

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS
LOGÍSTICO Y COMERCIAL DE LA DISTRIBUIDORA E
IMPORTADORA RIVERA PHARMA E.I.R.L. EN LA
CIUDAD DE CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Bach. Víctor Jesús Paz Ruiz

Chiclayo, 17 de Junio de 2015

**OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS
LOGÍSTICO Y COMERCIAL DE LA DISTRIBUIDORA E
IMPORTADORA RIVERA PHARMA E.I.R.L. EN LA
CIUDAD DE CHICLAYO**

POR:

Bach. Víctor Jesús Paz Ruiz

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Jorge Mundaca Guerra
Presidente de Jurado

Lic. Juan César Farías Rodríguez
Secretario de Jurado

Mgtr. César Ulises Cama Peláez
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2015

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo a Dios, que me ha dado la fuerza y perseverancia
para terminar este proyecto de investigación.

A mis padres por estar ahí cuando más los necesité, siendo ejemplo de esfuerzo y
cooperación durante toda mi vida.

AGRADECIMIENTO

Para este proyecto, agradezco a mis padres y hermanas porque me brindaron su apoyo tanto moral y económicamente para seguir estudiando y lograr el objetivo trazado para un futuro mejor y ser orgullo para ellos y de toda la familia.

RESUMEN

En la presente investigación se plantea la elaboración de una serie de estrategias necesarias para dar solución a los problemas que presentan las áreas de logística y de ventas de la empresa Rivera Pharma EIRL. Las estrategias que serán expuestas en este estudio pretenden beneficiar en primera instancia a la empresa distribuidora Rivera Pharma EIRL, y a su vez, tendrán un impacto favorable en los clientes y en los proveedores de la misma.

Como objetivo general se tuvo: Mejorar los procesos administrativos de logística y ventas de la empresa Distribuidora e Importadora Rivera Pharma EIRL.

Y como objetivos específicos se tuvieron: Describir y analizar la situación actual de la gestión del área logística, detallar y analizar la administración del proceso comercial de ventas y plantear estrategias específicas enfocadas en las áreas de logística y ventas para el mejoramiento de los procesos analizados de la organización.

La metodología que se utilizó para el desarrollo para la presente tesis fue de tipo descriptiva y de acuerdo al fin que se persigue, la investigación fue: Básica y aplicada y de acuerdo al enfoque de la investigación fue: Investigación exploratoria. La población estuvo conformada por todos los colaboradores, 14 personas, de la empresa Distribuidora Rivera Pharma E.I.R.L. a quienes se les realizó una entrevista. Se concluyó que la empresa en estudio experimentó un crecimiento importante en ventas, sin embargo, dicho crecimiento no es bien gestionado por las personas quienes toman decisiones en la organización.

A partir de esta información es que se realizó una serie de propuestas de mejora para la empresa y específicamente para las áreas de Logística y Ventas.

Palabras Claves: Estrategias, procesos, almacén, logística, ventas

ABSTRACT

In this research the development of a series of strategies needed to solve the problems presented by the areas of logistics and sales company Pharma EIRL Rivera arises. The strategies will be discussed in this study are intended primarily benefit the distributor Rivera Pharma EIRL, and in turn, will have a favorable impact on customers and suppliers it.

As a general objective was: To improve administrative processes and logistics company sales distributor and importer Pharma EIRL Rivera.

And as specific objectives were taken: Describe and analyze the current situation of the management of the logistics area, detailing and analyzing business process management sales and raise specific strategies focused on the areas of logistics and sales for the improvement of the processes analyzed the organization.

The methodology used for the development of this thesis was descriptive and according to the aim pursued, the research was: Basic and applicative and according to the research focus was: Exploratory Research. The population consisted of all employees, 14 persons, Rivera Distribuidora Pharma E.I.R.L. who underwent an interview. It was concluded that the company study experienced significant growth in sales, however, that growth is not well run by people who make decisions in the organization.

From this information it is that a number of proposals for improvement for the company and specifically in the areas of Logistics and Sales are conducted.

Keywords: Strategies, processes, warehouse, logistics, sales

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
I. INTRODUCCIÓN	11
II. MARCO TEORICO	15
2.1. Antecedentes	15
2.2. Bases teórico-científicas	15
2.3. Definición de términos básicos	19
III. MATERIALES Y MÉTODOS	20
3.1. Tipo y Diseño de Investigación	20
3.2. Área y Línea de Investigación	20
3.3. Población, muestreo y muestra	20
3.3.1. Población	20
3.3.2. Muestra	21
3.4. Operacionalización de Variables	22
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
3.5.1. Métodos	23
3.5.2. Recolección de datos	23
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	24
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	24
4.1. Resultados	24
4.1.1. Información de la Empresa	24
4.1.1.1. Historia	24
4.1.2. Análisis de la situación actual a nivel Organizacional	27
4.1.2.1. Análisis FODA	27
4.1.2.2. De las cinco Fuerzas de Porter	29
4.1.2.2.1. Rivalidad entre las empresas que compiten	29
4.1.2.2.2. La entrada potencial de competidores nuevos	29
4.1.2.2.3. El desarrollo potencial de productos sustitutos	29
4.1.2.2.4. El poder de negociación de los proveedores	29
4.1.2.2.5. El poder de negociación de los consumidores	29
4.1.3. Análisis del proceso general	30

4.1.3.1.	Gestión Gerencial	31
4.1.3.2.	Gestión Logística	32
4.1.3.3.	Gestión Comercial	33
4.1.3.4.	Gestión de Créditos y Cobranzas	34
4.1.3.5.	Gestión Contable	34
4.1.3.6.	Gestión de Mantenimiento	35
4.1.4.	Entrevista al Gerente General	35
4.1.5.	Entrevista a Clientes	36
4.1.6.	Entrevista al Área de Logística	43
4.1.6.1.	Diagrama de Ishikawa – Área Logística	46
4.1.7.	Área Comercial	48
4.1.7.1.	Diagrama de Ishikawa – Área Comercial	52
4.2.	Propuesta	55
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
5.1.	Conclusiones	63
5.2.	Recomendaciones	65
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
VII.	ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de Variables _____	22
Tabla 2: Resumen General _____	54
Tabla 3: Cronograma de Actividades _____	95
Tabla 4: Análisis beneficio - Costo _____	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cadena productiva del sector	30
Figura 2: Flujograma actual de Proceso Logístico	39
Figura 3: Flujograma de Proceso Logístico optimizado	40
Figura 4: Flujograma actual de proceso Comercial	41
Figura 5: Flujograma de Proceso Comercial optimizado	42
Figura 6: Diagrama de Ishikawa – Área Logística	46
Figura 7: Diagrama de Ishikawa – Área Comercial	52

I. INTRODUCCIÓN

Todos los días nacen nuevas empresas y salen del mercado algunas que ya existían. Muchas empresas son pequeños negocios creados a partir del entusiasmo de personas que apostaron por poner en práctica su conocimiento, y algunos de sus sueños e ilusiones, en el desarrollo de una actividad empresarial.

Al igual que en las grandes corporaciones, los pequeños negocios requieren de una capacitación creciente que les permita aprovechar la experiencia y conocimiento adquirido por otros empresarios en sus respectivos ámbitos de acción. En este sentido, el empresario de hoy enfrenta el gran reto de estar preparado para los constantes cambios propios del entorno actual en el que las empresas se desenvuelven que encuentra en el entorno en el cual opera su empresa, sea en un mercado dinámico con nuevos productos y nuevas técnicas de comercialización, o en una actividad productiva donde la velocidad del cambio tecnológico se viene acelerando dramáticamente.

La empresa Rivera Pharma EIRL posee a su favor cuatro años de experiencia en el mercado de distribución y comercialización de fármacos teniendo como sede central la ciudad de Chiclayo, y a pesar de su corta existencia, ha logrado alcanzar un desarrollo importante en su volumen de ventas gracias a su fuerza comercial, sin embargo, se ha identificado que presenta problemas en dos áreas que son prioritarios dentro de la organización, tanto logística como ventas.

A continuación, se detallan los problemas de gestión encontrados en los procesos logísticos y de ventas más resaltantes en la organización:

Control ineficiente en las áreas de los procesos en estudio, evidenciándose a través de la observación directa y los resultados obtenidos a través de las entrevistas.

Planteamiento ineficiente en políticas de ventas y cobranzas. Por un lado, en la revisión de los documentos solicitados a la empresa, se evidenció la inexistencia de los

documentos normativos directamente vinculados a las políticas de ventas y cobranzas. Además, de observarse una alta cartera morosa e incumplimiento de las metas establecidas mensualmente como consecuencia de una gestión empírica por parte de los responsables del área comercial.

Gestión ineficiente en la compra de mercadería e insumos lo que corresponde a la ausencia de un procedimiento formalizado que detalle el proceso establecido. Asimismo, el cálculo erróneo del reaprovisionamiento de mercadería evidenciado tanto en el sobre stock de ciertos productos como en el de quiebre de stock de otros junto a la emisión de diferentes órdenes de compras dentro del mes.

Planificación y control de inventarios ineficientes, debido a la gestión del área logística registrándose diferencias y pérdidas de mercadería.

Débil poder de negociación en la variable precio. A través de la entrevista al gerente general se observó que la relación de afinidad que se mantiene con los proveedores seleccionados influye negativamente en el proceso de negociación óptimo.

Incumplimiento de los plazos de entrega de mercadería por parte de los proveedores ocasionando una demora y atención incompleta en los pedidos de los clientes de la empresa.

Los criterios estratégicos y operativos para desarrollar la gestión comercial de la empresa vienen siendo establecidos e implementados por profesionales que no cuentan con una formación empresarial (químicos y tecnólogos médicos), lo que obstaculiza la profundización en los problemas que aquejan a los procesos en estudio.

Una vez detallados los problemas más relevantes que presenta la distribuidora en estudio, resulta conveniente enfocarse en la búsqueda de soluciones inmediatas y

efectivas que permitan mejorar los procesos existentes y maximizar los recursos disponibles. Todo ello con la finalidad de lograr una organización que pueda ser sostenible en el tiempo.

Por lo expuesto líneas arriba, se pudo formular la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las propuestas que se deben implementar para el mejoramiento de los procesos administrativos logísticos y de ventas del sistema comercial de la empresa Distribuidora Rivera Pharma EIRL?

Como hipótesis se tiene que ante la problemática planteada en líneas anteriores, se generarán soluciones efectivas y eficientes que le permitirá a la empresa Rivera Pharma EIRL sobreponerse a los problemas experimentados en su actual presencia en el mercado. Mediante el mejoramiento de los procesos de logística y ventas, se logrará el mejoramiento de la gestión comercial implementando estrategias, específicamente en la planificación y control de inventarios, reaprovisionamiento, etc. De la misma manera, la planificación y proyección de ventas y políticas de cobranzas, lo que resultará en una correcta toma de decisiones en las áreas en estudio siendo medidas por la rentabilidad que éstas generen.

Como objetivo general se tuvo: Mejorar los procesos administrativos de logística y ventas de la empresa Distribuidora e Importadora Rivera Pharma EIRL.

Asimismo, los objetivos específicos fueron: Describir y analizar la situación actual de la organización en estudio tanto a nivel interno como externo de la misma, para determinar los principales procesos que afectan negativamente sus resultados, describir y analizar la gestión del área logística, detallar y analizar la administración del proceso comercial de ventas empleado en la actualidad y plantear estrategias específicas enfocadas en las áreas de logística y ventas para el mejoramiento de los procesos analizados de la organización.

La presente investigación se justifica porque se plantea como objetivo la elaboración de una serie de estrategias necesarias para dar solución a los problemas que presentan las áreas de logística y de ventas de la empresa Rivera Pharma EIRL. Las estrategias que serán expuestas en este estudio pretenden beneficiar en primera instancia a la empresa distribuidora Rivera Pharma EIRL, y a su vez, éstas tendrán un impacto favorable en los clientes y en los proveedores de la misma.

Dentro de la organización, los planteamientos sugeridos en las recomendaciones buscan el mejoramiento de los procesos de logística y ventas, lo que permitirá una gestión comercial que maximice los recursos disponibles. En relación a los beneficios para los clientes se pretende implementar nuevas políticas de créditos y cobranzas, además de precios competitivos en los productos farmacéuticos. En cuanto a los proveedores, éstos recibirán a tiempo el pago por sus productos, cumpliéndose con la fecha de la cancelación de deuda, evitando moras y posibles malestares en cada una de las negociaciones.

Cada una de las estrategias provenientes del plan de mejoramiento hacia los procesos deficitarios, tendrá un fundamento científico-teórico que corresponde a la administración de negocios. Asimismo, cada uno de los aportes lleva consigo el criterio adquirido a través de los estudios superiores realizados.

II. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

Vega, D. (2005) elabora la tesis, gestión estratégica del departamento de ventas aplicada en una empresa comercial farmacéutica, en dicha tesis identificó claramente dos campos importantes en el desarrollo de la empresa: el Marketing Comercial y Logística; la sinergia entre ambos hará que se alcance competitividad y todo ello a través del factor humano. Termina proponiendo aplicar los nuevos enfoques que están ayudando a personas y empresas.

2.2. Bases teórico-científicas

- Sistema de aprovisionamiento

Según Monteroso, E. (2002) El encargado del área de abastecimiento tiene como responsabilidad la coordinación de todas las actividades vinculadas con la adquisición de materias primas, materiales e insumos necesarios para las actividades productivas, entre las que se pueden nombrar las siguientes:

- Almacenamiento.
- Gestión de inventarios.
- Compras.

Todas estas actividades interactúan en forma dinámica, dando origen a lo que se denomina el ciclo de abastecimiento: La secuencia de actividades involucradas en el proceso de aprovisionamiento comienza con la recepción de necesidades de requerimientos de bienes y/o servicios, y ya sea que se traten de adquisiciones aisladas (por única vez) o de compras periódicas, el proceso lleva implícita la búsqueda y

selección de proveedores. En un sistema de punto de reorden, cuando en los almacenes se detecta la necesidad de reponer existencias, el área de compras emite una orden de pedido y la envía a los proveedores, quienes entregarán posteriormente lo solicitado en el área de recepción.

Una vez controlada la entrega, las mercaderías se trasladarán a los Almacenes, donde permanecerán hasta el momento de su consumo en el proceso productivo; así, las existencias van disminuyendo hasta llegar nuevamente a su punto de pedido, dando lugar al inicio de un nuevo ciclo de abastecimiento. El esquema que se acaba de describir responde a un modelo de reposición, esto es, cuando el nivel de inventario cae por debajo de un determinado nivel se repone el stock.

- Almacenamiento

Ballou, R. (2004) define al almacenamiento en pocas palabras como la acumulación de inventario en el tiempo. La gestión de almacenes no es sinónimo de guardar un material, ... es “un proceso de la función logística que trata la recepción, almacenamiento y movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier material – materias primas, semielaborados, terminados, así como el tratamiento e información de los datos generados.”

Recepción: Luego de emitida una orden de compra se espera la llegada del material. El Centro Creativo Tutor dice lo siguiente: “antes de su almacenamiento, la mercancía se guarda a menudo en una zona de control en espera de la inspección y verificación. El procedimiento de inspección varía de una empresa a otra, según la cantidad de mercancía y la importancia de la calidad. Si la eficacia de este procedimiento deja que desear, ello ocasionara retardos en la fabricación y en consecuencia una baja en el nivel de servicio”. Un fin importante de la logística es satisfacer las necesidades de los clientes y esto se logra brindando productos de calidad

por ello se debe tener especial cuidado en la recepción, teniendo en cuenta los requerimientos que la producción requiere. Asimismo exigir la documentación correspondiente y contar con los medios para desempeñar esta labor. Una empresa debe mantener el flujo logístico, y por ende la continuidad de los procesos dentro de la empresa.

- Gestión de inventarios

Según Silva, A. (2006) “se entiende por Gestión de Inventarios, todo lo relativo al control y manejo de las existencias de determinados bienes, en la cual se aplican métodos y estrategias que pueden hacer rentable y productivo la tenencia de estos bienes y a la vez sirve para evaluar los procedimientos de entradas y salidas de dichos productos.”

Para Bowersox, J. (2007) “las decisiones del inventario son de alto impacto y de alto riesgo en toda la cadena de suministro. El inventario comprometido para apoyar las ventas futuras impulsa varias actividades predictivas de la cadena, sin un surtido adecuado en el inventario, se pierden ventas y se generan insatisfacciones en el cliente. Asimismo, la planeación del inventario es fundamental para la fabricación u obligar a generar cambios en el programa de producción, agregar un costo más elevado o una posible escasez de los artículos terminados. Un inventario excesivo aumenta el costo y reduce la rentabilidad como resultado de agregar almacenes, capital de trabajo, seguros, impuestos y obsolescencia”. Con respecto al manejo de los inventarios se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Pronósticos de demanda.
- Estacionalidad de la demanda.
- Objetivos.
- Costos.

- Lote Económico o Cantidad Económica de Pedido (E.O.Q).
- Demanda dependiente e independiente.
- Sistemas de administración de inventarios.

- Compras

Monteroso, E. (2002) señala que “para la mayoría de las organizaciones, tanto de servicios como manufactureras, la función de compras adquiere una importancia estratégica”, es decir, las compras toman gran importancia ya que su cumplimiento en cantidad y momento adecuado permiten acelerar la capacidad de respuesta de la empresa sobre requerimientos internos y externos.

Este proceso es un proceso de adquisición de bienes y servicios que permiten mantener el funcionamiento de la empresa, sin demoras que afecten el proceso de producción y por ende, las ventas.

Para Soret, I. (2001), compras deberá cumplir todas las labores administrativas que implican la emisión, seguimiento y recepción del pedido. Además, indica que existen cuatro parámetros básicos en la decisión de compra que son los siguientes:

- Precio: indica que compras debe tener en cuenta la optimización de precio, calidad y servicio, más no necesariamente el precio más barato.
- Calidad.
- Condiciones de pago: las formas de pago pueden afectar el precio sobre todo en aquellos pagos aplazados.

- Plazo de entrega: este parámetro, para no entrar en ruptura de stock, y con ello la paralización del proceso productivo. Además, es necesario conocer la evolución del proceso productivo, la frecuencia y cantidad de los pedidos.

Monteroso, E. (2002) sostiene que se deben establecer claras políticas de compra para cada uno de los ítems a adquirir, políticas que deben dar respuestas a las siguientes preguntas:

¿Qué comprar?, ¿Cuánto comprar?, ¿Dónde comprar?, ¿Cómo comprar? y ¿Cuándo comprar?

2.3. Definición de términos básicos

- **Aprovisionamiento:** suministro de bienes o servicios que necesita una empresa u entidad para cumplir con su objeto.
- **Inventario:** es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellos, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un periodo económico determinados. Deben aparecer en el grupo de activos circulantes.
- **Reabastecimiento:** sistema que predice con precisión las necesidades de inventario y las adapta dinámicamente a los patrones de cambios de la demanda a través de su red de distribución.
- **Almacén:** es un lugar o espacio físico para el almacenaje de bienes dentro de la cadena de suministro.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

La metodología que se utilizó para el desarrollo del presente proyecto de investigación fue de tipo descriptiva, a fin de describir y analizar la mayor información disponible para diseñar un sistema de gestión adecuado para dicha empresa.

Asimismo, de acuerdo al fin que se persigue, la investigación fue: Básica y aplicada y de acuerdo al enfoque de la investigación fue: Investigación exploratoria.

3.2. Área y Línea de Investigación

Gestión - Operaciones

3.3. Población, muestreo y muestra

3.3.1. Población

La unidad de análisis de la investigación fue la información obtenida por todos los colaboradores de la empresa Distribuidora Rivera Pharma EIRL.

La población se ubica en la empresa Distribuidora Rivera Pharma EIRL, y presenta las siguientes características:

- Área de Gerencia.
- Área de crédito y cobranza.
- Área de Ventas.
- Área de logística.

- Mantenimiento.
- Todos los trabajadores de la empresa.

3.3.2. Muestra

Muestra finita conformada por 14 personas, siendo el número total de trabajadores de la empresa.

3.4. Operacionalización de Variables

Tabla 1: Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERATIVA
Mejoramiento de la gestión de los procesos logísticos y comerciales	Establecer estrategias orientadas al mejoramiento de la planificación y procedimientos vinculados a las áreas de ventas y logística	Gestión de Abastecimiento	Nivel de incumplimiento de proveedores (pedidos recibidos fuera de tiempo * 100/total de pedidos recibidos)
			Entregas completas: Nro. de pedidos recibidos completos/No. total de pedidos
			Entregas a tiempo: Nro. de pedidos despachados a tiempo/Nro. total de pedidos
			Entregas de calidad: Nro. de pedidos sin defectos/Nro. total de pedidos
			Nro. de productos vendidos defectuosos/Nro. de productos vendidos
			Nro. de pedidos sin despechar/Nro. de pedidos
		Gestión de Almacenamiento	Ubicación rápida de productos
			Fácil acceso a los productos
			Registro de entradas y salidas
			Picking y Embalaje
			Cumplimiento de entrega
			Devoluciones
			Mermas
		Administración de Ventas	Planificación de Ventas
			Proyección de Ventas (Pronósticos)
			Garantías
			Servicio de Post Venta
			Comisiones
		Políticas de Cobranzas	Establecimiento de línea de crédito
			Planificación del tiempo de pago
Facilidades de cancelación de deudas			

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Métodos

El método consistió en realizar entrevistas personales a los colaboradores de la empresa Rivera Pharma EIRL. En dichas entrevistas, se obtuvo información sobre el desarrollo de las actividades realizadas en el área logística como de ventas. Sumado a ello, se mantuvo la observación directa en todo momento de la investigación. De este modo, se prestó atención a la dinámica de trabajo predominante en la organización en estudio.

3.5.2. Recolección de datos

- Fuentes primarias
 - Entrevistas a los colaboradores: para conocer sus funciones dentro de la empresa y cómo perciben el sistema logístico y de ventas en la empresa.
 - Entrevistas a profundidad realizadas a los responsables: para conocer como desarrollan su sistema de trabajo.
 - Observación directa.
 - Documentos de la empresa.

- Fuentes Secundarias
 - Libros de texto.
 - Páginas Web.
 - Tesis.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

Una vez obtenida la información a través de las entrevistas realizadas acerca de la dinámica de trabajo así como del funcionamiento de los procesos en interés, se procedió a realizar un análisis apoyado en las herramientas seleccionadas para tal fin. Posteriormente, se planteó una serie de estrategias para la solución a los problemas encontrados.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Información de la Empresa

4.1.1.1. Historia

Rivera Pharma EIRL es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de medicamentos farmacéuticos, en particular genéricos. Su gerente general actual el Sr. Marco Antonio Rivera Montaña es un profesional de la salud, quien acompañado de sus hermanos, José Rolando e Yvan Ernesto, decidieron emprender como negocio familiar una distribuidora de fármacos que surgió en la ciudad de Chiclayo. Esta organización presenta como principal propósito brindar soluciones confiables e innovadoras en los sectores de salud y consumo, generando valor a sus clientes y colaboradores, contribuyendo al bienestar de la sociedad.

Esta iniciativa familiar posee a su favor la sólida base que recae sobre la experiencia de los hermanos Rivera. Los tres hermanos se han desempeñado en el ámbito de la salud, específicamente vinculados a la venta de fármacos, durante aproximadamente 15 años. Durante este periodo, los actuales responsables de Rivera

Pharma lograron almacenar conocimientos valiosos respecto al mercado de distribución y venta de productos farmacéuticos a nivel nacional.

Este proyecto, y como sucede con la mayoría de las MYPES en nuestro país, inició de manera informal. Algunos de los requerimientos que demanda el Estado para dedicarse al rubro de comercialización y distribución de medicamentos eran ignorados. Posteriormente, al observar un crecimiento comercial, se iniciaron las acciones necesarias para cumplir correctamente con los requisitos establecidos para un funcionamiento apropiado dentro del mercado.

Asimismo, frente al crecimiento que presentaba la empresa, los responsables observaron la necesidad de contratar mayor personal para hacerse cargo de las funciones logísticas, supervisión de créditos y cobranzas y mantenimiento. Ante esta demanda, se contrató personal con características particulares. Los criterios para contratar a los encargados de las áreas mencionadas en líneas anteriores eran la afinidad y grado de confianza con las autoridades máximas de la organización. De modo que las habilidades y competencias profesionales para desempeñarse en el puesto de trabajo no eran tomadas en cuenta.

Como organización empresarial, los gerentes de la organización aseguraban un funcionamiento de su empresa bajo la siguiente visión, misión y valores.

Visión

“Consolidar el liderazgo de Rivera Pharma en el mercado de la distribución y comercialización de productos farmacéuticos, convirtiéndose en el principal aliado estratégico, gracias a la rapidez y confiabilidad que nos caracteriza, con el único fin de ver crecer a nuestros clientes, expandiendo nuestra calidad de servicio a todo el país”.

Misión

“Nuestra misión es satisfacer las necesidades globales del mercado farmacéutico para nuestros clientes y colaboradores, trabajando constantemente en desarrollar un servicio de calidad basándonos en el esfuerzo, dedicación y la responsabilidad con la que trabajamos día a día para lograr el éxito profesional y personal”.

Valores

- Honestidad
- Respeto
- Confiabilidad
- Calidad
- Rapidez
- Responsabilidad

Pese al corto tiempo de funcionamiento, en sus inicios la empresa ha demostrado resultados favorables en el mercado farmacéutico. La experiencia de la Gerencia se ha convertido en la principal fortaleza que ha permitido tomar la decisión de implementar una estrategia basada en precios competitivos y rapidez de atención. Esto ha traído consigo un considerable nivel de ventas y, por consiguiente, la reacción de la competencia. No obstante, ante el continuo crecimiento, se han observado una gestión

deficiente en el área logística y de ventas. Precisamente sobre estas dos áreas mencionadas se pretende mejorar los procesos de maximizar el empleo de los recursos disponibles y buscar la optimización comercial.

4.1.2. Análisis de la situación actual a nivel Organizacional

Luego de lo expuesto en el capítulo anterior, resulta necesario saber la situación actual de la empresa en estudio. Así, se podrá realizar el análisis correspondiente a las dos áreas de interés. Este análisis se realizará a través de la metodología FODA y el modelo estratégico “Las 5 fuerzas de Porter”. Con ellas, se logrará visualizar, desde una perspectiva global, el proceso de cambio que se debe gestionar sobre las áreas de interés. Primero, se presentará el análisis FODA. Una vez concluido, se detallará lo obtenido a partir del modelo estratégico “Las 5 fuerzas de Porter”

4.1.2.1. Análisis FODA

- Fortalezas

- Experiencia y conocimiento del comportamiento del mercado farmacéutico.
- Capacidad para adquirir productos a bajos costos.
- Manejo de una amplia gama y disponibilidad de productos farmacéuticos.
- Amplia cobertura de zonas a nivel Macro Región Norte.

- Oportunidades

- Mayor difusión por parte del Estado para el uso de productos farmacéuticos genéricos.
- Mayor control por parte de los entes reguladores del Estado (DIGEMID) para las droguerías informales.

- Ciclo de vida del sector en crecimiento.
- Demanda potencial de droguerías minoristas.
- Clientes potenciales con características similares (boticas y/o farmacias).

- Debilidades
 - No contar con personal calificado ni capacitado.
 - Conocimiento empírico respecto a la gestión empresarial por parte de Gerencia.
 - Deficiente comunicación entre las áreas de la organización.
 - Exceso de confianza entre colaboradores y jefaturas.
 - Falta de planificación estratégica y operativa así como de control por parte de Gerencia y mandos medios.
 - Infraestructura inadecuada de almacenes.
 - Sistema de información gerencial no adaptado al 100% a las necesidades del negocio.
 - No existe incentivo para desarrollar la creatividad del personal.

- Amenazas
 - Competidores existentes con importante tiempo en el mercado farmacéutico.
 - Aparición de nuevos competidores en el mercado.
 - Alianzas estratégicas entre los grandes y medianos laboratorios y/o distribuidores.
 - Barreras de entrada al mercado farmacéutico. (requerimientos, documentos, permisos, etc.).
 - Políticas y normas gubernamentales que regulan la distribución de ciertos productos farmacéuticos.
 - Pérdida de confianza de proveedores, poder de negociación con los mismos.

4.1.2.2. De las cinco Fuerzas de Porter

4.1.2.2.1. Rivalidad entre las empresas que compiten

La fuerte competencia entre las grandes distribuidoras farmacéuticas y la especialización en determinados nichos del mercado, hacen probable un proceso de fusiones y adquisiciones. Asimismo existe una rivalidad dentro del comercio entre los productos de marca y los productos genéricos y esenciales.

4.1.2.2.2. La entrada potencial de competidores nuevos

El mercado de medicamentos genéricos permite la entrada de potenciales competidores, debido a la gran demanda que existe, así como la necesidad del consumidor de buscar medicamentos a bajo precio. La producción mundial de medicamentos genéricos puede generar la aparición de nuevos competidores.

4.1.2.2.3. El desarrollo potencial de productos sustitutos

No existen productos sustitutos.

4.1.2.2.4. El poder de negociación de los proveedores

La capacidad de negociación que posee este grupo empresarial tiene como beneficio contar con la distribución exclusiva de los mismos.

4.1.2.2.5. El poder de negociación de los consumidores

Los clientes potenciales que posee es clientes son boticas y/o farmacias y compran el por mayor, tienen una fuerte capacidad de compra y cuyo poder de negociación puede

influir en la determinación de las condiciones y los precios de los productos farmacéuticos en general.

4.1.3. Análisis del proceso general

Para alcanzar la optimización deseada resulta indispensable conocer detalladamente los procesos que se realizan dentro de la organización. Es por ello, que se presenta la cadena productiva que experimenta la empresa, permitiendo profundizar en cada una de las áreas constituidas al interior de la misma.

La cadena productiva del sector viene determinada de la siguiente forma:



Figura 1: Cadena productiva del sector

En la imagen mostrada, se reconoce el proceso que la empresa en estudio realiza. En él, se puede deducir que el abastecimiento y la venta de productos farmacéuticos son procesos principales para mantenerse en el rubro de distribución y comercialización de medicamentos, sin restar importancia a las demás áreas que trabajan conjuntamente con las indicadas: gerencia, mantenimiento, contabilidad, facturación y, en particular, la labor desempeñada por el químico farmacéutico regente, colaborador indispensable en toda empresa dedicada a este negocio. A continuación, se detallará la secuencia de los procesos que realiza la organización en cuestión.

4.1.3.1. Gestión Gerencial

Búsqueda, selección y contratación de personal; gestión del recurso humano definido por gerencia general, quien determina el personal necesario para iniciar las actividades comerciales.

Las variables analizadas por los responsables para contratar a una persona están regidas por el nivel de confianza que éstas tengan con los mismos, es decir, se ha realizado la contratación de cada uno de los colaboradores de esta organización bajo el criterio de familiaridad o amistad cercana, sin dar el énfasis necesario al perfil exigido por el: grado de instrucción, experiencia laboral en el rubro, conocimiento del rubro a desempeñar, competencias personales, etc.

En la actualidad, la empresa no presenta una modalidad única de contratación de personal. Por un lado, se observa que siete colaboradores se encuentran registrados en la planilla de la organización, mientras que los cinco colaboradores restantes no se ven favorecidos bajo esta formalidad. Asimismo, se manejan normas y políticas muy cambiantes basadas en el criterio de los responsables, las cuales no son claramente entendidas por mandos medios y nivel operativo, viviéndose una desorganización a nivel interno.

Entrando en el proceso específico de búsqueda y selección de los proveedores de fármacos, especialmente cuando se desea incorporar nuevas líneas de productos farmacéuticos, se siguen ciertos criterios de evaluación tales como la descripción (características) del medicamento, tiempos de atención, formas de pago, posicionamiento del mismo en el mercado farmacéutico, etc. Esta actividad viene siendo ejecutada por el gerente comercial, quien con su experiencia como visitador médico en centro de trabajos anteriores ha logrado diseñar una red de contactos importante en el medio.

Negociación y compra de fármacos, es una actividad realizada por el gerente comercial previamente mencionado, quien negocia los precios de compra, determinando tiempos de entrega de mercadería, formas de pago, ya sea al contado o crédito, siendo éste último el de mayor frecuencia entre las empresas dedicadas a este rubro. Cabe señalar que cuando las empresas contraen el compromiso de trabajar al crédito, plasman esta obligación a través de una *letra de cambio*.

Pese a que esta función no corresponde al gerente comercial, este responsable es el único quien posee conocimientos farmacéuticos, poder de negociación con proveedores y conocimientos de precios en el mercado impidiendo que esta sea delegada a otra área.

4.1.3.2. Gestión Logística

Luego del cierre de la negociación con el proveedor, se procede a la recepción, inspección (control de calidad), y clasificación de fármacos en almacén. Estas actividades son realizadas por el área de almacén conformado por un encargado y dos asistentes quienes reciben, verifican la orden de compra, lotes, fechas de vencimiento, inspeccionan el estado en que se está recibiendo la mercadería y posteriormente, se coloca en anaqueles los productos ingresados. A su vez, interviene el área de facturación conformada por un colaborador quien realiza el ingreso de la mercadería al sistema de información instalado, así como la factura de compra y letra de cambio emitida por el proveedor (Factura de compra y letra de cambio se derivan a gerencia).

De este modo, se ha logrado tener la mercadería lista en el almacén, clasificada y preparada para la venta. A partir de este momento, la fuerza de ventas empieza su labor.

4.1.3.3. Gestión Comercial

El área comercial de la empresa en estudio se encuentra conformada por cuatro representantes de ventas, quienes realizan la cobertura de clientes regulares y potenciales de acuerdo a la zona asignada. La cobertura geográfica de la fuerza de ventas abarca en su totalidad a la ciudad de Chiclayo, además de Cajamarca, Tarapoto, Jaén, Trujillo, Chimbote, Piura y los alrededores de todas estas ciudades.

La visita a los clientes potenciales en sus establecimientos tiene como finalidad la promoción de los productos farmacéuticos en venta, y generar una nota de pedido, empleando como estrategia líneas de crédito de entre 30 a 45 días máximos para la cancelación del compromiso adquirido. En el caso que la nota de pedido sea menor a S/ 1,000.00 nuevos soles, la empresa no aplica la política de suscripción de letras de cambio.

Ante la elaboración de una nota de pedido, ésta es ingresada a créditos y cobranzas, donde se verifica si el cliente adeuda compras anteriores o si el monto del pedido excede la línea de crédito establecida. Luego de la verificación, la nota de pedido es dirigida al área de almacén, donde se realiza el picking de lo solicitado. Se realiza la verificación de lo seleccionado con el propósito de evitar errores de envío, anotación incorrecta de lotes y fecha de vencimiento, envío de productos dañados por el almacenamiento, etc. Posteriormente, la nota de pedido es atendida por facturación, donde se realiza la guía de remisión de remitente (G/R) y la factura y/o boleta de venta correspondiente. Finalmente, se procede con el envío de la mercadería embalada adecuadamente hacia el destino del cliente a través de los distintos medios de transporte disponibles.

Ahora bien, para aprovechar el flete de envío, el área de almacén autoriza al representante de ventas en su zona de viaje portar una caja con los productos

suministrados, los cuales serán entregados a través de una G/R comunicándose simultáneamente con el área de facturación para generar la factura y/o boleta de venta correspondiente.

4.1.3.4. Gestión de Créditos y Cobranzas

Como se ha afirmado anteriormente, el área comercial está enfocada en la captación de nuevos clientes y la fidelización de los clientes frecuentes. Sin embargo, existe un riesgo al incluir en la lista de clientes a personas con quienes se trabajará por primera vez, siendo ésta la razón por la cual el área de créditos y cobranzas desempeña un rol de filtro. Esta función consiste en evaluar si los clientes califican para disponer de una línea de crédito o, sólo pueden ser atendidos a través de una venta al contado.

Ésta área trabaja conjuntamente con el área comercial, debido a que son los representantes de ventas quienes realizan la cobranza directa en el establecimiento del cliente, programándose las visitas de acuerdo a las fechas de vencimiento de los créditos.

El responsable del área elabora un reporte actualizado para cada representante de ventas, detallándose los compromisos pendientes de cobro conforme a la zona asignada. Este informe es brindado al supervisor y gerente comercial, quienes supervisan y verifican las cobranzas efectuadas día a día.

4.1.3.5. Gestión Contable

El área contable de la empresa es externa, trabaja directamente con la gerencia general brindando información (PDT's) para presentar a SUNAT, bancos, etc.

4.1.3.6. Gestión de Mantenimiento

Área encargada de la limpieza del establecimiento, mantener los muebles y enseres en buen estado, y velar por las condiciones óptimas del almacén, para lo cual se requiere de un colaborador.

4.1.4. Entrevista al Gerente General

Se aplicó la entrevista al Sr. Marco Antonio Rivera Montaña de nacionalidad peruana identificado con DNI N 16657398, domiciliado en av. zarumilla # 268 urb. José Quiñones Gonzales, quien posee estudios técnicos en farmacia. Se desempeña como el actual gerente general de la empresa a quien se le formularon veinte preguntas. La información recabada a través de la entrevista facilitó la identificación de los problemas dentro de la organización. (*Anexo 1: Entrevista completa gerente general*)

El Sr. Rivera manifestó que la decisión de iniciar su idea de negocio se debe a la experiencia empírica adquirida en el rubro. Pese a que no cuenta con una formación académica que lo respalde en la administración del mismo, asegura que conoce cómo desempeñarse en un negocio vinculado a los fármacos. A su vez, afirmó que la empresa es de tipo familiar.

Respecto a las funciones que desempeñan cada uno de los directivos, el gerente sostiene que no cuentan con un manual de funciones establecido. De ahí que no exista un control rígido en las diferentes áreas de la empresa. No obstante, se rigen bajo los siguientes indicadores. Por un lado, los indicadores de desempeño en el área comercial radican en controlar el cumplimiento de visitas y cobranza de los representantes de ventas. En cuanto a los indicadores del área logística, buscan que no existan equívocos en el envío de mercadería, ejercer control de entrada y salida de mercaderías y manejo de stock.

En la entrevista, el gerente también manifestó su proyecto a largo plazo. En cinco años, pretende implementar sucursales en Lima, costa y selva. Además de adquirir un local más amplio para el funcionamiento de oficinas encargadas del área comercial, contable, legal, y del químico regente.

Finalmente, sostiene que las estrategias y políticas implementadas hasta el momento, son consideradas efectivas y permiten un funcionamiento óptimo de la empresa.

4.1.5. Entrevista a Clientes

Otro material de análisis se ha obtenido a través de las cinco entrevistas realizadas a los clientes más representativos. A continuación se detallarán cada una de ellas.

La primera persona entrevistada es la encargada de la Botica Arcangeluz, ubicada en av. Jorge Chávez # 168, quien nos indicó que la Distribuidora e Importadora Rivera Pharma tiene poco tiempo en el mercado, a comparación de la competencia existente. La encargada manifestó su incomodidad con el servicio brindado debido a que en ocasiones los productos farmacéuticos no se entregan con la rapidez que la distribuidora promete, así como en la recepción de lo solicitado. Añadió que en una oportunidad recibió una mercadería que la botica no había solicitado. Pese a estos inconvenientes, asegura sentirse conforme con la calidad de los productos farmacéuticos, valorando el buen estado en el que son entregados, sin tentativa de ser abiertos o con una fecha próxima a ser vencidos.

A su vez, valoró positivamente la calidad de atención del representante de ventas, quien proporciona información adecuada sobre los productos farmacéuticos que

comercializa, sugiriendo incluso alternativas para satisfacer la necesidad del cliente. Finalmente, reafirmó su compromiso de continuar trabajando con la distribuidora en cuestión, considerando que posee como principal ventaja los precios competitivos. No obstante, enfatiza en atender los temas logísticos para evitar demoras u errores en la entrega de los productos.

La segunda persona entrevistada es el representante de la Farmacia Farma Vida, ubicada en el distrito de José Leonardo Ortiz, quien mencionó que la empresa en estudio es una distribuidora joven en el mercado pero que ha demostrado seriedad al momento de brindar el servicio de distribución y comercialización de fármacos. Además, indicó que no ha tenido ningún inconveniente respecto a la calidad de la mercadería ni con el tiempo que ésta demoró en ser recibida en su establecimiento. No obstante, demostró su incomodidad con respecto a la fuerza de ventas debido a que el representante de ventas no se hace presente desde hace aproximadamente un mes. En la oportunidad que fue atendido, el vendedor no demostró dominio en el conocimiento de los fármacos, ni fue proactivo al momento de vender, ocasionando en ellos que no adquieran más productos en esa oportunidad. Finalmente, indicó que solicita urgentemente que el representante de ventas programe una visita a su establecimiento para trabajar un pedido, debido a que considera que la empresa tiene precios que permiten competir en el mercado.

La tercera persona entrevistada es el químico farmacéutico de la Botica Virgen del Rosario, quien ocupa el cargo de representante de la misma. El entrevistado manifestó su disconformidad con el servicio brindado debido a lo que será detallado a continuación. En primer lugar, indicó que en una oportunidad recibió una cantidad de un producto por caja, pero que en la facturación figuraba otro producto de mayor precio. La reacción frente a lo sucedido fue de desconfianza hacia la distribuidora, teniendo la sensación de que querían sorprenderlo en la cobranza de los productos entregados. A su vez, afirmó que la mercadería solicitada fue entregada después de cinco días de haber realizado el pedido al representante de ventas a cargo, pese a que fue solicitado con carácter de

urgencia. Finalmente, aseguró que la persona encargada de entregar los productos solicitados no se encontraba identificado correctamente, presentando incluso comportamientos inadecuados e irrespetuosos. Debido a lo mencionado previamente, la botica en cuestión asegura que no mantendrá relación laboral con la distribuidora y sugiere a la misma prestar mayor atención sobre el personal contratado.

La cuarta persona entrevistada es la encargada de la farmacia de la empresa Famident SAC. Ante el servicio brindado por la distribuidora, la persona entrevistada afirma que no se encuentra satisfecha en su totalidad, pese a que considera que su trabajo es realizado de manera responsable. La poca frecuencia en las visitas de los representantes de ventas en comparación a las que realizan los representantes de la competencia, sumado a la poca comunicación con la distribuidora ha ocasionado que la empresa Famident desista de los servicios de la distribuidora en estudio. Aclaró que si bien los precios de los productos son un factor relevante para decidir por una distribuidora, no es un factor determinante. De aquí que valore la frecuencia de las visitas y la fluidez en la comunicación para el pedido de los productos.

Finalmente, se entrevistó al encargado de farmacia del quinto cliente que corresponde a la empresa Servimed Perú SAC. Ésta es considerada una de las clínicas más destacadas de la ciudad de Chiclayo. El entrevistado afirmó que la distribuidora en estudio posee precios competitivos por lo que siempre la considera al momento de adquirir algún producto farmacéutico. No obstante, expresó algunos errores en la experiencia de trabajo con ellos. En algunas ocasiones, se ha recibido mercadería incompleta, siendo ésta facturada en la venta. Esta situación genera incomodidad por los retrasos que el error implica. Además, sostiene que la persona encargada de entregar los medicamentos no se encuentra identificada de manera correcta. A su vez, no presenta una vestimenta y aseo adecuados.

Se considera importante detallar los flujogramas existentes dentro de la organización, específicamente de las áreas logística y comercial, tomando en cuenta los flujogramas actuales y los optimizados:

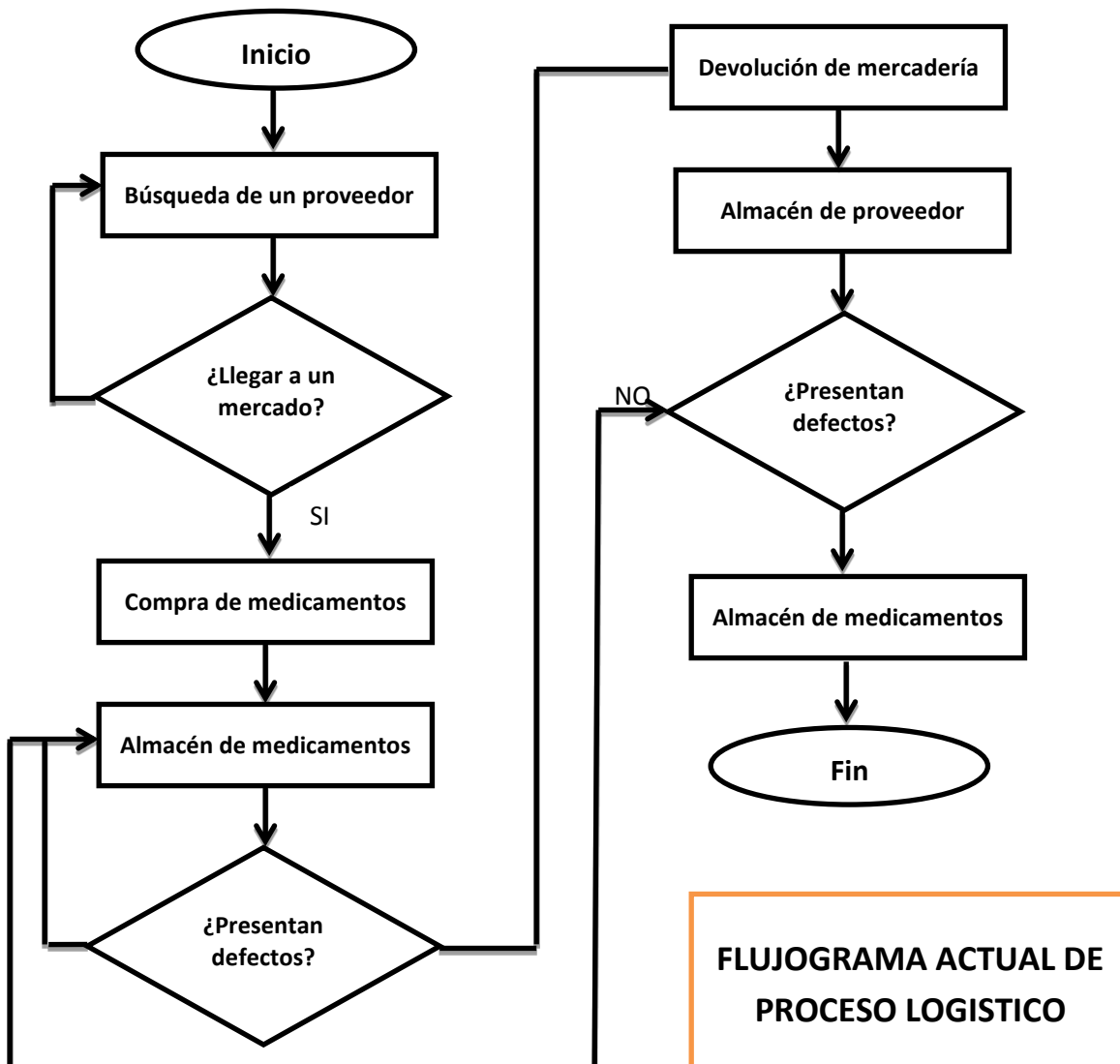


Figura 2: Flujoograma actual de Proceso Logístico

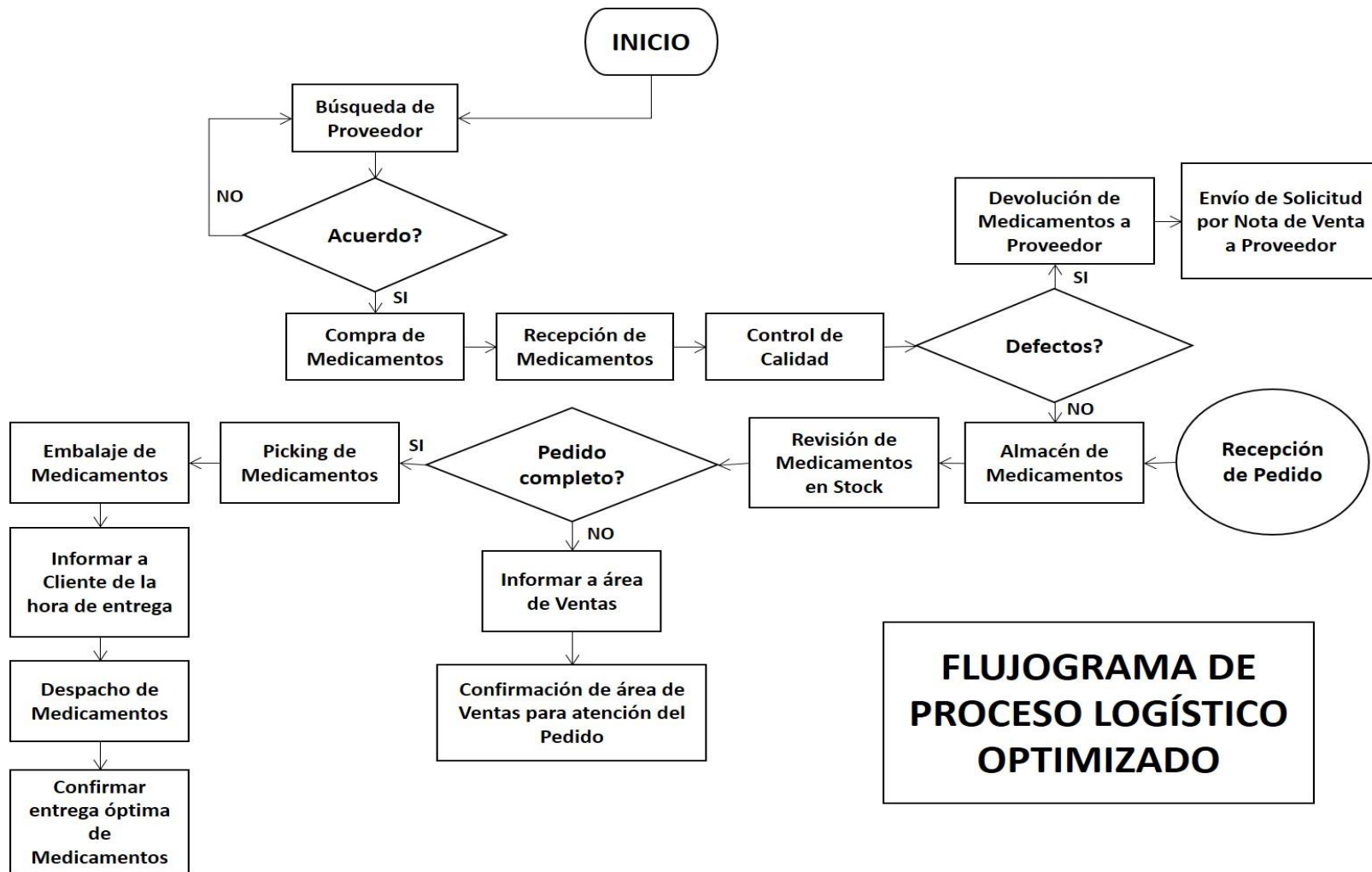


Figura 3: Flujoograma de Proceso Logístico optimizado

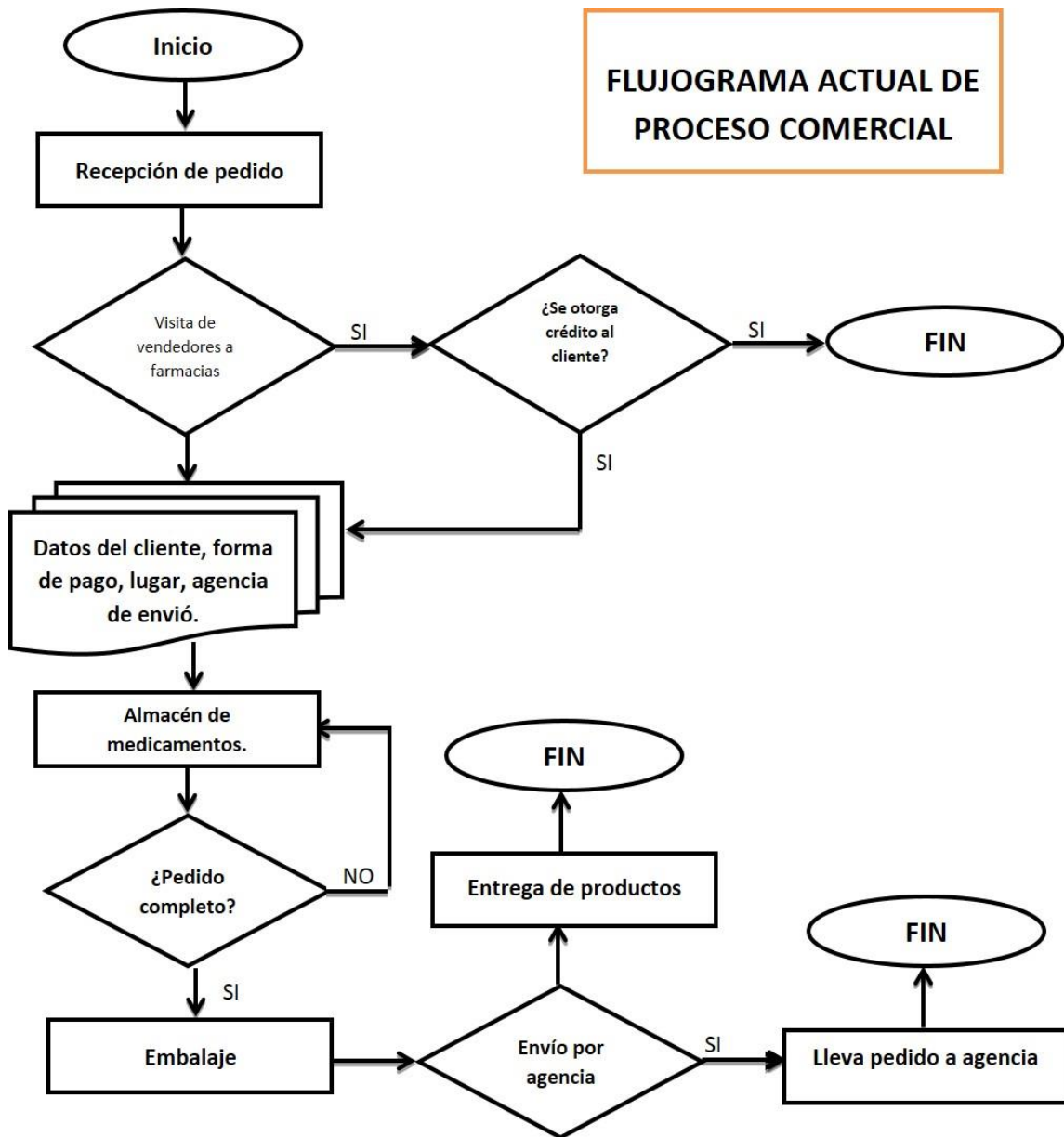


Figura 4: Flujograma actual de proceso Comercial

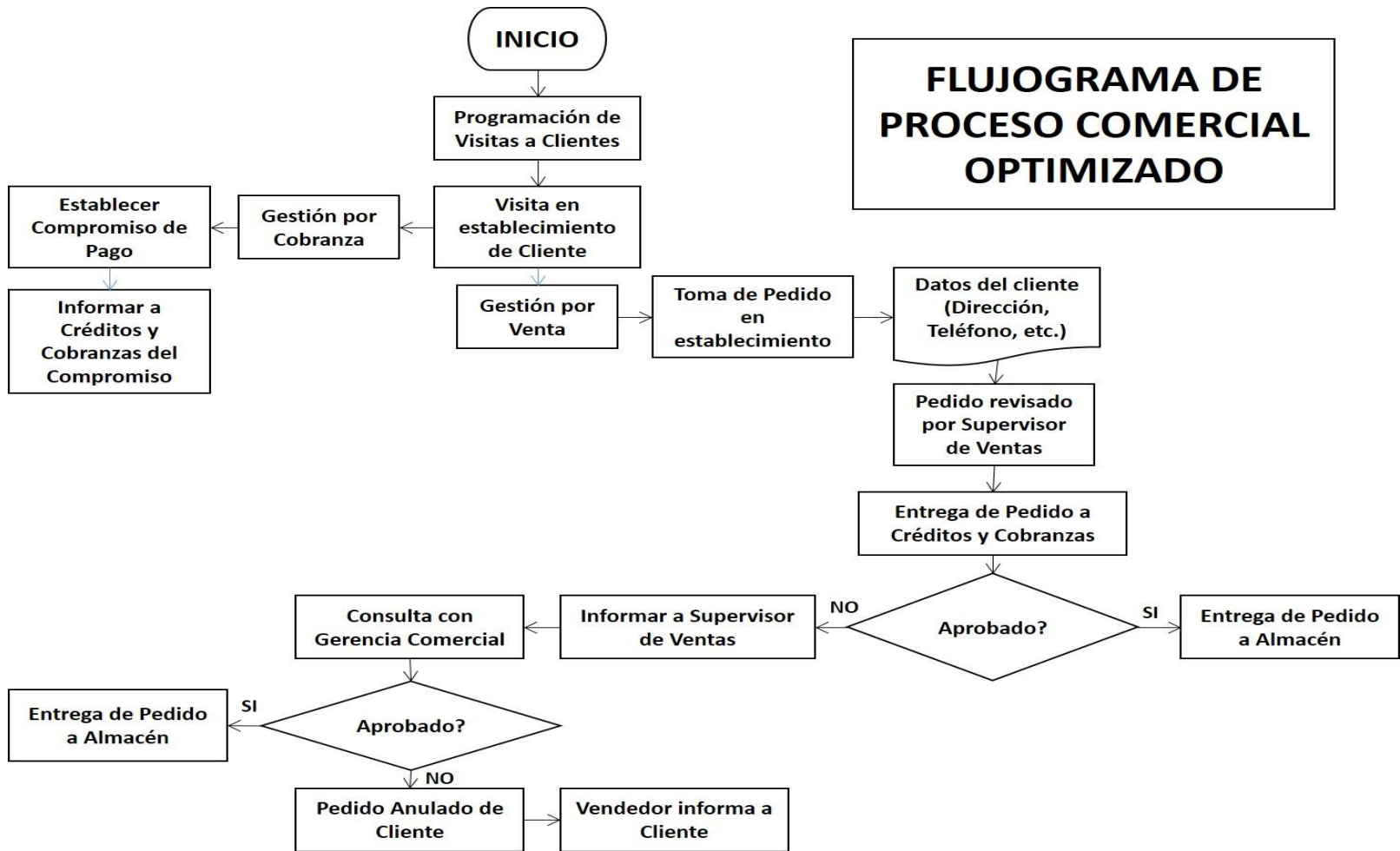


Figura 5: Flujoograma de Proceso Comercial optimizado

Tomando en cuenta la información obtenida previamente, se decidió enfocarse en dos procesos, el logístico y el comercial. La finalidad de ello es conocer los problemas que impiden su eficiencia y maximización de los recursos disponibles, buscando plantear soluciones que permitan el mejoramiento deseado. Para ello, resulta necesario conocer la opinión de los colaboradores que se encuentran operando dentro de la organización.

4.1.6. Entrevista al Área de Logística

Se empezó las entrevistas con el encargado del área logística. Posteriormente, se entrevistó al auxiliar de almacén, el encargado de digitación y al personal de mantenimiento.

La primera persona entrevistada fue el encargado del área logística, quien se encuentra laborando en la empresa hace aproximadamente un año. Su función consiste en inspeccionar el cumplimiento de los procedimientos necesarios para el mantenimiento adecuado del almacén. Principalmente indicó que no ha recibido una capacitación propiamente dicha, sino que ha venido aprendiendo el manejo del área con el paso del tiempo, recibiendo la orientación de Yvan Rivera Montaña, uno de los gerentes, con quien mantiene una comunicación efectiva aunque no con la regularidad requerida en tanto sus dudas son constantes no siendo aclaradas oportunamente.

Por otro lado, se observó que no posee un puesto con sus funciones claramente definidas, trayendo como consecuencia que realice actividades que corresponden al puesto de trabajo de otra persona, lo que demuestra la falta de orden y claridad en los puestos de trabajo. De esta manera, la entrevista confirma problemas que se han identificado en líneas anteriores.

Además, considera que no cuenta con el equipo adecuado para realizar las funciones adecuadamente, debido a que el personal no demuestra una actitud positiva en beneficio del área.

La segunda entrevista se le realizó al auxiliar de almacén. Su puesto de trabajo fue definido por sí mismo como el apoyo directo al encargado de almacén (auxiliar), tiene siete meses de empleado en la empresa y no tiene definido claramente cuáles son las funciones que debe desempeñar. Al entrevistarlo, precisó que no ha recibido tampoco ningún tipo de capacitación directa, tan solo le comunicaron que debía ir conociendo los procedimientos y ayudar al encargado de almacén para que el almacén se maneje adecuadamente. Asimismo, considera que no está siendo bien remunerado por sus servicios, debido a que no percibe el sueldo mínimo establecido por ley, por lo que tiende a no comprometerse a cabalidad con su puesto de trabajo.

La tercera entrevista se le realizó al encargado de digitación (facturación), quien está dedicado a todo lo referente a digitación generando las G/R, facturas, boletas, etc. Al entrevistarlo, indicó que su incorporación a la empresa fue por la afinidad de su padre con los dueños. A su vez, aseguró que no contaba con conocimientos sobre facturación. Pese a ello, ha logrado en sus tres meses de trabajo conocer el sistema de facturación y haber adquirido cierta agilidad para la elaboración de los documentos. Asimismo, informó que sí recibió una pequeña capacitación para el manejo del sistema de información, pero llegó a dominarlo a través de sus propios méritos. No obstante, considera que el sistema podría optimizarse.

Por otro lado, mostró disconformidad respecto a la remuneración percibida, en tanto no va acorde con el mínimo vital establecido por ley. Añadió su percepción acerca de las funciones que deben realizar cada uno de los colaboradores. Desde su punto de vista, las funciones no se encuentran claramente delimitadas, lo que genera en reiteradas ocasiones retraso en sus quehaceres diarios.

La cuarta persona entrevistada, el encargado de mantenimiento quien está dedicado a mantener limpia toda la empresa, en especial el almacén, viene trabajando con la empresa alrededor de ocho meses. El entrevistado manifestó un descontento general con respecto a su remuneración y a las relaciones interpersonales con sus demás compañeros.

Además, precisó que ha aprendido con el paso del tiempo a embalar y enviar los pedidos con la ayuda del encargado del almacén; sin embargo, indicó que no se cuenta con un adecuado orden al trabajar debido a que las funciones no están organizadas de manera equitativa.

Con el material obtenido a través de las entrevistas realizadas, junto con las observaciones llevadas a cabo, se considera pertinente presentar un esquema basado en el método de Ishikawa, que permitirá puntualizar los problemas de mayor relevancia junto con las causas que ocasionan dichos problemas.

4.1.6.1. Diagrama de Ishikawa – Área Logística



Figura 6: Diagrama de Ishikawa – Área Logística

Entre los problemas detectados se precisan los siguientes:

Se plantea como primer problema el reaprovisionamiento deficiente. Este inconveniente aqueja directamente al área logística, debido a que no se emplea una metodología eficiente al realizar la compra de productos farmacéuticos a los proveedores del medio. Esta realidad se suscita por la ausencia de competencias de gestión por parte de los responsables.

Además de ello, este problema es causado por el incumplimiento de las metas de ventas establecidas en el área comercial, ocasionando que no exista el esperado movimiento o rotación de los productos adquiridos generando sobre stocks.

El segundo problema identificado son las escasas competencias del personal contratado. La falta de conocimientos, actitudes y capacidad de desempeño por parte de los colaboradores que conforman las áreas en análisis corresponde a un proceso de selección deficiente, debido a las relaciones de familiaridad observadas entre los dueños y los colaboradores. Otra causa a mencionar es la política de remuneraciones empleada, puesto que los colaboradores no perciben el sueldo mínimo legal establecido en el país, generando baja motivación, desinterés y poco compromiso del colaborador en el cumplimiento de sus funciones.

El tercer problema corresponde al sistema de gestión de información deficiente. Este sistema carece de procesos definidos y difundidos adecuadamente, ocasionando que el sistema no refleje lo que la empresa realmente necesita. A su vez, la falta de planificación a todo nivel y la falta de competencias del personal así como la ausencia de capacitación formal y consistente producen errores de digitación y manejo del sistema mismo.

4.1.7. Área Comercial

Tal y como se realizó en el capítulo anterior, se expondrá ahora el contenido de las entrevistas realizadas a los encargados del área comercial.

La primera entrevista se realizó al gerente comercial, el sr. Yvan Rivera Montaña, hermano del sr. Marco Antonio. Su función consiste en gestionar las áreas logística y de ventas. Él es el encargado de las compras de medicamentos para el correcto abastecimiento, así como también, evaluar constantemente a la fuerza de ventas, de acuerdo al nivel conseguido tanto en ventas como en cobranza mensualmente.

El entrevistado tiene más de 15 años de experiencia en el mercado farmacéutico y conoce el comportamiento de los medicamentos en el mercado, lo que permite determinar la cantidad de mercadería óptima a adquirir. No obstante, existen quiebres de stock perdiéndose ventas potenciales. Pese a este inconveniente, considera que el nivel de ventas alcanzado se encuentra acorde a lo esperado. A su vez, desde su perspectiva, las dos áreas en cuestión requieren de su supervisión para su adecuado funcionamiento.

Añadió en su relato sus planes a futuro. En los próximos meses, desea alcanzar mayor cobertura geográfica ingresando a nuevas ciudades, adquirir más productos farmacéuticos, aumentar línea de crédito con los proveedores, y demás propuestas.

Por otro lado, se realizó la entrevista al supervisor de ventas, el sr. Rolando Rivera Montaña. Su desempeño se centra en la supervisión directa de la fuerza de ventas, siendo el responsable del cumplimiento de las visitas programadas, del cumplimiento de los pedidos concretados o de la hoja de sellos de farmacias y boticas que rinde cada representante de ventas diariamente. Además de estar en constante comunicación con el área de créditos y cobranzas. A su vez, se encuentran bajo su responsabilidad las ventas

institucionales, es decir, concretar cotizaciones brindadas por las instituciones del Estado, empresas privadas (clínicas, centros de salud, etc.)

El entrevistado refiere que en sus inicios él se desempeñaba en el puesto de representante de ventas. Posteriormente, gracias a su dedicación, logró ascender hasta su puesto actual. Sin embargo, la relación laboral que mantiene con los representantes de ventas actuales no se caracteriza por ser la más adecuada. Ante ello, señaló la presencia de conflictos debido al desempeño por ambas partes.

Otro integrante del área de ventas es el representante de ventas con mayor experiencia dentro de la organización, debido a su tiempo de permanencia en la misma. El sr. León De la Piedra Coello, posee alrededor de diez meses trabajando para la empresa. Su ingreso se debió a la llamada telefónica recibida por uno de los dueños (Yvan), quien dispuso inmediatamente que este recurso humano trabaje para él. Este colaborador posee a su favor la experiencia adquirida en otra empresa del mismo rubro.

Al entrevistarlo, se observó la dificultad que existe en la relación laboral con el supervisor de ventas. Debido a la experiencia con la que dispone, el sr. De la Piedra detalla aspectos a mejorar, que a su parecer, el supervisor de ventas debería subsanar. A su vez, enfatiza en la falta de orden y control diario. En este sentido, se observa a un colaborador desmotivado, crítico y aportando constantemente mejoras que, a su criterio, deben ser ejecutadas.

El tercer entrevistado fue el representante de ventas Jonattan Barboza Cruzatte, quien lleva trabajando con la empresa aproximadamente 6 meses. Se incorporó a la empresa a raíz de la necesidad de un nuevo recurso para abarcar más y nuevas zonas potenciales. El entrevistado cuenta con experiencia en el rubro, habiéndose desempeñado como vendedor en otra distribuidora dedicada al mismo giro de negocio.

Al entrevistarlos, confirma la deteriorada relación que mantiene con su supervisor, indicando que no percibe el apoyo suficiente por parte de él para cumplir adecuadamente sus objetivos.

El cuarto representante entrevistado es el Sr. Gabriel Rosado Samamé, quien viene trabajando desde hace 5 meses con la empresa. El entrevistado mantiene un rendimiento óptimo, siendo quien ha alcanzado el mejor rendimiento entre todos los representantes.

Al entrevistarlos, se apreció que posee una motivación sólida, compromiso y proactividad para con el trabajo. A pesar de ello, expresó su preocupación por la ausencia de una comunicación efectiva a todo nivel, ocasionando desorden y errores, así como también, el deterioro de la relación laboral con el supervisor de ventas.

Y por último, se realizó la entrevista al Sr. Luis Chavarry Pereda. Él se desempeña como representante de ventas en la ciudad de Trujillo. Su padre también ocupa un puesto de trabajo dentro de la empresa, que corresponde al representante comercial del proveedor principal de la empresa en mención. El sr. Chavarry labora desde hace cuatro y se dedica principalmente a la venta de fármacos en Trujillo, Chimbote, Nuevo Chimbote y sus alrededores.

Respecto a su conocimiento en el rubro, posee un año y medio de experiencia laboral. Al ser su principal función la venta de fármacos, comenta sobre el proceso de abastecimiento de fármacos. Primero, solicita mercadería de acuerdo a los pedidos de los clientes. A su vez, solicita productos específicos que van dirigidos a su stock. Por el momento, el lugar de almacenamiento de estos productos es su domicilio, donde ha acondicionado para recibir apropiado los medicamentos. Además de lo mencionado, afirmó que no percibe apoyo por parte de su supervisor de ventas, en tanto éste sólo viaja entre una a dos veces por mes.

En el área comercial se encontró diversos problemas que se detallan en el diagrama de Ishikawa a continuación:

4.1.7.1. Diagrama de Ishikawa – Área Comercial

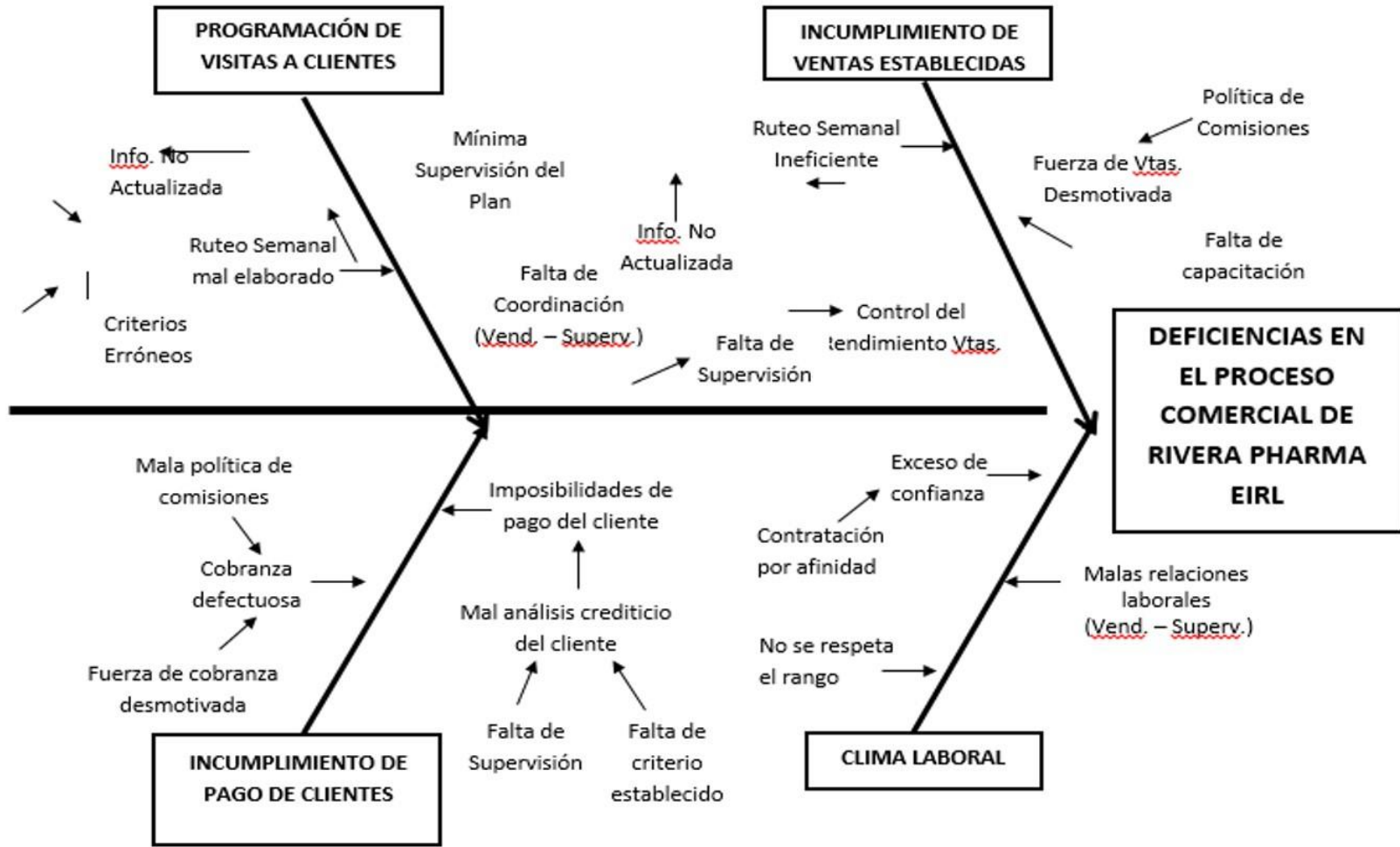


Figura 7: Diagrama de Ishikawa – Área Comercial

El primer problema corresponde a la deficiente programación de visitas a los clientes, a causa de un ruteo semanal mal elaborado. Este ruteo no cuenta con la información actualizada, de tal manera que visitan sólo a los clientes más accesibles para ellos. Asimismo, la incorrecta supervisión en la elaboración de los mismos, ocasiona que no se logren los objetivos trazados por el área.

El segundo problema recae en el incumplimiento del nivel de ventas establecidas. Este problema radica en un ruteo semanal deficiente, por razones ya expuestas. A su vez, la débil supervisión en el rendimiento alcanzado por el equipo de ventas, no permite implementar propuestas de mejora tales, que reviertan la realidad del área. Adicionalmente a ello, las políticas remunerativas, especialmente la de comisiones, no generan en el equipo una motivación extra, sino más bien, se vive un ambiente de desinterés por el cumplimiento de sus objetivos.

Otro problema encontrado es el incumplimiento y la falta de responsabilidad de pago por parte de los clientes (amplia cartera morosa), el cual radica en un proceso de cobranza defectuoso. Pese a que la fuerza de ventas percibe comisiones por su labor de cobranza, estos se encuentran desmotivados por la mala política de comisiones que existe. A su vez, el análisis crediticio generado a todo cliente nuevo y recurrente no brinda los resultados claros y bien fundamentados trayendo consigo la toma de decisiones equívocas al habilitar las ventas de crédito.

El cuarto problema radica en el clima laboral, debido a que cuenta con un proceso de selección de personal basado en criterios mal planteados en la organización. Los colaboradores son contratados por criterios de afinidad o vínculo familiar. Esta selección trajo consigo más problemas, tales como el exceso de confianza entre los mandos medios y operativos perdiéndose el respeto por la jerarquía. Antes de hablar sobre las propuestas de mejora, se mostrará un cuadro general de los efectos ocasionados con las causas encontradas. A continuación se detalla:

Tabla 2: Resumen General

RESUMEN GENERAL**CAUSAS****EFFECTOS**

DIRECCIÓN	Falta de competencias
	Política de sueldos bajos en la organización
	Proceso de selección de personal deficiente
	Políticas remunerativas erróneas (Sueldos y comisiones)
LOGÍSTICA	Falta de metodología en compras
	Sistema de gestión de información deficiente
COMERCIAL	Fuerza de cobranza desmotivada
	Falta de planificación y control
	Falta de un proceso de evaluación comercial de clientes.

Clima laboral desfavorable

Personal desmotivado

Malas relaciones entre los colaboradores.

Exceso de confianza.

Cuotas mensuales de ventas incumplidas (58% promedio alcanzado)

Estancamiento en nivel de ventas (mensual)

Cartera morosa alta (48%) de la deuda total (+ de 40 días)

Deterioro de relaciones comerciales con Proveedores, Acreedores, etc.

Pasivos corrientes elevados (Proveedores, entidades financieras, acreedores, etc.)

No se elaboran Estados Financieros.

4.2. Propuesta

- Crear de un manual de funciones (MOF) de toda la organización, priorizando la documentación de ambas áreas en estudio (Logística y comercial) detallando los perfiles, actividades, funciones. (Anexo 3: Manual de Organización y Funciones)
- Establecer criterios para un adecuado proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal. (Anexo 4: Criterios para contratar personal)
- Implementar nuevas políticas remunerativas para el personal en general, adicionándole incentivos bajo la condición de comisiones para la fuerza de ventas.

Citando a Sam Ervin:

“..Siempre me han preocupado las personas que desean trabajar a cambio de nada. A veces eso es todo lo que usted obtiene de ellas, nada...”

Según Dalrymple (2000) la remuneración es una de las herramientas más importantes que se usa para motivar y retener a los colaboradores en general, sin embargo, el diseño de los planes de remuneración tiende a ser un proceso derivado más que uno principal, por consiguiente, los planes de remuneración deben estar diseñados a la medida para satisfacer las necesidades de ambas partes.

Las políticas remunerativas vigentes en la empresa no son las óptimas, por lo tanto, se considera que si se desea obtener resultados sobresalientes por parte de nuestro equipo de colaboradores en general, se debe empezar a remunerar a las personas de acuerdo a las funciones realizadas, a las responsabilidades asumidas por el cargo desempeñado, y respetando la ley vigente en nuestro país.

Enfocándose en la fuerza de ventas, todo plan de remuneración debe constar de diversos elementos: sueldo fijo, comisiones, pago de incentivos (bonificación) y concursos de ventas que propicien la sana competencia entre los vendedores; estos elementos permitirán motivar exclusivamente de manera extrínseca al vendedor, sin embargo, no debemos movernos solo en este ambiente, es preciso también indicarle al vendedor que puede realizar una línea de carrera en la organización y realizarse tanto personal como profesionalmente (motivación intrínseca y trascendente).

Se considera de suma urgencia que la política de comisiones para la fuerza de ventas debe ser corregida, debido a que no cumple con lo que realmente necesita la organización, puesto que se manejan porcentajes de ventas y cobranzas mensuales que no son favorables para la empresa, por consiguiente, el mayor peso dentro de una empresa dedicada a este rubro debe ser para el cumplimiento de la cuota mensual de recaudo por las ventas al crédito, por ende, se debe establecer un mayor porcentaje de comisión por esta vital función en comparación al porcentaje establecido por el cumplimiento de la cuota mensual en ventas.

Otro aspecto a mejorar dentro de las políticas remunerativas existentes es la política de comisiones para el supervisor de ventas, debido a que no están establecidos criterios bien definidos y difundidos, trayendo consigo la confusión y en algunos casos, el incumplimiento de este beneficio por no definirse claramente. Por lo tanto, consideramos que la labor desempeñada por el supervisor de ventas es vital dentro del área comercial, puesto que está en contacto directo con la fuerza de ventas permitiéndole monitorear la gestión y los resultados adquiridos por sus colaboradores, por ende, se debe mantener el mismo estilo de gestión priorizando y dándole mayor peso a la gestión de cobranza, sin descuidar el cumplimiento de la cuota de ventas.

- Implementar sistemas para la evaluación de desempeño del personal, tanto logístico y comercial, estableciendo estándares de desempeño.

Johnson (1996) indica que el sistema de evaluación de los vendedores deberá reflejar, ante todo, las necesidades de la compañía. Los buenos planes de remuneración e incentivos, tanto en ventas como en cobranzas, se diseñan para motivar comportamientos deseables, es decir, la evaluación deberá ser consistente con el sistema de premios y las metas establecidas dentro de la organización.

Para implementar un eficiente sistema de evaluación de desempeño para ambas áreas en estudio (logística y comercial) se debe tomar en cuenta ciertos principios que garantizarán un control adecuado:

- Realista, reflejando las condiciones de los territorios en cobertura, la competencia, la experiencia, el potencial de ventas, etc.
- Continuo, conocido, esperado, es decir, debe permitir que los propios vendedores sepan cuándo y cómo será evaluado su trabajo.
- Constructivo, no destructivo, permitiéndoles a los vendedores conocer que necesitan mejorar y cómo aumentar el desempeño ya alcanzado.
- Motivante, aspecto clave en toda evaluación ya que debe motivar al vendedor a mejorar su rendimiento.
- Informativo, principalmente brindar información útil a la gerencia acerca del vendedor y su territorio designado.
- Participativo, puesto que debe vincular a los vendedores en sus propias evaluaciones.
- Objetivo, no subjetivo, basándose en estándares, mas no en opiniones ni prejuicios.
- Flexible, adaptándose a las condiciones cambiantes del mercado.
- Específico, conforme a las necesidades de la compañía y la fuerza de ventas.
- Económico, debiendo ser apropiado en términos de tiempo y dinero.

Analizando el área logística, se encontró que este tipo de sistemas de control para la evaluación de desempeño puede ser de mucha ayuda, puesto que permitirá conocer la

gestión realizada por cada uno de los colaboradores y si están cumpliendo con las funciones y responsabilidades delegadas, así como también, corroborar si el personal demuestra conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar sus tareas, y principalmente, determinar cuál es el valor agregado brindado para la organización.

Por otro lado, enfocándose en el área comercial, un sistema de control para la fuerza de ventas brinda un conjunto de procedimientos para controlar, dirigir, evaluar y compensar al personal de ventas. Estos sistemas de control pueden dividirse en dos grandes categorías:

- Sistemas de control basados en resultados, que monitorean los resultados finales del proceso de ventas. En este tipo de sistema es relativamente mínimo el control de los vendedores durante su desempeño mensual, ya que toda la evaluación se basa en los números alcanzados (medición objetiva).
- Durante este sistema, el vendedor debe conseguir el logro de objetivos de manera individual, mientras que se desvirtúa en cierta forma la labor del supervisor.
- Sistemas de control basados en comportamientos, que supervisan las etapas individuales, o comportamientos en el proceso de ventas. En este tipo de sistema existe un amplio control de las actividades y resultados de los vendedores, además de los altos niveles de dirección gerencial o de intervención del supervisor de ventas. Durante este sistema, cada vendedor es evaluado cómo realiza la gestión del proceso de ventas (medición subjetiva).

Se considera que para el éxito de estos sistemas de control en la empresa en estudio es aplicar y ajustar ambas categorías detalladas anteriormente hacia el estilo de dirección y gestión que desea aplicar la gerencia, es decir, se debe medir la gestión de la fuerza de ventas de manera objetiva y subjetiva con la finalidad de obtener la mayor

información posible acerca del rendimiento en general de un vendedor, como por ejemplo, podemos definir si el estilo de venta empleado por el mismo es el adecuado para poder llegar al cliente y concretar la venta, o también si logra superar ambas cuotas establecidas (ventas y cobranzas).

Finalmente, en todo este proceso de evaluación al personal, debemos definir las fuentes de información para la respectiva evaluación, las cuales estarán determinadas en varios aspectos: clientes, informes de vendedores, las visitas no programadas, por parte de gerencia al área de trabajo y fuentes externas.

- Clientes, ya que podemos obtener información reciente, esencial y actualizada de la gestión realizada por el vendedor, además se abre la posibilidad que sean escuchados nuevos aportes o indicaciones cómo mejorar el servicio.
- Informes de los vendedores, basados en información facilitada por el propio vendedor a través de reportes, tanto orales como escritos, donde se ven reflejados detalles que el vendedor percibe en su gestión debido a su cercanía con el cliente y la cobertura de su territorio designado.
- Visitas no programadas, por parte de gerencia, al área de trabajo, la cual tiene como objetivo conocer si la fuerza de ventas maneja todos los conocimientos necesarios sobre el producto, verificar si hace uso del uniforme y tiene una presentación aceptable, dicción al hablar por parte del vendedor, analizar las habilidades de generar confianza con el cliente para concretar una venta, etc. Podemos tener una idea global del vendedor y ver la reacción ante estos aspectos por parte del cliente.
- Fuentes externas, dadas como los cambios en el poder adquisitivo en un territorio, en la población, en las actividades económicas, etc. es decir, todo lo concerniente a aspectos que la empresa no puede controlar.

En resumen, consideramos que la implementación de los sistemas de control para la evaluación del desempeño de todos los colaboradores dentro de la organización tiene un valor vital para la gestión gerencial, puesto que contaremos con información de primera mano, real y sin intermediarios donde permitirá tomar decisiones correctivas, en el caso sea necesario, y efectivas en beneficio del negocio.

- Establecer criterios para la evaluación crediticia de los clientes potenciales, definiendo la documentación necesaria a presentar que respalde la seriedad del cliente, determinar líneas de crédito y su respectivo tiempo de pago.

Esta última solución está orientada al mejoramiento del sistema empleado para determinar cuánto vender a un cliente, cuántos días de crédito y qué facilidades tendrá, ya que la organización maneja estos conceptos de manera empírica y sin obtener los resultados esperados, debido a que presenta una cartera morosa alta y es consecuencia directa de una mala evaluación crediticia.

Cabe resaltar que cuando una empresa basa sus estrategias de negocio en facilitar créditos a clientes potenciales para entablar una relación comercial, debe tener en claro que necesita tener todos los requerimientos posibles que respalden el cumplimiento de pago por parte del cliente, es por eso que detallamos a continuación los puntos de mayor importancia para facilitar un crédito:

- Documentación indispensable que respalde la seriedad del cliente, uno de los primeros puntos a considerar, ya que la organización debe relacionarse con empresas que tomen en serio su existencia en el mercado, por lo tanto, se debe solicitar al cliente toda una serie de documentos que testifiquen que el cliente (propietario de Botica y/o Farmacia) posee DNI, este registrado en SUNAT, a través de la copia de

una ficha RUC, ficha registral en SUNARP, permisos de funcionamiento vigentes y en regla brindados por la municipalidad y las entidades competentes tales como la DIGEMID (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas), referencias de otras distribuidoras con las cuáles trabaje bajo la misma modalidad (líneas de crédito).

- Línea de crédito bien establecida y difundida, teniendo como política que un nuevo cliente debe realizar un máximo de 3 compras al contado antes de facilitarle un crédito, como inicio de las relaciones comerciales. Así mismo, luego de cumplir con esta norma, debemos basar nuestra decisión de facilitar un crédito en el análisis de acuerdo a las compras realizadas por el cliente y también los días que demoró en cancelar la deuda adquirida.
- Finalmente, los días de crédito que el cliente percibe estará definido por el monto de la compra y el récord de tiempo de pago empleado por el cliente para cancelar deudas anteriores. Se debe manejar parámetros para definir los días:
 - < a S/. 600 Nuevos Soles, hasta 30 días de crédito.
 - < a S/. 1,200 Nuevos Soles, 35 a 40 días de crédito, y haciendo uso de la letra de cambio (garantía de pago).

Es importante precisar también que para la implementación de estas propuestas de mejora se está realizando el análisis Beneficio Costo, el cual permitirá detallar los beneficios tanto económicos como no económicos, así como también, los costos en que se incurrirán al llevar a cabo la implementación indicada. (Ver Anexo 5)

Al observar el análisis realizado en los cuadros incluidos (Ver Anexo 5), se puede detallar lo siguiente:

- ✓ De acuerdo a la situación actual que experimenta la empresa en estudio, se precisa el alto porcentaje de ventas al crédito en general (promedio 97%), siendo las ventas al contado un porcentaje limitado (3%).

- ✓ Así mismo, se observa que presenta una cartera morosa alta (48%) y unas ventas al crédito *no recuperables* importantes (2%).

- ✓ Por otro lado, con respecto a la implementación de las propuestas de mejora, se observa que la inversión a realizar sería una inversión operativa, puesto que está enfocado al mejoramiento de los procesos administrativos de Logística y Ventas. Además, se estaría incluyendo también la implementación de un Sistema de Información Gerencial (SIG) que permita a la empresa tener un mejor control de su gestión en general.

- ✓ La inversión que generará la implementación de las propuestas indicadas se financiará a través de la propia recuperación de la cartera morosa de clientes viéndose esta reducida en un 15%, teniendo como estimado reducirla hasta el 33%. Además, del incremento tanto de las ventas al contado y el incremento de cartera de clientes por vendedor, estimándose llegar a un 10% en promedio en ambas variables.

- ✓ Finalmente, los beneficios a obtener tienen valor económico, tales como ejemplo el incremento de ingresos debido a la recuperación de la morosidad mayor a 30 días y de las ventas al crédito *no recuperables*, puesto que el principal factor del por qué esas ventas al crédito no pueden recuperarse es debido a la falta de una gestión óptima para la recuperación de la misma; como beneficios no económicos tenemos un mejor clima laboral, la imagen de la empresa mejora con respecto a tanto sus clientes como sus proveedores.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Luego de recabar toda la información necesaria y realizar el análisis detallado durante todo este proyecto, se concluyó que la empresa en estudio experimentó un crecimiento importante en ventas, debido a su estrategia de penetración en el mercado basada en mantener un precio competitivo y rapidez en la atención. Sin embargo, dicho crecimiento no es bien gestionado por las personas quienes toman decisiones en la organización, trayendo consigo desorden y resultados desfavorables.

Entre los problemas más resaltantes evidenciados en este estudio es la ausencia de control en las áreas existentes, se tiene un planteamiento ineficiente en políticas de ventas y cobranza, así como también, un incorrecto procedimiento en compras de mercadería, insumos, etc. Es por ello, que se centró el análisis en dos áreas dentro de la organización, el área logística y comercial, las cuales vienen a tener un papel importante en el desarrollo de las actividades comerciales.

Al analizar detalladamente el área logística, se detectaron tres deficiencias bien marcadas como por ejemplo el reaprovisionamiento deficiente a causa de no emplear una metodología idónea para abastecerse de manera óptima, adicionándole que la fuerza de ventas no cumplen con las metas establecidas. Las escasas competencias del personal debido a que mantienen un proceso de selección deficiente ya que se emplean criterios familiares y de afinidad, además de regirse bajo una política remunerativa errónea. Y por último, un sistema de gestión de información desfavorable generado por un sistema que no funciona al 100% en todos sus niveles, falta de procesos bien definidos y difundidos, así como también falta de planificación a todo nivel y competencias personales de las personas responsables en el área.

Por otro lado, se analizó también el área comercial, donde se detectaron también deficiencias como por ejemplo la programación de visitas a clientes, a causa de un ruteo semanal mal elaborado y una mínima supervisión de dicho plan a cargo del personal responsable. Así mismo, incumplimiento de ventas establecidas, debido a un control de rendimiento mal generado, un ruteo semanal ineficiente y, un aspecto muy importante, una fuerza de ventas desmotivada. Además, se detectó también el incumplimiento de pago de clientes a consecuencia de una gestión de cobranza defectuosa y un mal análisis crediticio del cliente. Y por último, un clima laboral perjudicial para un adecuado desempeño laboral, teniéndose excesos de confianza, trayendo consigo malas relaciones laborales porque no se respeta el rango.

Al determinar las deficiencias de manera clara y precisa, permitió plantear propuestas de mejora, tales como un manual de organización y funciones, trayendo consigo un orden y a la vez especificar las funciones de acuerdo al cargo desempeñado dentro de la organización. Cabe mencionar también, que uno de los importantes beneficios que nos brinda esta propuesta es superar el problema del incumplimiento de los plazos de entrega de mercadería por parte de los proveedores, puesto que al contar con un MOF y, a su vez con una metodología precisa para el cálculo del aprovisionamiento, nos permitirá determinar Cuánto y Cuándo debemos realizar las compras para contar oportunamente con los medicamentos necesarios sin incurrir en altos costos de inventario.

Por otro lado, se propone como mejora el establecer criterios para contratar personal, implementar sistemas de evaluación de desempeño del personal y establecer criterios para evaluación crediticia, buscando superar estas deficiencias generando un cambio en la organización viéndose reflejado en resultados positivos para la misma.

5.2. Recomendaciones

Las recomendaciones a brindar como complemento de lo ya detallado en este proyecto proponen generar un mayor impacto conjuntamente con las propuestas de mejora. Se detalla las siguientes:

Se recomienda que la empresa en estudio implemente, en la gestión del almacén de productos comercializados, un sistema ABC de los mismos. Esta clasificación permitirá conocer cuáles son aquellos productos de mayor valor y cantidad en almacén, facilitando a la gerencia en enfocarse en las políticas efectivas para una correcta comercialización, promoción, almacenamiento y despacho.

Asimismo, se recomienda también la implementación de una política remunerativa mensual basada en los siguientes aspectos, específicamente para el área comercial: Remuneración fija básica, remuneración variable de acuerdo al cumplimiento de las metas planteadas, penalización por cuentas no recuperadas en el plazo establecido y bono adicional por gestión de recuperabilidad de cuentas no cobradas.

Además, se recomienda realizar un análisis basado en los datos históricos sistematizados de la empresa en estudio para el adecuado cálculo de reaprovisionamiento. Aunque en la actualidad, la misma no cuenta con una base de información sistematizada.

Pese a esto, cabe precisar que para realizar este análisis debe considerarse como el costo de almacenamiento y las ventas anuales promedio alcanzadas.

Por otro lado, se propone incluir entre sus proyectos a corto plazo la mejora de su capacidad instalada, es decir, mejorar la infraestructura del inmueble permitiendo tener

una adecuada distribución de los ambientes y mayor capacidad de almacenaje para los medicamentos.

A su vez, cabe resaltar que en el rubro donde se desempeña la empresa, existen medicamentos que deben estar debidamente refrigerados, lo que obliga a la misma a contar con un ambiente adecuado para almacenar los medicamentos.

Asimismo, se recomienda la inversión en publicidad, implementación de nuevas líneas de productos relacionados a la salud. Paralelamente, debe priorizar la adquisición de una movilidad para el traslado de los medicamentos, permitiendo mejorar la calidad del servicio para los clientes.

Y finalmente, se propone incluir entre sus proyectos a largo plazo, la importación directa de medicamentos. Esta recomendación tiene como objetivo brindarle a la organización una propuesta que permita acceder a costos bastante competitivos y penetrar, en el mercado, un producto de calidad contando con una marca comercial propia.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bowersox, D. (2007). *Administración y Logística en la cadena de suministros*. (2^o edición). México D.F. McGraw-Hill Interamericana.
- Ferrell, O; Hirt, G & Ferrel, Linda. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. (4^o edición). Mc Graw Hill Interamericana.
- Silva, A. (2006). *Logística de almacenamiento. Tesis de Maestría no publicada*, Tecana American University.
- Soret, I. (2001). *Logística comercial y empresarial*. (3^o edición). Madrid. ESIC.
- Laurence, A. (2002). *Gestión práctica de la distribución comercial*. Empresa editora El Comercio SA.
- Mauleón, M. (2003). *Sistema de almacenaje y picking*. Madrid Ediciones Díaz de Santos.
- Monteroso, E. (2002). *Gestión de Abastecimiento*. Recuperado de:
<http://www.azc.uam.mx/alumnos/tradeoff/docu/gea.pdf>
- Neira, P y Fernández, D. (2002). *Colección Gestión competitiva para una mediana y pequeña empresa. Tomo 4. Marketing, venta y sistemas de información para una mediana empresa*. Editorial Corporación Gráfica Navarrete SA.

VII. ANEXOS

7.1. Anexo 01: Entrevista al Gerente General

ENTREVISTA GERENTE GENERAL

Entrevista Gerente General Sr. Marco Antonio Rivera Montaña

1. **¿Cuántos años lleva de funcionamiento la empresa?**
La empresa lleva 4 años en el mercado.
2. **¿Cuántas personas la conforman?**
14 personas: 1 Gerente General, 1 Gerente Comercial, 1 jefe de crédito y cobranza, 1 Contador, 4 vendedores, 3 Almacén, 1 Supervisor de ventas, 1 Químico farmacéutico regente y 1 Limpieza.
3. **¿Cuentan con indicadores para medir su desempeño? y ¿cuáles son?**
 - Supervisor: controlar el cumplimiento de los objetivos, visitas y cobranzas de los vendedores a su cargo.
 - Vendedor: cumplimiento de cuotas, recaudo de cobranza, cumplimiento de visitas programadas a los clientes.
 - Almacén: atención, no exista equívocos en el envío de mercadería, control de entrada y salida de mercaderías, manejo de stock.
4. **¿Cuál considera que son las principales FORTALEZAS de la empresa?**
Atención rápida, stock adecuado y exclusividad de medicamentos.
5. **¿Cuáles son las principales OPORTUNIDADES, que el entorno le muestra a la empresa hoy en día?**
Nuevas zonas de distribución y aplicación de promociones de ventas.
6. **¿Cuál considera que son las principales DEBILIDADES de la empresa?**
Infraestructura reducida en el área de oficina.
7. **¿Cuáles son las principales AMENAZAS, que el entorno le muestra a la empresa hoy en día?**
Aparición de nuevos competidores.
8. **¿Cuentan con políticas y objetivos definidos?**
Sí, contar con el stock adecuado de medicamentos, atención inmediata, segura y confiable.
9. **¿Cuál es su visión de aquí a 5 años?**

- Contar con sucursales (Lima capital, costa y selva).
- Adquirir un local más amplio que cuente con servicios adecuados.

- 10. ¿Que tienen pensado implementar, como y de q manera?**
Más oficinas (una oficina para cada área).
- 11. ¿Cuenta la empresa con estrategias? ¿Cuáles son las estrategias con las que trabaja la empresa?**
Si, las mencionadas.
- a) E. que permite seguir con los objetivos y productos existentes en los mismos mercados.
 - b) E. que busca un crecimiento de la empresa superior al de su mercado.
 - c) E. que busca desaparecer cualquier disminución en las ventas y generar recursos.
 - d) E. que permite controlar algunos de los proveedores y clientes.
 - e) E. de liderazgo en costos mediante costos más bajos que la competencia.
- 12. ¿Considera que las estrategias escogidas han funcionado?**
Si funcionan, porque llegan a cumplir la cuota establecida cada mes.
- 13. ¿Aparte de las estrategias existentes que nuevas estrategias implementaría para mejorar sus procesos?**
Aplicación de promociones, descuentos, merchandising.
- 14. ¿Cuál considera que es la percepción de los clientes respecto a su servicio?**
Que existe una atención rápida, cuentan con el stock adecuado y precios son competitivos con respecto a la competencia.
- 15. ¿Cuál considera son las principales insatisfacciones de sus clientes?**
No contar con un Courier y algunos equívocos en el envío de mercaderías.
- 16. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de los empleados de la empresa?**
Sí, pero no existen documentos que lo estipulen.
- 17. ¿Cuentan con documentos escritos donde se especifica las funciones de los empleados?**
No cuentan con un manual de funciones establecidos.
- 18. ¿Qué departamento diferente a los que cuenta hoy la empresa considera que debería ser implementados?**
Área contable, área legal y secretaria de gerencia general.

- 19. ¿Por qué la empresa no lo ha implementado?**
Por falta de infraestructura.
- 20. ¿Por qué lo considera necesario?**
Porque la empresa está en crecimiento y además, porque es el complemento para el funcionamiento eficaz de la empresa.

7.2. Anexo 02: Manual de Organización y Funciones

Distribuidora e Importadora Rivera Pharma EIRL

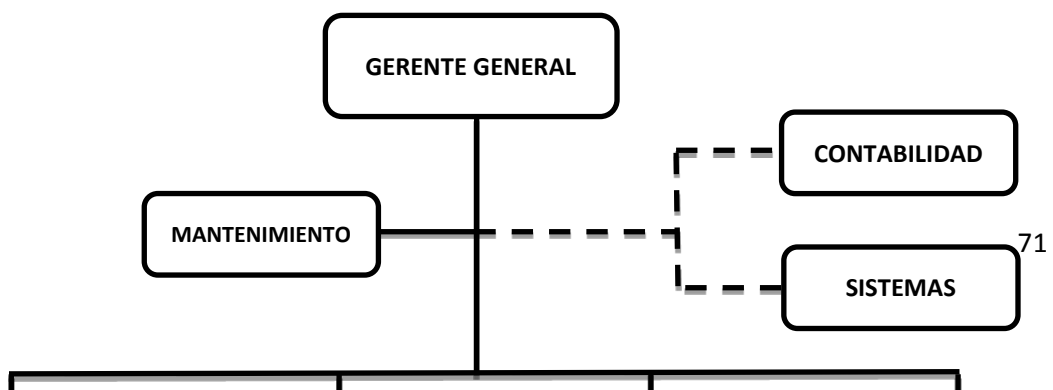
MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

PRESENTACION

El manual de Organización y Funciones (MOF) de la Distribuidora e importadora RIVERA PHARMA EIRL constituye un documento técnico normativo que tiene por finalidad:

- Definir la estructura orgánica formal real de la empresa en la cual se establecen los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional de la misma.
- Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para conseguir las metas de la organización. Por tal motivo se tendrá que; precisar, describir y ubicar las funciones de cada puesto con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.
- Combinar el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y eficiente. Dividir la carga total de trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda por una persona o por un grupo de personas.
- Establecer un mecanismo para coordinar el trabajo de los miembros en un todo unitario armonioso.
- Vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla o mejorarla,
- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la empresa.

ORGANIGRAMA GENERAL



MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

EMPRESA: DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA RIVERA PHARMA EIRL

GERENCIA GENERAL

1. Objetivo y Finalidad

Lograr que se brinden productos y servicios de calidad a los clientes dentro del ámbito de responsabilidad de la empresa, mediante la programación, ejecución y control de los

procedimientos de comercialización, incluyendo la recuperación de las ventas al crédito, dentro del Marco Legal vigente y las políticas implementadas en la empresa.

2. Funciones Generales

- ✓ Administrar los procedimientos y actividades relacionados con la gestión general, dentro de un marco de eficiencia, competitividad y optimización de procesos.
- ✓ Diseñar, planificar y controlar las operaciones dentro de la organización dándoles un enfoque estratégico.

3. Funciones Específicas

- ✓ Solicitar, adquirir, transmitir, dar y tomar en arrendamiento a nombre de la empresa, registro de patentes, marcas, nombres comerciales y/o concesiones.
- ✓ Aprobar el nombramiento, la contratación, promoción, suspensión y despido del personal.
- ✓ Realizar todos los actos y contratos relacionados con la administración de la empresa.
- ✓ Suscribir planillas, boletas de pago, y liquidaciones de beneficios sociales.
- ✓ Otorgar certificados de trabajo, constancias de aprendizaje, formación laboral y prácticas pre-profesionales.
- ✓ Aprobar el Reglamento Interno de Trabajo.
- ✓ Girar, endosar, aceptar, avalar, y dar en garantía, letras, pagares, vales y en general cualquier documentación crediticia.
- ✓ Solicitar y acordar créditos en cuenta corriente, avance o sobregiro y crédito documentario.
- ✓ Contratar pólizas de seguros y endosarlas.
- ✓ Desarrollar otras funciones que por las facultades, atribuciones y poderes considere conveniente para el desempeño de sus actividades y el mejor interés de la empresa.

4. Clasificación y Ubicación en la Estructura Orgánica de la empresa

Dentro de la Estructura Orgánica de la empresa, La Gerencia General ocupa el puesto más alto, por consiguiente, el responsable de dicha área es el dueño de la empresa.

5. Funcionario Responsable

El Gerente General es el responsable por el cumplimiento de los objetivos de toda la organización y como tal, tiene autoridad sobre todo el personal que se le asigne.

6. Funciones Generales del Funcionario Responsable

- ✓ Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de la Organización con el fin de lograr los objetivos y metas planeadas.
- ✓ Brindar apoyo a todas las áreas comprendidas en la Organización.

7. Funciones Específicas del Funcionario Responsable

- ✓ Administrar los procedimientos y actividades relacionadas con la gestión comercial dentro de un marco de eficiencia, competitividad y optimización de costos.
- ✓ Administrar la aplicación de los pliegos tarifarios.
- ✓ Establecer los parámetros y condiciones para la negociación de los contratos de compra y venta de medicamentos.
- ✓ Supervisar y controlar el proceso de facturación.
- ✓ Administrar y evaluar los servicios prestados por terceros.
- ✓ Supervisar que se brinde una excelente atención a los clientes.
- ✓ Atender consultas de carácter técnico - Comercial solicitados por el cliente.
- ✓ Cumplir las normas de seguridad e higiene ocupacional y conservación del ambiente.
- ✓ Otras funciones y responsabilidades propias del cargo.

8. Descripción del Puesto

- ✓ *Grupo Ocupacional:* Directivos.
- ✓ *Clase Ocupacional:* Ejecutivos.

- ✓ *Nombre del Puesto:* Gerente General.
- ✓ *Reporta a:* Propietarios de la empresa.
- ✓ *Formación Académica:* Profesional universitario en la especialidad de Administración de Empresas.
- ✓ *Capacitación:* De preferencia Maestría en Gestión y Dirección de Negocios.
- ✓ *Experiencia:* Mínima 5 años en puestos afines.
- ✓ *Aptitudes:* Amplia experiencia en cargos ejecutivos, Liderazgo y Capacidad para relacionarse, Creativo, responsable y con iniciativa propia, entusiasta con autonomía y objetivo en sus actos.

9. Condiciones de Trabajo

Trabajo en oficina, así como también, desempeñar tareas de campo tales como auditorías, supervisiones, etc.

10. Responsabilidades

Administrar los procesos de la empresa con eficiencia y en condiciones de rentabilidad.

11. Uso de Equipos y Herramientas

Manejo de Computación a nivel Usuario, utilización de software (Excel, Word, PowerPoint)

GERENCIA COMERCIAL

1. Objetivo y Finalidad

Lograr que se brinden productos y servicios de calidad a los clientes dentro del ámbito de responsabilidad de la empresa, mediante la programación, ejecución y control de los procedimientos de captación y fidelización de clientes, en resumen, todo lo relacionado a la gestión de la administración de ventas dentro del Marco Legal vigente y las políticas implementadas en la empresa.

2. Funciones Generales

- ✓ Administrar los procedimientos y actividades relacionados con la gestión comercial, dentro de un marco de eficiencia, competitividad y optimización de costos.
- ✓ Diseñar, planificar, dirigir y controlar las operaciones de Marketing y ventas, asegurando el cumplimiento de los objetivos de ventas propuestas a nivel empresa.

3. Funciones Específicas

- ✓ Formular, consolidar y proponer el plan de marketing para la venta productos farmacéuticos.
- ✓ Formular, consolidar y proponer el presupuesto operativo anual para las actividades comerciales.
- ✓ Implantar, proponer y evaluar procedimientos para fijar los precios de servicios no regulados.
- ✓ Proponer e implantar un sistema de información y estadística comercial, según los requerimientos internos y externos.
- ✓ Contribuir a la buena imagen de la empresa, mediante acciones concretas y efectivas relacionadas con la gestión comercial y la satisfacción del cliente.
- ✓ Elaborar la documentación necesaria para la contratación de servicios de terceros para labores de comercialización, administrando los contratos respectivos.
- ✓ Elaborar y proponer mejoras a la normatividad vigente y a los contratos nuevos o existentes de compra y venta de productos.
- ✓ Implantar procedimientos adecuados de aplicación tarifaria en los mercados regulados.

- ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad e higiene ocupacional y conservación del ambiente.
- ✓ Otras responsabilidades que le asigne.

4. Clasificación y Ubicación en la Estructura Orgánica de la empresa

La Gerencia Comercial es una unidad de Gerencia General, quien responde directamente a la misma.

5. Estructura Orgánica

La Gerencia Comercial está constituida por los siguientes cargos:

- Gerente Comercial
- Supervisor de Ventas
- Fuerza de Ventas

6. Funcionario Responsable

El Gerente Comercial es el responsable por el cumplimiento del objetivo de su Unidad y como tal tiene autoridad sobre todo el personal que se le asigne.

7. Funciones Generales del Funcionario Responsable

- ✓ Planear, organizar, dirigir y controlar el proceso de comercialización de conformidad con el marco legal vigente y las normas técnicas de calidad del servicio.

8. Funciones Específicas del Funcionario Responsable

- ✓ Administrar los procedimientos y actividades relacionadas con la gestión comercial dentro de un marco de eficiencia, competitividad y optimización de costos.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de los parámetros y condiciones para la negociación de los contratos de compra y venta de medicamentos.
- ✓ Coordinación constante con las demás áreas dentro de la empresa.
- ✓ Administrar y evaluar los servicios prestados por terceros.
- ✓ Supervisar que se brinde una excelente atención a los clientes.
- ✓ Atender consultas de carácter técnico - Comercial solicitados por el cliente.

- ✓ Cumplir las normas de seguridad e higiene ocupacional y conservación del ambiente.
- ✓ Otras funciones y responsabilidades propias del cargo.

9. Descripción del Puesto: Gerente Comercial

- ✓ *Grupo Ocupacional:* Directivos.
- ✓ *Clase Ocupacional:* Ejecutivos.
- ✓ *Nombre del Puesto:* Gerente Comercial.
- ✓ *Reporta a:* Gerencia General.
- ✓ *Formación Académica:* Profesional universitario en la especialidad de Administración de Empresas, Ingeniería, o afines.
- ✓ *Capacitación:* De preferencia Maestría en Dirección y Gestión de personas, conocimiento sobre Legislación vigente del mercado.
- ✓ *Experiencia:* Mínima 5 años en puestos afines.
- ✓ *Aptitudes:* Amplia experiencia en cargos ejecutivos, Liderazgo y Capacidad para relacionarse, Creativo, responsable y con iniciativa propia, entusiasta con autonomía y objetivo en sus actos.

10. Descripción del Puesto: Supervisor de Ventas

- ✓ *Grupo Ocupacional:* Directivos.
- ✓ *Clase Ocupacional:* Ejecutivos.
- ✓ *Nombre del Puesto:* Supervisor de Ventas.
- ✓ *Reporta a:* Gerencia General.
- ✓ *Formación Académica:* Profesional universitario en la especialidad de Administración de Empresas, Ingeniería, o afines.
- ✓ *Capacitación:* De preferencia Maestría en Dirección y Gestión de personas, conocimiento sobre técnicas de Motivación, y capacidad de liderar equipos de trabajo.

- ✓ *Experiencia:* Mínima 5 años en puestos afines.
- ✓ *Aptitudes:* Amplia experiencia en cargos ejecutivos, Liderazgo y Capacidad para relacionarse, Creativo, responsable y con iniciativa propia, entusiasta con autonomía y objetivo en sus actos.

11. Funciones Generales del Supervisor de Ventas

- ✓ Proponer, diseñar y ordenar los procesos de la organización con el fin de alcanzar metas y objetivos basados en la rentabilidad.

12. Funciones Específicas del Supervisor de Ventas

- ✓ Proponer facultades y funciones del personal a su cargo verificando el cumplimiento de funciones.
- ✓ Supervisar los pedidos y/o órdenes de compra.
- ✓ Supervisar el desempeño de la fuerza de ventas.
- ✓ Contactar y consultar al Área de Logística para la verificación de Stock.
- ✓ Motivar y capacitar al personal a su cargo.
- ✓ Despacho, asesoramiento y dirección de los vendedores.
- ✓ Reuniones semanales de avance de objetivos.

13. Descripción del Puesto: Fuerza de Ventas

- ✓ *Grupo Ocupacional:* Directivos.
- ✓ *Clase Ocupacional:* Ejecutivos.
- ✓ *Nombre del Puesto:* Fuerza de Ventas.
- ✓ *Reporta a:* Supervisor de Ventas.
- ✓ *Formación Académica:* Profesional universitario en la especialidad de Administración de Empresas, Ingeniería, o afines.
- ✓ *Capacitación:* De preferencia en áreas comerciales.

- ✓ *Experiencia:* Mínima 01 año en puestos afines.
- ✓ *Aptitudes:* Amplia experiencia en cargos similares, Liderazgo y Capacidad para relacionarse, Creativo, responsable y con iniciativa propia, entusiasta con autonomía y objetivo en sus actos.

14. Funciones Generales de la Fuerza de Ventas

- ✓ Seguimiento, control y análisis de la evolución de las ventas.
- ✓ Cumplir con la cuota mensual de venta establecida.

15. Funciones Específicas de la Fuerza de Ventas

- ✓ Gestión comercial con clientes potenciales con apoyo de supervisor de ventas.
- ✓ Llevar a cabo nuevas aplicaciones para incrementar las ventas.
- ✓ Visitar a los clientes según el itinerario programado.
- ✓ Otras responsabilidades que se le asigne.

16. Uso de Equipos y Herramientas

Para todos los puestos descritos, Manejo de Computación a nivel Usuario, utilización de software (Excel, Word, PowerPoint).

ÁREA DE LOGÍSTICA

1. Objetivo y Finalidad

Lograr que las adquisiciones de bienes y la contratación de servicios no personales y ejecución de proyectos, se efectúen en las mejores condiciones de costo, calidad y oportunidad para la empresa.

2. Funciones Generales

- ✓ Proponer, implementar y controlar la ejecución de los planes, Políticas, procedimientos y normas relacionados con las adquisiciones, almacenamiento y los servicios generales.

- ✓ Cumplir las normas, procedimientos y Dispositivos legales vigentes, establecidos para el proceso Logístico.

3. Funciones Específicas

- ✓ Mantener un nivel adecuado de existencias (mercadería), según las necesidades de los clientes.
- ✓ Formular, ejecutar y evaluar el plan anual de adquisiciones y contrataciones en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y costo.
- ✓ Optimizar el sistema mecanizado de adquisiciones y almacenamiento mejorándolo continuamente.
- ✓ Coordinar con el área comercial, canalizando en forma oportuna y efectiva sus requerimientos.
- ✓ Implantar los mecanismos de control necesarios para que las adquisiciones se realicen con las garantías y otros que se requieran.
- ✓ Mantener actualizada toda la información logística, según los requerimientos y periodos establecidos.
- ✓ Otras responsabilidades que se le asigne.

4. Clasificación y Ubicación en la Estructura Orgánica de la empresa

Es una unidad de Gerencia General, y responde directamente a la misma.

5. Estructura Orgánica

El área de Logística está constituida por los siguientes cargos:

- Jefe de Logística
- Supervisor de Logística
- Asistente de Logística

6. Funcionario Responsable

El Jefe Logística es el responsable por el cumplimiento del objetivo de su Unidad y como tal tiene autoridad sobre todo el personal que se le asigne.

Representa a la empresa en Concursos públicos de adquisiciones, licitaciones y proveedores en general.

7. Funciones Generales del Funcionario Responsable

- ✓ Administrar la adquisición y/o contratación de medicamentos, equipos, materiales y servicios para las diferentes áreas operativas, comerciales y de proyectos de inversión en las mejores condiciones de costo, calidad, cantidad y oportunidad.
- ✓ Proponer, implantar y controlar procedimientos relacionados al área logística.

8. Funciones Específicas del Funcionario Responsable

- ✓ Administración de procedimientos y actividades relacionadas a la adquisición de medicamentos, equipos, materiales, insumos y servicios para la empresa, en las mejores condiciones de costo, cantidad, calidad y oportunidad.
- ✓ Control, verificación y administración de los medicamentos en el almacén.
- ✓ Administración y control de servicios generales y mantenimiento de las instalaciones dentro de la empresa.
- ✓ Controlar y cumplir las normas de seguridad, higiene ocupacional y conservación del ambiente, procedimientos para implantarlas en las contrataciones de servicios.
- ✓ Administración y control de registros y archivos relacionados al área de logística.
- ✓ Coordinación e informe a las áreas interesadas sobre el estado de sus solicitudes, implementación de mecanismos que permitan facilitar el control de las adquisiciones.
- ✓ Coordinación, trámite y seguimiento de las adquisiciones con proveedores haciendo cumplir los plazos de entrega pactados.
- ✓ Apoyo técnico de la especialidad, para definir actividades y/o adquisiciones que lo requieran.
- ✓ Supervisar al Personal bajo su mando.
- ✓ Interacción con el mercado de proveedores de la empresa, evaluación de la actuación de los mismos a lo largo del tiempo.
- ✓ Supervisión, control y seguimiento de los pedidos atendidos, verificando que cada uno haya llegado a su punto de destino sin ningún inconveniente.

- ✓ Otras que su jefe inmediato le indique.

9. Descripción del Puesto: Jefe de Logística.

- ✓ *Grupo Ocupacional:* Directivos.
- ✓ *Clase Ocupacional:* Ejecutivos.
- ✓ *Nombre del Puesto:* Jefe de Logística.
- ✓ *Reporta a:* Gerencia General.
- ✓ *Formación Académica:* Profesional universitario en la especialidad de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, o afines.
- ✓ *Capacitación:* De preferencia Maestría en Gestión logística e inventarios, conocimiento sobre manejo de almacenes, gestión de compras, etc.
- ✓ *Experiencia:* Mínima 5 años en puestos afines.
- ✓ *Aptitudes:* Amplia experiencia en cargos similares, Liderazgo y Capacidad para relacionarse, Creativo, responsable y con iniciativa propia, entusiasta con autonomía y objetivo en sus actos.

10. Descripción del Puesto: Supervisor de Logística

- ✓ *Grupo Ocupacional:* Directivos.
- ✓ *Clase Ocupacional:* Ejecutivos.
- ✓ *Nombre del Puesto:* Supervisor de Logística.
- ✓ *Reporta a:* Jefe de Logística.
- ✓ *Formación Académica:* Profesional universitario en la especialidad de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, o afines.
- ✓ *Capacitación:* Conocimiento sobre manejo de almacenes, gestión de compras, manejo de kardex y control de inventarios, etc.
- ✓ *Experiencia:* Mínima 2 años en puestos afines.

- ✓ *Aptitudes:* Amplia experiencia en cargos similares, Liderazgo y Capacidad para relacionarse, Creativo, responsable y con iniciativa propia, entusiasta con autonomía y objetivo en sus actos.

11. Funciones Generales del Supervisor de Logística

- ✓ Evaluar y gestionar las adquisiciones y/o contrataciones de bienes y servicios para las diferentes áreas operativas y comerciales

12. Funciones Específicas del Supervisor de Logística

- ✓ Elaborar, coordinar y ejecutar el proceso de adquisición de productos, equipos, materiales e insumos para las diferentes áreas operativas, comerciales de la empresa.
- ✓ Elaborar, coordinar y ejecutar el proceso de contratación de servicios para las diferentes áreas operativas, comerciales y de proyectos de inversión.
- ✓ Adecuación de términos de referencia, bases, inscripción y otros para la selección de los proveedores que prestan servicios y suministran materiales a la empresa.
- ✓ Seguimiento de las órdenes de compra de Productos, equipos, materiales e insumos, control hasta la llegada a almacén y/o puesta en establecimiento de cliente.
- ✓ Control, seguimiento y comunicación de las órdenes de servicio o contratos.
- ✓ Apoyo en la Homologación de proveedores de medicamentos.
- ✓ Realizar otras funciones afines, que le encomiende su Jefatura.

13. Descripción del Puesto: Asistente de Logística

- ✓ *Grupo Ocupacional:* Apoyo.
- ✓ *Clase Ocupacional:* Asistentes.
- ✓ *Nombre del Puesto:* Asistente de Logística.
- ✓ *Reporta a:* Supervisor de Logística.
- ✓ *Formación Académica:* Profesional universitario en la especialidad de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, o afines.
- ✓ *Capacitación:* Conocimiento sobre manejo de kardex y control de inventarios, etc.

- ✓ *Experiencia:* Mínima 01 año en puestos afines.
- ✓ *Aptitudes:* Capacidad para relacionarse, responsable y con iniciativa propia, sociable, buen trato y cordialidad.

14. Funciones Generales del Asistente de Logística

- ✓ Elaboración de órdenes de Compra y pedidos.
- ✓ Adquisición de bienes y servicios de menor cuantía.
- ✓ Realizar las actividades o trabajos necesarios que permitan el correcto y eficiente flujo de los documentos y transacciones de compra y servicio.

15. Funciones Específicas del Asistente de Logística

- ✓ Elaborar las Órdenes de Compra y Pedidos.
- ✓ Coordinar con el área comercial de la empresa.
- ✓ Apoyar y Coordinar en los procesos de Adquisición de materiales e insumos y Servicios para las diferentes áreas operativas, Comerciales y de Proyectos de Inversión.
- ✓ Seguimiento de las Órdenes de Compra de productos, equipos, materiales e insumos, control hasta la llegada a Almacén y/o puesta en establecimiento de cliente.
- ✓ Coordinar con las diversas áreas de la Empresa para las conformidades de servicios.
- ✓ Realizar Otras funciones afines que le recomiende su Jefatura.

16. Uso de Equipos y Herramientas

Para todos los puestos descritos, Manejo de Computación a nivel Usuario, utilización de software (Excel, Word, PowerPoint).

ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

1. Objetivo y Finalidad

Lograr la mayor y máxima recuperabilidad de los créditos facilitados a clientes por la compra de medicamentos, mediante la programación, ejecución y control de las visitas a los mismos en coordinación con la Fuerza de Ventas en el área comercial dentro del Marco Legal vigente y las políticas de cobranzas establecidas por la empresa.

2. Funciones Generales

- ✓ Administrar los procedimientos y actividades relacionados con la gestión de crédito y cobranza dentro de un marco rentable para la empresa.
- ✓ Diseñar, planificar, dirigir y controlar la gestión de cobranza encargada a la fuerza de ventas.

3. Funciones Específicas

- ✓ Establecer criterios de evaluación crediticia para los clientes.
- ✓ Establecer políticas de créditos de acuerdo a variables cualitativas y cuantitativas para que el cliente acceda a una venta al crédito.
- ✓ Desarrollar otras funciones que por las facultades, atribuciones y poderes conferidos por la Gerencia General, considere conveniente para el desempeño de sus actividades y el mejor interés de la empresa.

4. Clasificación y Ubicación en la Estructura Orgánica de la empresa

El área de Créditos y Cobranzas es una unidad dependiente de la Gerencia General, en coordinación con la Gerencia Comercial.

5. Estructura Orgánica

El área de Créditos y Cobranzas está constituida por:

- Jefe de Créditos y Cobranzas.

6. Funcionario Responsable

El jefe de Créditos y Cobranzas es el responsable por el cumplimiento del objetivo de la gestión de cobranza.

7. Funciones Generales del Funcionario Responsable

- ✓ Organizar, dirigir y controlar todo lo concerniente a la gestión de la Fuerza de Ventas para la recuperación de las ventas al crédito con el fin de lograr los objetivos y metas planeadas.

8. Funciones Específicas del Funcionario Responsable

- ✓ Establecer las modalidades de pago en coordinación con la capacidad de pago del cliente.
- ✓ Fijar las condiciones de descuento y el límite de crédito para cada cliente.
- ✓ Establecer, supervisar y controlar las operaciones de facturación y crédito.
- ✓ Establecer el procedimiento de cobro y controlar su aplicación.
- ✓ Investigar la solvencia de los clientes potenciales, estudiando y aprobando los riesgos crediticios que la empresa asume con ellos.
- ✓ Controlar los cobros de las cuentas para garantizar que se hagan los esfuerzos necesarios para cobrar las deudas en la medida en que estas se vayan venciendo.
- ✓ Planificar esfuerzos que sean apropiados y ponerlos en marcha, para hacer efectivo los cobros y evitar pérdidas.
- ✓ Actualizar el ingreso de facturas por cobrar en la base de datos.
- ✓ Elaboración de cuadros de facturas por cobrar.
- ✓ Verificación y seguimiento de las facturas por cobrar.
- ✓ Verifica los vencimientos y seguimientos de facturas o trámites de cobro.
- ✓ Coordinar horarios de pago con clientes.
- ✓ Elaborar las rutas de cobranzas y planillas de cobranzas.
- ✓ Elaborar promedios de pagos de los clientes.
- ✓ Realizar toda aquella tarea o actividad encargada por la jefatura inmediata.

9. Descripción del Puesto

- ✓ *Grupo Ocupacional:* Directivos.
- ✓ *Clase Ocupacional:* Ejecutivos.

- ✓ *Nombre del Puesto:* Jefe de Créditos y Cobranzas.
- ✓ *Reporta a:* Gerencia General.
- ✓ *Formación Académica:* Profesional universitario en la especialidad de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, o afines.
- ✓ *Capacitación:* De preferencia Maestría en Finanzas.
- ✓ *Experiencia:* Mínima 05 años en puestos afines.
- ✓ *Aptitudes:* Amplia experiencia en cargos similares, creativo, responsable y con capacidad para relacionarse, responsable y con iniciativa propia, sociable, buen trato y cordialidad.

10. Responsabilidades

Administrar los procesos de recuperación de las ventas al crédito en función a la rentabilidad esperada por la empresa.

11. Uso de Equipos y Herramientas

Para el puesto descrito en esta área, Manejo de Computación a nivel Usuario, utilización de software (Excel, Word, PowerPoint).

ÁREA DE FACTURACIÓN

1. Objetivo y Finalidad

Lograr la eficiencia y maximización de los recursos disponibles que esta área dispone. Así como también, la transparencia y buenas prácticas dentro del Marco Legal vigente y de acuerdo a las políticas implementadas que rigen a la empresa.

2. Funciones Generales

- ✓ Programar, organizar y ejecutar las actividades correspondientes a la facturación de pedidos en coordinación con la Fuerza de Ventas.

3. Funciones Específicas

- ✓ Elaborar, proponer, ejecutar, supervisar y controlar el proceso de facturación en el sistema de información gerencial.
- ✓ Supervisión y control de los backup de la base de datos del sistema.
- ✓ Elaborar, proponer, ejecutar y supervisar el control de cronograma y lineamientos de la facturación mensual.
- ✓ Soporte técnico del manejo del sistema comercial a los usuarios de las diferentes áreas.
- ✓ Mantenimiento de base de datos de clientes y proveedores.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad e higiene ocupacional y conservación ambiental.
- ✓ Otras responsabilidades que se le asigne.

4. Clasificación y Ubicación en la Estructura Orgánica de la empresa

El área de Facturación es una unidad dependiente de la Gerencia General, en coordinación con la Gerencia Comercial y área de Créditos y Cobranzas.

5. Estructura Orgánica

El área de Créditos y Cobranzas está constituida por:

- Jefe de Facturación
- Asistente de Facturación

6. Funcionario Responsable

El jefe de Facturación es el responsable por el cumplimiento del objetivo de la facturación mensual.

7. Funciones Generales del Funcionario Responsable

- ✓ Brindar una excelente atención a los clientes, mediante una gestión eficiente y eficaz del proceso de facturación en aplicación del pliego tarifario y normas vigentes.

8. Funciones Específicas del Funcionario Responsable

- ✓ Programar, organizar, coordinar y evaluar las actividades relacionadas con la toma de pedidos, proceso de facturación y emisión de documentos.
- ✓ Control de calidad del proceso de facturación en base a muestreos y análisis de resúmenes.
- ✓ Actualización de los cronogramas mensuales de facturación.
- ✓ Coordinar y promover las mejoras al sistema de Facturación.
- ✓ Otras funciones afines propias del cargo.

9. Descripción del Puesto: Jefe de Facturación

- ✓ *Grupo Ocupacional:* Directivos.
- ✓ *Clase Ocupacional:* Ejecutivos.
- ✓ *Nombre del Puesto:* Jefe de Facturación.
- ✓ *Reporta a:* Gerencia General.
- ✓ *Formación Académica:* Profesional universitario en la especialidad de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, o afines.
- ✓ *Capacitación:* Con conocimiento de Computación e Informática, lenguajes de programación (SQL).
- ✓ *Experiencia:* Mínima 03 años en puestos afines.
- ✓ *Aptitudes:* Amplia experiencia en cargos similares, creativo, responsable y con capacidad para relacionarse, responsable y con iniciativa propia, sociable, buen trato y cordialidad.

10. Descripción del Puesto: Asistente de Facturación

- ✓ *Grupo Ocupacional:* Apoyo.
- ✓ *Clase Ocupacional:* Asistentes.
- ✓ *Nombre del Puesto:* Asistente de Facturación.
- ✓ *Reporta a:* Jefe de Facturación.
- ✓ *Formación Académica:* Bachiller universitario en la especialidad de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, o afines.
- ✓ *Capacitación:* Con conocimiento de Computación e Informática, lenguajes de programación (SQL).
- ✓ *Experiencia:* Mínima 01 año en puestos afines.
- ✓ *Aptitudes:* Responsable y con capacidad para relacionarse, iniciativa propia, sociable, buen trato y cordialidad.

11. Funciones Generales del Asistente de Facturación

- ✓ Apoyar en el proceso de Facturación de recibos por concepto de la venta de fármacos.

12. Funciones Específicas del Asistente de Facturación

- ✓ Coordinar y supervisar las actividades relacionadas con la toma de pedido y su correspondiente facturación.
- ✓ Ejecutar el proceso de facturación en el sistema mecanizado.
- ✓ Mantener el control estadístico de la facturación de los diferentes pliegos tarifarios, por localidades y a nivel regional.
- ✓ Supervisar y evaluar la ejecución de la toma de estado y actualizaciones respectivas, a fin de garantizar la oportuna facturación de los productos.
- ✓ Mantenimiento de la base de datos de clientes y proveedores.
- ✓ Generación de tabulados de facturación para el área de Contabilidad.

- ✓ Otras labores y actividades afines que le asigne su jefatura.

13. Responsabilidades

Elaboración de los cronogramas y lineamientos de facturación mensual, disponer de la aplicación para el correcto proceso de facturación.

14. Uso de Equipos y Herramientas

Para el puesto descrito en esta área, Manejo de Computación a nivel Usuario, utilización de software (Excel, Word, PowerPoint).

7.3. Anexo 03: Criterios para contratar personal

CRITERIOS PARA CONTRATAR PERSONAL

Existen diversos autores que tratan de definir el proceso de selección de personal, Idalberto Chiavenato (2002), nos dice que la selección de personal funciona como un filtro que permite que solo algunas personas pueden ingresar a la organización: las que presenten características deseadas por la organización.

El proceso de selección consta de una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna los requisitos necesarios para ocupar un

determinado puesto, es por ello que para la empresa Rivera Pharma EIRL se proponen los siguientes criterios:

a) Reclutamiento

Muchos autores consideran este como un procedimiento ajeno al proceso de selección, sin embargo, se considera como parte importante del proceso de selección. El reclutamiento es un medio o técnica utilizada por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea.

En este caso se propone un reclutamiento EXTERNO, que consiste en buscar candidatos ajenos a la organización, sin ningún vínculo familiar ni amical, etc.

Un medio utilizado es el periódico, radio, internet.

b) Proceso de selección

Para lograr que la empresa surja, es necesario contar con gente capacitada, con habilidades y deseos de lograr los objetivos de la empresa. Mediante este proceso de selección se podrá contar con la seguridad de que en la empresa tienen el personal adecuado para lograr el éxito.

– La selección de candidatos

El objetivo de la selección es conocer a los candidatos, recogiendo, analizando y comprobando la información necesaria para escoger finalmente aquel que se integre con éxito en la empresa y desempeñe eficazmente las funciones requeridas en su puesto.

Los pasos a seguir son:

Selección de curriculum, deberá incluir datos generales de la persona, nivel de instrucción, capacitaciones, experiencias laborales y referencias.

Entrevista: es un recurso que servirá como base para conocer más datos relevantes sobre el candidato, realizándole una serie de preguntas que denoten la especialidad y competencias personales y profesionales de la persona que solicita el puesto.

c) Contratación

Este paso consiste en notificarle a la persona que se le eligió para ocupar el puesto vacante. Se puede decir que es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado, se realiza la firma del contrato, se definen montos de remuneración y beneficios sociales de acuerdo a ley.

d) Control del proceso de selección

Es el último proceso de selección mediante evaluaciones periódicas que se le hacen al nuevo empleado. El objetivo radica en constatar si el proceso de selección tuvo el éxito deseado por la empresa y si cumplió con su objetivo.

7.4. Anexo 04: Cronograma de Actividades

Tabla 3: Cronograma de Actividades

FECHA		mar-12	abr-12	abr-12	may-12	may-12	may-12	may-12	jun-12	jun-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	abr-13	may-13	jun-13	jun-13	jul-13	
		ACTIVIDAD																						
TESIS I	Definición de tema de investigación																							
	Selección y registro de asesor																							
	Elaboración del perfil de investigación																							
	Presentación de perfil de investigación																							
	Búsqueda de información																							
	Elaboración de proyecto																							
	Presentación de Proyecto																							
	Evaluación del proyecto																							
	Levantamiento de observaciones																							
	Presentación final con calificación de los asesores																							
TESIS II	Recopilación de información																							
	Entrevistas																							
	Análisis de la situación actual																							
	Presentación de Proyecto																							
	Evaluación del proyecto																							
	Levantamiento de observaciones																							
	Presentación final con calificación del asesor																							
TESIS III	Soluciones																							
	Evaluación del proyecto																							
	Presentación final con calificación del asesor																							

7.5. Anexo 05: Análisis beneficio costo

Tabla 4: Análisis beneficio - Costo

	VENTAS			RECUPERABILIDAD				
	Totales	Contado	%	Crédito	%	Max. 30 días	+ 30 días	No recup.
mar-12	S/. 45,000	S/. 5,100	11%	S/. 39,900	89%	S/. 23,940.00	S/. 15,162.00	S/. 798.00
abr-12	S/. 63,800	S/. 3,100	5%	S/. 60,700	95%	S/. 36,420.00	S/. 23,066.00	S/. 1,214.00
may-12	S/. 72,000	S/. 1,900	3%	S/. 70,100	97%	S/. 42,060.00	S/. 26,638.00	S/. 1,402.00
jun-12	S/. 50,000	S/. 5,000	10%	S/. 45,000	90%	S/. 27,000.00	S/. 17,100.00	S/. 900.00
jul-12	S/. 62,000	S/. 3,000	5%	S/. 59,000	95%	S/. 35,400.00	S/. 22,420.00	S/. 1,180.00
ago-12	S/. 70,000	S/. 1,800	3%	S/. 68,200	97%	S/. 40,920.00	S/. 25,916.00	S/. 1,364.00
sep-12	S/. 100,000	S/. 2,700	3%	S/. 97,300	97%	S/. 58,380.00	S/. 36,974.00	S/. 1,946.00
oct-12	S/. 98,000	S/. 9,500	10%	S/. 88,500	90%	S/. 53,100.00	S/. 33,630.00	S/. 1,770.00
nov-12	S/. 82,000	S/. 9,000	11%	S/. 73,000	89%	S/. 43,800.00	S/. 27,740.00	S/. 1,460.00
dic-12	S/. 54,000	S/. 2,600	5%	S/. 51,400	95%	S/. 30,840.00	S/. 19,532.00	S/. 1,028.00
TOTAL	S/. 696,800	S/. 43,700		S/. 653,100		S/. 391,860.00	S/. 248,178.00	S/. 13,062.00
ene-13	S/. 83,700	S/. 3,000	4%	S/. 80,700	96%	S/. 40,350.00	S/. 38,736.00	S/. 1,614.00
feb-13	S/. 65,000	S/. 3,500	5%	S/. 61,500	95%	S/. 30,750.00	S/. 29,520.00	S/. 1,230.00
mar-13	S/. 55,000	S/. 2,900	5%	S/. 52,100	95%	S/. 26,050.00	S/. 25,008.00	S/. 1,042.00
abr-13	S/. 57,500	S/. 1,200	2%	S/. 56,300	98%	S/. 28,150.00	S/. 27,024.00	S/. 1,126.00
may-13	S/. 56,400	S/. 1,000	2%	S/. 55,400	98%	S/. 27,700.00	S/. 26,592.00	S/. 1,108.00
jun-13	S/. 31,600	S/. 450	1%	S/. 31,150	99%	S/. 15,575.00	S/. 14,952.00	S/. 623.00
jul-13	S/. 10,300	S/. 450	4%	S/. 9,850	96%	S/. 4,925.00	S/. 4,728.00	S/. 197.00
TOTAL	S/. 359,500	S/. 12,500		S/. 347,000		S/. 173,500.00	S/. 166,560.00	S/. 6,940.00

COSTO DE IMPLEMENTACIÓN		
Propuestas	Tiempo	S/.
MOF		
Capacitaciones de implementación	Única vez	S/. 200.00
Proceso Selección Personal		
Asesoría y Capacitación	Trimestral	S/. 500.00
Mejora de políticas Remuneración		
Supervisión y Auditorías	Mensual	S/. 2,000.00
Sistema Evaluación Crediticia (Clientes)		
Capacitaciones	Mensual	S/. 200.00
Implementación SIG		S/. 7,000.00
Capacitaciones	Única vez	
Total		Mensual S/. 2366.00

GESTIÓN PARA EL FINANCIAMIENTO			
Variable	Hoy	Estimado	Diferencia
Reducción de Morosidad + 30 días	48%	33%	15%
Aumento de ventas al Contado	3%	10%	7%
Aumento de Cartera x Vendedor	3%	10%	7%