



## **FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS**

### **Escuela Académico Profesional de Negocios y Competitividad**

#### **Trabajo de Suficiencia Profesional**

"Mejora del flujograma de proceso de ventas nacionales para una óptima atención al cliente en la empresa Maderera Bozovich S.A.C."

Para optar el título profesional de Contador Público

#### **Autora:**

Romero Arias, Josseli Antonella

#### **Identificador orcid:**

0000-0002-1873-3283

#### **Asesor:**

Mabel Cecilia Chong Silva

#### **Identificador orcid del asesor:**

0000-0002-7676-1880

**Lima, Perú  
2023**

 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>		
	<b>CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033</b>	<b>VERSIÓN: 01</b> REVISIÓN: 01	<b>FECHA: 08/11/2022</b>

Yo, Josseli Antonella Romero Arias egresado de la Facultad de Ingeniería y Negocios y  Escuela Académica Profesional de Negocios y Competitividad  de la Universidad privada Norbert Wiener declaro que el trabajo académico "**Mejora del flujograma de proceso de ventas nacionales para una óptima atención al cliente en la empresa Maderera Bozovich S.A.C.**"

Asesorado por la docente: Mg. Mabel Cecilia Chong Silva DNI 08123789 ORCID 0000-0002-7676-1880 tiene un índice de similitud de 4% (cuatro) con código oid: 14912:231020965 verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

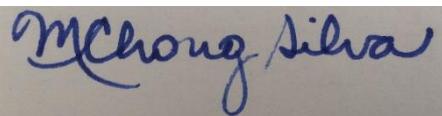
1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.



.....

Autor

Josseli Antonella Romero Arias  
 DNI: 77079815



.....

Asesor

Mg. Mabel Cecilia Chong Silva  
 DNI: 08123789

Lima, 03 de abril de 2023.

### **Dedicatoria**

A mis queridos padres Antonio e Ysaura, por siempre impulsarme a ser mejor persona y ser el motivo para seguir adelante día a día, por brindarme su apoyo incondicional, este logro es para ustedes; a mis hermanas Greysi y Mariella por siempre aconsejarme, apoyarme y ayudarme en este camino de mi carrera profesional.

## Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional titulado *“Mejora del flujograma de proceso de ventas nacionales para una óptima atención al cliente en la empresa Maderera Bozovich S.A.C.”*, tiene como objetivo principal la implementación de una mejora al flujograma de procesos del área de ventas nacionales con la finalidad de optimizar los procesos que se ejecutan con otras áreas, aplicar tiempos determinados para obtener una oportunidad de mejora a nivel administrativo y comercial.

En este trabajo se identificaron dos problemáticas con mayor relevancia, uno es la falta de documentación por la parte comercial para registrar los pedidos de los clientes, y la otra es la falta de plazos determinados para obtener retroalimentación y aprobación de otras áreas involucradas en el proceso de venta.

se plantearon tres objetivos para la alternativa de solución, estos son, revisar el flujograma de ventas para llevar un mejor registro de las actividades, proponer una ficha informativa para almacenar datos generales del cliente, además de presentar un plan de acción para mejorar tiempos el flujograma del área Ventas Nacionales.

Palabras Clave: Ventas, flujograma, procesos, gestión, actividades.

### **Abstract**

The present work of professional sufficiency entitled "Improvement of the national sales process flowchart for optimal customer service in the company Maderera Bozovich S.A.C.", has as its main objective the implementation of an improvement to the process flowchart of the national sales area with the in order to optimize the processes that are executed with other areas, apply certain times to obtain an opportunity for improvement at an administrative and commercial level. In this work, two more relevant problems were identified, one is the lack of documentation by the commercial side to register customer orders, and the other is the lack of specific deadlines to obtain feedback and approval from other areas involved in the process. selling.

Three objectives were proposed for the solution alternative, these are, review the sales flowchart to keep a better record of the activities, propose an information sheet to store general customer data, in addition to presenting an action plan to improve flowchart times of the National Sales area.

Keywords: Sales, flowchart, processes, management, activities.

## Índice

Resumen .....	3
Abstract.....	4
Introducción .....	6
Capítulo I. Antecedentes y Descripción General de la Experiencia.....	7
1.1. Descripción de la empresa .....	7
Datos generales de la empresa .....	8
Logo de la empresa.....	8
1.2. Antecedentes .....	10
1.3. Problemática .....	11
1.4. Objetivo .....	14
Objetivo General .....	14
Objetivos específicos .....	14
1.5. Descripción General de la Experiencia .....	14
Organigrama general de la empresa.....	14
Organigrama del Área de Ventas Nacionales.....	15
Capítulo II. Fundamentos Teóricos .....	17
2.1. Bases Teóricas.....	17
Teoría de Gestión de Ventas .....	18
Teoría de procesos Administrativos .....	19
Teoría de Gestión .....	19
2.2. Bases Conceptuales .....	20
2.3. Información de la empresa.....	22
2.4. Descripción del Puesto .....	24
Capítulo III Aporte y desarrollo de la experiencia .....	26
3.1. Conceptualización .....	26
3.2. Descripción Detallada de la Experiencia .....	27
3.3. Análisis de la Experiencia.....	28
3.4. Aportes .....	29
3.5. Brecha Técnica e Impacto Económico.....	31
Conclusiones .....	33
Recomendaciones.....	34
Anexos.....	35
Referencias Bibliográficas .....	38

## **Introducción**

El presente trabajo de suficiencia profesional titulado “*Mejora del flujograma de proceso de ventas nacionales para una óptima atención al cliente en la empresa Maderera Bozovich S.A.C.*”, se ha desarrollado en la empresa Maderera Bozovich S.A.C específicamente en el área de Ventas Nacionales, a lo largo del periodo 2022 se han ido observando problemáticas en el flujograma de proceso de ventas que afectan directamente al proceso de administración de ventas, generando retrasos en la gestión y extendiendo tiempos en la retroalimentación de información entre el área de ventas y otras áreas involucradas, a través de la propuesta de objetivos específicos se busca optimizar el proceso de venta para obtener una mejora en el área.

Es importante analizar y aplicar nuevas metodologías que ayuden a obtener una mejor gestión de los procesos de ventas, implementar estas metodologías no solo nos ayudará a la gestión administrativa sino también ayudará a las ventas y al personal de área a optimizar tiempos y volviendo más didáctico los procesos de inicio a fin.

## **Capítulo I. Antecedentes y Descripción General de la Experiencia**

### **1.1.Descripción de la empresa**

Maderera Bozovich S.A.C. es una empresa maderera fundada en el año 1948 contando con más de 60 años en el mercado, cuenta con oficinas de representación para la compra y/o venta de productos en Taiwán, Puerto Rico, y Brasil. Nuestra madera proviene de bosques certificados en Madre de Dios, bajo los estándares como el certificado (FSC) o Consejo de Manejo Forestal, que garantiza un proceso de producción y distribución ordenado y transparente, y que permite ofrecer madera certificada a todo el mundo.

Actualmente está ubicada en el distrito de Lurín, la provincia de Lima, con domicilio fiscal en, calle Las Poncianas 333 Urb. Santa Genoveva, tiene como actividad principal la fabricación, importación y exportación de piezas y partes de carpintería para edificios y construcciones a más de 30 países, así como la venta de productos para el acabado y mantenimiento de la madera, tiene como principales productos: los pisos sólidos y estructurados de madera, tableros, tablas, paneles decorativos en las diferentes especies de madera proporcionada por bosques sostenibles con certificación garantizando la conservación y regeneración natural de nuestros bosques; siendo además los principales distribuidores a nivel nacional de los productos suecos Bona y los productos italianos Milesi, además de contar con servicios de instalación y mantenimiento de diversas piezas de madera.

Maderera Bozovich cuenta con subsidiarias en el país de México (Bozomex) y Estados Unidos (Bozovich Timber Products).

La empresa según su plan estratégico tiene como visión y misión:

#### **1.1.1. Visión:**

“Llevar al mundo productos de madera fina, de manera sostenible y eficiente, beneficiando a sus clientes, proveedores, colaboradores y al medio ambiente”.

#### **1.1.2. Misión:**

“Ser la principal corporación de América Latina en brindar soluciones de madera fina, promoviendo el manejo sostenible de los bosques”.

1.1.3. **Valores:** Calidad, disciplina, responsabilidad, honestidad, profesionalismo, tradición.

### Datos generales de la empresa

Razón Social:	Maderera Bozovich S.A.C.
RUC:	20100371741
Fecha de Inicio de actividades:	10/07/1975
Condición:	Activo
Actividad principal:	Fabricación de partes de piezas de carpintería
Ubicación:	Lurín – Lima – Lima
Página Web	<a href="http://www.bozovich.com/">http://www.bozovich.com/</a>

*Fuente: Maderera Bozovich S.A.C.*

### Logo de la empresa



*Figura N° 1: Logo de la empresa*



*Figura N° 2: Maderera Bozovich S.A.C*

#### ***1.1.4. Competidores locales:***

La principal empresa del rubro de madera que compite con Maderera Bozovich S.A.C., es la empresa Maderera Andina S.R.LTDA, esta empresa forma parte del grupo Andina y cuenta con 50 años en el mercado forestal, se encuentra ubicada también en el distrito de Lurín, las principales similitudes entre ambas organizaciones es que son empresas totalmente constituidas y posicionadas en el mercado industrial-forestal, cuentan con certificaciones forestales para el cuidado y la preservación de la madera y el manejo sostenible de los bosques peruanos, además que ambas empresas importan madera de países como Brasil y Estados Unidos para la fabricación de sus diversos productos.

La principal fortaleza que tiene Maderera Bozovich a diferencia de Maderera Andina es que son exportadores de madera ya sea materia prima como tablas, o producto terminado como pisos de madera, decking, tablas finger joint; Maderera Andina sólo importa madera para la fabricación de sus diversas líneas de producción como las tablas, tableros, madera laminada y pallets de madera para embalaje.

Las fortalezas con las que cuenta Maderera Andina, es que, tienen un gran nivel en la fabricación y distribución en el mercado peruano de pallets de madera para embalaje llegando a producir un aproximado de 40,000 pallets por mes, a diferencia de Maderera Bozovich que produce solo un mínimo de parihuelas y tablas para embalajes siendo esta una producción secundaria.

Lo que diferencia a estas dos empresas es que, Maderera Bozovich le da un valor agregado a la madera que comercializa, trabajando con productos para el mantenimiento y acabado de la madera reconocidos a nivel mundial, además de contar con una línea de producción especial de pisos de madera, captando con esto una cantidad de clientes nacionales e internacionales y siendo los principales proveedores de pisos para diversas empresas tanto en lima y provincia.

#### ***1.1.5. Ámbito Internacional:***

En el ámbito internacional he ubicado una tesis de la universidad Pontificia Universidad Católica del Ecuador, donde se hace un estudio similar relacionado a la mejora del proceso de ventas, en la tesis titulada “*Mejora en la gestión del proceso de venta en herramienta CRM, para el segmento personas naturales, de una institución financiera*”

*privada*” en el año 2023, se ha identificado que, también se tiene una problemática similar centrada en el bajo nivel de ventas debido a no tener una buena gestión del proceso de venta, al no tener una buena gestión de herramienta de ventas establecida y no contar con un plan de acción para cada proceso que trabaje de la mano con el software genera que no se cumpla con los objetivos propuestos, la alternativa de solución que se aplica a esta tesis es la aplicación de la metodología de la ruta de calidad de Kaisen, con esta metodología se aplicaron pasos para la mejora en la gestión del proceso de venta como: definir el tema, determinar la meta, definir la situación actual, identificar las causas fundamentales, implementar acciones correctivas, evaluar acciones tomadas, establecer estándares y plantear las mejoras, logrando resultados positivos ya que, la información obtenida por los representantes de cada área involucrada en los procesos de venta de créditos y la metodología de la ruta de calidad de Kaisen lograron el cumplimiento de todos los acuerdos establecidos para la mejora del proceso de venta.

Otra tesis internacional identificada es de la escuela politécnica del ejército de Ecuador, titulada *“Propuesta para el mejoramiento de los procesos de comercialización de una multinacional de soluciones tecnológicas y equipos de cómputo al por mayor”*, donde se propone el mejoramiento del proceso de ventas en una empresa multinacional, identificando la problemática de la inadecuada gestión de los procedimientos de ventas, como solución se propuso la aplicación de propuestas de mejoramiento de procesos como, el diseño de herramientas de gestión: hojas de mejoramiento, Diagrama de flujo de datos y procesos y hojas ISO, detallando con esto cada uno de los procesos y subprocesos dentro de la gestión de ventas, logrando con esto un mejoramiento a nivel completo de toda la gestión de ventas y empresarial del área comercial.

## **1.2. Antecedentes**

Perea, M. (2016). En su tesis titulada *“Propuesta de mejora en el proceso de venta de una empresa comercializadora de productos electrónicos para automatización industrial”* tuvo como objetivo enfocarse en las mejoras de los procesos de la organización dedicada al rubro de comercialización, teniendo como resultado, generar la propuesta de una herramienta de ingeniería a fin de generar mejoras que brinden beneficio y oportunidades a la empresa.

Hurtado, J. (2021), en su tesis titulada *“Implementación de la metodología Kaizen para la optimización de los procesos de venta por plataforma electrónica en una empresa privada de Lima, 2021”* tuvo como objetivo ejecutar mejoras en sus procesos implementando la metodología Kaizen a fin de obtener una atención de calidad, mejorar el desempeño del personal e incrementar las ventas, obteniendo como resultado la creación de diversos procesos como la elaboración de un manual de procedimientos y un flujograma estándar para el proceso de ventas con los que se mejoró y se obtuvo un análisis de los procesos para generar oportunidades de mejora.

Ampuero, R. (2022), en su tesis titulada *“Plan de mejora del proceso de compras, ventas y almacenamiento para la empresa Agrovet la Fortaleza S.R.L.”*, tuvo como objetivo mejorar sus procesos a nivel empresarial a través de un planteamiento estratégico para así mejorar sus procesos de compras, ventas y almacenamiento, con la proyección de un flujograma, obteniendo como resultado diseñar y plantear la misión, visión, y el organigrama de funciones para generar mejoras.

Mencionar también que, en la empresa hay colaboradores que han realizado de igual manera un informe de suficiencia profesional para optar para su título profesional en este caso Meneses, N. & Lastra, F. (2020) con su trabajo *“Propuesta de mejora del proceso productivo en la línea de barnizado para reducir los altos costos de producción en una empresa maderera mediante el uso de las técnicas SMED, 5'S y Mantenimiento Preventivo”*.

### **1.3. Problemática**

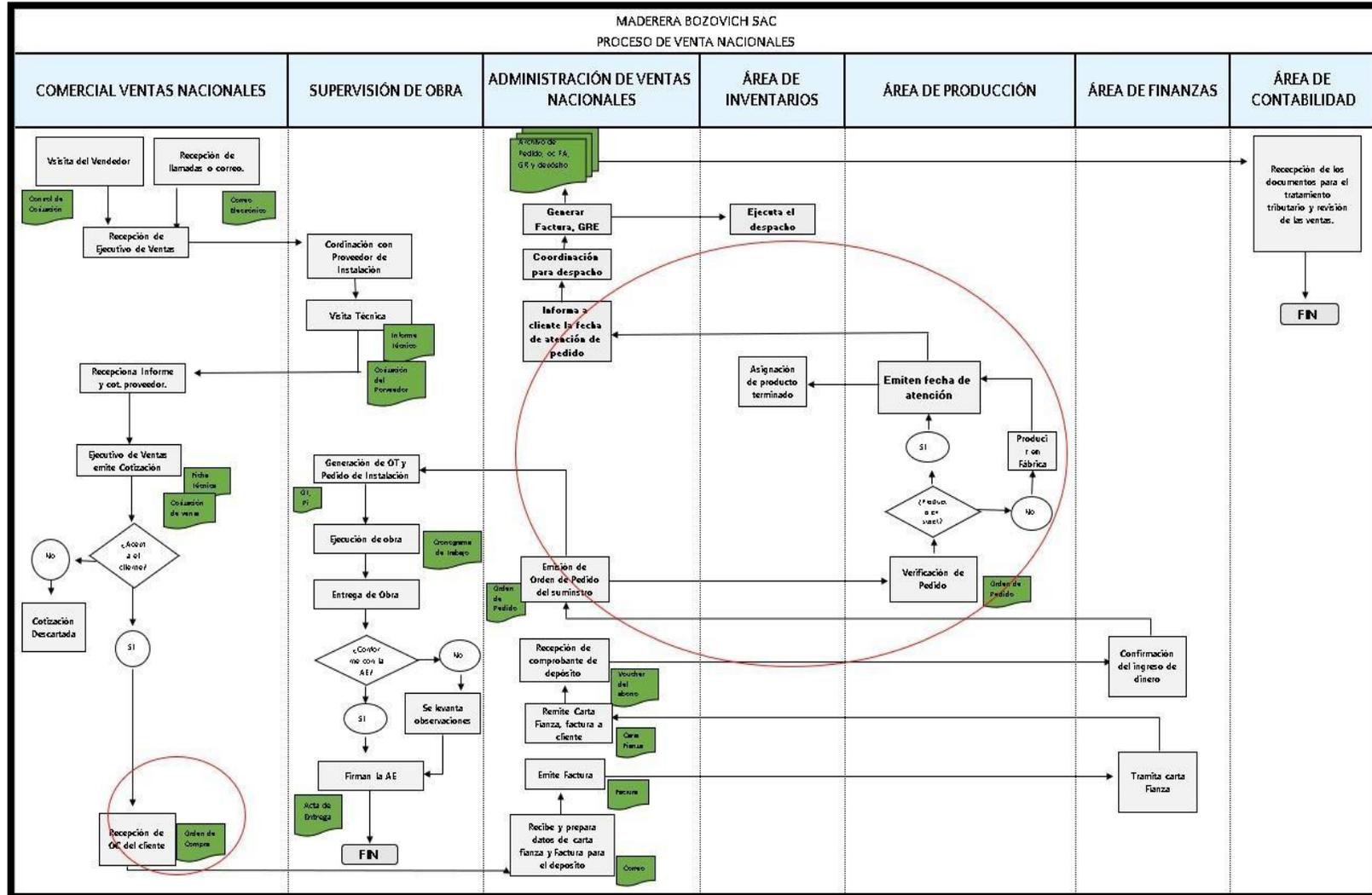
En la actualidad el área de ventas nacionales cuenta con un flujograma del proceso de venta, este proceso comienza por la parte comercial donde el responsable/ejecutivo de ventas se reúne con el cliente, al llegar a un acuerdo comercial se procede a enviar la cotización de venta e información adicional del cliente a la parte administrativa, aquí es donde ocurre la primera problemática del área, y es que, la información entregada en ocasiones no es totalmente clara para proceder a emitir los documentos internos y comprobantes electrónicos, generando un retraso y modificaciones de la documentación administrativa y contable.

Posterior a ello se procede a enviar información formalizando los pedidos/proformas al

área de producción o de ser el caso al almacén de mercaderías, encontrando aquí también una problemática ya que, no se tienen tiempos concretos para obtener un feedback y la documentación de confirmación y aprobación de los pedidos/proformas por parte de estas áreas, generando vacíos con lo que se genera una demora para confirmar el despacho con los clientes.

La falta de un plan de acción que involucre al área de ventas y a las áreas de producción y inventarios/despachos que ayude a mejorar el flujograma de procesos de venta, genera que el área tenga estas dificultades muchas veces volviéndose de lo simple a lo complejo.

Figura N° 3: Flujograma de proceso de venta del área de Ventas Nacionales (antes de la propuesta)



### 1.4. Objetivo

#### Objetivo General

Mejorar el flujograma del área Ventas Nacionales para optimizar la atención al cliente en la empresa Maderera Bozovich S.A.C.

#### Objetivos específicos

- Revisar el flujograma de ventas para llevar un mejor registro de las actividades.
- Proponer una ficha informativa para almacenar datos generales requeridos del cliente.
- Proponer un plan de acción para mejorar tiempos en el proceso de administración de ventas.

### 1.5. Descripción General de la Experiencia

#### Organigrama general de la empresa

Maderera Bozovich cuenta con un organigrama, este rige según el Manual de Organización y Funciones.

Cuenta actualmente con 250 colaboradores aproximadamente, el organigrama se divide en 15 áreas y estos están distribuidos de manera jerárquica vertical:

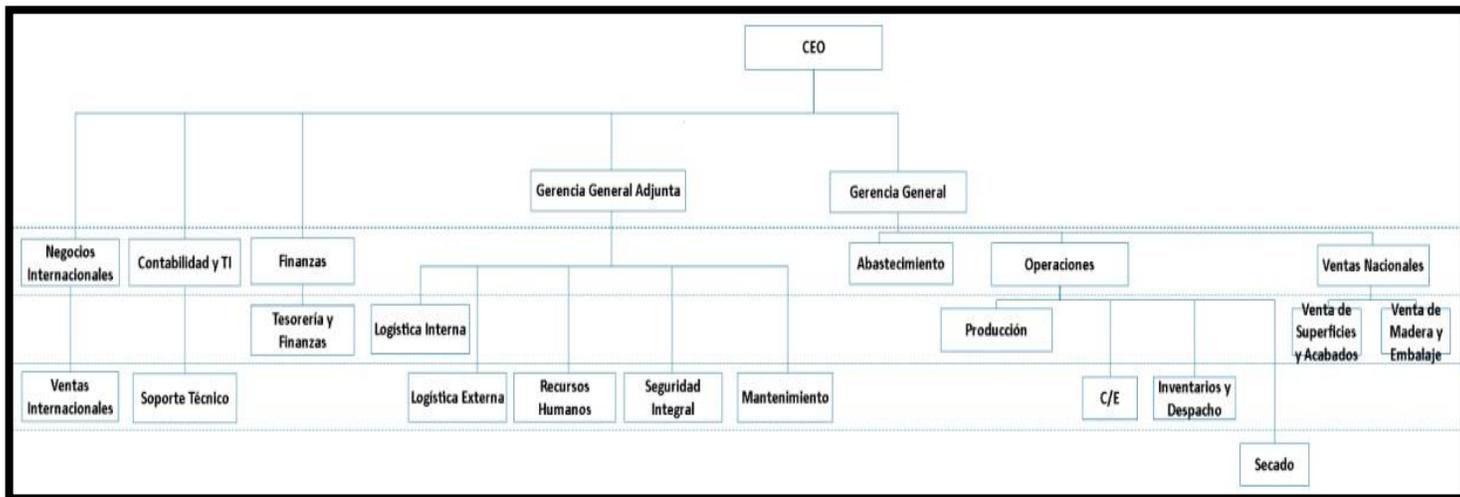


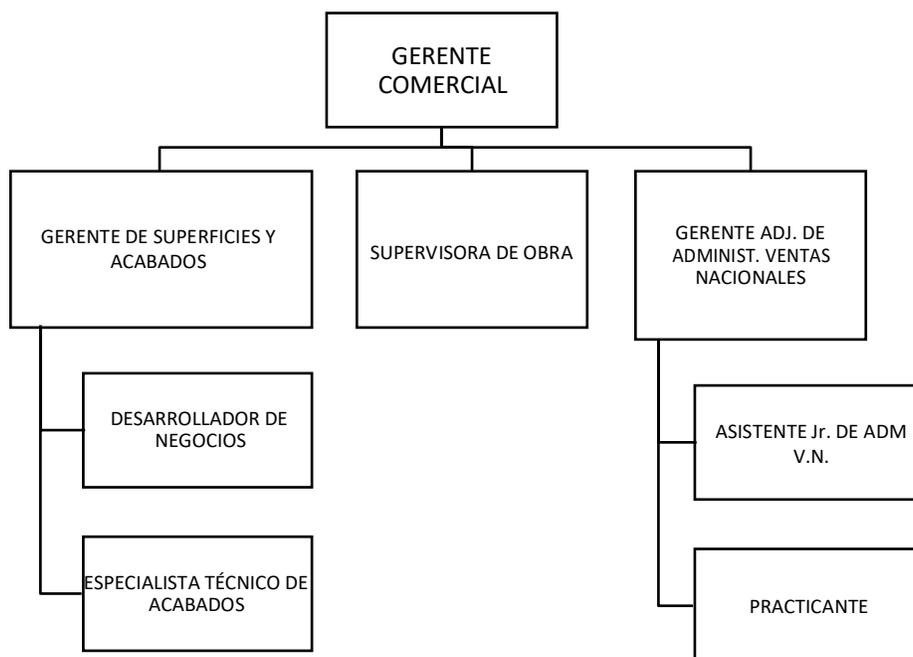
Figura N° 4: Organigrama general de Maderera Bozovich S.A.C.



*Figura N° 5: Personal Administrativo de Maderera Bozovich S.A.C.*

### **Organigrama del Área de Ventas Nacionales**

El área de ventas Nacionales está conformada por 8 personas, siguiendo la siguiente estructura y funciones detalladas a continuación:



*Figura N° 6: Organigrama del área de ventas nacionales*

**Gerente Comercial:** Encargado de planear y dirigir la proyección de ventas de manera trimestral, así como idear y desarrollar nuevos productos para lanzarlos al mercado local.

***Gerente de Superficies y Acabados:*** Encargado de aprobar y supervisar los proyectos relacionados a la venta de superficies y acabados.

***Gerente Adj. Administración de Ventas Nacionales:*** Encargado de la aprobación de documentos de gestión administrativos, además de supervisar la venta de madera y embalajes de la parte comercial del área.

***Supervisora de obra:*** Encargada de realizar visitas técnicas a los clientes, además de supervisar las obras en proceso de ejecución, elaborando informes para la parte comercial.

***Asistente de Administración de Ventas Nacionales:*** Encargada de la elaboración de informes, facturación y otros procesos administrativos del área.

***Desarrollador de Negocios:*** Encargado de analizar y realizar visitas a clientes con el fin de identificar oportunidades de negocios y poder para ejecutar ventas de los diversos productos de la empresa.

***Especialista Técnico de acabados:*** Encargado de la supervisión y elaboración de muestras de los productos Bona y Milesi.

***Practicante:*** Encargado de registros administrativos y otras funciones encomendadas por el asistente administrativo.

## **Capítulo II. Fundamentos Teóricos**

### **2.1.Bases Teóricas**

#### **Teoría clásica de la administración**

Según Fayol (1916) mencionó que, esta teoría se encarga de analizar y simplificar el papel de la administración en las diversas empresas, diferenciándose con las diversas estructuras y funciones que debe ejecutar una organización para alcanzar la eficiencia normativa y prescriptiva.

Para Restrepo, Estrada, & López (2009) mencionaron que, la administración moderna dirige su gestión hacia los colaboradores de la empresa, orientándolos lo suficiente para que tomen decisiones oportunas y permanentes en todos los aspectos de su trabajo, obteniendo resultados basados en la eficacia y eficiencia, el mejoramiento de la productividad, la disminución de costos, la calidad de los productos, adaptando mejores formas de organizar y de obtener sistemas operativos que complementen la eficiencia de los procesos, todo esto a través de objetivos generales como institución y objetivos personales por cada área.

Arguello, Rumiguano, Gavilánez & Torres (2020), mencionaron que, la administración desde sus orígenes hasta su evolución constante, siempre ha ido de la mano con un óptimo desarrollo científico, tecnológico e industrializado alcanzado por el hombre, la constante evolución y el desarrollo hace que incremente su infraestructura productiva, siendo necesaria la creación de nuevos modelos de gestión con el objetivo de generar mejores fuerzas de producción y desarrollo empresarial.

Según Mendoza & Moreira (2021), comentaron que, la administración es una ciencia en la que se realizan diversas actividades en conjunto trabajando mediante la organización, planificación, direccionando y controlando los recursos, generando cambios que sustenten la calidad de gestión de las organizaciones en el tiempo.

Esta teoría refuerza mi trabajo ya que en el área de ventas nacionales a través de la administración se va a poder optimizar procesos en la gestión de ventas, logrando con esto que se obtenga eficiencia no solo para los procesos internos administrativos, sino también para el personal de área, el involucramiento y la capacitación para incrementar el

empoderamiento de sus conocimientos generará que se logre tomar buenas decisiones de manera oportuna.

La teoría de administración siempre va a ser importante dentro de las empresas, mientras estas van evolucionando en el tiempo y buscando la oportunidad de crear y mejorar nuevos procesos de gestión y nuevas modalidades de cómo llevar el manejo administrativo de una organización las teorías de administración clásica y moderna se irán complementando con el fin de buscar la mejora para las organizaciones.

### **Teoría de Gestión de Ventas**

De acuerdo a Jobber & Lancaster (2012), mencionaron que, generar una eficaz administración en las ventas y la dirección del personal nos permitirá conseguir objetivos y mejorar las metas propuestas.

Según Ružić, Benazić & Tezzele (2018), señalaron que, la gestión de ventas en una empresa necesita de un importante nivel de análisis e investigación, debido a que el entorno global de las ventas es constantemente, exigente y cambiante, manifestando a la vez que, el éxito de una organización depende en su gran mayoría de la gestión de ventas y de cómo de esta se sostienen las diversas áreas.

Para Corbos, Popescu & Bunea (2019), indicaron que, la gestión de ventas nos debe permitir optimizar el tiempo y esfuerzo en la organización, permitiéndole ser sencillo, con la característica de la continua, ya que los clientes tienden a no ser constantes en la compra de productos o servicios.

Según Reliz (2019), mencionó que, las ventas son la esencia de toda empresa, ya que son las encargadas de generar la economía de la misma. Y es el área de ventas que realiza esta función, teniendo como objetivo satisfacer y motivar al cliente a que adquiera los productos o servicios ofrecidos, por ello es necesario desarrollar una buena gestión de ventas relacionando todos los procesos que se desarrollan día a día.

Esta teoría se complementa con mi trabajo ya que, es importante aplicar la gestión de ventas, optimizar tiempos, procesos comerciales y administrativos, esto nos va a permitir captar mayor cantidad de clientes de manera continua, además de siempre ir en constante investigación para lograr resultados favorables.

### **Teoría de procesos Administrativos**

Para Münch & Ricalde (2007), indicaron que, el proceso administrativo es una de las metodologías básicas para aplicar la gestión administrativa, si bien es cierto que forma parte de la escuela del proceso administrativo, no deja de ser una herramienta fundamental a la que se puedan aplicar otros enfoques o escuelas administrativas, teniendo una importancia similar a las operaciones matemáticas básicas, sin ello no se puede realizar otras operaciones, asimismo, los tramites en el proceso administrativo son necesarios para adoptar cuales estilo o escuela de administración.

El proceso administrativo como instrumento básico y a la vez teórico permite visualizar cómo se maneja el funcionamiento de la organización, con esto se podrá diseñar y mejorarla.

Según Márquez, Viteri, Useche & Cuétara (2021), concluyeron que, el proceso administrativo, es el conjunto de herramientas administrativas de gestión que se debe utilizar de manera efectiva y coherente en toda empresa, con el fin de lograr una buena estrategia empresarial, y para esto debe tener planificación, control, estar bien organizada y dirigida para poder obtener mejoras tanto internas como externas.

Para Zamora (2017), opinó que, la teoría de procesos administrativos brinda herramientas para mejorar y reformular los flujos de trabajo, adaptándose a las necesidades que se presenten en una empresa, volviéndose más eficientes.

La teoría de procesos tiene una visión diferente a una organización clásica, prevalece la visión de los clientes y proveedores sobre las actividades de la empresa, esto ayuda a que se pueda gestionar una mejor estructura empresarial y una mejora de la propia empresa.

Según Reyes (2004), comentó que, el proceso administrativo es un conjunto sistemático de normas que tiene como fin lograr una máxima eficiencia en la estructura y control de un organismo social, agregando además que la administración es una técnica de coordinación, logra la máxima eficiencia y conduce a la coordinación de los procesos, cosas y personas que conforman una empresa.

### **Teoría de Gestión**

Según Mallar (2010), indicó que, la teoría de gestión es un modelo de gestión de procesos que se centra en la evolución de tareas, mencionando además que, una organización es la que trata de cumplir con las expectativas de las partes interesadas como

lo son los clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y lo que hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como en la cadena de funciones de cada área, este cambio de enfoque no solo es el resultado de una simple idea, sino que, también es un reflejo de la experiencia de las organizaciones que se centran mayormente en esta dirección.

Podemos decir que, el nuevo tipo de organizaciones que se centra en los procesos incluye también a la forma anterior de la estructura organizativa añadiendo un valor agregado a un destinatario, en este caso un cliente, además de no solo atender a factores internos de la empresa, sino también atender los requisitos de dicha producción de valor, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente.

Según Hernández, Muñoz & Barrios (2017), indicaron que, implementar la gestión por competencias se verá reflejado con mejoras para la empresa, trayendo como resultado clientes satisfechos con los servicios y/o productos que se brinda.

Según Paredes-Chacín (2017), comentó que, mientras más crezca una organización mayor será su perspectiva la mejora, ante el éxito lo que se logra es el incremento de sus actividades y el volumen de producción, hará que su mercado se expanda lo que a la vez se generen riesgos en las actividades administrativas.

Según Fonseca, Monterrosa & López (2020), mencionaron que, la gestión dentro de un proceso estratégico de una empresa ayuda a tomar decisiones por parte de las personas involucradas, esto les permitirá analizar y procesar datos e información relevante que se encuentre tanto dentro como fuera de la empresa, esto genera que no solo se realice una verificación o evaluación interna para ver cómo se encuentra la empresa sino también evaluar la posición a nivel de competitividad, generando con esto un análisis para la aplicación de estrategias a corto y largo plazo.

## **2.2. Bases Conceptuales**

**Acta de Entrega (AE):** Documento de aprobación de finalización de la obra, donde se menciona todo el proceso de servicio de instalación y se da la conformidad del trabajo realizado por parte de la parte técnica e instaladores.

**Cliente Final:** persona natural que adquiere los productos para su uso personal.

**Ficha técnica:** documento donde se detallan las características técnicas y físicas del producto, esto incluye su composición y modos de uso.

**Flujograma:** representación gráfica y secuencial de un determinado proceso o grupo de actividades de trabajo con las tareas principales para lograr un objetivo específico.

**Inventario:** es el registro de todos los bienes tangibles con el fin de utilizarlos para su uso, transformación, alquiler, consumo o venta.

**Orden de compra (OC):** documento generado por el cliente donde se detallan las especificaciones de los productos a adquirir.

**Orden de Trabajo (OT):** documento generado por la supervisora de obra, en lo que se detalla todo el trabajo a realizar en obra.

**Obra:** lugar y área donde se ejecutan las obras de instalación o mantenimiento.

**Proforma:** documento generado en el sistema Oracle, donde se detallan las características principales, cantidades y especificaciones del producto a vender.

**Proceso:** conjunto de actividades que se proyectan, en la que intervienen diversas personas y recursos materiales y tecnológicos coordinados con la finalidad de alcanzar un objetivo específico.

**Proceso Comercial:** es la interacción entre empresa y los clientes, permite ofrecer los productos o servicios que se brinda, finalizando el proceso una vez sea ofertado el producto o servicio.

**Plan de Acción:** herramienta administrativa que determina los pasos a seguir para conseguir los objetivos propuestos en una empresa, fijando una planificación por medio de una relación de actividades con tiempos determinados y los responsables encargados, además de precisar el progreso de cada actividad.

**Superficies:** productos terminados que es producido por Maderera Bozovich, dentro de ello se tiene a los pisos sólidos, pisos estructurados, decking, deck tile, zócalos.

**Visita técnica:** visita realizada por el equipo técnico en el que el personal de obra inspecciona y evalúa las condiciones de la obra para poder emitir su informe y posterior a ello puedan empezar los trabajos de instalación.

### 2.3. Información de la empresa

Maderera Bozovich cuenta con documentos de gestión como el Manual de Organización y Funciones, Manual del modelo de prevención y el Reglamento interno de la empresa.

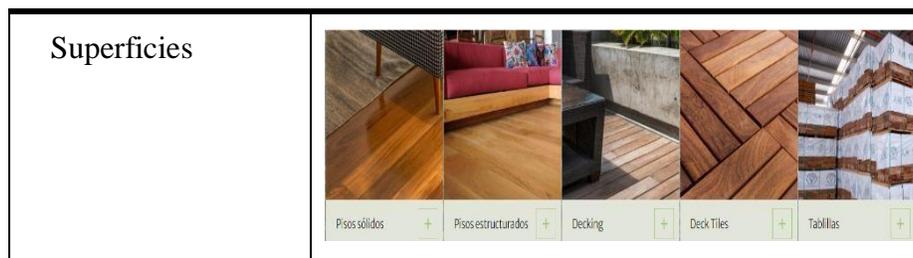
La empresa cuenta con turnos 2 turnos laborales los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

Personal	Horario
Operarios	Lun – Dom 07:30 am a 05:45 pm 07:00 pm a 05:00 am
Administrativos	Lun – Vie 07:30 am a 05:45 pm

*Fuente: Elaboración propia*

Todo el personal está contratado bajo la ley Decreto Supremo N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral, donde se cumplen todas las disposiciones contempladas en dicha ley, respetándose las vacaciones, horas extras y demás derechos laborales.

Maderera Bozovich ofrece al mercado internacional y nacional los siguiente productos y servicios:



Madera	 <p>Tablas + Paneles decorativos + Proyectos especiales +</p>
Productos Bona	
Productos Milesi	
Servicios de Instalación, mantenimiento de pisos	

*Figura N° 7 Productos y servicios de Maderera Bozovich SAC*

Maderera Bozovich, mantiene relaciones con sus principales clientes tanto nacionales como internacionales, en este caso como área de ventas nacionales son nos centramos en los siguientes:

Clientes Nacionales	Clientes Internacionales
Industrias Electro Químicas S.A.C	Madeva S.R.L.
Hidrostal S.A.	Global Timber

Inversiones Nacionales de Turismo S.A.C	Terra Agrocorp
Inversiones La Rioja SAC	Maderas Decorativas SA

*Fuente: Elaboración propia*

Así como también se mantiene relación con los principales proveedores:

<b>Proveedores</b>
Maderera Vulcano SAC
Bona
Milesi
Bona Perú SAC
Ebano Perú EIRL

*Fuente: Elaboración propia*

Maderera Bozovich durante estos años viene trabajando de la mano de una de las principales aseguradoras de crédito a nivel mundial Coface, para poder mantener y generar líneas de crédito a sus principales clientes, manteniéndose seguros ante riesgos crediticios.

Para temas Financieros, Maderera Bozovich trabaja con el Banco de Crédito del Perú.

#### **2.4. Descripción del Puesto**

Me desempeño en el área de ventas nacionales desde febrero del 2022 que ingresé a laborar en la empresa, desde esa fecha hasta el día de hoy me desempeño en el cargo de Asistente de Administración de Ventas nacionales y las funciones principales que se me han encomendado son, ayudar en la emisión y registro de pedidos de productos terminados, mercadería o servicios brindados, enviar al área de producción o almacén mediante correo electrónico los pedidos generados para su producción, generar diversos documentos requeridos por las áreas, emisión de comprobantes electrónicos a través del

sistema de información Oracle, despacho de pedidos a clientes, coordinar con el encargado de despachos para la entrega de pedidos, elaboración de reporte por cuentas por pagar y cuentas por cobrar para las áreas de contabilidad y finanzas, registro de órdenes de compra, envío de programación de pagos, registro de ventas, revisión de inventario disponible de mercadería y producto terminado, así como otras funciones requeridas, el propósito del puesto de asistente de administración de ventas nacionales surge como apoyo para la elaboración de la diversa documentación por gestionar para poder concretar las ventas y todo lo que involucra el despacho a nivel nacional de productos elaborados por la empresa, las actividades desarrolladas es la ejecución del flujograma creado para el área de ventas nacionales. y reportar al jefe de inmediato está la Gerente adjunto de Administración de ventas nacionales encargada de aprobar y supervisar la documentación del área.

## **Capítulo III Aporte y desarrollo de la experiencia**

### **3.1. Conceptualización**

La problemática que he detectado específicamente en el área de ventas nacionales desde el 2022 que es periodo en el que vengo trabajando en la empresa Maderera Bozovich, matriz ubicada en la ciudad de Lima – Lurín, dentro del flujograma del proceso de ventas nacionales se observó 2 problemáticas, las cuales se encuentran, la primera está en la transición del proceso comercial al proceso administrativo del área, ya que, en algunas ocasiones no se obtiene información completa o a tiempo que ayude a generar la documentación interna correspondiente para la venta, desde ya este síntoma hace que se retrase tiempos en la gestión y que sucedan modificaciones de documentación interna del área como documentación contable, a la fecha esto se trata de corregir pero no se tiene un documento administrativo previo que cuente con la información de venta para el registro de manera exacta y detallada.

La segunda problemática detectada esta entre la parte administrativa del área de ventas nacionales y las áreas de producción e inventarios, al concretar pedidos por parte de los clientes, la parte administrativa genera la documentación correspondiente emitiendo un documento llamado pedido/proforma, este es derivado de ser el caso al área de producción por productos terminados o al área de almacén para mercaderías, en la actualidad no se tiene un tiempo determinado donde las áreas correspondientes nos remitan la documentación necesaria con su aprobación lo que genera algunas veces que no se le pueda confirmar a tiempo despachos de los productos al cliente o estos se informen a último momento.

Las alternativas de solución que puedo brindar al área de ventas naciones son dos, las cuales están desarrolladas en base a los objetivos específicos, la primera es proponer una ficha informativa para almacenar datos generales requeridos del cliente, con esto se tendría información completa y detallada del cliente para poder generar la documentación interna y contable, y que no se generen modificaciones por error de información.

La segunda alternativa de solución es proponer un plan de acción para determinar tiempos en el proceso de emisión y envío de los pedidos a las áreas de producción e inventarios, a través de este plan de acción se pueden establecer tiempos determinados en las que las áreas involucradas en la producción y despacho tanto de productos terminados como

mercaderías puedan entregar la documentación interna de cada pedido a tiempo, generando con esto un mayor orden y que se le pueda remitir información al cliente de su despacho a tiempo.

Como personal administrativo encargado considero que estas alternativas de solución brindadas generarán un mayor orden en la parte administrativa del área, la información y documentación contable remitida al área de contabilidad generaría una menor modificación.

### **3.2. Descripción Detallada de la Experiencia**

A lo largo de mi experiencia laboral empecé en el 2016 siendo practicante y posteriormente nombrada auxiliar contable en un estudio contable, donde me desempeñe realizando las funciones de registro de libros contables, registro de ventas y compras, archivamiento de documentos administrativos y contables y otras funciones referentes al puesto, en el 2018 me desempeñe como asistente contable en una empresa farmacéutica, en esta empresa adquirí nuevos conocimientos ya que estaba centrada en la ejecución y la parte interna de una sola empresa, revisando los procesos internos de una empresa comercial, revisando el Kardex de los productos farmacéuticos, registrando compras y ventas, atendiendo los requerimientos de Sunat, provisionando y realizando pagos de planilla, impuestos, pago a proveedores y además apoyando al área administrativa, finalmente desde el año 2022 me vengo desarrollando como asistente administrativo del área de ventas nacionales en la empresa Maderera Bozovich S.A.C. el grado de involucramiento es alto al igual que la responsabilidad en base a las problemáticas expuestas en el capítulo anterior, como asistente administrativo observo directamente las problemáticas, ya que, soy encargada de recepcionar la información brindada por la parte comercial del área, y generar los documentos administrativos y contables.

Como asistente administrativo me relaciono específicamente con las áreas de producción y almacén, con el área de producción me encargo de generar el pedido/proforma donde se detallan todas las especificaciones requeridas por el cliente, este documento es enviado al área de producción o al almacén de ser el caso, mediante un correo dirigido a las personas encargadas, una vez enviado formalmente el pedido/proforma esta es recepcionada por el área y en un plazo no determinado nos remiten la aprobación del pedido, con el documento firmado por el jefe de área dando su aprobación.

Este documento una vez se nos es entregado en físico se procede a registrar en los pedidos pendientes por atender, se verifica la fecha de entrega por parte de producción y con esto se procede a informar al cliente mediante un correo electrónico o una llamada telefónica para hacerles de conocimiento de la fecha de atención.

Para el área de almacén, el proceso es similar, se emite el pedido/proforma y se envía mediante correo electrónico dirigido al jefe de almacén, luego de un tiempo indeterminado se nos reenvía la aprobación del pedido y este pasa al registro de pedidos pendiente hasta que pueda ser despachado al cliente.

### **3.3. Análisis de la Experiencia**

Dentro de los procesos en los que estoy involucrada, me encuentro dentro de la parte administrativa del área de ventas nacionales, encargándome específicamente de generar órdenes de compra por parte de distribuidores, clientes finales y proyectos constructores, de carpintería y ebanistas, estas órdenes de compra son ingresadas al sistema Oracle convirtiéndose en lo que nosotros llamamos, pedido/proforma, este documento cuenta con los datos del cliente y las especificaciones a detalle de producto o servicio requerido por el cliente, una vez generado el pedido/proforma, este es enviado inicialmente al gerente comercial para su aprobación y posterior a ello se envía al área de producción o almacén para que puedan proceder a producir o de ser el caso alistar el pedido, todo esto en coordinación con la asistente de operaciones de producción, el jefe de operaciones de producción o jefe de almacén y el coordinador de producción, para que se nos brinde el feedback con la aprobación, con esto como parte administrativa quedamos a la espera de que el área de inventarios nos dé luz verde con la información de que el pedido ya esté listo para su despacho.

Una vez que se le entrega al cliente el pedido, se generan los documentos tanto internos como contables para dar por cerrado el pedido, la documentación contable como son el comprobante de pago, la proforma del pedido y la guía de remisión del despacho son enviados al área de contabilidad para que se proceda con el tratamiento contable y tributario; en algunas oportunidades producto de la falta de información no remitida a tiempo se procede a realizar modificaciones de los comprobantes de pago como son la factura o boleta de venta, la guía de remisión, se opta por analizar el proceso e identificar el error para poder darle una solución rápida para no incurrir en errores mayores, se

ejecutan las soluciones y se regularizan los comprobantes de pago y todo lo que involucre los registros internos dando por cerrado el proceso de venta.

Posterior a ello se recibe información mediante correos electrónicos del área de finanzas para proceder a aplicar los ingresos de dinero generados por nuestros clientes, se revisa la información y se empieza a ejecutar la actividad del registro detallando la información por cada importe recibido, una vez terminado se reenvía la información al área de finanzas para que ejecuten el proceso de aplicación de abonos.

Los diversos cargos como asistente contable y administrativo me han permitido obtener el conocimiento necesario para poder resolver problemas contables o administrativos que se me han ido presentado a lo largo de mi experiencia laboral, obteniendo siempre resultados favorables y sobre todo a beneficio de la empresa, a la vez brindando en la actualidad información relevante para sustentar siempre el punto de vista aplicado en el área de ventas.

### **3.4. Aportes**

Dentro de los aportes pensados para el área de ventas nacionales con los que se busca generar una alternativa de solución y que se pueda implementar para tener un proceso de ventas con mayor fluidez y precisión y que, con esto se optimicen tiempos para una mejora, son los siguientes:

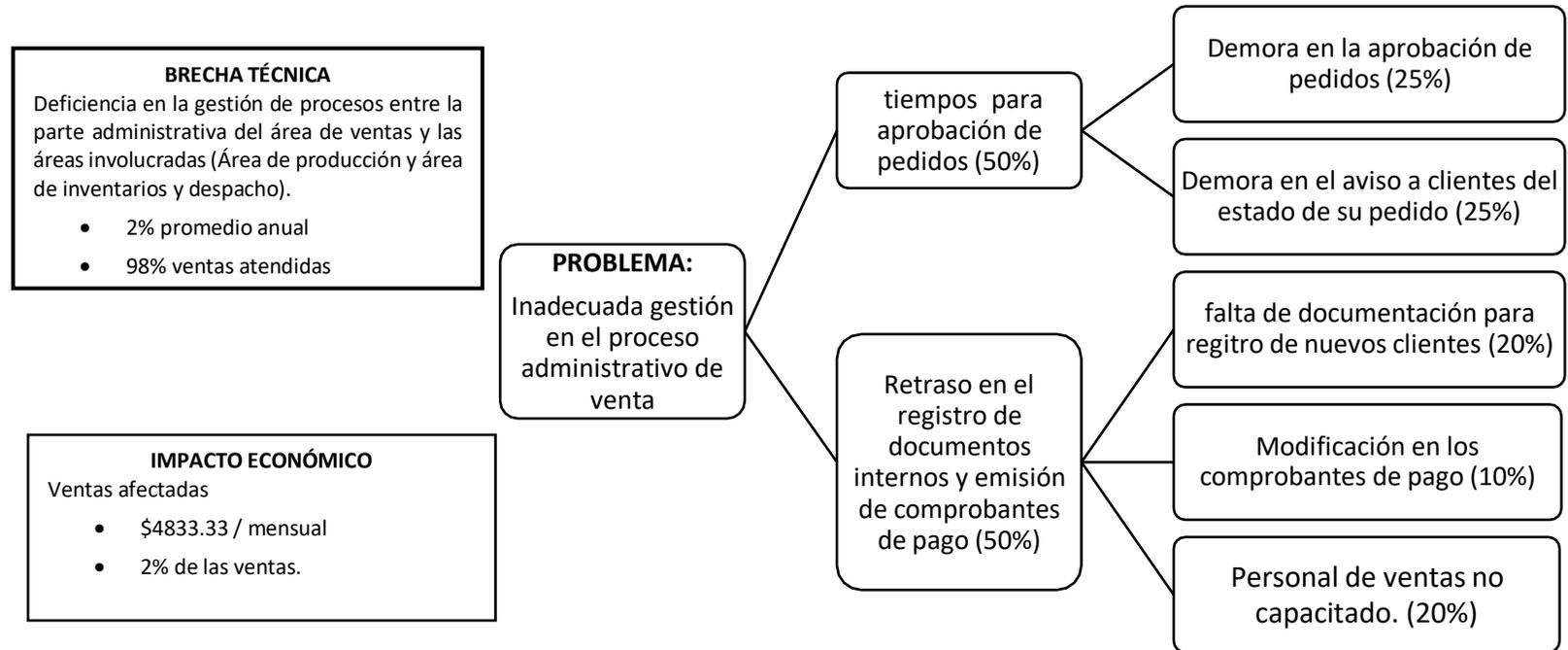
Como primer aporte es, proponer una ficha informativa para almacenar datos generales requeridos del cliente: con la creación de esta ficha informativa lo que se busca es tener información detallada del cliente como los datos para facturar, para generar el pedido/proforma y otros registros internos, esta podrá ser usada por la parte comercial a la hora de concretar la venta con un determinado cliente, con la información de esta ficha la parte administrativa tendrá mayor información para generar la documentación correspondiente además de tener un historial almacenado del cliente.

Como segundo aporte es, proponer un plan de acción para determinar tiempos en el proceso de emisión y envío de los pedidos a las áreas de producción e inventarios: con la propuesta de este plan de acción lo que se busca es planificar las actividades ya propuestas en el flujograma de proceso de ventas y con esto determinar tiempos de ejecución de cada proceso para lograr optimizar la gestión y obtener un mejor rendimiento del área tanto interna como externa.

### Propuesta de plan de acción:

<b>OBJETIVO:</b>	Determinar tiempos en el proceso de emisión y envío de los pedidos a las áreas de producción e inventarios.		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROGRESO</b>
Revisión de stock de los productos en el inventario de producto terminado o mercadería	20 minutos	Asistente de administración de ventas nacionales	100%
Registro de pedido interno en el sistema Oracle	10 minutos	Asistente de administración de ventas nacionales	100%
Generar el archivo del pedido interno mediante una herramienta de Excel	5 minutos	Asistente de administración de ventas nacionales	100%
Envío del archivo del pedido interno por correo electrónico al personal de producción	5 minutos	Asistente de administración de ventas nacionales	100%
Recepción del correo electrónico con el pedido interno	5 minutos	Asistente de operaciones de producción	100%
Impresión del pedido interno	5 minutos	Asistente de operaciones de producción	100%
Revisión de la información detallada del pedido interno	1 hora	Asistente de operaciones de producción	90%
Revisión del material para la producción del pedido interno.	1 día	Coordinador de producción	80%
Conformidad o modificación del pedido interno según los detalles registrados en el pedido interno	5 minutos	Coordinador de producción	90%
Reenvío de correo electrónico con aprobación del pedido interno	5 minutos	Asistente de operaciones de producción	100%
determinación del plazo de días para la producción	1 día	Coordinador de producción y jefe de operaciones de producción	80%
aprobación con firma final del pedido interno	1 hora	Jefe de operaciones de producción	100%
Entrega en físico del pedido interno aprobado por el jefe de producción y con la fecha de entrega del producto.	1 día	Asistente de operaciones de producción	90%
Aviso al cliente sobre el estado de su pedido	1 hora	Asistente de administración de ventas nacionales	100%

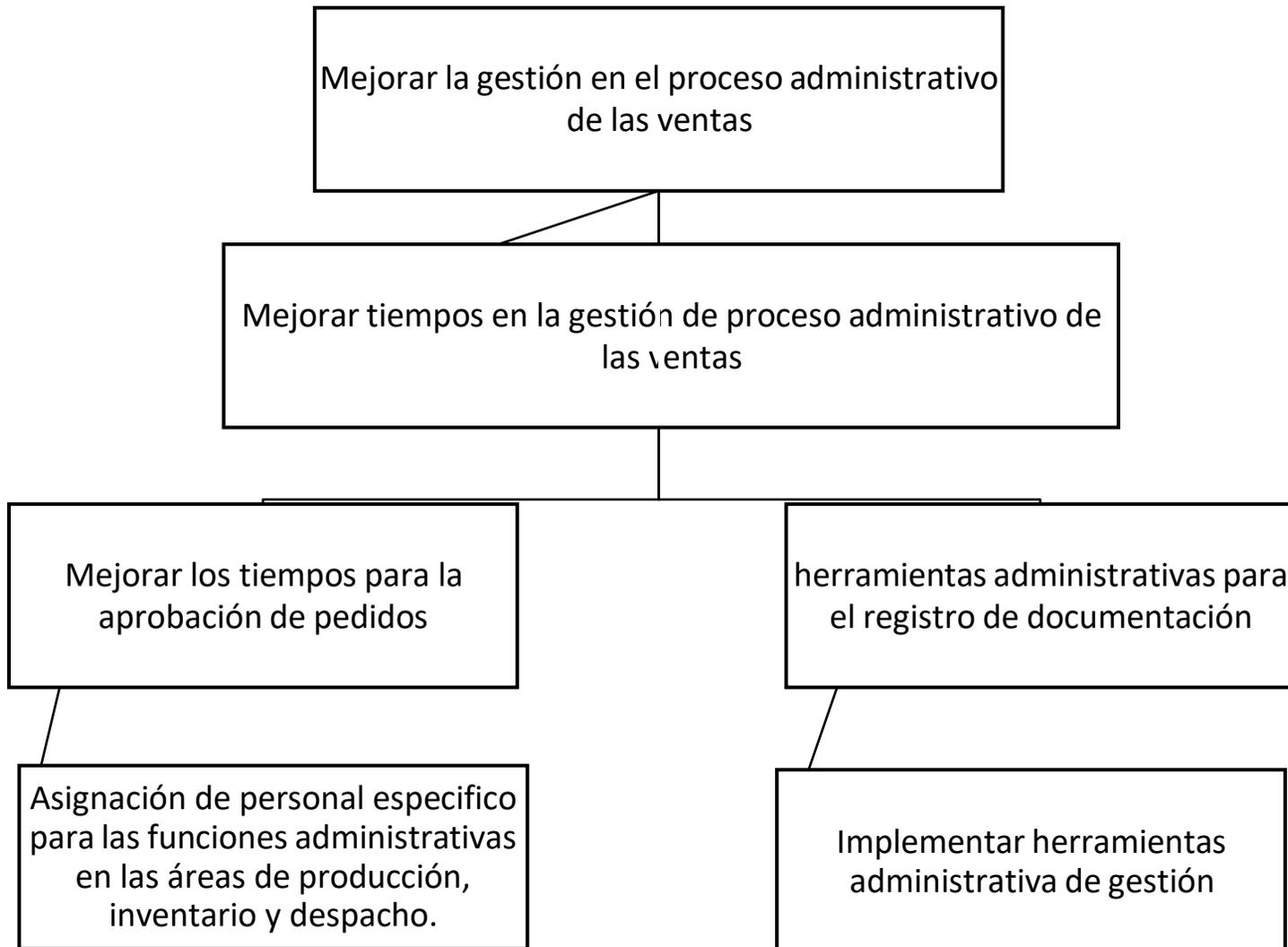
### 3.5. Brecha Técnica e Impacto Económico



La empresa Maderera Bozovich S.A.C. viene generando pérdidas por un promedio de \$4833.33 durante el último año por la emisión de comprobantes de modificación como lo son las notas de crédito como consecuencia de una inadecuada gestión en el proceso administrativo de ventas.

Durante este último periodo de 2022, la eficiencia ha tenido un promedio de 2% a pesar de que la empresa genera y llega a un 98% de ventas atendidas.

La inadecuada gestión en el proceso administrativo de las ventas se debe a indeterminados tiempos para la aprobación de pedidos y el retraso en el registro de la documentación y la emisión de comprobantes de pago, esto causa retraso de información a los clientes sobre el estado de sus pedidos y a la modificación de los comprobantes de pago con notas de crédito.



## Conclusiones

1. Podemos concluir diciendo que, el actual flujograma de proceso de ventas no detalla adecuadamente las actividades comerciales y administrativas; se debe revisar y mejorar la gestión de ventas.
2. Se debe implementar formatos que posean información relevante a las necesidades del área.
3. Con la implementación adecuada de actividades comerciales y administrativas en el nuevo flujograma de proceso de ventas se logrará optimizar tiempos y mejorar la gestión de documentación administrativa.
4. Si se optimiza la gestión de procesos redundará en que la administración tenga claridad de las acciones a realizar.
5. La gestión de ventas no solo involucra la venta de manera específica, sino también abarca gestionar los procesos de la forma más eficiente con el fin de obtener mejoras y que las actividades desarrolladas dentro de cada proceso se cumpla de la mejor manera.
6. Las propuestas de mejora señaladas en el presente trabajo de suficiencia profesional van a contribuir con: la mejora de los tiempos establecidos en las diversas actividades de cada proceso de venta, además de, identificar, eliminar procesos ineficientes o mantener procesos administrativos que mejoren la gestión de venta, realizar un constante seguimiento a los clientes para poder concretar más ventas y sobre todo aumentar la productividad en el área.

## Recomendaciones

1. Se recomienda al gerente comercial como a la gerente de administración, revisar el flujograma de proceso de ventas, analizar y optimizar los procesos para tener una mejor gestión de ventas, a través de la mejora de los procesos comerciales y administrativos se podrá tener una mejor visión de los resultados para la toma de decisiones.
2. Se recomienda a los gerentes que puedan evaluar y dar su aprobación para implementar al flujograma de proceso de venta una ficha informativa con datos del cliente para poder optimizar mejor la ejecución del proceso administrativo de venta.
3. Se recomienda considerar la aprobación para implementar la gestión de tiempos a través de un plan de acción, esto permitirá planificar mejor los procesos de las áreas involucradas en el proceso de venta.
4. Implementar mecanismos de gestión documentaria que permita el mejoramiento del proceso administrativo de venta, con el fin de analizar y tener una óptima toma de decisiones que contribuyan a la mejora del área.
5. Se recomienda la implementación de capacitaciones a los ejecutivos de venta y todo el personal involucrado para un buen manejo y ejecución de los formatos para solicitar información relevante a los clientes.
6. Organizar reuniones periódicas con el equipo de trabajo para revisar si el flujograma propuesto sigue vigente o se tiene que realizar modificaciones.

## Anexos

nexo 1: Carta de Presentación emitida por la empresa.



Las Pomcianas 333 Urb. Santa Genoveva,  
Lurin, Perú  
T + (51) 1 617 4444  
F + (51) 1 617 4451

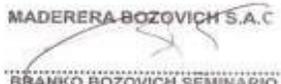
### CARTA DE PRESENTACION

Señores,  
**UNIVERSIDAD NORBERT WIENER**  
Presente. -  
Estimados Señores:

Mediante la presente dejamos constancia que **JOSSELI ANTONELLA ROMERO ARIAS**, identificada con DNI 77079815 quien viene laborando en **MADERERA BOZOVICH S.A.C** con **RUC 20100371741** en el área de ventas nacionales, en el puesto de asistente de administración, ella cuenta con nuestra **AUTORIZACION** para usar datos de la empresa, con el fin de desarrollar su trabajo de suficiencia profesional y optar su título profesional, en la carrera profesional de **CONTABILIDAD Y AUDITORIA**.

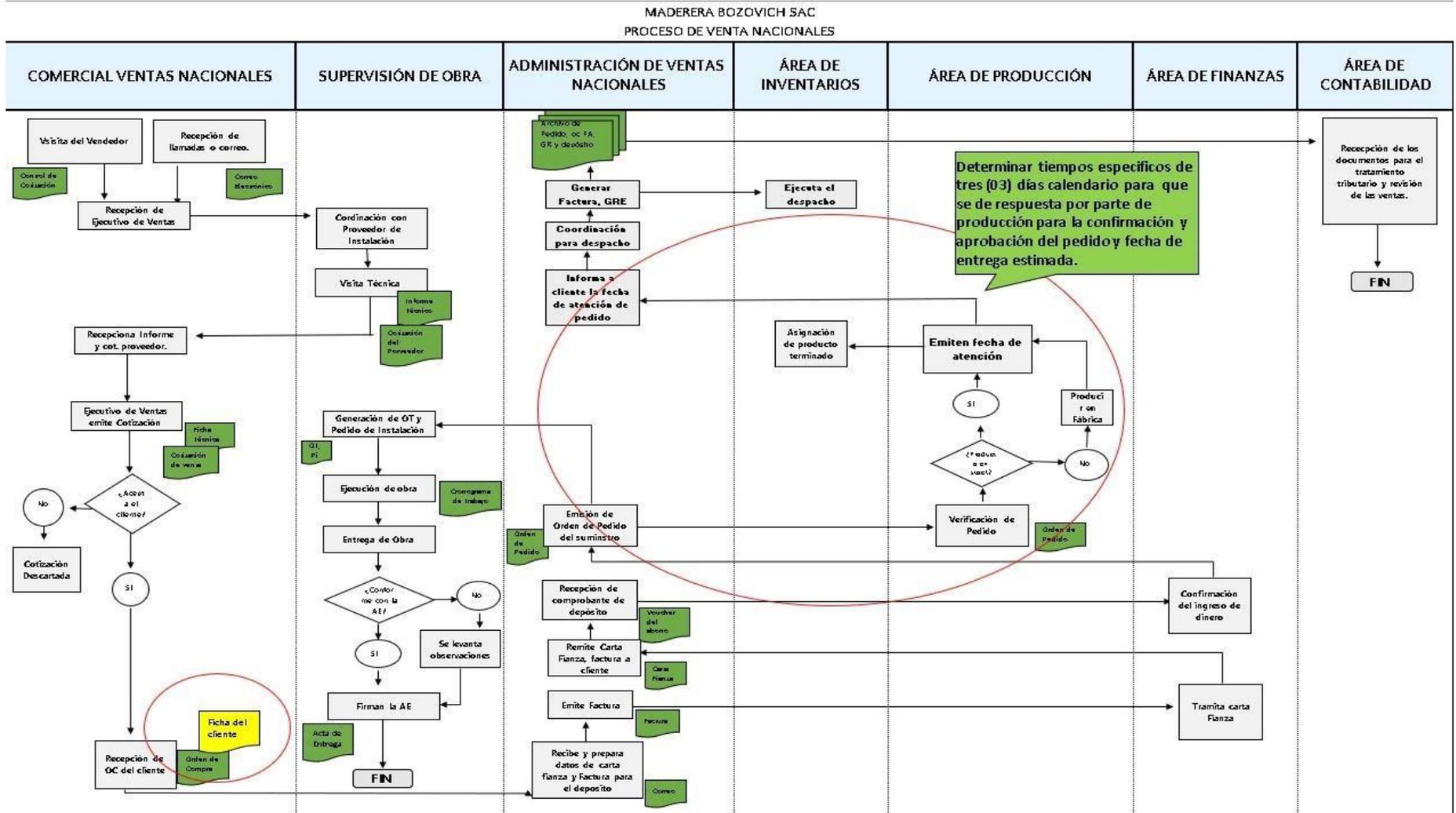
Les informamos que nuestra colaboradora se encuentra bajo la supervisión de la Sra. **ISÁBEL SAAVEDRA** con quien puede contactar al correo electrónico [isaavedra@bozovich.com](mailto:isaavedra@bozovich.com).

Lima, 01 de diciembre 2022.

**MADERERA BOZOVICH S.A.C**  
  
BRANKO BOZOVICH SEMINARIO  
APODERADO

Atentamente,

Anexo 2: Propuesta de nuevo flujograma de procesos de ventas nacionales



## Anexo 3: Propuesta de Ficha de cliente



Versión 01 - 2023

## FICHA DE CLIENTE - VENTAS NACIONALES

Fecha:

Ejecutivo de Venta:

### Datos de del cliente

Razón social o Nombres y Apellidos (comprobante de pago):		
RUC o DNI:		
Dirección de facturación:		
Persona de contacto en la empresa:		cel:
Nombre de Obra:		
Persona de contacto de la obra:		
Dirección de envío de material (obra):		
correo electronico para envio de comprobante:		

## Referencias Bibliográficas

- Ampuero, R. E. (2022). Plan de mejora del proceso de compras, ventas y almacenamiento para la empresa Agrovet La Fortaleza S. R. L. Cajamarca, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11537/31602>
- Corbos, R. A., Popescu, R. I., & Bunea, O. I. (2019). The influence of the sales management style on the company's competitiveness. 197-201. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/335835402\\_The\\_influence\\_of\\_the\\_sales\\_management\\_style\\_on\\_the\\_company's\\_competitiveness](https://www.researchgate.net/publication/335835402_The_influence_of_the_sales_management_style_on_the_company's_competitiveness)
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y general*. Buenos Aires: El ateneo. Obtenido de [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n\\_ind\\_y\\_general001.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf)
- Fonseca Mendoza, A. L., Monterrosa López, N. J., & López Juvinao, D. D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *ECONÓMICAS CUC*, 1-10. doi:<https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>
- Hernández , H., Muñoz, D., & Barrios, I. (2017). Estilos gerenciales y su influencia en la generación de valor de las Instituciones Prestadoras de Salud de la Región Caribe. *ECONÓMICAS CUC, Treinta y Ocho*(1), 133-146. doi:<https://doi.org/10.17981/econcuc.38.1.06>
- Hernandez , S., & Parafox, G. (2012). *Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (Tercera ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3179>
- Hurtado, J. (2021). Implementación de la metodología kaizen para la optimización de los procesos de venta por plataforma electrónica en una empresa privada de Lima, 2021. Lima, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13053/5546>
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas*. (Octava ed.). Ciudad de México: Pearson Education. Obtenido de [https://www.academia.edu/16436907/Administraci%C3%B3n\\_de\\_ventas\\_8ed\\_Jobber](https://www.academia.edu/16436907/Administraci%C3%B3n_de_ventas_8ed_Jobber)
- Mallar, M. (2010). *La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente*. Misiones: Revista Científica "Visión de Futuro". Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Márquez, L. E., Viteri, M. J., Useche, L. M., & Cuétara, L. M. (2021). Proceso administrativo y

- sostenibilidad empresarial del sector hotelero de la parroquia Crucita, Manabí-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (RCS). FCES - LUZZ, Veintisiete(2)*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927671>
- Mendoza, V. M., & Moreira, J. S. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC*. Obtenido de <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/414/736>
- Meneses, N. A., & Lastra, F. V. (2020). Propuesta de mejora del proceso productivo en la línea de barnizado para reducir los altos costos de producción en una empresa maderera mediante el uso de las técnicas SMED, 5'S y Mantenimiento Preventivo. Lima, Perú. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/657942>
- Munch, L., & Ricalde, E. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Ciudad de México: Pearson Educación. Obtenido de <https://docplayer.es/7041923-Escuelas-proceso-administrativo-areas-funcionales-y-desarrollo-emprendedor.html>
- Paredes, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. *Económicas CUC, Treinta y ocho(1)*, 105-132. doi:<https://doi.org/10.17981/econcuc.38.1.05>
- Perea, M. (Diciembre de 2016). Propuesta de mejora en el proceso de ventas de una empresa comercializadora de productos electrónicos para automatización industrial. Lima, Lima, Perú. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/621705>
- Reliz, C. (2019). El tablero de Comando Integral y la Gestión de Ventas de los establecimientos de Venta de combustible en la Provincia de Huaura. Huaura, Huacho, Perú.
- Restrepo, L. E., Estrada, S., & Lopez, M. E. (2009). *Administración Moderna para Organizaciones Orientadas a Resultados*. Risaralda: Scientia et Technica Año XV. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4728978.pdf>
- Reyes, A. (2004). *Administración de empresas*. Ciudad de Mexico: Grupo Noriega Editores. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=92MVGpDDqn0C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q=proceso%20administrativo&f=false>
- Ružić, E., Benazić, D., & Tezzele, R. B. (2018). The Influence of sales management control, sales management support and satisfaction with manager on sales people's job satisfaction.

*Ekonomski Vjesnik, Treinta y uno*(1), 111-123. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/influence-sales-management-control-support/docview/2066611565/se-2>

Zamora, M. (2017). Teoría de la gestión por procesos: un análisis del Centro de Fórmulas Lácteas Infantiles del Hospital Sor María Ludovica de La Plata. La Plata, Argentina. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/61203>