

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE OPERACIONES
PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DEL MICRO
MERCADO MENA**

WENDY ANABEL ORDOÑEZ MENA

**DIRECTOR:
MG. IVÁN RUEDA FIERRO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, JUNIO 2021

DIRECTOR:

Mgr. Iván Rueda

INFORMANTES:

Mgr. Rodrigo Saltos

Mgr. Fernando Rosas

DEDICATORIA

A mis padres Oswaldo y Mercedes, quienes me han enseñado a nunca rendirme, mi padre fue un gran ejemplo en mi vida y se lo dedico a él que desde el cielo sé que estará orgulloso de mí y a mi madre tan comprensiva que a diario me da las fuerzas para no dejarme rendir en los proyectos que deseo cumplir, este logro es mio y en especial de ellos, que gracias a su esfuerzo y trabajo me pudieron dar la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa universidad como es la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

A mis hermanos Lenin y Mayra y a mi cuñada Daysi que han estado presentes en cada uno de mis pasos, me ayudaron y especialmente apoyaron cada decisión. Me han dado la seguridad para no dejarme rendir.

A Edwin mi amigo incondicional y leal que confía en mí y en mis capacidades, me apoya y resalta lo valiosa que soy y en lo que me he llegado a convertir.

A mis amigas por estar presentes en cada momento y haber compartido grandes recuerdos que nos deja esta maravillosa etapa que es la vida universitaria.

Anabel

AGRADECIMIENTO

Principalmente a mis padres que, gracias a ellos, a su confianza, a su trabajo y a su esfuerzo pude hoy convertirme en una profesional, a Dios por guiarme y darme la oportunidad de tener una buena familia que gracias a su ejemplo y guía puedo hoy llegar a cumplir una meta más en mi vida.

También a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables por sus conocimientos impartidos dentro y fuera de las aulas de clase y al apoyo incondicional que tiene por cada uno de sus estudiantes y al igual a mi director de tesis Iván Rueda por ser la guía en este proyecto.

Anabel

INDICE

INTRODUCCIÓN	
RESUMEN EJECUTIVO	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	3
1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	3
1.1.1. Análisis Político-Legal.....	3
1.1.2. Análisis Económico.	6
1.1.3. Análisis social.....	8
1.1.4. Análisis tecnológico.	10
1.1.5. Análisis ecológico.	13
1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	14
1.2.1. Reseña de la empresa.	14
1.2.2. Dirección Estratégica.	15
1.2.3. Infraestructura.....	16
1.2.4. Estructura organizacional.	16
1.2.5. Talento Humano.	17
1.2.6. Análisis Financiero.	17
1.2.7. Línea de productos.....	18
1.2.8. Clientes.....	18
1.2.9. Proveedores.	19
1.2.10. Competencia.....	19
1.3. Análisis FODA	20
2. MARCO TEÓRICO	22
2.1. Proceso.....	22
2.1.1. Gestión por procesos.	22
2.1.2. Clasificación de los procesos.	22
2.1.3. Característica de los procesos.	25
2.1.4. Elementos de un proceso	26
2.1.5. Mapa de procesos.....	26
2.1.6. Documentación de los procesos	26
2.2. Mejora de procesos	27
2.2.1. Metodología para le mejora de procesos.....	27
3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	37

3.1. Fase 1: Seleccionar	37
3.1.1. Análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción	38
3.2. Fase 2. Analizar	43
3.3. Fase 3. Medir	46
3.4. Fase 4. Mejorar	49
3.4.1. Objetivos de Mejora	49
3.4.2. Propuesta de estructura organizativa	49
3.4.3. Definición de funciones	50
3.4.4. Mejora de procesos	51
3.4.5. Resumen costo beneficio	67
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
4.1. Conclusiones	68
4.2. Recomendaciones	70
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	73

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de la conformación del DIEE de acuerdo a la unidad económica	3
Tabla 2. Resumen de categorías de acuerdo al Ministerio del Interior	4
Tabla 3. Resumen de la conformación de empresas de acuerdo a su tamaño.....	7
Tabla 4. Clasificación de acuerdo al Sector económico.....	7
Tabla 5. Participación en ventas según sector económico	8
Tabla 6. Clasificación de tamaño de empresas emitido por la Comunidad Andina de Naciones (CAN)	9
Tabla 7. Plazas de empleo registrado promedio en el IESS, según tamaño de empresa	10
Tabla 8. Plazas de empleo registrado promedio en el IESS, según sector económico ..	10
Tabla 9. Proveedores.....	19
Tabla 10. Análisis FODA.....	21
Tabla 11. Pasos para determinar los requerimientos del cliente	30
Tabla 12. Pasos para decidir procesos a mejorar	30
Tabla 13. Pasos para documentar un proceso	31
Tabla 14. Pasos para obtener los beneficios al fijar metas de mejoramiento.....	35
Tabla 15. Clientes Internos del Micromercado Mena.....	37
Tabla 16. Clientes Externos del Micromercado Mena.....	37
Tabla 17. Inventario de procesos del Micromercado Mena	43
Tabla 18. Proceso de Inventarios	44
Tabla 19. Proceso de almacenaje	45
Tabla 20. Proceso de compras	45
Tabla 21. Proceso de ventas.....	46
Tabla 22. Remuneraciones por tiempo y cargo	46
Tabla 23. Medición proceso inventario	47
Tabla 24. Medición de proceso de almacenaje.....	47
Tabla 25. Medición proceso de compras	48
Tabla 26. Medición proceso ventas	48
Tabla 27. Funciones propuestas	50
Tabla 27. Situación actual de procesos.....	51
Tabla 28. Propuesta de proceso de inventario	52
Tabla 29. Medición propuesta proceso de inventario	53
Tabla 30. Beneficios de proceso de inventario propuesto	54

Tabla 31. Propuesta de proceso de almacenamiento	55
Tabla 32. Medición de propuesta de proceso de almacenamiento	56
Tabla 33. Beneficios de proceso de almacenaje propuesto	57
Tabla 34. Proceso propuesto de compras.....	57
Tabla 35. Medición de proceso propuesto de compras	59
Tabla 36. Beneficios del proceso propuesto de compras	59
Tabla 37. Propuesta de proceso de ventas	60
Tabla 38. Proceso propuesto de ventas	61
Tabla 39. Beneficios de proceso propuesto de ventas	61
Tabla 40. Valor agregado proceso inventarios	62
Tabla 41. Valor agregado proceso de almacenaje	63
Tabla 42. Valor agregado en proceso de compras	64
Tabla 43. Valor agregado proceso de ventas.....	65
Tabla 44. Implementación del sistema de procesos.....	67

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC, según sector económico	11
Figura 2. Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC, según sector económico	12
Figura 3. Clasificación de productos y porcentaje de aportación al negocio.....	18
Figura 4. Tipos de procesos.....	23
Figura 5. Proceso de mejoramiento continuo-Modelo SAMME.....	28
Figura 6. Relación producto-requerimiento cliente	29
Figura 7. Simbología para el diseño de un Diagrama de flujo	32
Figura 8. Matriz de valor agregado	34
Figura 9. Beneficios al fijar metas	35
Figura 10. Frecuencia de visita	39
Figura 11. Factores de decisión de compra.....	40
Figura 12. Nivel de satisfacción frente a atención	40
Figura 13. Nivel de satisfacción frente a tiempo de espera.....	41
Figura 14. Nivel de satisfacción frente a precios	42
Figura 15. Nivel de satisfacción frente a variedad de productos.....	42
Figura 16. Nivel de recomendación de establecimiento	43
Figura 17. Organigrama propuesto	50

RESUMEN EJECUTIVO

El Micromercado Mena, es un negocio familiar fundado hace 26 años. Actualmente está ubicado en el sector de Turubamba. La principal actividad del negocio es la comercialización de diversos productos como artículos de aseo, víveres, bebidas, verduras, snacks, entre otros. No obstante, frente al crecimiento del negocio en los últimos años, se observan algunos problemas en la gestión de sus actividades, frente a lo cual, se plantea la presente investigación, que parte de un análisis de macro y micro entorno, en donde se encontró como resultados que el negocio posee cuatro trabajadores que son integrantes de la misma familia, los cuales contribuyen indistintamente a las diferentes áreas y no perciben una distribución salarial definida. También se carece de una estructura organizacional por lo que no existen cargos definidos ni funciones específicas, lo cual, implica que las actividades en el negocio se realicen de forma empírica y en más de una ocasión se dupliquen actividades. Existen cuatro actividades principales que son inventario, almacenaje, compras y ventas, pero no están definidos como procesos, por lo que no existen objetivos, metas ni indicadores, lo cual dificulta el control y evaluación de los mismos, afectando de manera negativa a la rentabilidad de la empresa y la atención a sus clientes. Por lo tanto, se planteó una propuesta de mejora en donde se propone una nueva estructura organizativa, definición de funciones y el rediseño de los principales procesos del negocio, con lo que se plantea reducir costos y tiempo.

**PALABRAS CLAVE: GESTION POR PROCESOS/ MICROMERCADO
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA/ DEFINICIÓN DE FUNCIONES/ REDISEÑO DE
PROCESOS**

ABSTRACT

Micromercado Mena is a family business founded 26 years ago. It is currently located in the Turubamba sector. The main activity of the business is the marketing of various products such as toiletries, groceries, beverages, vegetables, snacks, among others. However, given the growth of the business in recent years, some problems have been observed in the management of its activities, which is why this research is based on an analysis of the macro and micro environment, where it was found that the business has four workers who are members of the same family, who contribute indistinctly to the different areas and do not receive a defined salary distribution. There is also no organizational structure, so there are no defined positions or specific functions, which means that activities in the business are carried out empirically and on more than one occasion activities are duplicated. There are four main activities: inventory, warehousing, purchasing and sales, but they are not defined as processes, so there are no objectives, goals or indicators, which makes it difficult to control and evaluate them, negatively affecting the company's profitability and customer service. Therefore, a proposal for improvement was made, proposing a new organizational structure, definition of functions and the redesign of the main business processes, with which it is proposed to reduce costs and time.

KEYWORDS: PROCESS MANAGEMENT/ MICROMARKET ORGANIZATIONAL STRUCTURE/ DEFINITION OF FUNCTIONS/ REDESIGN OF PROCESSES

INTRODUCCIÓN

La gestión por procesos es un método admirativo que se basa en enfocarse en las actividades de la organización para poder optimizarlas. No obstante, la falta de conocimiento sobre gestión administrativa desde un enfoque académico, dificulta que las pequeñas empresas o negocios apliquen estas herramientas y se vean limitadas en cuanto a sus beneficios, tal es el caso de los Micro mercados, que suelen realizar sus actividades operativas de manera empírica.

En cuanto a la situación de estos establecimientos, en el Ecuador al año 2018 según la Red Ecuatoriana de Tenderos (RET) existen registrados un total de 140 mil micromercados concentrados especialmente en la ciudad de Quito y Guayaquil, que según el Instituto Nacional de Estadísticas y censos mueven un total de 1271 millones de dólares al año, de ahí la importancia de esta actividad en la economía ecuatoriana (Angulo, 2020).

Por otra parte, este tipo de negocios son bastante habituales sobre todo en las zonas residenciales por lo que enfrentan un alto nivel de competitividad, además, se caracterizan por comercializar distintos tipos de productos de consumo diario como artículos de aseo, víveres, bebidas, verduras, snacks e incluso servicios de recargas y pagos. Otra característica de estos establecimientos es que la mayoría de transacciones se realizan en efectivo.

Por lo tanto, existe la necesidad de una gestión administrativa más eficiente de este tipo de negocio, en donde cobra importancia la gestión por procesos, que permite la oportunidad de tener procesos ordenados, lógicos y secuenciales que permiten un mejor uso de los recursos humanos y económicos en beneficio del negocio. Además, otra ventaja es el hecho de incorporar el concepto de valor agregado, en donde se puede identificar que actividades realizan esta contribución al cliente o a la empresa, de tal forma que la organización puede enfocarse en aquellas actividades que mayor beneficio le represente, lo cual constituye la base para diferenciarse de sus rivales en un contexto cada vez más competitivo.

En este contexto, se desarrolla la presente investigación, la cual responde a una estructura basada en los siguientes capítulos:

En el primer lugar se parte del análisis situacional de la empresa, mediante la observación del macroentorno mediante la aplicación de un análisis Pestel que aborda factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales. Posteriormente, se consideró el microentorno mediante el abordaje de aspectos organizacionales, infraestructura, talento humano, productos, clientes y proveedores.

Por otra parte, se desarrolló un marco teórico como un sustento conceptual, que permita al lector familiarizarse con las las definiciones básicas asociadas al tema de investigación.

En un tercer capítulo, se aplica una metodología basada en cuatro fases que son; selección, análisis, medición y mejora. De los resultados obtenidos, se parte para el diseño de una propuesta de mejora de los principales procesos del negocio.

Finalmente, se realizan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, mismas que responden a los objetivos del estudio.

Posteriormente, se adjunta las referencias bibliográficas del trabajo y los anexos que respaldan su elaboración.

1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

1.1.1. Análisis Político-Legal.

Para la conformación de una empresa dentro del directorio de empresas y establecimientos (DIEE) se debe cumplir con alguna de estas condiciones: (1) declarar ventas en el Servicio de Rentas Internas (SRI); (2) registrar plazas de empleo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS); o, (3) pagar impuestos bajo el Régimen Impositivo Simplificado (RISE). El Micromercado Mena se rige bajo la tercera condición que es el cumplimiento del (RISE). La siguiente (Tabla 1), constituye la conformación del DIEE por condición en el año 2019.

Tabla 1. Resumen de la conformación del DIEE de acuerdo a la unidad económica

GRUPO	N° de empresas
Empresas que registran solo plazas de empleo registrado	406.058
Empresas RISE	358.158
Ventas y plazas de empleo registrado en actividades productivas.	87.039
Empresas que registran solo ventas	27.048
Ventas y plazas de empleo registrado en actividades no productivas	4.463
TOTAL	882.766

Fuente: INEC (2019)

Es importante considerar que para el registro de la empresa o sociedad debe estar alineada a los códigos CIIU que son ampliamente utilizados, tanto en el plano nacional como en el internacional, para clasificar los datos según el tipo de actividad económica en las estadísticas referentes a la producción o el ingreso nacional, el empleo, la población y otras estadísticas económicas. Siendo así “La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas cataloga las actividades económicas en una serie de categorías y subcategorías, cada una con un código alfanumérico.” (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017, pág. 1)

El Micromercado Mena se encuentra en la sección G que es el nivel 7 en donde:

Comprende la venta al por mayor y al por menor (sin transformación) de todo tipo de productos y la prestación de servicios accesorios a la venta de esos productos.

La venta al por mayor y la venta al por menor son los estados finales de la distribución de productos. Los productos comprados y vendidos se denominan también mercancías. Incluye también la reparación de vehículos automotores y motocicletas. (CIU, 2010)

Se puede revisar en el Anexo 1 la división y grupos que conforman la sección G, en donde el Micromercado Mena pertenece a la G47 que abarca el Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.

El Ministerio del Interior es el agente quien regula los permisos de funcionamiento para los establecimientos según la categoría en la que se encuentra, las cuales son presentadas en la Tabla 2.

Tabla 2. Resumen de categorías de acuerdo al Ministerio del Interior

Categoría	Descripción
Categoría 1	Centros de tolerancia
Categoría 2	Centros de diversión para mayores de edad
Categoría 3	Licorerías y depósitos de bebidas alcohólicas al por mayor
Categoría 4	Locales de consumo de alimentos preparados
Categoría 5	Supermercados
Categoría 6	Tiendas y Abacerías
Categoría 7	Centros de entretenimiento
Categoría 8	Hospedaje

Fuente: Ministerio del interior (2020)

El Micromercado Mena se encuentra en la categoría 6, en donde para su funcionamiento tiene como requisitos:

- a) cédula de ciudadanía (ecuatorianos) - pasaporte (extranjeros);
- b) patente Municipal, licencia única de actividad económica o su equivalente;
- c) permiso del Cuerpo de Bomberos; y,
- d) registro Único del Contribuyente (RUC)

Esta categoría reconoce a las tiendas, abacerías, abarrotes, micromercado y establecimientos ubicados dentro de gasolineras.

El Estado de igual manera ha puesto en marcha algunas políticas para el desarrollo de nuevos emprendimientos los cuales conducen a la generación de empleos y oportunidades de negocio bajo la condición del Plan Nacional para el Buen Vivir en donde necesita crear

un marco legal regulatorio acorde con las necesidades de desarrollo del país, que modifique la estructura económico-política del Estado y permita transitar de un modelo de desarrollo de Mercado Privado, al ya mencionado modelo de desarrollo endógeno, para fortalecer la estructura productiva del país.

El modelo “Esto se logra” propuesto por el Estado coloca al micro, pequeño y mediano empresario en el centro del desarrollo de la economía ecuatoriana y a partir de la puesta en vigor de la Constitución del año 2008. Apoyando significativamente a este segmento de personas que aumentan la economía del país. A este respecto Salinas, Machado, Iturralde y Aquino (2015), destacan que desde el objetivo 11 del Plan Nacional para el Buen Vivir se impulsa un sistema económico que responda a los principios de solidaridad y sostenibilidad, para lo cual se requiere de las políticas necesarias para garantizar la diversificación y transformación productiva así como el acceso de los emprendedores a los medios de producción, lo cual puede incorporar al sector artesanal y mejorar la competitividad.

Por último, el Estado ha encaminado algunos programas que fomenten el crecimiento económico del país como son: ProduceEcuador, CreeEcuador, EmprendeEcuador, InnovaEcuador, brindándoles apoyo económico e incentivando el emprendimiento en el país y en muestra del compromiso que tiene el Estado ecuatoriano con todos para conducir a la nación por el desarrollo tecnológico y de la competencia en el ámbito productivo, de esta manera ser más competitivos nacional e internacionalmente.

De acuerdo a la Ley para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera crea nuevos beneficios e incentivos tributarios, cuyos objetivos principales se enmarcan en el fomento del empleo y el combate a la evasión tributaria. En donde las microempresas cuentan con algunos beneficios los cuales según el SRI (2018, pág. 1) son:

- a) las microempresas no pagaban anticipo mínimo de Impuesto a la Renta. Se amplía el rango de ingresos para ser microempresario de USD 100.000 a USD 300.000.
- b) las microempresas ya existentes empiezan a pagar Impuesto a la Renta a partir de USD 11.270 (franja exenta).
- c) las microempresas nuevas se exoneran del pago del Impuesto a la Renta en los primeros 3 años de actividad, siempre que generen empleo neto y valor agregado.

Se debe tomar en cuenta que es y para qué sirve esta ley que está relacionado con este segmento que son las pequeñas empresas:

El Régimen Impositivo para Microempresas, es un régimen obligatorio, aplicable a los impuestos a la renta, valor agregado y a los consumos especiales para microempresas, incluidos emprendedores que cumplan con la condición de microempresas según lo establecido en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y el Reglamento correspondiente, siempre que no se encuentren dentro de las limitaciones previstas en la norma (SRI, 2019, pág. 1).

Los contribuyentes sujetos al Régimen Impositivo para Microempresas deberán cumplir con los deberes formales y materiales según lo previsto en la normativa tributaria vigente. La falta de cumplimiento será sancionada de conformidad con la ley, estos son: (a) emitir comprobantes de venta de conformidad con lo dispuesto en este título y demás normativa vigente; (b) llevar contabilidad o un registro de ingresos y gastos según corresponda; (c) presentación de declaraciones; (d) presentación de anexos de información cuando corresponda.; y, (e) los demás deberes formales señalados en el Código Tributario.

El Micromercado Mena cuenta con el Registro Único del Contribuyente (RUC) en donde el Régimen Impositivo para Microempresas lo menciona en el Art. 97.19 Inclusión en el Régimen. – “Los contribuyentes previstos en este título, deberán sujetarse obligatoriamente a este régimen mediante la actualización del Registro Único de Contribuyentes (RUC) para lo cual el Servicio de Rentas Internas implementará los sistemas necesarios para el efecto” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2019, pág. 2).

1.1.2. Análisis Económico.

Las Pymes representa la mayor fuerza económica para el país, de igual manera contribuyen a dinamizar la economía nacional, debido a que sus costos de inversión son bajos, lo que además le permite enfrentar favorablemente los cambios del mercado. “La Pymes, se originan en su gran mayoría del patrimonio familiar, con el propósito de ser dueños de su propia empresa y de esta manera dejar de ser dependiente de una organización” (Yance, Solís, Burgos y Hermida, 2017, p. 2).

Para identificar que un negocio es considerado como una Pyme; se debe al tamaño de la organización, el cual se analiza de acuerdo al volumen de ventas anuales (V) y el número

de personas afiliadas (P); se presenta la Tabla 3, con el registro de empresas de acuerdo a su tamaño.

Tabla 3. Resumen de la conformación de empresas de acuerdo a su tamaño

Tamaño de la empresa	V	P
Grande	\$5'000.001 o más	200 en adelante
Mediana B	\$2'000.001 a \$5'000.000	100 a 199
Mediana A	\$1'000.001 a \$2'000.000	50 a 99
Pequeña	\$100.001 a \$1'000.000	10 a 49
Microempresa	menor o igual a \$100.000	1 a 9

Fuente: DIEE (2019)

El Micromercado Mena se encuentra dentro del segmento de microempresa debido a que sus ingresos no sobrepasan los \$100.000 anuales y cuenta con cuatro trabajadores.

Es importante reconocer el sector económico al cual está enfocado el negocio, existe una clasificación presentada por el INEC, la cual se encuentra detallada en la Tabla 4; partiendo del total de empresas constituidas para el año 2019

Tabla 4. Clasificación de acuerdo al Sector económico

Sector Económico	N° empresas	%
Servicios	393.273	44,55%
Comercio	299.231	33,90%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	84.540	9,58%
Industrias Manufactureras	74.265	8,41%
Construcción	29.633	3,36%
Explotación de Minas y Canteras	1.824	0,21%
TOTAL	882.766	100%

Fuente: INEC (2019)

El Micromercado Mena pertenece al sector económico de Comercio el cual contiene un 33,90% del total de empresas que se encuentran para el año 2019.

Se tomó en consideración el valor en ventas que tienen las empresas de acuerdo a su tamaño en donde las Grandes empresas aportan el 72,31%; seguido de las Pequeñas empresas con el 10,95%, y el segmento de interés para la investigación son las

Microempresas que aportan el 0,91%; este porcentaje equivale a 1.534 (Millones USD corrientes).

Con respecto al sector económico, en la Tabla 5, se observa que el comercio es uno de los sectores con mayor volumen de ventas, representando un volumen de 63.922 millones de dólares, lo que representa el 37,72% de ventas totales en el país durante el año 2019.

Tabla 5. Participación en ventas según sector económico

Sector Económico	Ventas (millones de USD corrientes)	%
Comercio	63.922	37,72%
Servicios	42.592	25,14%
Industrias Manufactureras	35.528	20,97%
Explotación de Minas y Canteras	11.789	6,96%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	10.577	6,24%
Construcción	5.043	2,98%
TOTAL	169.451	100%

Fuente: INEC (2019)

El Banco Central del Ecuador según sus cifras anuales, determino que el Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2019 fue de 107435,70 millones de (USD) en donde la industria del Comercio tuvo un decrecimiento para ese año en -9% de su PIB lo que equivale a los 9669,2 millones de (USD). Este decrecimiento se pudo haber visto afectado por el paro de octubre del año pasado en donde la economía tuvo declives por varios aspectos, como lo menciona Patricio Alarcón, representante de la Cámara de Comercio de Quito. “La desaceleración afecta a las ventas de los comerciantes que se ven obligados a ajustar inventarios, reducir su producción y también la nómina” (Tapia, 2020). Así que se prevé aumentar las cifras del PIB para el siguiente año en curso.

1.1.3. Análisis social.

Las PYMES constituyen en el Ecuador la fuente del desarrollo social en cuanto a producción, demanda y compra de productos o por valor agregado, siendo un factor indispensable para generar riqueza y empleo. Las Pymes son las principales fuentes de financiamiento en el Ecuador, ya que según cifras del INEC (2019), se encuentran

establecidas un total de 882.766 empresas las cuales se dividen de acuerdo a su tamaño (Tabla 6).

Tabla 6. Clasificación de tamaño de empresas emitido por la Comunidad Andina de Naciones (CAN)

Tamaño de Empresa	N° empresas	%
Microempresa	802.353	90,89%
Pequeña empresa	61.759	7,00%
Mediana empresa “A”	8.544	0,97%
Mediana empresa “B”	5.798	0,66%
Grande empresa	4.312	0,49%
TOTAL	882.766	100%

Fuente: INEC (2019)

Es importante destacar que el negocio se encuentra domiciliado en Pichincha que es una de las cinco principales provincias en donde se contemplan el mayor número de empresas (Pichincha, Guayas, Manabí, Azuay y El Oro) con cerca del 63,24% del total a nivel nacional. (INEC, 2019)

De acuerdo a La Ley de Compañías, el Ecuador todavía no registra un órgano regulador para las Pymes, esto afectando a su gestión, ya que muchas operan de manera informal y por lo general la conforman personas naturales, las cuales deben regirse de acuerdo como establece la legislación ecuatoriana para este tipo de empresas.

Las Pymes no está solamente en capacidad de generar fuentes de trabajo, también generan de competencia al introducirse al proceso productivo en condiciones adecuadas, debido al progreso de una gran variedad de iniciativas efectuadas por una diversidad de actores. Conforme va creciendo la microempresa, también van ampliándose la demanda y los servicios de ayuda por parte del estado y las instituciones públicas y privadas. (Yance, Solís, Burgos, & Hermida, 2017, pág. 3)

De acuerdo al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), para el año 2019 se registraron un total de 3.031.496 empleos en los que incurren tanto hombres como mujeres, el empleo es un factor social que permite el sostenimiento y desarrollo de un país. Se determinó el número de empleos registrados de acuerdo al tamaño de la empresa como indica la Tabla 7.

Tabla 7. Plazas de empleo registrado promedio en el IESS, según tamaño de empresa

Tamaño de Empresa	Plazas de empleo registrado en el IESS	%
Grande empresa	1.198.529	39,54%
Microempresa	757.275	24,98%
Pequeña empresa	553.931	18,27%
Mediana empresa "B"	281.972	9,30%
Mediana empresa "A"	239.789	7,91%
Total	3.031.496	100%

Fuentes: INEC (2019)

Posteriormente también se puede analizar que los empleos registrados en el IESS para el año 2019, según el sector económico, el cual registra mayor número de plazas de empleo es el sector servicios con el 56,04% que representa 1.698.830 empleos, siguiéndole el sector comercio con 18,33% que son 555.609 empleos, a continuación, se presentan todas las cifras por sector económico en la Tabla 8. Para el año 2019 los empleos tuvieron un incremento haciendo referencia los últimos tres años en donde ha tenido un constante crecimiento.

Tabla 8. Plazas de empleo registrado promedio en el IESS, según sector económico

Sector Económico	Plazas de empleo registrado en el IESS	%
Servicios	1.698.830	56,04%
Comercio	555.609	18,33%
Industrias Manufactureras	387.630	12,79%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	232.921	7,68%
Construcción	118.770	3,92%
Explotación de Minas y Canteras	37.736	1,24%
Total	3.031.496	100%

Fuente: INEC (2019)

1.1.4. Análisis tecnológico.

Es vital que las empresas inviertan en desarrollo tecnológico ya que ayuda a mejorar sus procesos. Mediante un análisis macro se puede revisar el presupuesto nacional que destina cada país a la investigación, como se indica a continuación las brechas que existen entre estos países, por ejemplo, Corea del Sur destina 4,3% de su presupuesto en investigación; Israel 4,25%; Japón 3,14%; Alemania 2,9%; Estados Unidos 2,7% y China 2,11%,

mientras que en América Latina el presupuesto no sobrepasa el 1%, con excepción de Brasil que invierte 1,2% del PIB en investigación.

En este rubro Ecuador asignó aproximadamente 0,43% en 2018. El índice de innovación global del 2019 indica que en el ranking mundial Ecuador se encuentra en el puesto #99. Las líneas de investigación son muy escasas y las últimas encuestas sobre actividades de ciencia y tecnología fueron realizadas en el 2015. Es necesario que el país promueva la cooperación entre el sector privado y las academias del gobierno para que existan líneas de investigación con un mejoramiento continuo. (La Investigación, Desarrollo e Innovación en Ecuador: Investigar-arte, 2019, pág. 1)

De acuerdo con las encuestas de manufactura y minería, comercio interno y servicios ejecutado en el año 2015, se hace referencia que las TIC “se han convertido en herramientas de eficiencia, productividad, competitividad y desarrollo de las empresas, y los países de la región han reconocido la trascendencia de su implementación en el sector productivo.” (INEC, 2015, pág. 2)

Para el año 2015, el 66,77% de empresas invirtieron en TIC, mientras que el 33,3% no lo hicieron siendo una cifra considerable que refleja a empresas que no priorizan la inversión de nuevas tecnologías, como lo muestra el Figura 1, abarcando el porcentaje de empresas con inversión en TIC de acuerdo al sector económico.

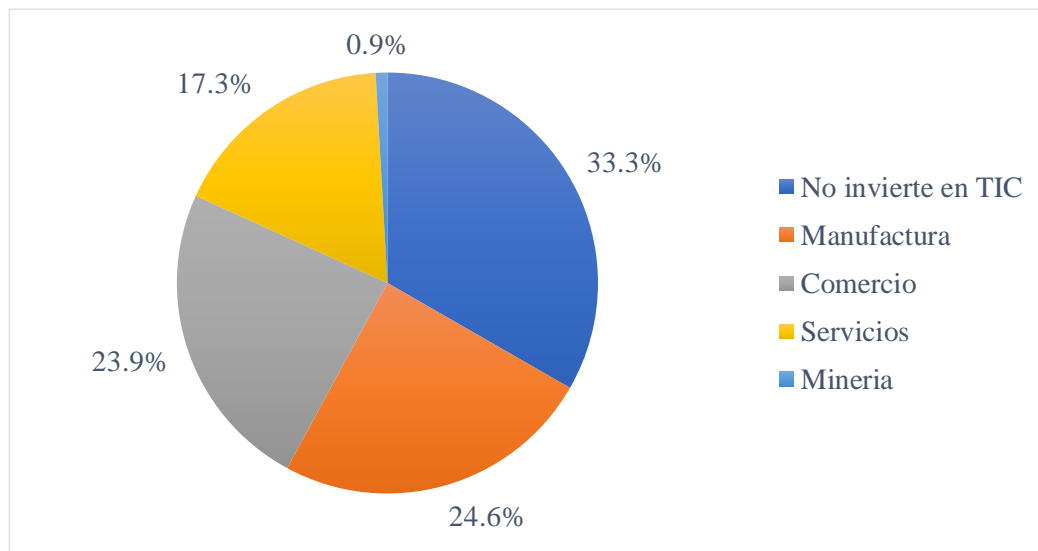


Figura 1. Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC, según sector económico
Fuente: INEC (2015)

Se observa que la mayoría de empresas no invierten en tecnologías de la comunicación llegando a representar un 33%. En segundo lugar, se ubica el sector comercial con un 23,9% de empresas que no invierten en TIC, seguido por el manufacturero con un 24,6%. Mientras que con un 17,35% se encuentra el sector de servicios y finalmente en el último lugar la minería apenas representa un 0,9% (Figura 2).

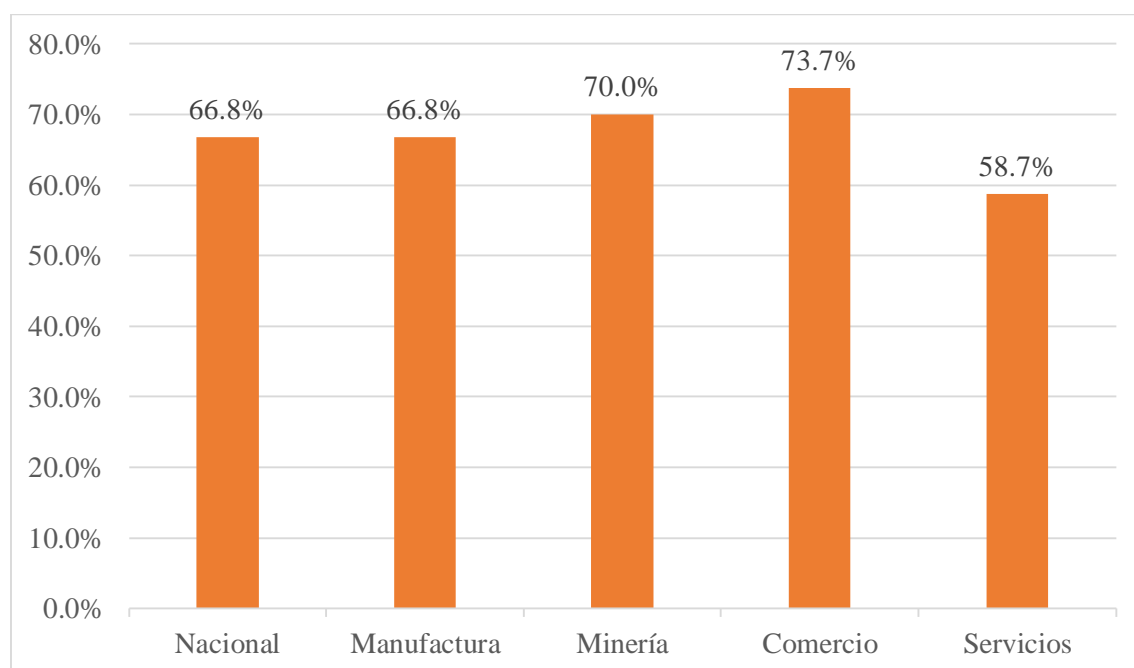


Figura 2. Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC, según sector económico
Fuentes: INEC (2015)

Entre las herramientas que una empresa introduce para su gestión son los dispositivos tecnológicos como celulares, computadoras, contratación de un servicio de internet que faciliten sus actividades, medios de comunicación como la gestión de redes sociales y software como un sistema operativo del negocio.

Micromercado Mena deberá incrementar herramientas de desarrollo tecnológico mediante los cuales pueda optimizar sus procesos y estos aporten notablemente a la toma de decisiones, el cual sería usar un software que el permita llevar el registro de sus actividades, desde el ingreso del producto hasta su salida y de igual forma reconocer cual es la rotación del mismo entre lo que se venden más pronto hasta los que menos se vende en un periodo hasta de seis meses.

1.1.5. Análisis ecológico.

Los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) señalan, por ejemplo, que, en sectores como el minero, la industria manufacturera, el transporte, comercio entre otros, se encuentran firmas con certificación ISO 14001, que es la que avala las prácticas ambientales. Considerando estos como pasos importantes para la gestión ambiental en el país.

El desarrollo de las ciudades y la industrialización han provocado sobre el ecosistema una serie de impactos negativos, que causan deterioro y desequilibrio, los cuales pueden ser irreversibles si no se toman medidas adecuadas. De igual forma la emisión de gases a la atmósfera, los vertidos de sustancias tóxicas a los ríos, la generación incontrolada de residuos, contaminación del suelo, y otras más, han traído consecuencias negativas al medio ambiente.

En relación a las pequeñas empresas (PYMES), se evalúa periódicamente los impactos ambientales relacionados con sus actividades, a fin de elaborar planes de acción que busquen mitigar la contaminación. Esto ha llevado a muchas de estas a implementar buenas prácticas a fin de controlar la generación de residuos, la contaminación del suelo, la emisión de gases, consumo de energía, uso del agua. Lo ha encaminado a un manejo más eficiente de las operaciones y reducción de costos, debido a que es más económico mejorar los procesos para disminuir la contaminación, que invertir en tratar sus efectos (Yance, Solís, Burgos, & Hermida, 2017).

Es por ello que, el Micromercado Mena se une a la conservación del ambiente mediante la acción de reciclaje y control de gasto de agua potable, energía y residuos plásticos, ya que, debido a su establecimiento y giro de negocio, la energía eléctrica y las fundas plásticas tiene un alto consumo diario, busca mecanismos que ayuden a reducir y controlar estos aspectos.

Finalmente, la Constitución de la República establece que los gobiernos autónomos descentralizados (GAD), tienen la obligación de desarrollar programas que propicien la reducción de residuos, el reciclaje y el tratamiento adecuado de desechos sólidos. De acuerdo con los datos que presenta el INEC, a través de ENEMDU 2017, tan solo el

47,47% de los hogares en el Ecuador realizan la práctica de clasificar sus residuos en la fuente (plásticos, orgánicos, papel-cartón, y vidrio).

1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

1.2.1. Reseña de la empresa.

En 1995 el Sr Oswaldo Ordoñez junto con su esposa Mercedes Mena abren el Micromercado Mena en el Sector Solanda, el cual se enfocó como un negocio familiar. Con el pasar del tiempo este fue adaptando nuevas ideas e implantando varios productos para sus clientes. En el 2001 se abre una sucursal en el Sector Turubamba puesto que los dueños del negocio adquieren un terreno propio, y tener una excelente oportunidad al estar cerca el Estadio del Aucas y encontrarse en una dirección principal. En ese entonces la población del sector presentaba un incremento importante. Es en ese momento, donde se crea el micromercado a fin de satisfacer las diferentes necesidades de los consumidores como productos de aseo, víveres, bebidas, verduras, snacks, entre otros.

En el año 2006, se vende el local del Sector Solanda quedando solo la sucursal propia, a partir de ese año la Sra. Mena se encarga de la totalidad de la administración del negocio hasta el año 2011, en donde del Sr. Ordoñez se incorpora nuevamente a esta gestión como respuesta al crecimiento de ventas. Posteriormente, mediante el apoyo de uno de sus principales proveedores, se modifica la imagen del local y se genera una mayor ventaja competitiva frente a la competencia, apoyados de la imagen de Coca-Cola, motivo por el cual, tuvieron que rechazar ofertas de publicidad de otros proveedores.

Micromercado Mena cuenta con varios proveedores directos y algunos de ellos exclusivos ya que la distribución de ciertos productos solo las realiza el negocio dentro del sector. Para que el negocio siga en marcha a tenido el financiamiento por algunas entidades bancarias, usando el efectivo para la inversión de equipos y estanterías, al igual que el abastecimiento del local. El negocio ha ido en constante crecimiento con el trascurso de los años, gracias al posicionamiento que ha generado frente a sus clientes habituales.

1.2.2. Dirección Estratégica.

1.2.2.1. Misión y Visión.

El Micromercado Mena no cuenta con una misión, por lo cual en la investigación se procedió a formular una que englobe su actividad, para la determinación de la misión se utilizó el cuestionario propuesto por Fred, que se encuentra en el Anexo 2, recopilando información, con el apoyo de la administradora del local. La misión propuesta es la siguiente:

Micromercado Mena, vende a los vecinos del sector de Turubamba, ofreciendo una amplia variedad de productos como: víveres, aseo, cárnicos, verduras, snacks, gaseosas, lácteos y entre otros, priorizando una excelente atención al cliente en donde se recalquen los valores principales como el respeto, seguridad, responsabilidad. Se compromete a ofrecer atención de calidad para generar beneficios sociales, ambientales y económicos con el uso de tecnologías.

En el caso de la visión, el negocio no contaba con la misma, por lo cual se estableció formularla mediante las respuestas recopiladas con la administradora del local, se encuentra presente en el Anexo 3. La visión propuesta es la siguiente:

Ser el local líder en ventas de productos de primera necesidad dentro de 2 años, mediante la implementación de nuevas tecnologías que permitan optimizar sus procesos, y contar con personal capacitado para alcanzar los objetivos de ventas propuestos en la ciudad de Quito.

La visión del Micromercado Mena es bastante positiva debido a que se enfoca en la mejora continua de sus procesos para perfeccionar la atención al cliente y contar con una amplia variedad de productos.

1.2.2.2. Valores.

En el Micromercado Mena los valores como el respeto, seguridad, responsabilidad, trabajo en equipo y pasión, son los cuales sustentan la misión de la empresa ya que se trabajan a diario con los clientes, para así en un futuro alcanzar la visión propuesta.

- Respeto: es uno de los valores más importantes que hace posible la existencia de una mejor convivencia y confianza, así que es considerable que en el ambiente hacia los clientes sea de integro respeto.
- Seguridad: brindar confianza y vínculo con el local, es importante fomentar y disminuir el riesgo que existe entre los clientes con el negocio.
- Responsabilidad: se encuentra ligado directamente con los proveedores uno de los valores más importantes que brinda cumplimiento para una mejor relación con sus distribuidores.
- Trabajo en equipo: desde éste se intenta la integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo.
- Pasión: consideramos que la persona debe estar apasionada con su trabajo y con lo que hace, ya que contagia esa pasión y esa energía a los demás. Si nuestra microempresa transmite a su equipo y sus clientes dicha pasión, ellos también se sentirán así.

1.2.3. Infraestructura.

Ubicado en el sector de Turubamba, el Micromercado Mena está construido en un terreno propio, cuya infraestructura se basa en:

- Primer piso: es el lugar donde se encuentra el negocio, ocupa un área de 50 m², en este sitio se encuentran equipos de refrigeración, congelamiento, estanterías una balanza electrónica incorporada en el año 2013.
- Bodega: almacena el stock de productos en preferencia gaseosas y víveres
- Iluminación: cuenta con luminarias tipo led.
- Imagen corporativa: dispone de un rotulo desde el año 2011 para atraer la atención de los clientes.
- Segundo piso: se encuentra el domicilio de los dueños.

1.2.4. Estructura organizacional.

Micromercado Mena no cuenta con un organigrama definido, solo se evidencia la presencia de los miembros de familia quienes ejercen las actividades de administración,

ventas o contabilidad sin una definición establecida de puestos y funciones. Por lo que la propuesta de procesos para el negocio requiere partir del diseño de una estructura organizacional definida.

1.2.5. Talento Humano.

El Micromercado Mena cuenta con cuatro trabajadores, los cuales contribuyen indistintamente a las diferentes áreas: administrativa, ventas, contable y compras. En su totalidad los miembros que conforman el negocio son los mismos integrantes de la familia, por lo cual no existe una distribución salarial, factor que se busca mejorar con la optimización de procesos y que todos los integrantes de nómina cuenten con los beneficios de Ley que les corresponde.

1.2.6. Análisis Financiero.

Micromercado Mena cuenta con un capital de trabajo propio el cual se gestiona a diario debido a que sus pagos se realizan simultáneamente cuando llega el pedido y solamente trabaja a crédito con ciertos proveedores que le otorgan plazos de 8, 15 y 30 días dependiendo la política a la que se rige cada uno de ellos.

A sus clientes no les otorga crédito, el pago es inmediato debido a que sus compras son diarias y este ingreso contribuye al pago de proveedores en el día.

Micromercado Mena no cuenta con un análisis financiero establecido, debido a que sus obligaciones tributarias se rigen bajo el RISE en donde el área contable actualmente solo asesora al negocio en el sistema del SRI para que su declaración sea en cero. No cuenta con una contabilidad que muestre ingresos, costos, gastos o utilidad. De manera que los propietarios no identifican cuál es su ganancia al vender su mercadería, se dan cuenta de que existe ganancia al pagar los créditos pendientes sin embargo esa ganancia no es real ya que se incluyen gastos personales cubiertos por parte de los dueños.

1.2.7. Línea de productos.

El Micromercado Mena se distingue por su gran variedad de productos, en la Figura 3, se detalla la línea de productos principales que brinda el negocio a sus clientes y cuál es el porcentaje para cada una de ellas.

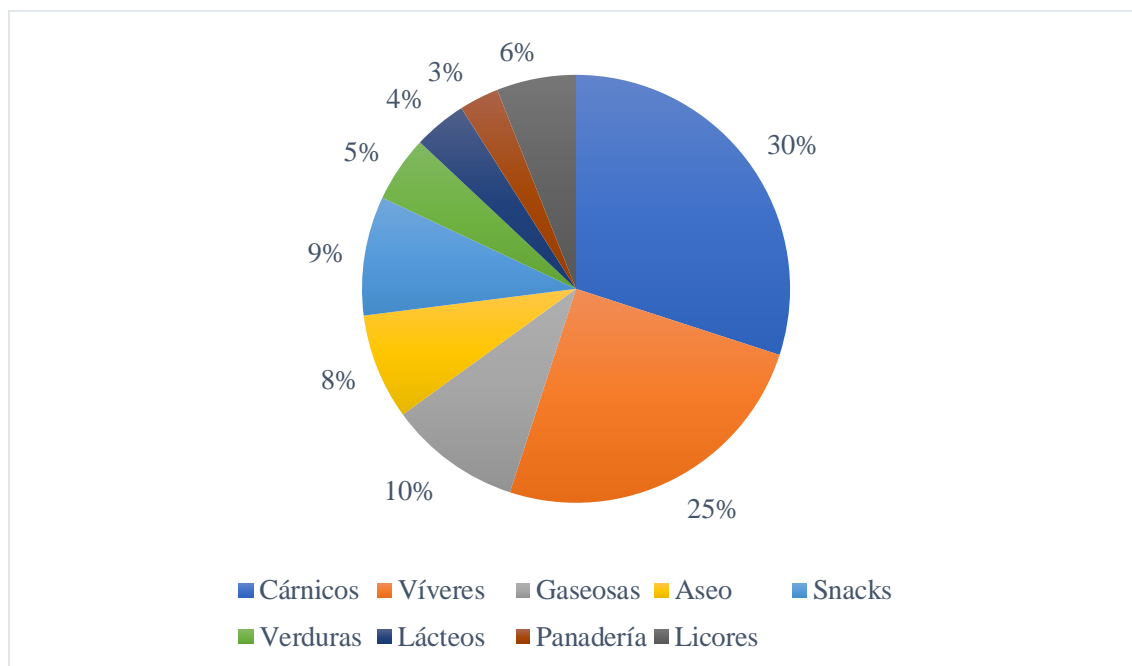


Figura 3. Clasificación de productos y porcentaje de aportación al negocio

Los principales productos comercializados son los cárnicos, los cuales representan el 30% de productos del negocio. Seguido de estos están los víveres con un 25%. En tercer lugar, se comercializan gaseosas. Otros productos como útiles de aseo, verduras, lácteos, panadería, licores representan menos del 10% cada uno.

1.2.8. Clientes.

Los clientes del Micromercado Mena son los habitantes del barrio Turubamba y transeúntes que pasan por el sector, ya que al encontrarse en una calle principal es visible para nuevos clientes, la clase a la cual se inclina es media debido a que sus productos cuentan con precio sugerido al público y no se exceden del precio.

1.2.9. Proveedores.

Micromercado Mena cuenta con varios proveedores quienes son los que le abastecen habitualmente, con varios de ellos se han formado negociaciones con beneficio mutuo. Los proveedores importantes para el negocio son:

Tabla 9. Proveedores

Proveedor	Productos
Dimaxy	Víveres, aseo, licores entre otros al por mayor
Intesgo	Distribuidor de arroz
Avicamp	distribuidor de huevos
Arca Continental	Coca Cola: gaseosas, aguas, jugos, entre otros
Inalecsa	Snacks
Toni	Yogures, leche, avena, queso crema, entre otros
Ajecuador	Gaseosas, jugos, entre otros
Cervecería Nacional	Bebidas alcohólicas, entre otros
Pronaca	Pollo, embutido, carnes entre otros
Proesa	Cigarrillos, licores
Tesalia	Agua, energizante, entre otros
Asertia S.A	Productos de aseo, confitería, entre otros
FM Distribuciones	Productos royal
Nestlé	Galletas, chocolates, entre otros
Bimbo	Panes
Moderna	Panes
Fritolay	Snacks
Confiteca	Confitería
Azende	Bebidas alcohólicas
Sigma	Embutidos, queso
La Fabril	Vivieres
Italimentos Cía. Ltda.	Embutidos
La Verde	Chochos
La Polaca S.A	Avena
Condimensa	Aliños, especias, entre otros
Probastos	Helados pingüino

Y varios proveedores más que complementan al negocio con sus productos.

1.2.10. Competencia.

Las tiendas y ventas informales cercanas al Micromercado Mena son consideradas como competencia directa. Sin embargo, se toma como competencia a todos los negocios

aledaños en los cuales su giro de negocio sea la venta de productos con la misma categorización que el Micromercado Mena como son las bodegas o franquicias grandes como los supermercados: Supermaxi, Santa María, Gran Akí, Mercado Mayorista, Titán y el Tía.

Para tener una tienda no existen barreras de entrada por ende el mercado se encuentra saturado por competidores desleales que buscan ofertar sus productos a menores precios lo que perjudica el negocio notablemente ya que la economía del sector es media – baja. El Micromercado Mena no se ha detenido a analizar a la competencia debido a su falta de conocimiento y a las ventajas que tiene frente a ellos como es, el encontrarse establecido en el sector por más de 19 años y cuenta con infraestructura propia no tienen gasto de arriendo, ni remodelaciones.

Debido a la pandemia del año 2020, varias personas han optado en colocarse tiendas, algunas de ellas instaladas cerca a los hogares de clientes que llegaban directamente al Micromercado Mena ahora por su cercanía los habitantes tienden a quedarse por sus compras en el local más cercano. El horario es un gran diferenciador para el Micromercado Mena, su atención es todos los días de 7 am a 10 pm, mientras que la competencia tiene horarios inestables.

1.3. Análisis FODA

Una vez realizado el análisis del macroentorno, se pueden identificar las oportunidades y amenazas. Mientras, que a partir de los resultados obtenidos del análisis del microentorno se determinan las fortalezas y debilidades del Micromercado. Dicha información se resume en la Tabla 10.

Tabla 10. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Amplitud del negocio y adecuado orden del establecimiento. • Ubicación del negocio, con buena zona comercial y visible en calle principal. • El negocio cuenta con gran variedad de productos. • Antigüedad del negocio en el sector lo que permite alcanzar un mayor reconocimiento. • Terreno propio, le evita pagar arriendo y tiene la facilidad de implementar cambios en el local. • Cuenta con fidelidad de clientes debido a la atención ofrecida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios tributarios orientados para microempresas • El sector del comercio es el más abastecido dentro de los sectores económicos y se encuentra en constante crecimiento. • Fuentes de financiamientos bancarios para microempresas. • Incentivos económicos para reactivación de la economía.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Poca inversión en recursos tecnológicos. • La estructura organizacional del negocio puede que no ayuden a la toma de decisiones. • Falta de separación de sueldos para trabajadores y no cobertura del seguro social. • Seguridad del local respecto a que no existe sistema de alarma para robos o asaltos, no cuenta con cámaras de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que el sector comercio no se recupere respecto al PIB para el año 2020 ya que estaba en decrecimiento -9%. • Nuevos locales dentro del sector con el mismo giro de negocio. • Debido a la pandemia no pueden ingresar los clientes al establecimiento por seguridad, ocasionando que no tengan visibilidad de todos los productos. • Posibles incrementos de precios debido a transporte o subida de combustible. • El desperdicio de fundas plásticas ocasiona problemas al medio ambiente y uso inadecuado de luz eléctrica.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Proceso

2.1.1. *Gestión por procesos.*

Según Carvajal, Figueroa, Lemoine y Alcívar (2017) proceso se define como: “una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos (entrada/input)” (pág. 21); de acuerdo a la definición se determina que los procesos son la parte fundamental dentro de una organización en donde las actividades o tareas que realiza crean valor para el cliente.

Según las Normas de calidad ISO 9000 (2015, pág. 1), se define al proceso como: “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados”, es decir, su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, en donde, partir del proceso se genera valor al resultado final, lo cual contribuye a la gestión de la calidad.

2.1.2. *Clasificación de los procesos.*

Es fundamental para un negocio o una organización identificar los procesos importantes y que le generen valor, en busca de mejoras continuas; dentro de una empresa los procesos deben adaptarse a los cambios ya sea de mercado, clientes o nuevas tecnologías, generando capacidad empresarial por la buena gestión de sus actividades. Como establece Maldonado (2011), existen procesos según su misión:

- Procesos operativos: son las actividades que combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportan un alto valor añadido a la organización y son los responsables de cumplir con los objetivos de la empresa
- Procesos de apoyo: las personas son quienes proporcionan los recursos físicos necesarios para el resto de procesos, para cumplir con los requisitos de sus clientes

internos; entre ellos se encuentran los procesos de gestión de recursos humanos, proceso de aprovisionamiento de bienes de inversión y el proceso de mantenimiento, proceso de gestión de proveedores y elaboración y revisión del sistema de gestión de calidad.

- Procesos de gestión: se los ejecuta mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición que aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además proporcionan la información que necesita la empresa para la toma de decisiones y elaborar planes de mejora.
- Procesos de dirección: están concebidos con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa (p.11-12).

Maldonado (2011), menciona que los procesos dentro de una organización se pueden agrupar en tres tipos como se presenta en la Figura 4.



Figura 4. Tipos de procesos
Fuente: Maldonado (2011)

- Procesos estratégicos: dentro de estos procesos se definen y despliegan las estrategias y objetivos de la organización mediante el análisis de las necesidades

y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas. Estos procesos intervienen en la visión de la empresa

- Procesos operativos: son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, son necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad, como son: la comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación, entre otros.
- Procesos de apoyo o soporte: son los responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para generar valor añadido al cliente.

Al gestionar un proceso este debe contar con un responsable quien asegure el cumplimiento y eficacia del mismo, en donde todos los procesos claves tienen que ser capaces de satisfacer un ciclo PHVA, mediante indicadores que permitan visualizar de manera gráfica la evolución de los mismos, los cuales tienen que ser planificados en la fase P, asegurarse de su cumplimiento en la fase H, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase V y utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos (Maldonado, 2011).

El ciclo PHVA es un método de gestión de procesos, relacionado con las normas ISO 9001, el cual permite desarrollarse y crecer continuamente porque establece estrategias para reducción de costos, optimización de procesos y crecimiento del mercado:

- Planear: se determina los procesos necesarios para obtener los mejores resultados en una empresa además de establecer las medidas de control y seguimiento de dichos procesos.
- Hacer: consiste en la ejecución de los cambios planificados para lograr las metas planteadas para poder corregir fallas en la cadena de valor de una organización.
- Verificar: se establece un modelo de medición y control para comprobar que los cambios planificados ayudan a la efectividad de la empresa.
- Actuar: se procede a ajustar los cambios realizados con los objetivos de la organización para continuar con las mejoras respectivas (Fuente)

Se considera importante y recomendable dentro de una organización que esta planifique y realice periódicamente nuevos direccionamientos en sus procesos de gestión, claves y relevantes para alcanzar mejoras continuas en costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta. Aproximadamente se recomienda realizarlo en periodos de tres años (Fuente)

Maldonado (2011) precisa seis condiciones para que un proceso funcione dentro de la estructura de manera lógica y natural:

- Se podrá describir las entradas y salidas del proceso.
- El proceso atraviesa uno o varios límites organizativos funcionales.
- Atravesar verticalmente y horizontalmente la organización es una de sus características sobresalientes.
- Es necesario hablar de metas y fines más no de acciones y medios ya que un proceso responde al “qué”, no al “cómo”.
- El proceso debe ser de fácil comprensión para las personas de la organización.
- Los nombres del proceso deben estar relacionados con conceptos y actividades que se incluyan dentro del mismo.

2.1.3. Característica de los procesos.

Se determina dos características fundamentales para identificar un proceso las cuales según Carvajal, Figueroa, Lemoine y Alcívar (2017) son:

- Variabilidad del proceso: es una característica constante dentro de un proceso debido a que cada vez que se repite este hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades que la conforman, generando variabilidad en los resultados a través de mediciones concretas. Esta variabilidad afecta al destinatario del proceso, el cual mide la calidad mediante su satisfacción o no.
- Repetitividad del proceso: los procesos son creados para generar un resultado y repetir aquel resultado, permitiendo esta característica que se trabaje en el proceso y se mejore.

2.1.4. Elementos de un proceso

Pérez (2012) identifica que un proceso está formado por tres elementos y un cuarto como sistema de control:

- *Input* o entrada: es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso, con características objetivas que responde al estándar o criterio de aceptación definido.
- Secuencia de actividades: son actividades que precisa de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo bien a la primera de manera cronológica hasta seguir al output del proceso.
- *Output* o salida: es un producto que va destinado a un usuario o cliente externo o interno. Este producto del proceso de salida ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario.
- Sistemas de control: conocidos como indicadores de funcionamiento del proceso, medidas de resultado de productos y nivel de satisfacción por parte del usuario interno.

2.1.5. Mapa de procesos

Un mapa de procesos es una gráfica que hace visible el trabajo que se lleva a cabo en una entidad de una forma diferente a la que ordinariamente se conoce, se percatan tareas o pasos que diariamente o a menudo pasan desapercibidos en un proceso los cuales pueden afectar positiva o negativamente al resultado. Un mapa de proceso ayuda a identificar los individuos que intervienen, las tareas que realizan, las afectaciones en caso de irregularidades y el valor de cada tarea o contribución al proceso. Permite evaluar cómo se entrelazan las distintas tareas que se requieren para completar el trabajo y si son paralelas o secuenciales. Son una representación gráfica de los componentes de un sistema y como estos se relacionan (Carvajal, Figueroa, Lemoine, & Alcívar, 2017).

2.1.6. Documentación de los procesos

Una vez identificados los procesos de la organización (mapa de procesos), lo siguiente es definir y documentar cada uno de ellos, puede ser mediante: a) procedimiento escritos, b)

representación gráfica/diagrama de flujo o c) mediante información, check list, datos, entre otros (Maldonado, 2011).

La manera visual más eficaz y fácil de documentar un proceso es mediante un diagrama de flujo o flujograma. Se trata de una secuencia de símbolos unidos entre sí, donde cada símbolo forma parte del análisis de los procesos. Los diagramas de flujo se pueden representar en vertical (para leer de arriba abajo) o en horizontal (para leer de izquierda a derecha). Es importante que el diagrama sea sencillo, fácil de seguir y comprender. Debe tener un inicio (*input*) y un final (*output*) determinado, pues representa un proceso. En el esquema del diagrama, se proyectan las actividades o procedimientos y en ocasiones se pueden tomar decisiones (Carvajal, Figueroa, Lemoine, & Alcívar, 2017).

Para Maldonado (2011) la documentación de los procesos debe respetar tres criterios importantes: minimizar el papeleo, facilitar la comprensión y permitir el trabajo en equipo

2.2. Mejora de procesos

2.2.1. Metodología para la mejora de procesos

Mejorar los procesos significa mejorar su eficacia (conseguir mejores resultados), su eficiencia (utilizar al máximo los recursos disponibles) y satisfacer a todas las partes implicadas dentro del proceso.

Se lleva a cabo mediante la toma de acciones basada en una mejor comprensión de las causas que llegan a afectar el desempeño del proceso, se consideran las oportunidades de mejora, a partir del análisis de causas, desarrollar alternativas e implementar soluciones que mejoren la competitividad.

Dentro de esta investigación se aplicará el método PMC “Proceso de Mejora Continua” expuesto por Chang (2011), que es una herramienta orientada a lograr mejoras en los procesos que proveen productos y servicios a los clientes para lograr su satisfacción tanto interna como externa. Se aplicará el modelo SAMME cuyas siglas significan Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar, Evaluar. Cada fase de este modelo conduce a ejecutar el ciclo

PMC el cual se aplicará para el diseño y mejora del sistema de gestión por procesos para el negocio.

El modelo SAMME detallado en la Figura 5, ayudará a mejorar las áreas con problemas dentro de la organización y alcanzar mejores niveles productivos de acuerdo a los procesos que le generan valor, en cada fase se detalla lo que el ciclo PMC contribuye al modelo para su ejecución.

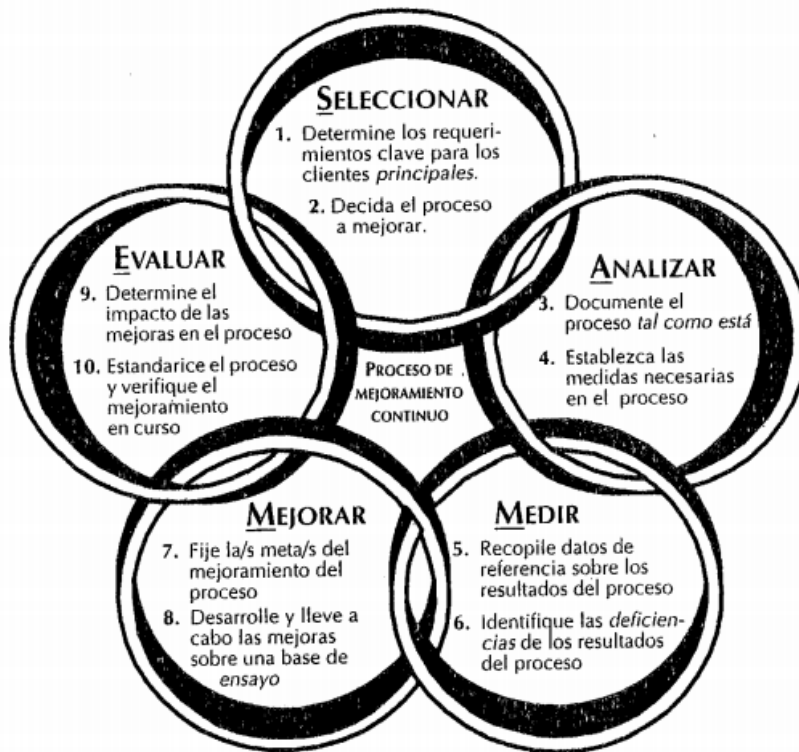


Figura 5. Proceso de mejoramiento continuo-Modelo SAMME
Fuente: Chang (2011)

2.1.1.1.Fase 1: *Seleccionar*

En la fase de selección, el proceso debe ser importante para satisfacer los requerimientos del cliente ya sea interno o externo y a la vez sea decisivo para alcanzar los objetivos de la empresa. Para seleccionar el proceso a mejorar se debe cumplir con estos dos pasos importantes: a) determinar los requerimientos clave para clientes principales y b) decidir qué proceso mejorar (Chang, 2011).

En el primer paso, la empresa debe reconocer cuáles son los requerimientos de su cliente directo. Mediante mecanismo de recolección de información preguntándoles que es lo que esperan que haga la empresa o que les provea, después utilizar el feedback para realizar mejoras en el proceso. Al momento de analizar los requerimientos se presentan dificultades a menos que conozca bien quienes son sus clientes, es importante reconocer el tipo de cliente ya sea interno o externo.

Para identificar qué tipo de cliente agrupa una organización, se deben tomar en cuenta sus definiciones en donde “el cliente interno es todo aquel proveedor, supervisor o empleado que colabora en la producción de un servicio o producto, mientras que el cliente externo es la persona que contrata el producto final” (Entorno Empresarial, 2018, pág. 2).

Al tener claro los clientes internos y externos, el siguiente paso es conocer los requerimientos del cliente que se deben obtener del funcionamiento correcto del proceso de la organización.

Debe existir una relación producto versus los requerimientos del cliente (Figura 6), relación que se establece teniendo en cuenta que la empresa ofrece productos y servicios que se espera satisfacer las necesidades de quienes lo adquieren y de igual manera conocer si para los clientes es ineficiente la organización y cuales son posibilidades de mejora (Chang, 2011).

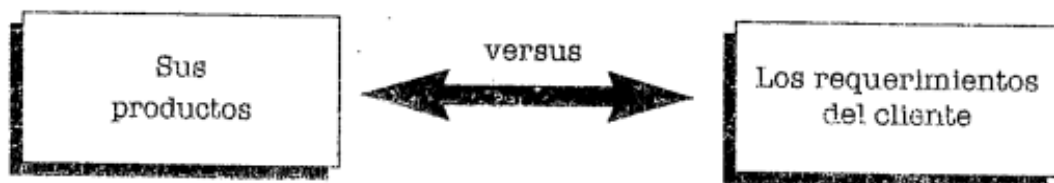


Figura 6.Relación producto-requerimiento cliente
Fuente: Chang (2011)

Existen tres pasos secundarios básicos que Chang (2011) sugiere realizar para identificar los requerimientos de los clientes, los cuales se detallan en la Tabla 11.

Tabla 11. Pasos para determinar los requerimientos del cliente

Paso	Descripción
Identifique las áreas de requerimiento de su cliente	Sugerir las áreas de requerimiento que se consideran importantes para el cliente. Después de confirmar estas áreas con su cliente, usted puede identificar requerimientos específicos.
Desarrolle preguntas de entrevistas/encuestas	Utilizar una lista breve de preguntas o un cuestionario de encuesta. Producirán un feedback necesario para determinar si los requerimientos del cliente son satisfechos y para fijar la importancia de un requerimiento en particular.
Entreviste/encueste a su cliente	Es importante realizar la entrevista personal. Escribir todo el feedback de modo que usted pueda analizarlo con posterioridad. Asegurarse de interpretar tanto las necesidades como las expectativas.

Fuente: Chang (2011)

Una vez que se ha realizado la identificación de los requerimientos de los clientes, la empresa se encuentra lista para identificar que procesos serán necesarios para mejorar, en donde Chang, (2011) establece cuatro subpasos para decidir los procesos a mejorar (Tabla 12); se debe seleccionar aquellos procesos que solucionen un problema en específico los cuales involucren la satisfacción del cliente.

Tabla 12. Pasos para decidir procesos a mejorar

Subpaso	Descripción
Hacer una lista de procesos relevantes que afecten a la satisfacción del cliente	Enlistar de dos a seis procesos que se relacionen con problemas específicos a mejorar para la satisfacción de los requerimientos del cliente. (posibles oportunidades de mejora). Los procesos deben tener límites claros y puntos de inicio y terminación claros.
Instaurar criterios de selección	Fijar criterios dependiendo de los resultados que se desea obtener, los criterios tienen como ideal establecer cuáles son los procesos que se deben mejorar en primer lugar.
Asemejar la relación criterio-proceso	En una escala se califican, la lista de procesos, comparando con los criterios de selección, la cual va del 1 al 10 siendo 1 la más alta y 10 la más baja, de este modo la suma de los puntos de los procesos le dará un valor a cada proceso a mejorar.
Priorizar y elegir un proceso de mejoramiento	Se suman las puntuaciones en la relación criterio-proceso, se escogerá el proceso que tenga la mayor puntuación siendo este el que se debe mejorar primero.

Fuente: Chang (2011)

2.1.1.2. Fase 2: Analizar

Chang, (2011) comprende que tras haber seleccionado el proceso a mejorar el cual permita incrementar la satisfacción al cliente, se debe analizarlo mediante dos pasos

importantes como: a) documentar el proceso y b) establecer mediciones necesarias del proceso.

a. Documentar el proceso

Para este primer paso según el autor existen dos subpasos que permiten a la organización documentar el proceso, los que están detallados en la Tabla 13, se necesita que se defina y determine las actividades comprendidas en el proceso y reconocer cuál de ellas carecen de valor agregado para el negocio (Chang, 2011).

Tabla 13. Pasos para documentar un proceso

Subpaso	Técnica	Descripción
Enumere las tareas más importantes del proceso	Tareas del proceso	Enumere las tareas más importantes para transformar insumos en productos
Cree un diagrama de flujo de proceso	Flujograma	Crear un esquema visual del funcionamiento del proceso, documento de trabajo en curso

Fuente: Chang (2011)

Para representar el análisis y diseño de un proceso existen diferentes tipos de diagrama. Cuando se habla de empresas de servicios y se hará el levantamiento de los procesos del sistema de gestión de la calidad se puede utilizar los siguientes: a) diagramas del Flujo de Procesos, b) fichas de caracterización o caracterización de Procesos, o c) diagrama de Bloque

En un diagrama de flujo, cuando se analizan los procesos para su implementación y mejoramiento buscando cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001, es esencial para la organización conocer cada una de las actividades propias de estos procesos. En este sentido, muchas veces se requiere el diseño y el análisis de los procesos administrativos para el Sistema de Gestión de la Calidad mediante el diseño de un flujograma detallado (Fontalvo y Vergara, 2010). La simbología para elaborar un diagrama de flujo se presenta en la Figura 7.

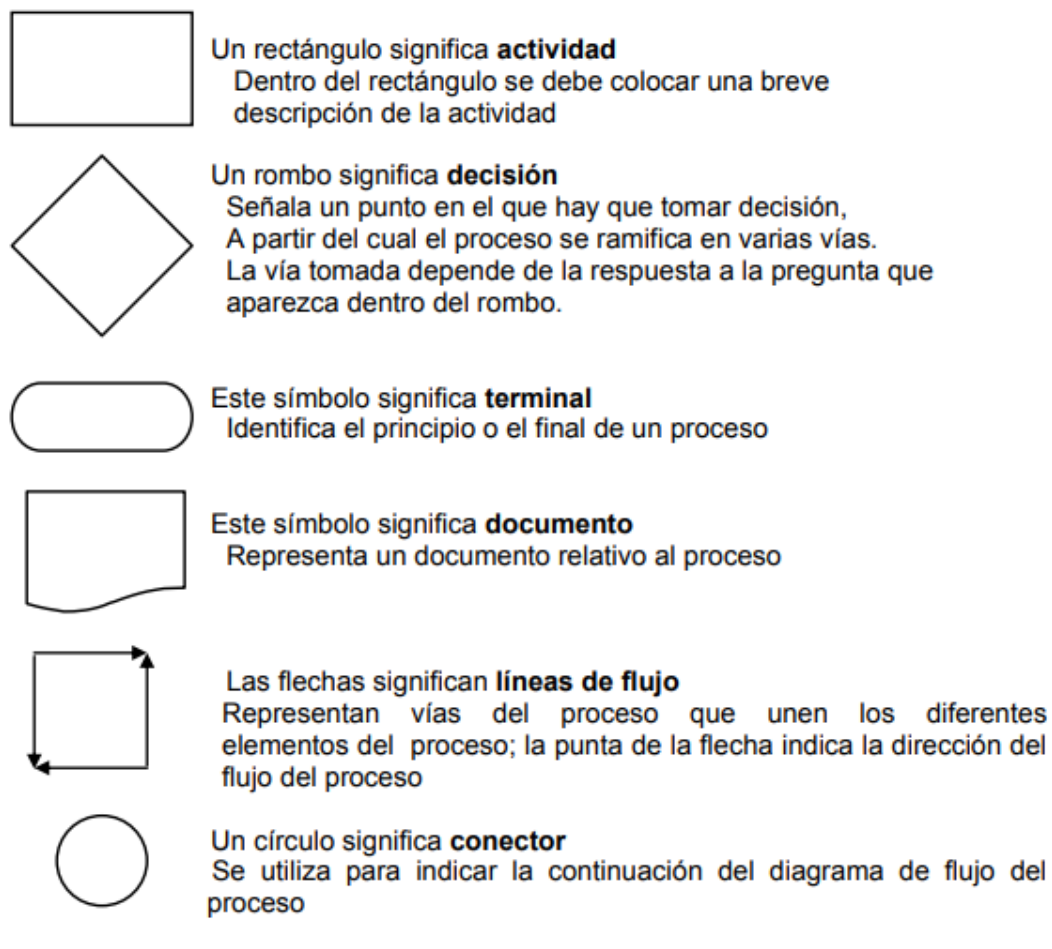


Figura 7. Simbología para el diseño de un Diagrama de flujo

Fuente: Carl Duisberg Gesellschaft (1995)

Mediante un diagrama de bloque se representan los procesos de manera más práctica y sencilla, en donde sus actividades se muestran secuencialmente, el proceso identifica su inicio y concluye con un fin.

- b. Establecer mediciones necesarias para el proceso

El análisis de valor agregado ayuda a la empresa a mejorar sus procesos mediante el control de sus actividades, permite identificar costos de fabricación sin afectar la funcionalidad, duración o apariencia del producto o servicio, y ayuda a establecer la relación proporcional entre dichas actividades, las mismas que se identifican en actividades de valor agregado y actividades que no tienen valor agregado.

Este análisis con lleva por objetivo principal eliminar todas las actividades u operaciones que sean inservibles, no necesarias o que encarezcan al proceso es decir que no aporten con verdaderas transformaciones a los productos o procesos.

Según Harrington, (1993), una organización debe minimizar los recursos que se requieren para realizar cada trabajo y deben eliminarse el desperdicio y las actividades sin valor agregado, para lograr la eficiencia. Los requerimientos de eficiencia se concentran en el uso del dinero, tiempo y otros; aclarando que son medidas típicas de eficiencia:

- Tiempo de procesamiento
- Recursos gastados por unidad de output
- Costo del valor agregado por unidad de output
- Porcentaje de tiempo con valor agregado
- Costo de la mala calidad
- Tiempo de espera por unidad

Para Guerrero (2011), se puede definir tres tipos de actividades dentro de cada proceso las cuales son:

- Actividades que agregan valor al cliente (VAN), son las que intervienen directamente con el producto.
- Actividades que agregan valor al negocio (VAR), necesarias para realizar el proceso
- Actividades que no agregan valor ni al cliente ni al negocio (SVA), estas actividades tienen que ser eliminadas, ya que estas pueden consumir tiempo, dinero y esfuerzos innecesarios.

Se utiliza la matriz de valor agregado para analizar las actividades que involucran un proceso y esta presenta dos dimensiones detalladas en la Figura 8, las cuales son: a) agrega o no valor al proceso y (b) es o no necesaria en el proceso (Lema y Chiluisa, 2010). Las combinaciones para estas dos dimensiones pueden ser:

- Si agrega valor y si es necesaria
- No agrega valor, pero si es necesaria

- Si agrega valor, pero no es necesaria
- No agrega valor y no es necesaria

		AGREGA VALOR	
		SÍ	NO
N E C E S A R I A	SÍ	MEJORAR	OPTIMIZAR
	NO	TRANSFERIR (a otra área)	ELIMINAR

Figura 8. Matriz de valor agregado
Fuente: Lema & Chiluisa (2010)

2.1.2.3. Fase 3: Medir

Es importante medir las actividades que se involucran en el proceso mediante los resultados los cuales surgen tras los requerimientos del cliente, próximos a evaluar el funcionamiento del proceso y las tareas principales (Chang, 2011).

Tras realizar obtener los resultados del análisis de valor agregado se podrá analizar las deficiencias por medio de un análisis de debilidades y oportunidades de mejora que permitirá evaluar el estado actual de los procesos. En donde se superarán las debilidades aprovechando las oportunidades que brinda el negocio (Fred R, 2013).

2.1.2.4. Fase 4: Mejorar

Para mejorar los procesos tras haber obtenido los resultados se debe fijar metas de mejoramiento para el proceso, los cuales presentan beneficios los que detalla Chang (2011) en la Figura 9.

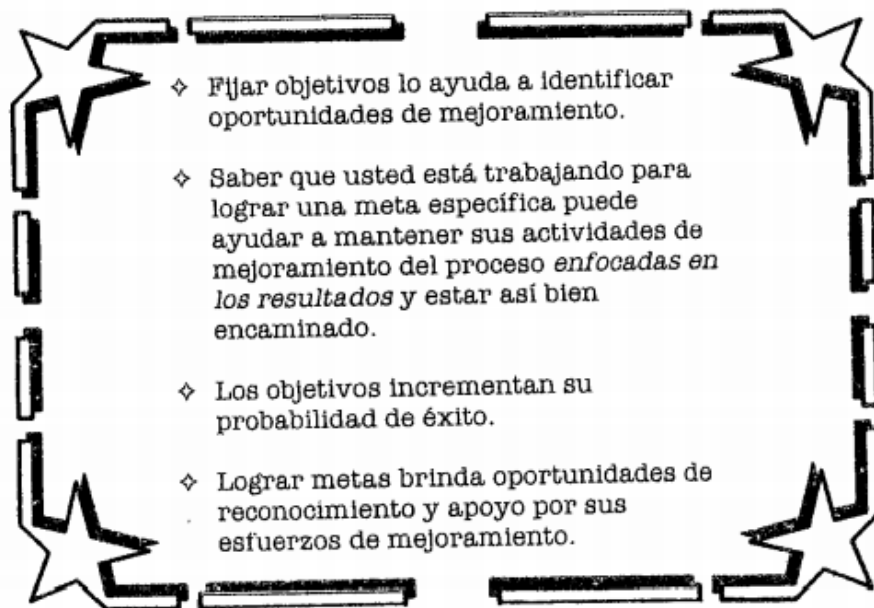


Figura 9. Beneficios al fijar metas

Fuente: Chang (2011)

Existe un lineamiento conformado por tres subpasos que le permitirán conseguir los beneficios tras haber planteado sus metas de mejoramiento, las mismas que se encuentran enunciadas en la Tabla 14.

Tabla 14. Pasos para obtener los beneficios al fijar metas de mejoramiento

Subpaso	Descripción
Descubrir necesidades y oportunidades de mejoramiento	Tras haber identificado las deficiencias presentadas en fases anteriores, separar las tareas principales del proceso y elegir las oportunidades de mejoramiento y con esto se busca incrementar la satisfacción del cliente cumpliendo con sus requerimientos.
Nivel deseado de resultado en base a los requerimientos del cliente	Los objetivos encaminados a las oportunidades de mejoramiento, conociendo cuales son los requerimientos del cliente para mejorar su satisfacción.
Determinar los requerimientos de cumplimiento y especificaciones para el proveedor	Crear alianzas con los proveedores sobre los niveles de cumplimiento deseado, debe existir comprensión para para un buen desarrollo de Proveedor-producto-cliente

Fuente: Chang (2011)

2.1.2.5. Fase 5: Evaluar

La función en esta fase es conseguir mejores resultados y evitar que se cometan deficiencias en los procesos. Según la ISO 9001 (2015) se debe realizar un seguimiento siempre y cuando sea aplicable medir los procesos, productos y servicios obtenidos en relación a las políticas, objetivos, requisitos y actividades planificadas para así informar los resultados y tomar acciones para mejorar el desempeño cuando sea necesario. La evaluación es un paso importante para cumplir con el ciclo en donde se mejora el desempeño y el sistema de gestión por procesos.

Como plantea Chang (2011), para realmente evaluar el impacto de las mejoras en el proceso se deben tomar en consideración cinco pasos que ayudaran a determinar mejores los resultados:

- Solicitar el feedback del cliente durante el periodo de ensayo
- Reexaminar los datos relacionados con los objetivos de mejoramiento del proceso
- Determinar si el problema identificado en el proceso ha sido mejorado o eliminado
- Verificar que los mejoramientos en el resultado del proceso hayan sido confirmados.
- Perfeccionar sus mejoramientos según sea necesario

Para establecer un sistema de gestión de calidad SGC, se contempla que un proceso debe analizar y evaluar los datos que han sido recogidos para saber si su funcionamiento es el correcto, según las necesidades de la organización. El análisis es un parte muy importante del proceso, si no se realiza, se están recogiendo datos sin razón, siendo un gasto económico para el Sistema de Gestión de la Calidad. Los requisitos de la norma ISO 9001 2015 identifican el nivel de satisfacción del cliente como un indicador de rendimiento crítico para la organización, por lo que la organización deberá monitorear, analizar y evaluar cada proceso.

3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La metodología será aplicada para la instalación y funcionamiento del Micromercado Mena, debido a que por su falta de control no ha tenido procesos previos establecidos en los cuales se pueda analizar sus mejoras, por lo que se aplicarán las fases de: seleccionar, analizar, medir, mejorar y evaluar, para que en futuro la organización presente crecimientos notables.

3.1. Fase 1: Seleccionar

La fase de selección, parte de la identificación de clientes internos y externos, en el caso de los primeros, es necesario considerar que la tratarse de un negocio familiar, las principales actividades son realizadas por miembros de la familia, tal como se lo indica en la Tabla 15.

Tabla 15. Clientes Internos del Micromercado Mena

N°	Cliente Interno
1	Oswaldo Ordoñez (propietario)
2	Mercedes Mena (propietaria)
3	Anabel Ordoñez (administradora)
4	Mayra Ordoñez (contadora)

Mientras que los clientes externos con los que cuenta el Micromercado Mena son sus consumidores y proveedores, los cuales fueron mencionados en el capítulo 1.

Tabla 16. Clientes Externos del Micromercado Mena

N°	Cliente Externo
1	Consumidores que habitan en el sector.
2	Consumidores que no habitan en el sector, pero acuden al lugar cuando visitan algún evento en el estadio del Aucas.
3	Proveedores

Una vez identificados los clientes internos y externos, es necesario identificar la percepción que los consumidores tienen sobre el servicio, para lo cual se aplica un modelo de encuesta que abarca dimensiones como calidad de atención al cliente, tiempo de espera para el servicio, precio accesible y variedad de productos. Este instrumento, se aplicó a todos los clientes que realizan sus compras habitualmente en el negocio. La encuesta no

se ejecutó para clientes nuevos debido a que no tienen conocimiento acerca del negocio y su funcionalidad. Al recopilar las respuestas de las encuestas se podrán establecer planes de mejora que ayuden a aumentar la satisfacción.

El número de encuestas a realizar en el Micromercado Mena, se determinó aplicando la fórmula para cálculo de muestras en poblaciones infinitas.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2}$$

Donde:

- Z es el nivel de confianza el cual corresponde a la tabla de valores Z.
- p es el porcentaje de la población que contiene el atributo esperado.
- q es el porcentaje de la población que no contiene el atributo esperado (1-p), sin embargo, cuando no se tiene indicación de la población que posee o no el atributo, se toma 50% para p y q.
- e es el error de estimación máximo admitido.
- n es el tamaño de la muestra a calcular.

Para el cálculo de la muestra se determinó un valor de p y q de 0,5 debido a que el negocio anteriormente no cuenta con un dato de satisfacción. Se espera tener un nivel de confianza del 95% que equivale al 1,96 y con un error del 8%.

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,08^2} = 150,0625$$

De lo que se obtiene una muestra de 150 clientes, a quienes se aplica el instrumento de investigación.

3.1.1. Análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción

Se tabularon 150 encuestas las cuales contenían preguntas cerradas y solamente una abierta como sugerencias para el negocio, en ésta la mayoría no optó por responder debido

al tiempo, la encuesta se realizó de forma sencilla y rápida con el fin de conseguir un mayor entendimiento y sinceridad del cliente. Los resultados obtenidos muestran lo siguiente.

El 57% de personas encuestadas, menciona que visita el Micromercado Mena con una frecuencia diaria, lo que se debe a que adquieren artículos de primera necesidad y de consumo diario como cárnicos, lácteos, verduras etc. Se evidencia un segundo segmento del 32% constituido por personas que frecuentan el negocio de manera semanal, para adquirir artículos como arroz, azúcar, entre otros menos perecibles. Finalmente, existe un tipo de cliente que visita el establecimiento de forma mensual, para adquirir en especial artículos de aseo (Figura 10).

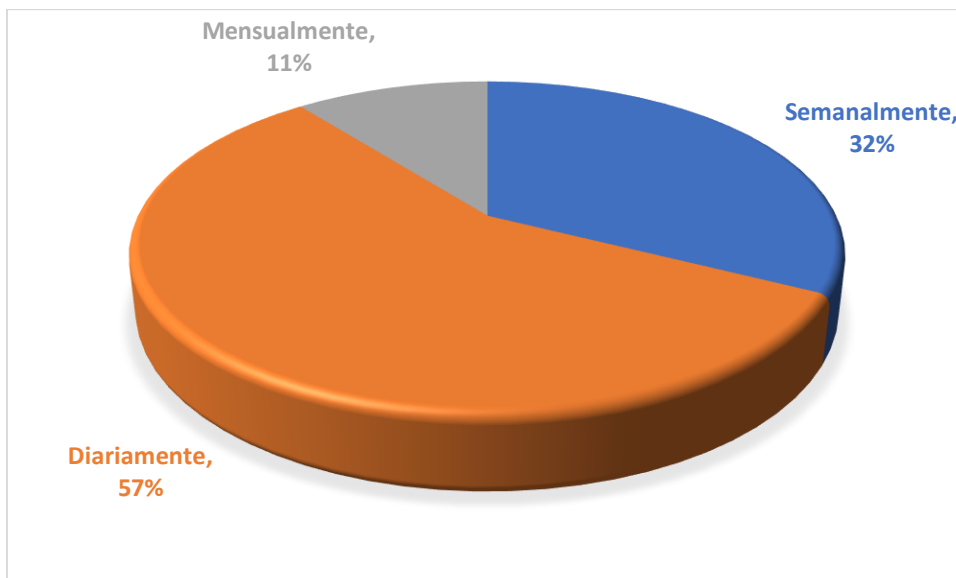


Figura 10. Frecuencia de visita

Dentro de los factores que inciden en la decisión de compra de los clientes, destaca el tiempo de espera pues un 50% de encuestados afirma que el tiempo que debe esperar para poder adquirir un producto en el Minimarket es sumamente importante. En segundo lugar, un 36% considera que la variedad de productos es muy importante. Los factores que menos relevancia tiene para los clientes es la atención al cliente, pues un 48% calificó este factor con puntuación 2 en escala del 1 a 4. Y finalmente, se encuentra el precio, pues este es referencial y similar a otros establecimientos (Figura 11).

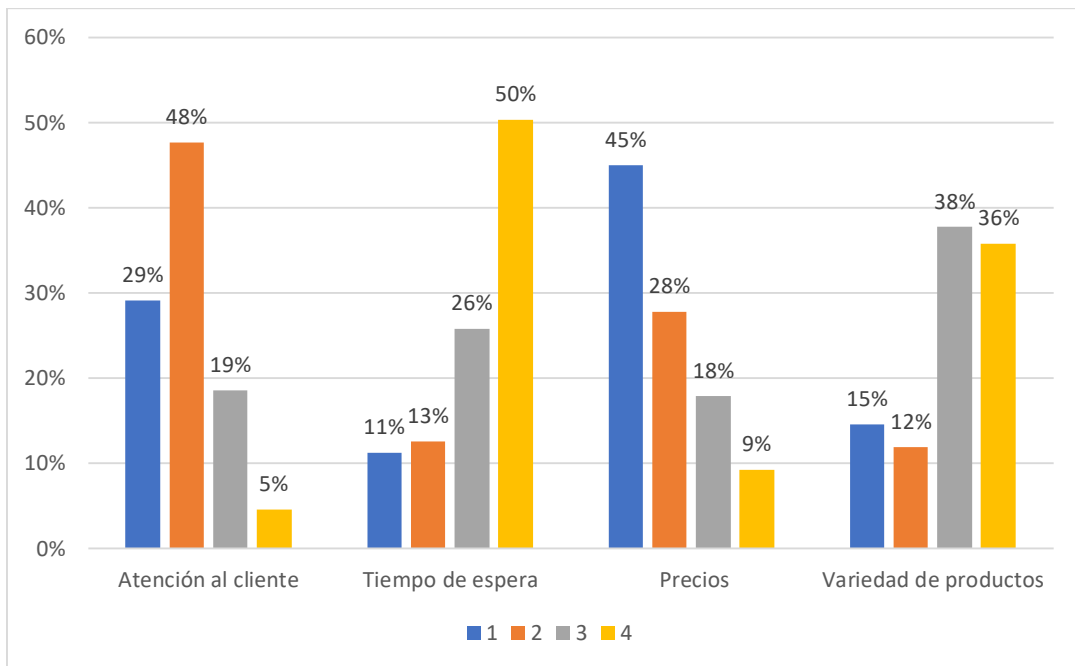


Figura 11. Factores de decisión de compra

En cuanto el nivel de satisfacción percibido por lo clientes, la mayoría de encuestados con un 60% indican estar satisfechos con el servicio. Un 35% menciona estar medianamente satisfecho y solo un 5% muestra insatisfacción. Por lo que se considera que el negocio cumple con los requerimientos del cliente con respecto a la atención recibida (Figura 12).

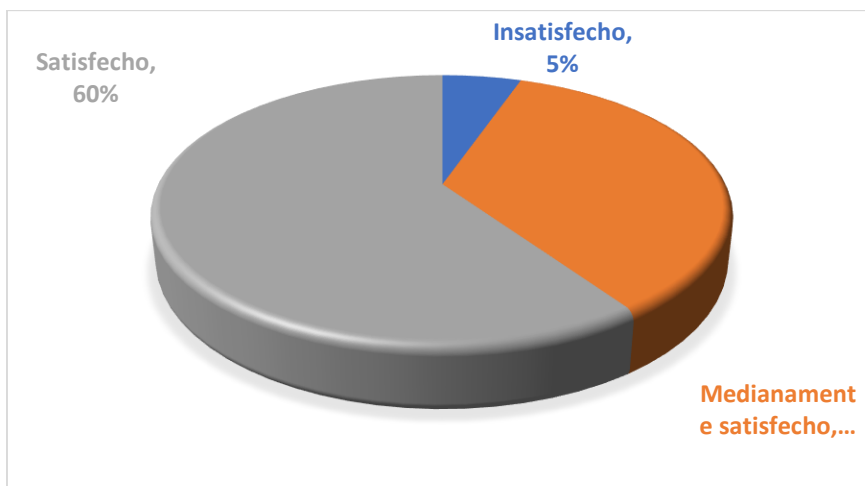


Figura 12. Nivel de satisfacción frente a atención

Con respecto al tiempo de espera, se observó en la pregunta dos que es el factor de mayor importancia para el cliente. Para ventaja del negocio, el 82% de encuestados menciona estar satisfecho con el tiempo que deben esperar para realizar una compra. Por otra parte,

un 17% menciona estas medianamente satisfecho y solo un 1% muestra insatisfacción (Figura 13).

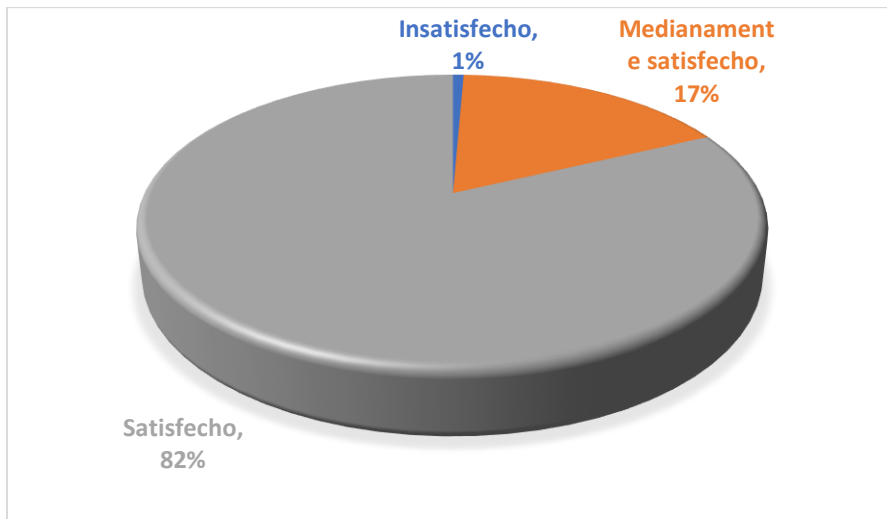


Figura 13. Nivel de satisfacción frente a tiempo de espera

En cuanto a la percepción del precio, el 61% de encuestados menciona estar satisfecho, mientras que el 38% indica estarlo medianamente y solo un 1% dice estar insatisfecho (Figura 14). No obstante, es importante considerar que el factor precio no es relevante para los clientes del Micromercado, como puede verse en los resultados de la pregunta 2.

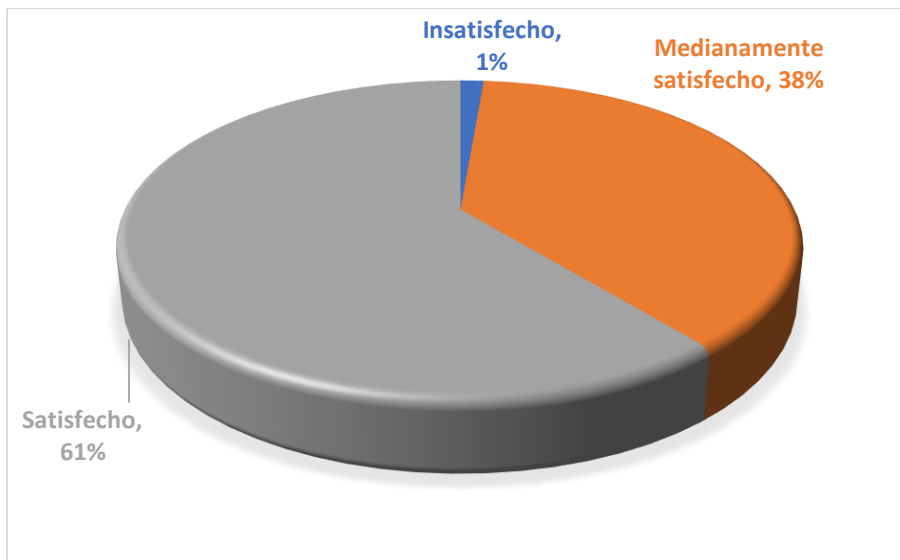


Figura 14. Nivel de satisfacción frente a precios

Al igual que el tiempo de espera, la variedad de productos es un factor relevante para el cliente para su decisión de compra. En donde el 83% de encuestados afirma estar satisfecho con la variedad de productos que encuentra en la Micromercado Mena. Mientras solo el 17% muestra un nivel de satisfacción media, y no se evidencia ningún grado de insatisfacción (Figura 15).

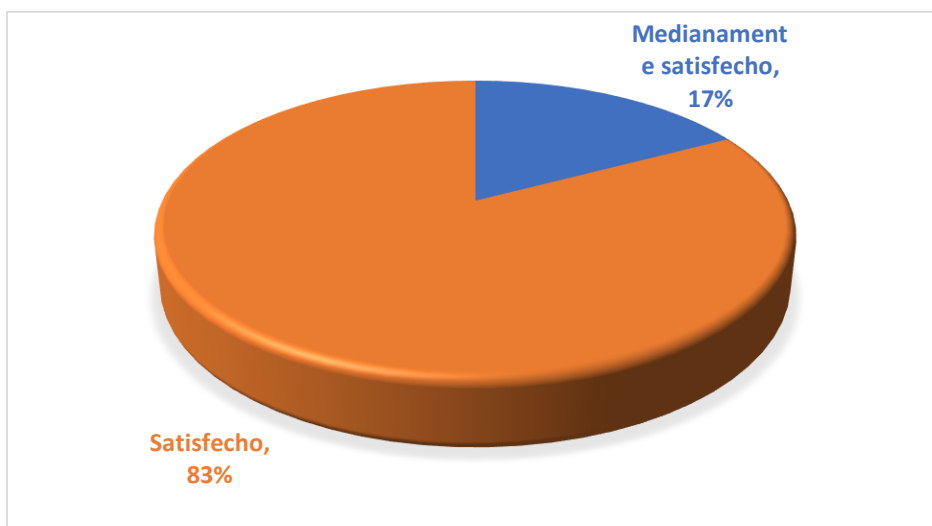


Figura 15. Nivel de satisfacción frente a variedad de productos

Al preguntar a los encuestados si recomendarían a sus conocidos comprar en el Micromercado Mena, el 99% menciona que sí lo haría, esto gracias a los altos niveles de satisfacción frente a factores como atención, tiempo de espera, precios y variedad de

productos (Figura 16). Por lo tanto, la propuesta de mejora de procesos en el negocio se debe basar en primer lugar en la creación de valor agregado al negocio.

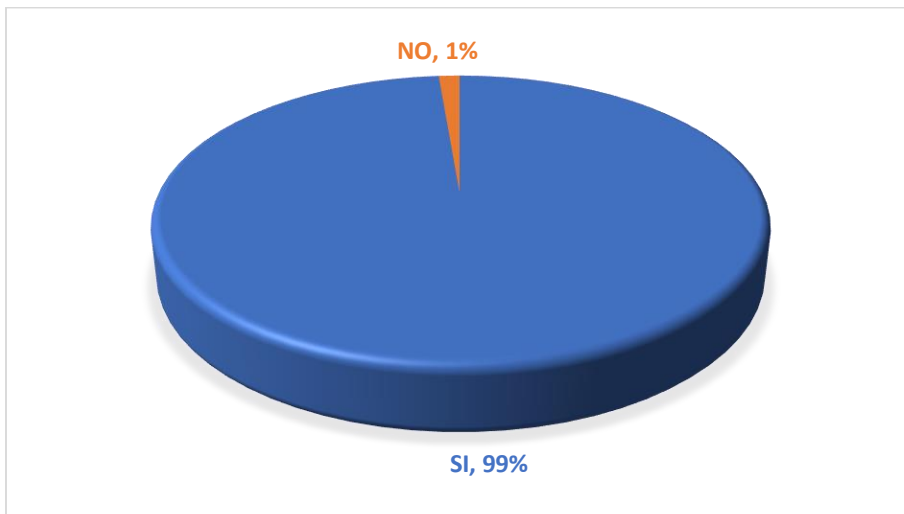


Figura 16. Nivel de recomendación de establecimiento

3.2. Fase 2. Analizar

En esta fase se analiza cuáles son los procesos que generan valor a la organización y cumplan con los requerimientos de los clientes del Micromercado Mena. Se observa en primer lugar que no existen procesos delimitados de manera técnica, ya estos se realizan de manera intuitiva por los colaboradores del negocio. No obstante, se realizó mediante observación y con ayuda de la administradora y los propietarios la identificación de sus procesos principales, los cuales se detallan en la Tabla 17.

Tabla 17. Inventario de procesos del Micromercado Mena

Proceso	Descripción
Inventario	Proceso en donde se registra la mercadería que ingresa y sale, el cual ayudara a determinar la rotación de los productos
Almacenamiento	Proceso que permite tener un orden de la mercadería, reconocer productos anteriores que tienen que salir primero
Compras	Proceso de pedido, compra, recepción y pago de productos para el negocio.
Ventas	Proceso que inicia con la visita del cliente, recepción del pedido y una adecuada atención

A continuación, se describe cada uno de los procesos definidos con el personal del Micromercado, y se identifican sus principales actividades, así como las personas responsables de su ejecución.

Proceso de inventarios

El proceso actual de inventario se basa en la recepción de la mercadería por parte de alguno de los propietarios, luego los productos son llevados hacia la bodega y son colocados en las estanterías acorde al tipo de producto. El control de inventarios se realiza una vez al mes bajo la responsabilidad de un propietario, la contadora y administradora. Se evidencia en ocasiones la duplicación de actividades en la parte de registro de ingreso pues a veces es realizado por el propietario y también por la administradora o en ocasiones no es realizado por ninguno, por lo que no existe un control efectivo de existencias. Tampoco se lleva un registro de salida de mercadería (Tabla 18).

Tabla 18. Proceso de Inventarios

N°	Actividad	Responsable
1	Recepción de mercadería de proveedor	Propietario/a, Administradora
2	Registro de ingreso	Propietario/a
2	Registro de ingreso	Administrador
3	Conteo físico de existencias a final de mes	Propietario, contadora y administradora.

Proceso de almacenaje

El proceso de almacenaje, empieza con la llegada de productos al Micromercado. En algunas ocasiones estos son trasladados por los mismos proveedores hacia bodega o hacia las estanterías del Micromercado, dependiendo de lo que le indique la persona a cargo. Otros proveedores solo los entregan en el establecimiento, por lo que estos son recibidos y llevados a bodega por la persona a cargo del negocio en ese momento. Acorde a información proporcionada por los propietarios, la constancia del estado de los productos es solo llevado a cabo por ellos, ya que los vendedores no toman estas precauciones, lo que permite que en más de una ocasión se hayan recibido productos con defectos. Tampoco se lleva una clasificación técnica de los artículos, pues estos se los coloca en determinadas secciones de la bodega, pero sin un criterio de clasificación por orden de

llegada o salida, lo cual en ocasiones ha generado que algunos artículos se caduquen por falta de rotación de inventarios (Tabla 19).

Tabla 19. Proceso de almacenaje

N°	Actividad	Responsable
1	Traslado de producto hacia bodega	Proveedor vendedor propietario
2	Revisión de estado de productos	Propietario
3	Ubicación e producto por tipo en sección de bodega	Vendedor, administrador o propietario/a

Proceso de compras

El proceso de compras regularmente empieza al realizarse el proceso de inventario a fin de mes, en donde se determinan los faltantes. Sin embargo, pueden realizarse compras durante el mes a medida que se agote el *stock* de determinado artículo o estos requieran mayor rotación como el caso de cárnicos, lácteos o verduras que pueden almacenarse por mucho tiempo. Una vez realizado el listado de faltantes, el propietario contacta al respectivo proveedor y hace la solicitud de productos, que una vez entregados se recibe su factura y se emite el pago respectivo en la fecha respectiva de pagos. Se evidencia, que en muchas ocasiones cuando no se encuentra el propietario los vendedores no registran ni comunican los faltantes de stock, por lo que se deja de vender determinados productos hasta que el propietario se dé cuenta de ello (Tabla 20).

Tabla 20. Proceso de compras

N°	Actividad	Responsable
1	Determinación de stock de producto en inventario	Propietario
2	Elaboración de listado de faltantes	Propietario
3	Solicitud de producto a proveedor	Propietario
4	Recepción de factura	Propietario, administrador, vendedor
5	Emisión de pago	Propietario

Proceso de Ventas

El proceso de venta empieza en cuanto el cliente entra al establecimiento y es recibido por el vendedor quien lo saluda y le da la bienvenida, a continuación, pregunta que necesita y obtiene por respuesta el requerimiento del cliente. Acto seguido ubica el artículo en las estanterías y lo entrega al comprador y le indica su precio. Recibe el dinero, entrega el cambio en caso de haberlo, emite la respectiva factura y se despide. Sin

embargo, se evidencia un problema en este proceso, pues el vendedor al no encontrar un artículo indica al cliente que no lo dispone, cerrando el proceso, sin que haya comprobado su existencia en bodega, lo que genera una venta perdida y representa una afectación económica al negocio (Tabla 21)

Tabla 21. Proceso de ventas

N°	Actividad	Responsable
1	Saludo a cliente	Vendedor
2	Recepción de requerimiento	Vendedor
3	Constancia de existencias en tienda	Vendedor
4	Entrega de producto	Vendedor
5	Cobro	Vendedor
6.	Entrega de factura	Vendedor
7	Agradecimiento y Despedida	Vendedor

3.3. Fase 3. Medir

Una vez identificados los procesos, se procede a cuantificarlos con respecto a tiempo y el costo que estos representan para el negocio. Sin embargo, por ser un negocio familiar no existe una asignación de salarios fijos para sus integrantes que como se mencionó antes no poseen actividades definidas. Por lo cual, para poder asignar un valor monetario al tiempo requerido para las actividades de cada proceso, se solicitó a los propietarios del negocio que tentativamente asigne un valor mensual a cada miembro de la familia acorde a las funciones realizadas en el negocio, lo cual facilita calcular el costo de la hora de trabajo (Tabla 22).

Tabla 22. Remuneraciones por tiempo y cargo

Cargo	Remuneración				
	Mensual	Semanal	Diaria	Hora	Minuto
Propietario	800	200	50	6,25	0,1042
Administrador	800	200	50	6,25	0,1042
Contador, vendedor o bodeguero	600	150	30	3,75	0,062

Se definen dos tipos de colaboradores, los dueños del negocio que ejercen las actividades de administración son los que se consideran que más ganan. Luego de estos están las personas que ejercen las actividades de contaduría y ventas. Por lo tanto, se procede a cuantificar los procesos con la asesoría de los todos los miembros del negocio.

Tabla 23. Medición proceso inventario

N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo	Total por actividad	Frecuencia	Total tiempo mes	Total costo mes	
1	Recepción de mercadería de proveedor	Propietario	20	0,1042	2,084	20	400	41,68	NVA
2	Registro de ingreso	Propietario	20	0,1042	2,084	20	400	41,68	VAC
3	Registro de ingreso	Administrador	20	0,1042	2,084	20	400	41,68	VAC
4	Conteo físico de existencias a final de mes	Propietario, contadora y administradora.	240	0,1042	75,024	1	240	75,024	VAC
	Total mensual						1440	200,064	
	Total anual						17280	2400,768	

Tabla 24. Medición de proceso de almacenaje

N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo	Total por actividad	Frecuencia	Tiempo total mes	Costo total mes	
1	Traslado de producto hacia bodega	Proveedor vendedor propietario	25	0,1042	3	20	500	52,1	NVA
2	Revisión de estado de productos	Propietario	20	0,1042	2	20	400	41,68	VAN
3	Ubicación de producto en sección de bodega	Vendedor, administrador o propietario/a	25	0,1042	3	20	500	52,1	NVA
	Total mensual						1400	145,88	
	Total anual						16800	1750,56	

Tabla 25.Medición proceso de compras

N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo	Total por actividad	Frecuencia	Tiempo total mes	Costo total mes	
1	Determinación de stock de producto	Propietario	30	0,1042	3,13	15	450	46,89	VAC
2	Elaboración de listado de faltantes	Propietario	30	0,1042	3,13	15	450	46,89	VAC
3	Solicitud de producto a proveedor	Propietario	45	0,1042	4,69	15	675	70,335	VAC
4	Recepción de factura	Propietario, administrador, vendedor	20	0,1042	2,08	15	300	31,26	NVA
Total mensual							1875	195,375	
Total anual							22500	2344,5	

Tabla 26. Medición proceso ventas

N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo	Total por actividad	Frecuencia	Tiempo total mes	Costo total mes	
1	Saludo cliente	Vendedor	2	0,1042	0,2084	600	1200	125,04	VAC
2	Recepción de requerimiento	Vendedor	2	0,1042	0,2084	600	1200	125,04	VAC
3	Constancia de existencias en tienda	Vendedor	3	0,1042	0,3126	600	1800	187,56	VAN
4	Entrega de producto	Vendedor	2	0,1042	0,2084	600	1200	125,04	VAC
5	Cobro	Vendedor	3	0,1042	0,3126	600	1800	187,56	VAC
6	Entrega de factura	Vendedor	1	0,1042	0,1042	600	600	62,52	VAC
Total mensual							8400	875,28	
Total anual							100800	10503,36	

3.4. Fase 4. Mejorar

A partir de los resultados de la fase de análisis se determinan las posibles mejoras para el negocio, no obstante, para poder llevarlo a cabo, se requieren solventar algunos aspectos hallados en el análisis del microentorno, como lo es el diseño de una nueva estructura organizativa y la definición de funciones acorde al cargo, lo cual facilitará el rediseño o diseño de procesos.

3.4.1. Objetivos de Mejora

Como objetivos de mejora, en primer lugar, se propone una nueva estructura organizativa mediante la creación de cargos que respondan a los requerimientos del negocio cuya aplicación debe realizarse en un lapso de 1 mes, para poder disminuir los cargos innecesarios y generar aquellos que sean relevantes. Seguido a esto, se requiere definir funciones por cada cargo, cuya implementación debe realizarse en un lapso de 1 mes, para eliminar las actividades repetitivas o innecesarias en un 100%. Para finalmente, rediseñar los principales procesos del negocio, cuya aplicación debe realizarse en tres meses, con lo que se plantea reducir los costos y tiempo por procesos en un 20%.

3.4.2. Propuesta de estructura organizativa

Como se observó, el Micro mercado Mena carece de una estructura organizativa formal, por lo que es necesario partir de este elemento para continuar con el diseño de funciones y procesos.

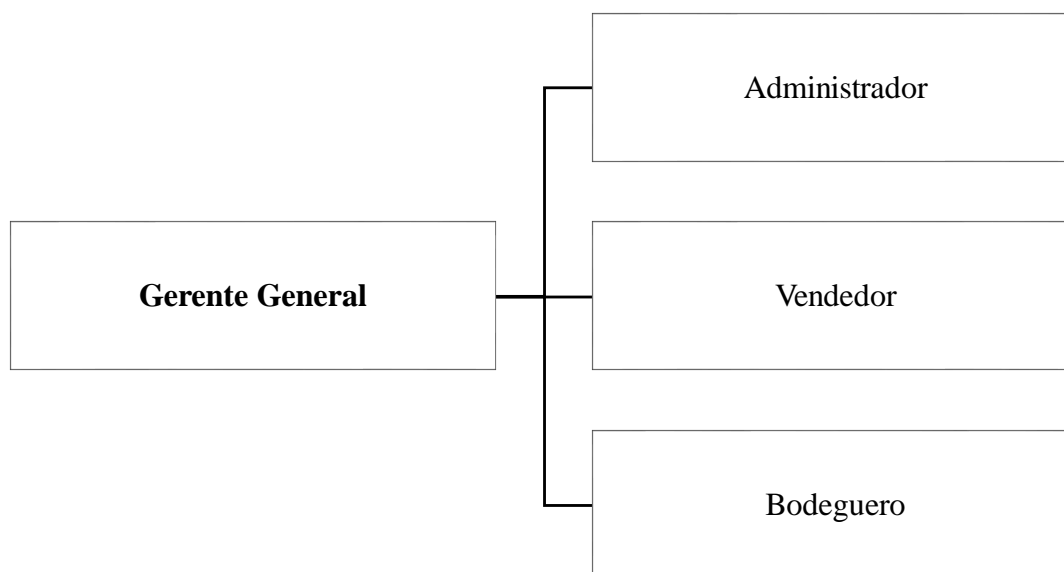


Figura 17. Organigrama propuesto

3.4.3. Definición de funciones

Una vez, realizada la propuesta de estructura organizacional, es necesario definir las funciones acordes a los cargos diseñados, a fin de evitar el duplicamiento de actividades, así como confusiones en la competencia de las mismas. Para este fin, en la Tabla 27 se resumen los aspectos más importantes de esta etapa.

Tabla 27. Funciones propuestas

Cargo	Funciones
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña anualmente el plan operativo del Minimarket. • Controla y evalúa a los demás cargos en el Minimarket en el cumplimiento de objetivos y metas asignadas. • Mantiene una buena relación con los proveedores y busca otros más convenientes. • Asegura el cumplimiento de los aspectos legales que afectan al negocio. • Busca fuentes de financiamiento convenientes en caso de necesitarse. • Diseña, busca y aplica indicadores para la evaluación de resultados. • Elaboración, corrige, actualiza los procesos de la empresa. • Diseña el Plan Anual de Marketing del negocio. • Elabora estudios de mercado para determinar perfiles de clientes y poder satisfacer sus necesidades.
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar los registros de ingresos por ventas de la empresa, para la elaboración de estados financieros. • Cumplir con las obligaciones tributarias del negocio. • Gestionar la contratación y despido de trabajadores, así como el pago de nómina.

	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los procesos de inventarios una vez al mes. • Recibir la mercadería de proveedores entregarlos a bodega. • Realizar los pagos a proveedores. • Evaluar la satisfacción de cliente
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de la atención de los requerimientos del cliente • Realizar la actividad de facturación y cobro • Mantener limpio el sitio de trabajo. • Verificar existencias de artículos antes de empezar su jornada • Solicitar mercadería a bodega antes de empezar su jornada. • Realizar arqueo de caja al finalizar su jornada.
Bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir la mercadería de los proveedores • Verificar estado de mercadería • Clasificación de mercadería • Colocación de mercadería en estanterías acorde a su naturaleza • Registro de entrada y salida de mercadería.

3.4.4. Mejora de procesos

Para poder realizar una propuesta de mejoramiento de procesos, es necesario partir de la identificación de los procesos existentes, que como ya se mencionó, estos no existen de manera formal en el negocio. Por lo cual se proponen los siguientes procesos (Tabla 27).

Tabla 28. Situación actual de procesos

Proceso	Actual	Propuesto	Observación
Inventario	No posee	PI 1 a	En diseño
Almacenaje	No posee	PA 1 a	En diseño
Compras	No posee	PC 1 a	En diseño
Ventas	No posee	PV 1 a	En diseño

3.4.4.1. Caracterización de procesos

Para la caracterización de procesos, se parte de la elaboración de una ficha técnica, en donde se empieza con la descripción de información general como el nombre del proceso, la fecha en la que se realiza, los responsables y el objetivo. En una segunda parte, se describe las actividades del proceso en donde se describen las entradas y salidas. En la tercera parte, se hace mención a los recursos necesarios para llevarlo a cabo, y finalmente se mencionan los indicadores que permitirán medir el alcance del proceso propuesto.

a. Proceso de inventario

Este es uno de los procesos más importantes del negocio, pues se basa en la comparación de existencias registradas y existencias reales, lo cual permite a la empresa identificar si existen faltantes o no y así tomar las decisiones respectivas en caso de haberlos. Por lo tanto, este proceso describe las diferentes actividades y sus responsables, así como los recursos empleados y los indicadores más utilizados para evaluar la eficiencia del sistema de inventarios, tales como existencias, ventas, baja de artículos.

Tabla 29. Propuesta de proceso de inventario

MICRO MERCADO MENA	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha	13-12-20	
	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	PI 1a	
INFORMACIÓN DEL PROCESO					
Nombre del proceso:	Inventario				
Responsable:	Administrador				
Objetivo:	Proveer al Micromercado Mena los productos necesarios para la eficiente gestión de su actividad comercial.				
ACTIVIDADES DEL PROCESO					
Proceso proveedor	Entradas	Actividades	Responsables	Salidas	Proceso cliente
Compras	Productos	Recepción de productos	Administrador	Productos	
	Productos	Verificación de estado y cantidad de productos solicitados	Administrador	Productos	
	Productos	Registro de recepción de productos	Administrador	Productos	
		Despacho a bodega	Administrador		Bodega
RECURSOS					
Recursos Humanos			Responsables del área de administración y bodega		
Recursos Materiales			Fichas de registro de productos		
Recursos Financieros			Partida presupuestaria		
Recursos Tecnológicos			Software para registro de ingreso de mercadería		

INDICADORES				
<i>Indicador</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Límites</i>
Existencias	N° de existencias periodo actual / N° de existencias periodo anterior -1	Administrador	Mensual	+/- 5% de variación de existencias adquiridas
Rotación	N° de artículos vendidos/ N° de existencias	Administrador	Mensual	+/- 5% de variación artículos vendidos hasta fin de mes
Precio de inventario	Sumatoria del total artículos en bodega por precios de venta	Administrador	Semanal	90% de productos con precios de venta actualizados
Disponibilidad de stock	N° de artículos vendidos/ N° de artículos en stock de bodega	Administrador	Mensual	90% de disponibilidad de productos
Baja de mercaderías	N° de artículos en mal estado o caducados/ total de stock del artículo	Administrador	Mensual	10% de artículos con una semana anterior a fecha de caducidad

Por lo tanto, se establecen la medición de tiempos y costos del proceso, se parte de la asignación de un día específico a la semana para la recepción de productos, lo cual reduce la frecuencia de actividad de 20 a 4 eventos en el mes, dando por resultado los siguientes valores.

Tabla 30. Medición propuesta proceso de inventario

N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo	Total por actividad	Frecuencia	Total tiempo mes	Total costo mes	
1	Recepción de productos	Administrador	20	0,1042	2,084	4	80	8,336	NVA
2	Verificación de estado y cantidad de productos solicitados	Administrador	20	0,1042	2,084	4	80	8,336	VAN
3	Registro de recepción de productos	Administrador	20	0,1042	2,084	4	80	8,336	VAC
4	Despacho a bodega	Administrador	20	0,1042	2,084	4	80	8,336	NVA

5	Inventario físico a fin de mes	Administrador	240	0,1042	75,024	1	240	75,024	VAC
	Total mensual						560	108,368	
	Total anual						6720	1300,416	

Una vez realizada la medición del proceso propuesto, se plantean las diferencias entre él y el proceso actual no formal, a fin de identificar los beneficios alcanzados.

Tabla 31. Beneficios de proceso de inventario propuesto

Modelo actual	Modelo propuesto
Existen tres personas en el proceso de inventario, lo cual dificulta llevar un control eficiente en cuanto a funciones de cada una de ellas.	Se asigna una sola persona responsable del proceso de inventario de mercadería
Se realiza recepción de productos acorde a la disponibilidad de los proveedores	Se asigna un día específico para recibir productos por parte de los proveedores
No se realiza la verificación de cantidades	Se realiza una verificación de unidades entregadas con respecto a unidades solicitadas
Una vez recibida la mercadería se coloca los artículos necesarios en perchas y el restante se lleva a bodega	La mercadería recibida pasa a bodega a ser evaluada y regustada por la persona responsable de este proceso mejorando así su control.

b. Proceso de almacenamiento

El proceso de almacenamiento se basa en la gestión de la mercancía, se basa en actividades como la recepción, almacenamiento y movimientos de los artículos hasta la entrega al cliente. Se definen las principales actividades y sus responsables, así como los indicadores más adecuados para su medición, tales como entradas, devoluciones y salidas.

Tabla 32. Propuesta de proceso de almacenamiento

MICRO MERCADO MENA	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha	13-12-20	
	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	PA 1a	
INFORMACIÓN DEL PROCESO					
Nombre del proceso:	Almacenaje				
Responsable:	Bodeguero				
Objetivo:	Gestionar el ingreso y salida de mercaderías de manera eficiente a fin de garantizar su estado y proveer las necesidades artículos para la comercialización.				
ACTIVIDADES DEL PROCESO					
Proceso proveedor	Entradas	Actividades	Responsables	Salidas	Proceso cliente
Inventario	Productos	Traslado de producto hacia bodega	Bodeguero	Productos	
	Productos	Revisión de estado de productos	Bodeguero	Productos	
	Productos	Ubicación de producto por tipo en sección de bodega	Bodeguero	Productos	
	Productos	Registro de entrada	Bodeguero	Productos	
	Productos	Registro de salida	Bodeguero	Productos	Ventas
RECURSOS					
Recursos Humanos			Responsables del área de administración y bodega		
Recursos Materiales			Fichas de registro de productos		
Recursos Financieros			Partida presupuestaria		
Recursos Tecnológicos			Software para registro de ingreso de mercadería		
INDICADORES					
<i>Indicador</i>	<i>Fórmula</i>		<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Límites</i>
Entradas	N° de artículos solicitados/ N° de artículos recibidos		Bodeguero	Mensual	+/- 10 % de artículos recibidos

Devoluciones	N° de artículos en mal estado / Total de artículos recibidos	Bodeguero	Mensual	+/- 5 % de artículos en mal estado
Salidas	N° de salidas de artículos solicitados/ Total de existencias en bodega	Bodeguero	Mensual	90% de entrega de artículos solicitados

Por lo tanto, se establecen la medición de tiempos y costos del proceso, se parte de la asignación de un día específico a la semana para la recepción de productos, lo cual reduce la frecuencia de actividad de 20 a 4 eventos en el mes, dando por resultado los siguientes valores.

Tabla 33. Medición de propuesta de proceso de almacenamiento

N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo	Total por actividad	Frecuencia	Tiempo total mes	Costo total mes	
1	Traslado de producto hacia bodega	Bodeguero	25	0,062	1,550	4	100	6,2	NVA
2	Revisión de estado de productos	Bodeguero	20	0,062	1,240	4	80	4,96	VAN
3	Ubicación de producto por tipo en sección de bodega	Bodeguero	30	0,062	1,860	4	120	7,44	NVA
4	Registro de entrada	Bodeguero	30	0,062	1,860	4	120	7,44	VAC
5	Registro de salida	Bodeguero	15	0,062	0,930	8	120	7,44	VAC
	Total mensual						540	33,48	
	Total anual						6480	401,76	

De manera similar, como se realizó con el proceso de inventarios, se requiere identificar los beneficios de la aplicación del presente proceso.

Tabla 34. Beneficios de proceso de almacenaje propuesto

Modelo actual	Modelo propuesto
No existe un encargado de bodega, los productos se dejan en bodega y se sacan acorde se necesiten por cualquier persona	Se asigna una sola persona responsable de la gestión de los productos de bodega lo cual facilita su control.
La mercadería se deja en algunas ocasiones directamente por los proveedores	Nadie puede ingresar a bodega ni manipular los productos excepto el bodeguero, lo cual disminuye el riesgo de robo.
No se realiza la verificación de cantidades ni estado de los productos	Se realiza una verificación de unidades y estado de productos para registrarlos o devolverlos.
No existe una clasificación de productos por codificación	Se establece un sistema de codificación acorde al tipo de producto para facilitar su manejo.

c. Proceso de compras

El proceso de compras se basa en la adquisición de artículos por parte de la empresa para satisfacer las necesidades de consumo de los clientes. Se basa en actividades como la identificación de faltantes, requerimientos a proveedores, recepción y pagos. Se emplean además indicadores relacionados con el proceso tales como volúmenes de compras.

Tabla 35. Proceso propuesto de compras

MICRO MERCADO MENA	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha	13-12-20
	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	PC 1a
INFORMACIÓN DEL PROCESO				
Nombre del proceso:	Compras			
Responsable :	Administrador, Bodeguero			
Objetivo:	Gestionar la adquisición de productos de calidad para su comercialización a los precios más convenientes a proveedores responsables.			
ACTIVIDADES DEL PROCESO				
	Entradas	Actividades	Responsables	Salidas

Proceso proveedor					Proceso cliente
Almacenaje		Identificación de faltantes de stock	Bodeguero		
		Elaboración de listado de faltantes	Bodeguero	Listado de faltantes	
		Solicitud de producto a administrador	Bodeguero	Listado de faltantes	
	Listado de faltantes Productos	Contacto a proveedor	Administrador	Solicitud de compra	
Proveedor	Productos	Recepción de mercadería	Administrador	Productos	Inventario
	Factura	Pago de factura	Administrador	Pago	Proveedor
RECURSOS					
Recursos Humanos			Responsables del área de administración y bodega		
Recursos Materiales			Listado de faltantes, solicitud de compra, factura, nota de egreso		
Recursos Financieros			Partida presupuestaria		
Recursos Tecnológicos			Software para registro de ingreso y pago de mercadería		
INDICADORES					
<i>Indicador</i>	<i>Fórmula</i>		<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Límites</i>
Volumen de compras por artículo	N° de artículos comprados periodo anterior/ N° de artículos comprados periodo actual X 100		Administrador	Mensual	+/- 10% de volumen de compras requerido
Volumen de compras por proveedor	N° de artículos comprados proveedor A/ Total volumen de compras		Administrador	Mensual	+/- 15% de volumen de compras al mismo proveedor

Por lo tanto, se establecen la medición de tiempos y costos del proceso, se parte de la asignación de un día específico a la semana para la recepción de productos, lo cual reduce la frecuencia de actividad de 20 a 4 eventos en el mes, dando por resultado los siguientes valores.

Tabla 36. Medición de proceso propuesto de compras

N ^o	Actividad	Responsable	Tiemp	Cto	Total activ	Frec	Tiempo total mes	Costo total mes	
1	Identificaciones faltantes de stock	Bodega	30	0,1042	3,13	8	240	25,008	VAN
2	Elaboración de listado de faltantes	Bodega	20	0,062	1,24	8	160	9,92	VAC
3	Solicitud de producto a administrador	Administrador	15	0,062	0,93	8	120	7,44	VAC
4	Contacto a proveedor	Administrador	20	0,1042	2,08	8	160	16,672	VAC
5	Recepción de mercadería	Administrador	20	0,1042	2,08	8	160	16,672	NVA
6	Pago de factura	Administrador	20	0,1042	2,08	8	160	16,672	VAC
	Total mensual						1000	92,384	
	Total anual						12000	1108,60	

A continuación, se establecen los beneficios obtenidos de la puesta en marcha del proceso propuesto.

Tabla 37. Beneficios del proceso propuesto de compras

Modelo actual	Modelo propuesto
El proceso de compras está a cargo del propietario del negocio	Se asigna una sola persona responsable de la compra de mercadería.
Las compras se las hacen en cualquier momento que se necesite.	Los requerimientos de compras se las hace una vez a la semana.
Los pagos de mercadería se los hace en cualquier momento	Los pagos de mercadería se los hace un día a la semana.

d. Proceso de ventas

Es el proceso que consiste en una serie de actividades que tiene como finalidad satisfacer las necesidades del cliente mediante la adquisición de un artículo a cambio de un valor monetario. Se definen además los responsables e indicadores mas adecuados con el proceso.

Tabla 38. Propuesta de proceso de ventas

MICRO MERCADO MENA	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		Fecha	13-12-20	
	Elaborado por:	Aprobado por:	Versión	PV 1a	
INFORMACIÓN DEL PROCESO					
Nombre del proceso:	Ventas				
Responsable :	Vendedor				
Objetivo:	Entregar productos a los clientes para satisfacer sus necesidades a cambio de un precio adecuado a fin de incrementar los ingresos de efectivo para el Micromercado. .				
ACTIVIDADES DEL PROCESO					
Proceso proveedor	Entradas	Actividades	Responsables	Salidas	Proceso cliente
Bodega	Productos	Verificación de stock	Vendedor	Productos	
	Comprador	Saludo a cliente	Vendedor		
	Comprador	Recepción de requerimiento	Vendedor		
	Producto	Constancia de existencias en tienda	Vendedor	Producto	
		Entrega de producto	Vendedor	Producto	
	Dinero	Cobro	Vendedor		
		Entrega de factura	Vendedor	Registro	
		Agradecimiento y Despedida			Venta
RECURSOS					
Recursos Humanos			Responsables del área de venta		
Recursos Materiales			Factura, arqueo de caja		
Recursos Financieros			Partida presupuestaria		
Recursos Tecnológicos			Software para registro de ventas		
INDICADORES					
<i>Indicador</i>	<i>Fórmula</i>		<i>Responsable</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Límites</i>

Total artículos vendidos	N° de artículos vendidos por día	Vendedor	Diario	- 10% de ventas diarias
Total ingresos	Total ingresos monetarios por artículos vendidos	Vendedor	Diario	-5% de ingresos por producto

Por lo tanto, se establecen la medición de tiempos y costos del proceso, no se evidencian actividades adicionales, pero se propone un proceso de verificación de stock antes de iniciar actividades, lo cual reduce el tiempo del proceso de venta.

Tabla 39. Proceso propuesto de ventas

N°	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo	Total por actividad	Frecuencia	Tiempo total mes	Costo total mes	
1	Saludo a cliente	Vendedor	1	0,1042	0,1042	600	600	62,52	VAC
2	Recepción de requerimiento	Vendedor	2	0,1042	0,2084	600	1200	125,04	VAC
3	Constancia de existencias en tienda	Vendedor	1	0,1042	0,1042	600	600	62,52	VAN
4	Entrega de producto	Vendedor	2	0,1042	0,2084	600	1200	125,04	VAC
5	Cobro	Vendedor	1	0,1042	0,1042	600	600	62,52	VAC
6	Entrega de factura	Vendedor	1	0,1042	0,1042	600	600	62,52	VAC
	Total mensual						4800	500,16	
	Total anual						57600	6001,92	

Luego de realizar las mediciones del proceso, se plantean los beneficios del nuevo proceso.

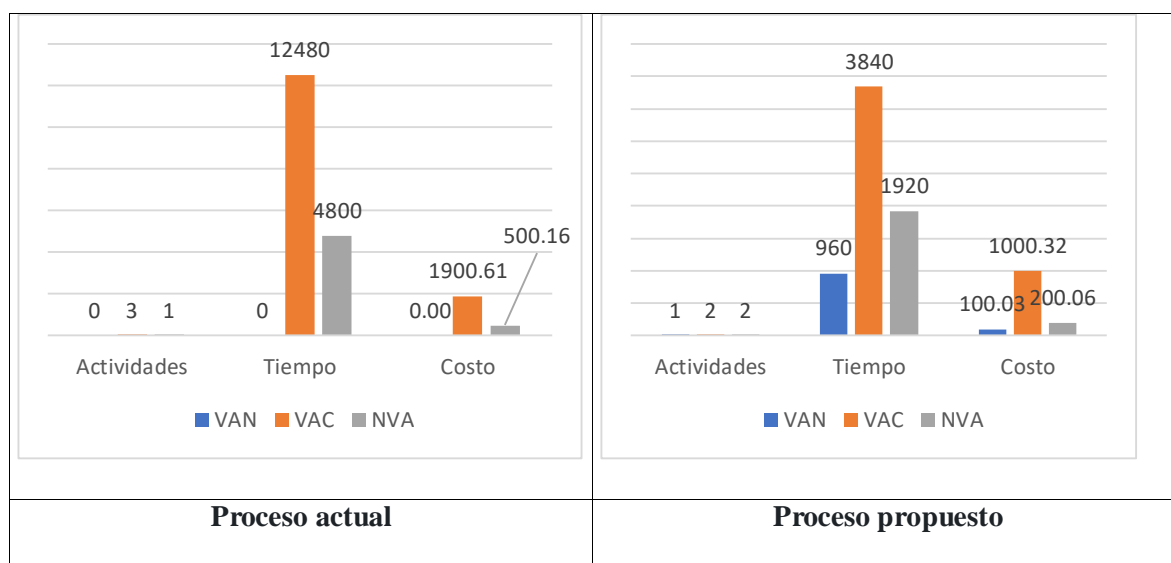
Tabla 40. Beneficios de proceso propuesto de ventas

Modelo actual	Modelo propuesto
El vendedor no realiza una revisión de stock antes de empezar su jornada	El vendedor debe revisar el stock al iniciar su jornada de trabajo y verificar las existencias necesarias para las ventas del día.
Al no existir ciertos productos el vendedor debe abandonar su puesto de trabajo para ir a bodega, o debe rechazar la venta.	Al contar con stock suficiente el vendedor conoce la disponibilidad y ubicación de productos por lo que disminuye el tiempo de venta.

3.4.4.2. Análisis de valor agregado por proceso

Una vez determinado los nuevos procesos es importante identificar el valor agregado que tienen y compararlo con el valor agregado de los procesos originales. Se segmentan tres tipos de valor agregado: valor agregado al cliente (VAC), valor agregado al negocio (VAN) y actividades que no representan ningún valor agregado (NVA).

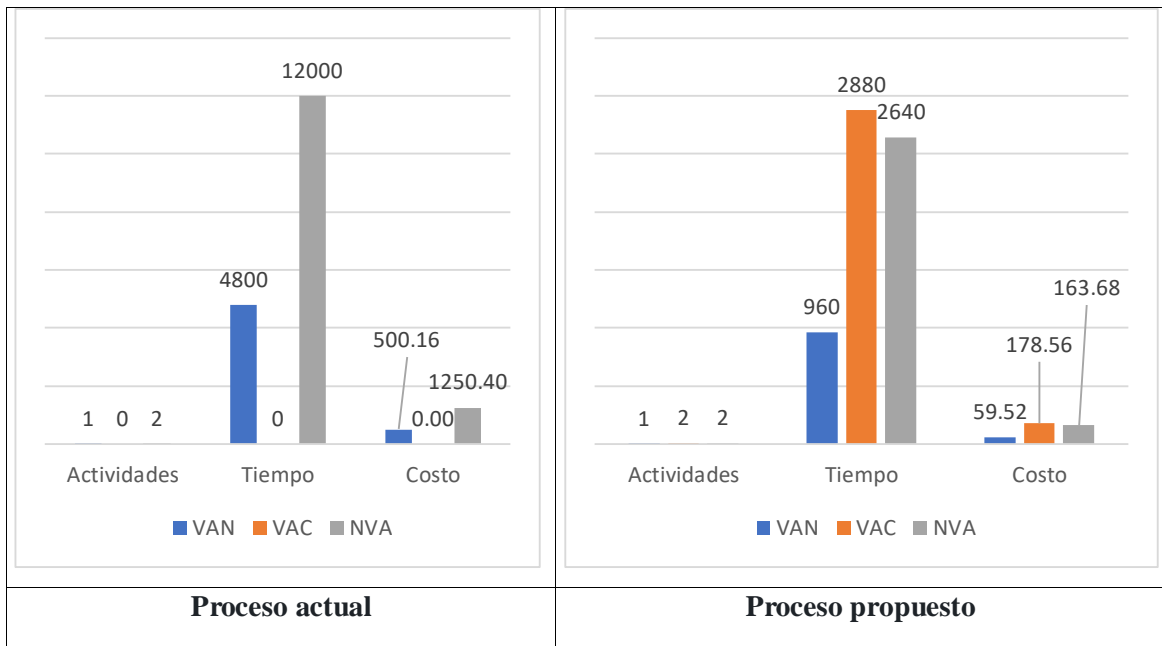
Tabla 41. Valor agregado proceso inventarios



En el proceso actual se evidencia un total de tres actividades con valor agregado al cliente y una actividad sin valor agregado. En este proceso actualmente el registro de mercadería se la realiza tanto por el propietario como por la administradora, incluso por el vendedor a falta de alguno de estos dos. En el nuevo proceso se evita esta actividad duplicada y se rediseña un proceso con dos actividades con VAC, dos NVA y una con VAN, las cuales son ejecutadas por personas específicas como el administrador y el vendedor, para lo cual,

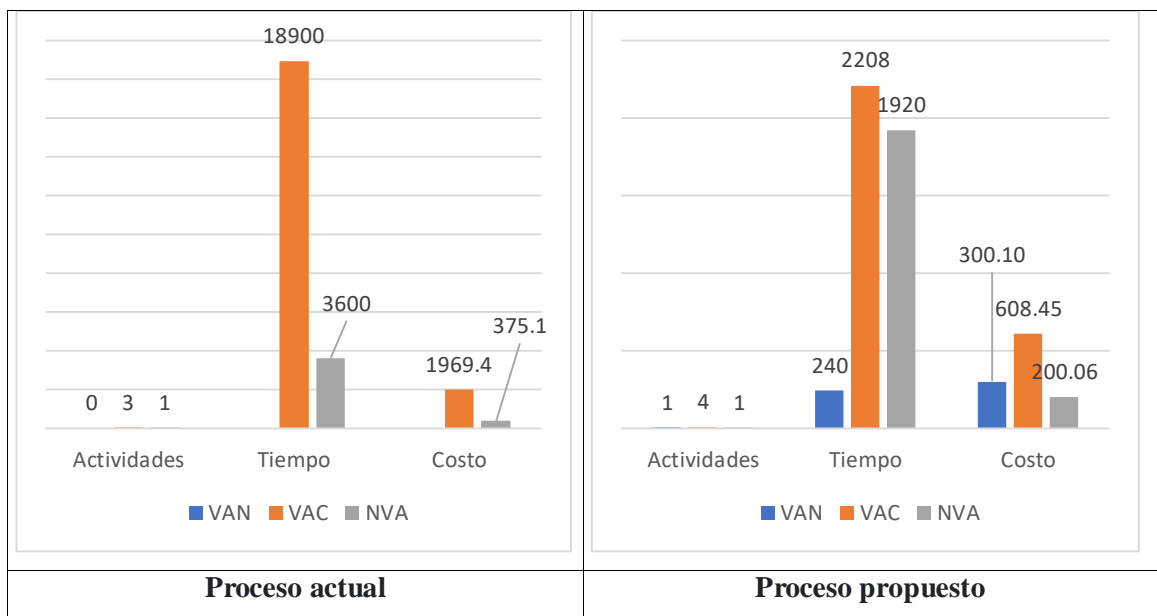
fue necesario antes definir sus funciones específicas. Este rediseño permite reducir el tiempo de ejecución anual de 12.480 a 3.840 minutos al año en VAC y de 4800 a 1920 minutos en NVA. Por otra parte, se incrementan 960 minutos en la nueva actividad de VAN. En cuanto a costos, estos se reducen de \$1.900,60 a \$1.000,32 en VAC y de \$500,16 a \$200,06 en NVA, y aunque existe un incremento de \$100,03 por la nueva actividad se mantiene un ahorro global de \$ 1.100,35.

Tabla 42. Valor agregado proceso de almacenaje



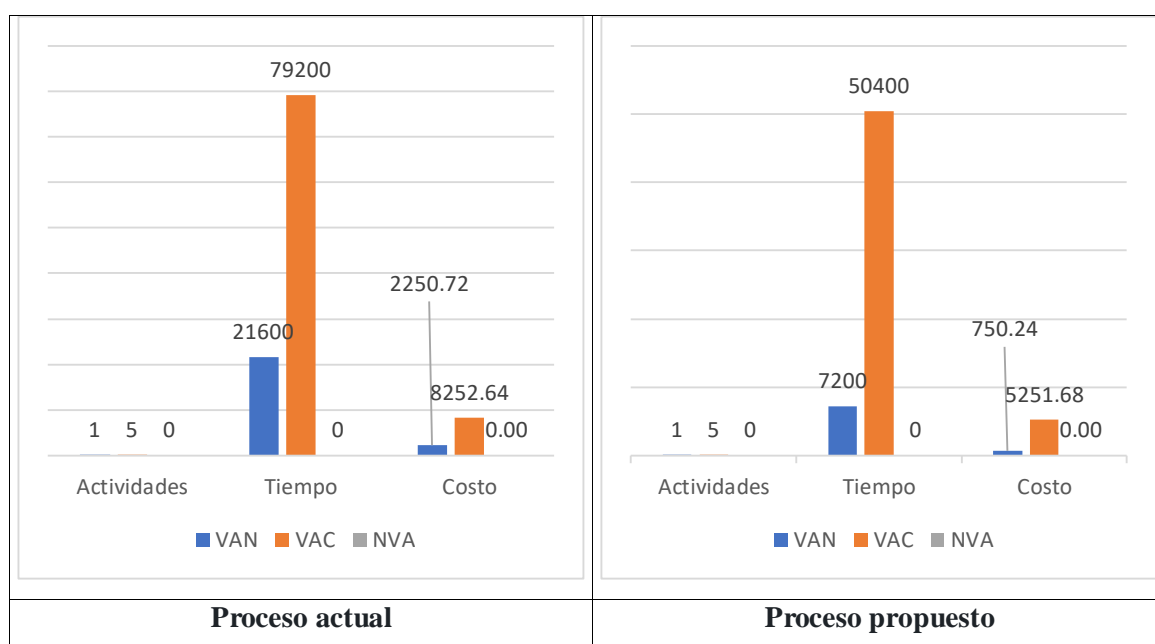
En cuanto a almacenaje, el proceso actual está definido por una actividad VAN y dos NVA, en el proceso propuesto se aumentan las actividades VAC a dos y se mantienen las actividades NVA. Por otra parte, al asignar días específicos para realizar estas actividades se reducen el tiempo de ejecución de 12.000 minutos al año a 2.640 minutos en actividades NVA, también se observa una reducción de tiempo de 4.800 minutos a 960 minutos en actividades VAN por las actividades de registro de ingresos y salidas de mercadería propuesta. No obstante, pese al incremento de costos por las actividades adicionales de VAC de \$2.880, de manera general se tiene un ahorro total de \$401,76.

Tabla 43. Valor agregado en proceso de compras



En el proceso de compra, en la situación actual se tienen 3 actividades VAC y 1 NVA, en el nuevo proceso se incrementa 1 actividad de selección de proveedor y una de recepción de mercadería. Con respecto a tiempo, este disminuye en actividades VAC al destinar días específicos para realizar compras, por lo tanto, se pasa de 18.900 a 2208 minutos en VAC y se incrementa de 3.600 a 1.920 minutos en NVA. Se agregan además 240 minutos por las nuevas actividades. Existen incrementos en actividades VAN, pero ahorro en actividades VAC y NVA. Lo que da un ahorro total de \$1.235,89.

Tabla 44. Valor agregado proceso de ventas



El proceso de ventas propuesto no presenta variaciones con respecto al actual, pero se propone un proceso anterior al proceso de ventas en donde el vendedor verifica el stock de productos existentes antes de empezar a atender a los clientes, lo cual le permite evitar tener que ir a bodega por faltantes y al mismo tiempo familiarizarse con las existencias, lo cual permite disminuir el tiempo de atención, en VAN de 21.600 a 7.200 minutos y en VAC 79.200 a 50.400 minutos en VAC, lo que permite un ahorro total de \$3.000,96.

3.4.4.3. Mapa de procesos

La empresa carece de procesos definidos, por lo tanto, tampoco tiene un mapa de procesos definido. Por lo cual, tras un trabajo conjunto con los propietarios del negocio y un proceso de observación, se propone el mapa expuesto en la Figura 18.

Figura 18. Mapa de procesos



Figura 18. Mapa procesos

En primer lugar, se encuentran los procesos estratégicos, los cuales son responsabilidad de uno de los propietarios que ejerce el cargo de gerente general, cuyas funciones se especificaron en la Tabla 27. Seguido a esto se identifican los procesos operativos de compras, inventario, almacenaje y ventas. Como procesos de apoyo se definen los de administración, mismos que son responsabilidad del otro propietario del negocio, cuyas funciones también están definidas en la Tabla 27.

3.4.4.4. Implementación del sistema de mejoramiento de procesos

A continuación, se cuantifica el valor de la puesta en marcha del sistema de procesos, se considera los costos por día de trabajo por cada participante para calcular los costos de recursos humanos. De igual manera se toman en cuenta los egresos por recursos materiales necesarios.

Tabla 45. Implementación del sistema de procesos

N°	Actividad	Responsable	Duración	Resultados	Costos
1	Identificación de procesos existentes en el negocio	Propietarios	1 día	Procesos existentes	\$100
2	Diseño de cargos y funciones	Propietarios	1 día	Manual de funciones	\$100
3	Diseño de procesos	Propietarios	3 días	Propuesta de procesos	\$300
4	Taller de capacitación a personal para socialización de procesos	Administrador	2 día	Capacitación	\$100
5	Instalación de computador más software para gestión de inventarios	Administrador	1 día	Sistema para gestión de inventarios	\$1.200
Total					\$1.800

3.4.5. Resumen costo beneficio

Por lo tanto, al reducirse los tiempos de procesos se reducen los costos de los mismos, sin embargo, este valor económico es un ahorro poco tangible, por lo que se busca identificar otros beneficios para la empresa, como los relacionados con el manejo de inventario que puede evitar pérdidas por caducidad de productos, no obstante, tras dialogar con los propietarios del negocio, no se presentan pérdidas ya que actualmente las compras se realizan constantemente a medida que faltan los productos, por lo que no quedan artículos sin venderse. No obstante, el contar con procesos definidos facilita la ejecución de los mismos, ahorra tiempo al ejecutarlos y permite incluso que estos puedan ser ejecutados por terceros en sin necesidad de invertir mucho tiempo en capacitación. Por otra parte, la

ejecución más eficiente de actividades permite mejorar la experiencia de compra de cliente, beneficiando a la empresa a través del incremento de su cartera de clientes o fidelizando a los que ya posee.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- El primer objetivo de esta investigación, se refiere al análisis de la situación actual del Micromercado Mena en todas las áreas operativas. Los hallazgos obtenidos indican que el Micromercado Mena es un negocio que posee cuatro trabajadores los cuales son integrantes de la misma familia, los cuales contribuyen indistintamente a las diferentes áreas y no perciben una distribución salarial definida. El negocio también carece de una estructura organizacional por lo que no existen cargos definidos ni funciones específicas, esta situación implica que las actividades en el negocio se realicen de forma empírica y en más de una ocasión se dupliquen actividades. Tampoco se evidencian procesos definidos, por lo que no existen objetivos, metas ni indicadores, lo cual dificulta el control y evaluación de dichos procesos, lo cual afecta de manera negativa a la rentabilidad de la empresa y la atención a sus clientes.
- El segundo objetivo planteado busca definir las operaciones actuales que se ejecutan en el negocio, en donde se observa cuatro actividades principales: administración, ventas, contabilidad y compras, que como se mencionó son realizadas por los miembros de la familia pero sin una asignación definida de funciones, es decir procesos como la recepción de mercadería puede realizarse por los propietarios, la persona encargada de ventas, o la admiradora, lo cual genera

duplicación de actividades o la omisión completa de estas, al pensar que alguien más ya realizó el proceso.

- Para el cumplimiento del tercer objetivo, que se refiere a investigar las operaciones apropiadas para el desarrollo del negocio, se aplicó un instrumento investigativo a los clientes frecuentes del negocio, en donde se halló que los factores relevantes para el cliente al momento de hacer sus compras son el tiempo de espera y la variedad de productos, ante lo cual muestran un nivel de satisfacción alto. Los factores menos relevantes son el precio y la atención, no obstante, también muestran un elevado nivel de satisfacción frente a estos otros factores. Por lo tanto, se considera que los aspectos de mejora del negocio se basan en la propuesta de una estructura organizativa, definición de funciones, eliminación de actividades duplicadas, o que no aporten valor agregado.
- Como cuarto objetivo, se establece un sistema de operaciones que ayude a incrementar la rentabilidad del negocio para lo cual, se proponen procesos definidos de inventarios, almacenaje, compras y ventas, para lo cual se diseñan previamente cargos y funciones. Con ello se obtiene beneficios como procesos más eficientes y reducir pérdidas económicas.

4.2. Recomendaciones

- Se recomienda asignar el cargo de gerente general a uno de los propietarios, quien será el encargado de los procesos macro del negocio. Por otra parte, el otro propietario puede ejecutar el cargo de administrador quien se encarga de la gestión de los procesos operativos del negocio. Así también, las funciones de contabilidad pueden asignarse a administración o contratar un asesor externo, y este cargo puede ser ocupado por una persona encargada de la gestión de bodega.
- Se sugiere evaluar constantemente la estructura organizacional de la empresa, para poder identificar falencias o la necesidad de generar cargos nuevos. Al tratarse de una estructura horizontal en un entorno familiar, se debe evitar que la afinidad entre miembros de familia interfiera en el cumplimiento de funciones.
- Se recomienda evaluar constantemente los procesos a partir de la utilización de indicadores, lo cual facilita medir el cumplimiento de objetivos y metas y desarrollar acciones correctivas en caso de requerirlas.
- Se sugiere diseñar procesos administrativos o estratégicos para un manejo eficiente del negocio, impulsar objetivos de crecimiento, alcanzar la efectividad en las actividades, tener una visión del manejo de la organización y obtener información que le permita a la gerencia tomar decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Angulo, S. (28 de septiembre de 2020). *La crisis provoca un 'boom' de tiendas y micromercados*. Recuperado el 25 de mayo de 2021, de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/crisis-provoca-boom-tiendas-micromercados-90799.html>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2019). *Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria*. Registro Oficial No. 111.
- Buljan&Partners. (16 de Noviembre de 2018). *Entorno Empresarial*. Obtenido de <https://buljanandpartners.com/blog/diferencias-cliente-interno-cliente-externo/#:~:text=El%20cliente%20interno%20es%20todo,que%20contrata%20el%20producto%20final.&text=Clientes%20diferentes%20que%20pertenecen%20a,tantas%20perspectivas%20como%20personas%20>
- Carvajal, G., Figueroa, W., Lemoine, F., & Alcívar, V. (2017). *Gestión por Procesos-Un principio de la Gestión de Calidad*. Manta: Editorial Mar Abierto.
- Chang, R. (2011). *Mejora continua de procesos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- CIIU. (2010). *Dirección Regional Norte*. Obtenido de DINOR: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIIU4.0.pdf
- Fontalvo, T., & Vergara, J. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008*. España: Eumed.
- Fred R, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.

INEC. (2015). *Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Quito.

La Investigación, Desarrollo e Innovación en Ecuador: Investigar-arte. (9 de Septiembre de 2019). Obtenido de INVESTIG-ARTE: <https://www.investig-arte.com/blog/publicaciones-empresariales/la-investigacion-desarrollo-e-innovacion-en-ecuador>

Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos*. España: EUMED.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

Pérez, J. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

Salinas, S., Machado, O., Ordoñez, D., & Aquino, I. (2015). *POLÍTICAS DEL ESTADO ECUATORIANO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO*. Obtenido de Congreso Gob: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/C27BED4F5174C58605257C85006EEDDF/\\$FILE/Ponencia-Ecuador-Pol%C3%ADticas-del-Estado-ecuatoriano-Autores-varios.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/C27BED4F5174C58605257C85006EEDDF/$FILE/Ponencia-Ecuador-Pol%C3%ADticas-del-Estado-ecuatoriano-Autores-varios.pdf)

Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (10 de Febrero de 2017). Obtenido de SAE: <https://www.acreditacion.gob.ec/que-son-los-codigos-ciiu/>

SRI. (2018). *Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía y Fortalecimiento*.

SRI. (2019). *Régimen Impositivo para Microempresas: SRI.GOB*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/regimen-impositivo-para-microempresas>

Tapia, E. (3 de Enero de 2020). *El Comercio: El BCE estimó que la cifra de crecimiento del 2019 será negativa por el paro de octubre*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/economia-decrecio-ecuador-negocios-consumo.html>

Yance, C., Solís, L., Burgos, I., & Hermida, L. (Junio de 2017). *La importancia de las PYMES en el Ecuador: Eumed Net*. Obtenido de Eumed Net: <https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html#:~:text=Las%20Pymes%20generan%20riqueza%20y,utiliza%20insumos%20y%20materias%20primas.>

ANEXOS

ANEXO 1: DIVISIÓN Y GRUPO (G)

G45 Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas

- 451 Venta de vehículos automotores
- 452 Mantenimiento y reparación de vehículos automotores
- 453 Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores
- 454 Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios

G46 Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas

- 461 Venta al por mayor a cambio de una comision o por contrato
- 462 Venta al por mayor de materias primas agropecuarias y animales vivos
- 463 Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco
- 464 Venta al por mayor de enseres domésticos
- 465 Venta al por mayor de maquinarias equipos y materiales
- 466 Otras actividades de venta al por mayor especializada
- 469 Venta al por mayor de otros productos no especializados

G47 Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas

- 471 Venta al por menor en comercios no especializados
- 472 Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados
- 473 Venta al por menor de combustibles para vehículos automotores en comercios especializados
- 474 Venta al por menor de equipo de información y de comunicaciones en comercios especializados
- 475 Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios especializados
- 476 Venta al por menor de productos culturales y recreativos en comercios especializados
- 477 Venta al por menor de otros productos en comercios especializados
- 478 Venta al por menor de puestos de venta y mercados
- 479 Venta al por menor no realizada en comercios, puestos de venta o mercados

ANEXO 2: MATRIZ PARA LA DETERMINACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DEL MICROMERCADO MENA

Se realizo la encuesta a la administradora del local.

Elementos, Criterios para la determinación.	Respuestas Micromercado Mena
Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Moradores del Sector Turubamba
Productos/Servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?	Víveres, aseo, cárnicos, verduras, snacks, gaseosas, lácteos y entre otros
Mercados: ¿Dónde compete la empresa?	En el sector Turubamba Alto
Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?	Si, debido a que ayuda a mejorar las actividades del negocio
Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?	Si, incrementando sus ventas con un análisis semanal de las mismas
Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?	Es de crucial importancia brindar una atención al cliente de calidad en donde se destaquen los valores que han sido inculcados como el respeto, seguridad, responsabilidad
Concepto de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?	Se destaca por la variedad de productos y el posicionamiento que tiene en el sector debido a su trayectoria
Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?	Es importante tener en cuenta el cuidado al medio ambiente por lo cual se incentiva a menorar el consumo de fundas plásticas
Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?	Si debido a que apoyan al crecimiento del negocio y son indispensables en las actividades que tiene el negocio.

Misión Propuesta

Micromercado Mena, atiende a todos los vecinos del sector de Turubamba, ofreciendo una amplia variedad de productos como: víveres, aseo, cárnicos, verduras, snacks, gaseosas, lácteos y entre otros, priorizando una excelente atención al cliente en donde se recalquen los valores principales como el respeto, seguridad, responsabilidad. Se compromete a ofrecer atención de calidad para generar beneficios sociales, ambientales y económicos con el uso de tecnologías.

ANEXO 3: MATRIZ PARALA DETERMINACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE LA VISIÓN DEL MICROMERCADO MENA

La encuesta realizada a la administradora del local

Elementos, Criterios para la determinación.	Respuestas Micromercado Mena
¿Cuándo?	En 2 años
¿Qué?	Convertirse en el local líder en ventas de productos de primera necesidad
¿Cómo?	Implementando tecnología y optimizando sus procesos
¿Con quién?	Con personal capacitado
¿Para qué?	Alcanzar los objetivos de ventas
¿Dónde?	En Quito

Visión Propuesta

Ser el local líder en ventas de productos de primera necesidad dentro de 2 años, mediante la implementación de nuevas tecnologías que permitan optimizar sus procesos, y contar con personal capacitado para alcanzar los objetivos de ventas propuestos en la ciudad de Quito.

ANEXO 4: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL MICROMERCADO MENA

Se realiza esta encuesta con la finalidad de conocer su nivel de satisfacción en las áreas de atención al cliente, tiempo de espera para su atención, precios y variedad de productos en el Micromercado Mena, agradecemos su colaboración para brindarles un mejor servicio.

1. ¿Con que frecuencia usted visita al Micromercado Mena?
 - a. Diariamente
 - b. Semanalmente
 - c. Mensualmente

2. Dada las siguientes opciones, en una escala de 1 a 4, califique. ¿Cuál es la más importante para que usted decida ir a comprar en una tienda? Siendo 1 la más importante y 4 la menos importante
 - a. Atención al cliente
 - b. Tiempo de espera
 - c. Precios
 - d. Variedad de productos

3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la atención en el Micromercado Mena?
 - a. Satisfecho
 - b. Medianamente satisfecho
 - c. Insatisfecho

4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al tiempo de espera en el Micromercado Mena?
 - a. Satisfecho
 - b. Medianamente satisfecho
 - c. Insatisfecho

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a los precios en el Micromercado Mena?
 - a. Satisfecho
 - b. Medianamente satisfecho
 - c. Insatisfecho

6. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la variedad de productos en el Micromercado Mena?
 - a. Satisfecho
 - b. Medianamente satisfecho
 - c. Insatisfecho

7. Usted recomendaría a sus conocidos que sean clientes del Micromercado Mena
 - a. Si
 - b. No

8. ¿Qué sugerencia tiene para el Micromercado Mena?