentos Correctamente Emitidos	$\frac{\text{Nro Doc Correctos}}{\text{Nro Doc Totales}} = 100\%$ META DE EFICACIA = 100%	$\frac{810}{1020} \times 100 = 79.4\%$	$\frac{870}{1070} \times 100 = 81.3\%$	$\frac{890}{1080} \times 100 = 82.4\%$

Fuente: Elaboración Propia

IMPACTO: Conocer el nivel de documentos correctamente emitidos durante el mes y llegar a su totalidad de documentos sin errores para aumentar la eficacia. Saber cuáles son los problemas por los cuales no se pueden emitir los comprobantes de pago de manera correcta y oportuna.

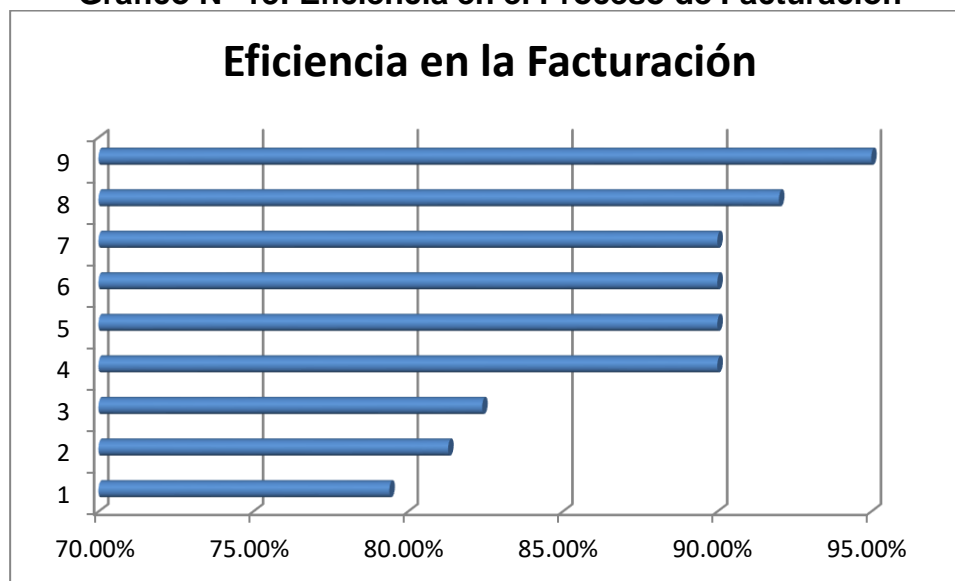
Tabla N° 13

**EFICACIA DEL PROCESOS DE FACTURACIÓN AGROINDUSTRIA
AMAZONAS SAC**

PROCESO	1° Mes	2° Mes	3° Mes	4° Mes	5° Mes	6° Mes	7° Mes	8° Mes	9° Mes
Facturación	79.40%	81.30%	82.40%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%	92.00%	95.00%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 13: Eficiencia en el Proceso de Facturación



Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACION:

Para medir la eficacia en el subproceso de Facturación, el indicador es N° de Documentos Correctamente Emitidos siendo como meta la igualdad entre Total de Documentos Emitidos y Documentos Emitidos sin errores para tener como meta la eficacia = 100% teniendo como valor inicial 79.4 % aumentando el mes 2 con 81.3% y mes 3 82.4% teniendo variaciones favorables el cual nos indica que el porcentaje de Documentos sin errores son cada vez mayor. Los resultados de la medición de eficacia al noveno mes fue del 96%, quiere decir que queda por resolver una brecha del 5%. Se ha podido verificar que el personal a cargo de la facturación no tiene el debido cuidado en rellenar los datos correctos del

cliente, mientras que también en algunos casos atienden a las exigencias del cliente y cambian comprobantes de pago, con la consecuente observación del contador y de la propia SUNAT.

4.8.6.- Indicadores de Proceso de Cobranza.

INDICADOR: N° DE CLIENTES QUE PAGAN SUS CRÉDITOS

OBJETIVO: Conocer la eficacia del subproceso de cobranzas teniendo en cuenta la cantidad de clientes en mora.

DEFINICION: Se define midiendo el número de cobranzas realizadas a tiempo durante un mes entre el número total de créditos

FORMULA:

$$\frac{\text{Nro Cobranzas realizadas}}{\text{Nro Documentos Totales}} \times 100 = \text{Valor}$$

RESPONSABLE: Jefe de Créditos

INDICADOR	FORMULA DE EFICACIA	MES 1	MES 2	MES 3
N° Documentos Cobranzas realizadas	$\frac{\text{Nro Doc Correctos}}{\text{Nro Doc Totales}} = 100\%$ META DE EFICACIA = 100%	$\frac{810}{1020} \times 100 = 79.4\%$	$\frac{870}{1070} \times 100 = 81.3\%$	$\frac{890}{1080} \times 100 = 82.4\%$

Fuente: Elaboración Propia

IMPACTO: Conocer el nivel de cobranzas y el nivel de morosidad durante el mes, y evaluar la cartera pesada, para aumentar la eficacia. Saber cuáles son los problemas por los cuales no se pueden cobrar a tiempo.

INDICADOR: NIVEL CUMPLIMIENTO DE COBRANZA

OBJETIVO: Conocer el nivel de cumplimiento de cobranzas realizados durante el mes.

DEFINICION: Se define teniendo la relación total de cobranzas a realizar y realizados por mes.

FORMULA:

$$\frac{\text{Cant Cobranzas Realizados}}{\text{Cant Cobranzas Totales}} \times 100 = \text{Valor}$$

IMPACTO: Conocer el nivel de cobranzas realizados durante un mes, que clientes son los que tienen al día sus deudas, para ser calificado y seguir atendiéndolo con su pedido.

INDICADOR	FORMULA DE EFICACIA	MES 1	MES 2	MES 3
Nivel de cumplir Cobranzas	$\frac{\text{Cant Cobranzas Realizados}}{\text{Cant Cobranzas Totales}} = 100\%$ META DE EFICACIA = 100%	$\frac{1100}{1300} \times 100 = 84.6\%$	$\frac{1170}{1380} \times 100 = 84.78\%$	$\frac{1240}{1450} \times 100 = 85.5\%$

Fuente: Elaboración Propia

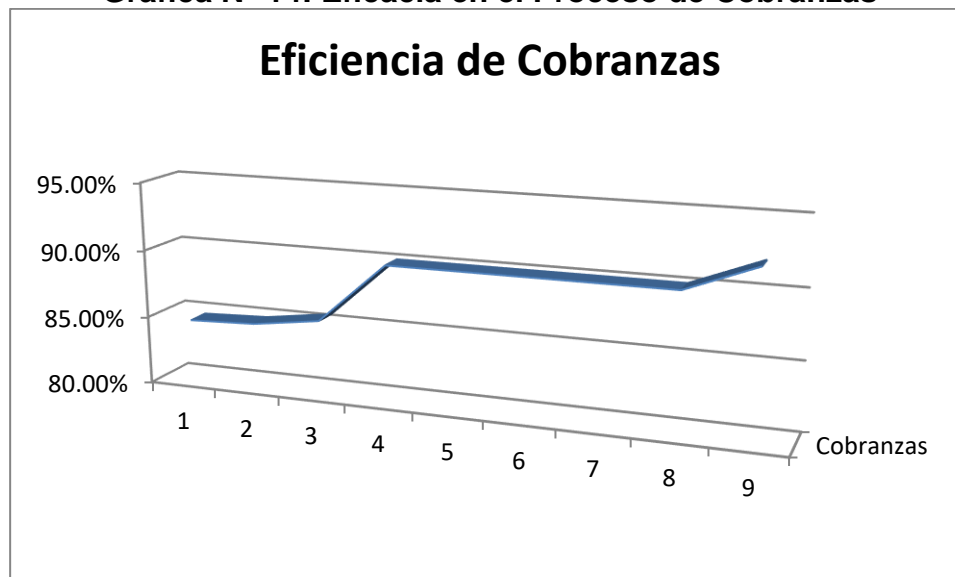
Tabla N° 14

**EFICACIA EN EL PROCESO DE COBRANZAS AGROINDUSTRIA
AMAZONAS SAC**

PROCESO	1° Mes	2° Mes	3° Mes	4° Mes	5° Mes	6° Mes	7° Mes	8° Mes	9° Mes
Cobranzas	84.60%	84.80%	85.50%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%	90.00%	92.00%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica N° 14: Eficacia en el Proceso de Cobranzas



Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACION:

Para medir la eficacia en el subproceso de Cobranzas, el indicador es Nivel de Cumplimiento de cobranzas siendo como meta la igualdad entre Cantidad de Cobranzas reales y Cantidad de Cobranzas totales para tener como meta la eficacia = 100%, teniendo como valor inicial 84.6 % aumentando el mes 2 con 34.78% y mes 3 85.5% teniendo variaciones favorables el cual nos indica que el nivel de cumplimiento de cobranzas es cada vez mayor. Esta área también es muy sensible y depende del carácter de los que realizan las cobranzas, sobre todo tienen que anotar los compromisos reales que tiene el cliente para recordarles en el momento oportuno. Para el caso del estudio al noveno mes, terminamos con una eficacia creciente del 92%, quedando una brecha por cerrar del 8%, que en estos casos depende del sistema de evaluación que la empresa haga antes de emitir un crédito y por cierto el Diseño de Gestión por procesos

ayuda de manera técnica a resolver los posibles problemas, con la intención de mejorar la eficacia de la eficacia de la empresa.

4.8.7.- Indicadores de Proceso de distribución

INDICADOR: % de costos de transporte

OBJETIVO: Controlar el costo de transporte respecto a las ventas mensuales.

DEFINICION: Se refiere al hecho de determinar qué porcentaje del total de productos distribuidos (ventas totales) representa el costo de transporte

FORMULA:

INDICADOR	FORMULA DE EFICACIA	MES 1	MES 2	MES 3
% de Costo de Transporte	$\frac{\text{Costo del Transporte}}{\text{Valor Ventas Totales}} \times 100$	$\frac{4900}{250000} = 1.96\%$	$\frac{5100}{185900} = 2.74\%$	$\frac{5300}{300000} = 1.76\%$
	META DE EFICACIA: = 100%			

$$\frac{\text{Costo de transporte}}{\text{Valor ventas totales}} \times 100 = \text{Valor}$$

RESPONSABLE: Jefe de Almacén

IMPACTO: Sirve para conocer el porcentaje de los gastos por transporte y así poder aplicar medidas que reduzcan este importante costo logístico

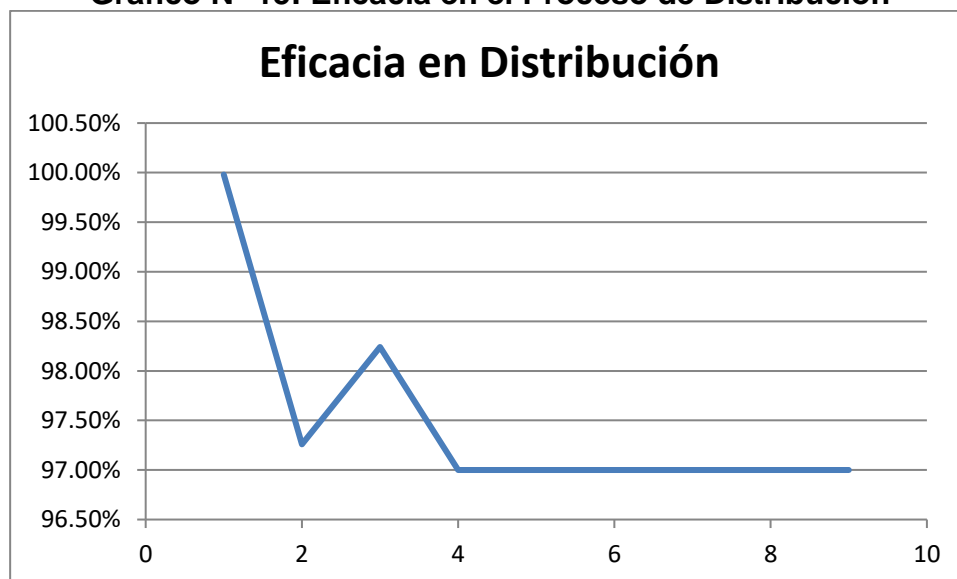
Tabla N° 15

EFICACIA EN EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN AGROINDUSTRIA AMAZONAS SAC

PROCESO	1° Mes	2° Mes	3° Mes	4° Mes	5° Mes	6° Mes	7° Mes	8° Mes	9° Mes
Distribución	99.98%	97.26%	98.24%	97.00%	97.00%	97.00%	97.00%	97.00%	97.00%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 15: Eficacia en el Proceso de Distribución



Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACION:

Para medir la eficacia en el subproceso de distribución, tenemos como indicador el % del costo de transporte el cual tiene como meta ser menor que el 100%. El valor de este indicador dependerá en gran medida del valor de los productos distribuidos, representado en este caso por las ventas totales durante el mes. Se observa que el indicador tiende a cercarse a la meta de 1%, excepto en el mes2 el cual presenta un punto elevado respecto al mes1 y mes3. Sin embargo, se puede observar que la distribución tiene una eficacia del 97% y queda por cerrar una brecha del 3%. Se espera obtener resultados más eficaces en un corto plazo.

4.8.8.- Indicadores de Proceso de Reparto

INDICADOR: % de Entregas perfectas

OBJETIVO: Controlar la cantidad de pedidos que se entregan sin problemas, es decir; teniendo en cuenta las características de completos, a tiempo, con documentación perfecta y sin daños en la mercancía.

DEFINICION: Cantidad de órdenes que se atienden perfectamente por una compañía y se considera que una orden es atendida de forma perfecta cuando cumple con las siguientes características:

La entrega es completa, todos los artículos se entregan a las cantidades solicitadas.

La fecha de la entrega es la estipulada por el cliente.

La documentación que acompaña la entrega es completa y exacta.

Los artículos se encuentran en perfectas condiciones físicas.

La presentación y equipo de transporte utilizado es el adecuado en la entrega al cliente

FORMULA:

$$\frac{\textit{Pedidos entregados perfectos}}{\textit{Total de pedidos entregados}} \times 100 = \textit{Valor}$$

RESPONSABLE: Jefe de Almacén

Fuente: Elaboración Propia

INDICADOR	FORMULA DE EFICACIA	MES 1	MES 2	MES 3
% de Entregas Perfectas	<u>Pedido entregado Perfecto</u> 100%			
	Total de pedido entregado	$\frac{981}{1005} = 97.6\%$	$\frac{1029}{1037} = 99.2\%$	$\frac{1010}{1059} = 95.4\%$
	META DE EFICACIA: = 100%			

IMPACTO: Sirve para medir el nivel de cumplimiento, efectividad y exactitud en cantidades y tiempo de los pedidos despachados por la empresa.

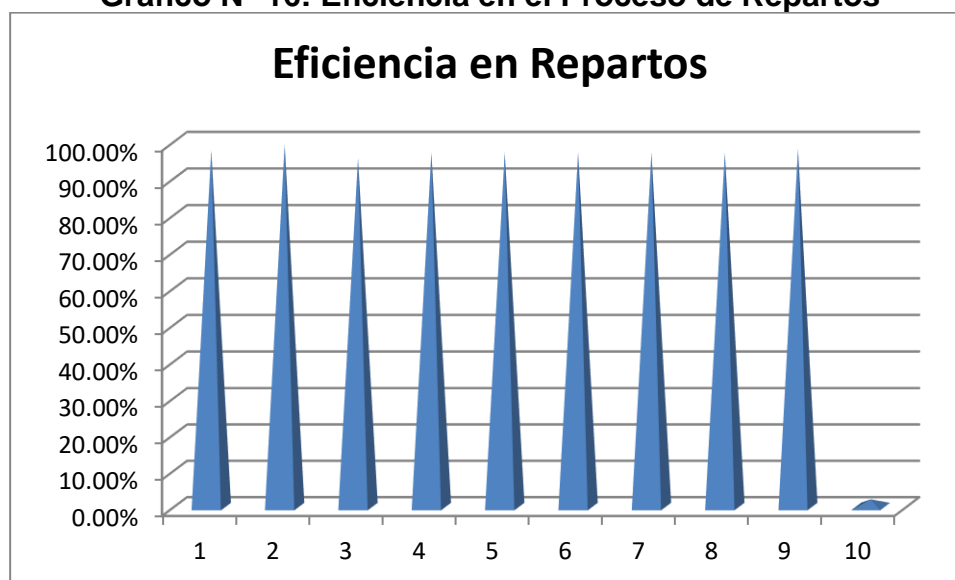
Tabla N° 16

**EFICACIA DEL PROCESO DE REPARTO AGROINDUSTRIA
AMAZONAS SAC**

PROCESO	1° Mes	2° Mes	3° Mes	4° Mes	5° Mes	6° Mes	7° Mes	8° Mes	9° Mes
Repartos	97.60%	99.20%	95.40%	97.00%	97.00%	97.00%	97.00%	97.00%	98.00%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 16: Eficiencia en el Proceso de Repartos



Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACION:

Para medir la eficacia en el subproceso de reparto, tenemos como indicador el % de entregas perfectas podemos apreciar que en el mes 1 tuvo una eficacia del 97.6%, el cual aumento el mes2 a un 99.2% teniendo una mejora y el mes3 95.4% siendo menor, siendo la meta 100%. La eficiencia se ha mantenido por varios meses al 97%, siendo que el último mes del estudio subió al 98%, quedando una brecha por cubrir del 2%.

4.8.9.- Indicadores de Satisfacción del Cliente

INDICADOR: % de clientes que muestran satisfacción en la atención del servicio de la empresa distribuidora

OBJETIVO: Controlar el nivel de atención oportuna al cliente

DEFINICION: Se refiere al hecho de determinar qué porcentaje del total de clientes están satisfechos con el servicio que brinda la empresa en todas las áreas como distribuidora de productos de primera necesidad, al por mayor y menor.

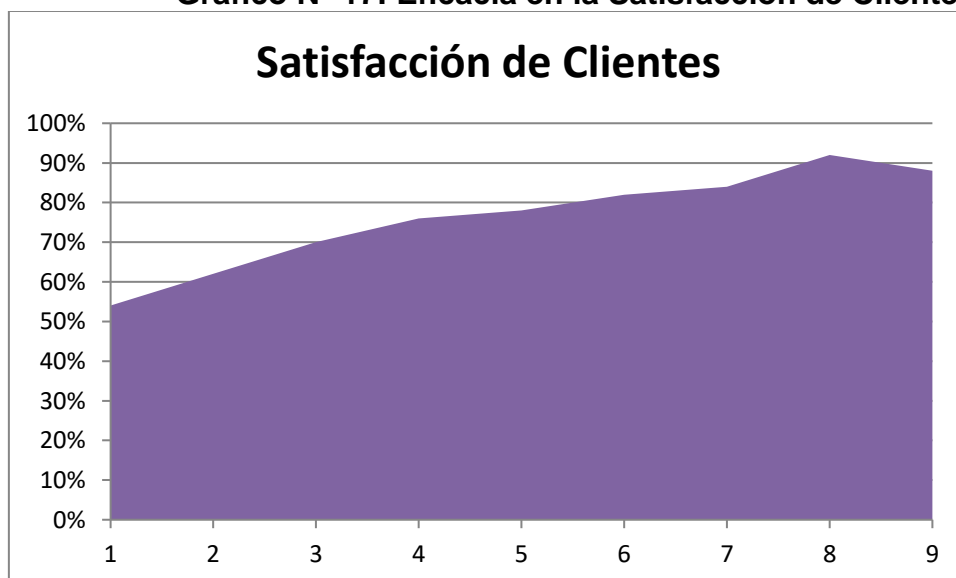
Tabla N° 17

EFICACIA EN LA SATISFACCION DE CLIENTES AGROINDUSTRIA
AMAZONAS SAC

PROCESO	1° Mes	2° Mes	3° Mes	4° Mes	5° Mes	6° Mes	7° Mes	8° Mes	9° Mes
Satisfacción de Clientes	54%	62%	70%	76.00%	78.00%	82.00%	84.00%	92.00%	88.00%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 17: Eficacia en la Satisfacción de Clientes



Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACION:

La satisfacción del cliente es muy importante para toda empresa, muy particularmente para la empresa distribuidora “Agroindustria Amazonas SAC” debido a que para medir el grado de eficacia de la empresa, lo primordial y determinantes es saber con qué nivel de eficacia está trabajando al empresa respecto del buen trato, de la atención preferencia a clientes especiales y cumplidos. Cuál es la opinión de nuestros clientes respecto de nuestros productos, precios, servicios, personal, pedidos, facturación, reparto, etc, que ofrecemos como parte de nuestra presentación en el mercado.

Con la aplicación del Diseño de Gestión por procesos, se ha podido medir el grado de eficacia en la satisfacción de nuestros clientes en base a las encuestas y entrevistas realizadas cada mes, de manera oportuna, con lo que los investigadores quedan tranquilos de haber contribuido al desarrollo socio económico de una empresa dedicada a la distribución de productos de primera necesidad en la localidad de Huánuco; Estudio que servirá para atender a otras empresa similares y para recomendar sus inmediata sistematización.

El nivel de eficacia se inicia el primer mes al 54% de satisfacción, de manera crecientes se obtuvo resultados incrementales cada mes, 62%, 70%, 76%, 78%, 82%, 84%, 92%, y 88% en el último mes del estudio. Significa que la eficacia en general de la empresa y muy particularmente en la satisfacción de los clientes ha sido positiva.

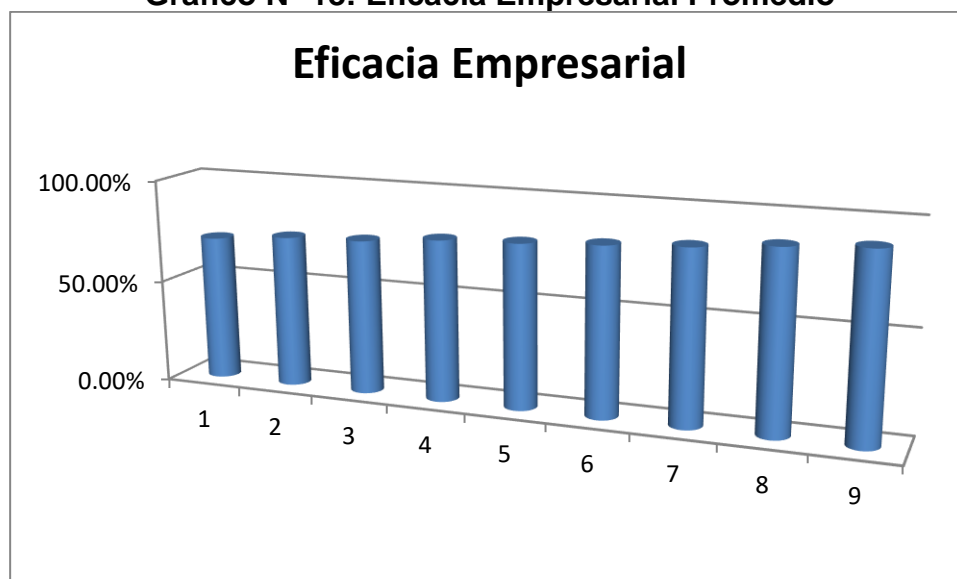
4.8.10.- Medición de la Eficacia Empresarial

Tabla N° 18

EFICACIA PROMEDIO DE AGROINDUSTRIA AMAZONAS SAC									
PROCESO	1° Mes	2° Mes	3° Mes	4° Mes	5° Mes	6° Mes	7° Mes	8° Mes	9° Mes
Eficacia Empresarial	70.70%	73.89%	75.14%	78.46%	79.84%	81.96%	84.07%	87.29%	89.51%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 18: Eficacia Empresarial Promedio



Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACION:

La eficacia empresarial crece mes a mes, en la medida que se controlan los indicadores de los procesos en cada área de la empresa distribuidora “Agroindustria Amazonas SAC” desde 70.70% de eficacia cuando se inicia el trabajo de investigación, hasta el 89.51% de eficacia al culminar el trabajo de investigación.

4.9.- Prueba de Hipótesis

Ho: La Eficacia de cada proceso NO influye en la eficacia promedio de la Empresa Distribuidora “Agroindustria Amazonas”

H1: La Eficacia de cada proceso SI influye en la eficacia promedio de la Empresa Distribuidora “Agroindustria Amazonas”

TABLA N° 19: Datos para Prueba de Hipótesis

Nivel de Significancia	0.050
Z tabla	-1.645
Z tabla	1.645
N (Observaciones)	900.000
X (Ocurrencias)	50.000
Po (Proporción propuesta=Brecha)	0.105
Zprueba	-4.83012643

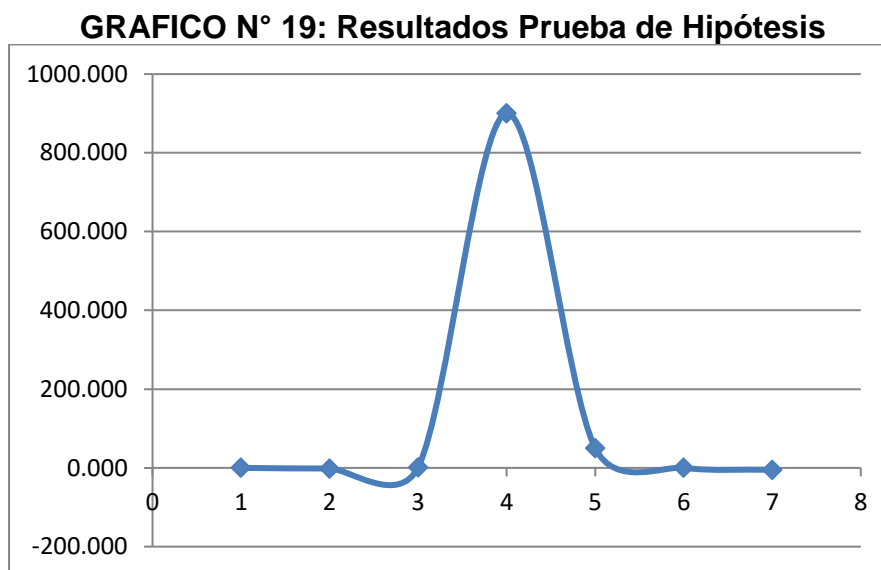
Fuente: Elaboración Propia

FORMULA

$$Z_{prueba} = \frac{(x/n)/P_o}{\sqrt{P_o(1-P_o)/n}}$$

Como Zprueba (-4.83012643) es mucho menos que Ztabla (-1.645), la Hipótesis nula Ho: es rechazado.

TABLA N° 19: Datos para Prueba de Hipótesis



Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN:

Ho: La Eficacia de cada proceso NO influye en la eficacia promedio de la Empresa Distribuidora “Agroindustria Amazonas”

H1: La Eficacia de cada proceso SI influye en la eficacia promedio de la Empresa Distribuidora “Agroindustria Amazonas”

Como Z_{prueba} (-4.83012643) es mucho menos que Z_{tabla} (-1.645), la Hipótesis nula Ho: es rechazado.

Otra manera de contribuir a la prueba de Hipótesis, es analizar los resultados de la medición de indicadores que se presentan en la tabla siguiente, visto que los procesos de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazona SAC, ha sido medido durante el proceso de la Investigación por un periodo de 9m meses, y la Hipótesis alternativa decía:

H1: La Eficacia de cada proceso influye en la eficacia promedio de la Empresa Distribuidora “Agroindustria Amazonas”

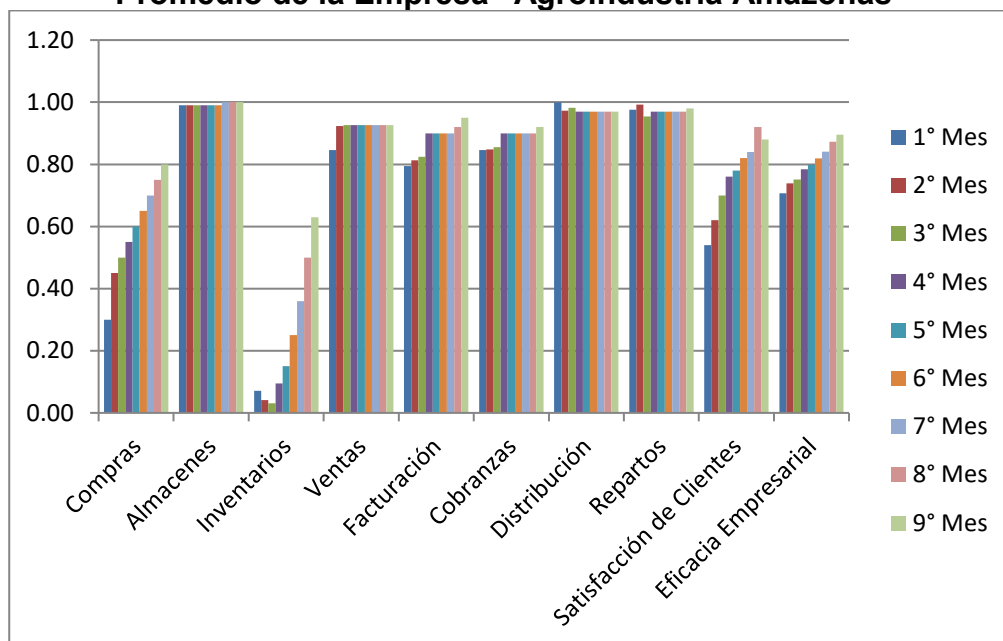
En ese sentido se han medido los procesos a través de sus indicadores, por lo cual cada proceso mes a mes, tenían variaciones importantes por la aplicación de un Diseño de Gestión de Procesos, que ha permitido medir la eficacia en cada proceso. La Eficacia promedio de la Empresa en realidad surge del promedio de eficacias calculada en cada proceso de la empresa, por lo cual se puede afirmar que cada proceso influye en la eficacia promedio de la Empresa Distribuidora “Agroindustria Amazonas”

Tabla N° 20: La Eficacia de cada proceso SI influye en la Eficacia Promedio de la Empresa “Agroindustria Amazonas”

PROCESO	1° Mes	2° Mes	3° Mes	4° Mes	5° Mes	6° Mes	7° Mes	8° Mes	9° Mes
Compras	0.300	0.450	0.500	0.550	0.600	0.650	0.700	0.750	0.800
Almacenes	0.990	0.990	0.990	0.990	0.990	0.990	1.000	1.000	1.000
Inventarios	0.071	0.042	0.031	0.095	0.150	0.250	0.360	0.500	0.630
Ventas	0.846	0.923	0.926	0.926	0.926	0.926	0.926	0.926	0.926
Facturación	0.794	0.813	0.824	0.900	0.900	0.900	0.900	0.920	0.950
Cobranzas	0.846	0.848	0.855	0.900	0.900	0.900	0.900	0.900	0.920
Distribución	1.000	0.973	0.982	0.970	0.970	0.970	0.970	0.970	0.970
Repartos	0.976	0.992	0.954	0.970	0.970	0.970	0.970	0.970	0.980
Satisfacción de Clientes	0.540	0.620	0.700	0.760	0.780	0.820	0.840	0.920	0.880
Eficacia Empresarial	0.707	0.739	0.751	0.785	0.798	0.820	0.841	0.873	0.895

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 20: La Eficacia de cada proceso SI influye en la Eficacia Promedio de la Empresa “Agroindustria Amazonas”



Fuente: Elaboración Propia

Eficacia.Empresarial=Eficacia.(compras+almacenes+inventarios+ventas+facturación+cobranzas+distribución+repartos+satisfacción de clientes) / 9 procesos.

INTERPRETACION:

En el gráfico se puede observar las variaciones crecientes de los procesos de la Empresa Distribuidora.

La eficacia Empresarial crece en la medida que las eficacias de sus procesos crecen y decrecerá en la medida que las eficacias de sus procesos disminuyen.

La empresa mueve 285 productos con un inventario promedio mensual de S/. 649,589.74 nuevos soles, con 10 personas, para atender un promedio de 900 clientes al mes; por lo cual es muy necesario que el Diseño de Gestión por procesos esté presente en todo tiempo y que se pueda sistematizar para una mejor efectividad y rentabilidad económica de la Distribuidora Amazonas.

CAPITULO V. CONCLUSIONES

- ❖ Se han identificado los procesos de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C. Que son nueve (9) procesos.
- ❖ Se ha medido la eficacia de cada uno de los nueve procesos identificados en la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.
- ❖ Se ha calculado la eficacia promedio de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.
- ❖ Aplicando un diseño de gestión por procesos se midió la Eficacia del proceso de compras de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.
- ❖ Aplicando un diseño de gestión por procesos se midió la Eficacia del proceso de almacenes de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.
- ❖ Aplicando un diseño de gestión por procesos se midió la Eficacia del proceso de inventarios de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.
- ❖ Aplicando un diseño de gestión por procesos se midió la Eficacia del proceso de ventas, de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.
- ❖ Aplicando un diseño de gestión por procesos se midió la Eficacia del proceso de facturación, de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.
- ❖ Aplicando un diseño de gestión por procesos se midió la Eficacia del proceso de cobranzas, de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.
- ❖ Aplicando un diseño de gestión por procesos se midió la Eficacia del proceso de distribución, de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.
- ❖ Aplicando un diseño de gestión por procesos se midió la Eficacia del proceso de repartos, de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.

- ❖ Aplicando un diseño de gestión por procesos se midió la Eficacia del proceso de satisfacción de los clientes, de la empresa Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.
- ❖ La eficacia de cada proceso en una empresa distribuidora influye en la eficacia promedio de dicha empresa.

CAPITULO VI. RECOMENDACIONES

- ❖ Automatizar los procesos, mediante su estandarización, para cerrar las brechas existentes de eficacia en cada proceso.
- ❖ Adquirir un software de gestión, que sea flexible, integrando todos los procesos operativos.
- ❖ Implementar el uso de un aplicativo móvil para fortalecer el proceso de ventas y reparto.
- ❖ Implementar un programa de capacitación para el personal operativo, con el fin fortalecer y facilitar sus actividades en el trabajo.
- ❖ Implementar el ISO 9001 en los procesos de la empresa, para mejorar la calidad de los servicios de la Distribuidora Agroindustria Amazonas S.A.C.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Anaya Tejero, J. (2008). *Almacenes - Análisis, diseño y organización*. Madrid: ESIC.
- ❖ Artal Castells, M. (2011). *Dirección de ventas, organización del departamento de ventas y gestión de vendedores* (10° ed.). Madrid: ESIC.
- ❖ Ferrin Gutierrez, A. (2007). *Gestión de Stock en la logística de almacenes* (2° ed.). Madrid: Fundación Confemental.
- ❖ Flynn, A., Leenders, M., & Johnson, P. (2012). *Administración de compras y abastecimientos* (4° ed.). México: Mc Graw Hill.
- ❖ Garcia, M., & Mora Garcia, L. A. (2008). *Indicadores de la Gestión Logística* (2° ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ❖ Heredia, N. L. (2013). *Gerencia de Compras* (2° ed.). Madrid: ECOE.
- ❖ Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos* (14° ed.). México: Pearson.
- ❖ ISO9000. (2015). *Sistema de Gestion de Calidad- Fundamentos y Vocabulario*.
- ❖ López Fernández, R. (2006). *Operaciones de almacenaje*. Madrid: Paraninfo.
- ❖ Pérez, J. A. (2013). *Gestion por Procesos* (5° ed.). MEXICO D.F: ALFAOMEGA GRUPO EDITOR S.A DE C.V.
- ❖ Pérez, J. A. (2013). *Gestion por Procesos*. MEXICO D.F: ALFAOEGA GRUPO EDITOR S.A DE C.V.

ANEXOS

ANEXO A

DATOS PARA INDICADOR DEL PROCESO DE COMPRAS

Tiempo de compras según el lugar de origen

TIEMPO PROCESO	LUGAR
2 DIAS	HCO
3 DIAS	LIMA
45 DIAS	EXTRANJERO

Fuente: Elaboración Propia

MES 1

N°	LUGAR	TIEMPO	CONDICION
1	LIMA	4 DIAS	DESTIEMPO
2	LIMA	5 DIAS	DESTIEMPO
3	HUANUCO	3 DIAS	DESTIEMPO
4	LIMA	3 DIAS	A TIEMPO
5	LIMA	3 DIAS	A TIEMPO
6	HUANUCO	2 DIAS	A TIEMPO
7	EXTRANJERO	50 DIAS	DESTIEMPO
8	HUANUCO	4 DIAS	DESTIEMPO
9	LIMA	4 DIAS	DESTIEMPO
10	LIMA	4 DIAS	DESTIEMPO

Fuente: Elaboración Propia

N° compras a tiempo: 3

N° compras a destiempo: 7

N° compras totales:10

EFICACIA: 30%

MES 2

N°	LUGAR	TIEMPO	CONDICION
1	HUANUCO	4 DIAS	DESTIEMPO
2	LIMA	5 DIAS	DESTIEMPO
3	LIMA	3 DIAS	A TIEMPO
4	LIMA	3 DIAS	A TIEMPO
5	LIMA	3 DIAS	A TIEMPO
6	HUANUCO	2 DIAS	A TIEMPO
7	EXTRANJERO	51 DIAS	DESTIEMPO
8	HUANUCO	4 DIAS	DESTIEMPO
9	LIMA	4 DIAS	DESTIEMPO
10	LIMA	4 DIAS	DESTIEMPO
11	LIMA	3 DIAS	A TIEMPO

Fuente: Elaboración Propia

N° compras a tiempo: 5

N° compras a destiempo: 6

N° compras: 11

EFICACIA: 45 %

MES 3

N°	LUGAR	TIEMPO	CONDICION
1	LIMA	4 DIAS	DESTIEMPO
2	LIMA	5 DIAS	DESTIEMPO
3	LIMA	3 DIAS	A TIEMPO
4	LIMA	3 DIAS	A TIEMPO
5	HUANUCO	2 DIAS	A TIEMPO
6	LIMA	3 DIAS	A TIEMPO
7	LIMA	4 DIAS	DESTIEMPO
8	LIMA	4 DIAS	DESTIEMPO
9	EXTRANJERO	48 DIAS	DESTIEMPO
10	HUANUCO	2 DIAS	A TIEMPO

Fuente: Elaboración Propia

Nº compras a tiempo: 5

Nº compras a destiempo: 5

Nº compras:10

EFICACIA:50 %

ANEXO B

DATOS PARA INDICADOR DEL SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO

MES 1

Según registro:

CANTIDAD PRODUCTO 1 * PRECIO 1 = TOTAL SOLES 1

CANTIDAD PRODUCTO 2 * PRECIO 2 = TOTAL SOLES 2

CANTIDAD TOTAL PRODUCTOS = TOTAL SOLES 1 + TOTAL SOLES 2+

+ TOTAL SOLES N

CANTIDAD TOTAL PRODUCTOS MES 1 = 600000 SOLES

PRODUCTOS DAÑADOS = 5000 SOLES

PRODUCTOS CORRECTAMENTE ALMACENADOS = 595000 SOLES

EFICACIA = 99.17%

MES 2

Según registro:

CANT PRODUCTO 1 * PRECIO 1 = TOTAL SOLES 1

CANT PRODUCTO 2 * PRECIO 2 = TOTAL SOLES 2

CANT TOTAL PRODUCTOS = TOTAL SOLES 1 + TOTAL SOLES 2+ +

TOTAL SOLES N

CANT TOTAL PRODUCTOS MES 2 = 500 000 SOLES

PRODUCTOS DAÑADOS = 5 000 SOLES

PRODUCTOS CORRECTAMENTE ALMACENADOS = 495 000 SOLES

EFICACIA = 99%

MES 3

Según registro:

CANTIDAD PRODUCTO 1 * PRECIO 1 = TOTAL SOLES 1

CANTIDAD PRODUCTO 2 * PRECIO 2 = TOTAL SOLES 2

CANT TOTAL PRODUCTOS = TOTAL SOLES 1 + TOTAL SOLES 2+ +
TOTAL SOLES N

CANTIDAD TOTAL PRODUCTOS MES 3 = 500 000 SOLES

PRODUCTOS DAÑADOS = 4 980 SOLES

PRODUCTOS CORRECTAMENTE ALMACENADOS = 495 020 SOLES

EFICACIA = 99.04%

ANEXO C

DATOS PARA INDICADOR DEL SUBPROCESO DE INVENTARIO

MES 1

Según registro:

CANTIDAD PRODUCTO REGISTRADO 1 * PRECIO 1 = TOTAL SOLES 1

CANTIDAD PRODUCTO REGISTRADO 2 * PRECIO 2 = TOTAL SOLES 2

CANTIDAD TOTAL PRODUCTOS REGISTRADOS = TOTAL SOLES 1 + TOTAL
SOLES 2+ + TOTAL SOLES N

CANTIDAD TOTAL PRODUCTOS REGISTRADOS MES 1 = 600 000 SOLES

Según Existencias Físicas:

CANTIDAD PRODUCTO FISICO 1 * PRECIO 1 = TOTAL SOLES 1

CANTIDAD PRODUCTO FISICO 2 * PRECIO 2 = TOTAL SOLES 2

CANTIDAD TOTAL PRODUCTOS FISICOS = TOTAL SOLES 1 + TOTAL
SOLES 2+ + TOTAL SOLES N

CANT TOTAL PRODUCTOS FISICOS MES 1 = 560 000 SOLES

EFICACIA = 7.14%

MES 2

Según registro:

CANTIDAD PRODUCTO REGISTRADO 1 * PRECIO 1 = TOTAL SOLES 1

CANTIDAD PRODUCTO REGISTRADO 2 * PRECIO 2 = TOTAL SOLES 2

CANTIDAD TOTAL PRODUCTOS REGISTRADOS = TOTAL SOLES 1 + TOTAL
SOLES 2+ + TOTAL SOLES N

CANTIDAD TOTAL PRODUCTOS REGISTRADOS MES 1 = 500 000 SOLES

Según Existencias Físicas:

CANTIDAD PRODUCTO FISICO 1 * PRECIO 1 = TOTAL SOLES 1

$CANTIDAD\ PRODUCTO\ FISICO\ 2 * PRECIO\ 2 = TOTAL\ SOLES\ 2$
 $CANT\ TOTAL\ PRODUCTOS\ FISICOS = TOTAL\ SOLES\ 1 + TOTAL\ SOLES\ 2 +$
 $.... + TOTAL\ SOLES\ N$
 $CANTIDAD\ TOTAL\ PRODUCTOS\ FISICOS\ MES\ 1 = 480\ 000\ SOLES$
 $EFICACIA = 4.16\%$

MES 3

Según registro:

$CANT\ PRODUCTO\ REGISTRADO\ 1 * PRECIO\ 1 = TOTAL\ SOLES\ 1$
 $CANT\ PRODUCTO\ REGISTRADO\ 2 * PRECIO\ 2 = TOTAL\ SOLES\ 2$
 $CANT\ TOTAL\ PRODUCTOS\ REGISTRADOS = TOTAL\ SOLES\ 1 + TOTAL$
 $SOLES\ 2 + + TOTAL\ SOLES\ N$
 $CANT\ TOTAL\ PRODUCTOS\ REGISTRADOS\ MES\ 3 = 500\ 000\ SOLES$

Según Existencias Físicas:

$CANT\ PRODUCTO\ FISICO\ 1 * PRECIO\ 1 = TOTAL\ SOLES\ 1$
 $CANT\ PRODUCTO\ FISICO\ 2 * PRECIO\ 2 = TOTAL\ SOLES\ 2$
 $CANT\ TOTAL\ PRODUCTOS\ FISICOS = TOTAL\ SOLES\ 1 + TOTAL\ SOLES\ 2 +$
 $.... + TOTAL\ SOLES\ N$
 $CANT\ TOTAL\ PRODUCTOS\ FISICOS\ MES\ 1 = 485\ 000\ SOLES$
 $EFICACIA = 3.09\%$

ANEXO D

DATOS PARA INDICADOR DEL PROCESO DE VENTAS

NRO DE VENDEDORES: 5 Vendedores

PTOS COBERTURADOS DESEADOS: 10 Pedidos/ Dia

NRO DIAS: 26 Días/ mes

PTOS COBERTURADOS DESEADOS: 1300 Pedidos / Mes

PTOS COBERTURADOS	MES 1 (PEDIDOS/ MES)	MES 2 (PEDIDOS/ MES)	MES 3 (PEDIDOS/ MES)
DESEADOS	1300		
LOGRADOS	1100	1200	1204
EFICACIA	84.6%	92.3%	92.6%

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO E

DATOS PARA INDICADOR DEL SUBPROCESO DE FACTURACION

BOLETAS Y FACTURAS EMITIDAS	MES 1 (DOC/MES)	MES 2(DOC/MES)	MES 3(DOC/MES)
ERROR	210	200	190
CORRECTOS	810	870	890
EFICACIA	79.4%	81.3%	82.4%

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO F

DATOS PARA INDICADOR DEL SUBPROCESO DE COBRANZA

	MES 1	MES 2	MES 3
TOTAL COBRANZAS	1300 COBRANZAS / MES	1380 COBRANZAS / MES	1450 COBRANZAS / MES
COBRANZAS REALIZADAS	1100 COBRANZAS / MES	1170 COBRANZAS / MES	1240 COBRANZAS / MES
EFICACIA	84.6%	84.78%	85.5%

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO G

DATOS PARA INDICADOR DEL SUBPROCESO DE DISTRIBUCION

COSTOS DE TRANSPORTE MENSUAL

COSTOS FIJOS.

MANO DE OBRA

COCHERA

MANTENIMIENTO/REPARACIONES

TOTAL COSTOS FIJOS: 3900 SOLES/ MES

COSTOS DE TRANSPORTE MENSUAL: COSTOS FIJOS + COMBUSTIBLE + REPARACIONES

MES 1

COSTOS DE TRANSPORTE MENSUAL 1: 4900 SOLES / MES

VENTAS TOTALES:250 000 SOLES /MES

EFICACIA: 99.98%

MES 2

COSTOS DE TRANSPORTE MENSUAL 1: 5100 SOLES / MES

VENTAS TOTALES:185 900 SOLES /MES

EFICACIA: 97.26%

MES 3

COSTOS DE TRANSPORTE MENSUAL 1: 5300 SOLES / MES

VENTAS TOTALES:300 000 SOLES /MES

EFICACIA: 98.24%

ANEXO H

DATOS PARA INDICADOR DEL SUBPROCESO DE REPARTO

DATOS	MES 1	MES 2	MES 3
Entregas Perfectas	981	1029	1010
Total entregados	1005	1037	1059
EFICACIA	97.6%	99.2%	95.4%

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO I

MANUAL DE PROCESOS

Introducción

El presente documento contiene el Manual de procesos de Agroindustria Amazonas S.A.C, es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas y operativas de la empresa.

La estructura de este manual relaciona los macroprocesos identificados en la empresa, los cuales están conformados por procesos y procedimientos; información que se presenta a través de la caracterización de los procesos, diagramas de flujo, los cuales describen cada actividad.

La estandarización de los procesos y procedimientos permiten cumplir los objetivos y principios de la empresa, ya que permiten determinar los niveles de responsabilidad de cada encargado de Agroindustria Amazonas S.A.C en cada una de las actividades ejecutadas, facilitando el seguimiento y control de los procesos.

Objetivo

El Manual de Procesos busca ofrecer a la organización una herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión, las políticas y los objetivos de Agroindustria Amazonas S.A.C

Alcance

Este manual va dirigido a todo el personal involucrado en el área operativa de la empresa. Así mismo, se busca que exista un documento completo y actualizado, que establezca un método estándar para la ejecución de los procesos, y se pueda realizar un seguimiento en la gestión diaria de la organización.

Definiciones

Organigrama: Es la representación gráfica de los órganos funcionales que componen una institución determinada y de los diferentes tipos de relaciones existentes entre ellos.

Tarea: Conjunto de actividades y operaciones que se llevan a cabo en el ámbito de un puesto de trabajo, para conseguir cada uno de los objetivos esenciales y básicos del puesto, siguiendo determinadas instrucciones, recomendaciones y normas.

Procesos: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Manual: Carpeta o fólder propio de un área que puede estar compuesto por procedimientos, instructivos, formatos, y otros documentos del Sistema de Gestión de Calidad

Manual de procesos y procedimientos: Es una herramienta que le permite a la empresa, reunir una serie de actividades que están enfocadas a mejorar la organización dentro de la misma y también busca ofrecer un servicio de calidad a los clientes, buscando así alternativas para mejorar la satisfacción del cliente.

Actividad: Es la más pequeña acción ejecutada por una persona, es todo lo que las personas realizan diariamente en todo momento en la empresa.

Control: Acción que busca minimizar riesgos, analizar el desempeño de las operaciones en búsqueda del resultado esperado, para adoptar medidas preventivas.

Eficacia: Capacidad de producir resultados en un tiempo determinado.

Eficiencia: Maximización de los recursos empleados para generar productos o servicios.

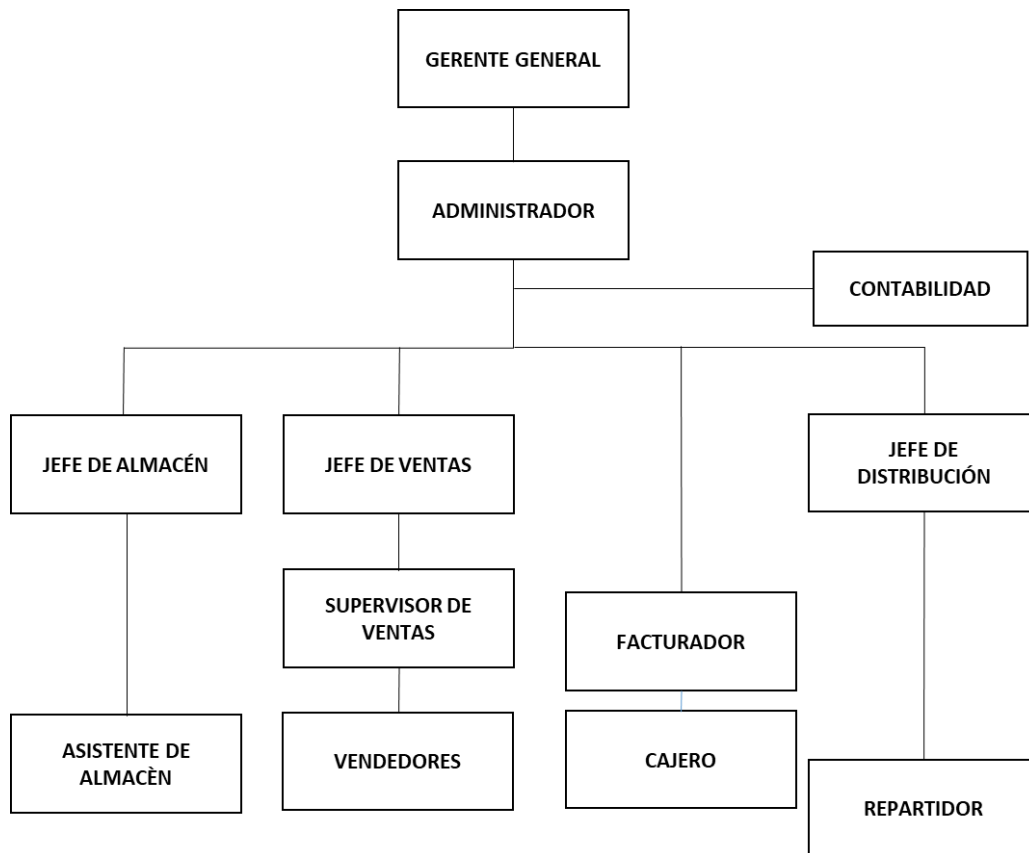
Diagrama de flujo: Representación gráfica de un proceso o procedimiento que permite la observación sistémica de su ejecución, mostrando la lógica y dinámica de la secuencia de un trabajo.

Macroproceso: Conjunto de procesos.

Sistema: Es una red de procesos interconectados, diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes, en donde hay unas entradas, transformaciones y unas salidas.

Generalidades

Estructura interna



La estructura orgánica de la Empresa fue concebida con base en los procedimientos generales de trabajo, que garantizan el desarrollo de las actividades operativas.

Presentación de la empresa

Agroindustria Amazonas S.A.C se constituyó el 15 de noviembre de 2016, siendo su objetivo social la venta de abarrotes al por mayor y menor.

Somos una empresa dedicada a las actividades de venta de abarrotes en general y de distribución de productos a mayoristas y clientes finales en toda la ciudad de Huánuco, contamos con una fuerza de ventas y personal de reparto para realizar nuestras operaciones. Somos co-distribuidores de marcas de mayor demanda e importamos productos como arroz y azúcar

Misión

“Somos una empresa dedicada a las actividades de venta de abarrotes en general al por mayor y menor, que brinda el servicio de distribución y reparto de nuestros productos a mayoristas y clientes finales, y así garantizar su total satisfacción”.

Visión

“Ser una de las empresas líderes en venta y distribución de abarrotes a nivel local”.

Objetivos de calidad

Garantizar la venta de productos y entrega de pedidos a tiempo, de acuerdo a las necesidades del cliente.

Proporcionar capacitación y entrenamiento para el desarrollo integral de sus colaboradores y para el cumplimiento de sus actividades.

Obtener un incremento clave en la rentabilidad del negocio, basados en las mejoras de eficiencia, calidad de sus productos y servicios ofrecidos, disminución de tiempos perdidos y desperdicios de productos.

Diversificar nuestra actividad para incrementar nuestra participación en más zonas geográficas.

Asegurar un producto y servicio final de excelente calidad

Políticas de calidad

Agroindustria Amazonas S.A.C, ofrece productos y servicios de calidad en venta de abarrotes y reparto de productos, además se compromete con el cumplimiento de la normatividad vigente, la satisfacción de las necesidades y requisitos de nuestros clientes, mediante la capacitación continua del equipo humano y la actualización de las herramientas tecnológicas.

La gerencia se compromete con la provisión de recursos para asegurar la mejora continua de sus procesos y mejora del desempeño

Valores organizacionales

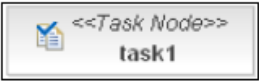
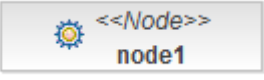
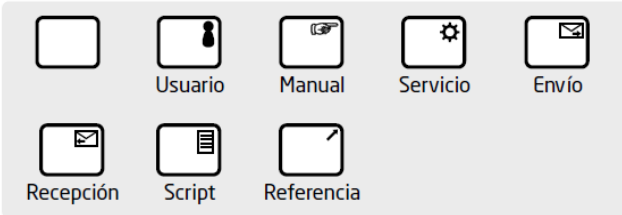
Compromiso.

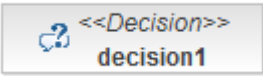

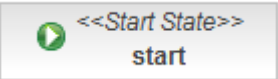



Cumplimiento.




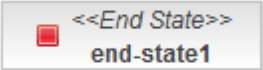



- Ética profesional.
- Honestidad.
- Liderazgo.
- Respeto.
- Trabajo en equipo.






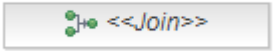

Simbología utilizada



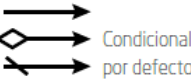


A continuación, se relacionan los símbolos utilizados en los diferentes diagramas de flujos, para una mejor comprensión de los procesos levantados. Se basan en el lenguaje BPMN del modelador Bizagi.

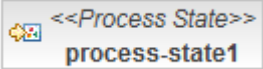




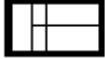
Elemento	jBPM	BPMN
Tarea	 <p>Desempeñada por humanos, será asignada a una persona cuando el proceso sea ejecutado, la instancia del proceso esperara a que la tarea sea completada por la persona encargada.</p>  <p>Es un tipo de nodo especial. Permite al desarrollador escribir un nodo definido por él. Típicamente es usado cuando el desarrollador necesita escribir código para</p>	 <p>Representan el trabajo realizado dentro de una organización. Consumen recursos. Pueden ser simples o compuestas. Se divide en los tipos que se muestran en la imagen anterior. El tipo de tarea similar a la tarea de jBPM es la denominada Usuario.</p> <p>Las más importantes en nuestro ejemplo, son las tareas de usuario, que son las realizadas por un humano. Las tareas de servicio, que son realizadas automáticamente bien sean por un servicio interno o externo. Y finalmente, las tareas de envío o recepción que tienen que ver con el correo electrónico.</p>

	hacer que el sistema desempeñe alguna acción.	
Decisión	 <p>Se utiliza cuando la decisión que se toma es basada en datos y no por el usuario, si no por el proceso en sí mismo.</p>	 <p>Compuerta Exclusiva basada en eventos.</p> <p>Divergencia: Ocurre cuando en un punto del flujo basado en los datos del proceso se escoge un solo camino de varios disponibles.</p> <p>Convergencia: Es utilizada para confluir caminos excluyentes. Las compuertas son utilizadas para controlar la divergencia y convergencia del flujo.</p>
Inicio	 <p>Solo sirve para indicar que un proceso se ha creado y aún no comienza su ejecución.</p>	<p>Eventos de inicio: Indican cuando un proceso inicia, no tienen flujos de secuencia entrantes.</p>  <p>Evento de inicio sin especificar: No se especifica ningún comportamiento en particular para iniciar el proceso.</p>  <p>Evento de inicio de Mensaje: Un proceso inicia cuando un mensaje es recibido.</p> 

		<p>Evento de Inicio de Temporización: Indica que un proceso inicia cada ciclo de tiempo o en una fecha específica.</p>  <p>Evento de Inicio de Condición: Un proceso inicia cuando una condición de negocio se cumple.</p>  <p>Evento de Inicio de Señal: El proceso inicia cuando se captura una señal lanzada desde otro proceso. Tenga en cuenta que una señal no es un mensaje, un mensaje tiene claramente definido un destinatario, la señal no.</p>  <p>Evento de Inicio Múltiple: Indica que existen muchas formas de iniciar el proceso y que al cumplirse una de ellas iniciará el proceso.</p>
Fin	 <p>Una definición de proceso tiene solo un nodo de este tipo. La instancia de proceso es finalizada cuando la ejecución llega a este punto.</p>	 <p>Evento de Fin sin especificar: Indica que un camino del flujo llega al fin.</p>  <p>Evento de Fin de Mensaje: Permite enviar un mensaje al finalizar el flujo.</p> 

		<p>Evento de Fin de Señal: Permite enviar una señal al finalizar el flujo.</p>  <p>Evento de Fin Múltiple: Indica que varios resultados pueden darse al finalizar un flujo.</p>  <p>Evento de Fin de Cancelación: Permite enviar una excepción de la cancelación al finalizar el flujo. Solo se utiliza en subprocessos transaccionales.</p>  <p>Evento de Fin de Error: Permite enviar una excepción de error al finalizar el flujo.</p>  <p>Evento de Fin de Compensación: Este tipo de fin indica que es necesaria una compensación al finalizar el flujo.</p>
Fork/Join	 <<Fork>>  <<Join>> <p>Representa actividades que se pueden realizar en paralelo. Un Fork divide el camino de ejecución, para</p>	 <p>Compuerta Paralela:</p> <p>Divergencia: Se utiliza cuando varias actividades pueden realizarse concurrentemente o en paralelo, corresponde a Fork en jBPM.</p> <p>Convergencia: Permite sincronizar varios caminos paralelos en uno solo. El flujo continúa cuando todos los</p>

	<p>luego ser unidos por un Join.</p>	<p>flujos de secuencia de entrada hayan llegado a la figura, corresponde a Join en jBPM.</p>
<p>Transiciones</p>	<p>  Especifica la ruta entre nodos. Pueden tener nombre en el grafo. </p>	<p>  Secuencia: representan el control de flujo y secuencia de los objetos del flujo (actividades, compuertas, eventos). </p> <p>  Condicional por defecto </p> <hr/> <p>  Mensaje: representan la interacción entre varios procesos. No representan flujos de control, representan señales o mensajes. </p> <hr/> <p>  Asociaciones: Se usan para asociar información adicional del proceso. </p>

<p>Subprocesos</p>	 <p>Es usado cuando se necesitan modelar subprocesos a un alto nivel que se requieren dentro del proceso. Nos permite romper un modelo muy complejo en varios más manejables.</p>	 <p>Subproceso: Actividad compuesta que incluye un conjunto interno lógico de actividades y que puede ser analizado en más detalle.</p>  <p>Subproceso embebido: Depende del proceso padre. No contiene ni pools ni lanes.</p>  <p>Subproceso reusable: Es un proceso definido como un diagrama de procesos independiente y que no depende del proceso padre.</p>
<p>Canales / Swimlanes</p>	<p>No se representan gráficamente, sin embargo, si se especifican en XML. Se definen grupos o roles que luego serán útiles para asignar las tareas a las personas.</p>	 <p>Pool: Actúa como contenedor de un proceso, representa un Participante Entidad o Rol. Siempre existe al menos uno, así no se diagrama.</p>  <p>Lane: Subdivisiones del Pool. Representan los diferentes participantes al interior de una entidad.</p>

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO J INVENTARIOS

DISTRIBUIDORA AGROINDUSTRIA AMAZONAS SAC

CODIGO	NOMBRE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
100010001	Aceite Bellini * 200ml * 24UN	CJ	22.5	29.0	652.64529
100010002	ACEITE DE SOYA 1 LT	UN	144.0	4.5	648
100010003	MAQUINA AFEITAR GOL KONWANA *24UN	UN	1763.0	0.7	1234.1
100010004	Agua las Rocas * 625 GR	PQ	310.2	9.5	2946.96346
100010005	ALWAYS NOCHE TRANQUILAS PQ * 8 UN (TELA)	PQ	643.0	4.1	2636.3
100010006	Arroz thailandes *50 Kg	UN	5.2	115.0	595.01
100010007	ARROZ EXTRA CERERICO * 50 KG	UN	362.6	130.0	47134.1
100010008	Arrocillo Tiburon * 50KG	UN	200.0	64.0	12800
100010009	Avena de Kiwicha Grano de Oro *0.080 gr	UN	10.4	20.9	216.733
100010010	Avena de Kiwicha Grano de Oro *0.170 gr	UN	6.2	20.9	128.6186
100010011	Avena de Kiwicha Grano de Oro *0.370 gr	UN	18.3	20.9	382.888
100010012	Avena de Maca Grano de Oro *0.080 gr	UN	3.7	28.1	102.846
100010013	Avena de Maca Grano de Oro *0.170 gr	UN	4.9	28.1	138.216594
100010014	Avena de Maca Grano de Oro *0.370 gr	UN	24.9	28.1	699.503135
100010015	Avena Grano de Oro *80gr*48UN	UN	47.5	18.1	859.010977
100010016	Avena Grano de Oro *0.145 gr	PQ	1.3	17.0	21.25
100010017	Avena Grano de Oro *170gr*UN	UN	8.0	0.8	6.0328
100010018	Avena Grano de Oro *370gr*12UN	UN	22.6	18.1	407.5150305
100010019	Avena de Quinoa Grano de Oro *0.170 gr	UN	2.0	20.9	42.463157
100010020	Avena de Quinoa Grano de Oro *0.370 gr	UN	16.6	20.9	346.522
100010021	Avena de Quinoa Grano de Oro *0.080 gr	UN	27.4	20.9	572.033
100010022	Avena Grano de Oro *5 Kg	UN	30.0	16.5	495
100010023	Avena Grano de Oro * 10Kg	UN	42.6	33.5	1428.105
100010024	AYUDIN LIMON TAPER * 800 GRS	UN	2840.0	4.3	12070
100010025	AZUCAR BLANCA PANTALEON *50 KG	UN	64.4	129.0	8302.44
100010026	AZUCAR BLANCO PALO GORDO * 50 KG	UN	539.0	120.0	64677.6
100010027	AZUCAR RUBIA PANTALEON * 50KG	UN	292.6	85.0	24871
100010028	AZUCAR RUBIA SANTA ANA *50 KG COB	SC	680.0	85.0	57800
100010029	AZUCAR RUBIA PALO GORDO *50KG	UN	70.2	136.0	9541.76
100010030	AZUCAR RUBIA SANTA ANA * 50KG MAY	SC	190.0	80.0	15200
100010031	AÑIL REXSITA MUÑEQUITA AZUL*72UND*10GR	CJ	50.0	23.0	1150
100010032	Etrode Cab en Salsa de Tom Pepachi 425gr	UN	46.0	3.6	165.6
100010033	CAFE ALTOMAYO GOURMET 2 TIRAS*8UND ST	TR	82.0	14.5	1189
100010034	Caramelo Halls	pz	3.0	7.5	22.5
100010035	Caramelos Limon Sayon	pz	0.0	3.7	0
100010036	CEREAL MILI AZUUKY * 22GR	TR	47.0	3.8	178.6
100010037	CEREAL MILI CHOCOLATE * 22GR	TR	80.0	3.8	304

100010038	CEREAL MILI MIELLY * 22GR	TR	40.0	3.8	152
100010039	CEREAL MILI ROCH * 22 Gr	TR	44.0	3.8	167.2
100010040	Cepillo Dento Colgate Premier Clean*UN	UN	3623.0	1.4	5072.2
100010041	CHAMPAGNE NOCHE DE BIEN *750 MI	UN	66.0	6.0	396
100010042	CHOCOLATE SAYON display *12UN	DP	125.2	9.0	1126.42326
100010043	Conserva de Anchoveta en Salsa de Tomate	CJ	2359.0	1.4	3184.65
100010044	Jurel salsa de tomate pepachi *155g	UN	2252.5	1.4	3153.5
100010045	Conserva de Pollo San Fernando	CJ	476.0	4.0	1904
100010046	DENTITO CHICLE GLOBO 90 G	PQ	8.5	23.0	195.5
100010047	Dento Crema Dental 75 ml*12 UNI	PQ	62.7	22.9	1436.747145
100010048	Dento Crema Herbal 90gr *12 UNI	PQ	61.0	17.0	1036.33377
100010049	Dento Crema Herbal Tubo 180gr+cepillo*UN	UN	98.2	3.9	382.98
100010050	ETIQUET CRM CLASICO TUBO * 36 G	UN	144.0	5.5	792
100010051	DESINFECTANTE DKASA LIMON BOT 260 ML	UN	116.0	1.1	127.6
100010052	DESINFECTANTE DKASA PINO BOT 260 ML	UN	106.0	1.1	116.6
100010053	DET ACE ACCION INST * 2000 GR	UN	14.0	19.0	266
100010054	DETERGENTE ACE *500 gr	UN	346.0	4.0	1380.54
100010055	DETERGENTE ACE *800 GR	UN	266.0	7.0	1862
100010056	DETERGENTE ACE REGULAR 800+50GR	UN	354.0	7.0	2478
100010057	DET ACE ACCION INST * 4000 GR	UN	8.0	38.0	304
100010058	DETERGENTE ACE REGULAR *120GR	UN	6561.0	0.7	4592.7
100010059	DETERGENTE ACE REGULAR *150 GRS	UN	139.0	1.3	186.26
100010060	DETERGENTE ACE REGULAR *350 GRS	UN	5.0	2.8	14
100010061	DETERGENTE ARIEL REG *1000GR	UN	873.0	7.9	6896.7
100010062	DET ARIEL REGULAR POWER *2000 GR	UN	14.0	0.0	0
100010063	DET ARIEL REGULAR POWER *4000 GR	UN	8.0	0.0	0
100010064	DETERGENTE ARIEL CON DOWNY *800 GR	UN	316.0	7.6	2395.28
100010065	DETERGENTE ARIEL *800 GR + 50GRS	UN	179.0	7.6	1356.641
100010066	DETERGENTE ARIEL*500GR	UN	598.0	4.9	2930.2
100010067	DETERGENTE ARIEL *120GR	UN	2352.0	1.3	3010.56
100010068	DETERGENTE ARIEL *150 GR	UN	201.0	1.9	371.85
100010069	DETERGENTE ARIEL PWD BOL *350 GR	UN	700.0	3.6	2520
100010070	DETERGENTE ARIEL *800	UN	238.0	7.6	1803.802
100010071	DETERGENTE ARIEL REGULAR * 95GR	UN	91.0	0.9	83.083
100010072	DET ACE AROMA LIMON PWD BOL * 350 GRS	UN	1233.0	2.8	3452.4
100010073	AYUDIN LIQ. LIMON *300 ML C/MINI ESPONJA	UN	72.0	4.7	334.8
100010074	DETERGENTE AYUDIN *140	UN	0.0	0.6	0
100010075	Detergente DKASA Floral 900 gr	UN	40.0	5.6	224
100010076	DET MAGIA BLANCA FLORAL * 140GR	UN	3265.0	0.8	2503.2755
100010077	Patito BB Detergente *150 gr	UN	2655.5	0.7	1903.19685
100010078	Patito Floral Detergente *150 gr	UN	2468.0	0.7	1768.8156
100010079	Patito Limon Detergente *150 gr	UN	50.0	0.7	35.835

100010080	Sapolio Detergente Limon 150 gr	UN	151.0	0.8	125.33
100010081	NTRAS DIARIOS MULTIESTILOS * 15UN	PQ	112.0	0.0	0
100010082	DKP G. EXAM C/TALCO 5.4 GR T.S	UN	9.0	13.0	117
100010083	DKP GTE EXAM S/TALCO CJ 100 T.L	UN	15.0	12.0	180
100010084	Durazno Arica *820 gr	UN	263.0	5.8	1525.4
100010085	Entero de Caballa Brittany *280gr	UN	1459.0	3.5	5106.5
100010086	Entero de Caballa Marbella 280 gr	UN	840.0	3.5	2940
100010087	Eco en lata *24 grande	UN	9.0	6.4	57.6
100010088	Anchoveta Salsa Tomate Susy Mar * 175 gr	UN	366.0	1.5	548.997
100010089	ENCENDEDOR CERTIFICADO * 25 PZAS	pz	127.0	9.9	1257.3
100010090	ENJ DOWNY ADORABLE * 80 ML	UN	7270.0	0.8	5754.932
100010091	ENJ DOWNY FLORAL L. ENJUAG * 80 ML	UN	2359.0	0.8	1867.3844
100010092	ENJ DOWNY FLORAL L. ENGUAJE FC* 2.8LT	UN	32.0	21.0	672
100010093	ENJ DOWNY FLORAL L. ENGUAJE FC*360	UN	791.0	3.5	2768.5
100010094	ENJ DOWNY FLORAL L. ENGUAJE FC* 450	UN	1.0	4.0	3.95
100010095	ENJ DOWNY FLORAL L. ENGUAJE FC* 800	UN	228.0	7.8	1778.4
100010096	DKM ESC BARRET METAL ROJO *1	UN	17.0	7.8	132.6
100010097	DKM ESC BARRET METAL VERDE *1	UN	16.0	7.8	124.8
100010098	DKM ESCOBA LIMPIAF METAL AZUL *1	UN	9.0	7.8	70.2
100010099	DKM ESCOBA LIMPIAF VERDE *1	UN	4.0	7.8	31.2
100010100	DKM ESCOBA SUPERPRACTICA+RECOG *1	UN	106.0	7.5	795
100010101	ESCOBA SUPERBARRET METAL ROJO *1	UN	1.0	9.0	9
100010102	ESCOBA SUPERBARRET METAL VERDE *1	UN	1.0	9.0	9
100010103	ESCOBA SUPERPRACTICA METAL ROJO	UN	24.0	6.0	144
100010104	ESCOBA SUPERPRAC METAL VERDE *1	UN	0.0	6.0	0
100010105	ESCOBA SUPERPRAC METAL AZUL	UN	25.0	6.0	150
100010106	ESPONJA MULTIUSO DKASA *12	un	15.0	8.5	127.5
100010107	BONIFICACION ESPONJA P&G	UN	472.0	0.0	0
100010108	Etiquet Crm rosado Sachet * 10 gr Cja *	DP	101.0	8.5	858.5
100010109	Etiquet Jabon Antibacteriano * 90 gr	UN	88.0	1.0	83.6
100010110	Etiquet Jabon Clasico * 90 gr	UN	0.0	1.0	0
100010111	Etiquet Jabon Exfoliante * 90 gr	UN	0.0	1.0	0
100010112	Etiquet Men Sachet * 10 gr Display * 20	DP	26.0	8.5	221
100010113	FIDEO ARITO GRANO DE ORO * 250	PQ	11.5	11.3	129.375
100010114	Filete de atun pepachi *170 gr	UN	6.0	3.5	21
100010115	Fibra Verde DKASA * 12 UN	UN	276.0	2.8	772.8
100010116	Anita Fideo Cabello de Angel 250gr*20UN	PQ	60.0	12.3	735
100010117	Filete de Caballa Susy Mar * 170 gr	UN	1285.0	2.9	3726.5
100010118	FILETE DE CABALLA BRILLIAN MAR	UN	450.0	2.7	1215
100010119	Fideo Letra Grano de Oro *250gr*20UN	PQ	29.0	11.1	321.6447
100010120	Fideo Municion Grano de Oro*250g*20UN	PQ	39.2	11.1	435.12
100010121	Anita Fideo Pasta Corta ARITO*250g*20UN	PQ	41.2	12.3	504.7

100010122	Anita Fideo PastaCorta CARACOL*250g*20UN	PQ	88.0	12.3	1078
100010123	Fideo Pasta Corta Angelo	PQ	279.6	11.5	3215.4
100010124	Anita Fideo PastaCorta CORBATA*250g*20UN	PQ	31.9	12.3	390.775
100010125	Anita Fideo P.Corta CANUTO RAYADO*250*20	PQ	51.1	12.3	625.975
100010126	Anita Fideo P.Corta CODO RAYADO*250*20	PQ	85.0	12.3	1041.25
100010127	Super Combo Grano de Oro*250g*20UN	PQ	234.0	11.1	2597.289
100010128	Anita Fideo P.Corta MACARRON*250g*20UN	PQ	30.9	12.3	378.525
100010129	Anita Fideo P.Corta MINICODO*250g*20UN	PQ	7.1	12.3	86.73
100010130	Anita Fideo PastaCorta PLUMITA*250g*20UN	PQ	136.3	12.3	1670.284438
100010131	Anita Fideo PastaCorta TORNILLO*250g*20U	PQ	76.0	12.3	930.9755
100010132	Filete de pepachi premium *170 gr	UN	1507.0	3.7	5575.9
100010133	Anita Fideo Spaguetti*500g*20UN	PQ	221.0	24.5	5414.5
100010134	Fideo Pasta Larga Angelo	PQ	350.0	23.0	8050
100010135	Spaguetti Grano de Oro*500g*20UN	PQ	3.0	22.2	66.6
100010136	FIDEO RIGATONE G DE ORO AZUK 5 x kg	UN	45.0	0.0	0
100010137	Fideos Tallarin Spaguetti Grueso*250g*20	PQ	10.2	24.5	249.9
100010138	FOSFORO FUEGO * 100 UN	UN	1262.0	7.8	9843.6
100010139	Fosforo Inti *10cjits	PQ	394.8	17.4	6869.172
100010140	Fosforo Inti 50 mm * 6 unid	PQ	103.0	5.4	556.2
100010141	Fosforo Inti Ex Lar 95 mm	UN	95.0	1.3	123.5
100010142	Fosforo Fam Inti * 2 und	PQ	0.0	1.7	0
100010143	Fosforo Fam Inti * 4 und	PQ	23.0	3.4	78.2
100010144	Fosforo Inti * 8 und	PQ	22.0	6.8	149.6
100010145	FOSFORO KANGAROO *100 UN	UN	468.0	6.8	3182.4
100010146	FOSFORO LAUREADO *100 UN	UN	474.0	6.8	3223.2
100010147	Fosforo Llama *10 uni	PQ	4.0	16.6	66.4
100010148	GEN PRESER ANATOMICO DSP * 24	CJ	18.3	45.0	821.25
100010149	GEN PRESER AROS DSP*24	PQ	0.8	47.0	35.25
100010150	GEN PRESER CLASICO DSP * 24	CJ	14.3	45.0	641.25
100010151	GEN PRESER ESPUELAS DSP*24	PQ	1.8	47.0	82.25
100010152	GEN PRESER RETARDANTE DSP * 24	CJ	1.0	51.6	51.6
100010153	Grated pepachi * 48 latas * 170g	UN	3948.0	2.2	8685.6
100010154	Grated Sardina Susy Mar * 170 gr	UN	57.0	1.4	79.8
100010155	HARINA DE TRIGO ESPECIAL ANDINA G.O*50kg	UN	0.6	92.0	53.36
100010156	HARINA DE TRIGO EXTRA ANDINA G.O*50kg	UN	38.6	87.9	3396.456
100010157	HARINA DE TRIGO GRAN PANADERO*50KG	UN	79.0	84.0	6637.68
100010158	Harina de trigo sin preparar G.O*18UN	PQ	30.5	10.0	304.8
100010159	LAVA VAJILLA AYUDIN LIMON * 310gr	UN	2072.0	2.1	4376.064
100010160	LAVA VAJILLA AYUDIN LIMON *170gr	UN	2441.0	1.2	3000.4772
100010161	LAVA VAJILLA AYUDIN LIMON *900gr	UN	251.0	5.4	1355.4
100010162	LAVA VAJILLA AYUDIN REFIL LIMON*140GR	UN	1976.0	0.9	1817.92
100010163	Sapolio Lavavajilla Limon Mellizo 180 gr	UN	0.3	0.9	0.276

100010164	Sapolio Lavavajilla Limon 360 gr	UN	1.0	1.9	1.92
100010165	Sapolio Lavavajilla Limon 900 gr	UN	3.0	4.7	14.1
100010166	SAPOLIO LAVAVAJILLA NARANJA MELL 180GR	UN	46.0	0.9	42.32
100010167	Leche anchor grande *900gr	UN	0.0	25.9	0
100010168	Leche Evaporada Bonle	PQ	173.0	2.5	432.5
100010169	Leche Gloria Azul Chico * 0.170gr	PQ	344.8	1.9	655.183346
100010170	Leche Gloria Azul Grande 400 gr	UN	415.0	3.3	1369.5
100010171	LEJIA CLOROX ROPA COLOR FCO*292ml*UN	UN	503.0	2.2	1106.6
100010172	LEJIA CLOROX ROPA COLOR FCO*580ml*UN	UN	703.0	3.2	2249.6
100010173	LEJIA CLOROX ROPA COLOR * 100 ML	UN	624.0	0.9	561.6
100010174	LEJIA CLOROX TRADICIONAL *345ml*UN	UN	7.0	1.1	7.56
100010175	LEJIA CLOROX TRADICIONAL*680ml*UN	UN	1046.0	1.6	1708.4318
100010176	Leche Pura Vida Nutrimax Grande * 400 Gr	PQ	226.0	2.5	565
100010177	Leche Pura Vida Nutrimax Chica 0.170gr	PQ	106.0	1.7	180.2
100010178	Leche Ideal Cremosita * 400 Gr	UN	895.0	3.0	2640.25
100010179	Limpiatodo DKASA Brisa Azul 260ml*UN	UN	962.0	1.1	1058.2
100010180	Limpiatodo DKASA Bebe Bot 260ml*UN	UN	223.0	1.1	245.3
100010181	Limpiatodo DKASA Flores 260ml*UN	UN	8.5	1.1	9.35
100010182	Limpiatodo DKASA Frutos del Bosque 260ml	UN	4.0	1.1	4.4
100010183	Limpiatodo DKASA LAVANDA 260ml*UN	un	169.0	1.1	185.9
100010184	LIMPIATODO AROMAS FRUT 900 ML	UN	41.0	2.6	106.6
100010185	LIMPIATODO FLORAL DKASA *260 ML	UN	8.0	1.1	8.8
100010186	LIMPIATODO FLORAL DKASA *900 MI	UN	31.0	2.6	80.6
100010187	LIMPIATODO FRUTOS DEL BOSQUE * 900	UN	10.0	2.6	26
100010188	LIMPIATODO FLORES DE VAINILLA * 900 MI	UN	127.0	2.3	292.1
100010189	Limpiatodo Tazz 250ml	UN	84.0	0.9	75.6
100010190	Lavavajilla Tazz 510ml	UN	24.0	5.1	122.4
100010191	LIMPIATODO LAVANDA DKASA *900 MI	un	212.0	2.6	551.2
100010192	POETT LAVANDA FCO * 648 ML	UN	19.0	2.4	45.6
100010193	POETT BOSQUE DE BAMBU * 648 ML	UN	56.0	2.4	134.4
100010194	Lomito de atun Yeli *170 gr	UN	166.2	3.2	531.84
100010195	ZZZCUDO LOCION REPELENTE SAC * 7 ML	PQ	2.0	16.5	33
100010196	DET MAGIA BLANCA FLORAL * 350GR	UN	72.0	3.5	252
100010197	MANTECA VEGETAL G. ORO EN CJ *10 KG	UN	19.0	50.5	959.5
100010198	Mentholatum Unguento Lat * 5 gr Dis * 12	DP	941.8	7.5	7063.5
100010199	Milo en lata 12*400 grs	UN	0.0	15.1	0
100010200	Milo en sobre de 18 gr display*12	DP	347.5	10.5	3648.715035
100010201	MONDADIENTE INTI 250 PLTO*CJTA	PQ	143.0	0.9	131.56
100010202	MONDADIENTE INTI 250 PLTO CJ *144	UN	306.0	1.0	291.0978
100010203	MONDADIENTE INTI 200 PLTO BOLSA	UN	159.0	4.4	699.6
100010204	NAIPES MARCA TOKAI *12 UN	CJ	15.0	9.9	148.5
100010205	Nesquik Lata *400 gr cn cartuchera	UN	2.0	11.1	22.2

100010206	NOSOTRAS INVISIBLE RAPIGEL *10 UN	UN	117.0	3.7	432.9
100010207	NOSOTRAS INVISIBLE DESODORANTE * 10 UN	UN	12.0	3.4	40.8
100010208	NOSOTRAS NATURAL BUENAS NOCHES PQ *10 UN	PQ	187.0	5.6	1047.2
100010209	NOSOTRAS NORMAL DESODORANTE * 10 UN	UN	212.0	3.4	720.8
100010210	NOSOTRAS ALAS TELA GEL PQ*42 UN	PQ	37.0	12.5	462.5
100010211	NOS. ECO. INV. CLAS. TELA BOL*10 UN +5D	PQ	18.0	3.4	61.2
100010212	NOSOTRAS ALAS TELA GEL PQ*10 UN	PQ	90.0	3.4	306
100010213	PANETON DONOFRIO BOLSA X 900G	UN	0.0	24.0	0
100010214	PANETON D'ONOFRIO EN CJ	UN	3.0	22.0	66
100010215	ORAL B 123 ANTICAVITY 50ML*UN	UN	35.0	1.8	64.1655
100010216	ORAL B COMPLETE BLUE 4 EN 1 50ML*UN	UN	382.0	2.7	1012.3
100010217	Palito para brochetas 15 cm	UN	200.0	1.0	208
100010218	Palitos para Brochetas 20 cm	UN	619.0	1.3	792.32
100010219	Palito para Brochetas 25 cm	UN	1693.0	1.6	2708.8
100010220	Palito para Brochetas 30cm	UN	320.0	1.8	576
100010221	PAMPERS CONFORT RN *20 UN	PQ	167.0	10.0	1670
100010222	PAÑO SUPERPRACTICO * 20 UN	PQ	46.5	13.0	604.5
100010223	PAÑO MULTIUSO *1	UN	283.0	0.9	254.7
100010224	PANTENE RESTAURACION FC * 100	UN	5.0	3.5	17.5
100010225	PAMPERS CONFORT SEC INDIV GDE	UN	17587.0	0.7	12574.705
100010226	PAMPERS CONFORT SEC INDIVIDUAL XG	UN	13925.0	0.8	10940.8725
100010227	PAMPERS CONFORT SEC INDIVIDUAL XXG	UN	8488.0	0.9	7214.8
100010228	PAMPERS CONFORT SEC INDIVIDUAL MED	UN	6778.0	0.7	4473.48
100010229	PAMPERS CONFORT SEC INDIVIDUAL PEQ	UN	3408.0	0.6	2147.04
100010230	Papel Higienico Noble * 10 pares	UN	3.7	12.5	45.625
100010231	Papel Higienico Suave Naranja *10 pares	PQ	736.4	14.5	10677.92093
100010232	PILA ALKA AA * 20 UN	CJ	15.0	12.2	183
100010233	Pila Tokai UM1/D CAJA	UN	288.0	1.2	345.6
100010234	GEN PRESER SABORES MENTA DSP *24	UN	18.8	45.0	843.75
100010235	GEN PRESER SABORES PLATANO DSP *24	UN	15.8	45.0	708.75
100010236	PRESTOB. 3 HRDC REGULAR	UN	1322.0	3.2	4164.3
100010237	PRESTOBARBA PIVOT TR*12	UN	1569.0	2.1	3326.28
100010238	SACHETON PANT HIDRO CREMA RIZOS*18 ML	UN	2795.0	0.8	2259.1985
100010239	SAL DE ANDREWS SAC * 5 G CJ * 100 SOB	PQ	3.5	44.0	154
100010240	SAL DE ANDREWS SAC *30 UNI	UN	17.0	12.9	218.784
100010241	SAL DE ANDREWS TRIPLE ACCION * 30	UN	0.8	18.8	14.413396
100010242	SAL SECA JOITA PQ * 24 UN	PQ	50.0	21.0	1050
100010243	SAL YAMISAL MESA PQ * 24 UN	PQ	373.0	14.5	5408.5
100010244	SAL YAMISAL COCINA PQ* 24 UN	PQ	818.0	14.5	11861
100010245	SAL NATURAL YAMISAL * 50 KG	BL	5.0	27.0	135
100010246	ALWAYS P. TOTAL SUAVE PINK * 8 UN	UN	23.0	3.2	73.6
100010247	ALWAYS SECA PROTEC TOTAL *8 UN	UN	239.0	3.7	875.457

100010248	SHAMPO SEDAL CERAMIDAS 6 UN*50ML	TR	4.0	6.6	26.4
100010249	SUPER GLUE TOKAI 50 GOT DISP*12UND	UN	407.3	3.5	1425.607505
100010250	SHAMPO HS ANTIFALL FCO *375ML	UN	178.0	14.0	2492
100010251	SHAMPOO BALLERINA SACHER MIXTO	TR	42.0	6.5	274.26
100010252	SHAMPO HS 2-1 SACHETON SUAV MAN*18ML	UN	25799.0	0.8	20425.0683
100010253	SHAMPOO HS 2-1 SUAV MANEJ FC-90 ML	UN	444.0	3.2	1398.6
100010254	SHAMPO HS SACHETON ALIV INST. *18 ML	UN	6327.0	0.8	5009.0859
100010255	SHAMPO HS SACHETON ANTIFALL * 18 ML	UN	7392.0	0.8	6179.712
100010256	SHAMPO HS LIMP RENOV SACHETON *18 ML	UN	6256.0	0.8	4952.2496
100010257	SHAMPOO HS OLD SPICE FC-90 ML	UN	189.0	3.4	642.6
100010258	SHAMPO HS OLD SPICE * 18 ML	UN	6614.0	0.8	5225.06
100010259	SHAMPO HS LIMP RENOV SACHETON *33 ML	UN	1137.0	1.1	1227.96
100010260	SHAMPOO HS LIMP RENOV FC-90ML	UN	401.0	3.2	1263.15
100010261	SHAMPO HS 2-1 SUAV MAN FCO *375ML	UN	56.0	14.0	784
100010262	SHAMPO HS FOR MEN FCO* 375 ML	UN	24.0	14.5	348
100010263	SHAMPO HS ALIVIO INSTANT FCO *375ML	UN	0.0	14.5	0
100010264	SHAMPO HS LIMP RENOVAD FC *375ML	UN	184.0	14.5	2668
100010265	SHAMPO HS MANZANA FRESH FC*375 ML	UN	24.0	14.5	348
100010266	SHAMPO HS OLD SPACE FCO *375 ML	UN	13.0	14.5	188.5
100010267	SHAMPO PANTENE 2-1 CUID CLASICO*400ML	UN	34.0	14.5	493
100010268	SHAMPO PANTENE 2-1 LISO SEDO *400ML	UN	37.0	14.5	536.5
100010269	SHAMPO PANTENE 2-1 CUIDAD CLASIC FC90ML	UN	112.0	3.2	352.8
100010270	SHAMPO PANTENE 2-1 RIZOS DEF FC95ML	UN	133.0	3.2	418.95
100010271	SHAMPO PANTENE RESTAURACION * 400ML	UN	38.0	14.5	551
100010272	SACHETON PANTEN DUO RESTAUR SH+CP(18+9)	UN	4077.0	0.8	3396.141
100010273	SACHETON PANTEN DUO RIZOS SH+CP (18+9)	UN	1287.0	0.8	1072.071
100010274	SACHETON PANTEN DUO SUMMER SH+CP(18+9)	UN	1599.0	0.8	1331.967
100010275	SACHETON PANTENE 2-1 CUID CLASICO 18ML	UN	2820.0	0.8	2368.8
100010276	SHAMPOO SEDAL DUO 2EN1 6 UN*50 ML	TR	53.0	6.6	349.8
100010277	SHAMPO SEDAL CASPA 2EN1 6 UN*50 ML	TR	44.0	6.6	290.4
100010278	SHAMPO HS SUAV MAN * 33ML	UN	445.0	1.1	480.6
100010279	SUPER GLUE TOKAI 200 GOTAS * 12 UN	PL	79.0	7.8	616.2
100010280	SARDINA EN SALSA DE TOMATE SUSIMAR * 425	un	157.0	3.3	518.1
100010281	VICK VAPORUB * 12 GR	CJ	4.0	23.5	94
100010282	Vino Santiago Queirolo Borgoña *750 ml	UN	197.0	13.0	2561
100010283	Vino Santiago Queirolo Magdalena * 750 m	UN	317.0	13.0	4121
100010284	Vino Santiago Queirolo Rose * 750 MI	UN	1.0	13.0	13
100010285	SAL YAMISAL SIN YODO * 40 KG	SC	79.0	27.0	2133
				Total	649589.7435