

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD EN LÍNEA

PROYECTO DE DESARROLLO

“PLAN DE MEJORA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN MEGA
LIBRERÍA Y PAPELERÍA POPULAR”

AUTORA: DAYANA PATRICIA FREIRE PIEDRA

DIRECTORA: MGTR. PAULINA CADENA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: INVESTIGACIÓN APLICADA A LAS
ORGANIZACIONES

QUITO, SEPTIEMBRE 2023

Dedicatoria

El presente trabajo va dedicado con mucho amor y agradecimiento para las personas que han creído en mí y que han estado presentes en cada etapa de mi vida, de manera especial a mi madre Beatriz (+) que desde el cielo me acompañó en este nuevo logro, a mi padre Patricio por su apoyo incondicional, a mi esposo Roberto y a mi pequeña hija Emma que su amor infinito supieron alentarme cuando sentía que las fuerzas se agotaban, a mis hermanas Andrea y Diana por ser mi ejemplo de perseverancia y responsabilidad y a mis sobrinas Arlett, Raphaela y Estefanía que con su cariño me han regalado días de inmensas alegrías.

Con cariño Daya.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por su amor y por darme la sabiduría y decisión para finalizar este nuevo sueño.

A mis padres porque desde niña me enseñaron que los sueños se cumplen con dedicación, responsabilidad y esfuerzo.

A mi esposo Roberto y a mi hija Emma quienes supieron entenderme y apoyarme en esos días de largas desveladas y sin juzgarme me dieron su amor para que no decaiga y cumpla mi meta.

Agradezco profundamente a mi tutora Magister Paulina Cadena por su apoyo y dedicación ya que sus conocimientos y recomendaciones acertadas me ayudaron para llegar a culminar este trabajo.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por brindarme una educación de primera calidad.

Al Ingeniero Manuel Piedra propietario de Mega Librería y Papelería Popular, por facilitarme la información necesaria y la oportunidad de trabajar en su empresa.

Con cariño Daya.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN EJECUTIVO.....	9
INTRODUCCIÓN	10
Antecedentes.....	10
Problema de investigación	10
Pregunta clave del problema.....	12
Alternativa de solución	12
Objetivos de investigación.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos	13
CAPÍTULO I	14
1. MARCO TEÓRICO	14
1.1. Administración y su importancia	14
1.2. Proceso administrativo.....	14
1.3. Gestión y tipos de procesos	15
1.4. Elementos y factores de los procesos	16
1.5. Mapa de procesos y flujograma	18
1.6. Mejora y beneficios del enfoque basado en gestión de procesos	20
1.7. Fases del Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE).....	22
CAPÍTULO II	25
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	25
2.1. Breve historia y fundamentos	25
2.2. Entorno externo.....	26

2.2.1. Análisis del entorno general	26
2.2.2. Entorno competitivo	31
2.2.3. Análisis de la posición competitiva	37
2.3. Entorno interno	39
2.3.1. Análisis de recursos y capacidades de gestión.....	39
2.4. Análisis FODA	44
CAPÍTULO III.....	46
3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES.....	46
3.1. Mapa de procesos.....	46
3.2. Procesos críticos	47
3.3. Levantamiento de procesos claves y de apoyo actuales	50
3.3.1. Proceso de compra de insumos	50
3.3.2. Proceso de venta de materiales	60
3.3.3. Proceso de administración de talento humano.....	70
3.4. Análisis de resultados	78
CAPÍTULO IV	84
4. PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS.....	84
4.1. Proceso 1: Compra de insumos.....	85
4.1.1. Mejoramiento del proceso	85
4.1.2. Necesidades de mejoramiento	85
4.1.3. Objetivos del mejoramiento del proceso	85
4.1.4. Requerimientos y especificaciones para los involucrados.....	87
4.1.5. Consideraciones para la implementación del mejoramiento de proceso	87
4.1.6. Flujograma de mejora	87
4.1.7. Tiempos de proceso por actividades e Índice de valor agregado.....	89
4.1.8. Evaluación de las mejoras.....	92
4.2. Proceso 2: Venta de materiales	93

4.2.1. Mejoramiento del proceso	93
4.2.2. Necesidades de mejoramiento	93
4.2.3. Objetivos de mejoramiento del proceso.....	93
4.2.4. Requerimientos y especificaciones para los involucrados.....	95
4.2.5. Consideraciones para la implementación del mejoramiento de proceso	95
4.2.6. Flujograma	96
4.2.7. Tiempos de proceso por actividades e Índice de valor agregado.....	98
4.2.8. Evaluación de la mejora.....	100
4.3. Proceso 3: Administración de talento humano y mantenimiento	102
4.3.1. Mejoramiento del proceso	102
4.3.2. Necesidades de mejoramiento	102
4.3.3. Objetivos de mejoramiento del proceso.....	103
4.3.4. Requerimientos y especificaciones para los involucrados.....	104
4.3.5. Consideraciones para la implementación del mejoramiento de proceso	105
4.3.6. Flujograma	105
4.3.7. Tiempos de proceso por actividades e Índice de valor agregado.....	106
4.3.8. Evaluación de las mejoras.....	109
4.4. Resumen del Análisis del Valor agregado – AVA	110
CAPÍTULO V	111
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
5.1. Conclusiones.....	111
5.2. Recomendaciones	112
6. REFERENCIAS.....	114
7. ANEXOS	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Simbología del programa Bizagi Process Modeler</i>	19
Tabla 2 <i>Indicadores macroeconómicos</i>	28
Tabla 3 <i>Demografía</i>	29
Tabla 4 <i>Nuevos competidores directos de Mega Librería y Papelería Popular</i>	32
Tabla 5 <i>Cartera de clientes y volumen de ventas</i>	33
Tabla 6 <i>Proveedores de Mega Librería y Papelería Popular</i>	35
Tabla 7 <i>Estrategias similares de la competencia</i>	37
Tabla 8 <i>Gastos mensuales</i>	40
Tabla 9 <i>Matriz FODA</i>	45
Tabla 10 <i>Inventario de procesos</i>	47
Tabla 11 <i>Actividades del proceso de compra de insumos con o sin valor agregado</i>	79
Tabla 12 <i>Resultado AVA proceso compra de insumos</i>	80
Tabla 13 <i>Actividades del proceso de venta de materiales con o sin valor agregado</i>	81
Tabla 14 <i>Resultado AVA proceso venta de materiales</i>	82
Tabla 15 <i>Actividades proceso de Adm. de talento humano con o sin valor agregado</i> ..	83
Tabla 16 <i>Resultado AVA proceso de administración de talento humano</i>	83
Tabla 17 <i>Resumen del Índice de Valor Agregado por proceso</i>	84
Tabla 18 <i>Objetivos de mejora para el proceso de compra de insumos</i>	85
Tabla 19 <i>Mejora del proceso compra de insumos</i>	89
Tabla 20 <i>Resumen del tiempo de mejora - proceso compra de insumos</i>	91
Tabla 21 <i>Incidencias de las mejoras del proceso de compra de insumos</i>	92
Tabla 22 <i>Objetivos de mejora para el proceso de venta de materiales</i>	93
Tabla 23 <i>Mejora del proceso venta de materiales</i>	98
Tabla 24 <i>Resumen del tiempo de mejora - proceso compra de insumos</i>	100
Tabla 25 <i>Incidencias de las mejoras del proceso de venta de materiales</i>	101
Tabla 26 <i>Objetivos de mejora para el proceso de administración de talento humano y mantenimiento</i>	103
Tabla 27 <i>Mejora del proceso administración de talento humano</i>	106
Tabla 28 <i>Resumen del tiempo de mejora - proceso compra de insumos</i>	108
Tabla 29 <i>Incidencias de las mejoras del proceso de Administración de talento humano y mantenimiento</i>	109
Tabla 30 <i>Resumen de mejora del Índice de Valor Agregado por proceso</i>	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Fases del Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE)</i>	22
Figura 2. <i>Grupos estratégicos</i>	38
Figura 3. <i>Producto con mayor demanda</i>	39
Figura 4. <i>Organigrama estructural</i>	41
Figura 5. <i>Infraestructura de la empresa</i>	43
Figura 6. <i>Mapa de procesos</i>	46
Figura 7. <i>Matriz de prioridades del proceso planificación estratégica</i>	47
Figura 8. <i>Matriz de prioridades del proceso gestión de procesos legales y administrativos</i>	48
Figura 9. <i>Matriz de prioridades del proceso compra de insumos</i>	48
Figura 10. <i>Matriz de prioridades del proceso de venta de materiales</i>	49
Figura 11. <i>Matriz de prioridades del proceso administración de talento humano</i>	49
Figura 12. <i>Flujograma del proceso de mejora-compra de insumos</i>	88
Figura 13. <i>Flujograma del proceso de mejora-venta de materiales</i>	97
Figura 14. <i>Flujograma del proceso de mejora-administración de talento humano</i>	106

RESUMEN EJECUTIVO

Optimizar la eficiencia y la calidad en los procesos internos de una empresa permite brindar un servicio más satisfactorio a los clientes, mejorar la rentabilidad y asegurar el crecimiento sostenible del negocio. Sin embargo, en Mega Librería y Papelería Popular la orientación de los objetivos no es específica, provocando desmotivación y falta de compromiso por parte de los colaboradores, reduciendo la calidad del servicio al cliente. A eso se suma la ausencia de herramientas adecuadas para agilizar las operaciones internas. Es así que, el trabajo tiene como objetivo principal proponer un plan de mejoramiento de los procesos administrativos de Mega Librería y Papelería Popular. El trabajo se desarrolla a través de un enfoque cualitativo, diseño no experimental, tipo descriptivo, utilizando la observación directa y revisión documental como técnicas de investigación. Los resultados expresan que, la empresa posee inadecuada organización en los procesos administrativos, inadecuado control en inventarios, desperdicio de materiales, desorganización en la distribución de pedidos, personal polifuncional, falta de espacio físico y un sistema de contabilidad antiguo. Por tal razón, se concluye que, la elaboración de la propuesta de mejora de los procesos de compra de insumos, venta de materiales y administración de talento humano, contribuirá a optimizar la eficiencia de los colaboradores, reduciendo tiempos y potenciando la calidad del servicio, reflejando compromiso constante con la innovación y la mejora continua.

Palabras clave: Plan de mejora, procesos administrativos, Análisis del Valor Agregado, evaluación.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

La matriz de “Mega Librería y Papelería Popular” se halla situada al norte del cantón Quito, Avenida La Prensa y Florida y la sucursal en Gonzalo Díaz de Pineda y Fray Gonzalo de Vera en Tumbaco. Inició sus actividades hace 25 años lo que ha generado un crecimiento empresarial que ha llevado a contar con un número de 25 trabajadores.

Debido a su notable expansión, la innovación ha sido uno de los valores que han llevado a la empresa a crear su propia página web, en la cual se exponen productos escolares, de papelería y oficina, para manualidades, arte, fiestas y decoración. Cuentan con sus propios edificios y estructuras que utilizan para el almacenamiento de mercancías destinadas a su posterior envío a puntos de venta al por menor y mayor.

Su misión es “fortalecer el liderazgo regional y nacional de la empresa en la comercialización de artículos escolares, de oficina y tecnológicos, cuidando de manera firme un excelente nivel de calidad”. Su visión es “aportar a la educación pública y privada, la producción y buen manejo de la entidad a través de la distribución de productos de calidad y con excelente servicio para su rentabilidad y beneficio” (Mega Librería Popular, 2022).

Entre sus principales categorías contiene el área escolar, área de oficina, área de manualidades, tecnología y varios. Sus clientes potenciales son estudiantes, profesionales de oficina, bazares, papelerías de menor tamaño, etc. Los clientes que adquieren los artículos tienen tres opciones de pago: efectivo, transferencia bancaria y tarjetas de crédito o débito.

Problema de investigación

Para el trabajo de investigación se ha tomado en cuenta a la empresa Mega Librería y Papelería Popular, en la cual, se han identificado diversos problemas que se relacionan con el proceso administrativo que se desarrolla en la actualidad. Entre estos problemas se cita la inadecuada organización y control de los procesos de contratación de personal, pago de sueldos, no existe un control minucioso en los inventarios y existen muchos desperdicios de materiales, mala organización en la recepción, despacho y distribución de pedidos, falta de diligencia en cobro a clientes mayoristas con crédito directo.

A su vez, la mala gestión del control administrativo provoca que los empleados de la empresa sean distribuidos en áreas que no les corresponden, generando inconformidad y poco compromiso, por lo que se genera confusiones al momento de almacenar, despachar o incluso vender los productos de papelería (Maldonado, 2019). Esto ha generado que a partir del año 2019 exista una disminución de ingresos por ventas a clientes mayoristas, ya que, de 1.500 clientes, 150 que representan el 10% han optado por otra empresa para realizar sus compras, así mismo en el año 2022 al no contar con una adecuada gestión de cobranzas el incremento de pagos vencidos fue del 9%.

No obstante, la deficiente planeación e información otorgada por la empresa hacia los proveedores relacionada a los pedidos y cantidades se encuentra en una situación administrativa inestable, provocando que su credibilidad, dentro del territorio en donde se ubica, disminuya.

Así mismo, la orientación de los objetivos por parte de la empresa no es específica, provocando un bajo rendimiento de los empleados, es decir, al no tener una meta clara en el trabajo, tienden a realizar las tareas de forma desinteresada. Tras éste accionar, se evidencia desmotivación y falta de compromiso en el trabajo, reduciendo la calidad del servicio al cliente. A eso se suma la ausencia de herramientas adecuadas para agilizar las operaciones de la empresa.

De manera general, en los procesos administrativos de Mega Librería y Papelería Popular existen varios problemas, que requieren ser solucionados de manera inmediata y así alcanzar las metas proyectadas por la entidad.

Por otro lado, las potenciales restricciones que limitan la solución al problema identificado pueden direccionarse a los compromisos existentes para la ejecución de la investigación y al limitado uso de recursos tanto económicos o presupuestarios para dar solución al problema.

Finalmente, con el desarrollo del presente proyecto las partes interesadas o actores que tienen interés de manera directa son el gerente de Mega Librería y Papelería Popular, y de manera indirecta los clientes. Por lo mencionado, el poder que tiene cada uno de ellos para la solución del problema, es alto, es decir, que su participación positiva o negativa genera cambios en el plan de mejora.

Pregunta clave del problema

¿Cómo se podría mejorar la gestión administrativa de Mega Librería y Papelería Popular, considerando las limitaciones de presupuesto y los actuales problemas identificados?

Alternativa de solución

La alternativa de solución se enfoca en diseñar un plan de mejora direccionado a los procesos administrativos de la empresa lo cual aportará con soluciones para el manejo de inventarios, atención al cliente y seguridad del personal, ya que es primordial crear un excelente entorno laboral con los colaboradores del área directiva, administrativa y operacional. En efecto, para lograr la optimización de procesos administrativos, la gestión integral de la empresa es cada vez más importante, donde se involucra a toda el área administrativa y operativa (Muñoz, Napa, & Pazmiño, 2020).

Es así que, frente a los problemas identificados, es conveniente proporcionar una solución, para que los procesos administrativos de Mega Librería y Papelería Popular sean adecuados y mejoren la eficiencia en los servicios que ofrecen. Lo mencionado se puede lograr a través de un plan de mejora que según Gascón et al. (2022) es un concepto empresarial escrito, que contiene todos los pasos que el empresario debe tomar en cuenta para poner en práctica su idea de negocio inicial y sobre todo que mejoren sus procesos.

Como bien sostienen Vaca et al. (2018) un plan de mejora del servicio es importante para el crecimiento de cualquier empresa o servicio y ayuda a la empresa a saber qué debe actualizar para obtener resultados positivos. Los beneficios tendrán un impacto social dentro de la empresa, puesto que, la mejora de los procesos administrativos se verá reflejada en los resultados y objetivos, así como en el compromiso, lealtad de clientes y empleados.

Objetivos de investigación

Objetivo general

Formular una propuesta de mejora de los procesos administrativos de Mega Librería y Papelería Popular.

Objetivos específicos

- Conocer el marco teórico requerido para la gestión de procesos.
- Diagnosticar la situación actual externa e interna de la empresa.
- Realizar el levantamiento de los procesos actuales que desempeña la empresa.
- Elaborar la propuesta de mejora de los procesos mencionados sobre la base de los resultados alcanzados.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Administración y su importancia

La administración es una ciencia social que se centra en la distribución organizada de las personas, en los métodos y prácticas disponibles para planificar, organizar, dirigir y controlar el patrimonio con el objetivo de lograr los máximos resultados (Bonnin, 2021).

La importancia de la administración tiene como enfoque principal ayudar a conseguir mejor personal, materiales, dinero y contactos humanos, debido a que la gestión se anticipa a las circunstancias cambiantes y aporta previsión y creatividad. En efecto, para Sánchez et al. (2018), la administración otorga beneficios como un buen rendimiento humano, debido a que promueve un equilibrio entre eficiencia y eficacia.

Así también, ayuda a disponer de indicadores de rendimiento y poder medir, proporcionando variables que son objetivas, mensurables y que se pueden utilizar para producir datos sencillos y fiables facilitando la supervisión del rendimiento de una institución (García, 2021).

Por otro lado, la administración genera información y conocimientos importantes sobre cómo utilizar adecuadamente los recursos como son las personas, materia prima, técnicos y bancarios de una institución procurando obtener el máximo beneficio.

1.2. Proceso administrativo

Un proceso empresarial es una cadena de pasos o fases para gestionar los recursos internos, incluidos los recursos humanos, tecnológicos y financieros (Mero, 2018). Además, para Mendoza (2019), los procesos empresariales definen procedimientos que permiten llevar a cabo las actividades con mayor eficacia y en consonancia con las metas de la entidad.

La finalidad es marcar el rumbo de la organización para determinar la dirección del comportamiento de la empresa. Para ello, Duque (2018) propone que es necesario establecer directrices para que la estructura general de la empresa no pierda tiempo y energía en actividades improductivas. La aplicación de estos procesos racionalizará

todas las actividades de gestión de la empresa de forma que se produzcan en el mínimo tiempo, con la mayor calidad y eficacia, utilizando la tecnología.

Los procesos de gestión ejercen una labor fundamental dentro de la gestión de una entidad, ya que definen las pautas que deben perseguir para conseguir las metas seleccionadas por la dirección en un periodo de tiempo determinado. El proceso también proporciona elementos para tomar mejores decisiones.

Como bien sostiene Cortés (2019) la gestión permite a la organización fijar una dirección y medir su eficacia con respecto a los objetivos fijados, lo que conlleva reducir los recursos utilizados, reasignar los ahorros a otras áreas de la empresa que necesitan atención y evitar gastos innecesarios.

Además, un plan estructurado permite a las empresas planificar el futuro en todo momento, habiendo identificado posibles escenarios y acciones a corto, medio o largo plazo. Para Arguello et al. (2020), el proceso administrativo es una forma de gestionar las actividades de una empresa, que pasa por cuatro etapas: planificación, organización, gestión y control.

Planificar: Es la estructuración conceptual de los elementos organizativos en relación con la misión que se pretende alcanzar y la perspectiva de la entidad.

Organizar: Es la combinación y sincronización de los departamentos de la entidad para definir sus ocupaciones y la resolución en que deben realizarse.

Gestionar: Las labores necesarias para liderar y dirigir la organización, asumiendo elementos tácticos, ejecutivos o estratégicos.

Controlar: Capacidad de establecer el rendimiento de una entidad y recurrir a información para retroalimentar el procedimiento a fin de garantizar que satisface las necesidades y el rendimiento de la organización.

1.3. Gestión y tipos de procesos

La gestión de procesos provee una manera de mejorar continuamente la eficiencia de una organización (González, 2019). Su finalidad es optimizar el trabajo para que sea más eficiente y se adapte mejor a las necesidades de los clientes. Bajo este contexto, Espinosa (2020) afirma que todas las actividades de una empresa se componen de

procesos, y éstos deben gestionarse bien para avalar que los clientes adquieran una excelente experiencia posible al elegir los servicios.

La gestión de procesos va de la mano de otras actividades de una empresa para garantizar un servicio de calidad. Por ello, según Mendoza y Moreira (2021), esta gestión está relacionada con la formación de los empleados, la organización de áreas específicas, la innovación tecnológica y todas las actividades que puedan mencionarse para conseguir valor añadido.

La gestión de procesos se basa en una estructura organizativa horizontal que permite que personas de distintas áreas participen en el mismo proceso. La eficacia de los procesos determina la eficacia de la empresa (Mero, 2018).

En su forma más general, un proceso es una serie de actividades que crean o cambian algo. Todo lo que se conoce se crea mediante un proceso, ya sea algo abstracto como un servicio o algo tangible como una mercancía: todas son tareas realizadas para lograr un resultado. Los procesos suelen implicar a varias personas o grupos de personas que trabajan juntas para lograr un resultado deseado.

Dentro de los tipos de gestión de procesos Vásquez (2020) menciona los siguientes:

Procesos estratégicos: procesos que guían todos los demás procesos.

Procesos operativos o clave: procesos que afectan a los usuarios o clientes, creando valor para ellos. Estos procesos constituyen los procesos centrales de la empresa.

Procesos de apoyo: estos procesos sirven de soporte a los procesos centrales.

Así pues, los objetivos de la gestión de procesos están relacionados con el aumento del nivel de calidad y complacencia de los usuarios; el aumento de la productividad, en particular mediante la reducción de los costes internos innecesarios asociados a actividades que no añaden valor al resultado y de los lapsos de ciclo (Medina, Nogueira, Hernández, & Comas, 2019).

1.4. Elementos y factores de los procesos

Según Carranza et al. (2023) todo proceso integra tres elementos principales, estos son: entrada (*input*), proceso y salida (*output*). De esta manera, para Pérez (2004) las particularidades de estos elementos son:

- Entrada (input): hace referencia a un producto con particularidades específicas que expresa criterios de aceptación. Además, es el primer paso para iniciar un proceso, sin embargo, es el último paso de un proceso anterior.
- Proceso: elemento donde se despliegan actividades para cumplir un proceso, asimismo, integra factores como los medios y recursos para ejecutar por ejemplo la venta de un producto, elaboración de facturas, recaudación de dinero, entre otras actividades vinculadas a éstas. De igual manera, integra entradas laterales o productos que emanan de otros procesos.
- Salida (output): elemento que integra al producto con la característica solicitada por el esquema del proceso y que va destinado a un cliente. Pérez (2004) asegura también que el producto del output tiene un valor intrínseco y medible para el cliente.

Po consiguiente, la actividad de las entidades se asienta en el manejo de factores y según Rubier (2019), los factores del proceso incluyen elementos direccionados a las clientes, materia prima, recursos físicos y planificación. Estos factores influyen en la eficacia del proceso.

Al mismo tiempo, Pérez (2004) manifiesta que un proceso se vincula a cuatro factores, estos son:

- Personas: Este factor integra a un responsable y a colaboradores de una entidad, quienes deben tener conocimientos, destrezas y competencias para desarrollar el proceso de manera correcta. La selección del equipo se la realiza mediante un proceso de gestión.
- Materiales: Integra la materia prima y la información que contenga particularidades apropiadas para su uso en el proceso. El uso de los materiales se suministra mediante el proceso de compras.
- Recursos físicos: En este factor se integran aquellos elementos tangibles como instalaciones de la entidad, maquinaria, mobiliario, etc.; y elementos intangibles como el hardware y software para el proceso.
- Métodos/planificación del proceso: Este factor involucra a aquellos pasos o instrucciones a realizarse en el proceso, con el fin de manejar los recursos correctamente. Para que el proceso sea el adecuado se incluye el método para el

cálculo y seguimiento del proceso a través del ejercicio, producto y complacencia del cliente (Pérez, 2004).

De acuerdo con Osorio (2020) los factores del proceso integra el compromiso humano, la mano de obra y los implementos, dividiéndolos en dos grandes categorías: el factor personal de producción (trabajo, la suma total de las capacidades físicas y mentales del hombre para trabajar) y el factor material (medios de elaboración.).

La disposición de la producción requiere la acción coordinada de estos factores. La teoría marxista supone que las interrelaciones entre los factores de producción, la naturaleza de su combinación, determinan la orientación social de la producción, la composición de clase de la colectividad y las incidencias entre las clases.

1.5. Mapa de procesos y flujograma

El mapa de procesos describe a grandes rasgos los principales procesos de una organización y sus interrelaciones. Este modelo es adecuado para describir las actividades de una entidad mayor, como una institución educativa o un consorcio educativo (González & Manzanares, 2020).

Puede ser necesaria una "descomposición" más detallada del proceso en pasos o tareas. En este caso, un diagrama de flujo y uno de trabajo son formas útiles de describir el proceso. Además, para Martínez (2018) un diagrama de procesos es una descripción visual de un proceso y sus etapas que suele empezar y terminar con el cliente.

Un mapa de procesos tiene una entrada o input y una salida u output claros. El input son los datos y el material que entran en el proceso. En otras palabras, input no significa dinero, equipamiento o habilidades humanas, son recursos y, por tanto, parte del propio proceso. El output, por su parte, es el resultado de un proceso, actividad o tarea.

El mapa de proceso suele empezar con una necesidad del cliente y terminar con la satisfacción de esa necesidad. Desde el punto de vista de Alarcón et al. (2019) el mapa en sí consta de diferentes acciones que posee una frecuencia y una lógica específicas para producir un resultado o una necesidad del cliente. También hay que recordar que un proceso siempre tiene un cliente, ya sea externo o interno. Esta cadena de procesos se gestiona mediante objetivos, indicadores, planes de acción y gestión de recursos.

Estos procesos pueden clasificarse en función de su naturaleza, así como de su significado. Para León (2020) los siguientes son ejemplos de distintos procesos que pueden observarse en una organización:

- Proceso empresarial
- Proceso principal
- Proceso clave
- Proceso de apoyo
- Subproceso



En general, el mapa o flujograma de procesos significa una descripción de cómo están estructurados los distintos procesos de una organización y cómo están interconectados. También suele incluir los procesos principales, de apoyo y secundarios, las instrucciones de trabajo y la medición del rendimiento. Los procesos básicos son los que se consideran más importantes en una organización.



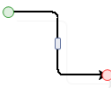
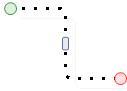
De hecho, el diagrama de flujo incluye pasos de un proceso de manera secuencial. Pueden utilizarse para casi cualquier actividad, desde un plan de proyecto hasta un programa de actividades diarias (Zamfrillo, 2020). Estos diagramas manejan cualquier tipo de representaciones, flechas y delineaciones para hacerlos sugestivos y fáciles de razonar.

En el caso que un diagrama de flujo se elabore en una hoja de cálculo toma un organigrama o parte de él y lo coloca en una página. Se debe tener en cuenta que existen diferentes softwares para diseñar flujogramas, sin embargo, para el desarrollo del trabajo se recurre al Programa *Bizagi Process Modeler*, donde la simbología es básica y coherente para diseñar procesos. Dicha simbología se lo describe a continuación:

Tabla 1

Simbología del programa Bizagi Process Modeler

Nº	Símbolo	Nombre	Descripción
1		Tarea	Es una acción elemental que se adjunta a un proceso, usada cuando el trabajo en el proceso no es descompuesto.
2		Inicio de proceso	Demuestra el inicio de un proceso, no tiene ningún flujo de secuencia de entrada.

3		Fin de proceso	Indica donde el proceso culminará, por lo tanto, no contiene flujos de secuencia de salida.
4		Compuerta	Son decisiones dentro del proceso, donde el flujo de secuencia tiene dos o más opciones como alternativa de respuesta.
5		Flujo de secuencia	Es utilizado para ordenar las actividades, es decir, direcciona al lector por donde sigue el proceso. Este flujo tiene un solo origen y destino.
6		Asociación	Es utilizada para asociar información de una actividad, es decir, una aclaración de la actividad.

Nota. La tabla muestra la simbología de los símbolos utilizados en los flujogramas del programa. Tomado del programa *Bizagi Process Modeler*.

Samaniego asegura (2019) que estos diagramas son trascendentes porque ayudan a los empresarios o directivos de empresas a equilibrar las gestiones precisas, de modo que logren representar el contexto universal y partes del proceso juntos.

Además, los diagramas instauran prioridades, información, objetivos, etc., ayudan a saber en qué punto del proceso se encuentra y a asegurarse de que completamos todos los pasos esenciales para llevarla a cabo. Un diagrama está perfilado para conseguir apoyo en un proceso de manera específica, identificando una acción individual, además, envuelve opciones que consiguen cambiar la dirección del proceso.

1.6. Mejora y beneficios del enfoque basado en gestión de procesos

La gestión de procesos en una entidad tiene grandes ventajas, una de ellas reducir costes internos innecesarios. Para Aguilera (2023) inicialmente, una empresa puede reducir costes innecesarios en sus procesos eliminando tareas o pasos que no añaden valor. Así, si se eliminan pasos innecesarios, también se eliminan costes.

Al eliminar las actividades que no añaden valor, el proceso se centra más y la empresa puede concentrarse en cumplir los requisitos, necesidades y expectativas del cliente. En conjunto, esto ahorra recursos como tiempo, dinero y esfuerzo humano. Por consiguiente, según Salimbeni (2019) con la mejora del enfoque basado en la gestión de procesos se puede lograr acortar los plazos de entrega. Es decir, se pueden reducir los

plazos de entrega o de entrega identificando los tiempos muertos en el ciclo del proceso. Por ello, se eliminan y racionalizan los procesos.

Por otro lado, el perfeccionamiento en los procesos mejora la calidad y la asistencia que experimenta el usuario, optimando la calidad y ayuda prestada, con lo que, el cliente estará más satisfecho (Mero, 2018). Esto conlleva a conseguir que los clientes mantengan una relación con la empresa. Seguido, para la mejora de la gestión se puede incorporar funciones de servicio adicionales. En otras palabras, este enfoque basado en la gestión de los procesos hace que sea muy fácil añadir servicios adicionales. Estas ofertas de servicios son baratas y fáciles de detectar por el cliente.

Entre las características de las organizaciones que utilizan la gestión por procesos de acuerdo con Jaime (2020) son las siguientes:

1. El proceso controla la estructura
2. Su organización es transversal
3. Uso de la información
4. Son creadoras de valor

Por consiguiente, de acuerdo con la investigación desarrollada por Novoa et al. (2022) los instrumentos para la mejora en los procesos pueden ser los siguientes:

- El software de CRM
- Brainstorming
- Diagrama SIPOC
- Hojas de valor
- Sistema SAP
- Las 5'S
- Eliminar modelos basados en papel
- Agilizar y optimar la atención al cliente
- Estudio de tiempos y movimientos

Estas herramientas delimitan y definen un proceso, prestando atención a encontrar correspondencias para las entradas y salidas importantes entre procesos. Además, para el mejoramiento de los procesos, es indispensable estar al tanto de las mudas que según Masaaki Imai citado por Herrera (2018) muda representa "desperdicio" en el idioma

japonés, pero el significado de la palabra encierra cualquier actividad que no adiciona valor.

Por tanto, las mudas existentes vienen siendo por defectos, movimiento, de procesos, de espera, de transporte, de tiempo, en el sector de servicios y removiendo la muda en el sector público. Las mudas de defecto interrumpen la producción y para reiniciarla se requiere de una costosa inversión. Por ello, los rechazos frecuentemente se descartan en los procesos. La muda de movimiento se relaciona con el movimiento del cuerpo de un colaborador que no esté relacionado al proceso, lo que se vuelve improductivo.

En la muda de procesos se hace énfasis en las maquinarias y sus usos inadecuados o golpes ocasionando improductividad, la muda de espera se refiere a que una persona tiene inactiva sus manos cuando se espera algún otro proceso, la muda de transporte se direcciona al traslado de materiales o productos que no emiten valor, la muda de tiempo hace énfasis especialmente en el mal uso del tiempo durante los procesos. Asimismo, la muda del sector de servicios menciona los cuellos de botella que son eliminados, período de tiempo que no genera valor antes de realizarlo (Herrera, 2018).

1.7. Fases del Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE)

Las fases que integra el MPE según Calderón (2017) son cinco, mismas que son:

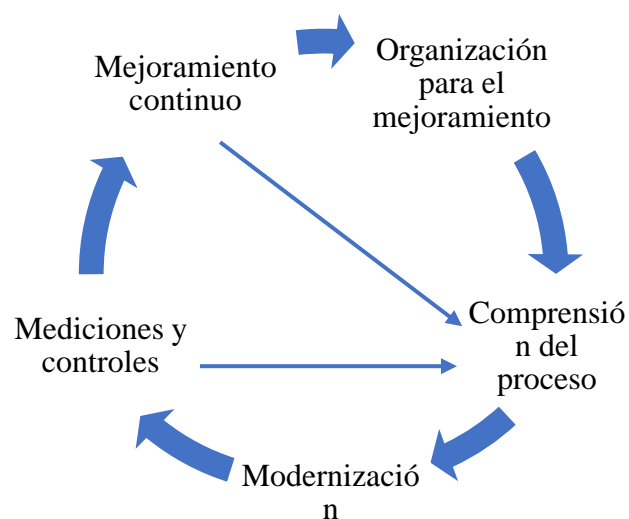


Figura 1. Fases del Mejoramiento de Procesos de la Empresa (MPE)

Nota. La figura muestra las fases del MPE. Fuente: Calderón (2017)

Fase 1: Organización para el mejoramiento

Propósito: Garantizar el resultado de las metas mediante la instauración de un liderazgo sólido, la comprensión profunda y el compromiso total.

Acciones: Construir el Equipo Ejecutivo para la Mejora (EEM), designar un defensor del MPE, proporcionar capacitación a los líderes, crear un esquema de mejora, informar los objetivos a todo el personal, evaluar la estrategia empresarial y las necesidades de los clientes, identificar los procesos críticos, designar a los comprometidos de dichos procesos y distinguir a los participantes del EEM.

Fase 2: Comprensión del proceso

Propósito: Adquirir una comprensión completa de todas las facetas del proceso actual de la organización.

Acciones: Delimitar la trayectoria y la gestión del proceso, establecer los fines del mismo, capacitar al personal de mejora de procesos, crear un enfoque universal del proceso, especificar los métodos de valoración por parte de los usuarios y de la entidad, así como las perspectivas, construir un diagrama de flujo, recopilar información sobre costos, tiempos y valor, llevar a cabo revisiones del proceso, abordar discrepancias y mantener actualizada la documentación.

Fase 3: Modernización

Propósito: Aumentar la eficiencia, la efectividad y la flexibilidad.

Acciones: Impartir formación al equipo encargado de mejorar el proceso, reconocer oportunidades de mejora (tales como faltas y repeticiones en el trabajo, costos elevados, baja calidad y retrasos prolongados), reducir la acumulación y excluir la burocracia, separar acciones que no agreguen valor, reducir el proceso, comprimir el tiempo, corregir los errores en el proceso, optimizar la eficiencia en el manejo de los recursos, estandarizar procedimientos, automatizar tareas, evidenciar el proceso, escoger adecuadamente a los colaboradores involucrados y proporcionar capacitación a los mismos.

Fase 4: Mediciones y controles

Propósito: Implementar un sistema que permita supervisar el proceso con el fin de lograr mejoras continuas.

Acciones: Crear métricas y metas para evaluar el proceso, instaurar un sistema de retroalimentación, llevar a cabo auditorías periódicas del proceso y establecer un procedimiento para evaluar los costes asociados a la baja calidad.

Fase 5: Mejoramiento continuo

Propósito: Establecer un proceso de mejora continua en funcionamiento.

Acciones: Evaluar el desempeño del proceso, realizar evaluaciones regulares, identificar y resolver los problemas inherentes al proceso, evaluar cómo los cambios afectan tanto a la empresa como a los clientes, realizar comparativas de mejores prácticas para el proceso y proporcionar capacitación avanzada al equipo encargado de mejorar los procesos.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. Breve historia y fundamentos

Misión

“Fortalecer el liderazgo regional y nacional de la empresa en la comercialización de artículos escolares, de oficina y tecnológicos, cuidando de manera firme un excelente nivel de calidad” (Mega Librería Popular, 2022)

Visión

“Aportar a la educación pública y privada, la producción y buen manejo de la entidad a través de la distribución de productos de calidad y con excelente servicio para su rentabilidad y beneficio” (Mega Librería Popular, 2022)

Historia

“Mega Librería y Papelería Popular” comenzó sus movimientos en 1998 y hasta la actualidad lleva 25 años en actividad, lo que ha generado un crecimiento empresarial que la ha llevado a contar con un número de 25 trabajadores.

Posterior a su crecimiento cuenta con su propio edificio y estructura que utiliza para el almacenamiento de mercancías destinadas a su posterior envío a puntos de venta al por menor y mayor. A su vez, su gran trayectoria le ha llevado a abrir dos sucursales, la primera en Tumbaco (Gonzalo Díaz de Pineda e Interoceánica) y la segunda al norte de Quito (Av. la Prensa y av. Florida).

La empresa en sus inicios comercializaba artículos de papelería en menor cantidad, que estuvieron destinados a estudiantes de colegios, escuelas y universidades, sin embargo, con el pasar del tiempo, ha visto la necesidad de implementar mercadería enfocada a productos escolares, de oficina e incluso tecnológicos, con la meta de satisfacer las insuficiencias particulares y grupales de la ciudadanía, es decir, desde estudiantes hasta tiendas pequeñas.

Es así que, en la actualidad, “Mega Librería y Papelería Popular” oferta productos para manualidades y arte, escolar y papelería, fiesta y decoración, artículos de oficina y ofertas al por mayor.

2.2. Entorno externo

El análisis externo se divide en tres categorías: análisis del entorno general, entorno competitivo y posición competitiva. En primera instancia se efectúa el análisis del entorno general de “Mega Librería y Papelería Popular” que encierra el análisis PESTA (Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental), indagando los posibles impactos positivos y negativos que afectan al negocio.

2.2.1. Análisis del entorno general

El análisis PESTA es un modelo enriquecedor para los negocios y el marketing, se trata de una herramienta utilizada en particular para analizar o supervisar los factores macro ambientales que pueden afectar a los resultados de una empresa (Costa, 2018).

En este sentido, es una de las herramientas muy utilizadas, que integra cinco componentes para el análisis situacional de “Mega Librería y Papelería Popular”, estas son: político, económico, social, tecnológico y ambiental. Estos elementos describen el contexto donde opera la empresa y a continuación, se describen cada uno:

2.2.1.1. Factores político-legales

Esta primera categoría integra la participación de los estados, quienes dominan un lugar importante para este análisis. Su importancia radica en el poder de compra, poder legislativo y la capacidad de apoyar a los partes económicos a través de políticas que beneficien al desarrollo y formación de nuevos emprendimientos (Reginald, 2022).

En tal virtud, este elemento es significativo para analizar las tendencias y posibles consecuencias a las que puede verse envuelta la empresa en estudio a corto y medio plazo. Por tanto, el análisis inicia con los siguientes indicadores:

- **Riesgo país**

La noción de riesgo país es importante para cualquier empresa que tenga o quiera tener una actividad comercial, puesto que abarca los diversos factores en particular políticos, económicos y sociales, que pueden provocar un riesgo de pérdida durante su operación (López, 2020).

En este aspecto, el riesgo país en Ecuador según Diario Primicias (2023) tuvo una caída de 207 puntos en los primeros 18 días de iniciar el 2023, es decir, el año 2022 cerró con

1.250 puntos y al 18 de enero del presente año bajó a 1.047 puntos. Sin embargo, la cifra diaria otorgada por el Banco Central del Ecuador hasta el 31 de enero subió a 1.216 puntos.

Además, Orozco (2023) de Diario Primicias expone que el Riesgo País hasta el 02 de agosto del 2023 fue de 2.018 puntos, siendo un valor muy elevado, lo que le convierte en el segundo país con un Riesgo altísimo en Sudamérica. De esta manera, mientras el riesgo país siga creciendo, menos posibilidades tendrá “Mega Librería y Papelería Popular” de endeudarse para invertir en sus actividades.

- **Leyes y reglamentos**

Por otro lado, las leyes que se emiten para las empresas ecuatorianas dedicadas a cualquier actividad están vinculadas específicamente con la Constitución de la República del Ecuador (2008), desde donde se toma en cuenta dos artículos para la investigación, éstos son el 319 y 320:

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad. (Asamblea Nacional, 2008, pág. 100)

A su vez, en la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, se establecen artículos enfocados a incentivar y fomentar la creación de nuevos negocios, impulsando la competitividad de emprendedores. Es así que, las leyes y reglamentos apoyan al desarrollo productivo de las empresas, y en ellas se incluye “Mega Librería y Papelería Popular”.

2.2.1.2. Factores económicos

Dentro de estos factores se incluye aquellos indicadores que analizan los sistemas económicos como PIB (Producto Interno Bruto), inflación, canasta básica, empleo, PEA (Población Económicamente Activa), salario básico, IVA (Impuesto al Valor Agregado), entre otros.

Estos indicadores influyen directamente en la actividad de las empresas ecuatorianas y con un aumento o disminución de cada uno de ellos ponen en riesgo la rentabilidad de los negocios. A continuación, en la Tabla 1 se analizan cada uno de los indicadores mencionados en el año 2021 y 2022, con el fin de conocer su variación.

Tabla 2

Indicadores macroeconómicos

Indicadores	Año 2021	Año 2022	Medición
PIB (Producto Interno Bruto)	27.717.679	29.334.581	USD
Inflación	0,07	0,16	% mensual
Canasta básica	712,11	763,44	USD
Desempleo	7,44	3,2	%
PEA (Población Económicamente Activa)	8.602.937	8.505.094	Personas
Salario básico	425,00	450,00	USD

Nota. La tabla muestra los valores y porcentajes que tuvieron los indicadores macroeconómicos durante el 2021 y 2022. Tomado y adaptado de Banco Central del Ecuador (2023).

De esta manera, se puede comprobar que, los indicadores macroeconómicos en Ecuador no son estables, lo que pone en riesgo las actividades diarias de las pequeñas y medianas empresas, por el afán de incrementar la inversión o por pretender adquirir alguna deuda. Además, el sueldo básico no alcanza al valor de la canasta básica y la tasa de desempleo afecta a la demanda de los productos ofertados por “Mega Librería y Papelería Popular”.

2.2.1.3. Factores sociales

Se relaciona a las variaciones constantes que se dan, así como el proceder de los clientes que incide en una actividad que efectúe una entidad. Por ello, entre los elementos más importantes se encuentran: estilo de vida, demografía, educación, salud y recreación de la población ecuatoriana.

Con el propósito de identificar los posibles cambios, a continuación, se analizan cada uno de los factores:

- **Estilo de vida**

Los cambios sociales en curso prefieren las nuevas tendencias de consumo, el impacto de las nuevas herramientas tecnológicas, el desarrollo de la producción y las nuevas formas de vida diaria. El cambio es multicultural por el estilo de vida, lo que lleva a un cambio en el consumo y hábitos del núcleo familiar. (Alaminos, 2021)

El estilo de vida de los actuales consumidores ha cambiado, quienes hacen uso frecuente de la tecnología para adquirir, comprar, vender, localizar lugares, tiendas, personas, etc. Estos estilos de vida a diferencia de los anteriores permiten a las empresas otorgar mejores ofertas, es decir, implementar estrategias que logren la comercialización de artículos de oficina, educación, manualidades con entrega personal (Alaminos, 2021).

- **Demografía**

La población ecuatoriana de acuerdo con la Secretaría Nacional de Planificación (2021) muestra el número de habitantes para el 2010 y su proyección para el 2020 y 2023 son:

Tabla 3

Demografía

Indicadores	2010	2020	2023
Total habitantes	15.012.228	17.510.643	18.226.512
Hombres	7.443.875	8.665.937	9.016.601
Mujeres	7.568.353	8.844.706	9.209.911
Edad promedio	5 – 9 años	20-24 años	14-13 años
Esperanza de vida	75 años	80 años	80 años

Nota. La tabla muestra el número de habitantes en Ecuador en el 2010 y su proyección al 2020. Tomado y adaptado de Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo (2020) y la Secretaría Nacional de Planificación (2021).

Según la proyección del INEC la población va en aumento y el consumo de productos escolares, de oficina, de manualidades también, además en los próximos años la población incrementará considerablemente, por lo que es posible que el gasto frecuente de materiales y productos destinados para la instrucción de los infantes próximos a iniciar su proceso estudiantil también se incremente.

- **Educación**

La Constitución de la República del Ecuador garantiza el derecho a la instrucción a hombres y mujeres con el fin de instruirse ante los nuevos conocimientos. Es por ello, que, se ha implementado infraestructura a favor de los estudiantes, así como también tecnología que sirva de apoyo a cada uno de ellos. No obstante, en la actualidad muchos jóvenes, toman a la educación como un requisito más no para un progreso personal.

Sin embargo, con el aumento de la población van surgiendo personas que desean prosperar y superarse para generar desarrollo en el país, y esto se inicia desde las aulas de clase, donde se imparte nuevos conocimientos a través del uso de materiales que permitan a los niños plasmar su imaginación para su futuro. Y es ahí donde la oferta de recursos escolares es indispensable para complementar este proceso.

- **Salud**

La salud es una de las tendencias más importantes que las personas desean cambiar. Este factor puede ser emocional o físico, lo que hace que las personas se cuiden en cuanto a su alimentación y desarrollen un nuevo estilo de vida.

A nivel nacional el sistema de salud no ha sido lo más adecuado y de acuerdo con el Ministerio de Salud (2022) hasta el 2019 se han implementado 4.148 establecimientos enfocados a brindar servicios de atención y solo en Guayas se ubican 672 puntos de atención y en Pichincha 500. Además, la tasa de profesionales por cada 10.000 personas alcanza el 23,3%.

2.2.1.4. Factores tecnológicos

Este factor tiene que ver con el desarrollo y la innovación, siendo el avance de proyectos encaminados a la educación, comunicación, salud, construcción, alimentos, producción, entre otros, los más destacados. La tecnología moderna es muy necesaria para proporcionar y facilitar cualquier tipo de investigación o estudio y puede ser utilizada por cualquier persona.

En Ecuador con respecto a este factor toma en cuenta al internet y otras innovaciones. En el caso del internet, de acuerdo con el INEC (2021) para el año 2020 el número de hogares con acceso a internet alcanzó a 53,2% a diferencia del 2019 que fue del 45,5%.

En el caso del uso de una computadora el 34,3% de personas a nivel nacional lo utilizan, y el 70,7% de personas tienen internet.

De esta manera, el uso frecuente de internet en el país posibilita que las empresas desarrollen estrategias dirigidas a la promoción y difusión de los servicios y productos que ofertan. En el caso de “Mega Librería y Papelería Popular” permite mejorar los procesos administrativos y procesos comerciales a través del uso de la tecnología.

2.2.1.5. Factores ambientales

La contaminación, tala de bosques, radiación solar, inundaciones, terremotos, entre otros problemas pueden o no afectar directamente las actividades empresariales, sin embargo, en el caso de “Mega Librería y Papelería Popular” todos estos problemas inciden en sus ventas, pues como ejemplo al suscitarse un terremoto u otra catástrofe natural las clases en las escuelas o colegios se suspenden y la compra de útiles de oficina, escolar, manualidades, etc. se reduce.

2.2.2. Entorno competitivo

El análisis del entorno competitivo incluye 5 fuerzas que influyen en el desarrollo interno de una empresa, debido a que, se identifica la posición actual para adoptar estrategias que sean beneficiosos para el negocio. A continuación, se analizan las 5 fuerzas de Porter en relación a la actividad de “Mega Librería y Papelería Popular”:

- **Amenaza de nuevos competidores**

La competencia en el sector se evidencia por las empresas localizadas dentro del Distrito Metropolitano de Quito, sin embargo, la presencia de nuevos competidores en la parroquia Concepción, en donde se ubica la empresa de estudio repercutirá en la estabilidad económica de “Mega Librería y Papelería Popular” debido al conocimiento y capacitación sobre nuevos artículos destinados al uso de estudiantes, profesionales, empresas, etc. En la Tabla 3, se pueden observar a los posibles nuevos competidores que pueden ingresar al sector ya mencionado:

Tabla 4*Nuevos competidores directos de Mega Librería y Papelería Popular*

Nombre	Descripción
Librería Española	Papelería que es reconocida a nivel cantonal donde se pueden encontrar una ancha gama de accesorios que responde a las insuficiencias de los segmentos de mercado.
Librería LNS Quito	Recurre a un servicio de papelería para suministrar material esencial como: diferentes tipos de papel, cuadernos, volantes, blocs de notas, blocs de notas, etiquetas, papelería personalizable, etc.
Papershop Papelería	Ofrece productos adecuados para distintas actividades. Por ejemplo, libros, cuadernos, esferos, libretas, carpetas, mochilas, cartucheras, etc.
Papelería Educando	Papelería que vende distintos artículos necesarios para el negocio, pero también asesora a los clientes sobre cada uso.
Librería y papelería Intercambio cultural	La papelería ofrece objetos y accesorios de uso cotidiano y profesional. Además, otorga material personalizado para mejorar su imagen o la de su empresa.
El Lapicero Papelería	El negocio es muy estacional, con un fuerte auge durante el periodo de vuelta al colegio. Por ello, la empresa se encarga de fortalecer su tienda en este tiempo y recalcar productos concretos de la vuelta al colegio.

Nota. La tabla muestra los principales competidores que se ubican en la parroquia Concepción, lugar donde opera Mega Librería y Papelería Popular.

En definitiva, la nueva competencia para la empresa provocará que los precios sean bajos y al no tener un plan que permita mejorar los procesos administrativos disminuirá la demanda. Por ello, es necesario que la empresa conozca minuciosamente el actuar de la competencia, optando por la oferta de nuevos productos con tecnología innovadora para la venta de los mismos.

- **Poder de negociación con los clientes**

Permite a la entidad estar al tanto del proceder del cliente. Por ello, conserva una diversidad de productos para manualidades, arte, escolar, papelería, fiesta, decoración, artículos de oficina y ofertas al por mayor y menor de los productos mencionados.

De esta manera los segmentos de mercado o clientes de “Mega Librería y Papelería Popular” de manera general son:

- Padres con niños en la escuela y colegio
- Estudiantes universitarios
- Tiendas pequeñas que ofertan materiales de papelería
- Profesionales
- Empresas que buscan materiales de papelería o de oficina

Todas están ubicadas en el cantón Quito y sus parroquias aledañas como Belisario Quevedo, Jipijapa, Rumipamba, Cochapamba.

Sin embargo, la cartera de clientes recurrentes con la cual trabaja la empresa son en dos grupos: clientes mayoristas VIP y clientes mayoristas. En la tabla 5 se muestra quienes son los clientes y el volumen de ventas por cada grupo correspondiente de enero 2023 a abril 2023:

Tabla 5

Cartera de clientes y volumen de ventas

Mega Librería y Papelería Popular				
Resumen de ventas clientes mayoristas VIP 2023				
Clientes	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Caiza María	900,00	896,32	769,45	852,96
Luis Toscano	668,00	723,25	811,93	456,21
Bazar Y Papelería Estrellita	918,27	723,96	815,12	699,01
Vivanco Mariana	759,00	925,36	812,21	954,31
Espín Teresa	621,89	658,36	641,25	695,81
Torres Guamán Nelson	658,91	711,48	858,99	698,78
Arteaga Nataly	751,25	858,28	761,28	668,98
Caiza Cecilia	771,28	906,85	655,67	628,87
Papelería Lupe	656,20	885,21	701,97	757,87
Bazar Mis Vecinos	798,00	867,99	981,23	875,41
García Verónica	721,63	811,49	787,45	689,56

Mini Bazar Acosta	736,54	830,99	882,93	742,20
Vinueza Casa	651,87	832,98	611,41	791,11
Bazar Patricio	651,99	758,23	799,45	783,25
Quilca Miguel Ángel	612,12	987,81	689,00	677,99
Hidalgo Edison	721,89	668,12	781,23	800,05
Pasquel María Belén	651,98	669,87	657,89	761,88
Nancy Chaquina	623,89	785,41	952,87	814,00
Castro Wilson	701,56	652,99	604,51	714,56
Caicedo Dealan	896,32	895,24	741,56	711,25

Mega Librería Papelería Popular

Resumen de ventas clientes mayoristas

Pajuña Consuelo	43,66	95,25	48,90	108,63
Ulloa Julieth	39,04	43,61	33,65	91,97
Mariela Santafé	242,39	261,22	268,43	177,01
Alaba Valles Pamela	39,28	98,57	43,85	191,00
Iza Wilmer	215,20	99,12	211,05	106,96
Aguirre Rita	110,07	133,00	98,00	78,15
Marina Chicaiza	89,20	111,70	99,90	214,38
Cortez Jiménez Fernando Patricio	177,00	131,00	98,80	78,48
Celia Urgiles	135,01	10,51	145,52	1.563,26
Vega Vega Paulina	55,82	72,00	61,07	22,30
Paz Y Miño Estuardo Bolívar	26,36	33,15	29,51	66,63
Del Pozo Soraya	91,46	41,14	30,60	14,44
Mercedes De Jesús Pardo Rodríguez	84,68	80,85	76,53	98,52
Morales Dayana	63,30	62,11	69,95	108,00
Ochoa Xiomara	25,78	33,09	28,87	33,20
Wilman Rodrigo Caiminagua	34,72	28,16	62,88	62,34
Bodero Rivera Andrés Isaac	35,07	44,03	39,10	98,56
Nancy Cóndor	41,98	44,44	46,42	35,20
Olalla Neiser	105,51	111,98	117,49	109,98
Criollo Diego	72,05	81,05	80,10	87,52
María Marisol Gualoto Chuquimarca	112,08	122,61	124,69	196,32
Sandy Gómez	235,85	351,75	387,55	214,80
Jara Bernarda	113,39	161,21	151,11	181,41
Peñafoel Marcela	89,04	70,96	97,00	90,03
Verónica Velásquez	27,86	3,34	31,20	32,38
Rivera Roberto	21,90	45,20	48,50	56,43
Castro Mónica	91,10	109,00	102,10	69,41
Erazo Rina	41,15	51,45	46,85	59,62
Dueñas Luis	101,15	98,85	101,15	149,40
Rio Quijos Eco Lodge	61,16	86,54	95,21	101,85
Romero Almeida Mishel Estefanía	55,24	57,70	68,04	67,98
Espinosa Roberto	89,10	110,10	99,45	95,45
Inés Bautista	273,16	321,33	305,49	284,12
Gómez Almeida Tatiana Gabriela	125,90	151,45	141,01	198,63
Morejón Ana Belén	159,41	191,30	178,54	99,76
Ortega Cathy	100,00	152,00	146,77	136,78

Nota. La tabla muestra los principales clientes mayoristas que adquieren productos de Mega Librería y Papelería Popular.

Es así que, la negociación de la empresa con los compradores es baja, porque se adaptan al precio que se aplica, por ello, la entidad se adecúa a los requerimientos de los interesados al adquirir sus productos.

- **Poder de negociación con los proveedores**

El proveedor puede desplegar imposición en los productores, por el sector de ubicación, productos que vende, cantidad, etc., sin embargo, el que decide es el fabricante. En el caso de “Mega Librería y Papelería Popular” coexiste un poder de negociación medio, por su posicionamiento en el mercado. No obstante, este tipo de negociación se direcciona con la consumación de tácticas para obtener alianzas, consiguiendo calidad de los artículos de oficina, escolar y tecnología.

Por ello, los proveedores directos para “Mega Librería y Papelería Popular” son:

Tabla 6

Proveedores de Mega Librería y Papelería Popular

Proveedor	Suministros que proveen
Bico Internacional	Cuadernos, pinturas, marcadores, mochilas, témperas, hojas, plastilina, esferos, lápices, resaltadores kiut, papel bond.
Regalado	Pinturas, marcadores, crayones, juegos de reglas, temperas, lápices, gomas, borradores, sacapuntas, material de oficina.
Comsucre	Pinturas, esferos, lápices, cuadernos, libretas, carpetas, hojas, marcadores, pegatinas, témperas, reglas, borradores, borrador de pizarra, marcadores de tiza líquida, fundas de regalo.
Papelesa	Cuadernos, pinturas, marcadores, mochilas, témperas, hojas, plastilina, esferos, papel bond, papel de regalo.
Casio	Calculadoras, instrumentos musicales.
Creative	Pinturas, esferos, lápices, cuadernos, libretas, carpetas, hojas, marcadores, pegatinas, témperas, reglas, borradores, borrador de pizarra, marcadores de tiza líquida, papel de regalo, forros de papel individuales.
Expocsa	Pinturas, marcadores, material de artes.
Vernaza	Hojas, libretas, cuadernos varias presentaciones.
BIC	Pinturas, marcadores, témperas, plastilina, esferos, lápices.

Plastiuniversal	Pinturas, marcadores, forros plásticos, plastilina, esferos, temperas, lápices, borradores, sacapuntas, reglas.
Grupo Imar	Globos, barras de silicón en barra y líquido, lentejuelas, fieltros.

Nota. La tabla muestra los principales proveedores de Mega Librería y Papelería Popular.

De este análisis se deduce que este poder es alto, debido a que, negocian los precios de los productos escolares con la empresa, además, la competencia trabaja directamente con los proveedores de “Mega Librería y Papelería Popular” siendo sus costos de mercadería bajos.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos**

Los productos sustitutos restringen los costos que las entidades del sector atribuyen a los productos, estos nuevos productos comparecen con cambios en monto, particularidades, volumen, etc. Para “Mega Librería y Papelería Popular” no se han identificado aquellos productos que reemplacen a los productos de oficina, escolar y tecnológicos que oferta.

- **Rivalidad entre competidores**

La empresa tiene una superioridad competitiva y es trabajar conjuntamente con marcas reconocidas como Staedler, Bester, Norma, BIC, Pelikan, Lancer, Casio, Carioca, Craft, Estilo, Moy, entre otras, las cuales surten de productos de calidad. En el sector en el cual se encuentra la empresa, existe rivalidad, debido al gran número de negocios relacionadas con la comercialización de productos de oficina y estudiantil. No obstante, los competidores posicionados en la ciudad de Quito especialmente en la parroquia Concepción, no gozan de sucursales fuera de su territorio como es el Distrito Metropolitano.

Mega Librería y Papelería Popular tiene 25 años en el mercado contando con la tienda principal en Quito, y una sucursal en Tumbaco, que a futuro podría generar el cambio de la entidad a nivel parroquial.

2.2.3. Análisis de la posición competitiva

Mediante este análisis se identifica a los principales competidores que se encuentran en la exploración de compensar las penurias de los clientes, con la oferta de sus productos estrella. En este sentido, se considera tres aspectos:

- **Factores claves de éxito**

Los clientes están enfocados a las nuevas tendencias de productos escolares al momento de regresar a clases, mismos que deben ser de calidad y a un precio accesible. En tal virtud, los productos más demandados vienen siendo los cuadernos con diseños animados, lápices con dos tipos de colores, carpetas con diferentes pastas, cartucheras con varias entradas, etc.

Por tanto, la empresa amerita del talento humano capacitado para el manejo y control de los productos nuevos. Por ende, necesita una infraestructura adecuada que esté acorde a la demanda y almacenaje que genera diariamente.

- **Grupos estratégicos**

En este punto se determina las empresas que aplican estrategias similares para la venta de los artículos escolares dentro del sector en donde se ubica “Mega Librería y Papelería Popular”. En la siguiente tabla se muestra las principales estrategias:

Tabla 7

Estrategias similares de la competencia

Nombre	Estrategias
Librería Cultural + La Trippy	Oferta de una extensa escala de accesorios que responde a las carestías de las grandes empresas y las PYME dentro del sector, así como a los estudiantes de las Unidades Educativas.
Book Point	Servicio de papelería y suministro de material esencial para la actividad escolar, empresarial, del hogar, entre otros, destinados a estudiantes, profesionales, amas de casa, entre otros.
Albán Librería	Oferta de productos para distintas actividades personales. Otorga material personalizado para mejorar la imagen de otra empresa.

Librería y Papelería La Prensa	Oferta distintos artículos y productos para un negocio, otorgando asesoramiento personalizado a los clientes sobre cada uso.
Librería y papelería Ciencia	Anima a la compra de los productos escolares mediante campañas de promoción denominadas de vuelta al colegio, misma que atiende a segmentos específicos como estudiantes.

Nota. La tabla muestra los principales competidores que se ubican en la parroquia Concepción, lugar donde opera Mega Librería y Papelería Popular.

- **Segmentación del mercado**

El producto es aceptado por los diferentes clientes por la calidad y el precio. Por tanto, los segmentos de mercados al cual se enfoca son los niños, jóvenes, y adultos. Es así que, en la siguiente figura se visualiza los grupos estratégicos o la variación de aceptación sobre los cuadernos que más se demandan las librerías del sector en donde se ubica la Mega Librería y Papelería Popular:



Figura 2. Grupos estratégicos

Nota. La figura muestra los grupos estratégicos del sector de papelería.

En la figura se visualiza que los niños son quienes más demandan los cuadernos animados con stickers, siendo los más llamativos para su uso, y la empresa que más vende este producto es Albán Librería. En la figura 2 se visualiza la presentación de este producto. Sin embargo, en el segundo segmento de mercado (jóvenes) el cuaderno cosido y sin figuras animadas son los más demandados, la empresa que más

comercializa este producto es La Prensa, a diferencia de la Librería Point que se apega al segmento de mercado compuesto por los adultos, que prefieren los cuadernos jean book, es decir aquellos que vienen siendo más formales.



Figura 3. *Producto con mayor demanda*

Nota. La figura muestra el producto que más se vende por parte de Mega Librería y Papelería Popular.

2.3. Entorno interno

El análisis interno hace referencia a los acontecimientos que se desarrollan dentro de “Mega Librería y Papelería Popular”, donde se integran aspectos percibidos por los colaboradores del negocio y que pueden afectar la forma de organización con el medio ambiente externo.

2.3.1. Análisis de recursos y capacidades de gestión

En este grupo se integran seis aspectos importantes para analizar la situación interna de la entidad, seleccionado las fortalezas y debilidades, a continuación, se detallan cada una:

- **Capacidad financiera**

La empresa “Mega Librería y Papelería Popular”, posee un gasto mensual de \$49.300,00 USD, cantidad que es obtenida de los siguientes gastos:

Tabla 8*Gastos mensuales*

Nº	Descripción	Valor
2	Sueldo empleados	\$ 16.000,00
3	Compra de papelería y útiles	\$ 25.000,00
4	Servicios básicos	\$ 700,00
5	Transporte y combustible	\$ 800,00
6	Impuestos	\$ 2.300,00
7	Alimentación	\$ 1.500,00
8	Otros gastos	\$ 3.000,00
	Total	\$ 49.300,00

Nota. La tabla muestra los gastos mensuales de Mega Librería y Papelería Popular.

Mega Librería y Papelería Popular distribuye sus recursos económicos en ocho rubros de gastos mensuales, siendo la compra de papelería y útiles la que más gasto genera. Por tanto, la capacidad financiera está a cargo del propietario de la empresa, quién establece la distribución de los gastos y pagos de los mismos.

De esta manera, el proceso administrativo que se desarrolla en la actualidad tiene problemas enfocados a la inadecuada organización y control de los procesos de contratación de personal, pagos de sueldos, no existe un control minucioso en los inventarios y existen muchos desperdicios de materiales, mala organización en la recepción, despacho y distribución de pedidos, falta de diligencia en cobro a clientes mayoristas con crédito directo.

- **Capacidad administrativa y organizacional**

El personal administrativo de la empresa está compuesto por 25 personas; quienes en conjunto administran y gestionan el crecimiento de la misma. Para tener una visión más clara de su distribución, en la Figura No. 3 se representa la estructura organizativa y los cargos que asume cada uno:

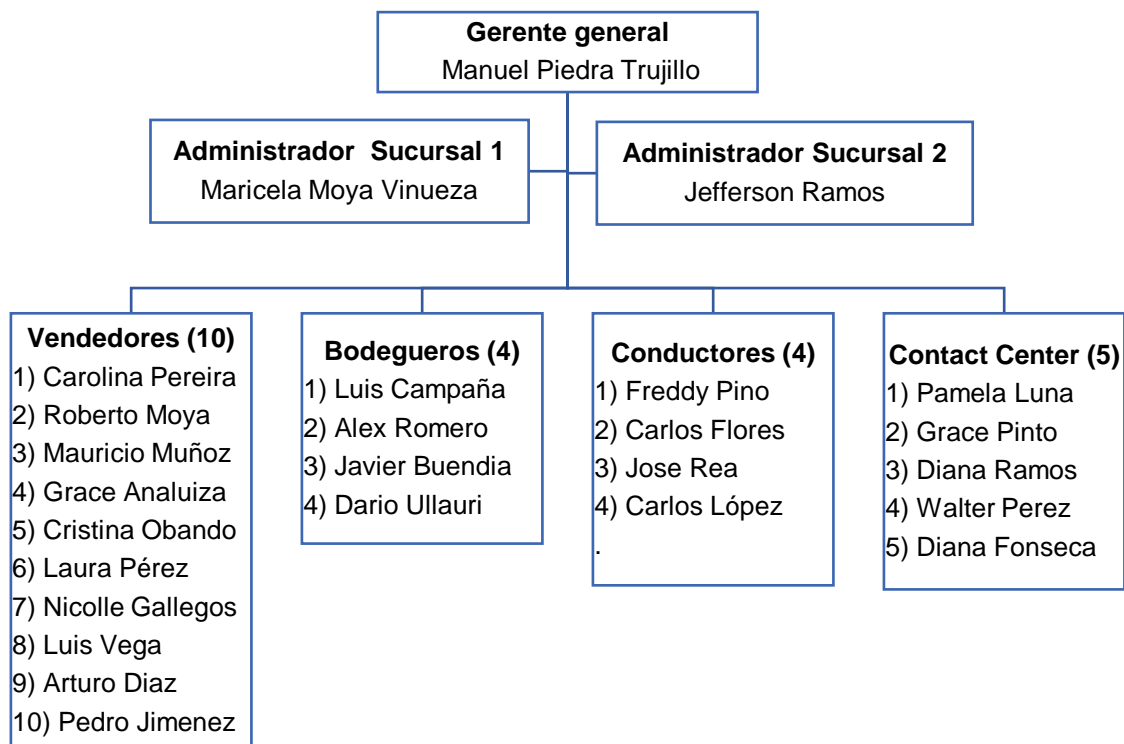


Figura 4. Organigrama estructural

Nota. La figura muestra la estructura de Mega Librería y Papelería Popular.

Cada persona que se encuentra en el organigrama tiene destinadas sus funciones para desempeñar las metas proyectadas por la entidad, cada uno de ellos en las áreas designadas deben planificar, organizar, controlar y evaluar sus actividades y desempeños realizados.

Las funciones por cada cargo son:

- **Gerente general**

Representante legal del negocio, quién planifica, organiza, controla y evalúa el desempeño del personal.

- **Administrador - Sucursal 1**

Prepara las actividades para la venta de productos, desarrollando planes de inversión, mantenimiento y gastos.

- **Administrador Sucursal 2**

Prepara las actividades para la venta de productos, desarrollando planes de inversión, mantenimiento y gastos.

- **Vendedores**

Personas encargadas de vender al por mayor y menor los diferentes productos que están en stock.

- **Bodegueros**

Personal encargado de despachar y recibir la mercadería de los proveedores.

- **Choferes**

Personal encargado de transportar la mercadería de un local a otro y a clientes mayoristas.

- **Contact Center**

Personal destinado a resolver y gestionar problemas de los clientes sobre las compras y pagos pendientes.

Sin embargo, la mala gestión del control administrativo provoca que los empleados de la empresa estén distribuidos en áreas que no les corresponden, generando inconformidad y falta de compromiso, por lo que se dan confusiones al momento de almacenar, despachar o incluso vender los productos de papelería.

Lo mencionado ha generado que a partir del año 2019 exista una disminución de ingresos por ventas a clientes mayoristas, ya que de 1.500 clientes 150 que representan el 10% han optado por la competencia para realizar sus compras.

- **Capacidad física**

La infraestructura de Mega Librería y Papelería Popular debería ser suficiente para almacenar los productos y otorgar un servicio de calidad a los clientes, teniéndose en cuenta que el espacio no afecte los procesos de comercialización y manteniendo una proyección a futuro que permita la expansión de la empresa. En la figura 5 se encuentra el orden de espacio de la empresa (matriz):



Figura 5. *Infraestructura de la empresa*

Nota. La figura muestra la distribución de espacio de Mega Librería y Papelería Popular-matriz.

La empresa se encuentra ubicada al norte del cantón Quito Av. de la Prensa y Florida, sus instalaciones están distribuidas por áreas entre ellas la alta gerencia, administración, departamento de ventas, bodegas, contact center y el garaje donde se ubican las unidades de transporte para transportar la mercadería.

Las debilidades en cuanto a la infraestructura básicamente radican en el poco espacio para el almacenamiento de los productos. La ubicación geográfica es estratégica, sin embargo, no se cuenta con espacio para la salida de vehículos.

- **Capacidad tecnológica**

El proceso tecnológico que maneja “Mega Librería y Papelería Popular” es el modelo antiguo, es decir un sistema de auditoría y contabilidad manual y kardex, no se puede observar un nivel de desarrollo tecnológico evidente pues, a pesar de que poseen un sistema digital contable y de almacenaje de mercancía, no lo utilizan de manera adecuada.

Lo mencionado previamente ocasiona que la información relacionada al stock, pedidos y cantidad de los productos a adquirir a los proveedores, se encuentre en una situación inestable, es decir que no sea clara ni exacta, lo que provoca que no se cuente con datos exactos de la mercadería disponible.

- **Capacidad del talento humano**

La empresa posee talento humano con actitudes y aptitudes que pueden llevar al éxito organizacional de la misma. El personal es proactivo, capacitado e instruido en función de sus habilidades en cada una de las áreas que han sido ubicados.

Sin embargo, la orientación de los objetivos por parte de la empresa no es específica, provocando un bajo rendimiento de los empleados, es decir, al no tener una meta clara en el trabajo, tienden a realizar las tareas de forma desinteresada. Frente a éste accionar, se evidencia desmotivación y falta de compromiso en el trabajo, reduciendo la calidad del servicio al cliente. A eso se suma la ausencia de herramientas adecuadas para agilizar las operaciones de la empresa.

- **Capacidad de innovación y creatividad**

El éxito de una empresa también depende de que cuente con actividades y estrategias que sean innovadoras y cautiven a los consumidores por medio de la creatividad empleada sea en bienes o servicios (Muñoz, 2020). No obstante, de manera general, en los procesos administrativos de Mega Librería y Papelería Popular existen varios problemas, que requieren ser solucionados de manera inmediata a fin de poder lograr las metas planteadas por la empresa.

Uno de los problemas generales es la inadecuada gestión de los procesos administrativos, que se vincula al limitado uso de recursos tanto económicos o presupuestarios. En razón a ello, el talento humano de la empresa no emplea procedimientos y estrategias de innovación ni creatividad debido a que en un gran porcentaje los empleados tienen un estudio básico con capacidades técnicas, quienes se sujetan a los modelos y procesos emitidos por la administración.

2.4. Análisis FODA

Este análisis es un método para identificar y comprender los puntos fuertes y débiles de una entidad y las oportunidades y amenazas del mercado (Sánchez, 2020). Se compone, entre otras cosas, de un análisis externo (oportunidades y amenazas) a nivel macro (condiciones económicas, tecnológicas, jurídicas, demográficas, políticas, sociales y culturales). Además, incluye un análisis a nivel de las partes interesadas (clientes, competidores, proveedores y distribuidores), así como un análisis interno (puntos

fuerzas y débiles) que trata de identificar los factores que pueden convertirse en ventajas competitivas sostenibles, así como los factores que pueden debilitar la competitividad (Oña & Vega, 20218). De hecho, un análisis DAFO puede ser una herramienta práctica para ofrecer una visión general de una situación determinada.

Bajo este análisis, se elabora la matriz FODA sobre los factores analizados en el entorno externo e interno de “Mega Librería y Papelería Popular”:

Tabla 9

Matriz FODA

		Análisis interno		Análisis externo	
		No.	DEBILIDADES	No.	AMENAZAS
Negativos	D1		Inadecuada organización en los procesos administrativos	A1	Ingreso al mercado de nuevos competidores
	D2		Falta de control en los inventarios	A2	Crisis sanitaria
	D3		Desperdicio de materiales	A3	Incremento del riesgo país
	D4		Mala organización en la distribución de pedidos	A4	Cambio de los hábitos de consumo de los segmentos de mercado
	D5		Personal poli funcional	A5	Desempleo
	D6		Falta de espacio físico para atención al cliente y salida de vehículos	A6	Impuestos para las empresas
	D7		Sistema de contabilidad antiguo	A7	Competencia desleal
		No.	FORTALEZAS	No.	OPORTUNIDADES
Positivos	F1		Ubicación geográfica de la empresa	O1	Apoyo gubernamental a los nuevos negocios o emprendimientos
	F2		Sus gastos son menores a sus ingresos	O2	Innovación tecnológica para los negocios
	F3		Posee una sucursal	O3	Crecimiento de la población ecuatoriana
	F4		Personal con actitudes y aptitudes	O4	Fomento a la educación
	F5		Oferta de una gran variedad de productos escolares, de oficina y tecnología.	O5	Existencia de diversas empresas que ofertan una variedad de productos escolares
	F6		Trabaja con marcas reconocidas a nivel nacional e internacional	O6	Alta demanda de productos escolares, de oficina y tecnología

Nota. La tabla muestra los factores externos e internos que presentan Mega Librería y Papelería Popular.

CAPÍTULO III

3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES

En este epígrafe se desarrolla el levantamiento de los procesos internos que “Mega Librería y Papelería Popular” realiza durante sus actividades empresariales para la compra y venta de insumos.

3.1. Mapa de procesos

Tomando en consideración lo mencionado en los capítulos anteriores, “Mega Librería y Papelería Popular” es una empresa mediana que utiliza procesos de compra, venta, almacenaje e inventario de los artículos e insumos de papelería. Por ello, es necesario dar a conocer el mapa de procesos que maneja la entidad de manera general, demostrando su estructura medular (figura 6).

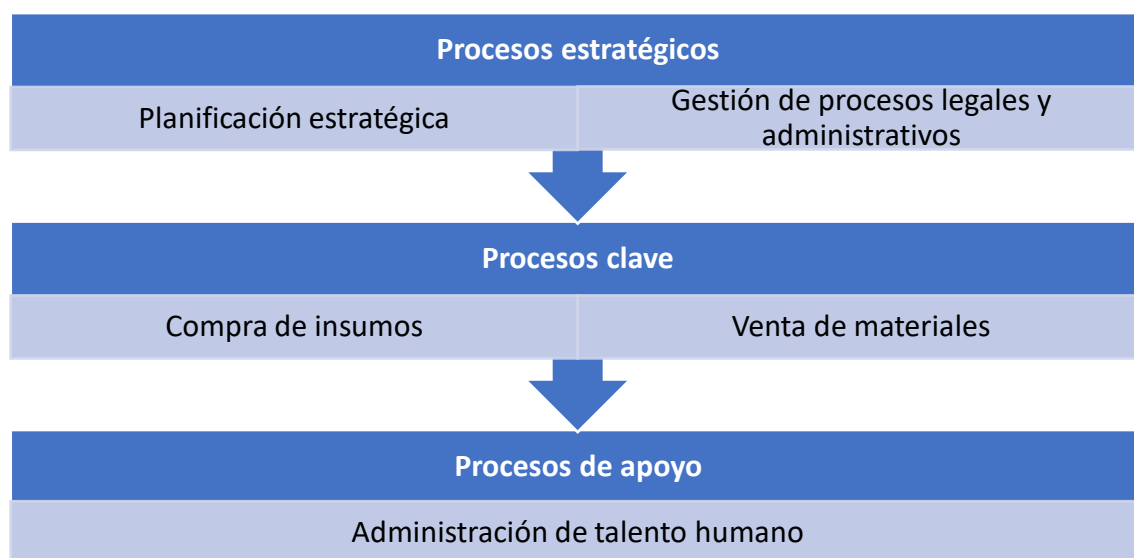


Figura 6. Mapa de procesos

Nota. La figura representa el mapa de procesos de Mega Librería y Papelería Popular.


El mapa de procesos citado es fundamental para la empresa puesto que, le permite mantener a los colaboradores comprometidos con sus actividades diarias, conllevando a satisfacer las necesidades de los consumidores.

3.2 Inventario de procesos

A continuación, se describe el inventario de procesos correspondiente al mapa elaborado, que incluye lo siguiente:

Tabla 10

Inventario de procesos

Mega Librería y Papelería Popular			
		Nombre del proceso	
		Código	
Procesos Estratégicos		Planificación estratégica	P01-01
		Gestión de procesos legales y administrativos	P01-02
Procesos Clave		Compra de insumos	P02-01
		Venta de materiales	P02-02
Procesos de Apoyo		Administración de talento humano	P03-01

Nota. La tabla muestra un inventario de procesos que se ha analizado en la investigación.

3.2. Procesos críticos

Para conocer el estado en el que se encuentran los cinco procesos mencionados en la tabla 10, se ha desarrollado una matriz para cada uno, la misma que determina su prioridad para ser mejorados, de acuerdo al impacto que tienen en el cliente y la oportunidad de mejoramiento. La prioridad se determina considerando el impacto en el cliente y la oportunidad de mejoramiento, utilizando una escala de cuatro niveles, cada uno con un valor numérico, siendo la siguiente: máximo 4 puntos, alta 3 puntos, media 2 puntos, baja 1 punto.

De esta manera, se presentan cinco matrices de prioridades:

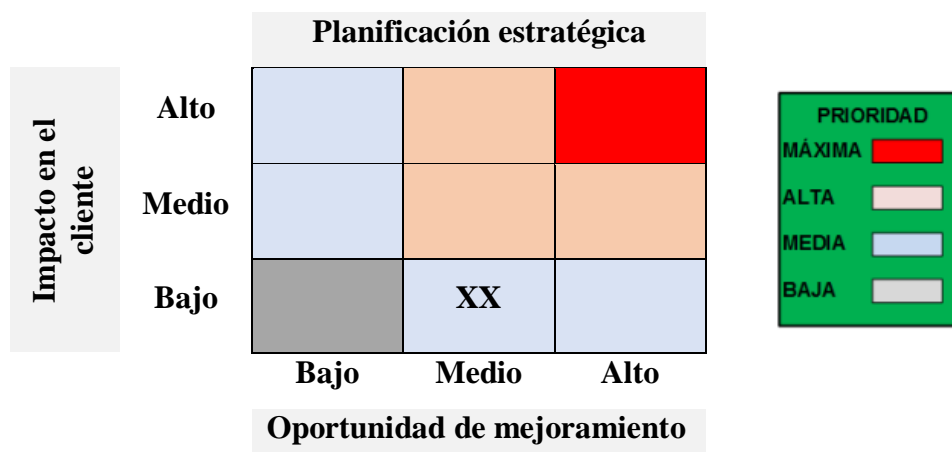


Figura 7. Matriz de prioridades del proceso planificación estratégica

Nota. La figura muestra la matriz sobre prioridades del proceso de planificación estratégica para Mega Librería y Papelería Popular.

La matriz presentada en la figura 7, revela que el proceso de planificación estratégica se encuentra en una prioridad mediana, con 2 puntos, valor que ha sido establecido por el Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM). Esto quiere decir que, el proceso tiene un bajo impacto con el cliente y una oportunidad mediana de mejoramiento.

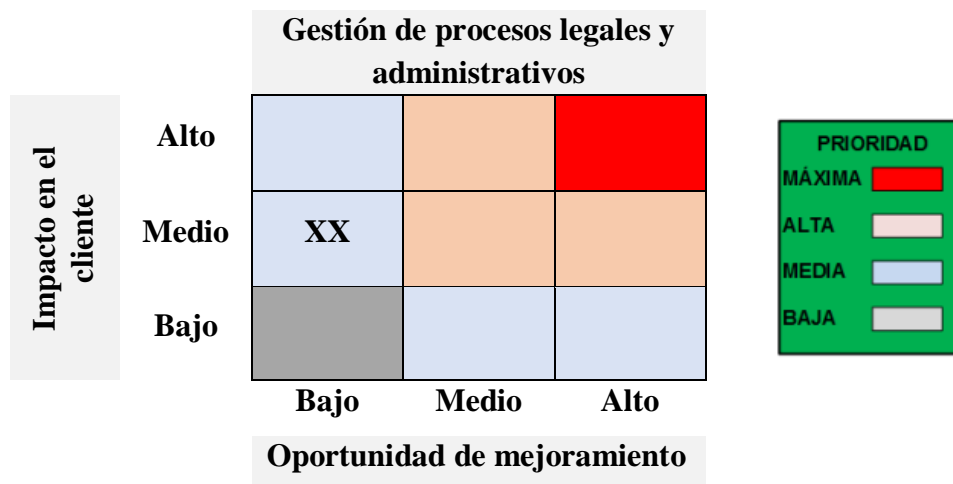


Figura 8. Matriz de prioridades del proceso gestión de procesos legales y administrativos

Nota. La figura muestra la matriz sobre prioridades del proceso de gestión de procesos legales y administrativos de Mega Librería y Papelería Popular.

La matriz muestra que el proceso de Gestión de procesos legales y administrativos se encuentra en una prioridad mediana, con 2 puntos, valor que ha sido establecido por el Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM). Es decir que, el proceso tiene un impacto medio con el cliente y una oportunidad baja de mejoramiento.

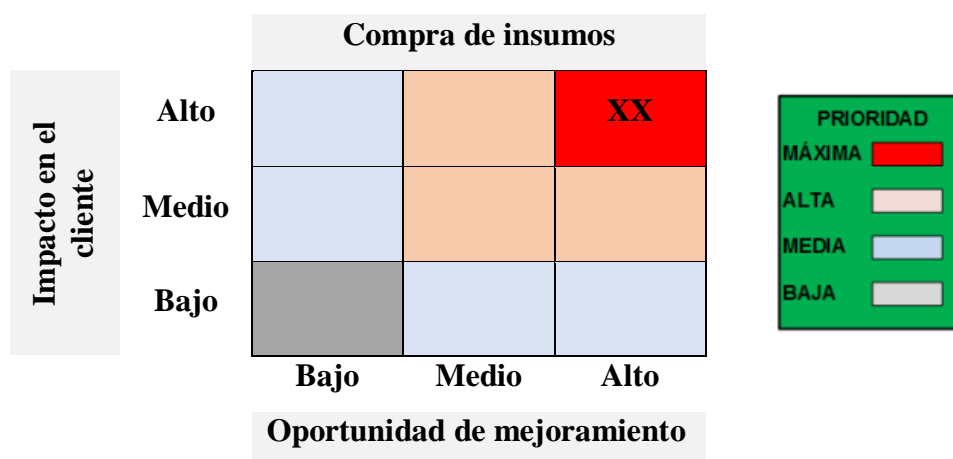


Figura 9. Matriz de prioridades del proceso compra de insumos

Nota. La figura muestra la matriz sobre prioridades del proceso de compra de insumos para Mega Librería y Papelería Popular.

La matriz presentada en la figura 9, revela que el proceso de compra de insumos se encuentra en una prioridad máxima, con 4 puntos, valor que ha sido establecido por el Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM). Es decir que, el proceso tiene un impacto alto con el cliente y una oportunidad alta de mejoramiento.

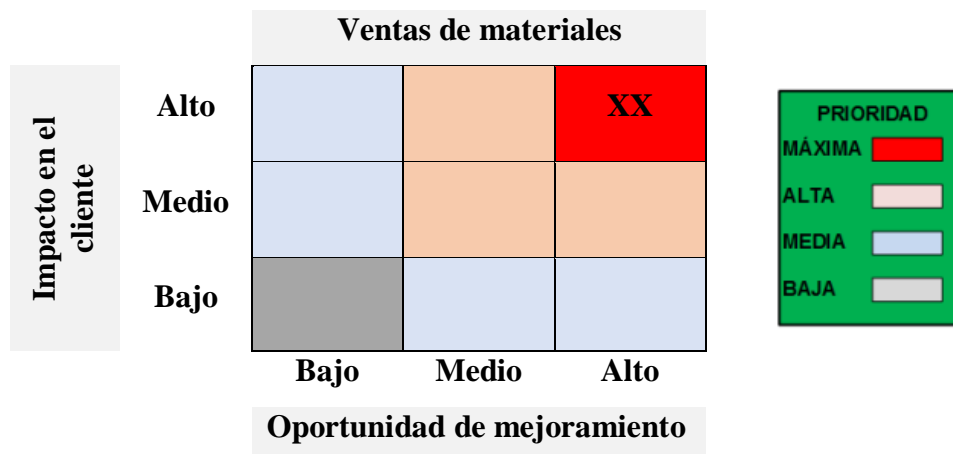


Figura 10. Matriz de prioridades del proceso de venta de materiales

Nota. La figura muestra la matriz sobre prioridades del proceso de venta de materiales para Mega Librería y Papelería Popular.

De igual forma, la matriz de prioridades presentada en la figura 10, muestra que el proceso de venta de materiales en Mega Librería y Papelería Popular se encuentra en una prioridad máxima, con 4 puntos, valor que ha sido establecido por el Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM). Esto quiere decir que, el proceso tiene un impacto alto con el cliente y una oportunidad alta de mejoramiento.

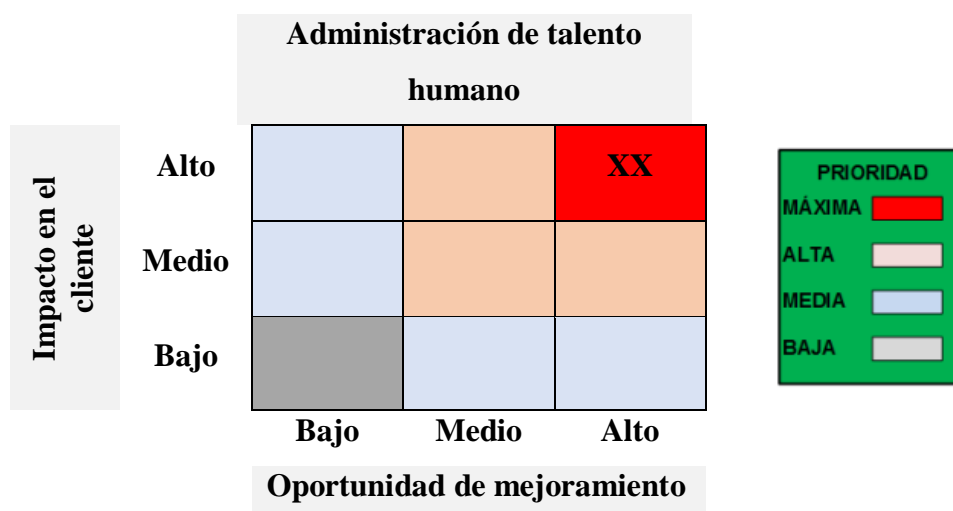


Figura 11. Matriz de prioridades del proceso administración de talento humano

Nota. La figura muestra la matriz sobre prioridades del proceso de administración de talento humano para Mega Librería y Papelería Popular.

Del mismo modo, en la matriz de la figura 11, se muestra que el proceso se encuentra en una prioridad máxima, con 4 puntos, valor que ha sido establecido por el Equipo Ejecutivo de Mejoramiento (EEM). Es decir que, el proceso tiene un impacto alto con el cliente y una oportunidad alta de mejoramiento.

Al desarrollar el diagnóstico situacional de Mega Librería y Papelería Popular. se ha determinado que los procesos estratégicos que integran la planificación y gestión de procesos legales y administrativos se encuentran en una prioridad media, por lo cual, no son analizados para la caracterización de procesos.

Sin embargo, los procesos críticos de la entidad se ubican en los procesos clave y de apoyo, puesto que tienen un puntaje alto y se encuentran en una prioridad máxima. Lo mencionado se origina en que no se establece una gestión adecuada de los procesos internos basados en la planeación, control, organización y ejecución. Además, no se lleva un control sobre los productos físicos existentes y los registrados en el sistema, así como desperdicios, distribución y organización del espacio físico.

3.3. Levantamiento de procesos claves y de apoyo actuales

Una vez realizado el mapa de procesos e identificado los procesos críticos de manera general de Mega Librería y Papelería Popular se procede al levantamiento de los siguientes procesos:

- a) Compra de insumos
- b) Venta de materiales
- c) Administración de talento humano

3.3.1. Proceso de compra de insumos


En este proceso se analizan cuatro grandes actividades generales que son: solicitud, recepción, registro y almacenamiento de insumos. A continuación, se explica con detalle el proceso:

Manual de procesos



PROCESO DE COMPRA DE INSUMOS

• Dayana Freire

Mega Librería y Papelería Popular	
Código: P02-01	Procedimiento: Proceso de compra de insumos

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre / Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Dayana Freire-Asesora		10/05/2023
Revisado por:	Gerente general de “Mega Librería y Papelería Popular” Manuel Piedra Trujillo		---
Aprobado por:	Gerente general de “Mega Librería y Papelería Popular” Manuel Piedra Trujillo		---

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Descripción	Responsable	Fecha de Actualización
<i>Versión 1.0</i>	Desarrollo del diagnóstico de los procesos administrativos.	Dayana Freire - Asesora	10/05/2023

PROPÓSITO

El proceso tiene como fin realizar la solicitud, recepción, registro y almacenamiento de los insumos correspondientes a papelería y tecnología que abastece a la empresa “Mega Librería y Papelería Popular”

ALCANCE

El proceso cubre desde la determinación del valor mínimo de stock de los insumos a solicitar, hasta la acomodación de los mismos en las bodegas o perchas para su exhibición, acatando la disponibilidad y necesidad de espacio.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Proceso:	Compra de insumos
Código del Proceso:	P02-01
Descripción:	DISPARADOR: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Out of Stock / productos no disponibles en bodega o perchas. ENTRADAS: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Información sobre el valor mínimo de stock. ❖ Insumos que proveen los proveedores.

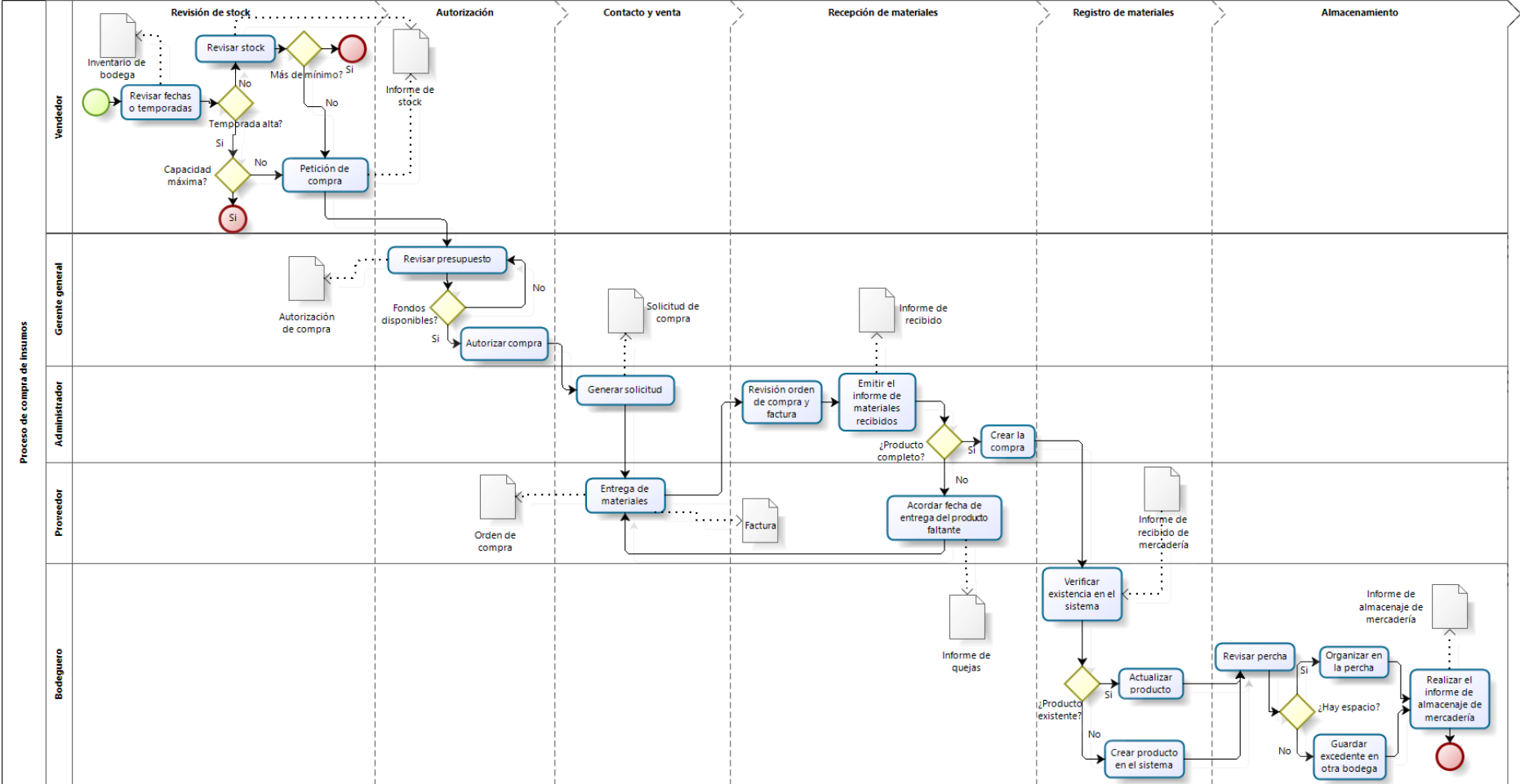
Productos/Servicios:	PROVEEDORES:
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Personal operativo de la empresa ❖ Proveedores externos de insumos
	SALIDAS:
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Materiales listos para la venta en bodegas o en percha.
	Operativo
Tipo de Proceso:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Administrador
Responsable:	
Tipo de cliente:	<p>Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Proceso de ventas de materiales <p>Externo</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ ----
Recursos:	<p>Talento Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerente general - Bodegueros - Proveedores <p>Materiales e Informáticos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laptop - Teléfono celular - Software contable - Microsoft Office - Impresora <p>Infraestructura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oficina de gerencia y/o administración - Bodegas - Perchas <p>Requisitos Legales y Reglamentarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley de Compañías - Código de trabajo - Reglamento Interno de Mega Librería y Papelería Popular.

POLÍTICAS

- El personal involucrado en las actividades del proceso debe conocer el funcionamiento del mismo.
- Cada cliente interno que se involucra en el proceso deberá conocer cuáles son sus funciones.
- El gerente general deberá poner a consideración de todo el personal las actividades que se detallan en este proceso.

- El personal encargado de verificar el stock en bodega deberá tomar en cuenta las temporadas y fechas específicas.
- El personal encargado de recibir los materiales deberán hacerlo de manera minuciosa para evitar faltantes.
- El registro de los materiales se los debe realizar de acuerdo al código, cantidad y uso.

FLUJOGRAMA DE PROCESO



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

No.	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE / UNIDAD	DOCUMENTOS ASOCIADOS	TIEMPO (m)
1.	Revisar fechas o temporada	Revisa si la empresa se encuentra en temporada alta o baja para adquirir más mercadería. ¿Es temporada alta? SI: Ir a la actividad 2. NO: Ir a la actividad 3.	Vendedor	Inventarios de bodega	30
2.	Revisar stock	Revisa el stock para verificar si existe stock adecuado identificando si existe un mínimo de mercadería o máximo. Si existe un máximo finaliza la actividad. Si existe un mínimo de mercadería continuar a la actividad 3. Ir a la actividad 3.	Vendedor	Informes de stock	45
3.	Petición de compra	Si es temporada alta y existe un mínimo de mercadería se debe realizar el informe de petición de compra donde se detalle la mercadería que se desea adquirir y cantidad solicitada. Ir a la actividad 4.	Vendedor	Informes de stock	10
4.	Revisar presupuesto	Se revisa si la empresa dispone de presupuesto para adquirir la mercadería solicitada. ¿Existe fondos disponibles? SI: Ir a la actividad 5. No: Ir a la actividad 4.	Gerente General	Autorización de compra	7
5.	Autorizar la compra	Se autoriza la compra de la nueva mercadería para completar el stock de bodega. Ir a la actividad 6.	Gerente General	Petición de compra	5
6.	Generar solicitud	Se detalla la solicitud con todas	Administrador	Solicitud de compra	10

		las especificaciones emitidas por el bodeguero. Ir a la actividad 7.			
7.	Entregar materiales	Se identifica que insumos se ha solicitado, para dar continuidad a la entrega de materiales. Asimismo, se hace la entrega de facturas. Ir a la actividad 8.	Proveedores	Orden de compra Facturas	1440
8.	Revisar la compra y factura	Durante la entrega de mercadería se revisa la factura y los materiales solicitados, esto para corroborar que la entrega sea correcta. Ir a la actividad 9.	Administrador	Facturas	120
9.	Emitir el informe de materiales recibidos	Al recibir la mercadería se realiza un informe de recibido, misma que consta los detalles de cada producto solicitado. ¿Producto completo? SI: Ir a la actividad 10. No: Ir a la actividad 11.	Administrador	Informe de recibido	10
10.	Crear la compra	Al tener toda la mercadería completa se crea la compra y se procede a enviar a bodega para su registro en el sistema Ir a la actividad 12.	Administrador	N/A	5
11.	Acordar fecha de entrega del producto faltante	Si la compra no está completa, se procede a realizar un informe para que el proveedor entregue la mercadería en un tiempo no mayor a dos días. Ir a la actividad 12.	Proveedor	Informe de quejas	15
12.	Verificar existencia del producto en el sistema	Se verifica que todos los productos estén registrados en el sistema. ¿Existe en el sistema?	Bodeguero	Informe de recibido de mercadería	15

		<i>SI: Ir a la actividad 13.</i> <i>No: Ir a la actividad 14.</i>			
13.	Actualizar el producto	Se actualiza la cantidad y descripción de cada producto solicitado. <i>Ir a la actividad 15.</i>	Bodeguero	N/A	20
14.	Crear el producto en el sistema	Al no existir el producto en el sistema, se crea un nuevo espacio para poder registrar la actividad del producto. <i>Ir a la actividad 15.</i>	Bodeguero	N/A	8
15.	Revisar percha	Se revisa que la percha o estado físico de la bodega tenga espacio, con el fin de almacenar correctamente la mercadería. <i>¿Existe espacio?</i> <i>SI: Ir a la actividad 16.</i> <i>No: Ir a la actividad 17.</i>	Bodeguero	S/A	45
16.	Organizar la percha de acuerdo con el detalle de los productos.	Si existe espacio se debe acomodar acorde al tamaño, cantidad y uso de los productos que han sido adquiridos, evitando que se dañen o rompan. <i>Ir a la actividad 18.</i>	Bodeguero	Informe de recibido de mercadería en la percha	120
17.	Guardar el excedente de mercadería en una bodega adicional.	La mercadería excedente se ubicará en una bodega adicional para que no se dañen o se rompan. <i>Ir a la actividad 18.</i>	Bodeguero	Informe de almacenaje de mercadería en bodega	20
18.	Realizar el informe de almacenaje de mercadería en bodega y percha	Se realizará un informe donde conste la cantidad y descripción de la mercadería que ha sido almacenada tanto en la bodega como en la percha. <i>FIN</i>	Bodeguero	Informe de almacenaje de mercadería en percha	10

INFORMACIÓN DOCUMENTADA

- **Documentos**

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIEMPO DE RETENCIÓN EN ARCHIVO ACTIVO	DISPOSICIÓN LUEGO DE RETENCIÓN
---	---	---	---

- **Registros**

CÓDIGO	NOMBRE DEL REGISTRO	TIEMPO DE RETENCIÓN EN ARCHIVO ACTIVO	DISPOSICIÓN LUEGO DE RETENCIÓN
P02-01-R1	Inventarios de bodega	1 mes	Archivar el registro
P02-01-R2	Informes de stock	1 mes	Archivar el registro
P02-01-R3	Autorización de compra	1 mes	Archivar el registro
P02-01-R4	Petición de compra	1 mes	Archivar el registro
P02-01-R5	Solicitud de compra	1 mes	Archivar el registro
P02-01-R6	Orden de compra	1 mes	Archivar el registro
P02-01-R7	Facturas	1 mes	Archivar el registro
P02-01-R8	Informe de recibido	1 mes	Archivar el registro
P02-01-R9	Informe de quejas	1 mes	Archivar el registro
P02-01-R10	Informe de recibido de mercadería	1 mes	Archivar el registro
P02-01-R11	Informe de almacenamiento en bodega y percha	1 mes	Archivar el registro

INDICADORES

Nombre	Número de solicitudes emitidas en el mes		
Código	P02-01-I1		
Descripción	El indicador identifica la cantidad de solicitudes que se han emitido para la compra de insumos en el mes		
Fórmula	(Número total de solicitudes emitidas -Número de solicitudes del mes anterior)		
Frecuencia	Mensual		
Unidad de Medida	Número		
Sentido	Positivo		
Medio de Verificación	Sistema contable de la empresa		
Línea Base	N/A		
Meta:	10 solicitudes		
Límites:	<u>Rendimiento Alto:</u> Mayor igual a 10 solicitudes	<u>Rendimiento Medio:</u> Menor a 10 y Mayor a 5 solicitudes	<u>Rendimiento Bajo:</u> Menor igual a 5 solicitudes

Nombre	Número de órdenes de recepción recibidas en el mes
Código	P02-01-I2

Descripción	El indicador identifica la cantidad de recepciones de mercadería que se han recibido en la empresa.		
Fórmula	(Número total de recepciones emitidas -Número de recepciones del mes anterior)		
Frecuencia	Mensual		
Unidad de Medida	Número		
Sentido	Positivo		
Medio de Verificación	Sistema contable de la empresa		
Línea Base	N/A		
Meta:	10 solicitudes		
Límites:	<u>Rendimiento Alto:</u> Mayor igual a 10 solicitudes	<u>Rendimiento Medio:</u> Menor a 10 y Mayor a 5 solicitudes	<u>Rendimiento Bajo:</u> Menor igual a 5 solicitudes

Nombre	Número de productos recibidos en el mes		
Código	P02-01-I3		
Descripción	El indicador identifica la cantidad de productos recibidos en la empresa.		
Fórmula	(Número total de productos recibidos -Número de productos recibidos del mes anterior)		
Frecuencia	Mensual		
Unidad de Medida	Número		
Sentido	Positivo		
Medio de Verificación	Sistema contable de la empresa		
Línea Base	N/A		
Meta:	10 solicitudes		
Límites:	<u>Rendimiento Alto:</u> Mayor igual a 100 solicitudes	<u>Rendimiento Medio:</u> Menor a 100 y Mayor a 50 solicitudes	<u>Rendimiento Bajo:</u> Menor igual a 50 solicitudes

3.3.2. Proceso de venta de materiales


En este grupo se analiza dos procesos que son: venta de productos al por menor y al por mayor. Con esta aclaración se procede a describir el segundo proceso:

Manual de procesos



PROCESO DE VENTA DE MATERIALES

• Dayana Freire

Mega Librería y Papelería Popular	
Código: P02-02	Procedimiento: Procesos de venta de materiales

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre / Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Dayana Freire - Asesora		10/05/2023
Revisado por:	Gerente general de “Mega Librería y Papelería Popular” Manuel Piedra Trujillo		---
Aprobado por:	Gerente general de “Mega Librería y Papelería Popular” Manuel Piedra Trujillo		---

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Descripción	Responsable	Fecha de Actualización
<i>Versión 1.0</i>	Desarrollo del diagnóstico de los procesos administrativos.	Dayana Freire - Asesora	10/05/2023

PROPÓSITO

El proceso tiene como fin vender a los clientes los productos escolares, de oficina y tecnología, satisfaciendo las necesidades individuales (clientes minoristas) o colectivas (clientes mayoristas).

ALCANCE

El proceso inicia con la acogida de los materiales listos para la venta y culmina con la ejecución de la venta de los materiales.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Proceso:	Venta de materiales
Código:	P02-02
Descripción:	<p>DISPARADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Necesidades y requerimientos de los clientes. <p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Materiales listos para la venta en bodega o percha. ❖ Necesidades o requerimientos de los clientes minoristas y mayoristas.

Productos/Servicios:	PROVEEDORES:
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Proceso de compra de insumos ❖ Clientes externos
	SALIDAS:
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Venta de materiales. ❖ Satisfacción de las necesidades de clientes externos
	Operativo
Tipo de Proceso:	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Administrador
Responsable:	
Tipo de cliente:	<p>Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Proceso de venta de materiales <p>Externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Clientes minoristas ❖ Clientes mayoristas
Recursos:	<p>Talento Humano</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerente general - Administradores - Bodegueros - Personal de Call Center - Choferes - Vendedores <p>Materiales e Informáticos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laptop - Teléfono celular - Software contable - Microsoft Office - Impresora <p>Infraestructura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oficina de gerencia y/o administración - Bodegas - Perchas - Vitrinas - <p>Requisitos Legales y Reglamentarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ley de Compañías - Código de trabajo - Reglamento Interno de Mega Librería y Papelería Popular.

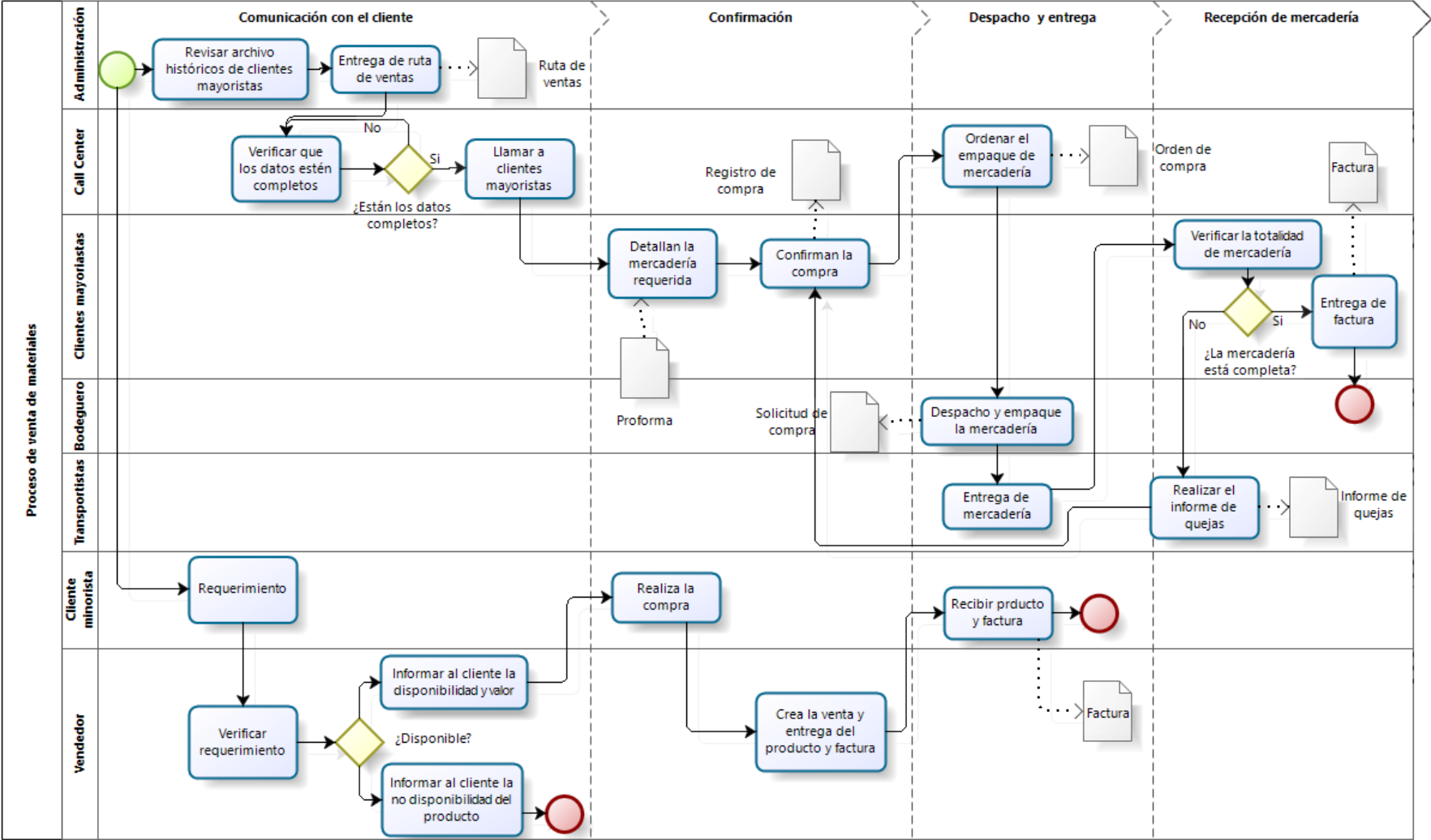
POLÍTICAS

- El personal debe conocer todo el proceso para efectuar el proceso de venta de materiales a los clientes minoristas y mayoristas.
- Cada cliente interno involucrado en el proceso deberá conocer cuáles son sus

funciones.

- El gerente general debe poner en consideración de todo el personal las actividades que se detallan en este proceso.
- El personal encargado de vender los materiales debe manejar correctamente la atención al cliente.
- La venta de los materiales se los debe realizar de acuerdo a la cantidad y uso requerido por el cliente minorista o mayorista.
- La persona encargada de transportar los materiales (en el caso de clientes mayoristas) deberá realizarlo de acuerdo a la información registrada por el cliente.

FLUJOGRAMA DE PROCESO



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

No.	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE / UNIDAD	DOCUMENTOS ASOCIADOS	TIEMPO (M)
<i>Clientes mayoristas</i>					
1	Revisar archivo histórico de clientes mayoristas	Identificar aquellos clientes que ya han adquirido los productos y materiales que ofrece la empresa <i>Ir a la actividad 2.</i>	Administrador	Ruta de ventas	35
2	Entregar ruta de ventas	Se entrega al call center la ruta de ventas, es decir, los clientes seleccionados para su contacto. <i>Ir a la actividad 3.</i>	Call Center	Ruta de ventas	15
3	Verificar que todos los datos estén completos	Se debe verificar que el nombre, dirección, correo electrónico y teléfono estén completos. <i>¿Información completa?</i> <i>SI: Ir a la actividad 4.</i> <i>No: Ir a la actividad 1.</i>	Call Center	Ruta de ventas	10
4	Llamar a los clientes mayoristas	A partir de la información otorgada, comunicarse con los clientes para confirmar si desea mercadería. <i>¿Desean mercadería?</i> <i>SI: Ir a la actividad 5.</i> <i>No: FIN.</i>	Call Center	Ruta de ventas	120
5	Detallar la mercadería requerida	Se oferta los productos y se pregunta la cantidad, tamaño, color, de los productos que desea. <i>Ir a la actividad 6.</i>	Clientes	Proforma	10
6	Confirmar la compra	Se genera la confirmación de la compra verificando que los requerimientos estén correctos. <i>Ir a la actividad 7.</i>	Clientes	Registro de compra	5
7	Ordenar el empaque de mercadería	Se identifica que materiales se ha solicitado, para dar	Call Center	Orden de compra	5

		continuidad a la entrega de materiales. Asimismo, se hace la entrega de la proforma al área de bodega. Ir a la actividad 8.			
8	Despachar y empaquetar la mercadería	Se despacha la mercadería solicitada a través del empaquetado, embalaje y de ser el caso se aprueba o modifica la proforma si existe cambios por falta de existencias de materiales. Ir a la actividad 9.	Bodega	Solicitud de compra	60
9	Entregar mercadería	Se dirige a la dirección proporcionada para la entrega de la mercadería. Ir a la actividad 10.	Transportistas	Orden de compra	240
10	Verificar la totalidad de la mercadería	Verificar que todos los productos estén completos y en buen estado. ¿Producto completo? SI: Ir a la actividad 12 No: Ir a la actividad 11.	Cliente	Factura	15
11	Acordar fecha de entrega del producto faltante	Si la venta no está completa, se procede a realizar un informe para que el transportista entregue la mercadería en un tiempo no mayor a dos días. Ir a la actividad 12.	Transportista	Informe de quejas	10
12	Emitir factura	Se recibe la factura, la cual se registra en un Excel para hacer seguimiento de cobro. FIN	Transportistas	Factura	5
Cientes minoristas					
1	Realizar requerimiento	Se atiende a los clientes para conocer sus requerimientos o necesidades. Ir a la actividad 2.	Vendedor	----	5
2	Verificar requerimiento	Mirar si en stock existe disponibilidad	Vendedor	----	5

		de los productos que el cliente requiere. ¿Producto completo? SI: Ir a la actividad 3 No: Ir a la actividad 4.			
3	Informar al cliente la disponibilidad y valor	Proporcionar la información completa de los artículos que el cliente ha solicitado. Ir a la actividad 5.	Vendedor	----	5
4	Informar al cliente sobre la no disponibilidad del producto	Se revisa que la percha o estado físico de la bodega tenga espacio, con el fin de almacenar correctamente la mercadería. FIN	Vendedor	----	5
5	Realizar la compra	Al seleccionar el producto y estar de acuerdo con el cliente se genera la compra. Cancela el valor de los productos. Ir a la actividad 6.	Cliente minorista	----	5
6	Crear la venta y entrega de producto y factura.	Al seleccionar el producto se transfiere y se emite la factura. Ir a la actividad 7	Vendedor	Factura	8
7	Recibir productos y factura	Recibimiento de productos y factura para su revisión completa. FIN	Cliente minorista	Factura	5

INFORMACIÓN DOCUMENTADA

- **Documentos**

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIEMPO DE RETENCION EN ARCHIVO ACTIVO	DISPOSICIÓN LUEGO DE RETENCIÓN
---	---	---	---

- **Registros**

CÓDIGO	NOMBRE DEL REGISTRO	TIEMPO DE RETENCION EN ARCHIVO ACTIVO	DISPOSICIÓN LUEGO DE RETENCIÓN
--------	---------------------	---------------------------------------	--------------------------------

P02-02-R1	Ruta de ventas	1 mes	Archivar el registro
P02-02-R2	Proforma	1 mes	Archivar el registro
P02-02-R3	Registro de compra	1 mes	Archivar el registro
P02-02-R4	Orden de compra	1 mes	Archivar el registro
P02-02-R5	Solicitud de compra	1 mes	Archivar el registro
P02-02-R6	Facturas	1 mes	Archivar el registro
P02-02-R7	Informe de quejas	1 mes	Archivar el registro

INDICADORES

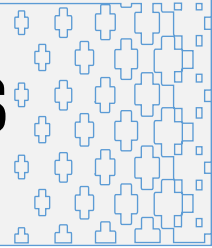
Nombre	Cantidad de productos vendidos por categoría		
Código	P02-02-I1		
Descripción	El indicador identifica la cantidad de productos vendidos al mes por categoría		
Fórmula	(Número de unidades vendidas por categoría en el mes)		
Frecuencia	Mensual		
Unidad de Medida	Número		
Sentido	Positivo		
Medio de Verificación	Sistema contable de la empresa		
Línea Base	N/A		
Meta:	100 productos		
Límites:	<u>Rendimiento Alto:</u> Mayor o igual a 100 solicitudes de compra	<u>Rendimiento Medio:</u> Menor a 100 y Mayor a 50 solicitudes de compra	<u>Rendimiento Bajo:</u> Menor o igual a 50 solicitudes de compra

Nombre	Número de empresas que compran al por mayor		
Código	P02-02-I2		
Descripción	El indicador identifica la cantidad de empresas que compran efectivamente los productos al por mayor en relación al total de empresas registradas		
En relación Fórmula	(Número de empresas s -Número de empresas confirmadas)		
Frecuencia	Mensual		
Unidad de Medida	Número		
Sentido	Positivo		
Medio de Verificación	Sistema contable de la empresa		
Línea Base	N/A		
Meta:	10 empresas		
Límites:	<u>Rendimiento Alto:</u> Mayor igual a 10 solicitudes	<u>Rendimiento Medio:</u> Menor a 10 y Mayor a 5 solicitudes	<u>Rendimiento Bajo:</u> Menor igual a 5 solicitudes

3.3.3. Proceso de administración de talento humano


En este grupo se analiza dos procesos que son: reclutamiento y pago de sueldos al personal. Con esta aclaración se procede a describir el tercer proceso:

Manual de procesos



PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO

• Dayana Freire

Mega Librería y Papelería Popular	
Código: P03-01	Procedimiento: Procesos de administración de talento humano

FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

	Nombre / Cargo	Firma	Fecha
Elaborado por:	Dayana Freire - Asesora		10/05/2023
Revisado por:	Gerente general de “Mega Librería y Papelería Popular” Manuel Piedra Trujillo		---
Aprobado por:	Gerente general de “Mega Librería y Papelería Popular” Manuel Piedra Trujillo		---

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Descripción	Responsable	Fecha de Actualización
<i>Versión 1.0</i>	Desarrollo del diagnóstico de los procesos administrativos.	Dayana Freire - Asesora	10/05/2023

PROPÓSITO

El proceso tiene como propósito desarrollar las actividades que tienen que ver con la gestión de Talento Humano de Mega Librería y Papelería Popular.

ALCANCE

El proceso inicia con la necesidad de contratar personal para la empresa, culminando con la contratación y entrega de contratos. Asimismo, para el pago de sueldos, se inicia con la revisión del registro o control de asistencia de cada uno de los colaboradores, culminando con el pago de horas laboradas.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Proceso:	Venta de materiales
Código:	P03-01
Descripción:	<p>DISPARADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Necesidad de personal para atención al cliente. ❖ Requerimiento de pago de sueldos mensuales. <p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Necesidad de personal para la atención al cliente. ❖ Requerimientos para el pago de sueldos.

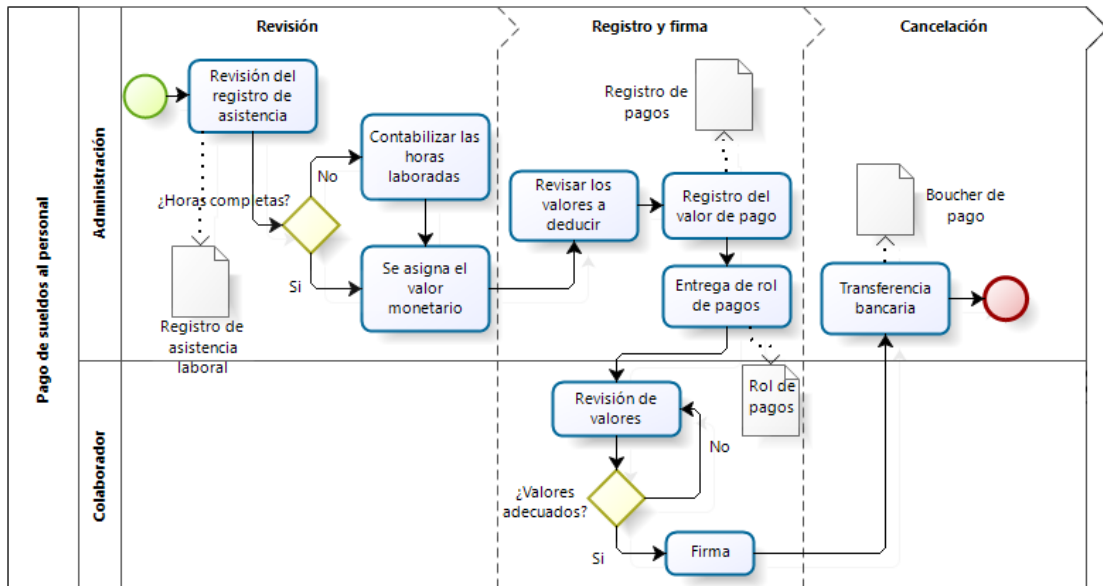
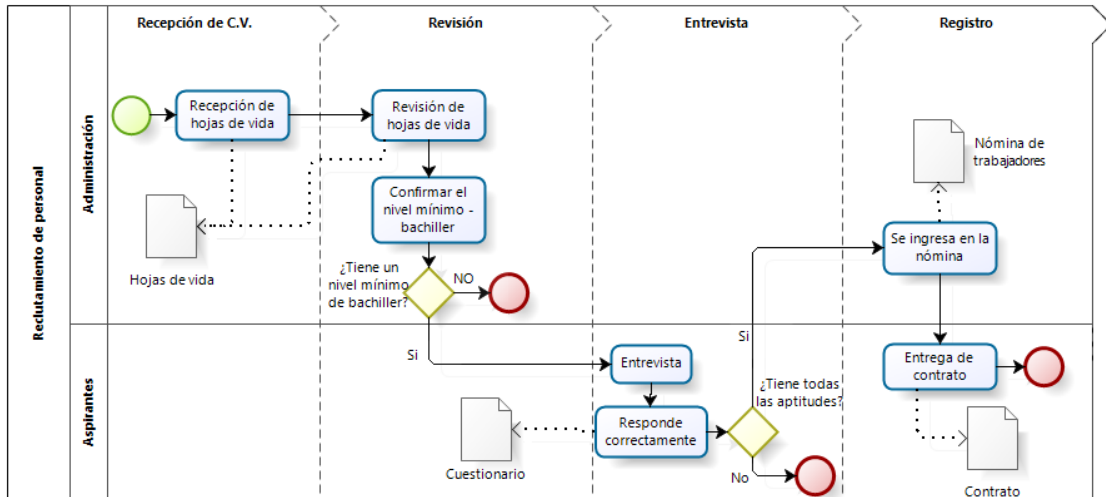
Productos/Servicios:	PROVEEDORES:
	❖ Solicitar contratar nuevo personal ❖ Empleados
	SALIDAS:
	❖ Contrato de nuevos colaboradores. ❖ Pago de sueldos.
	Administrativo
Tipo de Proceso:	❖ Administrador
Responsable:	
Tipo de cliente:	Interno
	❖ Proceso de administración de Talento Humano
	Externo
	❖ Aspirantes ❖ Colaboradores de la empresa
Recursos:	Talento Humano
	- Gerente general - Colaboradores en general - Aspirantes
	Materiales e Informáticos
	- Laptop - Teléfono celular - Software contable - Microsoft Office - Impresora
	Infraestructura
	- Oficina de gerencia y/o administración
	Requerimientos Legales y Reglamentarios
	- Ley de Compañías - Código de trabajo - Reglamento Interno de Mega Librería y Papelería Popular.

POLÍTICAS

- La selección de personal se debe realizar con la revisión de carpetas con requerimientos completos.
- Los aspirantes deberán conocer cuáles son las funciones y responsabilidades que la empresa requiere.
- Verificar las horas laboradas por los colaboradores.
- Revisar los registros diarios de cada uno de los colaboradores para el pago de sueldos mensuales.

- Cada cliente interno involucrado en el proceso deberá conocer cuáles son sus funciones.
- El gerente general deberá cumplir con las obligaciones de pago mensual.

FLUJOGRAMAS DE PROCESOS



DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

No.	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE / UNIDAD	DOCUMENTOS ASOCIADOS	TIEMPO (m)
Reclutamiento de personal					
1	Recibir hojas de vida	Se reciben todas las hojas de vida que hayan sido entregadas en la empresa para su revisión. Ir a la actividad 2.	Administrador	Hojas de vida	4320
2	Revisar de hojas de vida.	Se revisan que todas las hojas de vida estén completas y entendibles en cuanto a información, tomando en cuenta que, para el cargo de choferes los aspirantes tengan licencia profesional. ¿Tiene licencia profesional? SI: Ir a la actividad 3. No: FIN.	Administrador	Hojas de vida	2880
3	Confirmar el nivel de bachiller	Se debe verificar que cada aspirante por lo menos haya alcanzado el nivel bachiller en cuanto a estudios. ¿Tiene nivel de estudios bachiller? SI: Ir a la actividad 4. No: FIN.	Administrador	Hojas de vida	320
4	Realizar entrevista	Al seleccionar aquellas hojas de vida que cumplen con los requisitos, se procede a realizar la entrevista con los aspirantes seleccionados. Ir a la actividad 5.	Administrador	Cuestionario	120
5	Verificar si responde correctamente	El entrevistado responde correctamente a las preguntas de acuerdo al cuestionario. Sin embargo, se verificará que cada aspirante responda correctamente a las	Administrador	Cuestionario	15

		preguntas formuladas por el gerente general ¿Responde correctamente? SI: Ir a la actividad 6. No: FIN.			
6	Registrar en la nómina	Se registra en la nómina activa de los colaboradores pertenecientes a la empresa al nuevo aspirante aprobado en la entrevista. Ir a la actividad 5.	Administrador	Nómina de colaboradores	60
7	Entregar contrato	Al ingresar al nuevo trabajador a la nómina se le entrega el contrato de trabajo. FIN	Administrador	Contrato	10
Pago de sueldos mensuales					
1	Revisar el registro de asistencia	Se verifica cuantas horas laboradas tiene cada colaborador. ¿Ha trabajado las horas completas? No: Ir a la actividad 2. SI: Ir a la actividad 3.	Administrador	Registro de asistencia	180
2	Contabilizar las horas laboradas	Se contabiliza las horas laboradas por cada colaborador y de acuerdo al número registrado se realiza el cálculo de sueldos para cada uno de los colaboradores de manera mensual. Ir a la actividad 3.	Administrador	Registro de asistencia	390
3	Asignar el valor monetario	Al corroborar las horas laboradas se asigna cuánto debe recibir cada colaborador por mes. Ir a la actividad 4.	Administrador	Registro de asistencia	130
4	Revisar valores a deducir	Verificar si alguien tiene valores a descontar, es decir, multas, descuentos, adelantos, etc. Ir a la actividad 5.	Administrador	Registro de asistencia	130
5	Registra el valor de pago	Se registra en el sistema de la empresa el valor a	Administrador	Registro de pago	260

		cancelar por parte del administrador. Ir a la actividad 6.			
6	Entregar rol de pagos	Mirar que cada rol de pagos esté completo y entregar a los colaboradores. Ir a la actividad 7.	Administrador	Rol de pagos	182
7	Revisar sueldos	Verificar que los valores otorgados por el administrador sean correctos y sobre todo que el rol de pagos sea para el colaborador. ¿Valores correctos? No: Ir a la actividad 6. SI: Ir a la actividad 8.	Colaborador	Rol de pagos	130
8	Firmar	Se firma el rol de pagos como constancia de haber recibido su sueldo mensual. Ir a la actividad 9.	Colaborador	Rol de pagos	130
9	Realizar la transferencia bancaria	Al revisar que la cantidad y descripción del rol de pagos este correctamente, se procede a realizar la transferencia bancaria del monto asignado. FIN.	Administrador	Boucher de pago	260

INFORMACIÓN DOCUMENTADA

- Documentos

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	TIEMPO DE RETENCIÓN EN ARCHIVO ACTIVO	DISPOSICIÓN LUEGO DE RETENCIÓN
---	---	---	---

- Registros

CÓDIGO	NOMBRE DEL REGISTRO	TIEMPO DE RETENCIÓN EN ARCHIVO ACTIVO	DISPOSICIÓN LUEGO DE RETENCIÓN
P03-01-R1	Hojas de vida	1 mes	Archivar el registro
P03-01-R2	Cuestionario	1 mes	Archivar el registro

P03-01-R3	Nómina de colaboradores	1 año	Archivar el registro
P03-01-R4	Contrato	1 año	Archivar el registro
P03-01-R5	Registro de asistencia	1 año	Archivar el registro
P03-01-R6	Registro de pago	1 año	Archivar el registro
P03-01-R7	Rol de pagos	1 mes	Archivar el registro
P03-01-R8	Boucher de pago	1 mes	Archivar el registro

INDICADORES

Nombre	Cantidad de personas contratadas		
Código	P03-0-I1		
Descripción	El indicador identifica la cantidad de personas contratadas en relación a todos los postulantes		
Fórmula	$((\text{Número de candidatos seleccionados} / \text{Número total de candidatos}) * 100)$		
Frecuencia	Mensual		
Unidad de Medida	Número		
Sentido	Positivo		
Medio de Verificación	Hojas de vida		
Línea Base	N/A		
Meta:	5 personas		
Límites:	<u>Rendimiento Alto:</u> Mayor igual a 5 solicitudes	<u>Rendimiento Medio:</u> Menor a 5 y Mayor a 10 solicitudes	<u>Rendimiento Bajo:</u> Menor igual a 3 solicitudes

Nombre	Número de roles de pago emitidos		
Código	P03-01-I2		
Descripción	El indicador identifica la cantidad de roles de pagos emitidos al mes en relación al total de trabajadores.		
Fórmula	$((\text{Número de roles de pagos emitidos} / \text{Número total de trabajadores}) * 100)$		
Frecuencia	Mensual		
Unidad de Medida	Número		
Sentido	Positivo		
Medio de Verificación	Sistema contable de la empresa		
Línea Base	N/A		
Meta:	25 trabajadores		
Límites:	<u>Rendimiento Alto:</u> Mayor igual a 25 solicitudes	<u>Rendimiento Medio:</u> Menor a 25 y Mayor a 10 solicitudes	<u>Rendimiento Bajo:</u> Menor igual a 10 solicitudes

3.4. Análisis de resultados

Como se ha demostrado, los tres procesos de la empresa “Mega Librería y Papelería Popular” son muy específicos, por lo cual, a continuación, se realiza un análisis de las actividades por cada proceso desarrollado:

Proceso 1: Compra de insumos

El proceso presenta algunos problemas relacionados con:

- Deficiente planeación e información otorgada por la empresa hacia los proveedores relacionadas a los pedidos y cantidades, provocando que se genere gran cantidad de productos existentes al momento del registro.
- Falta de actualización del sistema que maneja la empresa, es decir, al momento de almacenar los productos adquiridos generan un nuevo nombre sin conocer que el mismo ya existe. Lo mencionado incide en que al tener toda la mercadería completa no se crea la compra, lo que provoca que no se envíe a bodega para su registro en el sistema y con ello, no siempre se actualiza la cantidad y descripción de cada producto solicitado.

A continuación, se desarrolla la identificación de las actividades clasificándolas en tres grupos: valor agregado real, valor agregado empresarial y sin valor agregado para el primer proceso:

Tabla 11

Actividades del proceso de compra de insumos con o sin valor agregado

Actividades con o sin valor agregado				
Nº	Actividades	Valor agregado real	Valor agregado para la empresa	Sin valor agregado
1	Revisar fechas o temporada		x	
2	Revisar stock	x		
3	Realizar petición de compra		x	
4	Revisar presupuesto	x		
5	Autorizar la compra		x	
6	Generar solicitud	x		
7	Entregar materiales		x	
8	Revisar la compra y factura		x	
9	Emitir el informe de materiales recibidos	x		
10	Crear la compra		x	
11	Acordar fecha de entrega del producto faltante			x
12	Verificar existencia del producto en el sistema		x	

13	Actualizar el producto	x	
14	Crear el producto en el sistema		x
15	Revisar percha		x
16	Organizar la percha de acuerdo con el detalle de los productos.		x
17	Guardar el excedente de mercadería en una bodega adicional.		x
18	Realizar el informe de almacenaje de mercadería en bodega y percha	x	

Nota. La tabla muestra las actividades del primer proceso que tienen y no tienen valor agregado.

Como se evidencia en la tabla 11, el número de actividades que tienen Valor Agregado Real (VAR) son 6. Sin embargo, las actividades que tienen Valor Agregado para la Empresa (VAE) son 8. Y finalmente, Sin Valor Agregado (SVA) son 4. A continuación, se realiza el análisis de tiempos del ciclo del proceso compra de insumos, para ello, se considera la herramienta Análisis de Valor Agregado (AVA):

Tabla 12

Resultado AVA proceso compra de insumos

Actividades	Nº	Tiempo (m)	%
VAR	6	102	5,27%
VAE	8	1633	84,39%
SVA	4	200	10,34
Total del ciclo	18	1935	100%
Tiempo de valor agregado		1735	
Índice de valor agregado		89,66%	

Nota. La tabla muestra la composición de actividades, tiempo y porcentaje del proceso de compra de insumos.

El porcentaje de Valor Agregado de las diferentes actividades del primer proceso es de 89,66%, esto quiere decir que, dichas actividades contribuyen al cumplimiento de la compra de insumos correspondientes a los artículos de oficina y papelería.

Proceso 2: Venta de materiales

En este proceso se generan entregas incorrectas al momento de realizar la venta de materiales, es decir, los colaboradores no realizan una revisión posterior a la entrega al cliente. Por tanto, los clientes tienden a realizar quejas y reclamos.

Frente a los problemas mencionados, a continuación, se desarrolla la identificación de las actividades con o sin valor agregado para el segundo proceso de venta de materiales a clientes minoristas y mayoristas:

Tabla 13

Actividades del proceso de venta de materiales con o sin valor agregado

Actividades con o sin valor agregado				
Nº	Actividades	Valor agregado real	Valor agregado para la empresa	Sin valor agregado
Clientes mayorista				
1	Revisar archivo histórico de clientes mayoristas			x
2	Entregar ruta de ventas	x		
3	Verificar que todos los datos estén completos			x
4	Llamar a los clientes mayoristas		x	
5	Detallar la mercadería requerida		x	
6	Confirmar la compra	x		
7	Ordenar el empaque de mercadería	x		
8	Despachar y empaquetar mercadería	x		
9	Entregar mercadería	x		
10	Verificar la totalidad de la mercadería			x
11	Acordar fecha de entrega del producto faltante			x
12	Emitir factura		x	
Clientes Minorista				
1	Realizar requerimientos	x		
2	Verificar requerimiento			x
3	Informar al cliente la disponibilidad y valor	x		
4	Informar al cliente sobre la no disponibilidad del producto			x
5	Realizar la compra		x	

6	Crear la venta y entrega de producto y factura.	x
7	Recibir productos y factura	x

Nota. La tabla muestra las actividades del segundo proceso que tienen y no tienen valor agregado.

En la tabla 13, el número de actividades que tienen Valor Agregado Real (VAR) son 9. Sin embargo, las actividades que tienen Valor Agregado para la Empresa (VAE) son 4. Y finalmente, las de Sin Valor Agregado (SVA) son 6. A continuación, se realiza el análisis de tiempos del ciclo del proceso compra de insumos utilizando la herramienta Análisis de Valor Agregado (AVA):

Tabla 14

Resultado AVA proceso venta de materiales

Actividades	Nº	Tiempo (m)	%
VAR	9	348	61,27%
VAE	4	140	24,65%
SVA	6	80	14.08%
Total del ciclo	19	568	100%
Tiempo de valor agregado		488	
Índice de valor agregado		85,92%	

Nota. La tabla muestra la composición de actividades, tiempo y porcentaje del proceso de la venta de materiales.

El porcentaje del Índice de Valor Agregado de las diferentes actividades del segundo proceso es de 85,92%, es decir, las actividades que apoyan a la complacencia de las insuficiencias y requerimientos de los usuarios externos tras la compra de insumos correspondientes a los artículos de oficina y papelería.

Proceso 3: Administración de talento humano

Para el proceso de reclutamiento no se toma en cuenta las referencias personales y/o laborales, provocando que el administrador no corrobore que el aspirante conozca sobre el cargo a solicitar. Además, cuando se generan los roles de pago, no se toma en cuenta

las horas extras y en el peor de los casos no hay registro de horas extras generadas por el colaborador, lo que beneficia a la empresa, pero perjudica al empleado.

Tabla 15

Actividades proceso de Adm. de talento humano con o sin valor agregado

Actividades con o sin valor agregado				
Nº	Actividades	Valor agregado real	Valor agregado para la empresa	Sin valor agregado
Reclutamiento de personal				
1	Recibir hojas de vida		x	
2	Revisar hojas de vida.			x
3	Confirmar el nivel de bachiller			x
4	Entrevistar	x		
5	Verificar si responde correctamente			x
6	Registrar en la nómina		x	
7	Entregar contrato		x	
Pago de sueldos				
1	Revisar el registro de asistencia			x
2	Contabilizar las horas laboradas			x
3	Asignar el valor monetario		x	
4	Revisar valores a deducir	x		
5	Registrar el valor de pago	x		
6	Entregar rol de pagos		x	
7	Revisar sueldos		x	
8	Firmar		x	
9	Realizar la transferencia bancaria	x		

Nota. La tabla muestra las actividades del tercer proceso que tienen y no tienen valor.

Como se evidencia en la tabla 15, el número de actividades que tienen Valor Agregado Real (VAR) son 4; las actividades que tienen Valor Agregado para la Empresa (VAE) son 7 y las de Sin Valor Agregado (SVA) son 5. A continuación, se realiza el análisis de tiempos del ciclo del proceso de administración de talento humano:

Tabla 16

Resultado AVA proceso de administración de talento humano

Actividades	Nº	Tiempo (m)	%
--------------------	-----------	-------------------	----------

VAR	4	770	8,09
VAE	7	4962	52,13
SVA	5	3785	39,78
Total del ciclo	16	9517	100%
Tiempo de valor agregado		5732	
Índice de valor agregado		60,23%	

Nota. La tabla muestra la composición de actividades, tiempo y porcentaje del proceso de la administración de talento humano.

El porcentaje de Índice de Valor Agregado de las diferentes actividades del tercer proceso es de 60,23%, es decir las acciones que apoyan al desempeño de la gestión de talento humano en la empresa “Mega Librería y Papelería Popular”.

Con base en las deducciones ejecutadas y la información obtenida al efectuar el levamiento de actividades por proceso, en la Tabla 17 se presenta una visión general del Índice de Valor Agregado en porcentajes:

Tabla 17

Resumen del Índice de Valor Agregado por proceso

Tipo de metodología	Proceso	Índice de Valor Agregado (% actual)
Análisis de Valor Agregado - AVA	Compra de insumos	89,66%
	Venta de materiales	85,92%
	Administración de talento humano	60,23%

Nota. La tabla muestra el porcentaje actual de los tres procesos de acuerdo al Índice de Valor agregado.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS

Para que los tres procesos analizados en el apartado anterior mejoren, es importante considerar los problemas que se requieren perfeccionar. A continuación, se presentan las metas y necesidades específicas para resolver los problemas por cada proceso.

4.1. Proceso 1: Compra de insumos

4.1.1. Mejoramiento del proceso

La actividad trascendental en la que se debe intervenir para optimizar el proceso de compra de insumos es el control de inventarios y acortar o llegar a eliminar los desperdicios, con lo cual, se puede planificar y otorgar a la empresa información relacionada a los pedidos y cantidades de los insumos a comprar. Es decir, no abastecerse de grandes cantidades de materiales para evitar los desperdicios. A su vez, con este mejoramiento, se logra que la empresa al momento de almacenar los insumos adquiridos, no se registren con un nuevo nombre.

4.1.2. Necesidades de mejoramiento

Las necesidades y oportunidades para el proceso de compra de insumos se establecen las siguientes:

- Optimizar tiempos y conocer el inventario real a medida que se vende.
- Abastecimiento de insumos relacionados a papelería en temporadas altas.
- Disminución de registros duplicados de los productos.
- Revisión mensual de los registros utilizados desde la información sobre el valor mínimo de stock hasta ubicar los materiales en perchas y bodegas para la venta.

4.1.3. Objetivos del mejoramiento del proceso

Los objetivos de mejora para el proceso de compra de insumos pueden ser las siguientes:

Tabla 18

Objetivos de mejora para el proceso de compra de insumos

Objetivo de mejora	Indicador del objetivo	Meta	Fecha prevista	Indicador del proceso sobre el que incide
---------------------------	-------------------------------	-------------	-----------------------	--

Implementar un nuevo sistema de software que sea más seguro y que incorpore todos los procesos.	Porcentaje de implementación del software	100%	06/11/2023	P02-01-I1: Número de solicitudes emitidas en el mes
Adquirir las cantidades necesarias de insumos.	Número de insumos adquiridos	10 solicitudes	02/10/2023	P02-01-I3: Número de productos recibidos en el mes
Capacitar a los colaboradores mínimo dos veces al año, con el fin de adquirir nuevos conocimientos enfocados a la compra, registro y almacenamiento de insumos en el sistema empresarial.	Número de colaboradores capacitados	25 personas	01/01/2024 y 01/07/2024	P02-01-I2: Número de órdenes de recepción recibidas en el mes
Mejorar el control de desperdicios de inventarios.	Porcentaje de desperdicios	50%	02/10/2023	P02-01-I1: Número de solicitudes emitidas en el mes
Analizar cada seis meses los resultados del proceso, con el fin de identificar mejoras o cambios.	Porcentaje de mejora del proceso	100%	01/01/2024 y 01/07/2024	P02-01-I3: Número de productos recibidos en el mes

Nota. La tabla muestra los objetivos de mejora con sus indicadores.

4.1.4. Requerimientos y especificaciones para los involucrados

Para cumplir con las actividades de mejora en el proceso se establecen los siguientes requerimientos:

- Cumplimiento exacto de las actividades establecidas para todo el proceso.
- Cumplir con las políticas señaladas en el proceso.
- Registro correcto de los insumos adquiridos en el sistema.
- Almacenar adecuadamente los insumos de acuerdo a la fecha que se han adquirido para evitar expiraciones (productos caducados).
- Capacitación al personal para tenerlos en constante conocimiento sobre el sistema y control de inventarios.
- Revisión detallada de facturas e informes de compras.

4.1.5. Consideraciones para la implementación del mejoramiento de proceso

Los siguientes parámetros deberían ser considerados para efectuar mejoras en el proceso de la empresa Mega Librería y Papelería Popular:

- Ajustar los informes para la entrega inmediata de insumos.
- Vincular actividades específicas a los encargados de revisar stock para determinar con anterioridad fechas y temporadas altas y bajas.
- Asignar recursos para el reajuste del sistema de registro de insumos.
- Verificar que todas las actividades se cumplan en el tiempo y espacio correcto.

4.1.6. Flujograma de mejora

Tras las especificaciones mencionadas y conforme a las actividades con y sin valor agregado (ver tabla 10) se presenta el nuevo flujograma de proceso:

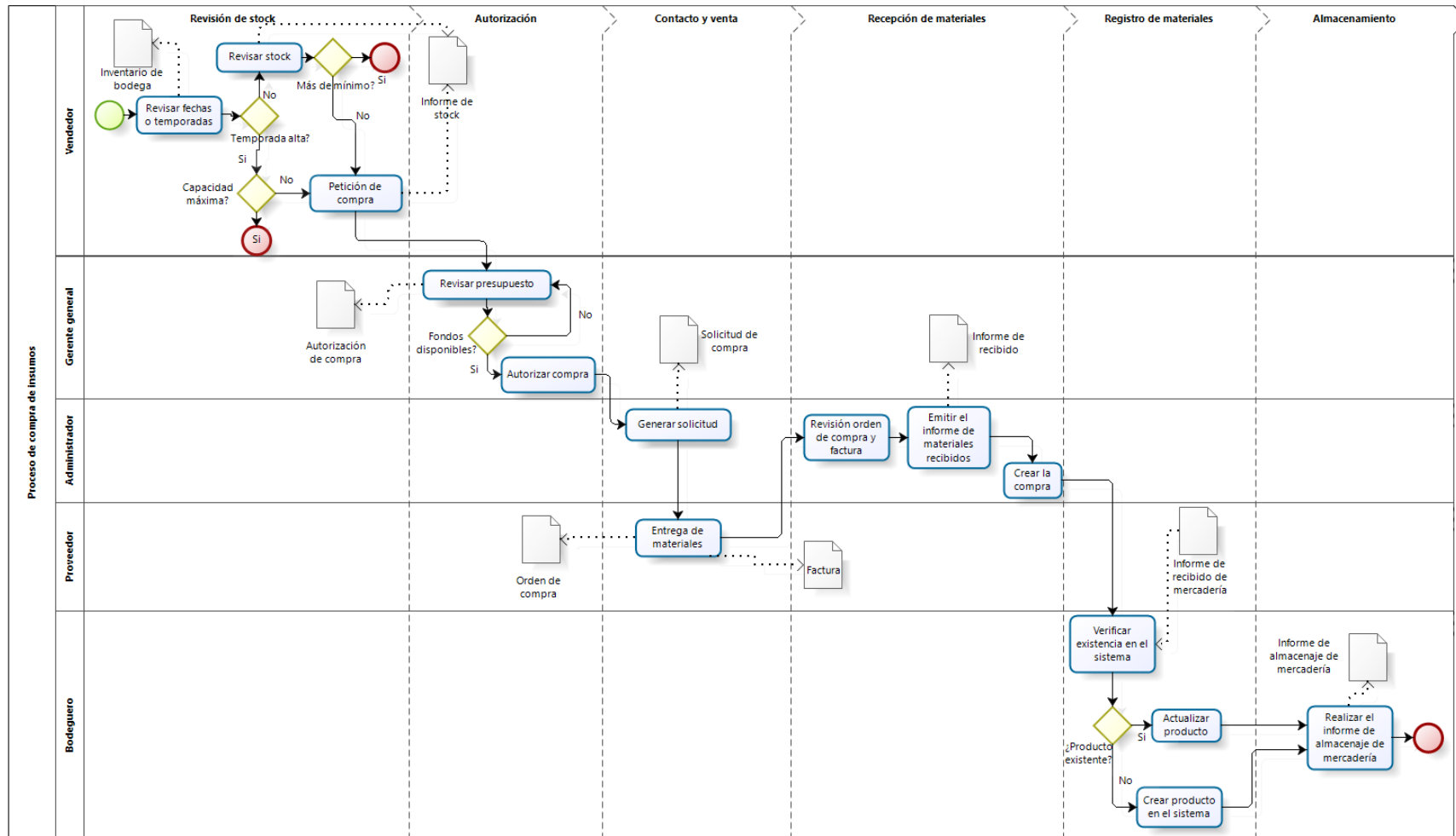


Figura 12. *Flujograma del proceso de mejora-compra de insumos*

Nota. La figura muestra el flujograma de mejora del primer proceso.

4.1.7. Tiempos de proceso por actividades e Índice de valor agregado

Para corroborar lo que el flujograma muestra, en este punto se detallan las actividades del primer proceso, donde se han eliminado aquellas Sin Valor Agregado (AVA) y optimizado las actividades que se encuentran con Valor Agregado para la Empresa (VAE).

Tabla 19

Mejora del proceso compra de insumos

No.	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE / UNIDAD	DOCUMENTOS ASOCIADOS	TIEMPO (m)
1	Revisar fechas o temporada	Revisa si la empresa se encuentra en temporada alta o baja para adquirir más mercadería. ¿Es temporada alta? SI: Ir a la actividad 2. NO: Ir a la actividad 3.	Vendedor	Inventarios de bodega	15
2	Revisar stock	Revisa el stock para verificar si existe stock adecuado identificando si existe un mínimo de mercadería o máximo. Si existe un máximo finaliza la actividad. Si existe un mínimo de mercadería continuar a la actividad 3. Ir a la actividad 3.	Vendedor	Informes de stock	45
3	Generar petición de compra	Si es temporada alta y existe un mínimo de mercadería se debe realizar el informe de petición de compra donde se detalle la mercadería que se desea adquirir y cantidad solicitada. Ir a la actividad 4.	Vendedor	Informes de stock	10
4	Revisar presupuesto	Se revisa si la empresa dispone de presupuesto para adquirir la mercadería solicitada. ¿Existe fondos	Gerente General	Autorización de compra	7

		<p>disponibles? SI: Ir a la actividad 5. No: Ir a la actividad 4.</p>			
5	Autorizar la compra	<p>Se autoriza la compra de la nueva mercadería para completar el stock de bodega. Ir a la actividad 6.</p>	Gerente General	Petición de compra	5
6	Generar solicitud	<p>Se detalla la solicitud con todas las especificaciones emitidas por el bodeguero. Ir a la actividad 7.</p>	Administrador	Solicitud de compra	10
7	Entregar materiales	<p>Se identifica que insumos se ha solicitado, para dar continuidad a la entrega de materiales. Asimismo, se hace la entrega de facturas. Ir a la actividad 8.</p>	Proveedores	Orden de compra Facturas	1440
8	Revisar la compra y factura	<p>Durante la entrega de mercadería se revisa la factura y los materiales solicitados, esto para corroborar que la entrega sea correcta. Ir a la actividad 9.</p>	Administrador	Facturas	100
9	Emitir el informe de materiales recibidos	<p>Al recibir la mercadería se realiza un informe de recibido, misma que consta los detalles de cada producto solicitado. ¿Producto completo? SI: Ir a la actividad 10. No: Ir a la actividad 11.</p>	Administrador	Informe de recibido	10
10	Crear la compra	<p>Al tener toda la mercadería completa se crea la compra y se procede a enviar a bodega para su verificación en el sistema Ir a la actividad 11.</p>	Administrador	N/A	5
11	Verificar existencia del producto en el	<p>Se verifica que todos los productos estén registrados en</p>	Bodeguero	Informe de recibido de mercadería	10

	sistema	el sistema. <i>¿Existe en el sistema?</i> <i>SI: Ir a la actividad 12.</i> <i>No: Ir a la actividad 13.</i>			
12	Actualizar el producto	Se actualiza la cantidad y descripción de cada producto solicitado. <i>Ir a la actividad 13.</i>	Bodeguero	N/A	20
13	Crear el producto en el sistema	Al no existir el producto en el sistema, se crea un nuevo espacio para poder registrar la actividad del producto. <i>Ir a la actividad 14.</i>	Bodeguero	N/A	5
14	Realizar el informe de almacenaje de mercadería en bodega y percha	Se realiza un informe donde conste la cantidad y descripción de la mercadería que ha sido almacenada tanto en la bodega como en la percha. <i>FIN</i>	Bodeguero	Informe de almacenaje de mercadería en percha	10

Nota. La tabla muestra la mejora realizada en el primer proceso de compra de insumos.

Al haber eliminado las actividades sin valor agregado y optimizado los tiempos de las actividades con valor agregado para la empresa, a continuación, se presenta el resumen de tiempos de mejora del proceso:

Tabla 20

Resumen del tiempo de mejora - proceso compra de insumos

Actividades	Nº	Tiempo (m)	%
VAR	6	102	6,04%
VAE	8	1587	93,96%
SVA	0	0	0%
Total del ciclo		1689	100%
Tiempo de valor agregado		1689	
Índice de valor agregado		100%	

Nota. La tabla muestra la mejora del índice de valor agregado del proceso de la compra de insumos

El porcentaje de Índice de Valor Agregado de las diferentes actividades del primer proceso es de 100%, esto quiere decir que, todas las actividades contribuyen al cumplimiento adecuado de la compra de insumos en la empresa Mega Librería y Papelería Popular, esto se da porque todas las actividades sin valor agregado se han eliminado y han sido mejorados los tiempos en aquellas que tienen valor agregado para la empresa.

4.1.8. Evaluación de las mejoras

Se ha estructurado una tabla de control, la cual relaciona los objetivos de mejora planteados y la incidencia en las actividades de compra de insumos. Dichas actividades se detallan a continuación:

Tabla 21

Incidencias de las mejoras del proceso de compra de insumos

Incidencias de los objetivos de mejora en las actividades del proceso de compra de insumos			
Nº	Objetivo de mejora	Número de Actividad	Actividad del flujograma sobre la cual incide la mejora
1	Implementar un nuevo sistema de software que sea más seguro y que integre todos los procesos de la empresa (Anexo 1).	1 a 14	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el proceso
2	Capacitar a los colaboradores mínimo dos veces al año, con el fin de adquirir nuevos conocimientos enfocados a la compra, registro y almacenamiento de insumos en el sistema empresarial. (Anexo 2).	2,8,10,11, 12,13,14	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar stock • Revisar la compra y factura • Crear la compra • Verificar existencia del producto en el producto • Actualizar el producto • Crear el producto en el sistema • Realizar el informe de almacenaje de mercadería en bodega y percha
3	Adquirir las cantidades necesarias de insumos.	4,9,10, 11	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar presupuesto • Emitir el informe de materiales recibidos • Crear la compra • Verificar existencia del producto en el sistema

4	Mejorar el control de desperdicios de inventarios (Anexo 3).	12,14	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar productos • Realizar el informe de almacenaje de mercadería en bodega y percha
5	Analizar cada seis meses los resultados del proceso, con el fin de identificar mejoras o cambios.	1 al 14	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el proceso

Nota. La tabla muestra las incidencias de los objetivos sobre actividades de mejora en el proceso de Mega Librería y Papelería Popular.

4.2. Proceso 2: Venta de materiales

4.2.1. Mejoramiento del proceso

Las actividades claves a abordar para mejorar el proceso de venta de materiales son optimizar los detalles del producto que necesitan los clientes mayoristas a través del call center y la disponibilidad de productos para clientes mayoristas y minoristas. Con estos mejoramientos, se evita pérdidas de tiempo y sobre todo agilidad en los colaboradores que están frente a las ventas de materiales, así como que el personal al momento de vender realice correctamente la revisión de materiales posterior a la entrega.

4.2.2. Necesidades de mejoramiento

Las necesidades y oportunidades para el proceso de venta de materiales se establecen las siguientes:

- Entrega correcta e inmediata de materiales a clientes mayoristas y minoristas.
- Disminución de quejas y reclamos por parte de los consumidores.
- Disminución de multas de tránsito y pagos adicionales por daños de los vehículos.
- Revisión mensual de las hojas de ruta sobre el control de combustible y mantenimientos mecánicos.

4.2.3. Objetivos de mejoramiento del proceso

Los objetivos de mejora para el proceso de venta de materiales pueden ser los siguientes:

Tabla 22

Objetivos de mejora para el proceso de venta de materiales

Objetivo de mejora	Indicador del objetivo	Meta	Fecha prevista	Indicador del proceso sobre el que incide
Fortalecer las ventas al por mayor en las provincias a través del call center.	Número de ventas realizadas	100 al mes	31/10/2023	P02-02-I1: Cantidad de productos vendidos por categoría
Realizar una evaluación semestral al personal (que incluya objetivos empresariales, personales, recomendaciones y observaciones) incluido una retroalimentación del proceso.	Porcentaje de rendimiento de los colaboradores	100%	02/10/2023	P02-02-I2: Número de empresas que compran al por mayor
Designar a una sola persona la coordinación de entrega de mercadería al cliente mayorista, siendo el único responsable de controlar el uso de los vehículos y camiones puesto que existen excesivas multas de tránsito y no hay un control adecuado de los mantenimientos	Porcentaje de uso de vehículos y camiones	80%	31/10/2023	P02-02-I2: Número de empresas que compran al por mayor

mecánicos.				
Controlar el consumo de combustible y tiempos de entrega a través una hoja de ruta.	Porcentaje de consumo de combustible	50%	31/10/2023	P02-02-II: Cantidad de productos vendidos por categoría
Analizar los resultados del proceso cada seis meses, con el fin de identificar mejoras o cambios.	Porcentaje de mejora del proceso	100%	31/10/2023	P02-02-II: Cantidad de productos vendidos por categoría

Nota. La tabla muestra los objetivos de mejora con sus indicadores.

4.2.4. Requerimientos y especificaciones para los involucrados

Para cumplir con las actividades de mejora en el proceso por parte de la empresa “Mega Librería y Papelería Popular” se establecen los siguientes requerimientos:

- Cumplimiento exacto de las entregas de mercadería.
- Cumplir con las políticas internas de la empresa para la venta de materiales.
- Evaluación correcta del personal sobre objetivos empresariales, personales y quejas.
- Seleccionar una persona idónea para el control del uso de vehículos y camiones, control de multas de tránsito, consumo de combustible y mantenimientos mecánicos.
- Revisión constante de las mejoras del proceso.

4.2.5. Consideraciones para la implementación del mejoramiento de proceso

Los parámetros presentados a continuación, deberían ser considerados para efectuar mejoras en el proceso de venta de materiales de la empresa “Mega Librería y Papelería Popular”:

- Ajustar la actividad de call center para que los requerimientos de los clientes sean tomados y despachados inmediatamente.
- Considerar una persona idónea para la evaluación mensual del proceso.

- Asignar recursos necesarios para el mantenimiento de vehículos de la empresa, con la finalidad de evitar multas de tránsito.
- Controlar el uso de combustible para cada entrega, guiándose en las hojas de rutas propuestas.
- Verificar que todas las actividades se cumplan en el tiempo y espacio correcto.

4.2.6. Flujograma

Tras las especificaciones mencionadas y conforme a las actividades con y sin valor agregado (ver tabla 12) se presenta el nuevo flujograma de proceso:

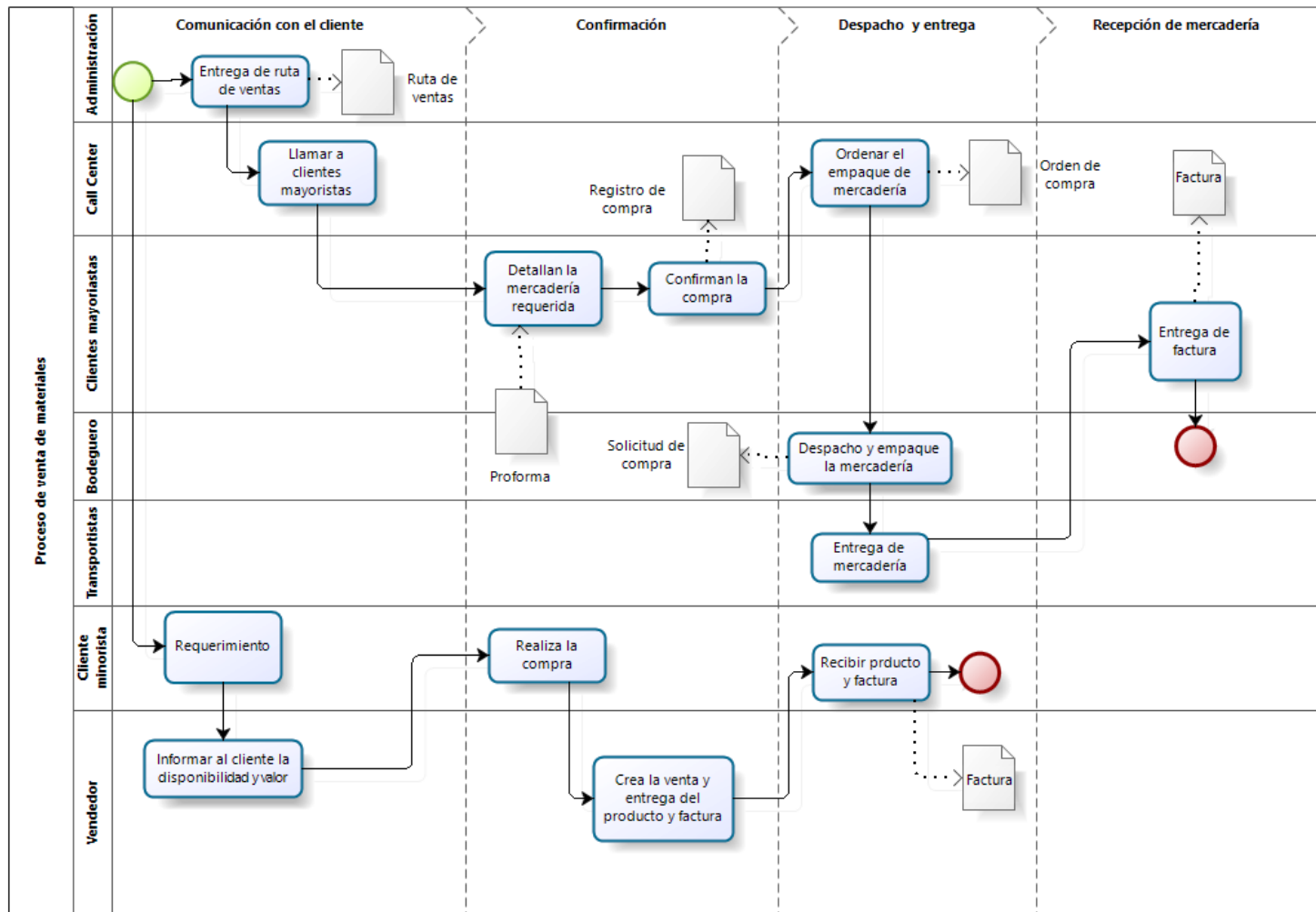


Figura 13. *Flujograma del proceso de mejora-venta de materiales*

Nota. La figura muestra el flujograma de mejora del segundo proceso.

4.2.7. Tiempos de proceso por actividades e Índice de valor agregado

Para garantizar lo que el flujograma expone, en este punto se puntualiza las actividades del segundo proceso, donde se han eliminado aquellas actividades Sin Valor Agregado (AVA) y se ha optimizado las actividades que se encuentran con Valor Agregado para la Empresa (VAE), es decir, se han reducido el tiempo de demora en la actividad.

Las actividades que se han eliminado como se han mencionado anteriormente, no tuvieron valor en la empresa, para lo cual, dentro del nuevo proceso mejorado no se han considerado; además, las actividades que en donde se redujeron los tiempos siguen en el proceso, gracias a que se optimizó el uso del tiempo.

Tabla 23

Mejora del proceso venta de materiales

No.	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE / UNIDAD	DOCUMENTOS ASOCIADOS	TIEMPO (M)
<i>Cientes mayoristas</i>					
1	Entregar ruta de ventas	Se entrega al call center la ruta de ventas, es decir, los clientes seleccionados para su contacto. <i>Ir a la actividad 2.</i>	Call Center	Ruta de ventas	15
2	Llamar a los clientes mayoristas	A partir de la información otorgada, comunicarse con los clientes para confirmar si desea mercadería. <i>¿Desean mercadería?</i> <i>SI: Ir a la actividad 3.</i> <i>No: FIN.</i>	Call Center	Ruta de ventas	100
3	Detallar la mercadería requerida	Se oferta los productos y se pregunta la cantidad, tamaño, color, de los productos que desea. <i>Ir a la actividad 4.</i>	Cientes	Proforma	5
4	Confirmar la compra	Se genera la confirmación de la compra verificando que los requerimientos estén correctos. <i>Ir a la actividad 5.</i>	Cientes	Registro de compra	5
5	Ordenar el empaque de	Se identifica que materiales se ha	Call Center	Orden de compra	5

	mercadería	solicitado, para dar continuidad a la entrega de materiales. Asimismo, se hace la entrega de la proforma al área de bodega. Ir a la actividad 6.			
6	Despachar y empaquetar mercadería	Se despacha la mercadería solicitada a través del empaquetado, embalaje y de ser el caso se aprueba o modifica la proforma si existe cambios por falta de existencias de materiales. Ir a la actividad 7.	Bodega	Solicitud de compra	60
7	Entregar mercadería	Se dirige a la dirección proporcionada para la entrega de la mercadería. Ir a la actividad 8.	Transportistas	Orden de compra	240
8	Emitir factura	Se recibe la factura, la cual se registra en un Excel para hacer seguimiento de cobro. FIN	Transportistas	Factura	5
Cientes minoristas					
1	Realizar requerimientos	Se atiende a los clientes para conocer sus requerimientos o necesidades. Ir a la actividad 1.	Vendedor	----	5
2	Informar al cliente la disponibilidad y valor	Proporcionar la información completa de los artículos que el cliente ha solicitado. Ir a la actividad 2.	Vendedor	----	5
3	Realizar la compra	Al seleccionar el producto y estar de acuerdo con el cliente se genera la compra. Cancela el valor de los productos. Ir a la actividad 3.	Cliente minorista	----	5
4	Crear la venta y entrega de producto y factura.	Al seleccionar el producto se otorga el insumo y se emite la factura. Ir a la actividad 4	Vendedor	Factura	8
5	Recibir productos y factura	Recibimiento de productos y factura	Cliente minorista	Factura	5

		para su revisión completa. <i>FIN</i>			
--	--	--	--	--	--

Nota. La tabla muestra la mejora del índice de valor agregado del proceso de la venta de materiales.

Al haber eliminado las actividades sin valor agregado y optimizado los tiempos de las actividades con valor agregado para la empresa, a continuación, se presentan el resumen de tiempos de mejora del proceso:

Tabla 24

Resumen del tiempo de mejora - proceso compra de insumos

Actividades	Nº	Tiempo (m)	%
VAR	9	108	48,43%
VAE	4	115	51,57%
SVA	0	0	0%
Total del ciclo		223	100%
Tiempo de valor agregado		223	
Índice de valor agregado		100%	

Nota. La tabla muestra la mejora del índice de valor agregado del proceso de venta de materiales.

El porcentaje de Índice de Valor Agregado de las actividades del segundo proceso es de 100%, es decir, todas las actividades contribuyen al cumplimiento de la venta de materiales a los clientes mayoristas y minoristas de la empresa “Mega Librería y Papelería Popular”, esto se da porque todas las actividades sin valor agregado se han anulado y han sido mejorados los tiempos en aquellas que tienen valor agregado para la empresa.

4.2.8. Evaluación de la mejora

Para evaluar las propuestas de mejora, se ha organizado una tabla de control, misma que relaciona los objetivos de mejora y la incidencia que tienen en las actividades de venta de materiales. Dichas actividades se detallan a continuación:

Tabla 25*Incidencias de las mejoras del proceso de venta de materiales*

Incidencias de los objetivos de mejora en las actividades del proceso de venta de materiales			
Nº	Objetivos de mejora	Número de Actividad	Actividad del flujograma sobre la cual incide la mejora
1	Fortalecer las ventas al por mayor en las provincias a través del call center.	1, 3	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de rutas de ventas • Detallar la mercadería requerida
2	Realizar una evaluación semestral al personal (que incluya objetivos empresariales, personales, recomendaciones y observaciones) incluido una retroalimentación del proceso (Anexo 4).	1 a 8 1 a 5	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el proceso
3	Designar a una sola persona la coordinación de entrega de mercadería al cliente mayorista, siendo el único responsable de controlar el uso de los vehículos y camiones puesto que existen excesivas multas de tránsito y no hay un control adecuado de los mantenimientos mecánicos (Anexo 5).	3, 7, 8	<ul style="list-style-type: none"> • Detallar la mercadería requerida • Entregar mercadería • Emitir factura
4	Controlar el consumo de combustible y tiempos de entrega a través una hoja de ruta (Anexo 6).	1	Entregar ruta de ventas
5	Analizar los resultados del proceso cada seis meses, con el fin de identificar mejoras o cambios.	1 a 8 1 a 5	Todo el proceso

Nota. La tabla muestra las incidencias de los objetivos sobre actividades de mejora en el proceso de venta de materiales de la empresa Mega Librería y Papelería Popular.

4.3. Proceso 3: Administración de talento humano y mantenimiento

4.3.1. Mejoramiento del proceso

La actividad trascendental en la que se debería intervenir para mejorar el proceso es optimizar el reclutamiento de personal a través de referencias personales y/o laborales, así como tomar en cuenta las horas extras de los trabajadores activos de la empresa. Con esto beneficia a la empresa y a los colaboradores. A su vez, se logra que la empresa al momento de contratar personal verifique que los aspirantes conozcan sobre el cargo a solicitar. En el caso de los roles de pago, se debe cancelar el valor correcto de acuerdo al trabajo realizado.

Adicionalmente, es importante que dentro del proceso se incluya la mejora del mantenimiento físico, puesto que juega un papel elemental en el óptimo ejercicio de la empresa, ya que impacta directamente en la eficiencia operativa, la seguridad de los empleados y la imagen corporativa. De hecho, un entorno de trabajo bien mantenido, que incluye instalaciones, equipos y espacios comunes, contribuye a la productividad al reducir interrupciones durante los procesos. Por tanto, debería ampliarse el propósito y alcance del proceso.

4.3.2. Necesidades de mejoramiento

Para determinar las necesidades y oportunidades para el proceso se establecen las siguientes acciones:

- Informar sobre los días de pagos máximos sobre el trabajo realizado.
- Actualizar los datos de los colaboradores para el pago y registro de asistencias mensuales y anuales.
- Pagar mediante medios electrónicos para evitar robos al salir del trabajo.
- Renovar el ambiente y compromiso laboral de los colaboradores.
- Otorgar un descanso adecuado durante el almuerzo o lunch.
- Descanso del personal.
- Invertir en el mantenimiento físico de la empresa para asegurar un funcionamiento fluido de los procesos internos.

4.3.3. Objetivos de mejoramiento del proceso

Los objetivos de mejora para el proceso son los siguientes:

Tabla 26

Objetivos de mejora para el proceso de administración de talento humano y mantenimiento

Objetivo de mejora	Indicador del objetivo	Meta	Fecha prevista	Indicador del proceso sobre el que incide
Establecer un día específico de pago a los colaboradores.	Número de roles de pago emitidos	25 roles	31/10/2023	P03-01-I2: Número de roles de pago emitidos
Realizar una hoja de actualización de datos personales y laborales del personal una vez al año.	Porcentaje de actualización de información de los colaboradores	100%	31/10/2023	P03-01-I2: Número de roles de pago emitidos
Mejorar la entrega de roles de pago a través de un correo electrónico al colaborador.	Porcentaje de cumplimiento en la entrega de roles de pago	100%	31/10/2023	P03-01-I2: Número de roles de pago emitidos
Optimizar el sistema de pago a los colaboradores a través de una transferencia bancaria.	Porcentaje de mejoramiento del sistema	100%	31/10/2023	P03-01-I2: Número de roles de pago emitidos
Realizar una actividad de integración al año a todo el equipo con el fin de compartir y generar motivación de	Número de actividades grupales al mes	4 actividades	31/10/2023	P03-0-I1: Cantidad de personas contratadas

todo el personal.

Adecuar un espacio para la hora de almuerzo o lunch de los trabajadores.	Porcentaje de adecuación del espacio	100%	31/10/2023	P03-0-I1: Cantidad de personas contratadas
Planificar a inicios del año las vacaciones del personal.	Porcentaje de entrega de vacaciones	100%	24/06/2024	P03-0-I1: Cantidad de personas contratadas
Promover un lugar seguro, limpio y organizado para el bienestar de los empleados.	Porcentaje de adecuación del espacio	100%	31/10/2023	P03-0-I1: Cantidad de personas contratadas

Nota. La tabla muestra los objetivos de mejora con sus indicadores.

4.3.4. Requerimientos y especificaciones para los involucrados

Para cumplir con las actividades de mejora en el proceso se establecen los siguientes requerimientos:

- No retardar los días de pago a los colaboradores.
- Actualizar los datos de los colaboradores para verificar el tiempo de trabajo realizado y las horas extras realizadas.
- Entregar comprobantes de pago para un sustento empresarial y personal sobre las labores realizadas de los trabajadores.
- Evitar en el momento de pago la falta de dinero por parte de la empresa al momento del pago personal.
- Fortalecer el vínculo empleado-empresa a través de espacios compartidos.
- Generar recreación para estar con la familia, así mismo es la posibilidad para refrescar la mente con nuevas ideas y proyectos personales.

- Transmitir un mensaje de compromiso y calidad en todos los aspectos de la instalación física de la empresa.

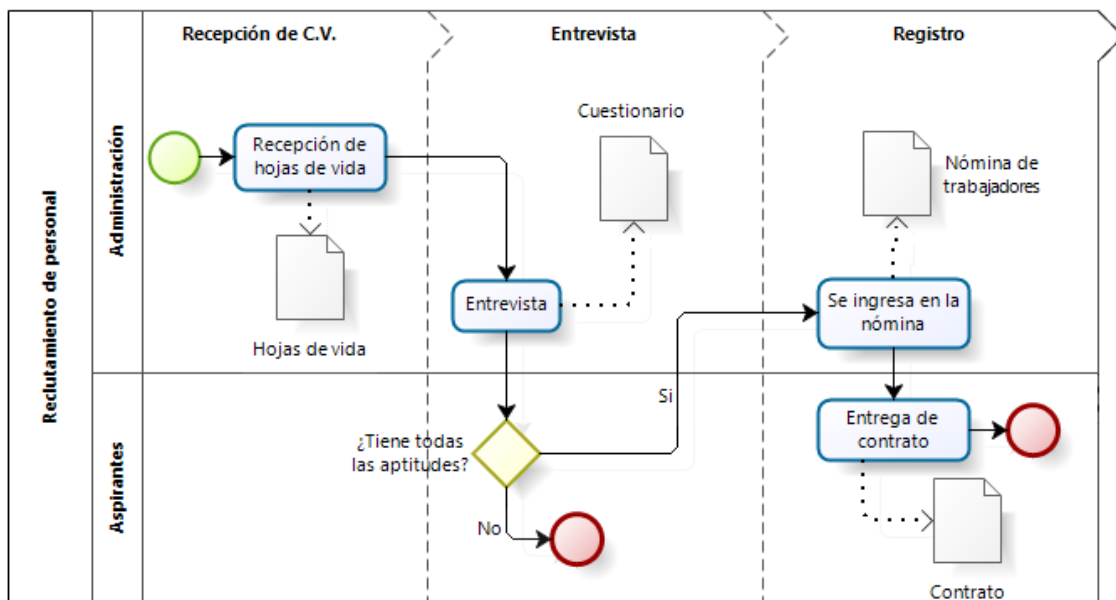
4.3.5. Consideraciones para la implementación del mejoramiento de proceso

Los siguientes parámetros deberían ser considerados para efectuar mejoras en el proceso de la empresa “Mega Librería y Papelería Popular”:

- Ajustar los días de pago.
- Vincular datos personales y empresariales en el sistema de la empresa.
- Vincular un correo electrónico a los datos de los colaboradores para compartir los roles de pago mensual.
- Adaptar una cuenta bancaria a la empresa y colaboradores para el pago inmediato de sueldos por transferencias bancarias.
- Asignar recursos necesarios para acomodación de un espacio para colaboradores.

4.3.6. Flujoograma

Tras las especificaciones mencionadas y conforme a las actividades con y sin valor agregado (ver tabla 14) se expone el nuevo flujoograma de proceso, ya modificado:



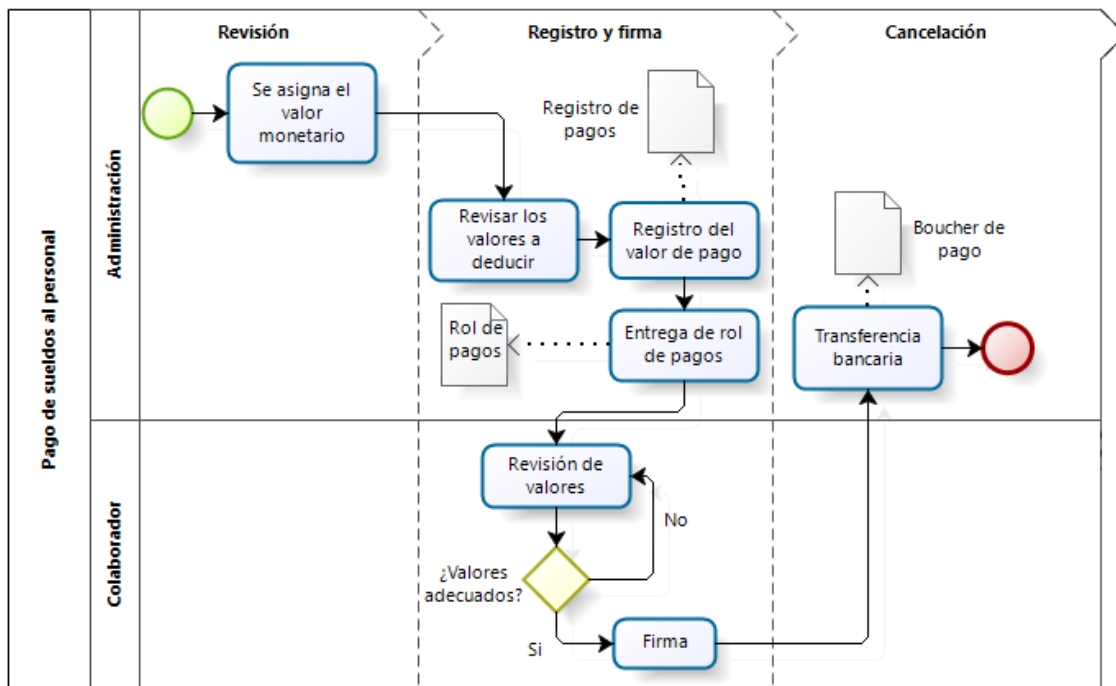


Figura 14. *Flujograma del proceso de mejora-administración de talento humano*

Nota. La figura muestra el flujograma de mejora del tercer proceso.

4.3.7. *Tiempos de proceso por actividades e Índice de valor agregado*

Para garantizar lo que el flujograma expone, en este punto se puntualiza las actividades del tercer proceso, donde se han eliminado aquellas actividades Sin Valor Agregado (AVA) y se ha optimizado las actividades que se encuentran con Valor Agregado para la Empresa (VAE), es decir, se han reducido el tiempo de demora en la actividad.

Tabla 27

Mejora del proceso administración de talento humano

No.	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE / UNIDAD	DOCUMENTOS ASOCIADOS	TIEMPO (m)
<i>Reclutamiento de personal</i>					
1	Receptar hojas de vida	Se reciben todas las hojas de vida que hayan sido entregadas en la empresa para su revisión. <i>Ir a la actividad 2.</i>	Administrador	Hojas de vida	2880
2	Entrevistar	Al seleccionar aquellas hojas de vida que cumplen con los requisitos, se procede a realizar la entrevista con los aspirantes	Administrador	Cuestionario	120

		seleccionados. Ir a la actividad 3.			
3	Registrar en la nómina	Se registra en la nómina activa de los colaboradores pertenecientes a la empresa al nuevo aspirante aprobado en la entrevista. Ir a la actividad 4.	Administrador	Nómina de colaboradores	45
4	Entregar contrato	Al ingresar al nuevo trabajador a la nómina se le entrega el contrato de trabajo. FIN	Administrador	Contrato	8
Pago de sueldos mensuales					
1	Asignar el valor monetario	Al corroborar las horas laboradas se asigna cuánto debe recibir cada colaborador por mes. Ir a la actividad 2.	Administrador	Registro de asistencia	100
2	Revisar valores a deducir	Verificar si alguien tiene valores a descontar, es decir, multas, descuentos, adelantos, etc. Ir a la actividad 3.	Administrador	Registro de asistencia	130
3	Registrar el valor de pago	Se registra en el sistema de la empresa el valor a cancelar por parte del administrador. Ir a la actividad 4.	Administrador	Registro de pago	260
4	Entregar rol de pagos	Mirar que cada rol de pagos esté completo y entregar a los colaboradores. Ir a la actividad 5.	Administrador	Rol de pagos	120
5	Revisar sueldos	Contrastar que los valores otorgados por el administrador sean correctos y sobre todo que el rol de pagos sea para el colaborador. ¿Valores correctos? No: Ir a la actividad 6. SI: Ir a la actividad 7.	Colaborador	Rol de pagos	100
6	Firmar	Se firma el rol de pagos como constancia de haber recibido su sueldo mensual.	Colaborador	Rol de pagos	120

		Ir a la actividad 9.			
7	Realizar la transferencia bancaria	Al revisar que la cantidad y descripción del rol de pagos este correctamente, se procede a realizar la transferencia bancaria del monto asignado. FIN.	Administrador	Boucher de pago	260

Nota. La tabla muestra la mejora del índice de valor agregado del proceso de administración de talento humano.

Al haber eliminado las actividades sin valor agregado y optimizado los tiempos de las actividades con valor agregado para la empresa, a continuación, se presenta el resumen de tiempos de mejora:

Tabla 28

Resumen del tiempo de mejora - proceso compra de insumos

Actividades	Nº	Tiempo (m)	%
VAR	4	770	18,598%
VAE	7	3373	81,41%
SVA	0	0	0%
Total del ciclo		4.143	100%
Tiempo de valor agregado		4.143	
Índice de valor agregado		100%	

Nota. La tabla muestra la mejora del índice de valor agregado del proceso administración de talento humano.

El porcentaje de Índice de Valor Agregado de las actividades del tercer proceso es de 100%, es decir, todas las actividades contribuyen al cumplimiento de la contratación de personal nuevo y pago de sueldos en la empresa “Mega Librería y Papelería Popular”, esto se da porque todas las actividades sin valor agregado se han anulado y han sido mejorados los tiempos en aquellas que tienen valor agregado para la empresa.

4.3.8. Evaluación de las mejoras

Para evaluar las actividades de mejora, se ha organizado una tabla de control, misma que valora los objetivos y la incidencia en las actividades de administración de talento humano y mantenimiento. Dichas actividades se detallan a continuación:

Tabla 29

Incidencias de las mejoras del proceso de Administración de talento humano y mantenimiento

Incidencias de los objetivos de mejora en las actividades del proceso de administración del talento humano y mantenimiento			
Nº	Objetivos de mejora	Número de Actividad	Actividad del flujograma sobre la cual incide la mejora
1	Establecer un día específico de pago a los colaboradores.	1, 4, 5	<ul style="list-style-type: none">• Asignar el valor monetario• Entrega de rol de pagos• Revisar sueldos
2	Realizar una hoja de actualización de datos personales y laborales del personal una vez al año (Anexo 7).	2	<ul style="list-style-type: none">• Revisar los valores a deducir
3	Mejorar la entrega de roles de pago a través de un correo electrónico al colaborador (Anexo 8).	3	<ul style="list-style-type: none">• Registro del valor de pago
4	Optimizar el sistema de pago a los colaboradores a través de una transferencia bancaria	6, 7	<ul style="list-style-type: none">• Firmar• Transferencia bancaria
5	Realizar una actividad de integración al año a todo el equipo para compartir y generar motivación de todo el personal.	1 a 4 1 a 7	<ul style="list-style-type: none">• Todo el proceso
6	Adecuar un espacio para la hora de almuerzo o lunch de los trabajadores.	1 a 4	<ul style="list-style-type: none">• Todo el proceso
7	Planificar a inicios del año las vacaciones del personal.	1 a 7	<ul style="list-style-type: none">• Todo el proceso
8	Promover un lugar seguro, limpio y organizado para el bienestar de los empleados.	1 a 4 1 a 7	<ul style="list-style-type: none">• Todo el proceso

Nota. La tabla muestra las incidencias de los objetivos sobre actividades de mejora en el proceso de la empresa Mega Librería y Papelería Popular.

4.4. Resumen del Análisis del Valor agregado – AVA

Finalmente, se realiza una comparación del Análisis del Valor Agregado (AVA) de los tres procesos que han sido mejorados, con la finalidad de comprobar el porcentaje obtenido en el Índice de valor agregado:

Tabla 30

Resumen de mejora del Índice de Valor Agregado por proceso

Tipo de metodología	Proceso	Índice de Valor Agregado (% mejorado)
Análisis de Valor Agregado - AVA	Compra de insumos	100%
	Venta de materiales	100%
	Administración de talento humano	100%

Nota. La tabla muestra el porcentaje mejorado de los tres procesos de acuerdo al Índice de Valor agregado mejorado.

Como se puede visualizar, en los tres procesos se ha obtenido un porcentaje del 100% del AVA, esto se da porque las mejoras realizadas optimizan las actividades y permite a la empresa direccionarse a los procesos administrativos y operativos, aportando con soluciones para el manejo de compras, ventas, contrato de personal y pago de sueldos, creando un excelente entorno laboral con los colaboradores del área directiva, administrativa y operacional.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La alternativa de solución para el mejoramiento de los procesos administrativos para Mega Librería y Papelería Popular no solo apunta a optimizar la eficiencia interna, sino que también refleja un compromiso firme con la calidad de la asistencia y la satisfacción del cliente. Por ello, al abordar de manera proactiva tres procesos internos se implementan soluciones que fomentan la agilidad, la transparencia y la comunicación efectiva. La propuesta fortalece la operación interna y fortifica la reputación de la empresa como un proveedor confiable y orientado al cliente en el sector.
- El desarrollo del marco teórico para la gestión de procesos fue esencial para construir una base de conocimiento en esta área, permitiendo explorar y asimilar los conceptos clave, prácticas y metodologías relevantes, habilitando la capacidad de analizar, diseñar y optimizar los procesos de compra de insumos, venta de materiales y administración de talento humano de manera informada y estratégica. Este paso proporcionó herramientas para abordar eficazmente los desafíos investigativos, permitiendo la adaptación e innovación continua en un entorno empresarial en constante evolución.
- El diagnóstico de la empresa revela que Mega Librería y Papelería Popular posee inadecuada organización en los procesos administrativos, falta de control en los inventarios, desperdicio de materiales, mala organización en la distribución de pedidos, personal polifuncional, falta de espacio físico para atención al cliente y salida de vehículos y un sistema de contabilidad antiguo, problemas que han afectado a la organización. Sin embargo, con la innovación tecnológica actual y la alta demanda de productos escolares, de oficina y tecnología, se encuentran oportunidades para el éxito de la empresa en un entorno dinámico y cambiante.
- Se analizó el nivel crítico de los procesos generales de Mega Librería y Papelería Popular, identificándose que tres procesos tienen un puntaje de 4,

como son compra de insumos, venta de materiales y administración de talento humano, mismos que han sido seleccionados para su caracterización, este ha sido un paso esencial para comprender su funcionamiento interno y detectar áreas de mejora, por ello, este proceso minucioso no solo revela la interconexión entre los procesos, sino que también pone de relieve posibles ineficiencias y oportunidades de optimización, siendo la base para implementar cambios o mejoras en la empresa.

- La propuesta de mejora respaldada por los resultados obtenidos del Análisis de Valor Agregado revela que la compra de insumos tenía un AVA del 89,66%; venta de materiales 85,92%; y, administración de talento humano 70,23%, este análisis representó un paso crucial en el crecimiento de Mega Librería y Papelería Popular, puesto que aprovechó los hallazgos del análisis y el levantamiento de procesos, diseñando mejoras viables para optimizar la eficiencia de colaboradores, reducir tiempos y potenciar la calidad del servicio. De hecho, la propuesta refleja un compromiso constante con la innovación y la mejora continua, lo que ha llevado a tener en los tres procesos un AVA del 100%.

5.2. Recomendaciones

- Fomentar un ambiente donde la exploración frecuente de mejoras en los procesos de compra de insumos, venta de materiales y administración de talento humano sea valorada, involucrando a todo el equipo en la identificación de oportunidades y la implementación de soluciones.
- Implementar herramientas tecnológicas que puedan automatizar y agilizar tareas manuales o repetitivas en los procesos analizados, se puede incluir software de gestión de procesos, sistemas de seguimiento de pedidos y soluciones para la comunicación interna.
- Invertir en la formación y capacitación de los empleados en relación con las nuevas prácticas y tecnologías implementadas, esto garantizará que el equipo esté bien preparado para adoptar y aprovechar al máximo los cambios propuestos.

- Definir métricas cuantificables y realistas para medir el éxito de las mejoras implementadas, estos KPIs permitirán realizar un seguimiento constante del progreso y ajustar la estrategia según sea necesario.
- Evaluar los recursos, capacidades y procesos internos, para obtener una visión panorámica que permita identificar oportunidades y desafíos empresariales, que sean la base necesaria para diseñar estrategias adaptativas y proactivas, alineadas con el entorno competitivo y las aspiraciones de la empresa.
- Designar a un equipo responsable de supervisar y liderar la ejecución de las mejoras, mismo que puede colaborar con diferentes departamentos para asegurarse de que los cambios sean efectivos y se implementen de manera coherente en toda la empresa.
- Al implementar las recomendaciones o mejoras de la propuesta, la empresa Mega Librería y Papelería Popular puede fortalecer su posición competitiva y elevar su capacidad para brindar un valor original tanto a sus consumidores como a su equipo interno.

6. REFERENCIAS

- Aguilera, L. (2023). *Procesos de gestión de unidades de información y distribución turística. HOTG0108*. España: IC Editorial.
- Alaminos, A. A. (2021). *Parámetros estructurales de equilibrio y cambio social*. México: Limencop S.L. .
- Alarcón, G., Alarcón, P., & Guadalupe, S. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Revista Espacios*, 40(19), 1-14.
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Torres, L. (2020). *Administración De Empresas. Elementos Básicos*. Guayas: Infinite Study.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador* . Quito: Lexis.
- Banco Central del Ecuador . (enero de 2023). *Indicadores económicos*. Obtenido de Banco Central del Ecuador : <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>
- Bonnin, C. (2021). *Principios de administración pública*. Francia: Fondo de Cultura Economica.
- Calderón, A. (2017). Administración por procesos. *CENINCAL*(1), 1-41.
- Carranza, K., Salazar, M., & Hinojosa, M. (2023). Gerencia educativa desde la metodología integrada input-output del modelo dinámico. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(102), 832-854.
- Cegarra, J., & Martínez, A. (2018). *Gestión del conocimiento: Una ventaja competitiva*. Madrid: Alpha Editorial.
- Chacón, J., & Rugel, S. (2018). Artículo de revisión. Teorías, modelos y sistemas de gestión de calidad. *Revista espacios*, 39(50), 1-9.
- Cortés, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES. *Revista FAECO sapiens*, 2(2), 13-26.
- Costa, J. (2018). *DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*. Valencia: Universitat de València.

- Diario Primicias. (23 de enero de 2023). *¿Por qué el riesgo país de Ecuador acumula una caída de 200 puntos?* Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/riesgo-pais-caida-record-ecuador/>
- Duque, O. (2018). *Procesos administrativos*. Bogotá: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Espinosa, Y. (2020). Adopción de tecnologías de gestión de procesos de negocio: una revisión sistemática. *Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 41-55.
- García, M. (2021). La importancia de la administración. *Logos Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*, 8(16), 1-3.
- Gascón, D., González, F., & Gascón, D. (2022). El plan de acción, plan de actividades y plan de mejora como resultado de investigación. *Educación y Sociedad*, 20(2), 178-193.
- González, A. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de administración*, 15(28), 1-12.
- González, C., & Manzanares, C. (2020). *Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001 Guía de aplicación*. España: UNED.
- Herrera, M. (2018). *Mejoramiento de los procesos del área técnica de la unidad administrativa provincial de la Agencia Nacional de Tránsito de Santo Domingo de los Tsáchilas y su impacto en la satisfacción del usuario*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- INEC. (2021). *Boletín técnico. Indicadores de tecnología de la información y comunicación*. Quito: Instituto Nacional de Estadística y Censo.
- Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo (INEC). (2020). *Proyección de población por años, edades simples*. Quito: INEC.
- Jaime, L. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las pymes. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40.
- Reginald, J. (2022). *A factores políticos y legales?* Obtenido de <https://morenachiapas.si/blog/politica/a-factores-politicos-y-legales.html>

- León, A. (2020). De la documentación de procesos a su mejora y gestión. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4(2), 206-224.
- López, J. (2020). *Riesgo país*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/riesgo-pais.html>
- Maldonado, J. (2019). *Habilidades gerenciales: Visión globalizada del proceso administrativo*. Bogotá-Colombia: Ediciones de la U,.
- Martínez, E. (2018). *Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa. ADGD0210*. España: IC Editorial.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342.
- Mega Librería Popular. (2022). *Catálogo de Mega Librería Popular*. Obtenido de <https://megalibreriapopular.com/>
- Méndez, V., Méndez, L., & Cruz, A. (2018). La importancia de la administración en las organizaciones como forma para lograr competitividad. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1(1), 1-15.
- Mendoza, J. (2019). Etapas del proceso administrativo. *Boletín Científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 6(11), 66-67.
- Mendoza, V., & Moreira, J. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC*, 6(3), 608-620.
- Mero, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 3(8), 84-102.
- Ministerio de Salud . (2022). *Boletín Técnico N°01-2022-RAS*. Quito: Ministerio de Salud .
- Muñoz, L. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69.

- Muñoz, J., Napa, Y., & Pazmiño, W. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las PYMES. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*. vol. 4. num. 4, 29-40.
- Novoa, C., Díaz, J., & González, M. (2022). *Estrategia de Innovación en el Ministerio del Deportes*. Bogotá: EAN Universidad.
- Oña, A., & Vega, R. (2018). Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revisión de la última década. *Tambara*, 12(1), 435-447.
- Orozco, M. (03 de agosto de 2023). *Riesgo país de Ecuador ya es el segundo más alto de América Latina*. Obtenido de Diario Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/riesgo-pais-incertidumbre-politica-argentina/#:~:text=Ecuador%20se%20convirti%C3%B3%20en%20el,2%20de%20agosto%20de%202023>.
- Osorio, J. (2020). *Reproducción del capital, estado y sistema mundial. Estudios desde la teoría marxista de la dependencia*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Pérez, J. (2004). *Gestión por procesos. Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rubier, D. (2019). La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 392-405.
- Salimbeni, S. (2019). Gestión de procesos de negocios en el sector público. *Podium*(35), 69-86.
- Samaniego, H. (2019). Un modelo para el control de inventarios utilizando dinámica de sistemas. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*(6), 134-154.
- Sánchez, D. (2020). *Análisis foda o dafo*. Madrid: Bubok.
- Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Proyecciones y estudio demográfico*. Obtenido de SNI: <https://sni.gov.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>

- Vaca, J., Almuiñas, J., & Galarza, J. (2018). Reflexiones sobre el plan de mejora en las Instituciones de Educación Superior. *Revista San Gregorio*(22), 6-13.
- Vásquez, M. (2020). *Principios de Gestión ISO 9001*. Argentina: Marcelo Rodrigo Vásquez Lema.
- Zamfrillo, A. (2020). *Herramientas para el modelado de sistemas. Diagrama de flujo de datos*. Argentina: Universidad Nacional de Mar de Plata.

7. ANEXOS

Anexo 1. Detalle de nuevos proveedores de Software

Proveedor	Precio	Tiempo estimado para la implementación
Home Computer	\$13.500	40 días
Perseo S.A.	\$12.000	30 días
CiadeConsulting	\$11.000	30 días
CodeFac	\$9.700	30 días

Anexo 2. Programa de capacitación al personal

Mega Librería y Papelería Popular					
Nombre de la actividad					
Nombre del encargado					
Datos del encargado		Correo:		Teléfono:	
Fecha de inicio					
Objetivo		Obtener resultados generales de las capacitaciones realizados dos veces al año por los colaboradores			
Nº de capacitaciones	Tema de capacitación	Fecha de realización	Nº de participantes	Nº de horas capacitadas	Inversión estimada
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					

Firma de responsable de capacitación

Lugar y fecha:

Anexo 4. Formato de evaluación semestral al personal

Mega Librería y Papelería Popular	
-----------------------------------	---

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

Departamento		Área	
Evaluado		Puesto	
Fecha de ingreso		Evaluador	
Fecha de evaluación			

Marque con una X el número que refleja su opinión

INSTRUCCIONES

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la empresa.
2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que, en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo	1	Inferior	Rendimiento laboral no aceptable
Bajo	2	Inferior al promedio	Rendimiento laboral regular
Moderado	3	Promedio	Rendimiento laboral bueno
Alto	4	Superior al promedio	Rendimiento laboral muy bueno
Muy Alto	5	Superior	Rendimiento laboral excelente

5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted desee remarcar.
6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador).
7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.
8. Los formatos de evaluación, es con documento dirigido a la gerencia de la empresa.

Área del desempeño	Muy bajo	Bajo	Mode-Rado	Alto	Muy alto	Puntaje
	1	2	3	4	5	
Orientación de resultados						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						

Calidad						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
Relaciones interpersonales						
Se muestra cortés con el personal y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a sus compañeros.						
Evita los conflictos dentro del trabajo						
Iniciativa						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
Trabajo en equipo						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
Organización						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						

Firma del evaluador	Comentarios

Anexo 5. Formato de hoja de control de uso de vehículos

Mega Librería y Papelería Popular	
-----------------------------------	---

FORMATO DE CONTROL DE USO DE VEHÍCULOS

Fecha:	
Chofer encargado:	
Placa:	

Detalle de ruta

Empresa	Hora de llegada	Hora de salida	Firma y Sello

Observaciones:

Firma de Chofer

Anexo 6. Formato de hoja de ruta para el control del consumo de combustible

Mega Librería y Papelería Popular	
-----------------------------------	---

FORMATO DE CONTROL DE COMBUSTIBLE

Fecha:			
Período de		Hasta	
Valor de gasolina en el período			

Vehículo	Día		Día		Día		Día		Total		
	Placa N°	Cant. GL	Valor	Cant. GL	Valor	Cant. GL	Valor	Cant. GL	Valor	Cant. GL	Valor
TOTAL											

Observaciones	
---------------	--

Firma de responsable de capacitación

Lugar y fecha:

Anexo 7. Hoja de actualización de datos personales y laborales

Mega Librería y Papelería Popular	
-----------------------------------	---

FORMATO DE ACTUALIZACIÓN DE DATOS

Fecha			
Nombres		Apellidos	
Lugar de nacimiento		Fecha de nacimiento	
Cédula de ciudadanía		Dirección	
Teléfono fijo		Celular	
Estado civil		Nombre del cónyuge	
Lugar de trabajo		Cargo	
Persona a llamar en caso de emergencia			

Estudios realizados

Institución	Lugar	Fecha	Título

Datos del cónyuge

Nombres			
Apellidos			
Cédula		Celular	
Email		Fecha de nacimiento	
Lugar de trabajo		Cargo	
Estudios realizados			
Institución	Lugar	Fecha	Título

Datos familiares

Hijos			
Nombre	Edad	Estudio	Profesión
Padres			
Padre		Vive	
Madre		Vive	
Dirección		Teléfonos	
Hermanos (nombres)			

Firma de responsable de capacitación
Lugar y fecha:

Anexo 8. Rol de pagos

Mega Librería y Papelería Popular	
-----------------------------------	---

ROL DE PAGOS

Nombre Empleado	
Cargo	
Mes de pago	

(+) Ingresos Sueldo Básico Horas Extras Otros Ingresos TOTAL INGRESOS

(-) Deducciones Aporte Personal IESS (9.45%) Impuesto a la Renta Préstamos IESS Anticipos Cuentas por Cobrar Otros descuentos TOTAL DEDUCCIONES
--

(+) Fondos de Reserva (+) Décimo Tercer Sueldo (+)Décimo Cuarto Sueldo (+) Cuentas Por Pagar

NETO A RECIBIR

Recibí Conforme _____
Correo electrónico