

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**EVALUACIÓN DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN PARA  
DETERMINAR SU EFICIENCIA EN LA EMPRESA FRUTIX  
SAC, DISEÑO DE POLÍTICAS DE CONTROL Y GESTIÓN**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR  
YENI PEREZ MALCA**

**ASESOR  
ROSITA CATHERINE CAMPOS DIAZ**

<https://orcid.org/0000-0002-2894-9766>

**Chiclayo, 2021**

**EVALUACIÓN DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN  
PARA DETERMINAR SU EFICIENCIA EN LA  
EMPRESA FRUTIX SAC, DISEÑO DE POLÍTICAS DE  
CONTROL Y GESTIÓN**

PRESENTADA POR:  
**YENI PEREZ MALCA**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**CONTADOR PÚBLICO**

APROBADA POR:

Hernan Roberto Che león Poletty  
PRESIDENTE

Jauner Carranza García  
SECRETARIO

Rosita Catherine Campos Diaz  
VOCAL

## **Dedicatoria**

En primer lugar, agradecer a Dios por darme un día más de vida, por darme salud, ya que nos encontramos en un situación muy crítica para la humanidad, así mismo doy gracias a mi madre y hermanos por el apoyo incondicional que me han brindado sus buenas enseñanzas que me inculcaron para así no desmayar y continuar con mis estudios y alcanzar la meta trazada desde el inicio de mi carrera, demostrándoles a cada uno de mis seres queridos que logré alcanzar mi único objetivo, ser una gran profesional y desempeñarme con gran vocación y destreza en mi carrera.

## **Agradecimiento**

Cordialmente ofrezco mi agradecimiento y mi respeto, a todos los maestros que dedicaron su gran profesionalismo y desempeño a cada uno de los estudiantes de esta carrera, y formar a grandes personas para el futuro del país, y así sin cese ni cansancio demostrar nuestra labor profesional en nuestro rubro.

## ÍNDICE

Resumen.....	9
Abstract.....	10
I. INTRODUCCIÓN .....	11
II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes.....	13
2.2. Bases teórico científicas .....	15
2.2.1. Control interno .....	15
2.2.1.1. Objetivos .....	15
2.2.1.2. Elementos .....	16
2.2.1.3. Tipos de control interno .....	16
2.2.1.4. Métodos de Evaluación del control interno.....	17
2.2.2. Gestión de procesos .....	20
2.2.2.1. Definición.....	20
2.2.2.2. Principios de la gestión por procesos .....	21
2.2.2.3. Tipos de procesos .....	21
2.2.2.4. Fases de mejora de los procesos.....	23
2.2.2.5. Descripción de procesos.....	23
2.2.2.6. Indicadores de gestión.....	24
2.2.3. La Comercialización .....	27
2.2.3.1. Proceso de Compra.....	27
2.2.3.2. Área de Almacén.....	29
2.2.3.3. Proceso de Venta.....	33
2.2.4. Eficiencia .....	35
2.2.4.1. Tipos de eficiencia .....	36
2.2.4.2. Importancia.....	36
2.2.4.3. Características de la eficiencia operacional .....	36
2.2.4.4. Indicadores de eficiencia.....	38
III. MATERIALES Y MÉTODOS .....	40
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	40
3.2. Diseño de investigación.....	40
3.3. Criterios de selección.....	40
3.4. Población, muestra y muestreo .....	41
3.5. Operacionalización de variables.....	41
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	44

3.7. Procedimientos .....	44
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	44
3.9. Matriz de consistencia .....	44
3.10. Consideraciones éticas .....	46
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	47
<b>4.1. Resultados</b> .....	47
4.1.1. Descripción de la estructura orgánica del área de comercialización en la empresa Frutix SAC.....	47
4.1.2. Evaluación del proceso operativo y determinación de puntos críticos en el área de comercialización. ....	52
4.1.3. Determinación de la eficiencia y diseñar políticas de control y gestión en la empresa Frutix SAC. ....	61
<b>4.2. Discusión</b> .....	78
V. CONCLUSIONES .....	81
VI. RECOMENDACIONES .....	82
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
VIII. ANEXOS .....	86

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla N°01: Tipos de venta .....	34
Tabla N°02: Operacionalización de variable .....	42
Tabla N°03: Matriz de consistencia .....	45
Tabla N°04: Proveedores, clientes y servicio a terceros.....	51
Tabla N°05: Compras y ventas mensuales de naranja en la empresa Frutix SAC ..	51
Tabla N°06: Política del proceso de compra.....	66
Tabla N°07: Política del proceso de producción.....	69
Tabla N°08: Política del proceso de almacén .....	72
Tabla N°09: Política del proceso de venta .....	75

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura N°01: Representación gráfica del flujograma .....	19
Figura N°02: Estructura orgánica de la empresa Frutix SAC.....	49
Figura N°03: Flujo grama de proceso de compras .....	54
Figura N°04: Flujo grama del proceso de producción .....	56
Figura N°05: Flujo grama del proceso de almacén.....	58
Figura N°06: flujo grama del proceso de venta .....	60

## **Resumen**

La presente investigación se enfocó en la problemática que existe en cada uno de sus procesos de la empresa Frutix SAC, por la falta de un manual de políticas y procedimientos, falta de capacitación al personal, escasa supervisión y control de los procesos que permitan y ayuden a desarrollar de manera eficiente las actividades de cada proceso de comercialización de la empresa. Por lo cual se formuló el objetivo general de evaluar el área de comercialización para determinar la eficiencia y diseñar políticas de control y gestión en la empresa Frutix SAC, para lograr identificar las deficiencias en cada proceso.

Como resultados se logró determinar que hay deficiencias en área de comercialización, productos en mal estado, falta de control y mano de obra, demoras en la entrega de la fruta y pérdidas. Se evaluó la eficiencia a través de indicadores y se logró determinar que en el área de almacén no cuenta con el personal adecuado para la realización de las actividades y tampoco existe restricciones que pueda prohibir el ingreso de cualquier otra persona al área, se logró identificar que sus empleados no se encuentran capacitados para realizar las actividades correspondientes generando deficiencias en sus procesos y por lo cual gerencia debe de poner mayor importancia en el capital humano siendo ellos los que realizan las actividades principales de la empresa.

Se concluye que la empresa Frutix SAC no tiene un manual de diseño de políticas de control y gestión para la realización de sus actividades. Por ello se diseñó políticas de control y gestión que permita a sus trabajadores tener más claro sus funciones, ayude a subsanar las deficiencias y permita desempeñar sus actividades eficientemente en la empresa logrando tener un mayor beneficio.

**Palabras claves:** Control, gestión, eficiencia

**Abstract**

The present investigation focused on the problema that exist in each of its processes at the company Frutix SAC, due to the lack of a manual of policies and procedures, lack of training of personnel, little supervision and control of the processes that allow and help to efficiently develop the activities of each marketing process of the company. Therefore, the general objective of evaluating the commercialization area was formulated to determine efficiency and design control and management policies in the company Frutix SAC, in order to identify deficiencies in each process.

As a result, it was possible to determine that there are deficiencies in the marketing area, products in poor condition, lack of control and labor, delays in delivering the fruit and losses. Efficiency was evaluated through indicators and it was determined that the warehouse area does not have the adequate personnel to carry out the activities and there are no restrictions that could prohibit the entry of any other person to the area, it was possible to identify that Its employees are not trained to carry out the corresponding activities, generating deficiencies in their processes and, therefore, management must place greater importance on human capital, being they who carry out the main activities of the company.

It is concluded that the company Frutix SAC does not have a manual for the design of control and management policies to carry out its activities. For this reason, control and management policies were designed to allow its workers to have a clearer view of their functions, help to correct deficiencies and allow the company to carry out its activities efficiently, achieving greater benefits.

Keywords: Control, management, efficiency

## I. INTRODUCCIÓN

Frutix SAC es una empresa dedicada a la producción y comercialización de fruta procesada como es naranja, la venta se realiza a mercados y supermercados de la ciudad de Chiclayo en la cual se logró identificar que el problema de la empresa era la falta de políticas de control y gestión empleadas en el área de comercialización, deficiencias en sus procesos, dándose estos inconvenientes en la empresa surge la necesidad de evaluar el área de comercialización con la finalidad de diseñar políticas de control y gestión que permita desarrollar de manera eficiente las actividades de cada uno de sus procesos.

Actualmente la empresa no cuenta con un diseño de políticas de control y gestión que permitan y ayuden a desarrollar de manera correcta las actividades de cada proceso de comercialización de la empresa Frutix SAC, se evaluará cada proceso de la empresa para lograr identificar sus puntos críticos y de riesgo y donde se tendrá en cuenta las deficiencias como son: demoras en la entrega del producto, falta de capacitación a sus empleados y la falta de un manual de políticas y procedimientos para la correcta realización de sus actividades y falta de supervisión y control.

Según Montoya, (2010) refiere que en estos últimos años la actividad comercial ha tenido grandes impactos y modernizaciones debido a desarrollo de las tecnologías que se dan en los procesos, las necesidades de las empresas de actualizar y renovar sus operaciones para así lograr una mejor eficiencia y tener más clientes que ayuden a la empresa a crecer.

El sector comercial abarca la gran parte de actividades que realizan el intercambio de bienes y servicios o aquellos bienes que son transformados para luego ser vendidos o puestos directamente para el consumidor final. La demanda del comercio cobra relevancia debido a que es uno de los principales sectores de la economía no solo a nivel nacional sino también a nivel mundial han sufrido grandes modificaciones por el avance de las tecnologías aplicadas en las empresas logrando conseguir globalizar los productos y servicios. (Sánchez de Puerta P, 2014).

Como objetivo general de dicha investigación es evaluar el área de comercialización para determinar la eficiencia y diseñar políticas de control y gestión en la empresa Frutix SAC, de esta forma nos permitirá identificar las deficiencias que se dan en cada proceso ya que es el principal problema en la empresa.

Como objetivos planteados para la investigación son los siguientes: Descripción de la estructura orgánica del área de comercialización en la empresa Frutix SAC, evaluar el proceso operativo y determinar puntos críticos en el área de comercialización, determinar la eficiencia en sus actividades y diseñar políticas de control y gestión en la empresa Frutix SAC.

En la presente investigación se abordarán los antecedentes, diseño metodológico, tipo de investigación, diseño de población y muestra, los métodos y técnicas empleados, así como los instrumentos a ser aplicados para la recolección de los datos para luego obtener los resultados y elaborar una discusión.

Una vez analizada toda la información que se ha logrado obtener de la empresa se ha logrado identificar deficiencias en los procesos, las cuales deberán ser revisadas y analizadas para la mejora de las mismas a través del diseño de políticas de control y gestión va a permitir mejorar el desarrollo de sus actividades dentro de entidad, en la actualidad la empresa tiene la necesidad y obligación de implementar políticas de control y gestión. Permitiendo así mejorar el desempeño de las actividades de la empresa. En la actualidad la empresa tiene la necesidad de implementar políticas de control y gestión que le garantice un mejor cumplimiento de los objetivos con ayuda de un profesional especializado en el campo.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Llonto y Llauce (2019) efectuaron una investigación cuyo objetivo es la Evaluación del proceso de producción de la empresa INKA FORTE S.A.C, para determinar el uso eficiente de sus recursos. Cuyo diseño empleado fue de tipo No – Experimental, en una población de la empresa Inka Forte S.A.C. los instrumentos utilizados, fueron entrevista, observación, cuestionario de control interno. Los investigadores llegaron a la conclusión que, el uso ineficiente de los recursos en especial la maquina no trabaja al 100%, hay deficiencias en los productos terminados que no se les asignado un almacén donde puede ser organizados después de salir para poder evitar la aglomeración en la faja transportadora que generan deterioro del producto procesado.

Rivas y Zúñiga (2016) realizaron la investigación cuyo objetivo es Diseñar Flujogramas del proceso de comercialización, para ayudar a mejorar la eficiencia de las operaciones en la empresa comercial NEUMATICOS CHICLAYO- Sede Principal. Cuyo diseño utilizado es no – Experimenta, donde tomo como población la tienda principal de la empresa NEUMATICOS CHICLAYO EIRL, la cual cuenta con 12 trabajadores. Los instrumentos empleados, fueron la guía de entrevista, ficha de observación. Los investigadores llegaron a la conclusión que, con la realización de flujogramas para cada proceso de comercialización en la situación actual de la entidad, se ha logrado detectar las deficiencias y puntos críticos en sus procesos, las cuales no son notadas a simple vista por la gerencia de la empresa ya que ellos no cuentan con flujogramas y controles bien definidos.

Alvarado (2018) realizo la investigación cuyo objetivo es determinar la manera en que la aplicación de la gestión de almacén mejora la productividad en la selección de pedidos en la empresa Carnes J Mendoza S.A.C. cuyo diseño utilizado es pre-experimental, donde tomo como población el número de pedidos diarios medidos en 30 días laborales. Los instrumentos utilizados análisis documental, observación experimental y observación de campo. Donde llego a la conclusión que los resultados obtenidos por los indicadores referentes a la dimensión eficiencia, se determinó que

la gestión de almacenes mejora la eficiencia de la selección de pedidos de la empresa Carnes J. Mendoza S.A.C., distrito de San Martín de Porres, 2018 con un nivel de significancia de 0.026 con un aumento porcentual de 2.07% con lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, así mismo por los resultados conseguidos y comparándolos con otras tesis el resultado podría mejorarse usando herramientas que mejoren la eficiencia.

Pérez (2017) realizó la investigación que tiene por objetivo Diseñar los procesos para el mejoramiento de la comercialización de la empresa Decórale SRL. Cuyo diseño empleado es no experimental- transversal, donde tomo como población el área comercial de la empresa Decórale SRL. Los instrumentos utilizados, fueron análisis documental, técnica de gabinete, encuesta y entrevista. Donde llego a la conclusión que, al observar y analizar la situación actual de cada proceso se determinó que el área comercial de la entidad cuenta con los siguientes procesos de compra, almacén y venta, la entidad cuenta con procesos básicos de una manera empírica, los procesos de la entidad no están definidos, tampoco están documentados ni se lleva un registro de sus empleados por ello se tiene un registro inexacto de sus procesos, los trabajadores manifiestan la información inexacta de los productos en stock a los clientes y proveedores según lo evidencia en la empresa Decórale SRL.

Carrillo (2017) realizó la investigación que tiene como objetivo La implementación de un sistema de información mejorará la gestión de los procesos de compra, venta y almacén de productos deportivos en la Tienda Casa de Deportes Rojas ubicada en el Distrito de Chimbote. Cuyo diseño empleado es no experimental, donde tomo como población 16 trabajadores de las áreas de compra, venta y almacén de la tienda casa de deportes rojitas. Los instrumentos utilizados son encuesta y cuestionario, Concluyó que con un buen sistema de información en cada uno de sus procesos se podrá optimar recursos y reducir tiempo en la realización de sus actividades del área comercialización para lograr tener mayor beneficio económico, también es necesario que se cuente con la seguridad de registrar bien los asientos.

## 2.2. Bases teórico científicas

### 2.2.1. Control interno

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas. (Root, Steven J. 1998).

Según la NIA 400 evaluación de riesgo y control interno en el numeral 8 define al sistema de control interno como:

Todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la gerencia de una entidad para el logro de los objetivos de la gerencia deben asegurar, hasta donde sea factible, la ordenada y eficiente conducción de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la gerencia.

Rodríguez (2009), nos define el control interno que es un elemento que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera ordenada a fin de salvaguardar sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia; fomentar la exactitud y seguridad de la información contable y administrativa, medir y ayudar a desarrollar la eficiencia y eficacia de las operaciones de cada área dentro de una organización.

Se dice que el control interno está diseñado para garantizar el logro de los objetivos de una entidad de manera razonable, brindando eficiencia y eficacia de sus operaciones de una organización, seguridad de la información financiera y cumplimiento de las normas vigentes.

#### 2.2.1.1. Objetivos

Según Estupiñán, R. (2003) los objetivos son:

- Lograr alcanzar con las metas y objetivos planteados
- Promover la adhesión de las políticas administrativas
- Verificar que la información contable y administración sea correcta y confiable.
- La protección de los activos y salvaguardar los bienes de la entidad.

Perdomo, A. (2000), indica que el control interno no tiene como objetivo evitar cualquier fraude. Es lograr tener una protección en contra de los desperdicios o ineficiencias y promover la seguridad de las políticas que se estén cumpliendo y sean entendidas por el personal competente y leal.

#### 2.2.1.2. Elementos

Los elementos del control interno que participan en una entidad para Bravo, M. (2000) nos señala que son:

La dirección: Es aquella que va asumir la responsabilidad y compromiso de la política general de la entidad y las decisiones empleadas en el desarrollo.

La coordinación: Es donde se acoge las necesidades y obligaciones de las partes relacionadas de la entidad a un todo armónico y homogéneo, que pronostique los problemas propios de invasión de cargos o interpretaciones contrarias a la asignación de oficio.

La división de trabajos: Donde se agrupa y se concreta claramente las funciones y actividades de operación, custodia y registro.

Asignación de responsabilidades: Donde se asigna claramente los nombramientos, dentro de la entidad, su jerarquía, sus funciones y actividades asignadas hacer desarrolladas con responsabilidad.

#### 2.2.1.3. Tipos de control interno

Perdomo, A. (2000) nos señala que hay 2 tipos de control interno los cuales son:

- a) Control interno administrativo. Sus objetivos fundamentales vienen hacer:
  - Que la realización de las operaciones se adhiera a las políticas ya establecidas por la misma administración de entidad.
  - Promoción de eficiencia en la realización de sus operaciones de la entidad.
  - Presencia de manuales de procedimientos para sus diferentes procesos de la entidad.

b) Control interno contable. Sus objetivos fundamentales vienen hacer:

- Salvaguarda los activos de la entidad.
- Obtener información financiera que sea confiable, veraz y oportuna.
- Actualizar los datos registrados.

#### 2.2.1.4. Métodos de Evaluación del control interno

a) Método de evaluación

- Cuestionarios

Estupiñán, R. (2003) nos indica que consiste en el diseño de cuestionarios a base de preguntas formuladas que deben ser respondidas por los funcionarios y personal responsable de las diferentes áreas de la entidad bajo examen. La utilización del cuestionario sirve de guía para el relevamiento y determinación de puntos críticos en cada área de la empresa permitiendo la elaboración de las cartas de control interno.

Para Yarasca y Álvarez, (2006), dicho método es muy concurrente en el medio y que consiste en la utilización de preguntas bien elaboradas sobre aspectos básicos del sistema, como en la forma que se maneja las transacciones y las personas que intervienen en cada proceso. El auditor, al momento de aplicar el cuestionario y cuando surja alguna contestación simple debe conformarse, sino debe conformarse con algunas respuestas.

b) Método Narrativo o descriptivo:

Estupiñán, R (2003), nos indica que este tipo de método es la descripción más importante y bien detallada de los procesos y las características del control interno para las distintas áreas que están clasificadas por actividades, trabajadores, departamentos y formularios que intervienen en el sistema.

Yarasca y Álvarez (2006), expresan que este método consiste en la descripción detallada de las características del sistema al que está en evaluación, como funciones, procedimientos, trabajadores, registros y departamentos que intervienen en el sistema.

c) Método Gráfico o diagrama de flujo

Estupiñán, R. (2003) menciona que este método se basa en la descripción objetiva de la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, tal como los procedimientos a través de sus diferentes departamento y actividades. Tiene como ventajas principales:

- Identificar si se cuenta o no con controles financieros y operativos.
- Permiten al auditor considerar de manera panorámica los diferentes procedimientos que se combinan en la revelación.
  
- Símbolos gráficos

Para la realización de manera clara y concisa de un flujograma se tiene que identificar cada proceso, su naturaleza, secuencia y separación de las funciones, así como todos los documentos empleados en dicho proceso.

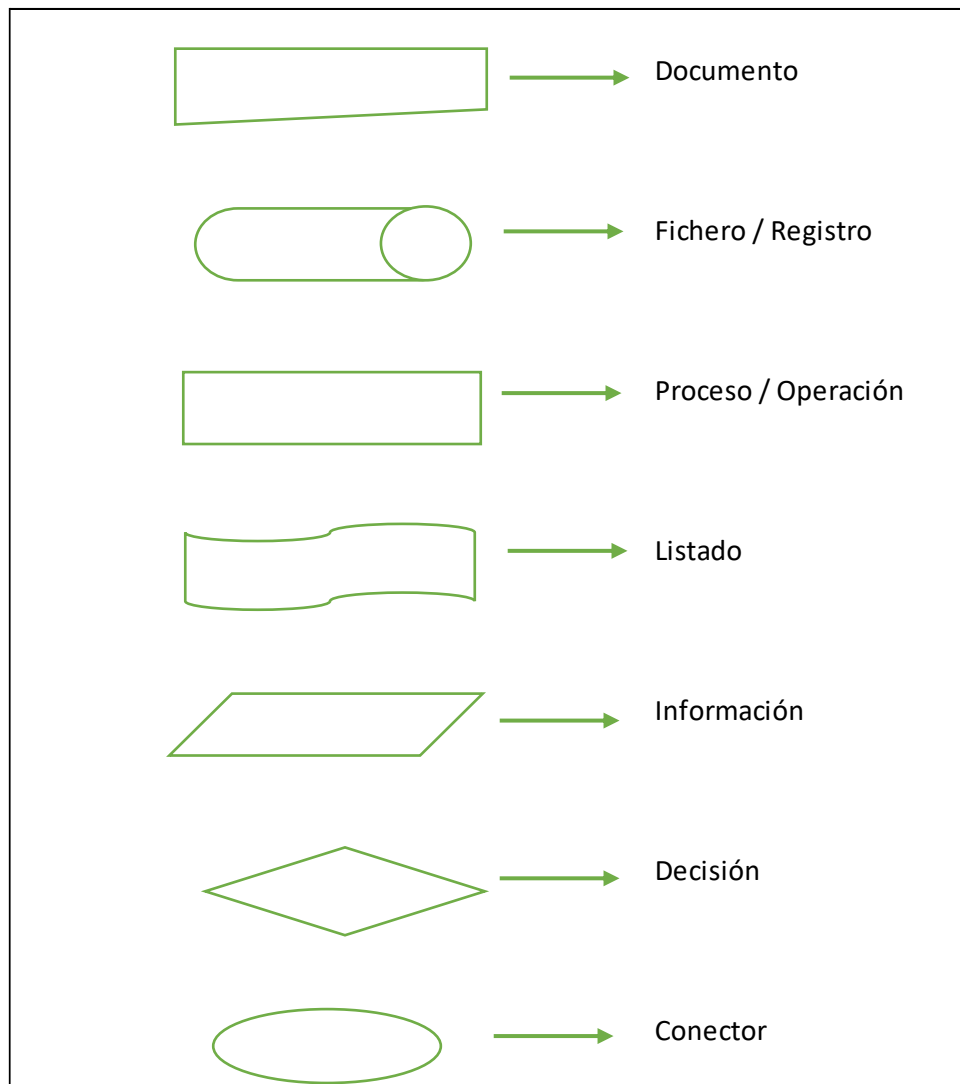


Figura N°01: Representación gráfica del flujoograma

Fuente: Aguirre, J. (2006).

Perdomo, A (2003) los flujoogramas tienen las siguientes ventajas:

- El flujo de transacciones de una entidad es representado rápido y fácilmente
- Requiere menor tiempo empleado para lograr comprenderlo.
- Los cambios que generen serán fáciles de actualizar en el sistema.

a) Técnicas

- Entrevista

Estupiñán, R. (2003) señaló que la entrevista es de suma importancia en la recopilación de información por parte del auditor. Realizar la entrevista ayuda a conocer a uno mismo y ser capaz de tratar con las personas, ser capaz de realizar preguntas significativas y lograr conseguir respuestas concretas.

- Observación personal y directa

Según Estupiñán, R. (2003) es una técnica que la utilizan con frecuencia para completo de otras. Es empleada para lograr comprobar información obtenida por otros medios. La observación personal de un auditor puede emplear las disposiciones de los sectores de trabajo, ubicación de archivos y equipo de trabajo como los medios de comunicación, etc.

## 2.2.2. Gestión de procesos

### 2.2.2.1. Definición

Pérez, (2012) nos indica que la gestión por procesos hace semejantes y relacionadas las necesidades organizativas internas y se concluye con la satisfacción de cada cliente. No es forma ni modelo de referencia sino más bien un cuerpo de conocimiento con herramientas, principios que van a permitir lograr hacer realidad que el concepto de calidad siempre se gestiona.

“Es una práctica que va a permitir gestionar a cada proceso de una entidad, y no únicamente a los procesos productivos o relacionados con el área de ventas, como traduciblemente se ha venido haciendo” (Camisón, Cruz, y Gonzales, 2007, p.863)

La gestión se identifica por su sistema interconectado de procesos que ayuden a contribuir y aumentar la satisfacción de los clientes, debido a que eliminan barreras en las distintas áreas funcionales y reúne perspectivas hacia los objetivos principales de una entidad, desarrollando de manera coordinada los diferentes procesos.

### 2.2.2.2.Principios de la gestión por procesos

Para Pérez (2012), nos indica que hay nueve principios de la gestión de procesos:

- Cada proceso es la forma natural de la entidad.
- Los procesos de planificación: misión, objetivos, límites, flujogramas de operación y control y recursos.
- Organizar equipos de procesos vs departamentos.
- Sentido finalista de la labor de todos. Visión gráfica del valor agregado de cada persona.
- Compromiso con los resultados vs cumplimiento. Reasignación de roles y responsabilidades.
- Procesos y clientes vs departamentos y jefes. Roles de mandos y directivos de mayor valor añadido.
- Participación y apoyo vs jerarquía y control. Fomentar la realización del trabajo en equipo.
- Eficacia global vs Eficiencia local.
- Mayor implicancia en las áreas staff de cada proceso del negocio.

### 2.2.2.3.Tipos de procesos

#### a) Procesos estratégicos/ administrativos/ gestión

Según Camisón, Cruz y Gonzales (2007, p.848). “Los procesos estratégicos vienen hacer con los cuales la entidad desarrolla sus estrategias y define sus objetivos”.

Gestión- Calidad (2016, sp). “Son procesos determinados a definir y controlar los objetivos de la empresa, sus políticas y estrategias. Logran llevar adelante la empresa. Donde la misión y visión de la empresa están vinculadas.

Pérez (2012), nos dice que los procesos estratégicos trabajan en recopilar información de los demás procesos para procesarlo y transformarlos en información valiosa para los clientes internos; información puntual, confiable y precisa para la toma de decisiones precisas y a tiempo.

De acuerdo con Junta de Andaluna (2008, p.23). “Adecuan a la organización de acuerdo a las necesidades y expectativas de sus usuarios. Encaminan a la entidad para lograr incrementar su calidad en los servicios que brinda a los clientes. Están encaminadas a las actividades de la entidad: marketing, desarrollo profesional, etc. Siendo críticos para el progreso y éxito de la entidad”.

b) Procesos operativos o clave

Camisón, Cruz y Gonzales, (2007) nos señalan que “los procesos claves son también denominados operativos, y son propios de la actividad de una empresa; por ejemplo, el proceso de explotación, producción, prestación de servicios y el de comercialización”.

“Son los que están en contacto directo con los usuarios. Abarcan todas las actividades que le generan un mejor valor añadido y tiene mayor impacto sobre la satisfacción de sus usuarios. (Junta de Andaluna, 2008, p.23)

Para Pérez (2012), transforman y combinan los recursos para lograr obtener un producto o brindar un servicio acorde a los requisitos, aportando en consecuencia un alto valor añadido”.

c) Procesos de soporte o de apoyo

Camisón, Cruz y Gonzales, (2007, p.848), señalan que “son los que van a proporcionar los recursos y el apoyo necesario para llevar a cabo los procesos claves, procesos informáticos, de logística y de formación”.

“Generan recursos y apoyan a las actividades que establecen los demás procesos. La estructura organizativa, recursos humanos, materiales, técnicos y normas necesarias para implantar una buena gestión” (Junta de Andaluna, 2008, p. 24)

“Proporcionan las personas y los medios necesarios por el resto del proceso y conforme a los requisitos de los clientes internos” (Pérez, 2012, p.201)

“Apoyan los procesos operativos. Los clientes son internos. Como, por ejemplo: Control de calidad, selección de personal, formación del personal, compras, sistemas de información, etc.” (Gestión- Calidad, 2016, s.p)

#### 2.2.2.4.Fases de mejora de los procesos

Según el artículo PDCA el círculo de Deming de mejora continua las siguientes fases son:

- Planificar (Plan): se va a identificar cuáles son las actividades de la entidad aptos para mejorar y fijar objetivos para lograr realizarlo. La búsqueda constante de mejoras se puede desarrollar con la participación de los trabajadores, escuchando sus opiniones de cada empleado, buscando y empleando nueva tecnología.
- Hacer (Do): se realizan los cambios necesarios para lograr mejoras requeridas y donde es conveniente poder aplicar una prueba piloto a pequeña escala para así determinar el funcionamiento antes de realizar cualquier mejora o cambio.
- Verificar (Check): una vez efectuada la mejora, se va a proseguir a un periodo de prueba que permita su buen funcionamiento. En todo caso que no se llegue a cumplir con las expectativas se procede a realizar modificaciones para llegar a los objetivos.
- Actuar (Act): después del periodo de prueba se van a estudiar los resultados obtenidos y se van a comparar con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido modificadas o mejoras. Si los resultados obtenidos son satisfactorios se aprueba y se aplica la mejora a gran escala en la entidad, pero si esta n o funciona se tendrá que evaluar y realizar cambios o en todo caso descartarla.

#### 2.2.2.5.Descripción de procesos

- Diagrama de procesos

Para Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, y Tejedor (s.f), nos señalan que los diagramas nos permiten interpretar las actividades en su totalidad, gracias a la realización de una percepción visual del flujo y sus secuencias, incorporando los ingresos y salidas para el proceso y sus límites.

Lo más importante que se debe de recoger de este tipo de diagrama es que si tiene vinculación entre las actividades y los responsables que lo ejecutan, lo que permite mostrar cómo se relaciona los distintos medios de cada proceso.

Para cualquier presentación de este tipo de diagrama, la entidad puede recurrir a emplear una serie de símbolos que ayude a la interpretación.

#### 2.2.2.6. Indicadores de gestión

Gómez (2010), menciona que toda organización busca reducir costos, buscar mejoras y ser eficientes, pero no le son suficientes con el uso de soluciones tecnológicas o mejoras parciales en sus procesos o la implantación de calidad. Se debe de buscar y lograr conseguir eficiencias operacionales más a fondo y que sean duraderas, donde la forma de lograr conseguirlo es diseñando políticas en cada proceso de comercialización. Independientemente de las estrategias que tenga cada entidad, de los segmentos de mercado donde se encuentre cada entidad, sector económico y la necesidad de ser eficiente es la condición de supervivencia para una entidad.

##### - Ratio de personal de almacén autorizado

Este indicador va a permitir cuantificar a los empleados que están autorizados para acceder a almacén. Se le considera un resultado igual al 100% del personal solicitado. Dentro de una empresa, el almacén es de suma importancia, por lo que debe tener en cuenta al contratar personal para que cumpla con sus funciones y responsabilidades asignadas para la custodia de los productos, control y abastecimiento de los mismos. Fincowsky y Benjamín (2007) expresa la siguiente fórmula.

$$\frac{\text{Personal de almacén autorizado}}{\text{Personal de almacén requerido}} \times 100$$

- Ratio de trabajadores capacitados

Esta ratio va a cuantificar a sus empleados capacitados desarrollando sus actividades de manera eficiente dentro de la empresa. Se considera un resultado cercano o igual al 100%. Es de suma importancia indicar que es un elemento básico para una empresa ya que le permite tener un apoyo adecuado en el sistema de control. Para Fincowsky y Benjamín (2007), expresa la siguiente formula.

$$\frac{\textit{Empleados capacitados}}{\textit{Total de empleados}} \times 100$$

- Ratio de pedidos conformes

Este indicador nos permite identificar y saber si las entregas que realiza la empresa son conforme y cumple con los requisitos de sus clientes.

$$\frac{\# \textit{Total de reclamos}}{\# \textit{Total de pedidos}} \times 100$$

- Ratios de productividad

Este indicador va a permitir conocer las unidades que se produce con un determinado grupo de empleados.

$$\frac{\textit{Cantidad producida}}{\textit{numero de trabajadores}} = \textit{unidades}$$

- Ratio de fuerza laboral

Este tipo de indicador de fuerza laboral es aquel que va hacer utilizado en los mercados laborales e internacionales, e incluso en diferentes periodos para poder analizar las tendencias de empleo o las características de la fuerza de trabajo.

- Rotación del personal

$$\frac{\textit{Renuncias}}{\textit{Total de empleados}}$$

- Nivel de capacitación

$$\frac{\textit{Empleados capacidades}}{\textit{Total de empleados}}$$

- Asistencia al trabajo

$$\frac{\textit{Asistencia}}{\textit{Días laborales}}$$

- Ratio de calidad

Es relación que hay entre el total de salidas (todo lo que se produce) y las salidas apropiadas para su uso o consumo, es decir, sin deterioros o inconformidades.

$$\frac{\textit{Procesos enfocados en la calidad}}{\textit{Total de procesos}}$$

$$\frac{\textit{Productos defectuosos}}{\textit{Total de productos}}$$

$$\frac{\textit{Servicio deficiente}}{\textit{Total de servicio}}$$

### 2.2.3. La Comercialización

Según Ucha (2009), la comercialización hace referencia al conjunto de actividades desarrolladas con el fin de realizar la venta de un determinado producto o servicio, es decir, se va a ocupar de las necesidades de los clientes.

#### 2.2.3.1. Proceso de Compra

Según Pau (2019), manifiesta que el proceso de compra viene hacer las fases por lo que un individuo tiene que efectuar desde el momento en que surge la necesidad hasta lograr adquirir un producto o servicio.

Para Alvin, Randal y Mark (2007, pg. 582), “nos indica que el ciclo empieza con una solicitud de compra por parte de la persona interesada que desea obtener los productos o servicios y se finaliza con la cancelación del mismo”.

Valeriano, L. (2005, pg. 208), “indica que el proceso de compra viene hacer la etapa que comprende los procedimientos que se tiene que realizar para la compra de un bien u obtención de un servicio en el momento oportuno, cantidad, calidad y precioso accesible”.

#### Fases de compras

Montoya (2010), las fases en el proceso de compra son:

- Conocimiento general: el comprador debe de tener conocimiento de la organización en la que está trabajando y ganando proveedores u obteniendo productos. Cuando el vendedor tiene conocimiento de las necesidades, políticas, requisitos y las necesidades de sus clientes habrá logrado realizar una negociación.
- La identificación de necesidades: va a permitir investigar las necesidades del cliente, las tendencias del mercado, satisfacer al cliente, como también analizar los productos que posee la empresa.

- Preparación de la entrevista: sin importar la actividad y su tamaño de la empresa es importante que se realice una entrevista entre el comprador y el vendedor.
- Definición de compra: las empresas dependiendo de su dimensión, de su complejidad, de sus políticas, ordenamientos internos, solicita la correcta documentación para autorizar la compra, obtener pedidos, legalizar y pagar los comprobantes de pago.
- Clasificación de bienes: cada entidad según su dimensión, innovación y sofisticación en el procesamiento de la información, precisa el sistema de identificación o la codificación de sus bienes, utilizando códigos de barras según o algún sistema de acuerdo a su tamaño y volumen de información.
- Colocación de pedido: es necesario saber la cantidad adecuada y correcta que plasme con las necesidades de consumo o demanda, sin crear complicaciones en las áreas de logística o servicio logrando así el bienestar del cliente.
- Seguimiento a la rotación: es de gran importancia saber la rotación de los productos de una organización porque genera impacto en la rotación y eso se va a ver reflejado que si la empresa tiene o no liquidez.
- Retroalimentar al abastecedor: El consumidor debe cooperar con su proveedor, todo conocimiento obtenido de fases anteriores con el propósito de ayudar y apoyar a seleccionar un mejor producto.

#### Objetivos del proceso de compra

- Conservar un flujo consecutivo de los productos y servicios en las compañías.
- Conservar su stock de mercancías mínimos y únicamente contar con bienes que sean de alta rotación lo cual beneficie a la empresa.
- La obtención de bienes que sean de una muy buena calidad.
- Obtener una muy buena relación con los proveedores.
- Ayudar de forma productiva con las diferentes áreas de la entidad.

## Características del Proceso de Compras

El nivel de importancia de realizar una adquisición siempre va a radicar en poder asegurar el almacenamiento de bienes necesarios, como también cooperar con la gestión de los recursos económicos y materiales de una compañía, va a permitir conocer a quién, cómo y cuándo comprar un bien para lograr facilitar el desempeño de la organización y lograr generar ganancias.

La forma de organizar y realizar las adquisiciones va a variar en las empresas, debido al tipo de actividad que realicen y las dimensiones de la compañía, al respecto puede que existan algunas semejanzas porque las compras pueden ser centralizadas o descentralizadas lo que va a generar ventajas o desventajas en cada una de ellas.

### 2.2.3.2. Área de Almacén

García (2013), define que “el área de almacén es un elemento de servicio en la organización y funcional de una compañía comercial o industrial, con metas establecidas en seguridad, control y suministro de materias primas y productos”.

Un buen manejo del depósito es importante por lo que sirve para tener una adecuada eficiencia en cada proceso de admisión, control y destino de los productos lo cual permite de esta manera disminuir las mermas y el deterioro de los mismos.

Valeriano, L. (2005), señala “que el almacenamiento es colocar los artículos obtenidos en el almacén y custodiándolo para luego ser entregados en buenas condiciones y poder utilizarlos, así como registrar, conservar, despachar los bienes obtenidos”.

### Las áreas de almacén

García (2010), nos dice que un negocio de compra y venta debe de contar con 3 áreas para su base de planeación.

a) Área de recepción

El rápido flujo de mercadería que ingresa, para estar libre de cualquier retraso o congestión, se exige una adecuada planeación de dicha área y una óptima utilización. Circunstancias que frenan el rápido flujo son los manejos deficientes de los materiales, maniobras inadecuadas y la falta de inspección en la documentación.

El objetivo que persigue cualquier entidad es lograr tener una mayor rapidez en la descarga como también en la duración de los productos en almacén.

b) Área de almacenamiento

La planeación del área de almacenamiento, por áreas o espacios distribuidos a cada tipo de productos, se debe de tener conocimiento del producto y de sus condiciones que requiere para su custodia y manejo. Para disminuir los riesgos de pérdida y deterioro del mismo.

c) Área de entrega

Los productos que han sido sacados de almacén para ser entregados a los clientes deben de:

- Ir acompañada de un documento que acredite la salida del producto o también un comprobante de pago ya sea factura o boleta de venta.
- Ser inspeccionada la cantidad del producto que va a salir con el apoyo del documento de salida.

## Función

García (2013), la administración de un almacén está supeditada a varios elementos tales como la dimensión, el proyecto de clasificación y organización de la entidad, nivel de concertación esperado, diversidad de productos o artículos, la maleabilidad de los dispositivos, equipos y la fabricación y la categorización de producción.

Las funciones siguientes son frecuentes en cualquier ejemplar de almacén:

- Admisión de materias primas y productos en almacén.
- Reconocimiento de ingreso y salidas.
- Conservación de materiales o productos.
- Mantenimiento de almacén y materiales.
- Entrega de materiales o productos.
- Conexión de almacén con las áreas de control de inventarios y de contabilidad.

### Tipos de almacenes

García (2013), los tipos de almacenes que pueden existir son:

- Almacenes de materia primas: la función de estos almacenes es el suministro acertado de materias primas o partes componentes al área de producción lo cual necesita de 3 secciones: admisión, conservación y despacho.
- Almacenamiento de materiales complementarios: su función es de otorgar servicio acertado e información al área de producción, sección de empaque y el área administrativa para su respectivo control contable y el de reabastecimiento.
- Depósito de productos en elaboración: son almacenados, bajo resguardo y control.
- Almacén de bienes elaborados: brinda servicio al área de ventas almacenando y llevando un control en el stock hasta ejecutar la entrega de los productos a los clientes.
- Almacén de accesorios y equipos: este tipo de depósito guarda los materiales o herramientas y también las va a custodiar, además de los accesorios que no son durables como pueden ser brochas o machuelos.
- Almacén de refacciones: es cuando el mantenimiento se ubica fuera del área de fabricación, se ha visto provechoso que tenga su propio almacén de refacciones y herramientas con una inspección bien estricta como del resto.

- Almacén de material de desperdicio: en este tipo de almacenes se van a tener las partes o materiales rechazados por parte del departamento de control de calidad.
- Depósito de materiales antiguos: es aquel depósito en donde se encuentran aquellos materiales que fueron dejados de fabricar o por haber caducado.
- Almacén de retornos: a este tipo de almacenes llegan las devoluciones que hacen los usuarios.

### Beneficios del Almacenamiento

La gestión almacén tiene diferentes efectos en los distintos niveles de una empresa.

- Perfeccionar el servicio al cliente, al mejorar el almacén de la entidad se va a lograr conseguir una mayor satisfacción del cliente y también se logrará mayores ventas.
- Disminución de los costes de almacén: si los productos almacenados se encuentran bien clasificados va a generar un aprovechamiento de espacio.
- Oprimir tareas administrativas: llevar a cabo una buena gestión en el almacén será de gran ayuda porque permitirá reducir la carga del trabajo y ayudará a ganar productividad.

### Organización

García (1996), indica que “cualquier almacén debe de estar integrado por una gerencia de almacén y las siguientes sub gerencias administrativas, dependiendo de su tamaño pueden organizarse jerárquicamente en áreas de supervisión o direcciones”. Eso lo determinará cada entidad a su criterio las siguientes áreas administrativas vienen hacer:

- Recepción: planear, dirigir e inspeccionar el ingreso de productos obtenidos por la entidad. Buscar tener una mejor eficacia de los métodos de descarga, inspección y verificación. Esto se puede lograr si existe un sistema racional de trabajo en equipo.

- Control y manejo: organizar, controlar y dirigir las operaciones de una empresa para lograr obtener un buen manejo y control de las mercancías en el almacén, para asegurar su cuidado y preservación de los bienes y asegurar su rápida y posible identificación, así como optimizar espacio. Donde sus métodos y procedimientos van a variar de acuerdo a su cantidad y característica de los bienes.
- Despacho o envío: planear, dirigir y controlar las operaciones de despacho de bienes de la empresa e inspeccionar que se desarrollen con eficiencia. El despacho abarca las siguientes actividades como el surtido, comprobación de empaques, destino y etiquetado.
- Registro: planear, organizar, dirigir y controlar los sistemas y cada procedimiento con propósito de conservar y tener al día la información acerca de la recepción, existencias, despacho, costos y localización de bienes.
- Servicio de transporte: planear, dirigir y controlar la realización de las operaciones de transporte de bienes, tratando que la entrega se realice con eficacia, oportunidad y seguridad.
- Servicios complementarios: dirigir, organizar y supervisar la prestación de servicios que sirva de apoyo y auxilio para las funciones en el área de almacenamiento.

#### 2.2.3.3. Proceso de Venta

Romero (2005), precisa que "la cesión de productos mediante un precio acordado. La venta puede ser: al contado, cuando se realiza la cancelación de los productos, al crédito viene hacer cuando el pago es posterior a la adquisición y a plazos es cuando se fracciona el pago en varias cuotas".

## Clasificación de ventas

Tabla N°01: Tipos de venta

Venta pasiva	Venta activa
Cuando la venta la empieza el cliente.	La empresa es aquella que va a iniciar la venta, los clientes son clave para realizarlo.
Los clientes van a comprar un producto por necesidad más no porque la empresa les ofreció.	Tanto la empresa como vendedor busca saciar su necesidad.

### Etapas de Venta

- Ventas simples: En la cual va a existir un comprador y vendedor donde se realizará una entrevista y lo cual se realizará la venta. mayormente este tipo de ventas se realizan con clientes pequeños, cuantías pequeñas y de más fácil porque no requiere de muchas complicaciones.
- Ventas complejas: en esta etapa existe un vendedor y varios compradores donde el vendedor tiene que tratar de convencer para poder realizar la venta si en todo caso no ocurriese la venta se quedara anulada. Este tipo de ventas se da con los clientes grandes que presentan mayor complejidad ya que realizan grandes compras.

### Fase de las Ventas

Es un ciclo que tiene los siguientes pasos, lo cual inicia es el vendedor para lograr relacionarse con sus clientes potenciales, en lo cual el objetivo es poder generar una impresión favorable en los clientes” (stanton y otros 2007).

- Prospección: se empieza con la búsqueda de clientes, el cual aún no se encuentra dentro del grupo de los clientes, pero hay una posibilidad de ser parte de ello.
- Acercamiento previo: es recopilar toda información e investigar a detalle al cliente futuro y la venta de ser la que más se ajusta a sus necesidades.

- Presentar el mensaje de venta: al momento en que se le informa al consumidor se debe de hacerle saber que existe un beneficio para que el cliente tenga ese interés de comprar.
- Servicio pos-venta: es conservar con el cliente de una u otra forma alguna relación después de haber realizado la venta. Su objetivo a futuro es la satisfacción del cliente donde la entidad le brinda un valor agregado que el cliente no se le esperaba, como puede ser posibilidad de cambio de producto, entrega correcta, envió de pedido correctamente y a tiempo.

#### 2.2.4. Eficiencia

Según Nueno y Agustín (1997), nos señalan que la eficiencia viene hacer una exigencia de la evolución del mercado. El declive de precios que permite el ingreso de nuevos modelos de distribución, donde se debe de compensar con una mejor eficiencia en la política de compras, mejor eficiencia de la logística, la movilidad y el almacenamiento y un punto de venta más ajustado a las necesidades de los clientes. Buscando tener mejor eficiencia se camina hacia la concentración (mayor volumen de ventas va a facilitar mejores condiciones de compra y mayor eficiencia al sistema) y la centralización.

Gómez (2010), menciona que no basta con soluciones tecnológicas o implante de mejoras en cada proceso o la implementación de la calidad. Sino más bien se debe de tratar de buscar y lograr una eficiencia operativa más profunda y duradera, donde la única manera de alcanzarlo es automatizando y formalizando cada proceso.

Según Pérez, (2012, pg.151), “las actividades son eficientes debido a que se optimiza el consumo de los recursos o medios que se emplean para su funcionamiento (tiempo de trabajo propio e inducido en terceros, materiales y maquinaria)”.

#### 2.2.4.1. Tipos de eficiencia

Existen dos tipos de eficiencia según la [http: aula.mass.pe](http://aula.mass.pe) las cuales son:

- Eficiencia técnica: Se define como aquella posibilidad de conseguir con determinados medios la mayor cantidad posible de bienes.
- Eficiencia económica: Es la que se va a relacionar más con los costos involucrados en el uso o aplicación de recursos, siendo está la obtención de una mejor producción con el mínimo costo posible.

Los dos tipos de eficiencia proponen que se alcance una determinada productividad en la entidad optimizando la cantidad de recursos empleados o costos invertidos en cada proceso.

#### 2.2.4.2. Importancia

Para Mejía (2002), la eficiencia operacional significa costos más bajos y calidad superior. Estas dos palabras van de la mano ya que para lograr costos más bajos se necesitan trabajar con una buena calidad. Donde el beneficio de la eficiencia operacional es doble ya que por un lado se van a reducir costos de producción y por el otro se va a mejorar la calidad a favor de los clientes tanto internos como externos de la entidad.

#### 2.2.4.3. Características de la eficiencia operacional

De igual manera el autor expresa que la eficiencia operacional se alcanza cuando se desarrollan actividades similares de una forma mejor que la competencia.

##### **a) Conocimiento y la habilidad de los empleados**

El punto de partida de toda labor eficiente es conocerla ampliamente y generar destreza para realizarla. Esto da a entender que sin empleados capacitados ni entrenados no se podrá llegar a los resultados esperados.

b) Tecnología y equipos

El avance tecnológico es de mucha importancia porque de una u otra manera permite lograr una mejor eficiencia, porque nos ponen en frente de alternativas para hacer desarrollar la productividad y mejorar la oportunidad de los procesos internos de una entidad.

c) Insumos utilizados

Si se emplea insumos de baja calidad o con especificaciones inadecuadas, lo que se podrá obtener es un pésimo resultado y no siempre lo más caro es lo adecuado.

d) Procedimientos y los estándares

Los procedimientos empresariales, si no están acompañados de procedimiento bien definidos, objetivos precisos y claros, la definición de responsables, programación de tiempo de ejecución y los sistemas de evaluación adecuados, no se logra producir y reducir costos ni mejorar la calidad para así tener una mejor eficiencia en la entidad.

e) Sistema de valuación, motivación y reconocimiento

Se sabe que, lo que no se ha medido no se podrá mejorar, si se desea mejorar la eficiencia operacional es recomendable que se tenga un buen sistema de seguimiento a la gestión, medición de costos y eficiencia, evaluación de su productividad y valor agregado.

f) Innovación

Hay oportunidades de lograr mejorar la eficiencia operacional a través de la innovación de los productos, en los procesos o en la misma entidad.

g) Benchmarking

La realización de las mejores prácticas, la mejor obtención de estándares de desempeño y la evaluación e inspección de la misma gestión son fundamento del benchmarking competitivo, donde se convierte en una poderosa ayuda para poder obtener niveles de eficiencia operacional superiores.

#### h) La contratación externa

Hoy en día se impone en el mundo la contratación de servicios externos como una importante fuente de reducción de costos, ya que permite: simplificación de la infraestructura, economía en inversiones, acceso a tener mejor tecnología y capacidad de procesamiento, para así lograr que la empresa se centre en temas fundamentales y estratégicos.

#### 2.2.4.4. Indicadores de eficiencia

Los indicadores ayudan a evaluar el grado de secuencia de los objetivos estratégicos de una entidad. Su utilidad va a depender al momento de proceder a su definición y establecimiento se garantiza su fiabilidad y consistencia, obviando ambigüedades.

Debemos de tener en cuenta que su objetivo es lograr facilitar el análisis de la situación para otorgar precisión y eficacia en la toma de decisiones, de un conocimiento de la realidad de la entidad.

La inteligencia que se extrae de las métricas que facilitan los indicadores ayuda a tener una visibilidad imprescindible para saber si los comportamientos individuales de la plantilla, o de los equipos de trabajo que lo componen, se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la entidad, en términos de actividad y productividad.

Es necesario que la medición asegure la obtención de información con la anticipación necesaria para poder actuar y hacer unas mejoras si fuese necesario, factores como:

- El esfuerzo y dedicación de cada uno de sus trabajadores.
- El nivel de concentración en una actividad de cada trabajador.
- El grado de su productividad diaria en relación al tiempo de actividad de cada empleado.

Además, estos factores juegan un papel importante, por lo que permiten investigar y saber cuáles son los procesos de trabajo internos que tienen una mayor aportación dentro de la entidad. Son los que se deben de considerar prioritarios, se deben de conocer a fondo y así poder destinar los mejores recursos.

Al utilizar cada indicador debe de satisfacer los siguientes criterios o atributos para garantizar la eficiencia de la toma de decisiones a partir de las mejores condiciones de análisis:

- Realista: se debe de garantizar una relación lógica y alcanzable entre los recursos empleados para lograr medir y saber el valor que aportan.
- Medible: tiene que ser cuantificable en términos de frecuencia o cantidad.
- Inteligible: tiene que ser comprendido y de fácil reconocimiento por las personas que lo van a utilizar.
- Controlable: por lo que se va a permitir tener un seguimiento y monitoreo.

Según Benjamín, E. (2007) da a conocer los siguientes indicadores de eficiencia:

La división y asignación de funciones: es la manera en que se van a delimitar las áreas de mayor influencia, grado en el que se logra determinar las obligaciones en el trabajo y nivel que posibilitan la delegación de responsabilidad y autoridad.

$$\frac{\textit{Empleados}}{\textit{Número de areas}}$$

$$\frac{\textit{Tareas realizadas}}{\textit{total de areas}}$$

Recursos humanos: se va a determinar el talento de cada empleado, empeño que pone para desarrollar sus actividades como capital intelectual y la capacidad para constituirlos en un factor de aprendizaje para el cambio.

$$\frac{\textit{Total de personal}}{\textit{cursos de capacitación}}$$

$$\frac{\textit{frecuencia de rotacion del personal}}{\textit{total de personas}}$$

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

Tipo: Aplicada

Para Zorrilla (1993), la investigación aplicada depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para realizar, para actuar y para modificar.

Niveles: descriptiva

La investigación realizada es descriptiva porque va a consistir en llegar a conocer y describir los datos actuales de la empresa Frutix SAC específicamente en el área de comercialización.

#### 3.2. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es descriptivo no experimental porque es aquella que se realiza sin manipular deliberada de variables y lo que se hace es observar fenómenos, hechos tal y como sucede en su contexto natural, para luego ser analizados.

#### 3.3. Criterios de selección

Se tuvo en cuenta al contador, empleados de la Empresa Frutix SAC, donde me facilitaron la información de las áreas de comercialización y donde se encontraron deficiencias en sus procesos por lo cual surge la necesidad de realizar la investigación.

### 3.4. Población, muestra y muestreo

Población: la población estuvo conformada por la empresa Frutix SAC, de la ciudad de Chiclayo.

Muestra: la muestra estuvo representada por sus procesos de compra, producción, almacén y venta de la empresa Frutix SAC.

### 3.5. Operacionalización de variables

#### 3.5.1. Variables y operacionalización

- Variables independientes: Control y gestión.
- Variable dependiente: Eficiencia
- Variable Interviniente: Área de Comercialización

Tabla N°02: Operacionalización de variable

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
Variable independiente Control y gestión	Todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la gerencia de una entidad para el logro de los objetivos de la gerencia deben asegurar, hasta donde sea factible, la ordenada y eficiente conducción de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la gerencia.	el control va a permitir llevar a cabo las actividades con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afecten a una entidad	Elementos	Dirección
				Coordinación
				División de trabajos
				Asignación de responsabilidades
			Tipos de control interno	Administrativo
				Contable
			Métodos de evaluación	Cuestionario
				Narrativo
				Diagrama de flujo
				Símbolos gráficos
	Es una práctica que va a permitir gestionar a cada proceso de una entidad, y no únicamente a los procesos productivos o relacionados con el área de ventas, como traduciblemente se ha venido haciendo	La gestión va a comprender el proceso, fases de mejora e indicadores que permitan llevar a cabo una solución en cada área de comercialización eficiente	Tipos de procesos	Procesos estratégicos /gestión
				Procesos operativos o clave
				Proceso de soporte o de apoyo
			Fases de mejora	Planificar
Hacer				
Verificar				
Indicadores de gestión	Actuar			
variable dependiente eficiencia	Las actividades son eficientes debido a que se optimiza el consumo de los recursos o medios que se emplean para su funcionamiento (tiempo de trabajo propio e inducido en terceros, materiales y maquinaria).	Ayuda a ofrecer bienes y servicios a los clientes de la manera eficiente, si se están cumpliendo los objetivos y para garantizar la calidad de los bienes y servicios ofrecidos.	Tipos de eficiencia	Indicadores de gestión
				Técnica
			elementos para lograr alcanzar la eficiencia operacional	Económica
				Conocimiento y la habilidad de los empleados
				Tecnología y equipos
				Insumos utilizados
			Procedimientos y los estándares	

				Sistemas de valuación, motivación y reconocimiento
				Innovación
				Benchmarking
				La contratación externa
variables interviniente comercialización	La comercialización hace referencia al conjunto de actividades desarrolladas con el fin de realizar la venta de un determinado producto o servicio, es decir, se va a ocupar de las necesidades de los clientes.	Es todo el proceso que comprende desde que se inicia la operación de compras de bienes, su control en almacén y su venta	Área de compras	Fases de compras
			Área de almacén	Tipos de almacenes
				Organización
			Área de ventas	Etapas de ventas
				Fases de venta

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- Entrevista: Se va a tener una relación directa con la persona encargada de la empresa, de tal manera logrando así recopilar información significativa de las actividades que se desarrollan en cada proceso de la empresa.
- Observación Directa: Mediante esta técnica de observación se va a lograr identificar y evaluar los procesos de compras, producción, almacenamiento y venta logrando así determinar sus puntos críticos en cada proceso.
- Análisis Interpretativo: Explicar las deficiencias porque razón se dan en cada proceso de compra, producción, almacén y venta.
- Diseño de políticas: Se realizará el diseño de políticas de control y gestión para tener más claro las actividades que se van a realizar dentro de cada proceso y así poder evitar demoras en la entrega y deficiencias.

### 3.7. Procedimientos

- a) Selección de recolección de datos.
- b) Recoger la información referido a cada área de comercialización para después describirla, analizarla y discutirla.
- c) Diseño de políticas de control y gestión para minimizar riesgo de pérdidas de fruta y evitar deficiencias en cada proceso de la empresa.

### 3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

- a) Describir el proceso del área de comercialización. (Entrevistar al contador).
- b) Elaborar flujogramas por cada proceso de comercialización.
- c) Determinar las deficiencias en cada proceso.
- d) Diseñar políticas de control y gestión en el área de comercialización

### 3.9. Matriz de consistencia

Tabla N°03: Matriz de consistencia

TITULO	PROBLEMA	JUSTIFICACIÓN	MARCO TEORICO	OBJETIVOS	HIPOTESIS	DISEÑO METODOLÓGICO
Evaluación del área de comercialización para determinar su eficiencia en la empresa Frutix sac, diseño de políticas de control y gestión	¿Una evaluación del área de comercialización ayudará para determinar la eficiencia y diseñar políticas de control y gestión en la empresa Frutix SAC?	El diseño de políticas de control y gestión aplicado al área de comercialización permitirá a la Empresa Frutix S.A.C a mejorar las deficiencias halladas en cada actividad de los procesos de comercialización logrando tener una mayor eficiencia en el desarrollo de sus actividades y un beneficio económico, porque de esta manera se podrá minimizar los riesgos de pérdidas de producto, clientes y económicas que puedan llegar a afectar de forma negativa el desempeño de la empresa	<b>Control</b>	<b>Objetivo general</b>	El diseño de políticas de control y gestión permitirá reducir las deficiencias, demoras en la entregada y minimizar los riesgos de pérdida de la fruta en cada proceso de comercialización de la empresa Frutix SAC.	<b>Tipo de investigación</b>
			Elementos	Evaluar el área de comercialización para determinar la eficiente y diseñar políticas de control y gestión en la empresa Frutix SAC.		Aplicada-Descriptiva
			Tipos de control interno			<b>Diseño de investigación</b>
			Métodos de evaluación			No experimental
			<b>Gestión</b>			<b>Técnicas de investigación</b>
			Tipos de procesos			Entrevista
			Fases de mejora			Observación
			Indicadores de gestión			<b>instrumentos de investigación</b>
					<b>Objetivos específicos:</b>	<b>VARIABLES</b>
			<b>Eficiencia</b>	Descripción de la estructura orgánica del área de comercialización en la empresa Frutix SAC.	<b>Independiente:</b>	
			Tipos de eficiencia			
			Elementos de la eficiencia		Control y Gestión	<b>Flujogramas</b>
			<b>Comercialización</b>	Evaluar el proceso operativo y determinar puntos críticos en el área de comercialización.	<b>Dependiente:</b>	
			Área de compras			
			Área de almacén		Eficiencia	
			Área de venta	Determinar la eficiencia y diseñar políticas de control y gestión en la empresa Frutix SAC.	<b>Interviniente:</b>	
	Área de comercialización					

### 3.10. Consideraciones éticas

La información que se ha logrado recopilar de la empresa se considera de confidencialidad y no puede ser manipulada por terceros, solo es para efectos de investigación.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Descripción de la estructura orgánica del área de comercialización en la empresa Frutix SAC.

Frutix SAC ubicada en la ciudad de Chiclayo- Lambayeque es una entidad dedica a la compra de naranja para luego pasarla por un proceso dándole un valor agregado, para que tenga una mejor calidad el producto y pueda ser vendido a los mercados y supermercado.

La empresa objeto de estudio Frutix SAC, cuenta con la siguiente estructura orgánica.

**Gerente:** Mario Tarrillo Neyra gerente de la empresa y es la persona que va a representar a la entidad, tiene la función de organizar y supervisar el desarrollo de las políticas que se van a emplear, procedimientos que se van a realizar en cada área de comercialización, revisar las cuotas pendientes que se tiene con sus proveedores y también evaluar el avance de sus procesos de la empresa; ver los precios de venta y diferenciar con los productos del mercado, analizar el rendimiento que genera la venta de los productos y las ventas que se da al crédito.

**Contador:** Samuel Trujillano Neyra es la persona encargada de llevar la contabilidad de la empresa, se encarga de realizar los contratos de trabajos, detalla cada uno de los movimientos y pagos de los proveedores, realizar el cálculo de las planillas de los trabajadores, registra oportunamente la información necesaria para obtener los estados financieros actualizados, denuncias cuando un cliente no quiere cancelar y cuando un trabajador demanda por sus beneficios sociales.

**Encargado de compras:** en este proceso se encuentra un operario que se encarga de realizar la compra al mejor precio y calidad, va a seleccionar al proveedor más eficiente y en quien se puede fiar ya sea a un proveedor conocido o a un nuevo.

**Operarios de producción:** Con el personal que cuenta la empresa son 13 empleados, al pasar por el proceso de producción la naranja, los empleados con lo

que cuenta la entidad tratan de apoyarse. La función de los operarios es de transportar la fruta de almacén hacia producción y colocarlo en la tolva de la máquina para ser transportada mediante la faja para pasar al lavado, seleccionado y enjabado, luego ser llevada a la cocina y poder tener un valor agregado que permita darle una mejor presentación a la fruta. Nuevamente será transportada hacia la tolva para pasar hacer encerado, seleccionado, enjabado y pesado para luego pasar a ser vendida al mercado y supermercado.

**Operarios de control de calidad:** la entidad cuenta con una persona encargada de mejorar la calidad del producto que va hacer procesado, la función a desarrollar es de planificar | e implementar mecanismos de control de calidad, inspeccionar cada proceso que se esté desarrollando de acuerdo a los estándares de calidad, se encargada de implementar herramientas y/o técnicas en la empresa para tener mejoras en la calidad de producto y poder ser vendida.

**Operarios de mantenimiento:** existe un personal a cargo de dar mantenimiento a la máquina ya sea preventivo que va a constar en el mantenimiento anual y correctivo en el momento en que suceda alguna falla en la máquina, va a cambiar o reponer piezas, instalación de nuevas máquinas para que estén en buenas condiciones de operar y que realicen de manera adecuada y oportuna el proceso de producción para así poder reducir pérdidas de la fruta procesada.

**Almacenero:** En la empresa solo se cuenta con un personal en almacén que se encarga de recibir los productos, de verificar que está se encuentre en buen estado y en las cantidades exactas, se encarga de contratar a trabajadores independientes para que realice la descarga y carga del producto, velar por los productos que se encuentran en la cámara frigorífica para luego pasar a ser procesados, se encarga de ordenar los productos de acuerdo a su maduración y de coordinar la salida de los mismos que estén en buenas condiciones para que no tenga ningún inconveniente.

**Vendedor:** Existe una sola persona que se dedica hacer tratos con los clientes, llegar a cerrar una venta, brindar un servicio con información transparente y oportuna, realizar el cobro de las ventas que se realizan al crédito y de captar nuevos clientes.

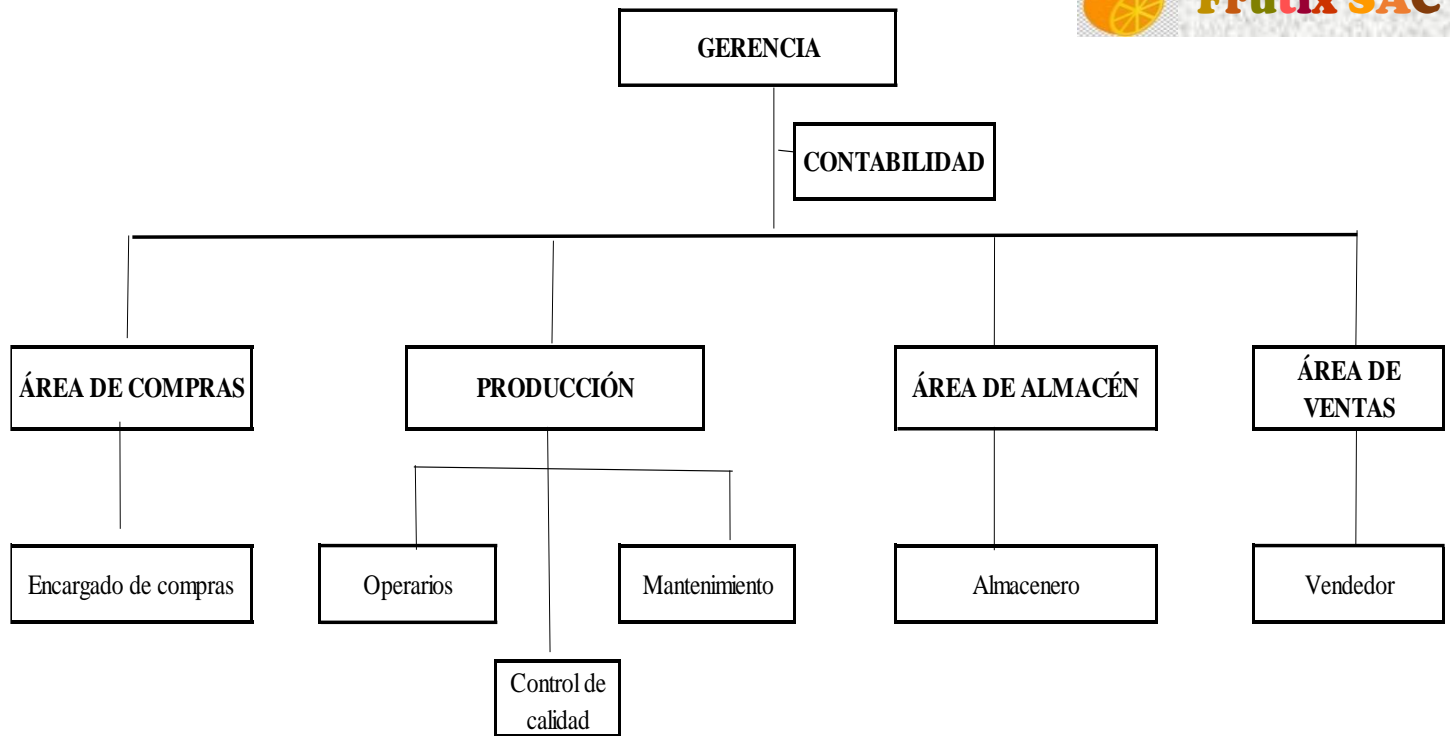


Figura N°02: Estructura orgánica de la empresa Frutix SAC

Fuente: Elaboración propia

La empresa Frutix SAC cuenta con los siguientes proveedores de naranja como son:

FUNDO SANTA PATRICIA SA empresa proveedora, se encuentra ubicada en la localidad de Huaral - Lima, se dedica al cultivo de mandarinas y paltos para agroexportación es que por ello la entidad cuenta con los estándares más establecidos más altos donde es avalado por la calidad de sus productos y de su certificación.

CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.A.C. FRUCHINCHA, es otra empresa proveedora de fruta, que está ubicada en chincha- Ica, la corporación está formada por principales empresas agrícolas de la zona, para ofrecer a sus clientes un excelente producto, donde la fruta es proveniente de los cultivos ya se por las empresas integrales o como proveedores seleccionados. La entidad ha alcanzado una sólida presencia en el exterior debido a que la exportación de sus productos cumple con los estándares de calidad que requiere el mercado.

AGRÍCOLA HOJA REDONDA, es una empresa proveedora de fruta, donde la fruta lo cultiva y son distribuidas a sus clientes, sus productos son de excelente calidad y cuentan con los estándares establecidos y certificación.

La empresa cuenta con los siguientes clientes como es:

- El supermercado de Tottus de la ciudad de Chiclayo
- El mercado mayorista mochoqueque.
- El mercado de los patos

La empresa brinda servicio de procesado de fruta al por mayor a clientes de

- la provincia de Jaén
- Piura
- Tarapoto

Tabla N°04: proveedores, clientes y servicio a terceros

<b>Proveedores</b>	<b>Clientes</b>	<b>Servicio a terceros</b>
Fundo Santa patricia SA	El supermercado de Tottus	Cientes de Jaén
Corporación frutícola de chincha S.A.C. Fruchincha	El mercado mayorista mochoqueque	Cientes de Piura
Agrícola hoja redonda	El mercado de los patos	Cientes de Tarapoto

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°05: compras y ventas mensuales de naranja en la empresa Frutix SAC

<b>Mes</b>	<b>Compras en Toneladas</b>	<b>Ventas en kg</b>
Enero 2019	30 t	28,800kg
Febrero 2019	25 t	24,000 kg
Marzo 2019	25 t	24,000 kg
<b>Abril 2019</b>	<b>70 t</b>	<b>67, 200 kg</b>
<b>Mayo 2019</b>	<b>75 t</b>	<b>72,000 kg</b>
<b>Junio 2019</b>	<b>70 t</b>	<b>67,200 kg</b>
<b>Julio 2019</b>	<b>75 t</b>	<b>72,000 kg</b>
Agosto 2019	20 t	19,200 kg
Septiembre 2019	30 t	28,800 kg
Octubre 2019	25 t	24,000 kg
Noviembre 2019	20 t	19,200 kg
Diciembre 2019	30 t	28,800 kg

Fuente: elaboración propia

En la empresa Frutix SAC durante el año 2019 los meses de campaña fueron: Abril, mayo, junio y julio donde compra mayor cantidad de fruta para ser procesada. La cantidad de fruta transportada es de 30 toneladas por tráiler. La proporción de pérdidas mensuales es de 4% de merma en relación con los kilos, llegando a tener una merma promedio de 2,900 kilos en los meses de campaña.

#### 4.1.2. Evaluación del proceso operativo y determinación de puntos críticos en el área de comercialización.

##### **A. Proceso de Compras**

Para que se tenga un mayor conocimiento resaltamos que la empresa procesadora Frutix SAC realiza la compra de naranja a sus proveedores como son: Fundo santa patricia SA, Corporación frutícola de chincha SAC, Fruchincha y Agrícola hoja redonda. Cuando la empresa procesadora tiene pedidos de fruta por el supermercado Tottus, mercado mayorista mochoqueque y mercado los patos, la empresa se logra contactar con sus proveedores conocidos mediante una llamada telefónica o caso contrario que no cuente con suficiente naranja va a buscar un nuevo proveedor y donde se tienen que hacer seguimiento para poder pactar la negociación y estipular el pago correspondiente, en algunos casos el proveedor no emite comprobante de pago, el proveedor es el responsable de hacer el traslado de la fruta desde la planta hasta las instalaciones de la empresa procesadora Frutix SAC, donde en el trayecto del camino se dan inconvenientes ocasionando pérdidas del producto, defectos en la fruta, retraso del producto generando la pérdida de clientes por no contar a tiempo con la fruta procesada, al momento en que llega la fruta a las instalaciones de la empresa el personal contratado independientemente se encarga de descargar la fruta y trasladar al almacén, en algunos casos cuando la fruta le falta maduración es colocada en la cámara frigorífica máximo por 3 días para tener un poco de maduración y es ahí donde la fruta carece de un informe de recepción de productos que si se encuentran en buen estado o completa. Al momento de sacar la fruta del almacén hacia producción no se cuenta con un registro de control de salida ocasionando confusión y pérdida de tiempo.

Es este proceso se encuentran las siguientes deficiencias:

1. No se elabora una orden de requerimiento para la realización de sus compras, generando que se reciban incompleto el pedido de fruta, productos en mal estado o un producto por otro. La causa que ha generado dicha deficiencia es que no se ha elaborado una política, directivas donde permita dar conocimiento al personal del área que realice una orden de requerimiento,

indicando la cantidad de producto, el precio establecido del mismo y la hora que se va a realizar la entrega.

2. No se elaboran solicitudes de compras, generando que llegue a la empresa productos no solicitados, faltantes de mercadería, productos en mal estado y a destiempo. La causa que ha generado dicha deficiencia es que no se ha elaborado una política, directivas donde permita dar conocimiento al personal del área que realice una solicitud de compra indicando la cantidad de producto, el precio establecido del mismo y la hora que se va a realizar la entrega.
3. No se realiza un informe sobre el estado de sus productos, no hay supervisión en la recepción de la fruta, no hay quien verifique y de la conformidad de los productos que si se encuentran en buen estado o no. La causa que origina esta deficiencia es que no se han establecido políticas de control, directivas que permitan dar conocimiento que se tiene que realizar un informe detallando el estado en que se encuentra los productos, la hora de recepción de la fruta, condiciones de pago, la cantidad total ingresada de la misma.
4. Las operaciones son registradas sin la documentación debida, al momento de adquirir la fruta algunos proveedores no entregan un comprobante de pago, las causas por las cuales se producen las siguientes deficiencias: Evasión de impuesto por parte del proveedor (acuerdo entre las partes) adicionalmente no se cuenta con políticas de control por parte de la empresa Frutix SAC.

## Flujograma del proceso de Compra

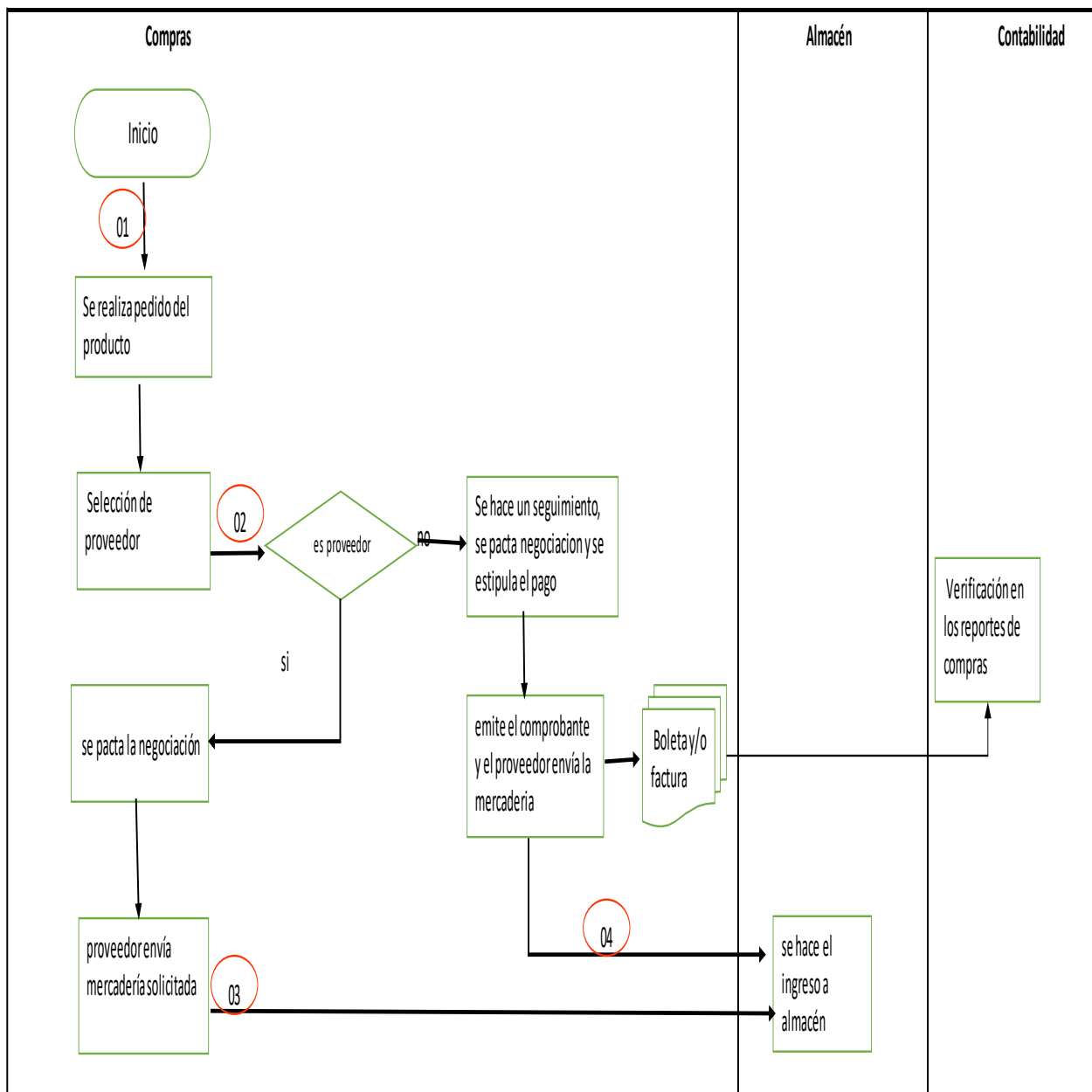


Figura N°03: Flujo grama de proceso de compras

Fuente: Elaboración propia

## **B. Proceso de producción**

Para este proceso de producción de la fruta, se hace la solicitud del producto a almacén donde al ser trasladada a producción tiene una demora debido a que no existe un control en el traslado generando retrasos y pérdida de tiempo, se hace la recepción de la fruta y se le coloca en la tolva para ser transportada a la zona de lavado, pasando luego hacer seleccionada la fruta verde de la madura en la faja transportadora; para ser enjabada y llevada a la cocina donde va a tener un valor agregado con una cocción de 25 a 30 minutos como máximo para que la fruta tenga una mejor presentación, en ese tiempo de cocción se genera una deficiencia porque el personal no tiene experiencia en la cocción de la fruta provocando que unas estén más cocidas que otras. Después la fruta procesada es lavada y transportada nuevamente a la tolva para ser encerada donde se va a generar un riesgo por falta de personal, careciendo de control ya que algunas frutas no son bien enceradas y otras tienen exceso de cera, pasa hacer seleccionada en la faja transportadora, donde se tiene que sacar la fruta más manchada donde se carece de mano de obra provocando que no se dé una buena selección y dejando pasar fruta en mal estado que genere baja calidad, después es colocada en jabas, pesada y distribuida al supermercado y mercados o en algunos casos ser almacenada máximo por dos días.

Es este proceso se encuentran las siguientes deficiencias:

1. Hay demora de los productos en el traslado de almacén a producción empleando mayor pérdida de tiempo, retraso en el proceso. La causa por lo que se genera dicha deficiencia es debido a que no existe un procedimiento, control en el traslado de los productos y no tienen cuidado para colocar la fruta en las tarimas y en algunos casos las tarimas se caen y parte de la fruta llega a deteriorarse. No tienen experiencia en el manejo de la máquina transportadora de fruta.
2. Falta de control en la cocción de la fruta, debido a que el personal no tiene tanta experiencia en el proceso de cocción, ocasionando pérdida de fruta al tener una mayor cocción. La causa que genera dicha deficiencia es porque no se capacita al personal.

3. Falta de mano de obra en el control y selección de la fruta, esto ocasionada que al pasar la fruta por la faja transportadora se detecte unidades en mal estado disminuyendo la cantidad procesada. La causa es porque no hay una política establecida en la empresa.

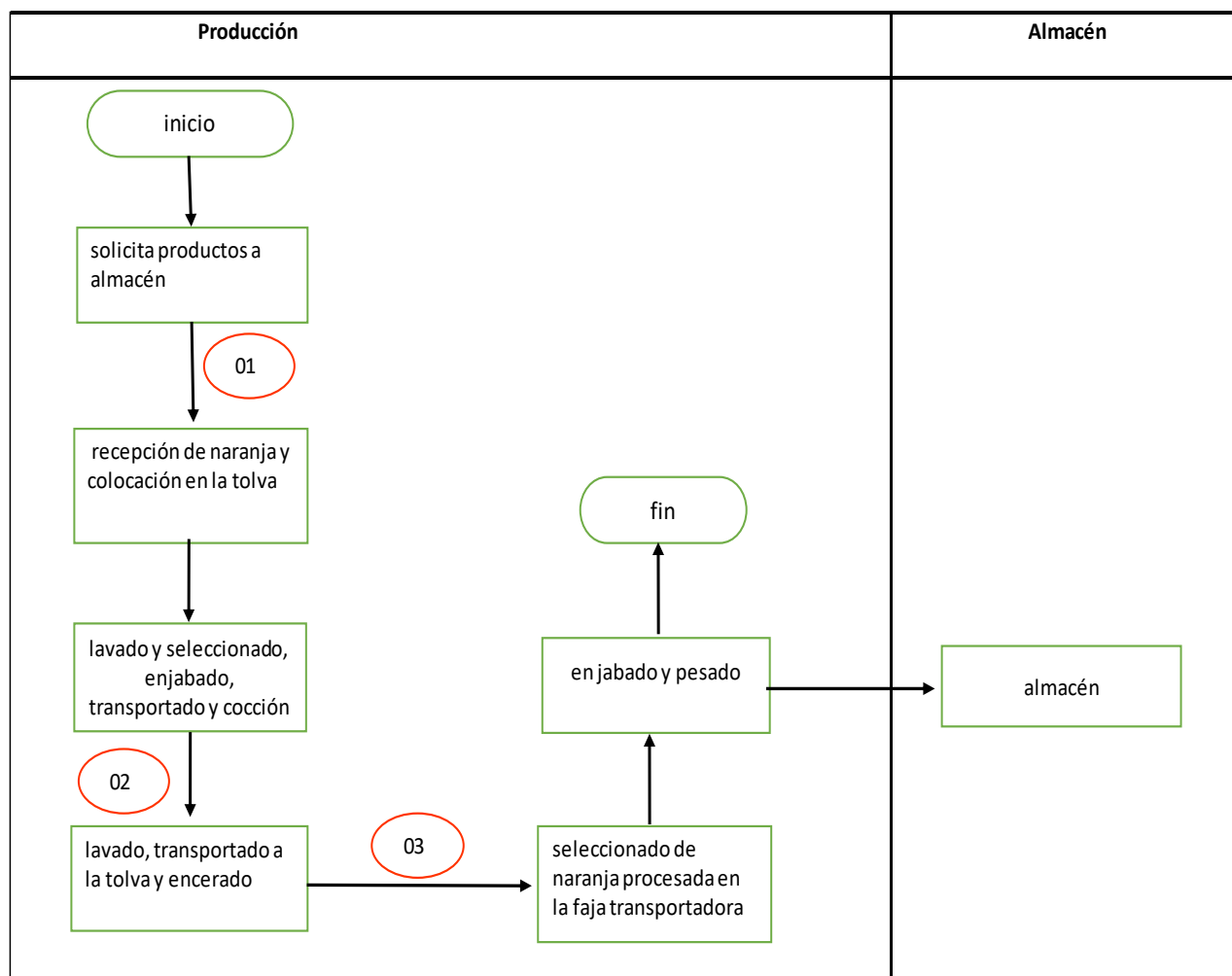


Figura N°04: Flujo grama del proceso de producción

Fuente: Elaboración propia

### **C. Proceso de Almacén**

El almacén con el que cuenta la empresa es compartido tanto con la fruta sin procesar y con la procesada. La fruta se solicita a almacén para ser trasladada a producción y ser procesada donde no se realiza un registro de salida de la fruta sin procesar, una vez procesada la fruta es llevada a almacén por un tiempo máximo de dos días, el cliente que necesite de fruta procesada hace la solicitud de la mercadería en almacén y es entregada si hay evidencia de documento de pago o documento que acredite la venta al crédito y una vez vendida la mercadería se hace el respectivo registro de salida.

Es este proceso se encuentran las siguientes deficiencias:

1. No se lleva a cabo el registro adecuado del ingreso (1) y salida (2) de los productos provocando robos, confusiones, entrega de productos más de lo debido, mercadería incompleta, pérdida de tiempo. la causa que origina dicha deficiencia es porque no existe personal supervisando el ingreso y salida de los productos de almacén.
2. Duplicidad de funciones (3), la empresa no cuenta con personal idóneo para realizar la función de supervisar la fruta que es ingresa a almacén como la que sale, tampoco cuenta con un manual de políticas y funciones donde destina a cualquier personal de la empresa a realizar la función de recepcionar y despachar la fruta sin la orientación. Generando incapacidad del personal para que realice su función y efectos desfavorables dentro del área.

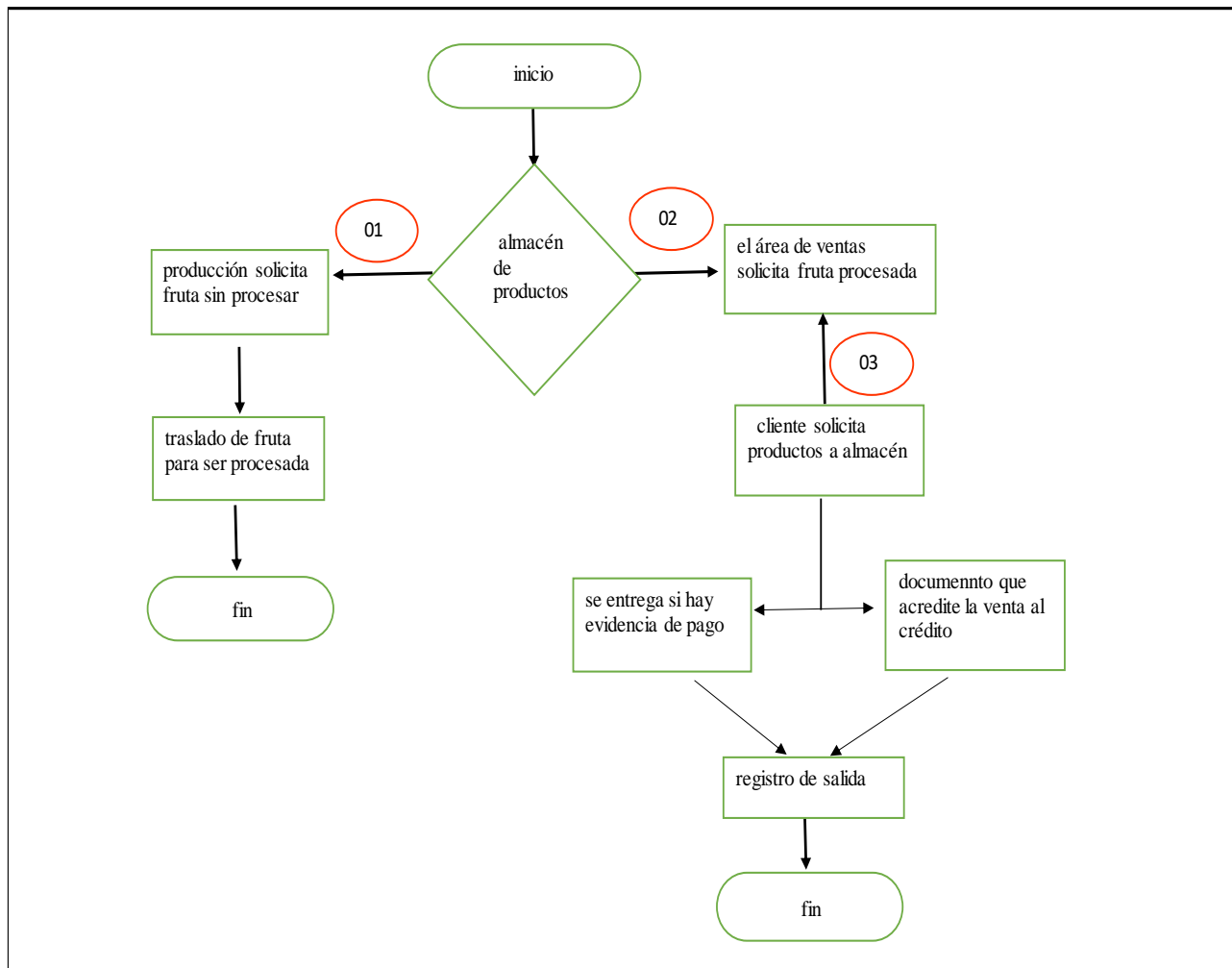


Figura N°05: Flujo grama del proceso de almacén

Fuente: elaboración propia

#### **D. Proceso de Venta**

Una vez terminada de ser procesada la fruta es vendida a al supermercado de Tottus, mercado mayorista de mochoqueque y mercado los patos, la fruta que no se logra vender en el mismo día es almacenada por 2 días como máximo. Para realizar la venta de la fruta el cliente solicita la cantidad de mercadería requerida a almacén, donde no hay un control de la salida de la mercadería generando pérdidas o robo por falta de personal en el área, luego se procede a emitir factura o boleta de venta sin llevarse a cabo un control de las ventas al crédito.

Es este proceso se encuentran las siguientes deficiencias:

1. Falta de control en la salida del producto por lo que se puede generar pérdida o robo de la fruta procesada. La causa es porque no existe un control en la salida de la fruta, personal no adecuado y mucho menos una política establecida que exija la revisión de la fruta antes de su salida de la empresa y poder corroborar que la fruta que va a salir es la cantidad correcta.
2. No se lleva un control de las ventas al crédito ni se realiza un buen seguimiento a sus clientes lo que va a generar que no cancelen a tiempo y se vea afectada su liquidez para seguir comprando fruta. La causa es que no hay una política establecida para el cobro de las ventas al crédito que se les da a sus clientes.

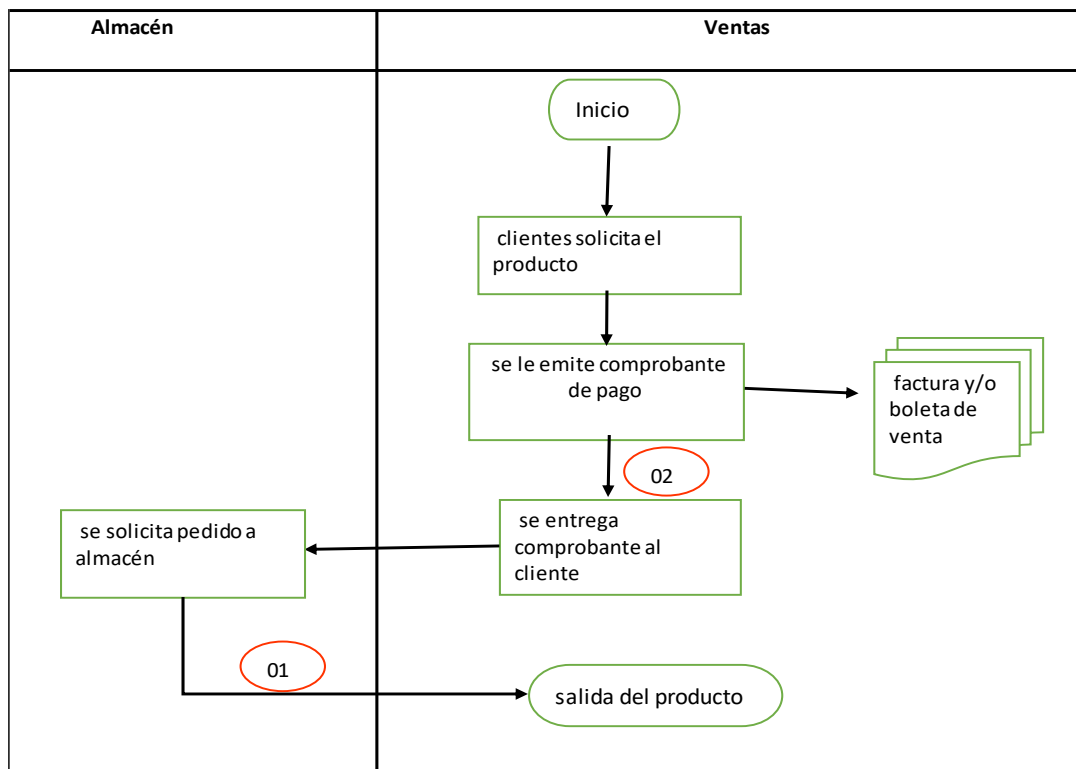


Figura N°06: flujo grama del proceso de venta

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.3. Determinación de la eficiencia y diseñar políticas de control y gestión en la empresa Frutix SAC.

Ratio de pedidos conformes

$$\frac{\# \text{ Total de reclamos}}{\# \text{ Total de pedidos}} \times 100 = \frac{9}{38} = 24\%$$

La empresa en los de meses campaña que son de abril hasta julio del año 2019, ha solicitado 38 pedidos de fruta a sus diferentes proveedores, lo cual 9 de los productos solicitados han sido devueltos por no contar con la cantidad solicitada, por la falta de calidad del producto, por la demora en traslado de la fruta. Teniendo como resultado obtenido del 24% de pedidos conformes y un 76% de pedidos no conformes lo cual es ocasionado por la falta de verificación de la fruta al momento de ser empaquetada, escaso control de calidad del producto y por la demora en su traslado de la fruta.

Ratio de personal de almacén autorizado

$$\frac{\text{Personal de almacén autorizado}}{\text{Personal de almacén requerido}} \times 100 = \frac{7}{3} = 233\%$$

La empresa Frutix SAC necesita de 3 trabajadores a cargo del área de almacén para que puedan desempeñar con sus funciones y responsabilidades en dicha área, no cuenta con el personal adecuado para la realización de las actividades y tampoco existe restricciones que pueda prohibir el ingreso de cualquier otra persona al área, se obtuvo un resultado del 233% lo cual da entender que todo el personal de la empresa puede acceder al área de almacén sin ningún problema y poder generar robos de producto.

### Ratio Trabajadores Capacitados

$$\frac{\textit{Empleados capacitados}}{\textit{Total de empleados}} \times 100 = \frac{3}{19} = 16\%$$

La empresa frutix SAC se encuentra formada por 19 empleados, solo 3 de ellos se encuentran calificados para desarrollar sus labores. El indicador nos da un 16% de que los trabajadores son capacitados y están desarrollando sus actividades respectivas en cada área y un 84% de los empleados no están capacitados y no se encuentran desarrollando sus funciones debidas del área esto demuestra una deficiencia para la empresa. Gerencia tiene que poner mayor importancia en el capital humano siendo ellos los que realizan las actividades principales de la empresa para que así sus empleados puedan realizar un debido desempeño en cada proceso.

### Rotación del personal

$$\frac{\textit{Renuncias}}{\textit{Total de empleados}} = \frac{5}{19} = 26\%$$

La empresa Frutix SAC en campaña (abril-julio) tiene un total de 19 empleados, donde 5 personas del grupo de trabajo renuncian cada año en período de campaña. Se obtuvo un 26% de la rotación del personal en la empresa debido a la falta de adaptación en cuanto a la realización de sus actividades en cada proceso de comercialización, por el bajo pago de salario al personal y por la movilidad geográfica, donde la empresa se verá en la obligación de contratar y entrenar a nuevo personal cada año en meses de campaña y cuenta con un 74% de la fidelización de sus trabajadores más antiguos.

### Indicador de productividad

$$\frac{\text{Cantidad producida}}{\text{hombre empleado}} = \frac{278400}{(19)} = 14,653 \text{ unidades}$$

En la empresa Frutix SAC en meses de campaña (abril – julio) produce un total de 278,400 kilogramos de fruta procesada, logrando realizar dicha cantidad con el apoyo de 19 colaboradores dando como resultado un total de 14, 653 unidades de fruta procesada.

### Indicador de calidad

$$\frac{\text{Procesos enfocados en la calidad}}{\text{Total de procesos}} = \frac{6}{10} = 0.6$$

En la empresa Frutix SAC del total de procesos del área de producción que son 10 solo 6 procesos son enfocados en el control de calidad para la realización de la fruta procesada dando como resultado de un 0.6 lo cual nos indica que sus procesos si están cumpliendo la mayor parte con los protocolos de salubridad y calidad en su servicio y donde tiene una deficiencia mínima en sus procesos de cocción debido a que el personal no cuenta con la experiencia y en el proceso de encerado por la falta de personal a cargo de la regulación de la mezcla de la cera.

### Eficiencia de la inspección

$$\frac{\text{Productos defectuosos}}{\text{Total de productos}} = \frac{11600}{278,400} = 4\%$$

Los productos defectuosos en los meses de campaña (abril-julio) de la empresa Frutix SAC son de 11,600 kilogramos de una producción total de 278,400 kilogramos, dando como resultado un 4% de pérdida de fruta, ocasionado por la falta de cuidado al momento de ser descargada la fruta del tráiler, por las caídas de la fruta al momento de ser trasladada de almacén a producción y por la falta de control en el tiempo de cocción de la fruta.

$$\frac{\text{Servicio deficiente}}{\text{Total de servicio}} = \frac{3}{50} = 0.06$$

La empresa Frutix SAC en los meses de campaña que brinda servicio a terceros de fruta procesada a lugares como son al departamento de Piura, la provincia de Jaén y a la ciudad de Tarapoto tiene como 3 servicios deficientes de un total de 50 servicios, dando como resultado un 0.06 de deficiencia en sus servicios, dichas deficiencia se deben a la falta de control y mano de obra para realizar correctamente la selección de la fruta procesada en la faja transportadora dejando pasar algunas frutas manchadas debido a su exceso en la cocción.

Indicador de división de empleados por área

$$\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}} = \frac{19}{4} = 5$$

En la empresa Frutix SAC se cuenta con 4 áreas de comercialización y con un grupo de 19 personas para la realización de las actividades dentro de la empresa, donde este indicador nos da un resultado de 5 empleados que debe de estar en cada área de la empresa, en la situación actual de la empresa esto no ocurre debido a que la mayoría del personal (13 trabajadores) se encuentra centrado en el proceso de producción generando falta de control y supervisión en almacén para la salida de la fruta y demora en la entrega de la fruta procesada al cliente por la falta de personal en ventas.

$$\frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Total de áreas}} = \frac{17}{4} = 4$$

En la empresa Frutix SAC se cuenta con 4 áreas de comercialización donde se desarrollan 17 tareas, dando como resultado que 4 tareas por área se deben de desarrollar, pero en el proceso de producción se desarrollan 10 tareas por lo que ahí se centra el valor agregado que se le va a dar a la fruta y dejando en las 3 áreas restantes 7 tareas a realizar, lo cual es muy bajo esa cantidad de tareas a realizarse lo

cual va a generar en el área de compras que no exista una correcta inspección y verificación al momento de adquirir la fruta, en el área de almacén requiere de más personal para que no exista pérdida de la fruta y tampoco exista confusiones de entrega hacia al cliente y en el área de ventas tampoco se cuenta con personal generando mala atención al cliente y demoras en la entrega de la fruta.

Las políticas empresariales son de suma importancia para una empresa lo que permite que se definan criterios y se puedan establecer marcos de orientación que permitan organizar la gestión de cada empresa. Para la siguiente investigación se ha creado necesario diseñar políticas y lineamiento, ya que la empresa no cuenta con políticas establecida. Esta propuesta de políticas va a permitir a la entidad tener una mayor eficiencia en cada uno de sus procesos ayudando a reducir las deficiencias que se generan en cada proceso y que garantice el desarrollo de la Empresa Frutix sac.

Tabla N°06: Política del proceso de compra

<b>NOMBRE DEL PROCESO: COMPRAS</b>	
<b>OBJETIVOS:</b> Asegurarse que dichos productos obtenidos estén en buenas condiciones, cumplan con detalles técnicos de compra y documentación correspondiente donde debe de ajustarse a las necesidades de la empresa y de sus clientes.	
<b>ALCANCE</b>	
<b>INICIO</b>	Elaboración de lista de fruta a comprar
<b>INCORPORA</b>	Elaborar una orden de compra Acordar forma de cancelación y envío de fruta. Firmar la orden de compra por parte del jefe de compra
<b>FIN</b>	Recepción de productos requeridos y seguimiento a órdenes de compra
<b>POLÍTICAS Y LINEMENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La realización de la cancelación a sus proveedores es al contado y a letras, con un plazo de 20 días como mínimo y con un máximo de 90 días por proveedor.</li> <li>- Mantener inventario completo, por lo que debe de revisar las órdenes de compra y debe ser revisado de forma minuciosa para realizar una compra apropiada.</li> <li>- A toda orden de compra se tiene que generar copia para tener como prueba y archivar para el control de recepción en almacén.</li> <li>- Registrar las operaciones en el momento y con la documentación debida.</li> </ul>	

<b>TAREAS</b>	<b>FASES DEL PROCESO</b>	<b>ÁREA</b>
Elaborar lista de fruta a comprar	Evaluar fruta a comprar	Almacén
Verificar ausencia de productos	Evaluar fruta a comprar	Almacén
Evaluar promociones de productos presentados	Realizar orden de compra	Compra
Elaborar orden de compra	Realizar orden de compra	Compra
Acordar forma de cancelación	Negociar acuerdos	Compra

<b>DOCUMENTOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Orden de compra de fruta	Encargado de la compra	Jefe de Compras
Custodia de copia de la orden de compra	Jefe de Almacén	Jefe de Almacén
Referencias del producto	Proveedor	Jefe de Compras
Elaborar informes de productos	Encargado de la compra	Jefe de compras
Elaborar informe de pedidos	Encargado de compra	Jefe de Compras
Recepción de facturas (emitidas por el proveedor)	Encargado de compra	Jefe de Compras
Seguimientos de las facturas pendientes de pago al proveedor	Encargado de compra	Jefe de Compras

<b>ACTIVIDADES A REALIZAR</b>	<b>EDIOS PROBATORIOS (EVIDENCIAS)</b>
Examinar órdenes de compras: jefe de compras	Registro (Excel) de productos a comprar
Coordinación de la forma de pago: jefe de compras	Registro de letras pendientes de pago
Elaboración de orden de compra: lista de órdenes de compras	Registro de órdenes generadas
Coordinación con la empresa transportista: encargado de compras	Registro de los datos de la empresa transportista
<b>RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS</b>	
<p><b>Equipos:</b> Para realizar el registro de las actividades se utilizará computadora, acceso web e internet, impresora, teléfono, calculadora, útiles de escritorio, hojas A4.</p> <p><b>Personal:</b> Encargado de compras, jefe compra, jefe de almacén.</p>	

Tabla N°07: Política del proceso de producción

<b>NOMBRE DEL PROCESO: PRODUCCIÓN</b>	
<b>OBJETIVOS:</b> Es coordinar y ejecutar los procesos de dicha área, con el propósito de poder hacer llegar la fruta procesada al consumidor con los estándares de calidad que solicita el mercado.	
<b>ALCANCE</b>	
<b>INICIO</b>	Solicita pedidos a almacén
<b>INCORPORA</b>	Informar a almacén la hora de recepción de los productos Selección y desinfectación Control de calidad
<b>FIN</b>	Enjabado de producto procesado
<b>POLÍTICAS Y LINIAMIENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan detallado de la secuencia cronológica que indique cuanto revisar las máquinas que están en funcionamiento y así asegurarse que el proceso sea correcto.</li> <li>- Lavado de la fruta con desinfectante</li> <li>- Reducción de los tiempos de preparación.</li> <li>- Relación del trabajo a realizar, dividido en horas por cada proceso.</li> <li>- Calidad y fiabilidad del producto procesado.</li> <li>- Tener en cuenta diferentes manos de obra y cuanto de insumos deberá estar disponible para ser utilizada en el proceso.</li> <li>- Disminuir fallas en la maquinaria al momento de procesar la fruta.</li> </ul>	

<b>TAREAS</b>	<b>FASES DEL PROCESO</b>	<b>ÁREA</b>
Solicitar cantidad exacta de fruta almacén	Recepción del producto	Producción
Informar hora de la recepción de la fruta.	Recepción del producto	Producción
Realizar correcta selección de la fruta.	Control de calidad	Producción
Desinfección de la fruta	Control de calidad	Producción
Verificar tiempo de cocción de la fruta	Control de calidad	Producción
Realizar el encerado de la fruta	Control de calidad	Producción

<b>DOCUMENTOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Solicitar cantidad exacta de fruta a almacén	Encargado de producción	Jefe de producción
Anotar hora de recepción de la fruta	Encargado de producción	Jefe de producción
Checklist de registro de la desinfección de la fruta	Control de calidad	Jefe de producción
Registrar tiempo de cocción de la fruta	Control de calidad	Jefe de producción
Registrar cantidad empleada de cera en la fruta.	Control de calidad	Jefe de producción

<b>ACTIVIDADES A REALIZAR</b>	<b>MEDIOS PROBATORIOS (EVIDENCIAS)</b>
Verificar cantidad solicitada de fruta	Registro (Excel) de la cantidad de fruta
Anotar hora de llegada de la fruta	Registro (Excel) de tiempo empleado en el traslado de la fruta
Verificar que se haya realizado la correcta desinfección de la fruta	Registro de visita de verificación
Inspeccionar el tiempo de cocción de la fruta	Registrar tiempo de cocción
Elaboración de informe de control de salubridad	Registro de información de salubridad
<b>RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS</b>	
<p><b>Equipos:</b> para realizar el registro de las actividades se utilizará computadora, acceso web e internet, impresora, teléfono, calculadora, útiles de escritorio, hojas A4.</p> <p><b>Personal:</b> Encargado de producción, control de calidad y jefe de producción.</p>	

Tabla N°08: Política del proceso de almacén

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Almacén	
<b>OBJETIVOS:</b> Es asegurar que en almacén se reciba la cantidad exacta de fruta pedida y en un menor tiempo, se debe de asegurar que la fruta recibida se encuentre en óptimas condiciones.	
<b>ALCANCE</b>	
<b>INICIO</b>	Recepción de las factura y guía de remisión
<b>INCORPORA</b>	Recepción de la fruta Revisar la fruta con guía de remisión, factura del proveedor y orden de compra. Negociar la devolución de envíos no correspondientes Registros de productos al sistema Colocar la fruta en almacén
<b>FIN</b>	Elaborar informes de pedidos pendiente Despacho de la fruta Enviar las facturas al área de compras y contable para su registro
<b>POLÍTICAS Y LINEMENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar la fruta con su respectiva orden de compra para dar la aprobación y donde los proveedores deben enviar las facturas a la empresa con los transportistas.</li> <li>- Realizar informes de ingreso de la fruta a almacén y a producción.</li> <li>- Realizar informes de fruta por recibir, frutas defectuosas y de fruta no solicitada.</li> <li>- Emitir facturas (proveedor) al encargado de contabilidad para el registro al sistema</li> </ul>	

<b>TAREAS</b>	<b>FASES DEL PROCESO</b>	<b>ÁREA</b>
Obtener orden de compra	Recepción del producto	Almacén
Solicitar facturas y guías de remisión	Recepción del producto	Almacén
Registrar la cantidad de fruta en el sistema	Control almacenamiento y registro de producto	Almacén
Indicar almacenamiento de la cantidad del producto	Control almacenamiento y registro de producto	Almacén

<b>DOCUMENTOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Pedir orden de compras (área de compras)	Encargado de almacén	Jefe de almacén
Pedir facturas y guía de remisión (área de compras)	Encargado de almacén	Jefe de almacén
Comunicar fecha de recepción de la fruta.	Encargado de almacén	Jefe de almacén
Comunicar fruta que está en mal estado	Encargado de almacén	Jefe de almacén
Lista de fruta pendiente de recibir	Encargado de ventas	Jefe de ventas
Enjabar fruta pendiente de envío	Encargado de producción	Jefe de ventas

<b>ACTIVIDADES A REALIZAR</b>	<b>MEDIOS PROBATORIOS (EVIDENCIAS)</b>
Verificar ingreso de la fruta recibida	Anotar su ingreso del producto a almacén
Revisar comprobantes	Registrar en el sistema
Retirar productos en mal estado	Registrar productos es mal estado
Retirar productos no pedidos	Registrar productos no pedidos
Mantener copia de orden de compra	Archivar copia de la orden de la compra
<b>RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS</b>	
<p><b>Equipos:</b> para realizar el registro de las actividades se utilizará computadora, acceso web e internet, impresora, teléfono, calculadora, útiles de escritorio, hojas A4.</p> <p><b>Personal:</b> Encargado de almacén, jefe de almacén, encargado de ventas y jefe de ventas</p>	

Tabla N°09: Política del proceso de venta

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b> Venta	
<b>OBJETIVOS:</b> Mantener y captar clientes mediante una buena atención del servicio, satisfacer sus necesidades y expectativas de los mismos, buscando de esta forma lograr la eficiencia en el área de venta.	
<b>ALCANCE</b>	
<b>INICIO</b>	Atender al cliente por parte del personal de ventas
<b>INCORPORA</b>	Realizar pedido y acordar precio Verificar disponibilidad de la fruta Pagar y separar fruta vendida
<b>FIN</b>	Hacer la entrega de su pedido Entregar comprobante de pago al cliente y afiche de publicidad
<b>POLÍTICAS Y LINEMENTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender mejor a sus clientes y ser más empáticos con aquellos que visitan la empresa.</li> <li>- Manifestar interés en resolver cualquier duda, solucionar reclamos y cubrir las expectativas de los clientes.</li> <li>- Comunicar inmediatamente de pedido puntuales al encargado de ventas</li> <li>- Emitir comprobante de pago o guía de remisión para el traslado de la fruta de los clientes.</li> <li>- Personal de almacén son responsables de entregar el pedido de fruta.</li> </ul>	

<b>TAREAS</b>	<b>FASES DEL PROCESO</b>	<b>ÁREA</b>
Atender al cliente y presentar productos	Atender e informar al cliente	Venta
Realizar lista de pedido, determinar precio y negociar descuentos.	Atender e informar al cliente	Venta
Consultar disponibilidad de fruta en almacén	Atender e informar al cliente	Venta
Generar comprobante de pago	Atender e informar al cliente	Venta
Programar cuotas de pago	Pagar monto generado	Venta

<b>DOCUMENTOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>
Información de los clientes	Encargado de ventas	Jefe de venta
Lista de fruta solicitada (almacén)	Encargado de ventas	Jefe de ventas
Lista de productos disponibles	Encargado de Almacén	Jefe de almacén
Facturas o boletas de venta para entregar pedidos	Encargado de ventas	Jefe de ventas
Información de productos vendidos	Encargado de ventas	Jefe de ventas
Acordar formas y cuotas de pago	Encargado de ventas	Jefe de ventas

<b>ACTIVIDADES A REALIZAR</b>	<b>MEDIOS PROBATORIOS (EVIDENCIAS)</b>
Información de productos disponibles	Registrar productos disponibles
Emitir factura o boleta en almacén	Archivar copia de los comprobantes
Información de productos vendidos	Registrar productos vendidos
Programar formas de cancelación	Registrar en el sistema
<b>RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS</b>	
<p><b>Equipos:</b> para realizar el registro de las actividades se utilizará computadora, acceso web e internet, impresora, teléfono, calculadora, útiles de escritorio, hojas A4.</p> <p><b>Personal:</b> encargado de almacén, jefe de almacén, Encargado de ventas y jefe de ventas.</p>	

## 4.2. Discusión

A partir de los puntos críticos y deficiencias halladas en el área de comercialización de la empresa Frutix SAC y análisis a cada uno de ellos con la finalidad de poder diseñar políticas de control y gestión en cada proceso de comercialización ya que la empresa no cuenta con políticas establecida al momento de la realización de cada uno de sus procesos generando deficiencias y duplicidad de funciones.

Para Alvin, Randal y Mark (2007, pg. 582), “nos indica que el ciclo empieza con una solicitud de compra por parte de la persona interesada que desea obtener los productos o servicios y se finaliza con la cancelación del mismo”. Al identificar el proceso de compras en la empresa Frutix SAC desde que surge la necesidad hasta que se logra adquirir la fruta se encontró que en dicho proceso no se elabora una solicitud de compra lo cual genera que haya faltantes de fruta, productos en mal estado, productos no solicitados y que la fruta llegue a destiempo, falta de un informe de la recepción de sus productos donde no se verifica ni se da la conformidad de la fruta que si está en buen estado o no y se registran las operaciones sin la documentación debida, originando que la empresa tenga incumplimientos con sus clientes como también pérdida de los mismo.

En el proceso productivo de la empresa se identificó deficiencias, lo cual es un riesgo latente para generar demoras en su proceso de la fruta, debido al escaso control y cuidado en el traslado de la fruta ocasionando deterioro, por la falta de capacitación y experiencia del personal en la cocción de la fruta generando pérdidas al tener una mayor cocción, por la falta de mano de obra en el control y seleccionado de la fruta en la faja transportadora dejando pasar unidades en mal estado donde se vea afectado la calidad del producto, al respecto Cuatrecasas, L. (2011), el proceso de producción, es el elemento central de un sistema productivo, formado por un grupo de actividades que están coordinadas para realizar la ejecución física de la producción. Donde estas actividades incluirán las operaciones propias del proceso, junto a otras actividades complementarias, que servirán para realizar las operaciones.

Valeriano, L. (2005, pg 211), señala “que el almacenamiento es colocar los artículos obtenidos en el almacén y custodiándolo para luego ser entregados en buenas condiciones y poder utilizarlos, así como registrar, conservar, despachar los bienes obtenidos”. En el área de almacén de la empresa Frutix SAC, se encontró puntos críticos donde no existe un registro de sus ingresos y salidas de la fruta procesada y sin procesar provocando confusiones, entrega de productos más de lo debido y también existe la duplicidad de funciones debido a que la empresa no tiene personal a cargo de supervisar el área, tampoco cuenta con un manual de políticas y procedimientos donde detalle sus funciones de cada personal, donde destina a cualquier trabajador de otra área a realizar la función de recepcionar, verificar y despachar la mercadería sin la correcta orientación. Con la política planteada los productos se deben de registrar en el sistema y así mismo indicar la cantidad almacenada para evitar robo, pérdida de tiempo y duplicidad de funciones.

En la empresa Frutix SAC, no hay una política establecida para las ventas que se dan al crédito generando que el cliente no puede cumplir con el pago de su cuota a tiempo, la empresa no cuenta con suficiente personal para la emisión de documentos y para la realización de la venta generando demoras en la atención a su cliente y en la entrega de su producto y en algunas ocasiones generando confusión de las cantidades solicitadas. Romero (2005), precisa que "la cesión de productos mediante un precio acordado. La venta puede ser: al contado, cuando se realiza la cancelación de los productos, al crédito viene hacer cuando el pago es posterior a la adquisición y a plazos es cuando se fracciona el pago en varias cuotas”.

Se realizó la interpretación de indicadores de gestión y eficiencia en el área de comercialización donde se determinó que en el área de almacén según el ratio personal de almacén autorizado, no cuenta con el personal adecuado para la realización de las actividades y tampoco existe restricciones que pueda prohibir el ingreso de cualquier otra persona al área, se obtuvo un resultado del 233% lo cual da entender que todo el personal de la empresa puede acceder al almacén sin ningún problema y poder generar robos de productos y sustracción de bienes de dicha área.

Con la ratio trabajadores capacitados se determinó que la empresa Frutix SAC se encuentra formada por 19 empleados, solo 3 de ellos se encuentran calificados para desarrollar sus labores. El indicador nos da un 16% de que los trabajadores son capacitados y están desarrollando sus actividades respectivas en cada área y un 84% de los empleados no están capacitados y no se encuentran desarrollando sus funciones debidas de cada proceso esto manifiesta una deficiencia para la empresa. Gerencia tiene que poner mayor importancia en el capital humano siendo ellos los que realizan las actividades principales de la empresa para que así sus empleados puedan realizar un debido desempeño en cada proceso.

Con respecto al indicador de calidad en la empresa Frutix SAC del total de procesos del área de producción que son 10 solo 6 procesos son enfocados en el control de calidad para la realización de la fruta procesada dando como resultado un 0.6 lo cual nos indica que sus procesos si están cumpliendo la mayor parte con los protocolos de salubridad y calidad en su servicio y donde tiene una deficiencia mínima en sus procesos de cocción debido a que el personal no cuenta con la experiencia y en el proceso de encerado por la falta de personal a cargo de la regulación de la mezcla de la cera. Y por último con el indicador de eficiencia de la inspección los productos defectuosos en los meses de campaña (abril-julio) de la empresa Frutix SAC son de 11,600 kilogramos de una producción total de 278,400 kilogramos, dando como resultado un 4% de pérdida de fruta, ocasionado por la falta de cuidado al momento de ser descargada la fruta del tráiler, por las caídas de la fruta al momento de ser trasladada de almacén a producción y por la falta de control en el tiempo de cocción de la fruta.

## V. CONCLUSIONES

1. Se llegó a determinar que en la empresa Frutix SAC, no tiene un manual de diseño de políticas de control y gestión para la realización de sus actividades donde existe deficiencias al momento de realizar las actividades.
2. En la empresa Frutix SAC en el proceso de compra como en el proceso de producción se encontró una serie de deficiencias, lo cual es un riesgo latente para generar atrasos y pérdidas de la fruta debido a que la capacitación al personal es casi nula y falta de control en la verificación de la fruta procesada.
3. Se determinó que en la empresa Frutix SAC en el proceso de almacén y en proceso de ventas no se cuenta con el personal idóneo para la realización de las actividades generando riesgo en la supervisión del ingreso y salida de la fruta, no hay restricciones para los empleados en cuanto al ingreso a almacén, demoras en la entrega del producto, tampoco existe una política establecida para otorgar créditos a los clientes y cuando se les otorga no hay un seguimiento por la falta del personal adecuado.
4. Mediante la evaluación de la eficiencia a través de los indicadores de gestión y eficiencia se determinó que en el área de almacén no cuenta con el personal adecuado para la realización de las actividades y tampoco existe restricciones que pueda prohibir el ingreso de cualquier otra persona al área. También se logró identificar que sus empleados no se encuentran capacitados generando deficiencias para la entidad y por lo cual gerencia debe de poner mayor importancia en el capital humano siendo ellos los que realizan las actividades principales de la empresa.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Se sugiere a la gerencia que reestructure sus procesos de compra, producción, almacén y venta para que esto ayude a mejorar la eficiencia en el desarrollo de sus actividades y evitar deficiencias como también demoras en cada proceso de la empresa.
2. Se le sugiere a la empresa elabore un manual de políticas y procedimientos en cada proceso de comercialización con el fin de ayudar a su personal a tener más claro sus funciones y logre desempeñar sus actividades con eficiencia, además enfocarse en el área de almacén para delegar las responsabilidades y funciones que debe de realizar para evitar robos, confusiones, demoras en la entrega y duplicidad de funciones.
3. Se recomienda capacitar al personal operativo (compra, producción, almacén y venta) para que realice de forma correcta sus actividades dentro de cada proceso y evitar pérdidas de productos y demoras en la entrega del mismo.
4. Se recomienda a la empresa Frutix SAC aplicar indicadores de gestión a fin de poder determinar la eficiencia de sus actividades que se desarrollan en cada proceso y poder identificar las deficiencias para que así puede implementar controles y políticas que favorezcan el desempeño de la realización sus actividades.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (2006). *Auditoría y Control Interno*. Madrid: Grupo Cultural S.A
- Alvarado, J. (2018). *Gestión de almacén para mejorar la productividad en la selección de pedidos de la empresa Carnes J. Mendoza S.A.C., Distrito de San Martín de Porres, 2018*, (Tesis de pre grado, Universidad Cesar Vallejo, Lima).
- Ballou, R. 2004. *Logística: Administración de la cadena de suministro*. (5ta ed.). México. Pearson educación.
- Bravo, J. (1995). *Compras e inventarios*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., y Tejedor, F. (s.f). *Guía de gestión basada en procesos*. Recuperado de:  
<http://www.centrosdeexcelencia.com/wpcontent/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>
- Carrillo, J. (2017). *Implementación de un sistema de información para mejorar la gestión de los procesos de compra, venta y almacén de productos deportivos en la tienda casa de deportes rojitas E.I.R.L TDA. - Chimbote; 2014*. (Tesis de pregrado, universidad católica los ángeles, Chimbote).
- Camisón, C., Cruz, S., y Gonzales, T. (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Prentice Hall.
- Cuatrecasas, Ll. (2011). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva. Madrid: Editorial Díaz de Santos
- Gestión-Calidad consulting. (2016). *Gestión por procesos*. Recuperado de:  
<http://gestioncalidad.com/gestion-procesos>
- Gómez, L. (2010). *Procesos y eficiencia operacional*. Recuperado de:  
<http://lynettegomez.com/2010/10/14/procesos-y-eficienciaoperacional/>
- Erickson, B. (2010). *La Publicidad*. (1a ed.). Miami, FL: Firms Press.
- Escudero, J. (2014). *Gestión de Compras*. Madrid. Ediciones paraninfo S.A.
- Estupiñán, R. (2003). *Control Interno y Fraude*. Bogotá D.C: ECOE Ediciones
- Fernández, G y Molina, J. (2008). *El plan de ventas*. (3ra ed.). Madrid. ESIC Editorial.

- Fincowsky, F. y Benjamín, E. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio*. (2ª ed.). México, D.F. Pearson Educación.
- Junta de Andaluna, (2008). *Manual de procesos en protección*. Recuperado de <https://andaluciaessalud.files.wordpress.com/2015/04/manualprocesosconub.pdf>.
- García, A. (1996). *Almacenes: planeación, organización y control*. (3ra ed.). México. Editorial Trillas.
- García, L. (2007). *Ventas*. (2da ed.). Madrid.
- LLonto, Y. & Lluce, E. (2019). *Evaluación del proceso de producción para determinar el uso eficiente de sus recursos operativos en Inka forte S.A.C 2018*, (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo).
- Madero V, Parra E. (2003). *Estratégicas de venta y negociación*. México. Panorama Editorial S.A.
- Mejía, C. (2012). *La estrategia del conocimiento*. recuperado de [http://www.planning.com.co/bd/valor\\_agregado/Abril2002.pdf](http://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Abril2002.pdf)
- Montoya, A. (2010). *Administración de compras: Quien compra bien, vende bien*. (3a ed.). Bogotá, Colombia: Eco Ediciones.
- Perdomo, A. (2000). *Fundamentos de Control Interno*. (7º Ed.). México, D.F. International Thomson Editores S.A.
- Pérez, A. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid, España: Business & marquetingschool.
- Pérez, R. (2017). *Diseño de procesos para el mejoramiento de la comercialización de la empresa Decórale SRL Chiclayo, 2016*, (tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo).
- Rivas, M. & Zúñiga, K. (2016). *Evaluación del proceso de comercialización para diseñar flujogramas que ayuden a mejorar la eficiencia de las operaciones en la empresa neumáticos Chiclayo EIRL de su oficina principal en la ciudad de Chiclayo*, (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo).
- Rodríguez, J. (2009). *Control interno: un efectivo sistema para la empresa*, (2ª ed.). México: Editorial Trillas S.A.
- Root, Steven J. (1998). *Beyond COSO. Internal Control to Enhance Corporate Governance*. John Wiley: New York, pg. 68
- NIA 400 “Evaluación de Riesgo y Control”

Nueno, J. & Agustín, A. (1997). *Distribución comercial*. Barcelona: Editorial Folio S.A.

Sánchez de Puerta, P. (2014). *Dirección y estrategias de ventas e intermediación Comercial*. Madrid. Editorial CEP, S.L.

Urquiza, J. (2011). *Auditoría de Gestión*. Lima, Perú. Editorial JUC.

Yarasca, P. & Alvarez, E. (2006). *Auditoria, Fundamentos con un Enfoque Moderno*. (3 Ed.). Lima: Editorial Santa Rosa S.A.

## VIII. ANEXOS



### ANEXO 1:

#### GUÍA DE ENTREVISTA N° 01

**OBJETIVO:** Conocer la situación problemática de la empresa, objetivos estratégicos y conocer las deficiencias y riesgos que existen en el área de comercialización de la empresa Frutix sac.

**ENTREVISTADO:** Samuel Neyra Trujillano

**CARGO:** Contador

**FECHA:** 20/09/2019

- 1.- ¿Cómo está conformada su estructura organizacional de la empresa? ¿Qué aspectos positivos y negativos tiene?
- 2.- ¿Cree Ud. que los proveedores facilitan la documentación requerida para realizar la compra de productos?
- 3.- ¿El personal del área de comercialización realiza constantemente capacitaciones para enfrentarse a los cambios que surgen en el mercado?
- 4.- ¿Se ha implementado procedimiento de mejora en el área de comercialización?
- 5.- ¿Qué políticas se manejan en el área de comercialización?
- 6.- ¿Basado en su experiencia considera que en cada área de comercialización es eficiente?
- 7.- ¿Con los equipos y tecnología que cuenta la empresa, es suficiente o no para la realización de las actividades de la empresa?
- 8.- ¿Los procesos con los que cuenta la empresa son los adecuados o necesitan redefinirse?
- 9.- ¿Cómo se realizó los pedidos en el proceso de ventas?
- 10.- ¿Cómo llevan acabo el control de las compras y de los productos que salen de almacén?
- 11.- ¿Se registran todos los procesos de comercialización en un sistema contable?